



Lohnende Rechenspiele

Wie nützlich sind die Investitionen in den Aufbau einer Arbeitgebermarke oder in ein langfristiges Talent Management? Zahlt es sich aus, den Recruiting-Prozess zu beschleunigen? Ein neuer ROI-Ansatz gibt hierzu handfeste Antworten.

Personalmanager sind zunehmend gefordert, ihre Entscheidungen mit finanziellen Kennzahlen zu untermauern. Bisherige Versuche, solche Kennzahlen auch im Bereich Talent Management zu entwickeln, sind dünn gesät und selten praktikabel. Im Folgenden wird ein Ansatz zur Diskussion gestellt, der sich auf die Ermittlung des Wertbeitrags des Mitarbeiters fokussiert. Der Ansatz differenziert einerseits, ist aber zugleich pragmatisch und nachvollziehbar. Er basiert im Wesentlichen auf einer Idee des international bekannten HRM-Vordenkers Jac Fitz-enz.

Human Capital Value Added

Fitz-enz stellt in seinem Buch „The ROI of Human Capital“ eine Definition für den Wertbeitrag der Mitarbeiter vor. Er spricht dabei vom sogenannten Human Capital Value Added (HCVA). Die Formel hierfür lautet: $HCVA = \text{Umsatz} - (\text{Gesamtbetriebskosten} - \text{Personalkosten})$.

Die Idee dahinter ist vergleichsweise simpel. Der Umsatz beschreibt den Wert, den ein Unternehmen im Laufe eines Jahres generiert. Dieser Wert ist aber nur zum Teil auf den Beitrag der Mitarbeiter zurückzuführen. Ein Beispiel mag dies

verdeutlichen. Angenommen, ein Blumenstrauß würde für 50 Euro verkauft. Darin enthalten wären das Material, die Marke des Händlers, die Infrastruktur des Blumenladens, aber auch der Mitarbeiterbeitrag in Form von Kreativleistung, Beratung und Freundlichkeit des Floristen. Um nun den Mitarbeiterbeitrag zu ermitteln muss man jene Kosten vom Wert, des Straußes abziehen, die nicht auf den Mitarbeiter an sich zurückzuführen sind. Genau dies bildet diese Formel in der Summe ab.

Teilt man den HCVA durch die Anzahl der Mitarbeiter, erhält man den durchschnittlichen Wertbeitrag eines Mitarbeiters. So beträgt der HCVA pro Mitarbeiter bei VW rund 44 500 Euro, bei Bayer rund 90 800 Euro und bei SAP rund 152 000 Euro. Diese Werte vermitteln einen Eindruck, in welchem Bereich sich der HCVA bewegt.

Differenzierte Ermittlung der Wertbeiträge

Fitz-enz führt diese Idee nicht weiter aus. Dies ist aber für die praktische Anwendung unerlässlich, weil der durchschnittliche HCVA ein Maß mit zu großer Verallgemeinerung ist. Im Weiteren wird

daher eine Differenzierung entlang zweier Dimensionen vorgeschlagen, die jeweils auf zwei grundlegenden Annahmen basieren:

Erstens: Der Mitarbeiterbeitrag ist in Schlüsselfunktionen deutlich höher als in anderen Funktionen eines Unternehmens. Schlüsselfunktionen sind Unternehmensfunktionen, die von maßgeblicher, strategischer Bedeutung für das Unternehmen sind, beispielsweise Design bei Puma, Investment Banking bei der Deutschen Bank, Einkauf bei Aldi, Forschung und Entwicklung bei Roche Pharma. In Schlüsselfunktionen ist es möglich, durch außerordentliche Leistungen den Unternehmenserfolg unmittelbar und zum Teil dramatisch zu beeinflussen. Dieser Gedanke wurde in der jüngsten Vergangenheit insbesondere durch Mark Huselid vertreten.

Zweitens: Mitarbeiter unterscheiden sich hinsichtlich ihres individuellen Wertbeitrags. Üblicherweise wird hier eine Differenzierung nach A, B und C-Playern vorgenommen. A-Player sind Mitarbeiter, die eine deutlich überdurchschnittliche Leistung an den Tag legen. C-Player sind jene Mitarbeiter, die konstant unter den Leistungserwartungen blei-

ben und B-Player sind jene Mitarbeiter, die eine durchschnittliche Leistung erbringen.

Um eine differenzierte Kalkulation der Wertbeiträge durchzuführen, bedarf es einiger Schätzungen. Zunächst muss geschätzt werden, wie viele Mitarbeiter den Schlüsselfunktionen zugerechnet werden können. Dann ist zu schätzen, wie hoch die Anteile von A-, B- und C-Playern im Unternehmen sind. In Tabelle 1 sind Schätzungen für ein fiktives Unternehmen mit insgesamt 2000 Mitarbeitern wiedergegeben. Die Anzahl der Mitarbeiter pro Schlüsselfunktion beziehungsweise andere Funktion pro A-, B- und C-Player ergibt sich unmittelbar aus den prozentualen Anteilen und der Gesamtmitarbeiterzahl.

Darüber hinaus sind in Tabelle 1 so genannte Faktoren angegeben. Diese zeigen den relativen Wertbeitrag der verschiedenen Mitarbeitergruppen an. Wichtig ist hier weniger die absolute Höhe der Faktoren, sondern ihr relatives Verhältnis zueinander. Faktor 2 bedeutet gegenüber Faktor 1, dass hier von einem doppelten Wertbeitrag ausgegangen wird. So wird im obigen Beispiel geschätzt, dass ein B-Player in einer Schlüsselfunktion (Faktor 2) den doppelten Beitrag leistet, wie ein C-Player in einer Schlüsselfunktion (Faktor 1) oder ein B-Player in einer anderen Funktion (Faktor 1).

Während die quantitativen Schätzungen der Mitarbeiteranteile noch relativ leicht fallen, stellt sich die Schätzung der Faktoren deutlich schwieriger dar. Am Ende basieren diese auf Plausibilitätsüberlegungen. Im Zweifel sind hier konservative Schätzungen mit eher geringen relativen Unterschieden ratsam. Um die Akzeptanz der Schätzungen zu gewährleisten hilft es auch, jene Entscheider, die am Ende die Analyse nutzen sollte, in die Schätzung aktiv einzubeziehen.

Wurden die genannten Schätzungen wie beschrieben vorgenommen, müssen lediglich bekannte Unternehmenskennzahlen herangezogen werden, um die Wertbeiträge der Mitarbeiter zu berechnen. Im

Wertbeitrag der Mitarbeiter

Info 1

$$\text{HCVA}^* = \text{Umsatz} - (\text{Gesamtbetriebskosten} - \text{Personalkosten})$$

*HCVA = Human Capital Value Added

Schätzungen für die Ermittlung der Wertbeiträge

Tabelle 1

	Rel. Anteil		C-Player	B-Player	A-Player	Gesamt
Schlüsselfunktion	10%	Mitarbeiter (FTE*)	20	140	40	200
		Faktor	1	2	3	6
Andere Funktionen	90%	Mitarbeiter (FTE)	180	1260	360	1800
		Faktor	0,5	1	1,5	3
Gesamt		Mitarbeiter (FTE)	200	1400	400	2000

* Full Time Equivalent

Um eine differenzierte Kalkulation der Wertbeiträge durchzuführen, müssen zunächst die Anteile von Schlüsselpositionen und Leistungsträger sowie die Faktoren des relativen Wertbeitrags der Mitarbeitergruppen im Unternehmen geschätzt werden

Unternehmenskennzahlen eines fiktiven Unternehmens

Tabelle 2

Mitarbeiter	2000 FTE*
Umsatz	200 Mio. Euro
Gesamtkosten	180 Mio. Euro
Personalkosten	140 Mio. Euro

* Full Time Equivalent

Auf Basis der HCVA-Formel ergibt sich ein durchschnittlicher Wertbeitrag pro Mitarbeiter von 80 000 Euro.

Folgenden wird zur Veranschaulichung von einem fiktiven Unternehmen ausgegangen mit den in Tabelle 2 dargestellten Unternehmenskennzahlen.

Wertbeitrag pro Mitarbeitergruppe

Auf der Grundlage der in Tabelle 2 gezeigten Kennzahlen kann ein HCVA von 160 Millionen Euro ermittelt werden. Für den durchschnittlichen Mitarbeiterbeitrag ergibt sich ein Wert von 80 000 Euro. Diese Werte sind aber noch zu undifferenziert, als dass sie wirklich aussagekräftig wären. Deshalb wird vorgeschlagen, auf der Grundlage der in Tabelle 1 gezeigten Schätzungen eine differenzierte Kalkulation der Wertbeiträge zu berechnen. Es geht also darum, den HCVA von 160 Millionen Euro

unter Berücksichtigung der Mitarbeiterzahlen und der geschätzten Faktoren auf die jeweiligen Mitarbeitergruppen aufzuteilen. Im hier behandelten Beispiel handelt es sich um sechs Mitarbeitergruppen, die sich aus der Kombination von Schlüsselfunktion (S: Schlüsselfunktionen oder andere Funktionen) und Leistungsniveau (L: A-, B- oder C-Player) ergeben.

Der Wertbeitrag pro Mitarbeitergruppe (HCVA_{SL}) kann nun über folgende Formel ermittelt werden:

$$\text{HCVA}_{\text{SL}} = (\text{MA}_{\text{SL}} \times \text{F}_{\text{SL}}) / \sum (\text{MA}_{\text{SL}} \times \text{F}_{\text{SL}}) \times \text{HCVA}$$

In Tabelle 3 sind die Ergebnisse einer solchen Berechnung wiedergegeben. Dabei wurden die Wertbeiträge pro Mitarbeitergruppe (HCVA_{SL}) durch die Anzahl der Mit-

arbeiter geteilt, um ein vergleichbares Maß zu erhalten. Diesen Wertbeiträgen pro Mitarbeiter werden darüber hinaus die durchschnittlichen Personalkosten gegenübergestellt. Die Personalkosten müssen für diese Kalkulation ergänzend geschätzt werden. Sie umfassen alle personalrelevanten Ausgaben auf Seiten des Unternehmens, die Bruttogehälter zuzüglich aller Sozialleistungen. Die Summe der geschätzten Personalkosten sollte am Ende den realen Personalkosten entsprechen. Die Differenz aus den Wertbeiträgen und Personalkosten ergibt den Nutzen für dieses fiktive Unternehmen.

Business Cases

Ausgehend von den bisherigen Schätzungen und Kalkulationen können nun konkrete Business Cases in Betracht gezogen werden, bei denen der Nutzen von personalpolitischen Maßnahmen deutlich wird. Die meisten der im Folgenden dargestellten Fälle beziehen sich auf Fragestellungen, die insbesondere im Rahmen eines Talent Managements virulent sind. Talent Management wird hierbei als die Gesamtheit personalpolitischer Aktivitäten betrachtet, die langfristig das Ziel verfolgt, Schlüsselfunktionen erfolgreich (mit A- oder B-Playern) zu besetzen. Geht man davon aus, dass ein Jahr 220 Arbeitstage umfasst, ergeben sich bezogen auf das obige Beispiel folgende Business Cases: Erstens: Einen A-Player für eine Schlüsselfunktion einen Tag früher einzustellen, ergibt einen Nutzen von 536 Euro pro Arbeitstag. Pro Jahr bringt ein A-Player einen Nutzen von 118 000 Euro. Teilt man diesen Betrag durch die Anzahl der Arbeitstage (220) ergibt sich eben dieser Wert von 536 Euro.

Mehr zum Thema

Becker, E. B., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009): The Differentiated Workforce. Transforming Talent into strategic Impact. Harvard Business Press.

Fitz-enz, J. (2009). The ROI of Human Capital. Measuring the economic Value of Employee Performance. Amacom.

Wertbeitrag pro Mitarbeitergruppe

Info 2

$$HCVA_{SL} = (MA_{SL} \times F_{SL}) / \sum (MA_{SL} \times F_{SL}) \times HCVA$$

MA_{SL} = Anzahl der Mitarbeiter pro Mitarbeitergruppe, F_{SL} = Faktor der jeweiligen Mitarbeitergruppe
 HCVA = Umsatz – (Gesamtbetriebskosten – Personalkosten)

Differenzierte Wertbeiträge pro Mitarbeiter (FTE)

Tabelle 3

		C-Player	B-Player	A-Player
Schlüsselfunktionen	HCVA	69 000	139 000	208 000
	Personalkosten	60 000	70 000	90 000
	Nutzen	9000	69 000	118 000
Andere Funktionen	HCVA	35 000	69 000	104 000
	Personalkosten	40 000	50 000	70 000
	Nutzen	-5000	10 000	34 000

* Full Time Equivalent

Die Berechnungen zeigen deutlich die Wertunterschiede zwischen Funktionen mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen und andere Funktionen sowie wichtigen und weniger wichtigen Funktionen und zwischen Leistungsträgern und Low Performer. Sie sind die Basis für Kosten-/Nutzenberechnungen von Personalmaßnahmen.

Zweitens: Gewinnt man für eine Schlüsselfunktion etwa durch entsprechende Recruiting-Maßnahmen einen A-Player anstatt nur einen B-Player, ergibt dies einen Nutzen in Höhe von 49 000 Euro pro Jahr. Dies ist die Differenz zwischen dem Nutzen, den ein A-Player (118 000 Euro) gegenüber einem B-Player (69 000 Euro) bringt. Denselben Effekt erzielt man durch die interne Entwicklung von Mitarbeitern, die als A-Player langfristig Schlüsselfunktionen besetzen. Drittens: Würde man es erreichen, aus einem C-Player in einer Nicht-Schlüsselfunktion etwa durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen einen B-Player zu machen, würde dies einen jährlichen Nutzen von 15 000 Euro bringen.

Die Liste von Business Cases ließe sich beliebig erweitern. Die Beispiele sollten lediglich verdeutlichen, dass aufgrund der beispielhaft dargestellten Berechnungen sehr konkret gezeigt werden kann, welche finanziellen Auswirkungen personalpolitische Maßnahmen für ein Unternehmen haben können. Daher kann abgewogen werden, ob die Einführung von Talent Management-Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll ist. Der Personalbereich ist auf Basis dieses einfachen, aber dennoch differenzier-

ten Ansatzes in der Lage, eine fundierte Entscheidungs- und Argumentationsgrundlage zu liefern. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist der Personalbereich aufgefordert, Zahlen zu liefern, die Investitionen im Personalbereich rechtfertigen. Unternehmen, die diesen Ansatz bereits heute nutzen, sind damit sehr zufrieden, da die benötigten Daten alle bereits im Unternehmen vorhanden sind. Auch wenn die Rechnung teilweise auf Schätzungen basiert, so ist es mit diesem Ansatz überhaupt erst möglich, ein quantitatives Ergebnis zu erzielen. Projekterfahrungen bestätigen, dass bisherige Ansätze nicht praktikabel genug waren.



Autor
Dr. Armin Trost,
 Professor für Human Resource Management an der HFU Business School in Furtwangen und Partner der Unternehmensberatung Promerit AG, trost@armintrost.de



Autorin
Louise von Bothmer,
 Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Promerit AG, louise.vonbothmer@promerit.de