

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von
Christian Scholz

Band 35

Christian Scholz (Hrsg.)

Human Capital Reporting

Transparenz-Vergleich über acht Länder

Rainer Hampp Verlag

Christian Scholz (Hrsg.): Human Capital Reporting: Transparenz-Vergleich über acht Länder

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz, Band 35,
Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2018, ca. 255 S.,
ISBN 978-3-95710-223-2 (print), € 27.80, ISBN 978-3-95710-323-9 (e-book pdf), € 24.99

Seit rund 20 Jahren gibt es an der Universität des Saarlandes Forschung zum Thema Humankapital, sowohl zum Human Capital Management („Saarbrücker Formel“) als auch zum Human Capital Reporting. Zu diesem HCR entwickelte der Herausgeber dieser Publikation gemeinsam mit einem breiten Netzwerk einen Reporting-Standard, der im Jahre 2010 finalisiert wurde (daher die Bezeichnung „HCR10“). Während die bisherigen Arbeiten sich primär mit Deutschland befassten, geht es diesmal um einen internationalen Vergleich:

- Das vorliegende Buch liefert zunächst eine Beschreibung des Reporting-Standards HCR10.
- Danach folgen Analysen der HCR-Transparenz in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Kanada, Nigeria, Schweden und USA. Hier gibt es anregende Befunde: So präsentieren sich französische Unternehmen als transparent, Unternehmen aus den USA dagegen als vollkommen intransparent.
- Das Buch schließt mit einem „Call for Action“, da der aktuelle Stand im Human Capital Reporting als absolut unzureichend erscheint. Hier sind Aktivitäten gefragt. Eine davon ist die Transformation vom HCR10 in ISO DIN 30414.

Der HCR10 hat zwei Funktionen: Zum einen beschreibt er, wie und welche personalwirtschaftlichen Inhalte im Jahresabschluss (Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Jahresabschluss, HR-Fact-Book) präsentiert werden sollten, zum anderen stellt er eine Messvorschrift dar, mit der die „Erfüllungsquote“ im Sinne von Transparenz gemessen werden kann. Zu beiden Funktionen liefert dieses Buch Informationen und bringt sie in einen vergleichend-internationalen Kontext.

Schlüsselwörter: Human Capital Reporting, HCR10, DIN 30414, ISO 30414, Deutschland, HCR Frankreich, HCR Großbritannien, HCR Italien, HCR Kanada, HCR Nigeria, HCR Schweden, HCR USA, Geschäftsbericht, Personalbericht

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Jahrgang 1952 (Scholz@1v.com) wurde 1986 an die Universität des Saarlandes auf den Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement berufen, den er bis zu seiner Emeritierung im Jahre 2018 leitete. Von ihm stammen Trendstudien zum Darwiportunismus (2003), zur „Generation Z“ (2014) sowie zur digitalen Transformation („Mogelpackung Work-Life-Blending“, 2018). Er publiziert in wissenschaftlichen Zeitschriften, hält Vorträge und arbeitet mit Unternehmen zusammen, schreibt Kolumnen und bloggt seit 2006 als „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.

Strategie- und Informationsmanagement

Band 35

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Christian Scholz (Hrsg.)

Human Capital Reporting

Transparenz-Vergleich über acht Länder

Rainer Hampp Verlag

Augsburg und München 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-223-2 (print)

ISBN 978-3-95710-323-9 (e-book)

Strategie- und Informationsmanagement: ISSN 0934-4179

ISBN-A/DOI 10.978.395710/3239

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg, Deutschland
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Wenn Unternehmen einmal pro Jahr über ihre Geschäftstätigkeit berichten, dann ist dies für viele eine auf das finanzielle Ergebnis reduzierte Pflichtaufgabe, die zu Friedhöfen kleingedruckter Zahlen führt. Zum anderen es ist eine Ansammlung von vielen bunten Bildern und schön klingenden, aber inhaltsleeren Sätzen: Da findet man platte Bekenntnisse zur Wichtigkeit der Mitarbeiter, zu den hohen unternehmenskulturellen Werten, zur umfangreichen Personalentwicklung, zur grenzenlosen Diversity. Besonders extrem zeigt sich das, wenn es um Corporate Social Responsibility geht: CSR ist seit Jahren eine häufig genutzte und noch häufiger missbrauchte Bezeichnung für die meist manipulative Antwort auf die Frage nach verantwortlichem Handeln nicht nur gegenüber Kapitalgebern, sondern auch gegenüber der Öffentlichkeit und den Mitarbeitern.

Vor dem Hintergrund von Industrie 4.0, Digitalisierung, weltweiten Krisen der Industriepolitik, medialen Nachrichten und Fake-News, radikalen Veränderungen der Arbeitswelt, Kluft zwischen Generation Z und allen anderen Generationen, Mobilitäts-, Klima-, Gesellschaftsfragezeichen und einer schleichenden Veränderung vom „Konzept Unternehmen“ brauchen wir mehr. Was wichtig wäre: Welche Personalstrategie wird mit welchem Ergebnis gefahren und was ergibt sich daraus? Und diese Aussagen müssen klar standardisiert und dokumentiert werden. Nur so kann Mehrwert generiert und Vertrauen geschaffen werden.

Angesichts dieser seit langem bekannten Diskrepanz zwischen Transparenzanspruch und Transparenzverweigerung habe ich mich seit Beginn des Jahres 2000 intensiv unter dem Stichwort „Saarbrücker Formel“ mit dem Thema Humankapitalbewertung und daraus abgeleitet mit dem Thema Humankapitalberichterstattung beschäftigt. Zu diesem Human Capital Reporting entstand der freiwillige Bewertungsstandard „Human Capital Reporting 2010“ („HCR10“). Sein Ziel: Unternehmen in die Lage zu versetzen, die richtigen (wichtigen) Zahlen in richtiger (transparenter) Form zu publizieren – und zwar nicht irgendwie frei versteckt auf Webseiten im Internet, sondern in klar nachvollziehbaren Dokumenten.

Zunächst beschäftigten wir uns in unserem Forschungsteam primär mit der Umsetzung vom HCR10 in Deutschland: Dazu gab es Artikel, Netzwerke, Wettbewerbe und vieles andere mehr. Besonders interessant immer unser „Ranking“ der Unternehmen. Es wurde also nicht nur der Standard zumindest partiell bekannt, wir bekamen auch Vergleichsdaten zur Transparenz von Unternehmen.

Beides fehlte lange Zeit im internationalen Bereich. Doch diese Lücken beginnen sich zu schließen: Hinsichtlich eines internationalen Standards konnte sich eine vom HCR10 inspirierte internationale Initiative durchsetzen. Hier vertrat eine Mitarbeiterin aus meinem Team den Lehrstuhl im DIN Institut und sorgt im Technischen Komitee 260 der ISO dafür, dass aus dem HCR10 (etwas abgeschwächt und international andockfähig gemacht) die Norm DIN ISO 30414 wird.

Wie sieht es aber im internationalen Vergleich mit dem Human Capital Reporting aus? Dazu beschäftigte sich eine studentische Forschungsgruppe in ihren Abschlussarbeiten mit Unternehmen aus sieben Ländern, im Regelfall mit der Gruppe der größeren Unternehmen. Untersucht wurden Frankreich, Großbritannien, Italien, Kanada, Nigeria, Schweden und USA, wobei zu Vergleichszwecken noch Deutschland hinzukam (und deshalb an den Anfang gestellt wurde).

Auf diese Weise wurde Vergleichbarkeit angestrebt. Um das Ergebnis nach rund 65.000 Dokumentenseiten vorwegzunehmen: Es scheint international einen Wettbewerb unter dem Motto „Wer kommt mit der geringsten Transparenz durch“ zu geben – und aktuell haben die Vereinigten Staaten von Amerika diesen Wettbewerb mit der sensationell niedrigen Erfüllungsquote von 5 Prozent gewonnen.

Dieses Ergebnis ist interessant und aus diesem Grund werden die sieben Arbeiten in diesem kleinen Büchlein zusammengefasst, um sie einer etwas breiteren Öffentlichkeit zuzuführen. Gemeint sind damit vor allem drei Zielgruppen: Unternehmen mit „Nachholbedarf“, Standardisierungsgremien und letztlich Forscher, die den HCR10 zur systematisierenden Analyse der Unternehmen ihres Landes heranziehen könnten.

Bei dieser Publikation möchte ich mich vor allem beim studentischen Forscherteam für die Länderanalysen bedanken, also bei *Carsten Bleher, Janina Boos, Miriam Halbeisen, Svenja Kern, Janine Kaprolat, Steffen Mang* und *Mercedes Schatton*. Und dann gilt mein Dank dem HCR-Forschungsteam des Lehrstuhls, also *Stefanie Becker, Carsten Bleher, Nina Böhme, Lisa-Dorothee Grotefend, Miriam Halbeisen* und *Stanislav Kotovych*.

Christian Scholz, Saarbrücken – Berlin – Attersee, August 2018

P.S. Diese Publikation bemüht sich um geschlechtssensible Formulierungen, verzichtet aber im Interesse der Lesbarkeit auf ein vollständiges „Durchgendern“. Wir wenden die Kongruenzregel an, beispielsweise werden männliche/weibliche Personen entsprechend bezeichnet („Sie ist Direktorin“). Ferner streben wir konsequent eine Neutralisierung des Geschlechts an („Personalleitung“, „Studierende“, „Fachkräfte“). Nur in den verbleibenden Fällen verwenden wir – wie in akademischen Arbeiten oft üblich – die männliche Form als Platzhalter für Frauen und für Männer.

Inhalt

Vorwort.....	i
Inhalt.....	iii

Christian Scholz

Humankapitalreporting: Einführung in eine zukunftsweisende Agenda1

1	Hintergrund.....	1
1.1	„Wert der Mitarbeiter“ als Gretchenfrage	1
1.2	Das Problem der Datenbeschaffung	2
1.3	Interessenten für Personal und Personalarbeit.....	3
1.4	Freiwilliger Standard – national	3
1.5	Freiwilliger Standard – international	4
2	Der HCR10 in Kurzfassung.....	4
2.1	Reporting-Grundsätze.....	4
2.2	Bewertungsmodell für den HCR10	5
2.3	Berichtsbreite des HCR10	6
2.4	Berichtsstufen	9
2.5	Punktberechnung	10
3	Forschungsziel: Internationaler Vergleich	11

Christian Scholz/Stefanie Becker/Stanislav Kotovych

Deutschland: Helles Licht und dunkle Schatten15

1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	15
2	Bewertungsgrundlage	15
3	Analyse deutscher Unternehmen	16
3.1	Kategorie Geschäftsbericht.....	16
3.2	Kategorie Zusatzbericht.....	18
3.3	Kategorie Breitenindex	21
3.4	Gesamtergebnis.....	23

Mercedes Schatton

Frankreich: Très Bien Fait! Un exemple par excellence.....25

1	Theoretische und rechtliche Grundlagen	25
1.1	EU - Änderungsrichtlinie von 2003 zum Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften.....	25
1.2	Richtlinie 2014/95/EU des europäischen Parlaments.....	25
1.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen für die französische Berichterstattung.....	26
1.4	Entstehung des Grenelle II aus dem NRE	27
2	Bewertungsgrundlage	29
2.1	Berichtsformen und Bewertung in Frankreich	31
2.2	Berichtsformen und Bewertung in Deutschland.....	32
2.3	Analyse französischer Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte.....	34
2.4	Analyse deutscher Geschäfts-/Personal- und Nachhaltigkeitsberichte	36
2.5	Am häufigsten berichtete Reportingbereiche	37
3	Analyse französischer Unternehmen.....	38
3.1	Kategorie Geschäftsbericht.....	41
3.2	Kategorie Zusatzbericht.....	43
3.3	Kategorie Breitenindex	45
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	47
4.1	Gesetzliche Unterschiede.....	47
4.2	Kulturbedingte Unterschiede.....	48

Steffen Mang

Großbritannien: Da hilft kein schwarzer Humor51

1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	51
1.1	Rechtliche Grundlagen	51
1.2	Freiwillige Richtlinien und Standards	52
2	Bewertungsgrundlage	54
3	Analyse britischer Unternehmen	57
3.1	Kategorie Geschäftsbericht 2011.....	57
3.2	Kategorie Zusatzbericht 2011	59

3.3	Kategorie Breitenindex 2011	61
3.4	Gesamtergebnis 2011.....	63
3.5	Kategorie Geschäftsbericht 2013.....	65
3.6	Kategorie Zusatzbericht 2013.....	67
3.7	Kategorie Breitenindex 2013.....	69
3.8	Gesamtergebnis 2013.....	71
3.9	Entwicklungen in Großbritannien zwischen den Zeitpunkten 2011 und 2013	72
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	75
4.1	Überblick über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen deutschem und britischem Human Capital Reporting	75
4.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgrund rechtlicher und freiwilliger Verpflichtungen	85
4.3	Kulturell und gesellschaftlich begründete Unterschiede und Gemeinsamkeiten	87

Carsten Bleher

	Italien: Alles nur Pizza und Pasta.....	93
1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	93
1.1	Allgemeines	93
1.2	Wirtschaftliche Grundlagen.....	93
1.3	Rechtliche Grundlagen	94
2	Bewertungsgrundlage	95
3	Analyse italienischer Unternehmen	95
3.1	Kategorie Geschäftsbericht.....	95
3.2	Kategorie Zusatzbericht.....	100
3.3	Kategorie Breitenindex	104
3.4	Gesamtergebnis.....	108
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	109
4.1	Ergebnisvergleich	109
4.2	Rechtlicher Vergleich	112

Svenja Kern

Kanada: Im Land der endlosen Weiten trifft man selten Kennzahlen.....117

1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	117
1.1	Allgemein	117
1.2	Wirtschaftliche Lage.....	119
1.3	Rechtliche Grundlagen zum Thema Reporting	123
2	Bewertungsgrundlage	124
3	Analyse kanadischer Unternehmen.....	126
3.1	Kategorie Geschäftsbericht.....	126
3.2	Kategorie Zusatzbericht.....	129
3.3	Kategorie Breitenindex	132
3.4	Gesamtergebnis.....	134
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	136
4.1	Vergleich Kategorie Geschäftsbericht.....	136
4.2	Vergleich Kategorie Zusatzbericht	136
4.3	Vergleich Kategorie Breitenindex	137
4.4	Gründe für die festgestellten Differenzen.....	138

Miriam Halbeisen

Nigeria: Aller Anfang ist schwer143

1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	143
1.1	Nigeria im Allgemeinen	143
1.2	Wirtschaftliche Lage.....	144
1.3	Rechtliche Grundlagen	146
2	Bewertungsgrundlage	147
3	Analyse nigerianischer Unternehmen.....	150
3.1	Kategorie Geschäftsbericht.....	150
3.2	Kategorie Zusatzbericht.....	153
3.3	Kategorie Breitenindex	156
3.4	Gesamtergebnis.....	159
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	162

Janina Boos

	Schweden: IKEA Anleitung für die Personalberichterstattung?.....	173
1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	173
	1.1 Schweden im Allgemeinen.....	173
	1.2 Wirtschaftliche Lage.....	173
	1.3 Rechtliche Grundlagen	175
2	Bewertungsgrundlage	176
3	Analyse schwedischer Unternehmen.....	177
	3.1 Kategorie Geschäftsbericht.....	177
	3.2 Kategorie Zusatzbericht.....	179
	3.3 Kategorie Breitenindex	183
	3.4 Gesamtergebnis.....	186
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	191

Janine Kaprolat

	USA: Eine Weltmacht als unbekümmertes Schlusslicht	199
1	Länderspezifika: Was gilt es zu beachten?.....	199
	1.1 Allgemeine Angaben der USA	199
	1.2 Wirtschaftliche Lage.....	200
	1.3 Rechtliche Grundlagen	201
2	Bewertungsgrundlage	204
3	Analyse amerikanischer Unternehmen	205
	3.1 Kategorie Geschäftsbericht.....	205
	3.2 Kategorie Zusatzbericht.....	209
	3.3 Kategorie Breitenindex	214
	3.4 Gesamtergebnis.....	216
4	Vergleich zum deutschen HCR10.....	216

Christian Scholz

Fazit: „Akuter Handlungsbedarf“ ist untertrieben.....	229
1 Frankreich siegt über die USA	229
2 Einordnung: CSR und Nachhaltigkeit	230
3 Appell: Wer etwas ändern sollte.....	231
3.1 Forderungen an Unternehmen	231
3.2 Forderungen an Journalisten.....	231
3.3 Forderungen an Universitäten.....	232
4 Schlussbemerkung: Globale Verantwortung	232
Download-Material	233

Christian Scholz

Humankapitalreporting: Einführung in eine zukunftsweisende Agenda

1 Hintergrund

1.1 „Wert der Mitarbeiter“ als Gretchenfrage

Zumindest bei Aktiengesellschaften wissen wir ziemlich genau, wie viel das Unternehmen wert ist. Wie viel aber sind die Mitarbeiter wert? Natürlich kennen wir alle den Spruch „Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital!“. Nur das wird nicht in Euro angegeben. Stattdessen kennen wir auf den Cent genau die Kosten, die unsere Mitarbeiter verursachen. Ist es dann nicht nur recht und billig, wenn man Mitarbeiter über diese Kosten bewertet?

Aus dieser simplen Logik folgt knallhartes betriebswirtschaftliches Handeln: Unternehmen versuchen die Mitarbeiterzahl zu reduzieren. Das nennt man dann „Headcount abbauen“. Externes Personal als Leiharbeit oder über Werkvertrag hilft ebenfalls Fixkosten abzubauen.

Was mich und mein Team an der Universität des Saarlandes jenseits dieser Personalstrategie für einfach-gestrickte Vorstände kurz nach der Jahrtausendwende interessierte, war dann aber doch die monetäre Antwort auf die Frage: Was ist unser Humankapital wert?¹ Denn beim Platzen der Internetblase und all den vielen Milliarden Scheinvermögen, das sich in Luft auflöste, ist die Beantwortung der Frage nach dem Wert des Humankapitals ein wichtiger Indikator.

Um diese Frage drücken sich unsere Bilanzierungsforscher mit geschickter einstudierter Unfähigkeit: Zwar kann man über komplexe Rechenmodelle zur korrekten Erfassung des Wertes von Schreibmaschinenpapier nachdenken. Aber den Wert der Mitarbeiter? Das ist offenbar noch komplexer als der Wert der Marke und daher nichts für unsere Buchhalter in Theorie und Praxis.

Nicht nur in der Ausgestaltung von Forschungsbereichen an Universitäten sowie entsprechender Ressorts für „Finanz- und Rechnungswesen“ in der Praxis spielen einmal mehr die Mitarbeiter keine herausragende Rolle als „Werttreiber“. Auch bei der Bewertung von Unternehmen bei Börsengängen herrscht abgesehen von einer Pauschalbewertung „Qualität des Managements“ Fehlanzeige im Hinblick sowohl auf Personal und im Hinblick auf Personalarbeit.

Trotzdem mussten wir nicht von Null anfangen, denn jenseits der innovationsfeindlichen Buchhaltungsforscher beschäftigen sich schon lange Forscher aus dem Bereich der Personalwirtschaft mit dem Humankapital und seiner Messung².

Auf dieser Forschung konnten wir aufbauen und mit der „Saarbrücker Formel“ einen eigenständigen Bewertungsansatz entwickeln³: Dieser bewertet Humankapital als Ertragspotenzial ausschließlich danach, was die Belegschaft im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu leisten in der Lage wäre – und zwar losgelöst vom Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt.

Dieser Wert kann

- höher/gleich/niedriger sein als die damit verbundenen Kosten und
- höher/gleich/niedriger sein als die von ihm erzeugten Einnahmen.

Der auf dem Ertragspotenzial basierte Humankapitalwert repräsentiert die Motivation, die Fähigkeiten, das Engagement und die Erfahrungen der Mitarbeiter. Er verbindet Wissensmanagement mit Vergütungspolitik, Altersstruktur mit Mitarbeiterbindung, Personalpolitik mit Motivation und integriert schließlich die Logik der Personalentwicklung.

Auch wenn nicht explizit artikuliert, bewegen sich aktuell viele zentralen Überlegungen zur Humankapital-Philosophie in diese Richtung, beispielsweise die Artikel aus großen Zeitschriften wie *Strategic Management Journal*⁴, *Journal of Management*⁵, *Academy of Management Review*⁶ und *Academy of Management Perspectives*⁷.

1.2 Das Problem der Datenbeschaffung

Im Rahmen dieses Beitrags geht es nicht um die Details der Humankapitalbewertung. Dazu gibt es inzwischen andere Publikationen⁸. Trotz intellektuellem Reiz und praxisgeleiteter Relevanz einer Humankapitalbewertung geht es in diesem Beitrag und in diesem Buch um die Frage: Woher bekommen wir die Daten für eine derartige Bewertung – und zwar sowohl als interne wie auch als externe Stakeholder?

Eine interessante Quelle dazu ist der Jahresabschluss: Da findet man natürlich (noch) keinen Wert für das Humankapital. Man kann aber einmal darüber nachdenken, welche Kennzahlen in einem derartigen Dokument stehen müssen, damit man das Humankapital (beispielsweise nach der Saarbrücker Formel) berechnen kann.

Konkret geht es also darum, die Aussage des Geschäftsberichtes und spezieller Reports wie dem Personalbericht oder dem Nachhaltigkeitsbericht so auszugestalten, dass man sich ein genaues Bild vom Personal und von der Personalarbeit machen kann. Wir wechseln somit von der Human Capital Valuation zum Human Capital Reporting.

1.3 Interessenten für Personal und Personalarbeit

Dieses Human Capital Reporting interessiert aber nicht nur Interessenten am Humankapital. Vielmehr gibt es ein zunehmendes Interesse von immer mehr Stakeholdern an Human Resources und am Human Resource Management:⁹

- Für *Wirtschaftsprüfer* steht das Interesse im Vordergrund, einen genauen Eindruck über die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten.
- *Kapitalgeber* wollen genaue Kenntnis über das Ertragspotenzial und das Risiko ihrer Kapitalanlage gewinnen.
- *Banken* suchen neue Möglichkeiten für Kreditvergabeentscheidungen.
- Kunden und Lieferanten legen Wert auf zuverlässige Partner. Darüber hinaus möchten sie verstehen, wie Leistungen und Waren erstellt werden und wie die Arbeitsbedingungen dazu aussehen.
- *Bewerber* entscheiden sich leichter für oder gegen einen Arbeitsplatz, wenn sie erkennen, wie ein Arbeitgeber mit seinen Mitarbeitern umgeht.
- *Mitarbeiter* streben gerade in unserem zunehmend als „dynamisch“ eingestuften Umfeld nach Informationen zur Personalstrategie und ihrer spezifischen Implementationsschritte – entweder um sich neu zu positionieren, oder aber um noch rechtzeitig den Absprung zu schaffen, bevor das Unternehmen Beschäftigtengruppen lokalisiert, freisetzt und durch Leiharbeit oder generelles Outsourcing ersetzt.

Es gibt demnach diverse Interessenten, die aus Geschäftsberichten mehr lesen wollen als schöne Bilder und Prosa wie aus dem Biedermeier.

1.4 Freiwilliger Standard – national

Human Capital Reporting ist sicherlich kein attraktives Forschungsziel und hat auch aktuell wenig mit „echter“ Wissenschaft zu tun. Deshalb habe ich auch gezögert, mich in dieses Feld zu begeben. Aber: Das Humankapitalreporting dreht sich nicht nur um Humankapitalbewertung. Es macht auch Aussagen darüber, welche Personalarbeit Unternehmen tatsächlich fahren und es hat wichtige Querbezüge zu Nachhaltigkeit und zur sozialen Verantwortung. So können sich Unternehmen leicht mit schöner Prosa aus Nachhaltigkeit und Verantwortung stehlen. Gibt es aber Reporting-Grundsätze, so verhindern diese als freiwilliger Standard nicht das Herausstehlen, machen aber derartiges Verhalten transparent.

Ziel dieses bei uns an der Universität des Saarlandes entwickelten Standards war und ist es, der Ressource Mitarbeiter durch Klarheit, Konsequenz und ausreichende Transparenz nach innen wie nach außen gerecht zu werden. Dazu gehört eine klare Darstellung und eine konsistente Datengrundlage, um Ordnung, Tiefe und Übersichtlichkeit in das bisher so chaotische und oberflächliche Reporting zu bringen. Es geht nicht darum, für die „gute Personalarbeit“ oder die „guten Mitarbeiter“ zu werben, sondern darum, die relevanten Zielgruppen zu informieren.

Zu diesem „HCR10-Standard“ (benannt nach dem Jahr 2010 als Entstehungsdatum) entstanden diverse Publikationen¹⁰ und ein gut funktionierendes Netzwerk. Der HCR10 war in der Realität angekommen.

1.5 Freiwilliger Standard – international

Parallel mit unserer Entscheidung aus dem Jahre 2010, sich über einen „HCR10“ mit Humankapitalreporting zu beschäftigen, beschloss im Oktober 2010 die Internationale Organisation für Normung (International Organization for Standardization = ISO) die Einrichtung eines neuen Bereichs der ISO-Arbeit mit dem Titel „HRM“. Nach der endgültigen Genehmigung wurde das Technische Komitee 260 gegründet und – einige Jahre später – von uns als potenzieller Hebel lokalisiert.

Er war aber schwerer nutzbar als erwartet, vor allem aufgrund von massiven Vorbehalten in Deutschland gegen eine Mitwirkung des „ISO Technical Committee 260 Human Resource Management“. So wollten auch die beiden großen Verbände (DGfP und BPM) aus Rücksicht auf ihre Mitglieder nicht mitmachen, so dass nur noch eine kleine Gruppe Aktiver übrigblieb.

Letztlich gab es aber doch ein „Go“ und eine Mitarbeiterin unseres Saarbrücker Lehrstuhls wurde in verantwortungsvoller Rolle in diesem Projekt positioniert und teilweise für dieses Projekt freigestellt: Über DIN (Deutsches Institut für Normung) in Deutschland ging es dann auch letztlich in Richtung ISO (International Organization for Standardization). Unser klares Ziel: Das interne und externe Human Capital Reporting auf nationaler und internationaler Ebene zu professionalisieren, über „scharfe“ Standardisierungen vom Typ HCR10 und in abgeschwächter Form über die ISO-Norm 30414.

2 Der HCR10 in Kurzfassung

2.1 Reporting-Grundsätze

Generell hat es sich bei Unternehmensbewertungen eingebürgert, diese an mehr oder weniger klar definierten Grundsätzen festzumachen, die im Sinne von generellen Regeln auf der Meta-Ebene stehen. Gleiches gilt auch für den HCR10, der mit folgenden Grundsätzen arbeitet:

Offensiv statt defensiv: Verstecken Sie Ihre Befunde nicht. Sprechen Sie Ihre Interessengruppen vorausschauend und aktiv an. Offensive Berichterstattung soll jedoch nicht heißen, dass wichtige Unternehmensinformationen preisgegeben werden sollen, wodurch möglicherweise sogar Wettbewerbsvorteile gefährdet werden könnten. Es geht vielmehr um ehrliche Kommunikation von Informationen in angemessenem Umfang.

Standardisieren statt individualisieren: Erleichtern Sie sich selbst die Arbeit und verwenden Sie standardisiert dieselben Fakten und dieselbe Berechnungslogik wie in den Vorjahren. Ziel ist eine Berichterstattung mit Aussagegehalt, die im Zeitverlauf vergleichbar ist.

Quantifizieren statt erzählen: Machen Sie es Ihren Interessengruppen einfach und zeigen Sie auf einen Blick, was Sie zu sagen haben. Eine Tabelle oder Grafik, die Fakten präsentiert, ist informativer als ein langer Text, da sie einerseits durch Mehrjahresvergleichsdaten die Entwicklung des Unternehmens aufzeigen kann, andererseits aber auch in Relation zu anderen Unternehmen betrachtet werden kann.

Berichten statt beurteilen: Geben Sie Ihren Interessengruppen den Freiraum, Ihre Daten selbst zu interpretieren.

Erklären statt vernebeln: Versuchen Sie, Strukturveränderungen deutlich zu machen, anstatt Zahlen und Kurven kosmetisch zu bearbeiten. Erklären bedeutet Verdeutlichen der Umstände und Hintergründe durch Ableitung aus der Unternehmensstrategie. Zahlensprünge im Mehrjahresvergleich sollten nicht durch Bereinigung vernebelt, sondern offen berichtet, angesprochen und erklärt werden.

Terminierte Verlässlichkeit statt fluider Aktualität: Publizieren Sie Berichte mit konkretem Stichtag. Hierdurch können alle genau nachvollziehen, zu welchem Datum die Zahlen gelten und über welchen Stand gesprochen wird. Natürlich sind sich täglich aktualisierende Websites („Zahlen-Generatoren“) verführerisch, da alle Zahlen, Daten und Fakten immer Tag genau abgebildet werden können. Doch was nützen uns sich wandelnde Zahlen, wenn wir dann nicht mehr nachvollziehen können, welche Zahlen am Stichtag galten? Darum wird nur die Berichterstattung in den originären Medien (Print- oder PDF-Version mit Stichtag) bei der Bewertung nach dem HCR10 akzeptiert.

Mit dem HCR10-Standard als Leitfaden und diesen sechs elementaren Grundsätzen vor Augen, sollen zukünftig alle Unternehmen in der Lage sein, eine einheitliche und selbstständige Bewertung nach dem HCR10-Standard durchzuführen und damit wesentlich zu einer verbesserten Berichterstattung beizutragen.

2.2 Bewertungsmodell für den HCR10

Gemäß der HCR10-Logik werden die als Input-Faktoren definierten personalrelevanten Kosten als Investition in die fünf Potenzialbereiche überführt. Die Ergebnisse dieser Maßnahmen schlagen sich in den Output-Indikatoren nieder, die im Reportingbereich Personalertrag entsprechend zusammengefasst sind.

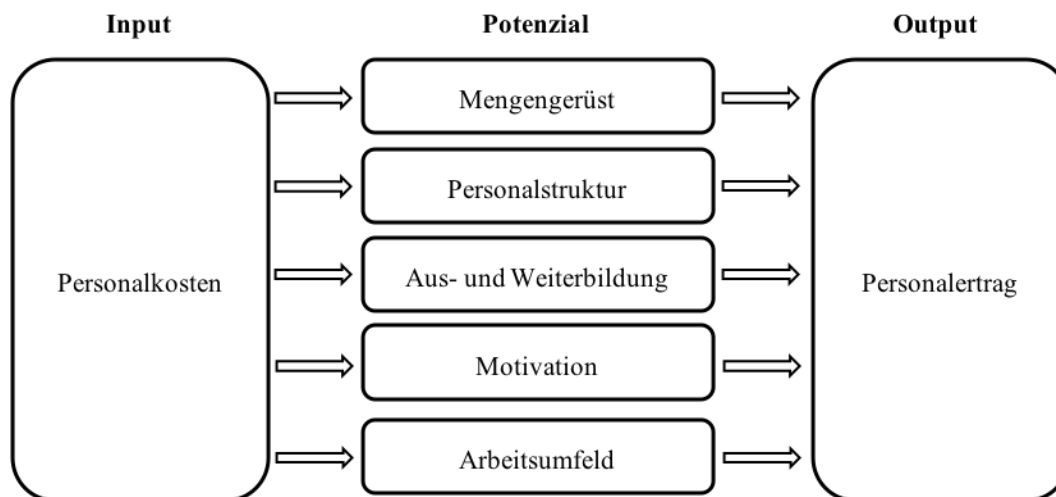


Abbildung 1: Reportingbereiche des HCR10

2.3 Berichtsbreite des HCR10

Beim HCR10 werden Muss- und Kann-Kennzahlen definiert: Muss-Kennzahlen sind zwingend erforderlich. Dabei wird zwischen Muss-Kennzahlen für den Geschäftsbericht (#) sowie für den Zusatzbericht (☆) unterschieden. Der Begriff „Zusatzbericht“ bezieht sich sowohl auf Nachhaltigkeits- als auch Personalberichte. Kann-Kennzahlen sind nicht erforderlich, aber wünschenswert.

Die Kennzahlen bilden das Grundgerüst für den Geschäfts- und Personal-/Nachhaltigkeitsbericht, wobei der Geschäftsbericht – wegen der im Regelfall stärkeren Platzbeschränkung – weniger Muss-Kennzahlen umfasst:

- In der ersten Spalte stehen die Bezeichnungen für alle 73 Kennzahlen, die im HCR10 vorgesehen sind.
- In der zweiten Spalte findet man die 13 Muss-Kennzahlen, die ausschließlich aus dem Geschäftsbericht (GB) stammen.
- Die dritte Spalte zeigt die Berichtsbreite für die 45 Muss-Kennzahlen aus den Zusatzberichten (ZB), bezieht sich also beispielsweise auf Personal- oder Nachhaltigkeitsberichte. Seit der Bewertungsrunde für das Geschäftsjahr 2017 sind auch zeitlich zuordbare PDF- und Print-Dokumente (aber nicht dynamisch generierte Webseiten) aus der Rubrik „HR-Fact-Book“ erlaubt, da sie de facto einen Personalbericht darstellen.

Tabelle 1 zeigt diese damalige Auflistung der Kennzahlen und gibt an, ob die Kennzahl für den Geschäftsbericht (#) und/oder den Zusatzbericht (☆) gefordert beziehungsweise generell als „wünschenswert“ (✓) einzustufen ist.

		Muss-Kennzahl für Geschäfts- bericht	Muss-Kennzahl für Personal- bericht o.Ä.	„Freiwillige“ Kennzahl
Personal- kosten	Personalaufwand gesamt	#	☆	✓
	Anteil Personalaufwand am Gesamt- aufwand		☆	✓
	Personalaufwand je FTE		☆	✓
	Personalzusatzkosten		☆	✓
	Total Workforce Costs		☆	✓
	External Workforce Costs	#	☆	✓
	EWC je Gruppe		☆	✓
	Personalkostenstruktur			✓
	Deutung/Erklärung der Aufwandsent- wicklungen			✓
Mengenge- rüst	Mitarbeiterzahl Köpfe	#	☆	✓
	Mitarbeiterzahl FTE	#	☆	✓
	External Workforce			✓
	Teilzeitquote (in Köpfen)	#	☆	✓
	FTE Zugänge		☆	✓
	Anteil unbefristeter Verträge		☆	✓
	Anteil (un)befristeter Verträge an Einstellungen			✓
	Beschäftigungsstruktur (Tarif, AT, ..)			✓
Personal- struktur	Geschlechterverteilung	#	☆	✓
	Behindertenanteil		☆	✓
	Altersstruktur	#	☆	✓
	Durchschnittsalter		☆	✓
	Betriebszugehörigkeit/Dienstalter		☆	✓
	Joblevel		☆	✓
	Jobfamily (Abteilung)			✓
	Qualifikationsstruktur			✓
	Führungsspanne			✓
	Nationalität		☆	✓
Aus- und Weiterbil- dung	Teilnehmerzahl Weiterbildung	#	☆	✓
	Teilnehmertage oder -stunden Weiter- bildung	#	☆	✓
	Anzahl Weiterbildungsseminare			✓
	Zufriedenheit mit Training			✓
	Gesamtausgaben Weiterbildung		☆	✓
	Ausgaben Weiterbildung je Mitarbei- ter		☆	✓
	Teilnehmerzahl Talentmanagement			✓
	Definition Nachfolgemangement			✓
	Nutzung E-Learning			✓
	Weiterbildungskonzept			✓
	Auszubildendenzahl		☆	✓

	Ausbildungsquote	#	☆	✓
	Übernahmen		☆	✓
	Übernahmequote		☆	✓
	Ausgaben Ausbildung/Einstieg			✓
	Ausgaben Ausbildung/Einstieg je Mitarbeiter			✓
	Ausbildungskonzept			✓
	Wissensmanagement		☆	✓
Motivation	Arbeitgeberimage			✓
	Mitarbeiterbefragung Grundlagen		☆	✓
	Beteiligungsquote		☆	✓
	Ergebnisse		☆	✓
	Zufriedenheitsquote		☆	✓
	Commitment-Index	#	☆	✓
	Bonusprogramme			✓
	Fluktuationsquote		☆	✓
	Ungesteuerte Fluktuationsquote (arbeitsnehmerseitige Kündigung)	#	☆	✓
	Austrittsgründe		☆	✓
	Disziplinarverfahren			✓
Arbeitsumfeld	Nutzung Kinderbetreuung			✓
	Arbeitszeitmodelle (Definition, Alters-/Eltern-/sonstige Teilzeit)			✓
	Vorsorgeprogramme			✓
	Gesundheitsquote	#	☆	✓
	Fehlzeiten		☆	✓
	Abwesenheitsgründe		☆	✓
	Unfallhäufigkeit			✓
	Unfallbelastung			✓
	Arbeitsschutzschulungen		☆	✓
Personalertrag	Umsatz pro Mitarbeiter		☆	✓
	EBITDA pro Mitarbeiter			✓
	Personalaufwandsquote			✓
	Total-Workforce-Aufwandsquote		☆	✓
	Human Capital ROI		☆	✓
	Verbesserungsvorschläge		☆	✓
	Einsparung aus Vorschlägen		☆	✓
	Patente			

Tabelle 1: Der HCR10-Standard für das Human Capital Reporting

2.4 Berichtsstufen

Das Human Capital Reporting wird je nach Tiefe der Berichterstattung in drei Stufen untergliedert.

Stufe 1 als „Zahl“. Diese Stufe repräsentiert die Untergrenze des HCR10-Standards in Form einer Zustandsangabe. Es wird also lediglich über eine Kennzahl ohne einen Zeit- oder Gruppenbezug berichtet; das heißt, es erfolgt kein Vergleich des Wertes über mehrere Jahre oder eine gruppenbezogene Aufgliederung. Das Erreichen von Stufe 1 bringt in der Schlussbewertung entsprechend 1 Punkt.

Durchschnittsalter 2014	39,8 Jahre
-------------------------	------------

Tabelle 2: Darstellung einer Kennzahl in Stufe 1

Stufe 2 als „Vektor“ (Zeit- oder Gruppenbezug): Die Einordnung in Stufe 2 erfordert die Aufschlüsselung einer Kennzahl nach dem Zeitbezug, wie in Tabelle 3 dargestellt. Weiterhin ist eine Aufgliederung nach einem anderen Merkmal möglich, wie zum Beispiel dem Geschlecht oder der Region (Gruppenbezug), um in Stufe 2 eingeordnet zu werden. Das Berichten einer Kennzahl in dieser Stufe bringt 2 Punkte.

	2014	2013	2012
Durchschnittsalter	42,2	41,9	41,6

Tabelle 3: Darstellung einer Kennzahl in Stufe 2 mit Zeitbezug

Stufe 3 als „Matrix“ (Zeit- und Gruppenbezug): Diese Stufe gilt als Ziel des HCR10, denn nur so ist die wirklich aussagekräftige Darstellung einer Kennzahl möglich. Dem HCR10 zufolge sollte jede Kennzahl dementsprechend eine Aufgliederung nach dem Zeitbezug sowie dem Gruppenbezug vorweisen. Wichtig ist hier, dass man trotzdem den Aspekt der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit nicht außer Acht lässt.

Durchschnittsalter	2014	2013	2012
männlich	41,7	42,7	42,3
weiblich	40,8	39,2	38,8
Gesamt	40,9	41,0	40,6

Tabelle 4: Darstellung einer Kennzahl in Stufe 3

Aus pragmatischen Gründen definiert der HCR10 Zwischenstufen beim Zeitbezug:

- In Stufe 1,5 werden Kennzahlen ohne Gruppenbezug eingeordnet, die allerdings einen Zweijahresvergleich beinhalten.

- Stufe 2,5 setzt sich aus Stufe 1,5 und Stufe 2 zusammen. Hierbei wird eine gruppenbezogene Aufschlüsselung, die weiterhin einen Vergleichswert aus einem vergangenen Berichtsjahr liefert, vorausgesetzt.

Tabelle 5 fasst diese Logik zusammen.

Eine Zahl	Gruppenbezug	Zeitbezug		Reportingstufe
		2 Jahre	3 Jahre	
✓	-	-	-	1
✓	-	✓	-	1,5
✓	-	-	✓	2
✓	✓	-	-	2
✓	✓	✓	-	2,5
✓	✓	-	✓	3

Tabelle 5: Reportingstufen des HCR10 mit Stufe 3 als anzustrebendem Standard

Damit ergibt sich zusammenfassend als Forderung für den Geschäftsbericht: Der HCR10-Standard für Geschäftsberichte (HCR10-13) ist erfüllt, wenn alle 13 Geschäftsbericht-Muss-Kennzahlen in Stufe 3 berichtet werden. Ein Geschäftsbericht muss also 13 klar definierte Zahlen gruppenspezifisch im Zeitablauf über 3 Jahre ausweisen.

Analoges gilt für Zusatzberichte: Der HCR10-Standard für Personal-/Nachhaltigkeitsberichte (HCR10-45) ist erfüllt, wenn alle 45 Zusatzbericht-Muss-Kennzahlen in Stufe 3 berichtet werden.

Wünschenswert ist allerdings eine noch umfangreichere Berichterstattung: Der HCR10-Breitenindex wird maximiert, wenn alle 73 Kann- und Muss-Kennzahlen in Stufe 3 berichtet werden (HCR10-73).

2.5 Punktberechnung

Wie in anderen Lebensbereichen begann auch beim HCR10 ein gesunder Wettbewerb, da man die „Stufen“ in Punkte uminterpretieren kann. Daraus ergaben sich vier Rankings:

Für jede im Geschäftsbericht berichtete Pflicht-Kennzahl wird entsprechend der erreichten Stufe die jeweilige Punktzahl vergeben. Wird eine Muss-Kennzahl mehrmals und in unterschiedlichen Stufen berichtet, wird jeweils nur die höchste Stufe, die erreicht wurde, gewertet. Werden Kennzahlen berichtet, die nicht als Pflicht für den Geschäftsbericht gelten, fließen diese folglich nicht in die Bewertung mit ein. Die maximal erfüllbare Punktzahl ist demnach $13 \times 3 = 39$.

Für jede im Personal-/Nachhaltigkeitsbericht berichtete Muss-Kennzahl wird entsprechend der erreichten Stufe die jeweilige Punktzahl vergeben. Wird eine Muss-Kennzahl mehrmals und in unterschiedlichen Stufen berichtet, wird jeweils nur die höchste Stufe, die erreicht wurde, gewertet. Werden Kennzahlen berichtet, die

nicht als Pflicht für den Zusatzbericht gelten, fließen diese folglich nicht in die Bewertung mit ein. Die maximal erfüllbare Punktzahl ist demnach $45 \times 3 = 135$.

Für jede im Geschäfts-/Personal-/Nachhaltigkeitsbericht berichtete Pflicht- und Kann-Kennzahl wird entsprechend der erreichten Stufe die jeweilige Punktzahl vergeben. Wird eine Muss- oder Kann-Kennzahl mehrmals und in unterschiedlichen Stufen berichtet, wird jeweils nur die höchste Stufe, die erreicht wurde, gewertet. Hier fließen also alle Kennzahlen, die berichtet wurden, in die Endbewertung mit ein. Die maximal erfüllbare Punktzahl ist demnach $73 \times 3 = 219$.

Hinzu kommt noch ein viertes Ranking als Punkt-Durchschnitt über die drei zuvor erläuterten Ranglisten.

Generell gilt: Je höher der Score beim HCR10, umso besser (weil transparenter) ist das Human Capital Reporting.

Ob die gelieferten Daten Ausdruck guter Personalarbeit sind, steht damit noch nicht fest: Berichtet also ein Unternehmen über umfangreiche Personalentwicklung, so ist die Berichterstattung positiv zu bewerten, da sie dem Ziel der Transparenzerhöhung dient. Es wird also nicht beurteilt, ob der Umfang der Personalentwicklung zu hoch, zu niedrig beziehungsweise generell „angemessen“ ist.

3 Forschungsziel: Internationaler Vergleich

Seit 2009 wurden regelmäßig Vergleichsstudien für das Human Capital Reporting anhand vom HCR10 in Deutschland angestellt. Es stellte sich aber immer wieder auch die Frage, wie professionell das Human Capital Reporting in anderen Ländern praktiziert wird.

Denn hier sind aufgrund der

- gesetzlichen Vorgaben,
- kulturellen Werte im Sinne beispielsweise von sozialer Verantwortung und Transparenz sowie
- in dem jeweiligen Land vorherrschenden Industriepolitik mit ihren jeweiligen Schwerpunkten

Unterschiede zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund widmeten sich im Jahr 2016 sieben Bachelor- und Masterarbeiten an unserem Lehrstuhl dem HCR10 außerhalb von Deutschland¹¹.

Tabelle 6 zeigt die imposante Seitenanzahl der analysierten Geschäftsberichte (GB) und Zusatzberichte (ZB), die für dieses Projekt analysiert wurden. Zusätzlich wurde in dieses Buch die entsprechende HCR10-Analyse des Lehrstuhls für Deutschland aufgenommen

Land	Autor	Unternehmen	Seiten GB	Seiten ZB
Deutschland	diverse	30	7.870	2.024
Frankreich	Schatton, Mercedes	40	14.653	541
Großbritannien	Mang, Steffen	30	10.399	2.219
Italien	Bleher, Carsten	20	6.312	1.394
Kanada	Kern, Svenja	20	3.171	1.653
Nigeria	Halbeisen, Miriam	20	3.447	226
Schweden	Boos, Janina	20	3.331	542
USA	Kaprolat, Janine	20	2.415	1.390

Tabelle 6: Untersuchungsbasis für das Projekt „HCR10-International“

Die jeweiligen Kapitel entsprechen nicht genau den Abschlussarbeiten, da sie aus Konsistenzgründen etwas gestrafft und ediert wurden.

¹ vgl. Scholz, Christian, Editorial: Einige Anmerkungen zu immateriellen Vermögenswerten, in: Zeitschrift für Personalforschung 17 (2003), 149-150; Scholz, Christian (Hrsg.), Human Capital Management – More than just a phrase, Zeitschrift für Personalforschung Special Issue 21 (3/2007); Scholz, Christian/Stein, Volker, Humankapital messen, in: Personal 58 (1/2006), 8-11.

² vgl. z.B. Hekimian, James S./Jones, Curtis H., Put People on Your Balance Sheet, in: Harvard Business Review 45 (1/1967), 105-113; Brummet, Lee R./Flamholtz, Eric G./Pyle, William C., Human Resource Measurement – A Challenge for Accountants, in: The Accounting Review 43 (1968), 217-224; Flamholtz, Eric G., Human Resource Accounting, Encino/California-Belmont/California (Dickenson) 1974; Conrads, Michael, Human Resource Accounting als Abbildung des Humanvermögens in Unternehmensrechnungssystemen für die Lösung interner und externer Aufgaben eines Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der aktienrechtlichen Jahresabschlussrechnung, Diss. Universität Köln 1975; Schmidt, Herbert (Hrsg.), Humanvermögensrechnung. Instrumentarium zur Ergänzung der unternehmerischen Rechnungslegung – Konzepte und Erfahrungen, Berlin-New York (de Gruyter) 1982, 357-395.

³ Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, Köln-München-Unterschleißheim (Luchterhand) 3. Auflage 2011, 2. Auflage 2006, 1. Auflage 2004; Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Zehn Postulate für das Human-Capital-Management, in: Personalwirtschaft 30 (5/2003), 50-54; Scholz, Christian, Zehn Fragen und Antworten zum Human-Capital-Management, in: Personalwirtschaft 31 (5/2004), 10-15; Scholz, Christian, Zehn Aktionsfelder der Saarbrücker Formel, in: Personalwirtschaft 32 (2/2005), 34-36; Scholz, Christian/Bechtel, Roman, Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel, in: Personalwirtschaft 32 (11/2005), 32-36; Scholz, Christian/Müller, Stefanie, Bewertung von Humankapital anhand der Saarbrücker Formel, in: Stock-Homburg, Ruth/Wolff, Birgitta (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden (Gabler) 2011, 139-159.

⁴ vgl. Shaw, Jason D./Park, Tae-Youn/Kim, Eugene, A Resource-Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance, in: Strategic Management Journal 34 (2013), 572-589.

⁵ vgl. Ployhart, Robert E./Nyberg, Anthony J./Reilly, Greg/Maltarich, Mark A., Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!, in: Journal of Management 40/2 (2014), 371-398.

⁶ vgl. Campbell, Benjamin A./Coff, Russel/Kryscynski, David, Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital, in: Academy of Management Review 37/3 (2012), 376-395.

⁷ vgl. Nyberg, Anthony J./Wright, Patrick M., 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go, in: Academy of Management Perspectives 29 (2015), 287-295.

⁸ vgl. Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit, Köln (Luchterhand) 3. Aufl. 2011 (2. Aufl. 2005; 1. Aufl. 2004).

⁹ vgl. z.B. Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie, Personalwirtschaftliche Humankapitalbewertung (Teil I: Die theoretische Basis). Den Wert des Mitarbeiters kennen, in: Weiterbildung o.Jg. (2/2007), 30-33; Scholz, Christian,