

**Alexandros Milanowski**

Humankapitalbewertung über  
Informationen aus öffentlich zugänglichen  
Quellen: Das Beispiel europäischer  
Luftfahrtunternehmen

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](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2006 GRIN Verlag, Open Publishing GmbH  
ISBN: 9783638518901

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<http://www.grin.com/de/e-book/57435/humankapitalbewertung-ueber-informatio-nen-aus-oeffentlich-zugaenglichen>

**Alexandros Milanowski**

**Humankapitalbewertung über Informationen aus  
öffentlich zugänglichen Quellen: Das Beispiel europäi-  
scher Luftfahrtunternehmen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

Universität - Siegen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Thema:

Humankapitalbewertung über Informationen aus  
öffentlich zugänglichen Quellen:  
Das Beispiel europäischer Luftfahrtunternehmen.

Diplomarbeit zur Erlangung des Grades eines Diplom-Kaufmanns im Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften der Universität Siegen

Eingereicht von: Alexandros Milanowski

Fachsemester: 7. Semester

Abgabetermin: 13. März 2006

57076 Siegen

## I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis.....	II
II	Abbildungsverzeichnis.....	VI
III	Tabellenverzeichnis .....	VII
IV	Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3	Vorgehensweise der Untersuchung .....	3
2	Theoretische Ansätze zur Humankapitalbewertung in der Luftfahrtindustrie.....	4
2.1	Human Capital Management (HCM) .....	4
2.1.1	Definition des Begriffs Humankapital.....	4
2.1.2	Ansätze zum Human Capital Management.....	7
2.1.3	Humankapitalbewertung als wesentlicher Bestandteil des HCM ...	9
2.1.4	Klassifizierung verschiedener Ansätze zur HC-Bewertung.....	10
2.1.4.1	Aktuelle Klassifizierungen .....	10
2.1.4.2	Monetäre vs. Nicht-monetäre Wertmessung.....	13
2.1.4.3	Input- vs. Outputmodelle .....	14
2.1.5	Bedeutung des Humankapitals .....	16
2.1.5.1	Bedeutung für Unternehmen .....	16
2.1.5.2	Bedeutung für Mitarbeiter .....	17
2.2	Wettbewerb im Luftverkehr.....	19
2.2.1	Deregulierung des Luftverkehrs in den USA und Europa .....	19
2.2.2	Auswirkungen der Liberalisierung in Europa .....	20
2.2.3	Trends und Prognosen für den Luftverkehr in Europa.....	21
2.3	Nutzen der HC-Bewertung in einem hoch dynamischen Marktsegment Luftfahrt.....	23
3	Untersuchungsrahmen zur Messung über öffentlich zugängliche Quellen.....	26
3.1	Untersuchungsbasis .....	26
3.2	Ermittlungsmethoden von Berechnungskomponenten.....	26
3.3	Beschreibung und Ermittlung der Komponenten.....	28

3.3.1	Beschäftigtengruppen.....	28
3.3.2	Full Time Equivalent.....	29
3.3.3	Gehälter.....	30
3.3.4	Markt- und Buchwert.....	31
3.3.5	Wissensrelevanzzeit.....	32
3.3.6	Betriebszugehörigkeit.....	33
3.3.6.1	Unternehmensspezifische Betriebszugehörigkeit.....	33
3.3.6.2	Beschäftigtenspezifische Betriebszugehörigkeit.....	35
3.3.7	Personalentwicklungsmaßnahmen.....	36
3.3.8	Motivation.....	37
3.3.8.1	Commitment.....	38
3.3.8.2	Context.....	41
3.3.8.3	Retention.....	42
4	Anwendung auf europäische Luftfahrtunternehmen.....	43
4.1	Unternehmensunabhängige Ermittlung der Komponenten.....	43
4.1.1	Beschäftigtengruppen.....	43
4.1.1.1	Cockpit.....	44
4.1.1.2	Kabinen.....	44
4.1.1.3	Boden.....	45
4.1.1.4	Administration.....	45
4.1.2	Gehälter.....	45
4.1.2.1	Cockpit.....	46
4.1.2.2	Kabine.....	47
4.1.2.3	Boden.....	47
4.1.2.4	Administration.....	47
4.1.3	Wissensrelevanzzeit.....	48
4.1.3.1	Cockpit.....	48
4.1.3.2	Kabine.....	49
4.1.3.3	Boden.....	50
4.1.3.4	Administration.....	51
4.1.4	Betriebszugehörigkeit.....	51



4.1.5	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	52
4.1.6	Motivation .....	54
4.2	Deutsche Lufthansa AG .....	56
4.2.1	Full Time Equivalent.....	56
4.2.2	Markt- und Buchwert.....	58
4.2.3	Betriebszugehörigkeit .....	58
4.2.4	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	60
4.2.5	Motivation .....	63
4.2.5.1	Commitment .....	64
4.2.5.2	Context .....	64
4.2.5.3	Retention.....	64
4.2.6	Ermittlungsmethoden der Komponenten .....	66
4.3	British Airways Plc.....	66
4.3.1	Full Time Equivalent.....	67
4.3.2	Markt- und Buchwert.....	67
4.3.3	Betriebszugehörigkeit .....	67
4.3.4	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	69
4.3.5	Motivation .....	71
4.3.5.1	Commitment .....	71
4.3.5.2	Context .....	72
4.3.5.3	Retention.....	72
4.3.6	Ermittlungsmethoden der Komponenten .....	73
4.4	Air France KLM.....	73
4.4.1	Full Time Equivalent.....	74
4.4.2	Markt- und Buchwert.....	77
4.4.3	Betriebszugehörigkeit .....	77
4.4.4	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	80
4.4.5	Motivation .....	82
4.4.5.1	Commitment .....	83
4.4.5.2	Context .....	84
4.4.5.3	Retention.....	85

4.4.6	Ermittlungsmethoden der Komponenten .....	86
4.5	Berechnung des Humankapitals.....	87
4.5.1	Zusammenfassung der Komponenten .....	88
4.5.2	Saarbrücker Formel .....	89
4.5.3	Human Capital Market Value .....	90
4.5.4	Vergleichende Darstellung .....	91
5	Fazit.....	93
6	Literaturverzeichnis .....	95
V	Anhang.....	VII

## II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition Humankapital	6
Abbildung 2: Empirische Ergebnisse zur Wertschätzung der Mitarbeiter	8
Abbildung 3: Klassifizierung der Ansätze zur HC-Bewertung	10
Abbildung 4: Klassifizierung der Ansätze zur HC-Bewertung nach Scholz u.a.	11
Abbildung 5: Beförderte Passagiere weltweit, 1986 - 2004	20
Abbildung 6: Luftverkehrs-Wachstum in Europa, 1994 - 2004	21
Abbildung 7: Prognostiziertes Luftverkehrs- und BIP-Wachstum in Europa	22
Abbildung 8: Einstellungen und Abgänge im Lufthansa Konzern	58
Abbildung 9: Mitarbeiter des Lufthansa-Konzerns 2000 - 2004	59
Abbildung 10: Mitarbeiter bei BA	68
Abbildung 11: Mitarbeiter bei der AF-Liniengesellschaft	77
Abbildung 12: FTEs bei KLM	78
Abbildung 13: Eigenkapital- und Umsatzrendite der Luftfahrtkonzerne	91
Abbildung 14: Humankapital und wirtschaftliche Kennzahlen pro FTE	92

### III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wissensrelevanzzeit nach Aktualisierungsanspruch des Wissens	32
Tabelle 2: Beispiel zur Betriebszugehörigkeit	35
Tabelle 3: Beispiel zur beschäftigtenspezifischen Betriebszugehörigkeit	36
Tabelle 4: Beispiel für Umskalierung EFP auf SFo	40
Tabelle 5: Wissensrelevanzzeit Cockpit	49
Tabelle 6: Wissensrelevanzzeit Kabine	50
Tabelle 7: Wissensrelevanzzeit Boden	51
Tabelle 8: Beschäftigtenspezifisches Betriebszugehörigkeitsniveau	52
Tabelle 9: Umskalierung Kündigungen in SFo	54
Tabelle 10: Umskalierung Absentismus in SFo	55
Tabelle 11: Beschäftigtenspezifisches Commitment	55
Tabelle 12: Beschäftigtenspezifische Modifikation der Betriebszugehörigkeit LH	60
Tabelle 13: Prozentualer Anteil der Kosten für die Cockpitbesatzung	62
Tabelle 14: Verteilung der Personalentwicklungsmaßnahmen bei LH	63
Tabelle 15: Umskalierung Lufthansa EFP in SFo	63
Tabelle 16: Umskalierung Lufthansa EFP II in SFo	64
Tabelle 17: Commitment bei Lufthansa	64
Tabelle 18: Retention bei Lufthansa	65
Tabelle 19: Ermittlungsmethoden der Komponenten bei LH	66
Tabelle 20: Unternehmensspezifische Modifikation der Betriebszugehörigkeit	68
Tabelle 21: Beschäftigtenspezifische Modifikation der Betriebszugehörigkeit	69
Tabelle 22: Prozentualer Anteil der Kosten für die Cockpitbesatzung	70
Tabelle 23: Verteilung der Personalentwicklungsmaßnahmen bei BA	70
Tabelle 24: Umskalierung British Airways EFP in SFo	71
Tabelle 25: Commitment bei British Airways	71
Tabelle 26: Retention bei British Airways	72
Tabelle 27: Ermittlungsmethoden der Komponenten bei BA	73
Tabelle 28: Personalanteil	75
Tabelle 29: Aufteilung des Bodenpersonals bei AF-KLM	76

Tabelle 30: Aufteilung des administrativen Personals bei AF-KLM	76
Tabelle 31: Beschäftigtenspezifische Modifikation der Betriebszugehörigkeit	78
Tabelle 32: Unternehmensspezifische Modifikation der Betriebszugehörigkeit	79
Tabelle 33: Beschäftigtenspezifische Modifikation der Betriebszugehörigkeit	79
Tabelle 34: Prozentuale Aufteilung der Betriebszugehörigkeit bei AF-KLM	80
Tabelle 35: Prozentualer Anteil der Kosten für die Cockpitbesatzung	80
Tabelle 36: Prozentualer Anteil der Kosten für die Cockpitbesatzung	81
Tabelle 37: Verteilung der Personalentwicklungsmaßnahmen bei AF-KLM	82
Tabelle 38: Umskalierung KLM EFP in SFo	83
Tabelle 39: Commitment bei Air France	83
Tabelle 40: Commitment bei KLM	84
Tabelle 41: Commitment bei Air France-KLM	84
Tabelle 42: Retention bei Air France	85
Tabelle 43: Retention bei KLM	85
Tabelle 44: Retention bei Air France-KLM	86
Tabelle 45: Ermittlungsmethoden der Komponenten bei AF	86
Tabelle 46: Ermittlungsmethoden der Komponenten bei KLM	87
Tabelle 47: HC-Komponenten von LH	88
Tabelle 48: HC-Komponenten von BA	89
Tabelle 49: HC-Komponenten von AF-KLM	89
Tabelle 50: HC mittels Saarbrücker Formel von LH	90
Tabelle 51: HC mittels Saarbrücker Formel von BA	90
Tabelle 52: HC mittels Saarbrücker Formel von AF-KLM	90
Tabelle 53: Marktwertorientierte Humankapitalbewertung der Luftfahrtkonzerne	91