

HRM Competence

Human Capital Reporting

HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung

von

Prof. Dr. Christian Scholz, Thomas Sattelberger

1. Auflage

Human Capital Reporting – Scholz / Sattelberger

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Rechnungswesen und Controlling – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4220 5

beck-shop.de

Scholz/Sattelberger
Human Capital Reporting

beck-shop.de

Human Capital Reporting

HCR10 als Standard für eine
transparente Personalberichterstattung

von

Prof. Dr. Christian Scholz

und

Thomas Sattelberger

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4220 5

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: DTP-Vorlagen der Autoren

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © iceteaimages – fotolia.com

© Temistocle Lucarelli – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Personalarbeit bedeutet faszinierende Vielfalt, und deshalb ist Personalmanagement nicht nur eine der wichtigsten Funktionen im Unternehmen, sondern auch eine der interessantesten. Denn hier geht es um *Menschen* und damit automatisch um Unterschiedlichkeit, Einzigartigkeit und Individualität. Die gesamte Bandbreite von HR-Strategie über HR-Arbeit bis hin zu HR-Organisation zielt dabei im Kern immer darauf, die richtigen Mitarbeiter zu beschaffen, zu entwickeln, zu motivieren und wertschöpfend einzusetzen: Dieses Human Capital (HC) ist der zentrale Wettbewerbsfaktor von Unternehmen unabhängig von deren situativem Umfeld.

So richtig diese Feststellung ist, so wichtig ist eine weitere Tatsache: Wir leben in einer *Welt der Zahlen* – das gilt auch für die Personalarbeit. Denn gerade weil das Human Capital derartig wichtig ist, reicht schöne verbale Werbeprosa nicht aus: Externe und interne Interessengruppen wollen zunehmend genau wissen, wie es um das Unternehmen steht und wie es sich gegenüber seinen Mitarbeitern verhält. Ihr Ziel: Sie wollen unter die Oberfläche der immer raffinierteren „HR-PR“ als geschickte Rhetorik zur echten Realität vordringen.

Denn was mehr interessiert als bunte Bilder von glücklichen Mitarbeitern sind Antworten auf Fragen wie Nachhaltigkeit in *ökologischer, sozialer und ökonomischer* Hinsicht. Zu dieser *Sustainability* kommt *Accountability*: Irgendjemand muss letztlich verantwortlich sein. Das setzt aber „Accounting“ und sogar „Counting“ voraus – also konkrete Zahlen, da sonst die gesamte Diskussion im Nebel der Unverbindlichkeit versinkt.

Genau hier gibt es ein klares Defizit: Verglichen mit dem Umfang, mit dem über andere Tatbestände im Jahresabschluss berichtet wird, kommen das Human Capital und damit die Personalarbeit eindeutig zu kurz. Daher sehen wir klaren Handlungsbedarf und eine entsprechende Chance für eine weitergehende Professionalisierung der Personalfunktion in Richtung auf ein gut ausgebautes *Human Capital Reporting!*

An dieser Stelle ist uns noch etwas anderes wichtig: Es gibt seit vielen Jahren eine Flut von Personalkennzahlen und jeden Tag kommen weitere hinzu. Vor allem die IT-Durchdringung von Unternehmen schafft einen unwiderstehlichen Drang nach neuen Datenkonstrukten; gleichzeitig schaffen sich Unternehmen und Unternehmensbereiche mit beharrlicher Regelmäßigkeit eigene Kennzahlenvariationen, die kaum einer am Ende des Tages noch versteht.

Genau hier wollen wir mit der Konzeption eines standardisierten HC-Reporting als *Standard* ansetzen und haben deshalb in den letzten Jahren in verschiedensten „Arenen“ an diesem Thema gearbeitet.

Dabei sind wir zu dem Schluss gekommen, dass ein Bewusstsein geschaffen werden muss, ein professionelles Human Capital Reporting (HCR) mit aussagefähigen und quantifizierbaren Informationen für und mit Unternehmen zu etablieren. In diesem Zusammenhang ist es im Interesse aller Beteiligten, eine breite Akzeptanz im Hinblick auf einen Standard von HC-Reporting-Grundlagen zu schaffen. Diese neue Stufe der Professionalisierung soll durch den hier entwickelten Standardisierungsvorschlag für das Human Capital Reporting, den HCR10 – benannt nach dem Jahr seiner Entstehung – erreicht werden. Hierdurch sollen Struktur und Konstanz in das Human Capital Reporting gebracht werden.

Der HCR10 ergibt sich aus dem Schnittpunkt der Arbeitslinien der beiden Autoren, der um einen erweiterten Kompetenzkreis ergänzt wurde:

Die erste Arbeitslinie ist die Personalmanagementforschung an der *Universität des Saarlandes*. Hier spielen Konkretisierung und Spezifizierung von HR-Kenngrößen seit langem eine zentrale Rolle. Streng nach dem bekannten Grundsatz „Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern“ begann diese Forschungslinie Mitte der 1980er Jahre unter anderem mit Überlegungen zu einem HR-Leitstand (damals zusammen mit der BASF AG). Sie entwickelte sich weiter über diverse Standardisierungsprojekte (unter anderem in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.) hin zu einem Ansatz zur Humankapitalbewertung, der nicht nur als wissenschaftliche Kenngröße personalwirtschaftliche Modelle differenziert widerspiegelt, sondern auch durch Fokussierung auf strategische Größen mit HR zusammen den Unternehmenserfolg steigert (sowie der teilweisen Umsetzung im Standard IDW S6 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“). Die klare Logik: Gesucht ist das, was transparent und standardisiert gemessen werden kann sowie durch reales Verhalten im Sinne von Wertbeitrag beeinflussbar ist. Erst auf diese Weise werden Personalmanagement und damit in letzter Konsequenz auch sein Wertbeitrag sichtbar und optimierbar.

Die zweite Arbeitslinie ist das Ziel der *Deutschen Telekom AG*, einen engen Schulterchluss zwischen Konzern- und Personalstrategie zu gewährleisten. Zur Realisierung dieser Aufgabenstellung bedarf es indes einer Personalplanung, die den Ansprüchen an Langfristigkeit und höchster Effektivität gerecht wird, gleichzeitig aber im Sinne eines Total Workforce Managements agiert. Zur Einführung eines effektiven TWM-Ansatzes werden in erster Linie einheitliche Reportingstandards benötigt. Die Verfügbarkeit einheitlicher Definitionen trägt zur Vereinfachung der Datenerhebung bei und sichert hierdurch letztlich die Vergleichbarkeit der eruierten Ergebnisse. Die Auswertung und Vergleichbarkeit vorhandener HR-Daten gilt als grundlegende Voraussetzung einer Überprüfung der Personalstrategie. Daneben ist nicht zu vernachlässigen, dass auch die Sicherung zukunftsfähigen Know-hows sowie die Einsatzbereitschaft der Telekom-Mitarbeiter einen elementaren Grundpfeiler des unternehmerischen Erfolgs darstellen. Die Bewahrung des vorhandenen Kundenstamms und die Eroberung weiterer Marktanteile werden sich zukünftig vorwiegend auf herausragende Innovationen, erstklassigen Service und eine integrierte Unternehmensführung gründen.

Die beiden Arbeitslinien trafen sich in einem Versuch der Beantwortung einer scheinbar einfachen Frage: „Wie könnte ein Standard für ein HC-Reporting aussehen?“ Die Antwort kann also keinesfalls die Definition guter oder schlechter Personalarbeit sein, sondern ausschließlich die Entwicklung von Maßstäben für die Ausgestaltung des Human Capital Reportings.

Um diesem Denkmodell eine breitere Basis zu geben und um weiteres Wissen zu nutzen, wurden diverse Expertengespräche geführt sowie eine Arbeitsgruppe als erweiterter Kompetenzkreis definiert, der folgende Personen angehörten: Kaevan Gazdar (Unicredit Group, Investor Relations Reporting), Prof. Dr. Paul Groß (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Groß), Jürgen Messerle (Sparkasse Saarbrücken), Michael Peters (Commerzbank AG), Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) und Karl-Heinz Stroh (Praktiker AG). Zudem baut diese Arbeit auf zwei weiteren Arbeitskreisen auf: Dies ist auf der einen Seite das DGFP-Netzwerk für wertschöpfende Personalarbeit, auf der anderen Seite das Saarbrücker-Formel-Netzwerk. Ihnen gilt selbstredend unser Dank.

Mit dem HCR10 verfolgen wir auf den ersten Blick ein relativ kleines oder scheinbar kleines *Ziel*: Wir beschreiben einen Standard, wie sich personalwirtschaftlich relevante Tatbestände in der entsprechenden Berichterstattung, wie zum Beispiel Geschäftsberichten, niederschlagen sollen. Durch eine derartige Standardisierung erfolgt eine Vereinfachung im Prozess der Berichterstattung. Vor allem aber werden diese „HR-Metrics“ durch ihre Strukturäquivalenz lesbar, verstehbar und damit vergleichbar.

Spätestens jetzt wird klar, dass unser Ziel doch nicht so marginal ist: Denn wenn die deutsche HR-Szene sich in ihrem Reporting wirklich tendenziell in diese (letztlich aus ihrer Mitte hervorgegangene) Richtung bewegt, so ist dies ein erheblicher Qualitäts- und Professionalisierungssprung.

An dieser Stelle wird auch klar, *was wir nicht anstreben*: Wir wollen weder ein neues Lehrbuch über Personalmanagement noch eine „Homestory“ über die Telekom schreiben. Vor diesem Hintergrund ist der HCR10 ein „Stand-alone-Produkt“, das wir hiermit in die Praxis zurückspielen, aus der heraus es entstanden ist.

Zielgruppe für dieses Buch sind HR-Verantwortliche, die sich mit Personal-Controlling und -Reporting befassen. Des Weiteren richtet sich unser Buch bewusst auch an Nicht-HR-Personen aus dem Kreise der Aufsichtsräte, Vorstände, Wirtschaftsprüfer und Analysten: Sie sollen diese Berichtsqualität einfordern und nutzen.

Das Buch ist in *fünf Abschnitte* gegliedert. Der erste Abschnitt betont die aktuelle Relevanz der notwendigen Standardisierung des Human Capital Reportings. Die derzeitige Ausgangslage sowie Ziele und Trends, denen sich das HCR gegenüber sieht, werden verdeutlicht. Die Systematik des HCR10, welche unmissverständlich klar macht, welche Kennzahlen einen Bericht über Personal, sei es im Geschäfts-, im Nachhaltigkeits- oder im Personalbericht, aussagekräftig machen und welche Kennzahlen notwendig sind, um ein Mindestlevel an Information zu berichten, wird im zweiten Abschnitt vorgestellt. Der dritte Abschnitt widmet sich der konkreten Ausgestaltung des HC-Reportings. Anhand von illustrativen Beispielen wird verdeutlicht, wie die Berichterstattung der einzelnen geforderten Kennzahlen aussehen kann. Wer bei der Erstellung eines Berichts welche

Aufgaben übernehmen und welche Daten liefern sollte, wird im vierten Abschnitt erörtert. Zudem wird diskutiert, welchen Nutzen ein dem HCR10 entsprechendes Reporting für diverse Interessengruppen hat. Im abschließenden fünften Abschnitt formulieren wir unsere Vision für das HC-Reporting in Deutschland und darüber hinaus.

Zwei wichtige Aspekte sind an dieser Stelle zu betonen: Zum einen wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Mitarbeiter/innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter. Zum anderen soll darauf verwiesen werden, dass die Beispielabbildungen in Abschnitt drei allesamt der Unternehmensberichterstattung verschiedener Unternehmen entnommen wurden. Der genaue Ursprung der einzelnen Abbildungen ist den Quellenangaben zu entnehmen.

Am Entstehungsprozess des Buches haben – über den oben berichteten Unterstützungskreis hinaus – eine ganze Reihe von Personen mitgewirkt, denen unser Dank gilt. Auf der Seite der Deutschen Telekom AG unterstützten uns Dr. Stephan Haus, Marie Janiszewski, Kevin Kauer, Frank-Christian Schilling, Bernhard Schitterer und Dirk Weber. Von Seiten des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes unterstützten uns Dr. Uwe Eisenbeis, Dr. Stefanie Müller und Nina Böhme. Besonderer Dank für die Koordination des Projektes und der Erstellung der Endfassung des Buches gilt Kirsten Brackertz.

Saarbrücken und Bonn, im Februar 2012

Christian Scholz

Thomas Sattelberger

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Human Capital Reporting und Relevanz: Herausforderung und Chance	1
1.1 Unausweichlichkeit – Warum HCR gerade jetzt?	1
1.1.1 Gegebene Relevanz unbestreitbar!.....	1
1.1.2 Breites Interesse vorhanden!	2
1.1.3 Unzureichendes Informationsangebot als Realität!	3
1.2 Ziele – Für wen wird ein Human Capital Reporting gemacht?.....	5
1.2.1 Ausrichtung: Primär extern, aber auch intern	5
1.2.2 Zielgruppen: Informieren, nicht werben	6
1.2.3 Aussagegehalt: Berichten, nicht bewerten	8
1.2.4 Akteure: Human Capital Reporting nicht nur für DAX-30.....	9
1.2.5 Informationsangebot: Weniger, dafür verbindlicher	9
1.2.6 Selbstverpflichtung: Freiwillig und konsequent	10
1.3 Grundlagen – Gesetze und andere Gegebenheiten	11
1.3.1 Gesetzliche Grundlagen – Kann und Muss im Human Capital Reporting	12
1.3.2 Freiwillige Standards – Flexible Anforderungen	14
1.3.2.1 Global Reporting Initiative G3.1	14
1.3.2.2 IÖW/future-Ranking	16
1.3.2.3 Dow Jones Sustainability Index	17
1.3.2.4 Lagebericht zur Lageberichterstattung des UBA	18
1.3.2.5 Weitere freiwillige Richtlinien und Normen	19
1.3.3 Konsequenz – Standardisierung verhindert Heterogenität	20
1.4 Trends – Was entwickelt sich gegenwärtig?	21
1.4.1 „Aufweichen der Grenzen“ und „Rückbesinnung auf den Kern“	21
1.4.2 Total Workforce Management	23
1.4.3 Darwinismus und Opportunismus	25
1.4.4 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility	28
1.5 Umdenken – Die neue Rolle von HR	29
1.5.1 Alles neu: Neue Instrumente und neue Rollen	29
1.5.2 Immer wieder: Abschaffen oder ändern?	30
1.5.3 Jetzt erst Recht: Kompetenz for HR!	32
2 Human Capital Reporting und Logik: Systematik statt Beliebigkeit	39
2.1 Reportingformen für den HCR10 – Wo ist zu berichten?.....	39

2.1.1	Geschäftsbericht – Zielgruppe Shareholder und Investoren	39
2.1.2	Nachhaltigkeitsbericht – Zielgruppe interne und externe Stakeholder	41
2.1.3	Personalbericht – Zielgruppe Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter	43
2.1.4	Internet – Doppelte Chance	44
2.2	Reportinggrundsätze für den HCR10 – Was ist zu beachten?	46
2.2.1	Offensiv, nicht defensiv	46
2.2.2	Standardisieren, nicht individualisieren	47
2.2.3	Quantifizieren, nicht erzählen	48
2.2.4	Berichten, nicht bewerten	48
2.2.5	Erklären, nicht vernebeln	49
2.2.6	Definieren, nicht erraten	50
2.3	Reportinginhalte im HCR10 – Worüber ist zu berichten?	51
2.3.1	Objektbezug: Vollständigkeit bei den zentralen Kenndaten!	51
2.3.1.1	Die sieben Reportingbereiche	51
2.3.1.2	Die Muss-Kennzahlen	52
2.3.1.3	Die Kann-Kennzahlen	52
2.3.1.4	Die Gesamtübersicht	52
2.3.2	Gruppenbezug: Aufschlüsselung nach strategisch relevanten Einheiten!	53
2.3.3	Zeitbezug: Transparenz der Veränderung durch Mehrjahresvergleich!	53
2.4	Reportingstufen im HCR10 – Wie tief geht die Information?	56
2.4.1	Stufe 1: Eine „Zahl“	56
2.4.2	Stufe 2: Ein „Vektor“ (Gruppen- oder Zeitbezug)	56
2.4.3	Stufe 3: Eine „Matrix“ (Gruppen- und Zeitbezug)	57
2.4.4	Stufenzuordnung	59
3	Human Capital Reporting und Standard HCR10: Stimmigkeit statt Chaos	61
3.1	Personalkosten – Investition in Human Capital	61
3.1.1	Personalaufwand gesamt	62
3.1.2	Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand	63
3.1.3	Personalaufwand je FTE	63
3.1.4	Personalzusatzkosten	65
3.1.5	Total Workforce Costs	67
3.1.6	External Workforce Costs	68
3.1.7	EWC je Gruppe (z.B. nach Consultant, Contractor, Leih-/Zeitarbeiter)	68
3.1.8	Personalkostenstruktur	69
3.1.9	Erklärung der Aufwandsentwicklungen	69
3.1.10	Reportingbereich Personalkosten Überblick	70
3.2	Mengengerüst – Köpfe, FTE oder doch Kapazitäten?	71
3.2.1	Mitarbeiterzahl Köpfe	71
3.2.2	Mitarbeiterzahl FTE	74
3.2.3	External Workforce	75
3.2.4	Teilzeitquote (in Köpfen)	77

3.2.5	FTE Zugänge	78
3.2.6	Anteil unbefristeter Verträge	79
3.2.7	Anteil (un)befristeter Verträge an Einstellungen.....	81
3.2.8	Beschäftigungsstruktur.....	82
3.2.9	Reportingbereich Mengengerüst Überblick.....	83
3.3	Personalstruktur – Die Strategie gibt den Ton an	85
3.3.1	Geschlechterverteilung	86
3.3.2	Behindertenquote/Schwerbehindertenquote.....	87
3.3.3	Altersstruktur	88
3.3.4	Durchschnittsalter	90
3.3.5	Betriebszugehörigkeit/Dienstalter	91
3.3.6	Joblevel.....	92
3.3.7	Jobfamily	94
3.3.8	Qualifikationsstruktur.....	95
3.3.9	Führungsspanne	97
3.3.10	Nationalität.....	97
3.3.11	Reportingbereich Personalstruktur Überblick	98
3.4	Aus- und Weiterbildung – Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern und fordern.....	100
3.4.1	Teilnehmerzahl Weiterbildung.....	101
3.4.2	Teilnehmertage oder -stunden Weiterbildung	103
3.4.3	Anzahl Weiterbildungsseminare	105
3.4.4	Zufriedenheit mit Training.....	105
3.4.5	Gesamtausgaben Weiterbildung.....	106
3.4.6	Ausgaben Weiterbildung je Mitarbeiter	106
3.4.7	Teilnehmerzahl Talentmanagement	107
3.4.8	Nachfolgemangement.....	108
3.4.9	Nutzung E-Learning.....	109
3.4.10	Weiterbildungskonzept.....	110
3.4.11	Auszubildendenzahl	110
3.4.12	Ausbildungsquote.....	112
3.4.13	Übernahmen	113
3.4.14	Übernahmequote.....	113
3.4.15	Ausgaben Ausbildung/Einstieg	114
3.4.16	Ausgaben Ausbildung/Einstieg je Mitarbeiter	115
3.4.17	Ausbildungskonzept	115
3.4.18	Wissensmanagement	116
3.4.19	Reportingbereich Aus- und Weiterbildung Überblick.....	116
3.5	Mitarbeitermotivation – Leistungsbereitschaft dauerhaft steigern	118
3.5.1	Arbeitgeberimage	119
3.5.2	Mitarbeiterbefragung Grundlagen	120
3.5.3	Beteiligungquote Mitarbeiterbefragung	121
3.5.4	Ergebnisse Mitarbeiterbefragung.....	121

3.5.5	Zufriedenheitsquote.....	124
3.5.6	Commitment-Index.....	124
3.5.7	Bonusprogramme.....	125
3.5.8	Fluktuationsquote.....	126
3.5.9	Ungesteuerte Fluktuationsquote.....	127
3.5.10	Austrittsgründe.....	128
3.5.11	Disziplinarverfahren.....	131
3.5.12	Reportingbereich Motivation Überblick.....	132
3.6	Arbeitsumfeld – Was ist wirklich nötig?.....	133
3.6.1	Nutzung Kinderbetreuung.....	133
3.6.2	Arbeitszeitmodelle.....	134
3.6.3	Vorsorgeprogramme.....	135
3.6.4	Gesundheitsquote/Krankenquote.....	135
3.6.5	Fehlzeiten.....	137
3.6.6	Abwesenheitsgründe.....	139
3.6.7	Unfallhäufigkeit.....	140
3.6.8	Unfallbelastung.....	141
3.6.9	Arbeitsschutzschulungen.....	143
3.6.10	Reportingbereich Arbeitsumfeld Überblick.....	144
3.7	Personalertrag – Und wofür das Ganze?.....	145
3.7.1	Umsatz pro Mitarbeiter.....	145
3.7.2	EBITDA pro Mitarbeiter.....	147
3.7.3	Personalaufwandsquote.....	147
3.7.4	Total Workforce Aufwandsquote.....	148
3.7.5	Human Capital ROI.....	149
3.7.6	Verbesserungsvorschläge.....	150
3.7.7	Einsparung aus Vorschlägen.....	150
3.7.8	Patente.....	150
3.7.9	Reportingbereich Personalertrag Überblick.....	151
4	Human Capital Reporting und Umsetzung: Wer, wie, wo?.....	157
4.1	Reportingakteure – Wer tut was?.....	157
4.1.1	Personalvorstand/Personalchef – in die Pflicht nehmen.....	157
4.1.1.1	Er muss es wollen!.....	158
4.1.1.2	Er muss es dürfen!.....	158
4.1.1.3	Er muss es können!.....	158
4.1.1.4	Er muss es tun!.....	159
4.1.2	HR-Mitarbeiter – mit Kompetenz versehen.....	159
4.1.2.1	HCR-Kompetenz als Befähigung.....	160
4.1.2.2	HCR-Kompetenz als Befugnis.....	160
4.1.3	HR-IT – zeitnahe Datenpflege und Übermittlung.....	161
4.1.4	HR-Controlling – substanziell überwachen und rückkoppeln.....	163

4.1.5	Wirtschaftsprüfer – Ergebnistestierung, aber richtig	164
4.1.6	Public Relations – Formale Gestaltung, nicht mehr	166
4.2	Reportingsicherheit – Kann man Zahlen trauen?	167
4.3	Reportingbewertung – Quantifizierung der Reportingqualität.....	168
4.3.1	Pflichtkennzahlen im Geschäftsbericht.....	169
4.3.2	Pflichtkennzahlen im Personal-/ Nachhaltigkeitsbericht	169
4.3.3	Erweiterter Katalog auf dem Weg zum Maximum des HCR10	170
4.3.4	Berechnungsbeispiel	171
4.4	Reportingergebnis – Was erhalten wir?	175
5	Transparenz schafft mehr Wert	177
5.1	Vision – Wo uns das alles hinführt	177
5.2	Realisation – Wer sich betroffen fühlen sollte	178
5.3	Implementation – Die zehn nächsten Schritte	179
Anhang	181
Anhang 1:	Mitarbeiterteil eines mustergültigen fiktiven Geschäftsberichts.....	181
Anhang 2:	Bewertung des Beispielberichts	189
Anhang 3:	HCR10 „Content Index“ als Selbstauskunft	191
Anhang 4:	DAX-30-Bewertung nach dem HCR10	195
Zentrale Literatur	199
Index	203