

Kossbiel, Hugo

**Article**

## Stellungnahme zum Beitrag Human Capital Management: The German way

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kossbiel, Hugo (2008) : Stellungnahme zum Beitrag Human Capital Management: The German way, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 1, pp. 85-87

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71012>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Hugo Kossbiel\*

## Stellungnahme zum Beitrag „Human Capital Management: The German Way“

A. In seinem Beitrag „Human Capital Management: The German Way“ geht *Volker Stein* auf den Seiten 305 ff. auf die von ihm, Christian Scholz und Roman Bechtel entwickelte Saarbrücker Formel zur Bewertung des Humankapitals eines Unternehmens ein, ohne sie explizit anzugeben. Sie lautet (s. Scholz/Stein/Bechtel 2004):

$$HC_s = \sum_{i=1}^g \left[ \left( FTE_i \cdot l_i \cdot \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) \cdot M_i \right]$$

mit

- $HC_s$ : Wert des Humankapitals (nach der Saarbrücker Formel).
- $i = 1, 2, \dots, g$ : Index zur Kennzeichnung der verschiedenen Beschäftigtengruppen eines Unternehmens.
- $FTE_i$ : Full-Time-Equivalent: in Vollzeitkräfte umgerechnete Beschäftigte des Unternehmens der Beschäftigtengruppe  $i$ .
- $l_i$ : branchentypisches Durchschnittsgehalt pro Jahr als Marktpreis der Beschäftigtengruppe  $i$ .
- $[FTE_i \cdot l_i$ : sog. „HC-Wertbasis“]
- $w_i$ : durchschnittliche Wissensrelevanzzeit für die Beschäftigtengruppe  $i$  in Jahren
- $b_i$ : durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer (Verweilzeit) von Mitarbeitern der Beschäftigtengruppe  $i$  in Jahren
- $[\frac{w_i}{b_i}$ : sog. „HC-Wertverlust“]
- $PE_i$ : letztjährige Personalentwicklungskosten für die Beschäftigtengruppe  $i$  (sog. „HC-Wertkompensation“)
- $M_i$ : Motivationsindex der Beschäftigtengruppe  $i$  (sog. „HC-Wertveränderung“)

B. Diese Formel war Gegenstand kritischer Auseinandersetzung in dem Aufsatz „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel zur Bewertung des Humankapitals“ (Kossbiel 2007). Im Einzelnen wurde auf die folgenden drei problematischen Punkte hingewiesen:

1. Das Aggregat  $FTE_i \cdot l_i \cdot \frac{w_i}{b_i}$

d.h. das Produkt aus HC-Wertbasis und HC-Wertverlust, ist semantisch schwer fassbar. Bei geringfügiger Veränderung der Schreibweise, nämlich in:

---

\* Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, Schwerpunkt: Management und angewandte Mikroökonomik.  
E-mail: kossbiel@wiwi.uni-frankfurt.de.

$$\frac{FTE_i \cdot l_i \cdot w_i}{b_i}$$

fällt die Interpretation leichter: Der Zähler des Quotienten,  $FTE_i \cdot l_i \cdot w_i$ , lässt sich als eine vorsichtig zu nennende Schätzung des Wertes einer Humanressource der Art  $i$  bezeichnen, die insgesamt  $FTE_i$  Mitarbeiter umfasst, die zu einem Marktlohn  $l_i$  beschäftigt werden bzw. ein Wertgrenzprodukt von (annähernd)  $l_i$  erbringen und deren Wissen durchschnittlich  $w_i$  Jahre genutzt werden kann. Das Produkt lässt sich auch als Barwert der künftigen branchentypischen Wertgrenzprodukte der Beschäftigtengruppe  $i$  interpretieren, sofern man den (wenig plausiblen) Zinssatz von 0 zu Grunde legt. Man könnte also von einem branchenbezogenen Wert des betrieblichen Humankapitals der Beschäftigtengruppe  $i$  sprechen.

Nimmt man den Nenner  $b_i$  hinzu, dann stellt sich die (an die Autoren gerichtete)

Frage, ob 
$$\frac{FTE_i \cdot l_i \cdot w_i}{b_i}$$

- a) eine Art jährliche Abschreibung des branchenbezogenen Humankapitalwerts sein soll, wobei die Abschreibung linear über  $b_i$  Perioden, d.h. über die durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen, vorgenommen wird, oder
- b) eine Art Restwert des (ursprünglichen) branchenbezogenen Humankapitalwerts bei einer Verweildauer von  $b_i$  Jahren repräsentieren soll.

Folgt man der Interpretation a), dann führt die in der Formel vorgesehene Addition der Abschreibung des Humankapitalwerts und der durch Maßnahmen der Personalentwicklung bewirkten Zuschreibung zum Humankapitalwert zu keiner ökonomisch sinnvollen Größe. Zur Vermeidung dieser Schwäche wird ein *Reformulierungsvorschlag* (Kossbiel 2007, 341) unterbreitet.

Folgt man der Interpretation b), dann werden Personalentwicklungsmaßnahmen, die vor dem Zeitpunkt der Ermittlung von  $HC_s$  durchgeführt wurden, um den zeitablaufbedingten Wertverlust des Humankapitals teilweise oder gänzlich zu kompensieren, in der Formel nicht berücksichtigt. Zur Vermeidung dieser Schwäche wird ebenfalls ein *Reformulierungsvorschlag* (Kossbiel 2007, 344) unterbreitet.

2. Die Annahme, dass sich die letztjährigen Personalentwicklungskosten  $PE_i$  in einer betragsgleichen Erhöhung des Wertes des Humankapitals niederschlagen, scheint wenig realistisch zu sein. Es wird deshalb ein im konkreten Anwendungsfall zu spezifizierender Funktionsterm *vorgeschlagen*, der den Zusammenhang zwischen den Personalentwicklungskosten und der Veränderung des Humankapitalwerts beschreibt (Kossbiel 2007, 341).
3. Die Berücksichtigung eines so genannten Motivationsindex  $M_i$  in der Saarbrücker Formel ist in mehrfacher Hinsicht problematisch: Seine Ermittlung erfolgt durch mathematisch unzulässige Operationen, und zwar durch Addition ordinalskalierter Größen mit anschließender Durchschnittsbildung. Auch seine multiplikative Verknüpfung mit dem ratio-skalierten Ausgangswert für die Humankapitalermittlung (Ausdruck in der runden Klammer der Formel) ist fragwürdig. Statt des

sog. Motivationsindex wird eine Multiplikation des Ausgangswertes des Humankapitals mit einem dimensionslosen Faktor  $A_i$  *vorgeschlagen*, der das Verhältnis der (geschätzten) betriebsbezogenen zur (geschätzten) branchenbezogenen Arbeitsproduktivität der Beschäftigtengruppe  $i$  wiedergibt (Kossbiel 2007, 345).

**C.** Zu diesen kritischen Anmerkungen sowie zu den damit verbundenen Vorschlägen fällt *Volker Stein* (2007) in seinem Aufsatz „Human Capital Management: The German Way“ nur das Folgende ein: „Diese Kritiker (gemeint ist damit u. a. der Verfasser dieser Stellungnahme, der Verf.) können in einem mehr politischen Zusammenhang gesehen werden, in dem entweder Protagonisten der ersten HCM-Welle an ihren ursprünglichen Denkmustern festhalten oder Unternehmensberater um ihre Geschäftsmodelle zu bangen scheinen.“ Und er fährt fort: „Repliken (z.B. Scholz /Stein 2006b; Scholz 2007) entkräften diese Argumente und beweisen die Triftigkeit des Ertragspotentialansatzes.“

Zu diesen Äußerungen von *Volker Stein* ist Folgendes zu bemerken:

1. Den Nachweis, dass der Verfasser entweder ein Protagonist der ersten HCM-Welle ist, der an seinen ursprünglichen Denkmustern festhält, oder ein Unternehmensberater, der um sein Geschäftsmodell zu bangen scheint, bleibt *Volker Stein* schuldig. Er wird ihm auch nicht gelingen.
2. Die angegebenen Repliken sind zu einer Zeit erschienen, zu der der Aufsatz „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel für die Bewertung des Humankapitals“ nicht einmal konzipiert, geschweige denn veröffentlicht war. Die Repliken konnten die bis dahin nicht bekannten Argumente des Verfassers also gar nicht entkräften.
3. Die Triftigkeit des Ertragspotentialansatzes wurde an keiner Stelle des Aufsatzes „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik...“ in Frage gestellt. Im Gegenteil: Sie wird durch die Interpretation des Terms  $FTE_i \cdot I_i \cdot w_i$  argumentativ gestützt.

**D.** Vor diesem Hintergrund sind die Äußerungen von *Volker Stein* als persönliche Diffamierung und nicht als sachlicher Hinweis auf eine abweichende Auffassung zu werten. Sie dienen dazu, die wissenschaftliche Integrität des Verfassers der „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik...“ über das Etikett eines Protagonisten überholter Denksätze bzw. das eines um seine Pfründe besorgten Unternehmensberaters in Zweifel zu ziehen. Solch ehrenrührige Angriffe mögen im politischen Raum üblich sein. Mit wissenschaftlicher Auseinandersetzung haben sie nichts zu tun. Hier zählen allein sachliche Argumente und solche sind in den Äußerungen von *Volker Stein* nicht einmal ansatzweise zu erkennen.

#### Literatur

- Kossbiel, Hugo (2007): Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel für die Bewertung des Humankapitals. In: *Zeitschrift für Management*, 2 (3), 336-348.
- Scholz, Christian (2007): Es zieht ein Herr Becker durchs Land ... noch immer – Replik zur Kritik am Artikel zur Saarbrücker Formel. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 59 (1), 59-65.
- Scholz, Christian / Stein, Volker / Bechtel, Roman (2004): *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit*. München/Unterschleißheim.
- Scholz, Christian / Stein, Volker (2006b): Praxisferne Sicht. In: *Personal*, 58 (12), 37-39.
- Stein, Volker (2007): Human Capital Management: The German Way. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 21 (3), 295-321.