
HUMANVERMÖGENSRECHNUNG

Rezension von: Herbert Schmidt
(Hrsg.), Humanvermögensrechnung.
Instrumentarium zur Ergänzung der
unternehmerischen
Rechnungslegung – Konzepte und
Erfahrungen. Walter de Gruyter,
Berlin, New York 1982, 737 Seiten

Einige Zeit, nachdem die National-
ökonomie die Qualifikation von Ar-
beitskräften in „Humankapital“-Grö-
ßen zu fassen und in die Analyse ma-
kroökonomischer Fragen einzubezie-
hen versucht hat, findet das in den
Mitarbeitern der Unternehmung ver-
körperte Humanvermögen auch in der
Betriebswirtschaftslehre besonderes
Interesse. In der Makroökonomie war
die Rolle des Humankapitals im Rah-
men des „dritten Faktors“ zur Erklä-
rung von Wachstumsprozessen Aus-
gangspunkt eines Forschungspro-
gramms, das die Arbeitsmarkt-, Lohn-
und Verteilungstheorie, die Theorie
des internationalen Handels oder die
Theorie des Haushalts ebenso be-
fruchtet hat, wie hiervon auch vielfäl-
tige Anstöße für die empirische Wirt-
schafts- und Sozialforschung und fol-
genreiche Umsetzungen insbesondere
in der Bildungspolitik ausgingen.

In der betriebswirtschaftlichen Pra-
xis, etwa für die Bestimmung des Fir-
menwerts beim Verkauf ganzer Unter-
nehmen, ist der Vermögenswert einer
qualifizierten, eingearbeiteten Beleg-
schaft durchaus schon berücksichtigt
worden; ebenso sind bestimmte per-
sonalpolitische Strategien und „Phi-
losophien“ von Unternehmen nur aus
der Sicht eines Humanpotentials der
Organisation zu erklären. Unberührt
hiervon blieb jedoch die Beschrän-
kung des Rechnungswesens der Un-

ternehmung auf die traditionellen,
monetär bewertbaren Leistungsfakto-
ren, notwendig verbunden mit der Ge-
fahr, daß die Entscheidungen im Un-
ternehmensbereich und insbesondere
in der betrieblichen Personalpolitik
deren Einfluß auf die für den langfri-
stigen Unternehmenserfolg zentral be-
deutsamen menschlichen Ressourcen
nicht adäquat reflektieren. Die Einbe-
ziehung des Humanvermögens in das
Rechnungswesen der Unternehmung
hätte damit die Aufgabe das Investi-
tionsbewußtsein der Entscheidungs-
träger zu fördern und eine verbesserte
Grundlage für eine Vielzahl von per-
sonalbezogenen Entscheidungen zu lie-
fern. Aussagen über den Wert des Hu-
manvermögens erscheinen demge-
genüber sekundär.

Der vorliegende umfangreiche Sam-
melband unternimmt es, Konzept,
praktische Modelle und bisherige Er-
fahrungen mit einer Humanvermö-
gensrechnung im Unternehmensbe-
reich in einem breiten Spektrum von
Beiträgen darzustellen. Eine besonde-
re Rolle spielt der in den Vereinigten
Staaten entwickelte und von einigen
Unternehmen praktizierte Ansatz des
„Human Resource Accounting“
(HRA), dem weiterreichende und eher
auf die westeuropäische Situation von
Unternehmensverfassung und Sozial-
ordnung bezogene Konzepte gegen-
übergestellt werden, die bis zur Inte-
gration der Humanvermögensrech-
nung (HVR) in eine Sozialbilanz des
Unternehmens reichen. Ergänzt wird
die Sammlung betriebswirtschaftlich
orientierter Beiträge durch einige ge-
samtwirtschaftliche Fragestellungen
(A. Hegelheimer: Das Humankapital
in der gesamtwirtschaftlichen Hu-
manvermögensrechnung; W. D. Win-
terhager: Versuch einer bildungsöko-
nomischen Bewertung der Berufsaus-
bildung in der BRD; E. Müller-Stein-
eck: Einzelbetriebliche Finanzierung
vs. zwischenbetrieblicher Interessen-
ausgleich bei betrieblichen Bildungs-
investitionen; F. Voigt: Das volkswirt-
schaftliche Humankapital – am Bei-

spiel makroökonomischer Unfallfolgekostenrechnungen; G. Kohlheyer: Bildungsökonomische Beurteilung von Ausbildungsinvestitionen in Entwicklungsländern).

In einem ersten Teil wird das US-amerikanische Konzept des HRA in methodisch orientierten Beiträgen und einigen Fallbeispielen vorgestellt. R. L. Brummet stellt dem Kostenkonzept für ein Humankapital-Informationssystem (Investitionen in die Personalentwicklung, Nutzungsdauer, Abschreibungen und Wertberichtigungen) die Ertragswertberechnung gegenüber und fordert die Kodifizierung von Methoden, vor allem im Hinblick auf die externe Berichterstattung des Unternehmens. E. Flamholtz unterscheidet verschiedene Entwicklungsstufen von HRA-Systemen, die schließlich zu einer völligen rechen-technischen Erfassung des Humankapitals als Entscheidungsgrundlage in allen Phasen der betrieblichen Personalpolitik, d. h. zu einem umfassenden Kosten-/Wert-Kalkül für Personalbeschaffung, -entwicklung, -allokation, -bewertung und -entlohnung führen soll. Abgerundet wird dieser Teil durch das Fallbeispiel der Barry Corp., die 1968 als Pionier ein HRA-System eingeführt hat, das u. a. für die Untersuchung von Fluktuationskosten und des Übergangs zu Gruppenarbeit angewandt wurde. Ein weiteres Fallbeispiel betrifft ebenfalls die Fluktuationskostenanalyse.

E. Marquès gibt einen Überblick zur Aufnahme dieses Konzepts im europäischen Raum. Dabei wird der HRA-Ansatz als zu eng kritisiert und für die Entwicklung eines „totalen“ Rechnungswesens plädiert, das den verschiedenen Zielen und Systembeziehungen des Unternehmens entspricht. Auch am Beispiel der Entwicklung eines HRA-Systems für ein Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie nach dem Vorbild der Barry Corp. (W. Kropp/H. Wächter) wird die Notwendigkeit von Erweiterungen dieses Rechnungssystems unter dem Ziel ei-

ner qualitativen Personalplanung aufgezeigt. Andere Beiträge des Sammelbandes, der in seiner Gliederung nicht ganz einsichtig und übersichtlich angelegt ist und notwendig auch erhebliche Überschneidungen der einzelnen Beiträge aufweist, stehen dagegen voll in der „Tradition“ des HRA. So wird für das HRA als Entscheidungshilfe für die Personalpolitik auf die Notwendigkeit des Einbaus in ein langfristiges Planungsmodell für das Gesamtunternehmen hingewiesen (M. Conrads/W. Goetzke/G. Sieben), oder für die Integration des HRA als Humankapital-Erhaltungsrechnung bzw. als Jahresüberschußverwendungsrechnung in das Rechnungswesen des Unternehmens plädiert (M. Conrads/J. Kloock). In dieselbe Richtung weist der Beitrag von P. Lindemann zur Berücksichtigung des Humankapitals bei der Bestimmung des Firmenwerts.

In einer Reihe von Beiträgen werden spezifische Anwendungsmöglichkeiten einer betrieblichen HVR dargestellt. E. Reuter weist auf die Entwicklung von Personalkennzahlensystemen (Mitarbeiterdaten – Arbeitsplatzdaten), auf Rentabilitätsanalysen für einzelne Maßnahmen (Lehrlingsausbildung, Werksärztlicher Dienst, Unfallverhütung, Rationalisierung) sowie auf die Sozialberichterstattung von Unternehmen (Belegschaftsbericht der Daimler-Benz AG) hin. Andere Beiträge gelten dem betrieblichen Arbeits- und Unfallschutz (M. Hagenkötter/S. Wehner und Th. Reichmann). Besondere Beachtung findet dabei die Erfassung des Produktivitätseffekts von Verbesserungen der Arbeitsbedingungen als Voraussetzung von Kosten-Nutzen-Analysen für Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität (N. Q. Herrick, E. E. Lawler, R. Marr, Th. Ellinger/H.-J. Weber).

Herrick berichtet über ein Projekt zur Erfassung der Arbeitsqualität, das den Zusammenhang zur Arbeitsproduktivität über den Wegfall „produktionsfeindlicher Aktivitäten“ (Absen-

tismus, Fluktuation, Unfälle etc.) erfassen und damit den Ertrag der Humanisierung der Arbeit meßbar machen soll; ergänzt werden die methodischen Überlegungen durch ein Anwendungsbeispiel aus der Automobilindustrie. Marr geht von der Inpraktikabilität einer Erfassung des Humanvermögens in monetären Wertgrößen (und von Mängeln des Kosten-Ansatzes) aus, und schlägt die Verwendung verschiedener Indikatoren vor, wobei der Variable der Arbeitszufriedenheit eine zentrale Rolle beigemessen wird. Die Ermittlung der auf die Arbeitssituation bezogenen Einstellungen der Organisationsmitglieder im Wege der innerbetrieblichen Meinungsforschung soll letztlich organisationsspezifische Einflußfaktoren des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter erkennbar machen und derart die Entscheidungsfindung im personalpolitischen Bereich verbessern und eine „Integrierungsfunktion“ auslösen. Ergänzt werden diese Beiträge durch konzeptionelle Entwürfe für eine EDV-gestützte Planung, Verwaltung und Kontrolle des betrieblichen Humanvermögens bzw. zur Integration einer HVR in Personal- und Management-Informationssysteme (M. Domsch, H. J. Will).

Die Beiträge eines abschließenden Teils untersuchen die HVR als Bestandteil einer erweiterten, gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung der Unternehmung. Ein Beispiel stellt die französische „bilan social“ dar, ein seit 1977 gesetzlich vorgeschriebenes System von Indikatoren aus der Arbeitswirtschaft des Unternehmens in Ergänzung zu Bilanz und Jahresabschluß (F. Bisani). H.-D. Küller entwickelt Grundsätze für Sozialbilanzen, die als Gegenvorschlag aus gewerkschaftlicher Sicht zu den Empfehlungen für gesellschaftsbezogene Berichterstattung des Arbeitskreises „Sozialbilanz-Praxis“ von sozialbilanzierenden Unternehmen in der Bundesrepublik verstanden werden, jedoch nicht in ein operationales Kon-

zept münden. M. Dierkes und A. Hoff weisen auf die unterschiedlichen Ziele von HVR und Sozialbilanz hin. Eine Inhaltsanalyse vorliegender Sozialbilanzen zeigt, daß die Beziehungen von Unternehmen und Mitarbeitern im Mittelpunkt von Sozialbilanzen in der Bundesrepublik stehen. Die verwendeten Indikatoren im Mitarbeiterbereich machen mit großen Unterschieden nach Umfang und Qualität einen fehlenden Konsens über das Was und Wie der Berichterstattung deutlich; der Zusammenhang mit der grundlegenden Idee der Sozialbilanz, einer Gegenüberstellung gesellschaftlicher Nutzen und Kosten der Unternehmensaktivität, ist vielfach eher peripher.

Eine grundsätzlich kritische Position gegenüber dem Konzept der HVR findet sich nur in einem Beitrag dieses umfangreichen Sammelbandes. U. Engelen-Kefer bezieht sich dabei auf die in den USA entwickelten Ansätze der Humankapitalrechnung, die wenig Ansatzpunkte zu bieten scheinen für eine Weiterentwicklung der betrieblichen Personalplanung und Personalpolitik unter den gegebenen institutionellen und sozialpolitischen Bedingungen der Bundesrepublik. Im Hinblick auf die Orientierung an Arbeitnehmerinteressen und die Verbesserung der Qualität der Arbeit wird insbesondere das Ziel der Effektivierung des Arbeitseinsatzes nach betriebswirtschaftlichen Kosten und Erträgen und das Fehlen einer gesellschaftsbezogenen Definition des Produktivitätsbegriffs kritisiert.

Der Sammelband bietet einen umfassenden Überblick über ein relativ neues Feld betriebswirtschaftlicher Forschung und Praxis. Eindeutig im Vordergrund steht dabei der Anwendungsbezug eines Instrumentariums, das ein vollständigeres Bild von Situation und Entwicklung des Unternehmens geben und Unternehmensentscheidungen im Personalbereich besser fundieren soll. Bleibt zu wünschen, daß diese Orientierung des

Sammelbandes einen Beitrag dazu leisten kann, aus der Beschränkung auf die fachwissenschaftliche Diskussion und auf einen Kreis von Pionierunter-

nehmen hinauszuführen in vielfältigere Anwendung und Erprobung im Unternehmensbereich.

Hans-Joachim Bodenhöfer