

# **Erfolgsfaktor Humankapital bei der Fusion von Banken**

Welche Instrumente tragen dazu bei, dass Organisationen, welche vor der Fusion oftmals in einem harten Wettbewerb gestanden sind, plötzlich zu einem „Dreamteam“ werden und mit vollem Engagement ein gemeinsames Unternehmensziel verfolgen?

Zitervorschlag:

Lindner, Erfolgsfaktor Humankapital bei der Fusion von Banken, S. XX

ISBN: 978-3-95725-133-6  
© 2018 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH  
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg  
[www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)  
[info@FC-Heidelberg.de](mailto:info@FC-Heidelberg.de)  
Titelfoto: Silberberg GmbH Montafon  
Satz: Silberberg GmbH Montafon  
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

# **Erfolgsfaktor Humankapital bei der Fusion von Banken**

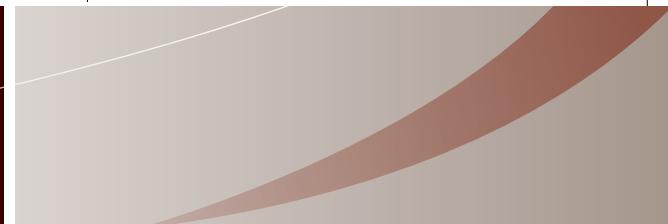
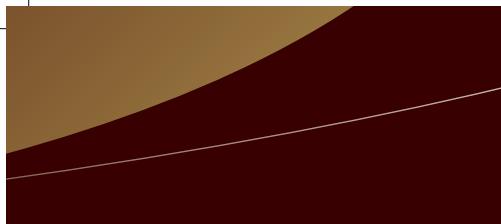
**Welche Instrumente tragen dazu bei, dass Organisationen, welche vor der Fusion oftmals in einem harten Wettbewerb gestanden sind, plötzlich zu einem „Dreamteam“ werden und mit vollem Engagement ein gemeinsames Unternehmensziel verfolgen?**

**Reinhard Lindner, MBA**  
Trainings- und Managementberatungs GmbH  
Maiersdorf

## Erfolgsfaktor Humankapital bei der Fusion von Banken

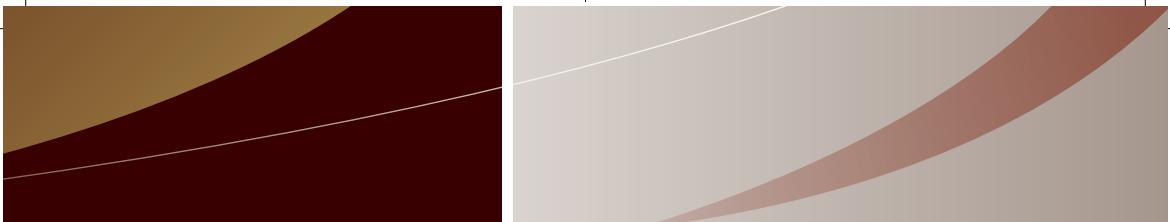
15

Vorwort	10
1. Probleme, Zielstellung und Forschungsmethoden	15
2. Skizzierung des Humankapitals	17
2.1 Begriff des Humankapitals	17
2.2 Bedeutung des Humankapitals	17
2.3 Human Capital Management (HCM)	19
2.3.1 Einfluss des Humankapitals auf den Unternehmenserfolg – Das Personal ein Kostenfaktor oder ein Erfolgsfaktor?	20
2.3.2 Bewertung und Messung von Humankapital	21
2.3.2.1 Die vier Perspektiven der Personalbewertung	22
2.3.2.2 Die Saarbrücker Formel	23
2.3.2.3 Die neun Postulate zum HC-Wert	24
2.3.3 Weitere bestehende Ansätze zur Bewertung von Humankapital	24
2.3.3.1 Marktwertorientierte Ansätze (spekulativ)	24
2.3.3.2 Accounting-orientierte Ansätze (kalkulativ)	25
2.3.3.3 Indikatoren-basierter Ansatz (kumulativ)	25
2.3.3.4 Value Added-Ansätze (derivativ)	25
2.3.3.5 Renditeorientierte Ansätze (relativ)	25
3. Fusionen	26
3.1 Erklärung des Begriffes Fusion	26
3.2 Zweck der Fusion	26
3.3 Arten und Formen der Fusion	26
3.4 Gründe für Fusionen	27
3.4.1 Gründe für Fusionen im Allgemeinen	27
3.4.2 Gründe für Fusionen von Banken im Speziellen	28
3.4.3 Basel III	29
3.5 Analyse gescheiterter Fusionen	30
3.5.1 Die Daimler-Chrysler-Tragödie	30



3.5.2 Fall Deutsche Bank – Deutsche Postbank	31
3.5.3 Fünf Gründe, warum Fusionen im Fiasko enden	33
3.5.4 Der Fall DZ und WGZ	35
3.5.5 Post Merger Integration (PMI)	35
3.5.6 Schlussfolgerung	36
4. Erarbeitung von Lösungsansätzen anhand von „NEXT“	45
4.1 Abbildung des Folders „NEXT – erfolgreich fusionieren“	45
4.2 Der Lösungsansatz im Überblick: Die 9 Schritte auf dem Weg zur erfolgreichen Fusion	45
4.3 Experteninterview mit Dr. Andreas Kronabiteitner	46
4.3.1 Profil von Dr. Andreas Kronabiteitner	46
4.3.2 Interview – Dr. Andreas Kronabiteitner	47
4.3.3 Erläuterung des Experteninterviews	50
4.4 Fallbeispiel zur Entscheidungsfindung über eine mögliche Fusion einer österreichischen Raiffeisenbank	51
4.4.1 Nähre Erörterung der einzelnen Fragen	52
4.4.2 Fazit	55
4.5 Der Einsatz wissenschaftlich validierter Instrumente (profiling-values, profilingbrands, CORE smartwork) als Erfolgsfaktor bei der Fusion von Banken	55
4.5.1 Beschreibung profilingvalues	55
4.5.1.1 Beratungsgegenstand, Zielgruppe und Anwendungsfelder	55
4.5.1.2 Das Hartman Value Profile (HVP) und profilingvalues	56
4.5.1.3 Robert S. Hartman	56
4.5.1.4 Das Verfahren: Vom HVP zu profilingvalues	57
4.5.1.5 Validität und Reliabilität	58
4.5.1.6 Weitere psychometrische Verfahren	60
4.5.2 Beschreibung profilingbrands	60
4.5.2.1 Erklärung des Begriffes Marke	61
4.5.2.2 Profil der Entwickler des Verfahrens	62
4.5.2.3 Experteninterview mit den Entwicklern des Verfahrens	63
4.5.2.4 Editorial	65
4.5.2.5 Theoretischer Hintergrund	65
4.5.2.6 Die Sollwerte	66
4.5.2.7 Interpretationsanleitung	67

4.5.3.3	Beschreibung CORE smartwork	74
4.5.3.1.1	Der Krieg um Talente (War of Talent)	74
4.5.3.2.2	Das CORE-Prinzip als ganzheitlicher Ansatz für Unternehmens- bzw. Organisations-Resilienz	75
4.5.3.3.3	CORE smartwork als IT-Lösung zur Unterstützung von ERM	78
5.	L.I.K.E. <sup>®</sup> Banking (Loyalität, Identifikation, Kompetenz, Exzellenz)	79
5.1	Entstehung und Background von L.I.K.E. <sup>®</sup> Banking	79
5.2	Beschreibung von L.I.K.E. <sup>®</sup> Banking	79
5.3	Die Kompetenzfelder eines Bankberaters der Zukunft	82
5.4	Methodik zur nachhaltigen Implementierung des L.I.K.E. <sup>®</sup> Banking Konzeptes	83
5.5	Schlüsselinhalte von L.I.K.E. <sup>®</sup> Banking	85
5.6	Zertifizierung	85
6.	Implementierung einzelner Bausteine von NEXT anhand eines konkreten Fallbeispiels einer Bankenfusion	87
6.1	Beschreibung der Vorgangsweise	87
6.2	Definition der größten Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung	87
6.3	Gewonnene Erkenntnisse	88
6.4	Analyse der Evaluierung	88
6.5	Interview mit Mitarbeitern der Raiffeisenbezirksbank Oberwart unmittelbar nach der Fusion. L.I.K.E. <sup>®</sup> Banking wurde als Maßnahme im Bereich PMI genutzt.	89
7.	Resümee: Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse	93
8.	Anhang	94
	Verzeichnisse: Literatur, Abkürzungen, Abbildungen, Tabellen	96



Studienzentrum Hohe Warte  
in Kooperation mit  
**EUROPÄISCHE UNIVERSITÄT**

Erfolgsfaktor Humankapital bei der  
Fusion von Banken

eingereicht zur Erlangung des akademischen Grades  
„Dr. der Wissenschaften für internationales Management“

Verfasser: Senator h.c. Reinhard Lindner, MBA  
Dissertation

Betreuer: Univ. Prof. DDr. Peter Linnert  
März 2017

## Dank

Ganz besonders möchte ich mich bei Prof. DDr. Peter Linnert bedanken, der mir die Möglichkeit gegeben hat, über mein gewähltes Thema „Erfolgsfaktor Humankapital bei der Fusion von Banken“ eine Dissertation schreiben zu können.

Weiters gilt ein großer Dank Partnerunternehmen, welche wertvolle Erkenntnisse für den empirischen Teil dieser Arbeit lieferten. Insbesondere gilt der Dank der Raiffeisenbank Nestelbach-Eggersdorf mit den beiden Direktoren Ulrich Zirkel und Anton Gross sowie der Raiff-

eisenbezirksbank Oberwart, vorstehend durch Herrn Direktor Karl Kornhofer und Herrn Direktor Karl Nika.

Zu großem Dank verpflichtet bin ich auch Herrn Dr. Andreas Kronabiteitner für das äußerst aufschlussreiche Interview und natürlich auch Dr. Uli Vogel von profilingvalues und Dr. Martin A. Schoiswohl von profilingbrands.

Nicht zuletzt möchte ich meiner lieben Frau Monika danke sagen für die Geduld und das Verständnis, das sie für meine Abwesenheit im Zuge der Erarbeitung der Dissertation aufgebracht hat.

## Abstract

„Too big to fail“ war ein Spruch, der vor allem in der Bankenwelt über Jahrzehnte gegolten hat. Eine systemrelevante Bank kann nicht in Konkurs gehen, hieß es auch in Expertenkreisen. Die Pleite der Investmentbank Lehman Brothers 2008 in Nordamerika hat die Bankenwelt auf den Kopf gestellt. Der Zusammenbruch dieses Investmenthauses hat die größte Finanzkrise seit den dreißiger Jahren hervorgerufen und nicht nur die Finanzmärkte zutiefst erschüttert, sondern auch eine globale Wirtschaftskrise mit anhaltender Rezession ausgelöst.

Die Regierungen verschiedener Länder sahen sich veranlasst, strengere Regularien für Banken gesetzlich zu verabschieden, um ein ähnliches Szenario in Zukunft zu verhindern. Die restriktiveren Vorschriften machen es zusehends, vor allem für kleinere Geldinstitute, schwieriger, den gesetzlichen Bestimmungen gerecht zu werden. Die Fusion mehrerer kleiner Banken zu einer größeren Einheit ist eine mögliche Lösung, um den strengen Anforderungen der nationalen Finanzmarktaufsicht (FMA) und der internationalen Europäischen Banken Aufsicht (EBA) gerecht zu werden. Ein weiterer Treiber für Bankfusionen sind die Komplexität des Bankgeschäftes und die damit verbundene Globalisierung der Finanzwelt sowie die seit dem Beginn des neuen Jahrtausends dramatisch fallenden Zinsen und daraus resultierend die stark sinkenden Erträge der Banken. Gleichzeitig hat sich die Kostenstruktur der Finanzinstitute für Risikokosten, Liquiditätskosten und EDV-Kosten erhöht.

Diese Umstände drücken massiv auf die Wirtschaftlichkeit selbst gut etablierter Banken.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen, welche es bei einer Bankenfusion zu bewältigen gilt, und legt einen starken Fokus auf die Bedeutung des Humankapitals im Rahmen einer Bankenverschmelzung. Die Arbeit liefert auch konkrete Lösungsansätze, welche wissenschaftlichen Instrumente beim Aufeinandertreffen meist unterschiedlicher Unternehmenskulturen hilfreich sein können. Besondere Aufmerksamkeit liegt auf dem Thema Post Merger Integration (PMI).

Die Arbeit beruht auf umfangreichem Literaturstudium und einem empirischen Teil, wo anhand eines Fallbeispiels aufgezeigt wird, welche Maßnahmen hilfreich sind, um die Mitarbeiter zu einem schlagkräftigen Team zu formen, welches gemeinschaftlich dem Unternehmenszweck mit vollem Engagement dient.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Faktor „Mensch“ und die optimale Nutzung des Humankapitals eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Fusion spielen.

Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter gilt es möglichst früh zu beseitigen, indem Klarheit geschaffen wird, Klarheit insbesondere hinsichtlich der Fragestellung: Wer sind die neuen Vorgesetzten? Wie sind deren Erwartungen an die Mitarbeiter? Welche Perspektiven und Chancen ergeben sich für die Belegschaft in einer größeren Einheit?

## Vorwort

In meiner mehr als zwei Jahrzehnte langen selbstständigen Tätigkeit als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Personaldiagnostik und Personalentwicklung darf ich eine Vielzahl von namhaften Banken im deutschen Sprachraum zu meinem Kundenkreis zählen. In Ausübung meiner Beratertätigkeit bin ich immer wieder mit dem Thema Bankenfusion konfrontiert. Dies war für mich der Anlass, das Thema aufzugreifen und wissenschaftlich zu untersuchen.

Die Tatsache, dass sich in der Personaldiagnostik in den letzten Jahren exzellente psychometrische Verfahren etabliert haben, durch die es möglich ist, die Fähigkeiten (das „Können“) und vor allem auch die Aufmerksamkeit auf die Fähigkeiten (das „Wollen“) von Menschen valide abzubilden, gibt dieser Thematik noch

zusätzliche Präsenz. Parameter zu definieren, welche das Gelingen einer Fusion bestimmen, und wissenschaftliche Instrumente zu nützen, um Unternehmen zusammenzuführen und zu einer neuen starken Einheit zu formen, ist für einen Unternehmensberater ein äußerst spannendes Betätigungsfeld.

Der glückliche Umstand, dass sich einer meiner Kunden bereit erklärt hat, als praktisches Fallbeispiel Erkenntnisse aus einer Fusion in diese Arbeit einfließen zu lassen, erhöht die Attraktivität zusätzlich.

Die Ergebnisse aus dieser Arbeit können somit künftig in meinem Berufsalltag Anwendung finden und helfen, die Wettbewerbsfähigkeit fusionierter Banken zu steigern, Ängste von Mitarbeitern zu reduzieren, neue Perspektiven zu eröffnen und die Zufriedenheit der Belegschaft zu erhöhen.

# Erfolgsfaktor Humankapital bei der Fusion von Banken

Welche Instrumente tragen dazu bei, dass Organisationen, welche vor der Fusion oftmals in einem harten Wettbewerb gestanden sind, plötzlich zu einem „Dreamteam“ werden und mit vollem Engagement ein gemeinsames Unternehmensziel verfolgen?

## 1. Probleme, Zielstellung und Forschungsmethoden

Verschärfte Regularien nationaler Aufsichtsorgane, wie beispielsweise der ÖNB (Österreichische Nationalbank) und der ÖBA (Österreichische Bankenaufsicht), aber auch internationaler Gremien, wie etwa der EBA (Europäische Bankenaufsicht), zwingen die Banken, sich noch intensiver mit Sicherheitsbestimmungen auseinanderzusetzen. Die in den letzten fünfzehn Jahren kontinuierlich sinkenden Zinsen und damit verbundenen schlechteren Erträge für Banken sind Fakten, welche das langläufige Banksystem oft mit vielen Klein- und Kleinstbanken künftig in Frage stellt. Eine Lösung des Problems wird oftmals in einer Fusion gesehen, da sich durch Zusammenlegungen und Synergien Kostensparnisse ergeben sollen und die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter, um den Regularien gerecht zu werden, in einer größeren Einheit eher gewährleistet ist.

Häufig haben die Geldinstitute über Jahrzehnte im harten Wettbewerb miteinander konkurriert und sollen nun von heute auf morgen nach erfolgter Fusion an einem gemeinsamen Strang ziehen. Sie sollen aus dem Nichts eine Einheit bilden, welche ein gemeinschaftliches Ziel verfolgt. Die Unternehmen verfügen häufig über äußerst divergierende Unternehmenskul-

turen, welche im Laufe der Zeit gewachsen sind und nicht unmittelbar angeglichen werden können. Herrschten in dem einem Unternehmen beispielsweise sehr legere Umgangsformen, kann das andere Unternehmen auf dem strengen „Sie“ in der Anrede innerhalb der Belegschaft bestanden und die Titel der Mitarbeiter bei jeder Gelegenheit angeführt haben. Lag der Fokus bei dem einen Fusionspartner möglicherweise stark am Kundennutzen, legte der andere Partner vielleicht großen Wert auf das Einhalten gesetzlicher Bestimmungen und Korrektheit. Waren Entscheidungen des einen Partners oftmals dynamisch und mutig, können die des anderen sehr bedacht und konservativ gewesen sein. Dies führt unweigerlich zu Spannungen in einer Organisation, welche in massive Konflikte ausarten und eine Fusion zum Scheitern bringen können.

Der Mensch ist ein sehr komplexes Wesen, getrieben von vielen Emotionen, Eitelkeiten und persönlichen Bedürfnissen. Für den Erfolg sind jedoch Menschen verantwortlich. Menschen mit ihren Fähigkeiten, die es für ein neues gemeinsames Unternehmensziel zu nützen gilt. Daraus leitet sich die Forschungsfrage ab: Welche Bedeutung hat das Humankapital bei

der Fusion von Banken und wie stark trägt der Faktor Mensch zum Unternehmenserfolg in der neuen Organisation bei?

Ziel dieser Arbeit ist es, Lösungsansätze zu finden, welche sich in weiterer Folge als Erfolgsparameter für das Gelingen von Unternehmenszusammenführungen ableiten lassen.

Um dieser komplexen Aufgabenstellung gerecht zu werden, untersucht diese Arbeit moderne psychometrische Verfahren und die neuesten Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften. Folglich wird diese Arbeit auch ausgewählte Instrumente aus dem Bereich der Personal- und Markendiagnostik sowie aus dem Gebiet

Employer Branding näher beschreiben. Welche Auswirkungen diese Instrumente auf das Schaffen einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur zusammen mit einer werteorientierten Führung haben, wird in diesem Werk dargestellt.

Die Erkenntnisse wurden erarbeitet anhand intensiver Literatur Exegese sowie Expertenbefragungen. Ein konkretes Fallbeispiel, wo bereits ausgewählte Instrumente des Lösungsansatzes in der Praxis angewendet und auf Wirkung getestet wurden, rundet den empirischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit ab. Eine quantitative und qualitative Evaluierung der Ergebnisse gibt Aufschluss über die gewonnenen Erkenntnisse.

## 2. Skizzierung des Humankapitals

### 2.1 Begriff des Humankapitals

Der Begriff Humankapital (im Englischen auch gerne auch als Human Capital bezeichnet) lässt sich zunächst nicht scharf eingrenzen. Grund dafür ist, dass sich der Begriff auf verschiedene Disziplinen wie die Betriebswirtschaft, die Volkswirtschaft, aber auch die Arbeits- und Sozialpsychologie bezieht. Zudem werden die Begrifflichkeiten intellektuelles Kapital, Human Assets, Human Ressource, Personal- oder Humanvermögen durchaus immer wieder auch synonym verwendet.<sup>1</sup>

*Human Capital Allgemein:* Das auf Ausbildung und Erziehung beruhende Leistungspotenzial der Arbeitskräfte (Arbeitsvermögen). Der Begriff Humankapital erklärt sich aus den zur Ausbildung dieser Fähigkeiten hohen finanziellen Aufwendungen und der damit geschaffenen Ertragskraft.

Grundlegende Ansätze zur Entstehung:

1. Es wird davon ausgegangen, dass Humankapital bewusst durch den Einsatz von Ressourcen (Lernen, Trainieren) produziert wird;
2. es werden (Learning-by-Doing-)Prozesse unterstellt. Humankapital entsteht in diesem Fall als Nebenprodukt im Produktionsprozess. Die jeweiligen Varianten bei Definition und Entstehung haben weit reichende Konsequenzen für die wachstumstheoretische Bedeutung des Humankapitals.<sup>2</sup>

Eine große Bedeutung bei der Definition des Begriffes Humankapital kommt Theodor Schultz zu. Nicht zuletzt deshalb, weil er zusammen mit Sir Arthur Lewis den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften im Jahre 1979 für ihre These auf dem Gebiet des Human Capitals erhalten hat. Seine Definition des Begriffes Humankapital liest sich wie folgt: „Every person is born with a particular set of genes, which determines his innate ability. Attributes of acquired population quality, which are valuable and can be augmented by appropriate investment, will be treated as human capital.“<sup>3</sup>

Aus dem Blickwinkel eines Unternehmens betrachtet ist das Humankapital ein wesentlicher Teil der unternehmerischen Kapitalressourcen. Diese wiederum lassen sich wie folgt auflisten:

- Finanzielles Kapital
- Physisches Kapital
- Organisatorisches Kapital
- Beziehungskapital<sup>4</sup>

### 2.2 Bedeutung des Humankapitals

Nachdem im vorhergehenden Kapitel der Begriff Humankapital oder Human Capital definiert wurde, wird im anschließenden Kapitel die Bedeutung des Humankapitals für Unternehmen näher erörtert.

„Deutschland im Frühjahr 2009. Schon wieder verabschiedet sich ein Unternehmen in die

<sup>1</sup> Vgl. Friedrich P. Labes, M (2006) Human Capital Management in Kruppke, Hamburg, Seite 18.

<sup>2</sup> [Http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/humankapital.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/humankapital.html), Abfragedatum: 01.11.2016.

<sup>3</sup> Wucknitz, U.D. (2002) Handbuch Personalbewertung, Seite 2.

<sup>4</sup> Vgl. Scholz, C., Stein, V., Bechtel, R. (2004), Seite 23.

Insolvenz. Die Banken können oder wollen den erforderlichen Kredit zum Ausgleich von Zahlungsschwierigkeiten nicht geben. Das Vermögen des Unternehmens reicht nicht aus. Traurig: Die hoch qualifizierte und motivierte Belegschaft, in die das Unternehmen angesichts des Postulates „Wissenschaftsstandort Deutschland“ massiv investiert hat, zählt nicht als Vermögen. Bald wird sie abwandern oder sich in die Demotivation der inneren Kündigung verabschieden und ihrer Entlassung entgegensehen. „Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ heißt es doch immer. Nur leider ist dieses Kapital, wenn es darauf ankommt, offenbar doch nichts wert.<sup>5</sup>

Der Vorschlag des Biochemikers Prof. Frederic Vester, der als Vordenker des Club of Rome galt, den Wert eines Blaukehlchens zu berechnen, verlieh der Bedeutung des Humankapitals einen zusätzlichen Impuls. Er berechnete den Wert dieses Vogels mit € 154,09, indem er dem Tier die Fähigkeit als Schädlingsbekämpfer und zugleich als Freudenspender und Symbiose Partner zuschrieb.<sup>6</sup>

## Die Bedeutung der Personalabteilung in Unternehmen

War noch zu Beginn des ersten Jahrzehnts dieses Jahrtausends die Personalabteilung der verschiedenen Unternehmen größtenteils mit Lohnverrechnungs- und Entlohnungssystemen sowie Zeiterfassungsprogrammen beschäftigt, ist mancherorts das Recruiting im Zuge des Wettbewerbs um High Potentials und die damit verbundene Aufwertung des Humankapitals zu einer der obersten Prioritäten in Unter-

nehmen aufgestiegen. Personaler stehen heute vor völlig anderen Herausforderungen als vor zwanzig Jahren. Employee Branding, Employee Relation Management, Talent- und Wissensmanagement, die kontinuierliche Verbesserung der Kommunikation und Stärkung der Corporate Identity sind Schlagwörter, welche ihren Arbeitsalltag bestimmen.<sup>7</sup>

Karl Marx findet einen interessanten Weg, das Humankapital zu interpretieren und herzuleiten. *Die freie Zeit für freie Entwicklung unterliegt nicht mehr dem Zwang der Kapitalakkumulation, sondern dient der Akkumulation und Entfaltung eines anderen Kapitals, das menschliche Vermögen. Die Entwicklung der menschlichen Fähigkeiten, Kompetenzen etc. Der „Kommunismus“ wäre dann Vermögensgesellschaft, deren höchstes Kapital die Menge und Qualität des human capital wäre.*<sup>8</sup>

Marx stellt sich das wie folgt vor: Die an die Technik übertragene Produktion verleiht den Menschen mehr freie Zeit. Diese gewonnene Zeit können sie nun für andere Produktionen einsetzen. So entsteht eine andere Ökonomie der Unmittelbarkeit der Wechselseitigkeit der Produktionen. Genau dies ist die Struktur, die Marx Kommunismus nennt. Die Freiheit ist die Zeit, das Individuum reifen zu lassen, es selbst zu bestimmen, es entsteht ein kommunistisches Selbst. Der von Marx definierte Kommunismus gibt dem Menschen die Freiheit, individuell seine Fähigkeiten zu entwickeln, ein liberales Muster von hoher Diversität und Spezifität zu generieren. Unter der Voraussetzung, dass es keine ausbeuterischen Kapitalverhältnisse gibt, ist Besitz und Eigentum im Kommunismus legi-

<sup>5</sup> Scholz, C., Stein, V., Bechtel, R. (2011), Human Capital Management, Seite 15.

<sup>6</sup> Vester, F. (1987), Der Wert eines Vogels, München, Seite 62 ff.

<sup>7</sup> Schoiswohl M. (2016), Vernetzte Mitarbeiter, stiftet Sinn, Springer Gabler, Wiesbaden, Seite 27 ff.

<sup>8</sup> Birger P. (2008): Karl Marx. Kommunismus als Kapitalismus 2ter Ordnung: Produktion von Humankapital, Marburg Metropolis-Verlag, Seite 37.

tim und auch Liberalität zulässig. Die Kriterien hierfür lauten: Diversität bedeutet, jeden nach seinen Fähigkeiten und somit verschieden zu behandeln, und Spezifität, jeden nach seinen Bedürfnissen. Unter diesen Gesichtspunkten ist diversity/specifity eine Gleichheit zu sich selbst. Diese kann nur erreicht werden, wenn die Potenziale, die ein Mensch in sich trägt, voll ausgeschöpft werden.<sup>9</sup>

Marx beschreibt hier in beeindruckender Weise, wie durch die Technisierung Zeit frei wird. Diese wieder kann für Bildung genutzt werden. Durch Fortschritt bekommt neben der rein materiellen Reproduktion die geistige Reproduktion plötzlich Bedeutung. Anstatt nur für andere zu produzieren, stellt der neue Mensch sich mehr und mehr selbst her, wodurch das Humankapital gesteigert wird. Die Produktion und das produzierte Produkt bleiben nach wie vor beim Menschen. Das wirkliche Produkt ist jedoch das herausgebildete Vermögen zur höheren Tätigkeit.

### 2.3 Human Capital Management (HCM)

Der Begriff Humankapital wurde definiert und dessen Bedeutung interpretiert. Nun gilt es die Frage zu beantworten, wie Unternehmen mit dem Humankapital umgehen, um damit eine Wertschöpfung zu erzielen.

Human Capital Management (HCM) bedeutet als Steuerimpuls für erfolgreiches Management die wertmäßige Quantifizierung der Belegschaft.<sup>10</sup>

Ein sinnvoll strukturiertes HCM ist in der Lage, Folgendes in einem Unternehmen zu bewirken:

1. Es verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und sichert somit Arbeitsplätze
2. Es schafft Transparenz und beugt so Undurchsichtigkeiten und Ungerechtigkeiten in der Belegschaft vor
3. Es erzwingt eine weitere Professionalisierung des Personalmanagements und kann somit harte Anpassungsmaßnahmen wie betriebsbedingte Kündigungswellen vermeiden.<sup>11</sup>

Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten legen vorausschauende Unternehmen einen starken Fokus auf ihre Leistungsträger und High Potentials in der Belegschaft. Sie denken bereits an die Zeit nach der Krise und überlegen sich Mitarbeiterbindungs-Maßnahmen, um für den Aufschwung gerüstet zu sein. Nicht selten werden zu solchen Zeiten Instrumente wie das der Kurzarbeit verstärkt in Anspruch genommen, um Kündigungen zu vermeiden.<sup>12</sup>

#### **Die 10 Postulate von HCM im Rahmen einer Studie der Universität des Saarlandes, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre:**

1. HCM muss mehr sein als ein bloßes Umbenennen von Personalmanagement.
2. HCM muss sich zum Mitarbeiter als elementarem Vermögenswert des Unternehmens bekennen.
3. HCM muss Kernaufgabe von Personalexper-ten sein.

<sup>9</sup> Vgl. Karl Marx. Kommunismus als Kapitalismus 2ter Ordnung: Produktion von Humankapital, Marburg Metropolis-Verlag, Seite 37 ff.

<sup>10</sup> Scholz, C., Stein, V., Bechtel, R. (2011), Human Capital Management, Seite 18.

<sup>11</sup> Scholz, C., Stein, V., Bechtel, R. (2011), Human Capital Management, Seite 18.

<sup>12</sup> Vgl. Scholz, C., Stein, V., Bechtel, R. (2001), Seite 16 ff.

4. HCM muss sich von der Fixierung des Aktienkurses lösen und auf den Arbeitsmarkt ausrichten.
5. HCM muss Bewertung und Optimierung umfassen.
6. Die HCM Bewertung muss einem ganzheitlichen Ansatz folgen.
7. Die HCM Bewertung muss sich durch eine explizite Zukunftsorientierung auszeichnen.
8. Die HCM Bewertung muss auf Individuums-, Abteilungs- und Gesamtunternehmensebene erfolgen.
9. Die HCM Optimierung muss sich auf wenige zentrale Personalmanagement Aktivitätsfelder konzentrieren.
10. HCM muss kollektiven Wettbewerb und individuelle Chancenvielfalt kombinieren.

Natürlich ist es grundsätzlich möglich, HCM als technokratisch, menschenfeindlich und mechanistisch zu bezeichnen. Jedoch ist diese Art der Ablehnung betriebswirtschaftlich und personalwirtschaftlich kontraproduktiv. Die Bewertung immaterieller Vermögenswerte (Patente, Lizenzen, HCM etc.) wird künftig ohnehin eine immer größere Bedeutung bekommen. Insofern ist es ratsam dieses Thema selbst in die Hand zu nehmen, bevor es andere tun, und somit eine Verbesserung der Personalarbeit zu bewirken.<sup>13</sup>

### **2.3.1 Einfluss des Humankapitals auf den Unternehmenserfolg – Das Personal ein Kostenfaktor oder ein Erfolgsfaktor?**

Das vorherige Kapitel beschäftigte sich mit dem Stellenwert des Humankapitals und unter welchen Voraussetzungen HCM eine Rolle in Bezug auf den Unternehmenserfolg spielt. Das

anschließende Kapitel soll nun mehr Klarheit zum Thema, in welchem Zusammenhang das Humankapital mit dem Unternehmenserfolg steht, bringen, und soll uns Aufschluss geben auf die provokante Frage „Ist das Personal nun Kostenfaktor oder Erfolgsfaktor?“ Zweifelsohne befinden wir uns speziell im konsumgesättigten Europa in einem Käufermarkt, d.h. das Angebot ist über weite Branchen größer als die Nachfrage und somit müssen künstliche Bedürfnisse erzeugt werden, um so eine Verknappung vorzutäuschen. Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem Engagement, kreativen Ideen und einem äußerst vernetzten Denken sind entscheidend, damit sich ein Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich durchsetzen kann. Falls sich das Personalmanagement erfolgreicher Unternehmen signifikant von jenen, die weniger erfolgreich sind, unterscheidet, ist dies ein Indikator hierfür, dass das Personal bzw. das Personalmanagement einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Damit aus einem korrelativen Zusammenhang ein Kausalzusammenhang geschlossen werden kann, bedarf es folgender fünf Bedingungen:

1. Das Personalmanagement im Untersuchungsbereich wird in seinen Bausteinen und deren Vernetzungen zu einem definierten Zeitpunkt T vollständig erfasst. Gleichzeitig wird der Unternehmenserfolg im Untersuchungsbereich gemessen.
2. Zum gleichen Zeitpunkt wird das Personalmanagement in einem vergleichbaren Bereich ebenfalls vollständig erfasst. Auch hier wird der Unternehmenserfolg gemessen.
3. Das Personalmanagement wird zu einem späteren Zeitpunkt T+1 systemisch verändert. Die Veränderung wird genau protokol-

<sup>13</sup> [Http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm/](http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm/), Abfragedatum: 01.11.2016.

- liert und kann in anderen Bereichen in identischer Weise wiederholt werden.
4. Das Personalmanagement im vergleichbaren Bereich wird nicht verändert. Gleichsam werden alle anderen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg nicht verändert.
  5. Der Unternehmenserfolg wird im Untersuchungsbereich zum Zeitpunkt T+2 gemessen. Gleichzeitig wird der Unternehmenserfolg im vergleichbaren Bereich gemessen.

Der Anstieg des Unternehmenserfolges im Zeitraum T bzw. T+1 und T+2 wird nur dann dem Personalmanagement zugeschrieben, wenn gleichzeitig im vergleichbaren Bereich kein Anstieg zu verzeichnen war und alle fünf Bedingungen eingehalten wurden.<sup>14</sup>

Bereits 1986 gelang es dem US-amerikanischen Forscher F.E. Schuster, durch eine empirische Analyse von über 450 Unternehmen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem finanziellen Unternehmenserfolg – gemessen anhand der Eigenkapitalrentabilität – und der Nutzung der folgenden sechs Instrumente des Personalmanagements nachzuweisen: Assessment Center, flexible Vergütungssysteme, Produktivitätsbonuspläne, flexible Arbeitszeitsysteme und Organisationsentwicklung. Bemerkenswert ist ebenso, dass eine breit ausgerollte Führungsstudie der US-amerikanischen Beratungsgruppe Gallup-Institut den Zusammenhang zwischen Führungs- und Arbeitsgestaltung einerseits und Kundenzufriedenheit, Rentabilität und Produktivität andererseits aufgezeigt hat. Äußerst signifikante Korrelationen zeigten sich zwischen diesen Faktoren

auf Basis von 2.528 Betrieben mit insgesamt 105.680 Mitarbeitern. Pahlass & Servatius untersuchten den Börsenkurs einer Aktie für jeden Dollar, der in Forschung und Entwicklung und somit in das intellektuelle Kapital investiert wurde. Erstaunlicherweise stieg dieser auf 1,25 bis 2 USD, während die vergleichbare Zunahme für jeden Dollar, der für materielle Investitionsgüter ausgegeben wurde, gerade einmal einen USD betrug.<sup>15</sup>

### 2.3.2 Bewertung und Messung von Humankapital

Die folgenden Seiten sollen Aufschluss darüber geben, wie das Humankapital bewertet und gemessen werden kann. Immaterielle Werte gilt es in Zahlen darzustellen und dies möglichst objektiv und allgemein gültig, zweifels-ohne eine spannende Herausforderung, welche für Kritiker bestimmt ausreichend Angriffsflächen bietet. Und genau diese gilt es möglichst gering zu halten oder sogar zu vermeiden.

Zu Beginn dieses Kapitels soll gesagt sein, dass zwar die verschiedenen Modelle der Humanvermögensrechnung wichtige Impulse für die Personalbewertung geben, jedoch methodisch signifikante Schwächen aufweisen. Fakt ist, dass wichtige Wert bestimmende Faktoren, wie zum Beispiel Interaktion, Unternehmens- und Organisationskultur sowie externe Einflüsse durch Konkurrenz, Markt und Kunden unberücksichtigt bleiben. Meist haben die Kostenfaktoren gegenüber den Wert schaffenden Faktoren in den Unternehmen immer noch die größere Bedeutung.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Wucknitz, U (2009) Handbuch Personalbewertung, Stuttgart Schäffer-Poeschel Verlag, Seite 25 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Wucknitz, U (2009), Seite 26 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Wucknitz, U (2009), Seite 10.