

# **Kosten und Nutzen der Arbeit in einem ICV-Arbeitskreis**

## **- Anregungen zur Berechnung von immateriellen Wirtschaftsgütern**

(Intangible Assets)

von Herwig R. Friedag, Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

1.	Intangible Assets – die führende Größe des Unternehmenswertes .....	1
2.	Kosten und Nutzen der Arbeit im ICV-Arbeitskreis.....	2
2.1	Unser Beispiel .....	3
2.2	Vorgehensweise der Berechnung .....	3
2.3	Alternatives Verfahren .....	7
3.	Zusammenfassung.....	8

Dieser Aufsatz entstand nach Beschäftigung mit dem Thema „Kosten und Nutzen der Arbeit in einem ICV-Arbeitskreis“ beim Arbeitskreis Berlin-Brandenburg im September 2005. Alle Arbeitskreis-Mitglieder haben an der Erarbeitung mitgewirkt, Herwig R. Friedag hat die Ergebnisse zusammengefasst. Mehr von der AK-Arbeit können Sie unter

[http://www.controllerverein.com/cmsdata/cache/cms\\_111114.html](http://www.controllerverein.com/cmsdata/cache/cms_111114.html) erfahren.

## **1. Intangible Assets – die führende Größe des Unternehmenswertes**

Globale Marktentwicklungen, technologische Neuerungen, verändertes Kaufverhalten, Wertewandel der Mitarbeiter und wachsender Konkurrenzdruck zeichnen die Veränderungen in unserer Zeit aus. Die Fähigkeit von Unternehmen, das Potenzial ihrer immateriellen Vermögenswerte bzw. ihres Intellektuellen Kapitals auszuschöpfen, hat sich zum wohl wichtigsten ökonomischen Erfolgsfaktor entwickelt. Der kritische Produktionsfaktor ist nicht mehr das Finanz-, sondern das Humankapital, das Hauptgewicht der Tätigkeiten im Unternehmen hat sich auf „Wissensarbeiter“ verlagert, die ihren Intellekt einsetzen<sup>1</sup>.

Inzwischen haben die immateriellen Vermögenswerte auch die volle Aufmerksamkeit des Kapitals, vertreten durch die Börse, erhalten. Je nach Branche sind 60% bis 90% des Börsenwertes von großen, börsennotierten Unternehmen nicht mehr durch klassische Anlageformen wie Geld-, Mobilien- und Immobilienvermögen darstellbar. Bereits Ende 2001 z.B. lag der Marktwert der 500 größten US-amerikanischen Unternehmen (S&P500) mehr als das sechsfache über ihrem Buchwert<sup>2</sup>

Ob es 60% oder 90% sind, darüber mögen sich die Gelehrten streiten – aber es darf als gesichert angesehen werden, dass sich inzwischen weit mehr als die Hälfte des Wertes von Unternehmen aus intangible assets (immateriellen Wirtschaftsgütern) zusammensetzt. Dies gilt nicht nur für international operierende Konzerne, sondern auch für kleine mittelständische Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Engeser, M. (2004), S. 168.

<sup>2</sup> Vgl. Daum, J. (2001), S. 5.

*Ein Beispiel zur Verdeutlichung: ein Software-Unternehmen, 10 Mitarbeiter, macht einen Jahresumsatz von 1,2 Mio.€. Die materiellen, sich in der Bilanz widerspiegelnden Werte belaufen sich (Anschaffungspreis von einigen Computern, Büroausstattung etc. abzgl. Abschreibungen) auf weniger als 100 T€. Sofern das Unternehmen nachhaltig Gewinn erwirtschaftet, sollte es einen Unternehmenswert zwischen 0,5 und 1,5 Mio.€ haben.*

*Die Differenz erklärt sich aus den Erwartungen möglicher Erwerber an das zukünftige Geschäft. Diese nehmen an, dass Kundenbeziehungen stabil, die Produkte und Dienstleistungen auch weiterhin umsatzträchtig und die Mitarbeiter zukünftig mindestens ebenso engagiert sein werden – Umsatz und Gewinn nicht nur beibehalten, wenn nicht sogar ausgebaut werden können.*

*Diese Hoffnung auf die Wirksamkeit des „going concern-Prinzips“<sup>3</sup> besteht nicht nur bei materiellen Wirtschaftsgütern (was ist der neue Design-Schreibtisch noch wert, wenn das Unternehmen morgen Pleite macht: nur einen Bruchteil des Anschaffungswertes!), sondern insbesondere auch bei immateriellen Gütern, weswegen ein Käufer unseres Software-Unternehmens sicher auch darauf bestehen würde, dass die bisherigen Gesellschafter zumindest für eine bestimmte Zeit weiter mitarbeiten werden.*

Ein Grossteil des Unternehmenswertes liegt also im Wissen, in der Vernetzung der Mitarbeiter mit dem Markt. Auch wir Controller tragen mit unserem Wissen, unserem Engagement und unserer Fähigkeit, für Transparenz im Unternehmen zu sorgen, zum Wert unseres Unternehmens bei, sind also ein Teil der „intangible assets“!

Wie können wir aber unseren Wert feststellen, noch schwieriger: wie können wir positive Veränderungen unserer intangible assets bewirken und nachvollziehbar messfähig gestalten? Hierzu hat sich der Arbeitskreis Berlin-Brandenburg im Internationalen Controller Verein in Arbeitsgruppen und auf der abschließenden Sitzung im September 2005 Gedanken gemacht, die hier vorgestellt werden sollen.

## **2. Kosten und Nutzen der Arbeit im ICV-Arbeitskreis**

Wir sind uns sicher, dass die aktive Mitarbeit in einem ICV-Arbeitskreis unseren Wert für unser Unternehmen steigert. Da es bislang keine allgemein gültigen Bewertungsansätze gibt (und an der Börse werden wir Controller glücklicherweise noch nicht gehandelt), musste ein Mitglied unseres AK als Beispiel herhalten.

---

<sup>3</sup> Grundsatz ordnungsmäßiger Bilanzierung, der gem. § 252 I Nr. 2 HGB besagt, dass bei der Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden davon auszugehen ist, dass das Unternehmen auf unbestimmte Zeit fortgeführt wird.

## 2.1 Unser Beispiel

*Peter Brause*<sup>4</sup> ist Leiter Controlling bei einem KFZ-Zulieferer im Berliner Umland. Sein Unternehmen, nennen wir es die *Hell&Willig GmbH*, beschäftigt ca. 250 Mitarbeiter in Deutschland und hat auch noch Werke in den USA und in China. Die *Hell&Willig GmbH* gehört zu einem internationalen Konzern – auch das Controlling hat sich an die zentralen Aufgabenstellungen anzupassen. Im Controlling arbeiten noch zwei weitere Mitarbeiter; *Peter Brause* kümmert sich nebenher auch um viele Bereiche der kaufmännischen Verwaltung. er ist direkt dem Geschäftsführer unterstellt.

*Peter Brause* arbeitet seit drei Jahren aktiv im ICV-Arbeitskreis mit.

## 2.2 Vorgehensweise der Berechnung

Wie bei jeder Kosten-Nutzen-Rechnung (und mehr ist die Bewertung der intangible assets nicht) sind zwei Schritte erforderlich:

- welche Kosten sind angefallen?
- welche Erträge lassen sich für die Zukunft berechnen?

Der zweite Teil ist der Schwierigere, aber fangen wir mit dem Einfachen an. Es erleichtert sehr die Arbeit, dass wir uns auf einen praktischen Fall bezogen haben, also nicht den „Durchschnitts-Controller“ ausgewählt haben, den es ja auch nicht gibt.

### 2.2.1 Kosten für eine aktive AK-Arbeit

Die unten stehende Tabelle gibt über die effektiv angefallenen Kosten relativ genau Auskunft, differenziert nach direkten und indirekten, insbesondere Kosten zur Teilnahme und Vorbereitung auf die AK-Sitzungen:

Kosten der AK-Arbeit		angenommener Stundensatz:		50,00 €	
Inhalt		2002	2003	2004	gesamter Zeitraum
<b>Kosten der AK-Arbeit (von der Firma zu tragen)</b>					
<b>finanziell</b>					
Hotel/Unterbringung	2x jährlich	180,00	180,00	180,00	540,00
Anfahrt/Rückfahrt	jeweils 200 km	120,00	120,00	120,00	360,00
Materialien (Bücher, Papier, Internet)	soweit von der Firma erstattet	50,00	50,00	50,00	150,00
ICV-Mitgliedsbeitrag		125,00	125,00	125,00	375,00
Kommunikationsaufwand	Tel./Fax etc.	50,00	50,00	50,00	150,00
<b>Summe direkte Kosten</b>		<b>525,00</b>	<b>525,00</b>	<b>525,00</b>	<b>1.575,00</b>
<b>überwiegend zeitlicher Aufwand</b>					
Teilnahme an AK-Sitzungen	geschätzt 30 h p.a.	1.500,00	1.500,00	1.500,00	4.500,00
Vertretungsaufwand	2 Tage pro Jahr	800,00	800,00	800,00	2.400,00
Aufwand für die Gruppenarbeit	10 h p.a.	500,00	500,00	500,00	1.500,00
<b>Summe indirekte Kosten</b>		<b>2.800,00</b>	<b>2.800,00</b>	<b>2.800,00</b>	<b>8.400,00</b>
<b>Summe Kosten der AK-Arbeit</b>		<b>3.325,00</b>	<b>3.325,00</b>	<b>3.325,00</b>	<b>9.975,00</b>

<sup>4</sup> Peter Brause gibt es wirklich – wir im Arbeitskreis Berlin-Brandenburg haben die folgenden Überlegungen an einem unserer AK-Mitglieder angestellt und lediglich Namen und Firmenbezeichnung geändert.

Unter „Gruppenarbeit“ bei den indirekten Kosten ist die Beteiligung an Arbeitsgruppen zu verstehen, die beim AK-Berlin-Brandenburg die AK-Sitzungen inhaltlich und thematisch vorbereiten.

### **2.2.2 Ertrag aus einer aktiven AK-Arbeit**

Der Nutzen der *Hell&Willig GmbH* aus der aktiven AK-Arbeit von *Peter Brause* ist schwieriger zu ermitteln. Peter Brause hat manches gelernt, an Controlling-Kenntnissen gewonnen, Kontakte geschmiedet. Aber wie ist das zu bewerten? Welchen Nutzen hat das Unternehmen aus / durch:

- Wissenszuwachs durch Erfahrungsaustausch
- Blick über den Tellerrand
- Verbesserung der sozialen Kontakte / privates Netzwerk
- Erhöhung des eigenen Marktwertes
- Verbesserung der Karrierechancen
- Informeller Meinungsaustausch bei Stammtischen

Bewusst wollen wir bei der Betrachtung den individuellen Nutzen für *Peter Brause* außen vor lassen und uns auf die Nutzen der *Hell&Willig GmbH* beschränken.

Das Unternehmen hat an *Peter Brause* als Leiter Controlling Anforderungen. Diese sind in einem „Kompetenzprofil“<sup>5</sup> definiert:

---

<sup>5</sup> Mehr zum Thema Kompetenzprofile in „Balanced Scorecard at work“, S. 127 ff, erschienen im Haufe Verlag. Das Buch kann unter [http://www.scorecard.de/1\\_work2.htm](http://www.scorecard.de/1_work2.htm) aus dem Internet geladen werden.

Kompetenzprofil	Gewicht	Punkte (ungewichtet)			Bewertung (gewichtet)		
		Aufgaben- gebiet	Soll	Ist ohne AK	Ist mit AK	Soll	Ist ohne AK
Kriterien: <b>A</b> <b>B</b> <b>C</b> <b>D</b> <b>E</b> 1... teilweise erfüllt; 2... ausreichend erfüllt; 3... voll erfüllt; 4... teilweise übertroffen; 5... erheblich übertroffen							
<b>Wissen (25%)</b>	<b>25%</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>0,91</b>	<b>0,63</b>	<b>0,71</b>
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)	7%	4	3	3	0,28	0,21	0,21
technische Kenntnisse	2%	2	1	1	0,04	0,02	0,02
Management-Tool-Seminare	6%	4	2	2	0,24	0,12	0,12
SAP-Kenntnisse (Modul CO, FI, SEM)	3%	3	0	<b>1</b>	0,09	0,00	<b>0,03</b>
Office-Anwenderkenntnisse	5%	4	4	5	0,20	0,20	0,25
Fremdsprachen (Englisch)	2%	3	4	4	0,06	0,08	0,08
<b>Erfahrung (25%)</b>	<b>25%</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>0,81</b>	<b>0,75</b>	<b>0,97</b>
Führungserfahrung	8%	2	3	3	0,16	0,24	0,24
Netzwerkerfahrung	5%	4	3	<b>4</b>	0,20	0,15	<b>0,20</b>
Kommunikation mit Kollegen	6%	4	3	<b>5</b>	0,24	0,18	<b>0,30</b>
Kommunikation mit Vorständen	5%	4	3	<b>4</b>	0,20	0,15	<b>0,20</b>
Regionale Erfahrung	1%	1	3	3	0,01	0,03	0,03
<b>soziale Kompetenz (27%)</b>	<b>27%</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>1,11</b>	<b>0,77</b>	<b>0,91</b>
Geduld / Toleranz	2%	3	2	<b>3</b>	0,06	0,04	<b>0,06</b>
Beharrlichkeit	3%	4	4	4	0,12	0,12	0,12
sicheres Auftreten	5%	4	3	<b>4</b>	0,20	0,15	<b>0,20</b>
Zuhören können	5%	4	2	2	0,20	0,10	0,10
Teamfähigkeit	7%	4	3	<b>4</b>	0,28	0,21	<b>0,28</b>
Entscheidungsfähigkeit	5%	5	3	3	0,25	0,15	0,15
<b>Wollen (23%)</b>	<b>23%</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>0,99</b>	<b>0,57</b>	<b>0,82</b>
Einbringen von Ideen	7%	5	2	<b>4</b>	0,35	0,14	<b>0,28</b>
Flexibilität im Arbeitseinsatz	5%	5	3	<b>4</b>	0,25	0,15	<b>0,20</b>
Delegation von Verantwortung	5%	3	2	2	0,15	0,10	0,10
Beschäftigung mit Strategie	6%	4	3	<b>4</b>	0,24	0,18	<b>0,24</b>
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>56</b>	<b>69</b>	<b>3,82</b>	<b>2,72</b>	<b>3,41</b>
					<b>100%</b>	<b>71%</b>	<b>89%</b>

Die geforderten Kompetenzen sind spezifisch für die Position von *Peter Brause* als Leiter Controlling definiert worden und waren Grundlage der Stellenbesetzung.

Erläuterung:

- A** Das Kompetenzprofil ist in diesem Fall in vier Bereiche strukturiert: Wissen, Erfahrung, soziale Kompetenz und Wollen. Diese Bereiche werden jeweils untergliedert. Das schwerste ist die Festlegung der für diese Position geforderten, der notwendigen Kompetenzen für den Leiter Controlling, insbesondere, wenn es darum geht, auch „weiche“ Faktoren wie „Führungserfahrung“, „Kommunikation(sfähigkeit) mit Vorständen“ etc. zu definieren und später zu gewichten. Klassisch haben wir dies „im Bauch“ – und entscheiden so bei einer Stellenbesetzung. Neben der inhaltlichen Aussage sind zusätzlich das Gewicht des jeweiligen Kompetenzbereiches (Summe = 100) und entsprechende Bewertungsdefinitionen (hier von 1 = nur teilweise erfüllt ... bis ... 5 = erheblich übertraffen, aber auch: was bedeutet „erheblich übertraffen“?) festzulegen.  
*Beispiel: ein Wirtschaftsstudium geht mit 7% Gewichtung in das Kompetenzprofil ein und es wird ein sehr guter Abschluss erwartet ( 5= Promotion, 4 = sehr gutes Examen, 3= Examen, 2 = Fachhochschulstudium, 1 = abgebrochenes Wirtschaftsstudium)*
- B** Auf einer Skala von 1 – 5 sind nun das Soll, die Anforderungen an den Leiter Controlling anzugeben.
- C** Diese Spalte registriert die gemeinsam von Personalabteilung bzw. Vorgesetztem und *Peter Brause* angenommene Ist-Situation. Wie zu erkennen ist, hat Brause Defizite im „Wissen“, aber er wird im Bereich „Erfahrung“ besser als gefordert eingeschätzt<sup>6</sup>.
- D** Zusammen mit den Kollegen aus dem AK wurde herausgearbeitet, wo sich die AK-Arbeit positiv ausgewirkt hat. Das betrifft SAP-Kenntnisse, den Zuwachs an Kommunikationserfahrungen, soziale Kompetenzen wie den Bereich Wollen. Hier hat Peter Brause durch die Gespräche mit den Kollegen viele Ideen aufgenommen und insbesondere strategisches Verständnis aufgebaut.
- E** Nun werden die erfassten „Noten“ von 0 bis 5 gewichtet, beim Wirtschaftsstudium mit 7%, bei Geduld und Toleranz mit 2%. In der letzten Spalte sind die gewichteten Werte fett gedruckt, wo es Veränderungen aufgrund der Mitarbeit im ICV-Arbeitskreis gab.
- F** Die Summe der gewichteten Kompetenzen ergeben beim Soll einen Wert von 3,82 (=100%), im Ist ohne AK von 2,72 (=71%) und beim Ist mit AK-Arbeit 3,41 (=89%).

Wie können nun aber die Kompetenzverbesserungen als Euro-Wert gemessen werden?

Ein Unternehmen lässt sich einen Mitarbeiter umso mehr kosten, umso mehr er/sie dem geforderten Kompetenzprofil entspricht. Gehen wird der Einfachheit davon aus, dass die *Hell&Willig GmbH* ein Jahresgehalt von 100 T€ für den perfekten Leiter Controlling bezahlen würde. *Peter Brause* bekommt aber nur 71 T€, da er nur zu 71% den Anforderungen entspricht. Mit der Erhöhung der Kompetenz durch die AK-Mitarbeit verbessert sich sein potenzielles Gehalt auf 89 T€. Wie viel von der Differenz *Peter Brause* aushandeln kann, muss sich zeigen – seine Kompetenzverbesserung lässt sich also auf 16 T€ p.a. bewerten.

Bei einer angenommenen 5-jährigen „Nutzungsdauer“ der Kompetenzverbesserung lässt sich mit Erträgen von 80 T€ (16 T€ \* 5 Jahre = 80 T€) und Kosten in Höhe von rund 10 T€ mit der AK-Mitarbeit mit insgesamt **70 T€** also eine sehr große Rendite zu erzielen!

---

<sup>6</sup> Zu klären ist, ob eine Übererfüllung positiv oder nicht gewertet werden soll. In diesem Beispiel wurde es als Vorteil gesehen und entsprechend bei der Berechnung des Kompetenzwertes berücksichtigt.

## 2.3 Alternatives Verfahren

Kann man denn zu einem Unternehmensvorstand gehen und diesem glaubhaft vermitteln, dass die Mitarbeit im ICV-AK eine derartig hohe Rendite bringt? Wir waren unsicher und haben eine Kontrollrechnung gemacht.

Bei welchen Gelegenheiten in den letzten drei Jahren konnte Peter Brause mit Fug und Recht behaupten, dank des beim ICV-Arbeitskreis erworbenen Wissens seinem Unternehmen relevante Beträge gespart zu haben? Die Aufzählung ist natürlich nicht vollständig und wieder mit Annahmen gespickt, zeigt doch aber, dass wir oben bei der theoretischen Berechnung nicht so falsch lagen:

### 2.3.1 gewonnenes Potenzial: Netzwerkfähigkeit

Eine Mitarbeiterin im Controlling bekam ein Kind, für mehrere Monate musste eine Ersatzkraft eingestellt werden. Dank dem aufgebauten Netzwerk konnte eine Controllerin aus dem Umfeld des AK aushilfsweise eingestellt werden, ohne einen Personalberater involvieren zu müssen.

Einsparung: 6 T€

### 2.3.2 gewonnenes Potenzial: Kommunikationsfähigkeit

Der Mutterkonzern ist in Bayern beheimatet. Dank der gewonnenen Kommunikationserfahrung in Sachen Controlling konnte *Peter Brause* viel besser mit seinen bayerischen Controller-Kollegen kommunizieren.

Einsparung: 3 T€

### 2.3.3 gewonnenes Potenzial: Einbringen von Ideen

Auch *Peter Brause* leidet unter der Budgetierungswut seines Konzerns. Aber er hat einen Ausweg kennen gelernt und nutzt den Weg des Beyond Budgeting wo immer es geht in seinem Verantwortungsbereich.

Einsparung: 20 T€

### 2.3.4 gewonnenes Potenzial: Flexibilität

In den USA hat die *Hell&Willig GmbH* ein Zweigwerk aufgemacht. Die im Arbeitskreis mit den Kollegen gemachten Erfahrungen ließen *Peter Brause* erkennen, dass man viele Dinge doch viel einfacher abwickeln kann. Die gewonnene Flexibilität lässt erhebliche Einsparungen zu.

Einsparung: 25 T€

### 2.3.5 gewonnenes Potenzial: Beschäftigung mit Strategie

Im Konzern wurde beschlossen, die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung beschlossener Strategien einzusetzen. *Peter Brause* konnte seine im Arbeitskreis gemachten Erfahrungen einsetzen, sparte beim Einsatz externer Berater in seinem Werk 10 Mann-Tage und wurde als europaweiter BSC-Koordinator für die Beschäftigung mit Strategie eingesetzt:

Einsparung: 40 T€  
**Summe** 91 T€<sup>7</sup>

Zufall oder glückliche Einsicht? Jedenfalls ergab diese Kontrollrechnung für das erheblich gesteigerte Wissenspotenzial von *Peter Brause* auch eine sehr hohe Einsparung – in ähnlicher Höhe !

---

<sup>7</sup> Diese Kontrollrechnung hat unabhängig von der Gruppe „Bewertung der Benefits“ eine andere Arbeitsgruppe erarbeitet.

### **3. Zusammenfassung**

Wenn immaterielle Unternehmenswerte so wichtig für die Bewertung eines Unternehmens sind, sollten wir Controller beginnen, uns über entsprechende Bewertungsmethoden intensiv Gedanken zu machen. Man mag gern einwenden, dass wir viele Annahmen getroffen haben – aber tun wird dies bei der klassischen Bilanz nicht auch? Wie errechnen wir denn den Wert z.B. einer zwei Jahre alten Werkzeugmaschine? Was sind denn Abschreibungsregeln anderes als Annahmen, von denen keiner weiss, ob die erwarteten Erträge aus dieser Maschine wirklich zutreffend sein werden. Aber wir haben uns darauf geeinigt.

So sollten wir uns auch bei den immateriellen Gütern auf möglichst einfache, unkompliziert nachvollziehbare Annahmeketten einigen, um beginnen zu können, die bestehende Lücke beim Unternehmenswert von 60% bis 90% zu verringern.