

Karim Ernst Karman

**Gründe zur Human Capital Bewertung in
Österreichischen Unternehmen: Anspruch
und Wirklichkeit**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren





**Fachhochschul-Studiengänge
Betriebs- und Forschungseinrichtungen
der Wiener Wirtschaft GesmbH**

Fachhochschul-Studiengang Unternehmensführung/Management

Titel der Diplomarbeit:

**Gründe zur Human Capital Bewertung in österreichischen
Unternehmen: Anspruch und Wirklichkeit**

Verfasst von: Karim Ernst Karman

Inhaltsverzeichnis

I.	<i>THEORETISCHER TEIL</i>	8
1.	<i>Einleitung</i>	8
1.1.	Problemstellung/Ausgangslage	9
1.2.	Forschungsfragen	9
1.3.	Zielsetzung der Arbeit	10
1.4.	Methodik und Aufbau der Arbeit	10
2.	<i>Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</i>	12
2.1.	Der Begriff „Wissen“	12
2.1.1.	Halbwertszeit des Wissens	12
2.1.2.	Arten von Wissen	13
2.1.3.	Paradigmenwechsel	14
2.1.4.	Bausteine des Wissens	15
2.1.5.	Die organisationale Wissensbasis	18
2.1.6.	Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor	19
2.1.7.	Wissensorientierte Unternehmensführung	21
2.1.8.	Das Wissensunternehmen	24
2.2.	Der Begriff „immaterielle Vermögenswerte“	24
2.2.1.	Wertetreiber	25
2.3.	Der Begriff „Humankapital“	27
2.3.1.	Historische Entwicklung des Humankapitals	31
2.3.2.	Adressaten des Humankapitals	35
2.3.3.	Der vierte Produktionsfaktor	36
2.3.4.	Humankapital als Wettbewerbsfaktor und Standortentscheidung	37
2.3.5.	Humankapital und Beschäftigung	38
2.3.6.	Human Capital aus Sicht des Unternehmens und Strategie	39
2.3.7.	Einfluss des Humankapitals auf den Shareholder Value	42
2.3.8.	Humankapital und Basel II	44
2.3.9.	Investition in Humankapital und Absicherung erwarteter Erträge	48
3.	<i>Wissensbilanzierung</i>	50
3.1.	Wissensmanagement	50

3.2.	Wissensbilanz	52
3.3.	Ziele von Wissensbilanzen	61
4.	<i>Messmethoden des Human Capital</i>	64
4.1.	Marktwertorientierte Ansätze	64
4.1.1.	Markt-/Buchwert-Relation	64
4.1.2.	Markt-/Buchwert-Differenz	65
4.1.3.	Tobin's q	65
4.2.	Accounting-orientierte Ansätze	66
4.2.1.	Accounting For The Future (AFTF)	66
4.2.2.	Human Resource Accounting (HRA)	67
4.2.3.	Lernzeitbasierte Wissensbilanz	67
4.3.	Indikatorbasierte Ansätze	67
4.3.1.	Skandia Navigator	68
4.3.2.	Balanced Scorecard (BSC)	69
4.3.3.	Kennzahlenbasierte Wissensbilanz	70
4.4.	Value Added Ansätze	70
4.4.1.	Market Value Added (MVA)	71
4.4.2.	Human Economic Value Added (HEVA)	71
4.4.3.	Total Value Creation (TVC)	72
4.5.	Ertragsorientierte Ansätze	72
4.5.1.	Calculated Intangible Value (CIV)	72
4.5.2.	Human Capital Pricing Model (HCPM)	73
4.5.3.	ROI of Human Capital (HCROI)	73
II.	<i>Exkurs: Wissensbilanz Universitäten</i>	74
III.	<i>EMPIRISCHER TEIL</i>	76
5.	<i>Untersuchungsmethode</i>	76
5.1.	Erhebungsmethode, methodischer Steckbrief	77
5.1.1.	Qualitative Forschung	78
5.1.2.	Probandenauswahl	79
5.1.3.	Leitfadeninterview	80
5.1.4.	Interview	80
5.1.5.	Aufbereitung	81

6.	<i>Ergebnisse</i>	82
6.1.	Interviewpartner	101
6.1.1.	Europäische Reiseversicherung AG	101
6.1.2.	Alcatel Austria AG	101
6.1.3.	AMS Österreich, öffentliches Unternehmen auf eigener gesetzlicher Grundlage	102
6.1.4.	Andritz AG	103
6.1.5.	Post AG	104
6.1.6.	VAMED-KMB Krankenhausmanagement & BetriebsführungsgmbH	104
6.1.7.	KA Sanatorium Hera, Unternehmen der KFA Versicherung	105
6.1.8.	Raiffeisen Leasing GmbH	105
6.1.9.	Österreichische Nationalbank	106
6.1.10.	Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.	106
6.1.11.	Borealis AG	107
6.1.12.	ARC – Austrian Research Centers GmbH	108
6.1.13.	Hewlett-Packard AG	108
6.1.14.	Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)	109
6.2.	Reflexion der Forschungsfragen	110
7.	<i>Abschließende Diskussion</i>	113
7.1.	Erkenntnisse aus Literatur und empirischer Forschung	113
7.2.	Ansatzpunkte für weitere Forschung	114
7.3.	Schlussbetrachtung	115
8.	<i>Anhang</i>	117
8.1.	Interviewleitfaden	117
8.2.	Wissensbilanzen Beispiele	122
8.2.1.	Beispiel: Österreichische Nationalbank – OeNB 2004	122
8.2.2.	Beispiel: Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H. 2004	126
8.2.3.	Beispiel: Austrian Research Centers – ARC 2004	128
9.	<i>Quellenverzeichnis</i>	131
9.1.	Bücher	131
9.2.	e-Book	135

9.3.	Zeitschriften	136
9.4.	Internet	136
9.5.	Vorträge	137
10.	Abbildungsverzeichnis	138
10.1.	Grafiken	138
10.2.	Tabellen	140

Vorwort

Günter Koch, der Ersteller der ersten Wissensbilanz in Österreich, meint in einem Artikel der Zeitschrift KM-Journal¹ sinngemäß, dass die Bewertung von immateriellem Kapital zum Thema der Europäischen Union geworden sei. Die Europäische Union will einen einheitlichen Standard erreichen, wo die vielen Ansätze zusammengeführt werden sollen. Davon sind wir aber noch sehr weit entfernt.²

Österreich kann aber von sich behaupten, das Thema „Intellectual Capital Reporting“ (Wissensbilanz) auf das Niveau einer gesetzlichen Vorschrift, nämlich als Paragraph des Universitätsgesetzes, gehoben zu haben. Damit hat es sich als erstes Land die Verpflichtung zur Dokumentation und Bewertung von Wissensorganisationen auferlegt.³

Österreich hat auf dem Gebiet der Wissensbilanzierung sowohl wissenschaftlich als auch in der Umsetzung eine Vorreiterrolle, wie dies an den Wissensbilanzen von Austrian Research Centers, Österreichische Nationalbank und den Universitäten ersichtlich ist.

Die Erstellung der Arbeit war nur durch die Unterstützung zahlreicher Personen möglich, denen ich hiermit meinen Dank aussprechen möchte.

Großen Dank möchte ich meinem Betreuer *Dr. Gerhard Kantusch* aussprechen, der mir viele Impulse gab und somit zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen hat.

Insbesondere möchte ich mich auch bei meinem Arbeitgeber, dem Springer Verlag und dessen Geschäftsführer *Mag. Jan Sramek* bedanken, meinen Kollegen in der Firma und vor allem in der Abteilung und ganz besonders möchte ich mich meinem Abteilungsleiter *MMag. Franz Schaffer* danken, der mich in den letzten Monaten tatkräftig unterstützt hat.

¹ Das Knowledge Management Journal, ein Online-Fachjournal mit dem Ziel, fundierte Inputs für Wissenschaft und Praxis im Bereich Wissensmanagement zu geben

² Vgl *Koch, G.*, Internationale Trends der Wissensbewertung, <http://www.km-a.net/index.php?url=http://www.km-a.net/41/artikel/210/210.html>, abgerufen am 25. 2. 2006

³ KM-Journal 1/2004, herausgegeben vom Knowledge Management Austria

Mein größter Dank gilt meiner Freundin und meiner Familie, die mir auch mit nötigem Beistand, Rückhalt und Motivation bis zum Ende zur Seite standen.

Entgegen der gängigen Usancen möchte ich mich auch bei der Wirtschaftskammer, der Fachhochschule – insbesondere *Dr. Günter Nevosad* – bei allen Professoren, Lektoren und Gastvortragenden bedanken, die mir die Möglichkeiten gaben, mein Wissen zu erweitern.

I. THEORETISCHER TEIL

1. Einleitung

Im Jahre 2004 ist der Ausdruck „**Humankapital**“ zum Unwort des Jahres gewählt worden. Das ist wenig plausibel. Zum Ersten ist das Wort keine Erscheinung des vorletzten Jahres; es ist schon seit längerem im Umlauf. Zum Anderen hat das Wort nur auf den ersten Blick die zynische Pointe einer Gleichsetzung von Mitarbeiter und Kapital.

Auf den zweiten Blick erkennt man, dass sich die Betrachtungsweise geändert hat: Auch Mitarbeiter lassen sich als Kapital ansehen. Das heißt aber nicht, dass Mitarbeiter wertneutral einem Produktionsfaktor gleichzusetzen sind, sondern sie sind besonders sorgsam und gezielt einzusetzen, weil erwartet wird, dass sich dieses (Human-)Kapital, wie Kapital an sich, verzinst.¹

„Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital.“ Doch nur wenige praktizieren, was sie propagieren – geschweige denn, dass sie wirklich daran glauben.²

Dass diese Formulierung mittlerweile ein Klischee ist und hart an der Grenze der Realität liegt, wird auch vom Reengineering-Guru *Michael Hammer* mit den Worten „die größte Unternehmenslüge der Gegenwart“ bezeichnet.³

Die Antwort auf Krisen heißt in den meisten Unternehmen Personalabbau – dadurch können die hohen Personalkosten eingespart werden. Dass damit aber die Basis der unternehmerischen Offensive und die Motivation der im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter gefährdet ist, wird nicht bedacht.⁴

¹ Vgl. *Jessen J.*: Die Zeit, <http://www.zeit.de/2005/03/Unwort>, abgerufen am 10. 9. 2005

² *Drucker, P.*: The New Society of Organizations, Harvard Business Review, September, Oktober 1992

³ Vgl. *Anderson, A., Friedmann, S., Hatch, J., Walker, D.*: Mehr-Wert durch Mitarbeiter – Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt, Neuwied: Luchterhand Verlag 1999, S. 3

⁴ Vgl. *Mathis, H.*: Die Wirtschaft, <http://www.die-wirtschaft.at/ireds-7953-prinzurl-893.html>, abgerufen am 25. 2. 2006

Aber gerade in einer solchen Situation, weiß *Gerhard Kantusch* aus der Praxis, ist es wichtig, die Leistungsträger im Unternehmen zu halten und darauf zu achten, dass der Wettbewerb diese nicht abwirbt. Die Kommunikation und die Fortführung bestehender Aus- und Weiterbildungsprogramme müssen aufrecht erhalten werden.¹

Weiters setzten immer mehr wissensintensive Unternehmen, wie zum Beispiel Google, in den vergangenen Jahren zu neuen Höhenflügen an und feiern spektakuläre Erfolge.²

1.1. Problemstellung/Ausgangslage

Die Ausgangslage ist gespalten. Auf der einen Seite wollen die Unternehmer mit allen Mitteln Einsparungspotentiale aufdecken, wie zum Beispiel durch Mehrarbeit durch den Einzelnen, Zukauf von Leistungen, Übertragung von Wertschöpfungsfunktionen auf den Kunden und mehr Personal abzubauen. Andererseits haben die Unternehmen erkannt, dass die Wettbewerbsfähigkeit intelligenter Unternehmen von ihrem Humankapital abhängt.³

Aus diesen gegensätzlichen vorherrschenden Meinungen entsteht eine Lücke, die diese Arbeit aufzudecken versucht.

1.2. Forschungsfragen

Aus der oben genannten Problemstellung leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

Forschungsfrage 1:

Welche Gründe haben österreichische Unternehmen, das Human Capital zu bewerten?

¹Vgl. *Kantusch, G.*: Die Wirtschaft, <http://www.die-wirtschaft.at/ireds-7953-prinzurl-893.html>, abgerufen am 25. 2. 2006

² Vgl. *Probst G., Raub St., Romhardt K.*: Wissen Managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag 1999, S. 19

³ Vgl. *Becker M.*: Aufbau, Nutzung und Schutz von intellektuellem Kapital, in: Humankapital schafft Shareholder Value – Personalpolitik in wissensbasierten Unternehmen, *Sattlberger, T., Weiss, R. (Hrsg.)*, Köln: Deutscher Instituts-Verlag 1999, S. 75ff.

Forschungsfrage 2:

Welchen Nutzen haben diese Unternehmen davon?

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Es ist die Zielsetzung der Arbeit, die Gründe darzustellen, warum österreichische Unternehmen eine Human Capital Bewertung durchzuführen und welche Vorteile und Nachteile den Unternehmen dadurch erwachsen könnten. Weiters werden die wichtigsten Methoden zur Bewertung von Human Capital aufgezeigt.

- Darstellung der Gründe österreichischer Unternehmen, eine Human Capital Bewertung durchzuführen.
- Vorteile und Nachteile, die Unternehmen durch die Einführung einer Wissensbewertung haben.
- Darstellung der wichtigsten Methoden zur Bewertung von Human Capital.

1.4. Methodik und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beruht auf dem qualitativen Forschungsparadigma, deshalb stehen nicht das Aufstellen und Überprüfen von Hypothesen im Vordergrund, sondern die Deskription und die Exploration. Zentrale Form der Datenerhebung ist die Dokumentenanalyse, die durch zahlreiche Interviews ergänzt wird.

Das **erste Kapitel** der Arbeit bildet die Basis für die Problemstellung und beschäftigt sich mit der Ausgangslage, der Darstellung der Wissenslücke, den Forschungsfragen und der Zielsetzung der Arbeit.

Im **zweiten Kapitel** wird die Abgrenzung zentraler Begriffe wie die des Wissens, der immateriellen Vermögenswerte und des Humankapitals dargestellt. Weiters wird hier noch auf die geschichtliche Entwicklung des Humankapitals eingegangen.

Kapitel drei beschreibt die Wissensbewertung allgemein und deren Auswirkungen sowie die Kernfragen: „Was ist eine Wissensbilanz überhaupt?“,

„Was sind die Ziele von Wissensbilanzen?“, „Welche Indikatoren kann es in einer Wissensbilanz geben?“.

Im **vierten Kapitel** werden die möglichen Problemfelder, die bei den wichtigsten Methoden zur Messung des Human Capital auftreten können, besprochen und deren Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Inhalt des **fünften Kapitels** ist die Darlegung der Untersuchungsmethode und des methodischen Steckbriefs.

Die Ergebnisse der interviewten Firmen, samt einer kurzen Vorstellung der Firmen und der Interviewpartner werden im **sechsten Kapitel** präsentiert und eine Reflexion der Forschungsfragen durchgeführt.

Theorie und Empirie werden im **siebenten Kapitel** zusammengefasst, und gegenübergestellt. Weiters werden in diesem Kapitel Ansatzpunkte für weitere Forschungen aufgezeigt. Dieses Kapitel ist somit die Schlussbetrachtung und zeigt die ausgearbeiteten Aspekte auf.

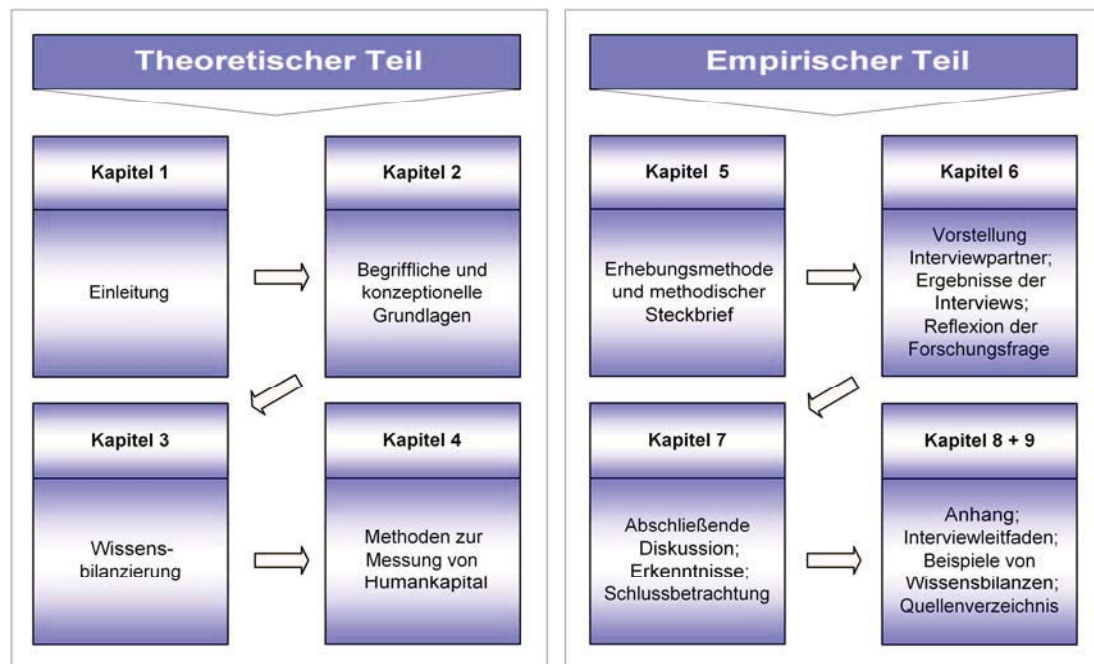


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Bearbeitung

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Nach der Zielsetzung der Arbeit im vorigen Kapitel, ist es zentrales Anliegen dieses Kapitels, Begriffe wie „Wissen“, „immaterielle Vermögenswerte“ und „Humankapital“ zu erläutern und eine historische Entwicklung des Humankapitals aufzuzeigen. Dieses Kapitel liefert die Grundlagen für das nachfolgende Kapitel 3 (Wissensbilanzierung).

2.1. Der Begriff „Wissen“

„Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.“
(John Naisbitt)

Wissen bezeichnet man als die Summe der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Menschen zur Lösung von Problemen einsetzen.¹

„Wissen ist Wert“ schrieb *Aristoteles*² und „Wissen ist Macht“ schon im Jahr 1597 der englische Philosoph und Wissenschaftstheoretiker *Francis Bacon*.³ Doch nicht jedes Wissen ist brauchbar und über längere Zeit anhaltend.

Wissen im Kontext eines Unternehmens beinhaltet nach *Klaus North* vor allem **Patente, Prozesse, Technologien, Fähigkeiten** und **Erfahrungen** der Mitarbeiter, **Informationen** über Kunden, Märkte und Lieferanten.⁴

2.1.1. Halbwertszeit des Wissens

In der heutigen Zeit haben Internet und die damit verbundenen Technologien, wie zum Beispiel Suchmaschinen (Yahoo, Google) einen ungeheuren Impuls auf die Verfügbarkeit von Wissen. So spricht die Literatur von einer **Verdoppelung des Wissens** innerhalb weniger Jahre.⁵

Gleichzeitig schwinden Aktualität und Relevanz von Wissen im Laufe der Jahre im Sinne einer Halbwertszeit (vgl. Abbildung 2).

¹ Vgl. *Probst G., Raub St., Romhardt K.*: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag 1999, S. 44

² *Aristoteles*, griechischer Philosoph (384–322 v. Chr.)

³ *Francis Bacon*, englischer Politiker, Schriftsteller und Philosoph (1561–1626)

⁴ Vgl. *North, K.*: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 4. Auflage 2005, S. 2

⁵ Vgl. *Nonaka/Takeuchi* (1997), *Probst* (1999), *Schütt* (2000)

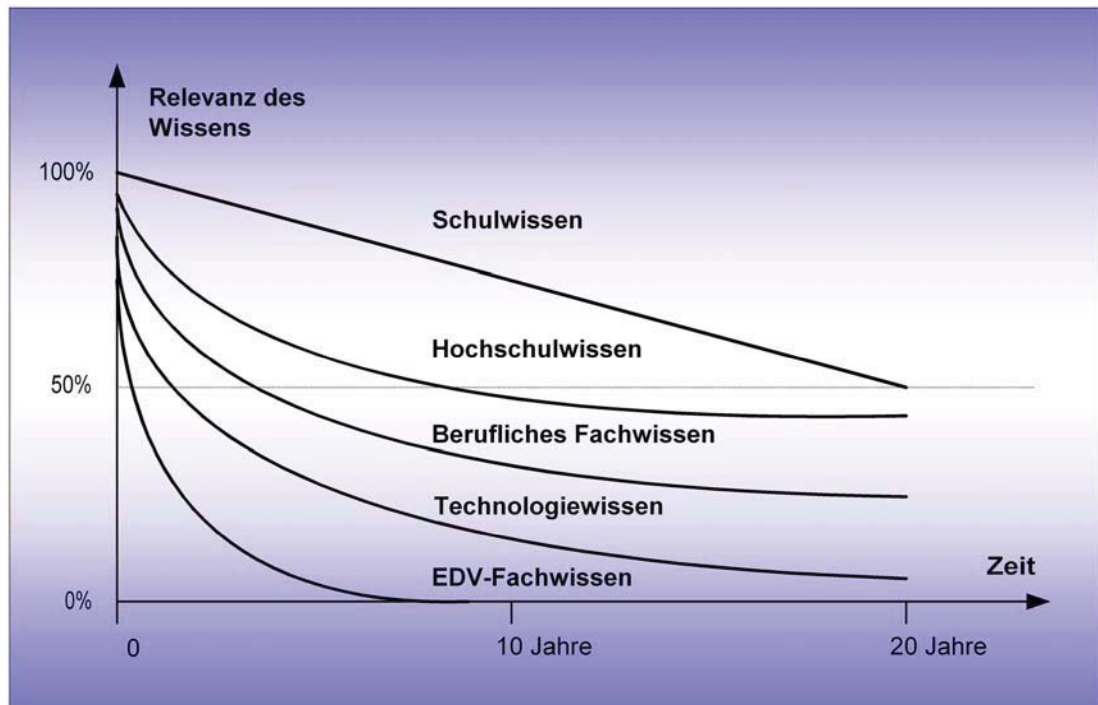


Abbildung 2: Halbwertszeit des Wissens

Quelle: http://sist.salzburgresearch.at/sist7/Schule_u_NeueMedien_gg/sld009.htm, abgerufen am 13. 10. 2005, eigene Bearbeitung

2.1.2. Arten von Wissen

Es gibt zahlreiche Klassifikationen von Wissen, und daher habe ich mich auf die folgende beschränkt, welche meiner Ansicht nach den Kern am Besten trifft.

Ikujiro Nonaka und *Hiroataka Takeuchi* unterscheiden bei im Unternehmen vorhandenem Wissen zwischen implizitem und explizitem Wissen.¹

Mit **implizitem Wissen** ist jenes Wissen gemeint, das unbewusst verinnerlicht wird und nur bedingt formalisierbar und dokumentierbar ist. Dieses Wissen ist personengebunden, die Literatur spricht auch von „embodied knowledge“.²

¹ Vgl. *Nonaka, I., Takeuchi, H.*: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/New York: Campus Verlag 1997, S. 18ff.

² Vgl. *Stewart, Thomas A.*: Der vierte Produktionsfaktor – Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München: Hanser Verlag 1988, S. 136