

# Arbeitskreis Berlin Brandenburg 46. AK-Tagung



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## Der Mensch im Mittelpunkt – Bewertung von Wissen

Kerstin Hoffmann

**Nachhaltig ist eine Gesellschaft dann, wenn sie den Anforderungen der Gegenwart gerecht wird, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihren eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden.**

(Weltkommission für Umwelt und  
Entwicklung der Vereinten Nationen, 1987)

# Produktionsfaktoren

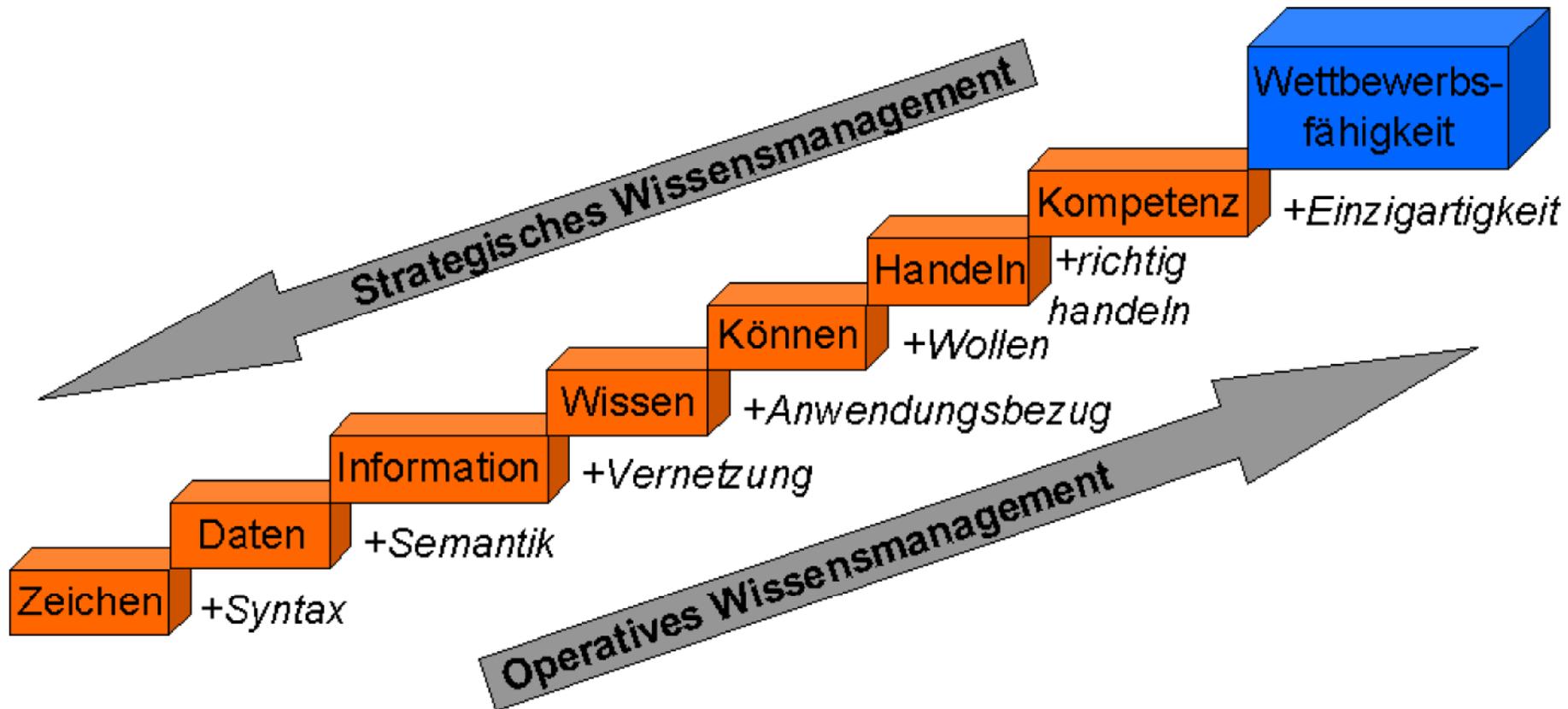


- § Rohstoffe
- § Arbeitsmittel
- § Menschliche Arbeitskraft
- § **Wissen**

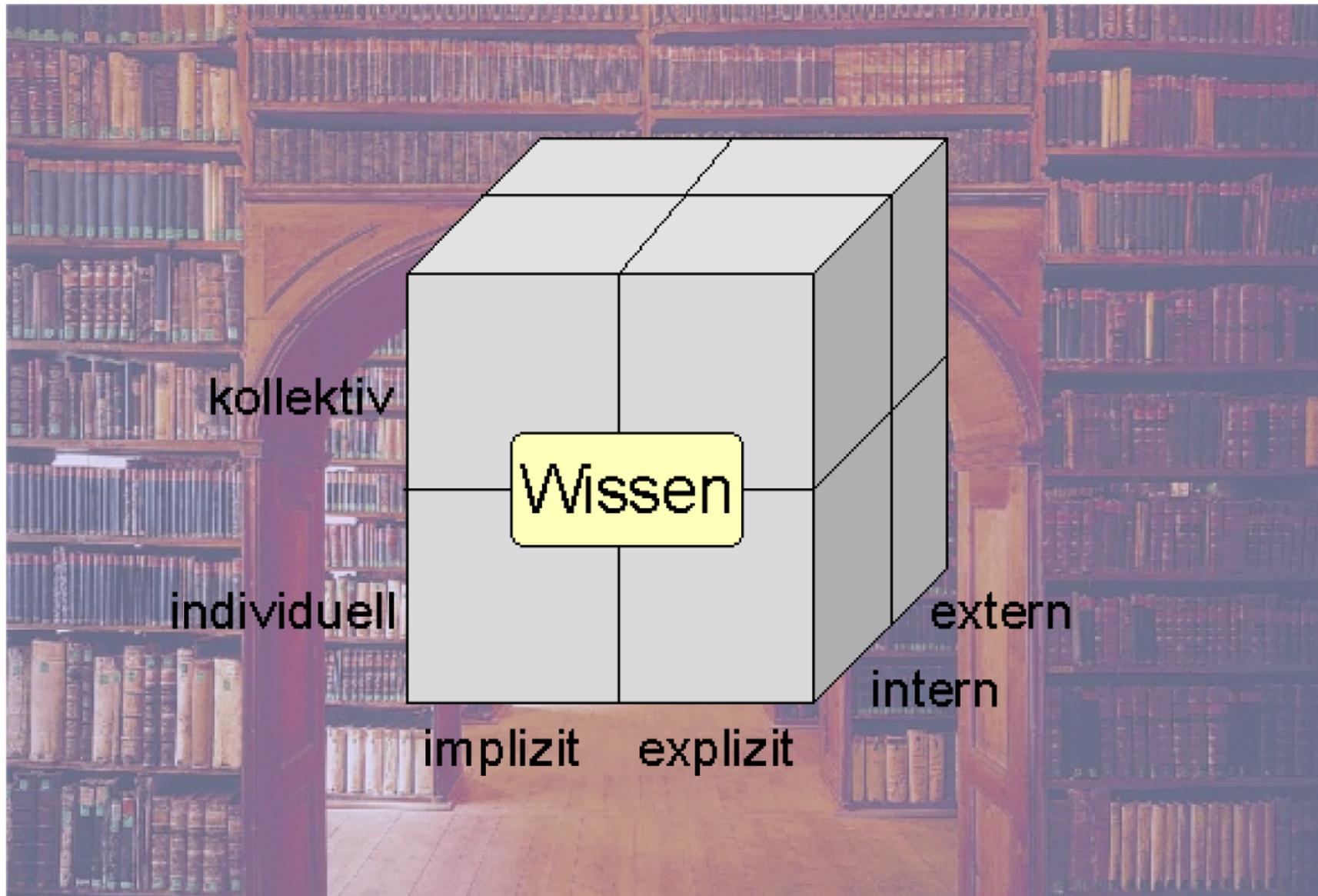
**Summe von Kenntnissen  
und Fähigkeiten  
zur Lösung von  
spezifizierten Problemen**

*Es ist nicht genug zu wissen,  
man muss es auch anwenden;  
es ist nicht genug zu wollen,  
man muss es auch tun.  
(Goethe)*

# Wissenstreppe



# Wissenswürfel



# Warum ist der Prod.faktor Wissen heute so aktuell?



- § **Schlüsselinnovationen**
- § **Demographischer Wandel**
- § **Neue Arbeitssysteme**
- § **Neue Arbeitsorganisation**
- § **Wissensexplosion**
- § **Sinkende Halbwertszeit von Wissen**
- § **Wissen und Information sind kritische Ressource**

# Wissensmanagement -7 Bausteine



- § **Wissensziele setzen**
- § **Wissen identifizieren**
- § **Wissen erzeugen**
- § **Wissen teilen und speichern**
- § **Wissen anwenden**
- § **Wissen verlernen**
- § **Wissen bewerten**

„What you cannot measure, you cannot manage“

§ Unwort 2004

§ „besonders krasses Missverhältnis von Wort und  
bezeichneter Sache“

-> Schließen sich Wirtschaft und Menschlichkeit nicht  
aus ?

§ Wird der Mensch allgemein zu einer nur noch  
ökonomisch interessanten Größe gemacht ?

# Bewertung- Tobins q



Marktwert eines Unternehmens  
(Aktienkapitalisierung plus Verbindlichkeiten)

$$\text{Tobins } q = \frac{\text{Marktwert eines Unternehmens (Aktienkapitalisierung plus Verbindlichkeiten)}}{\text{Wiederbeschaffungskosten aller Vermögensgegenstände}}$$

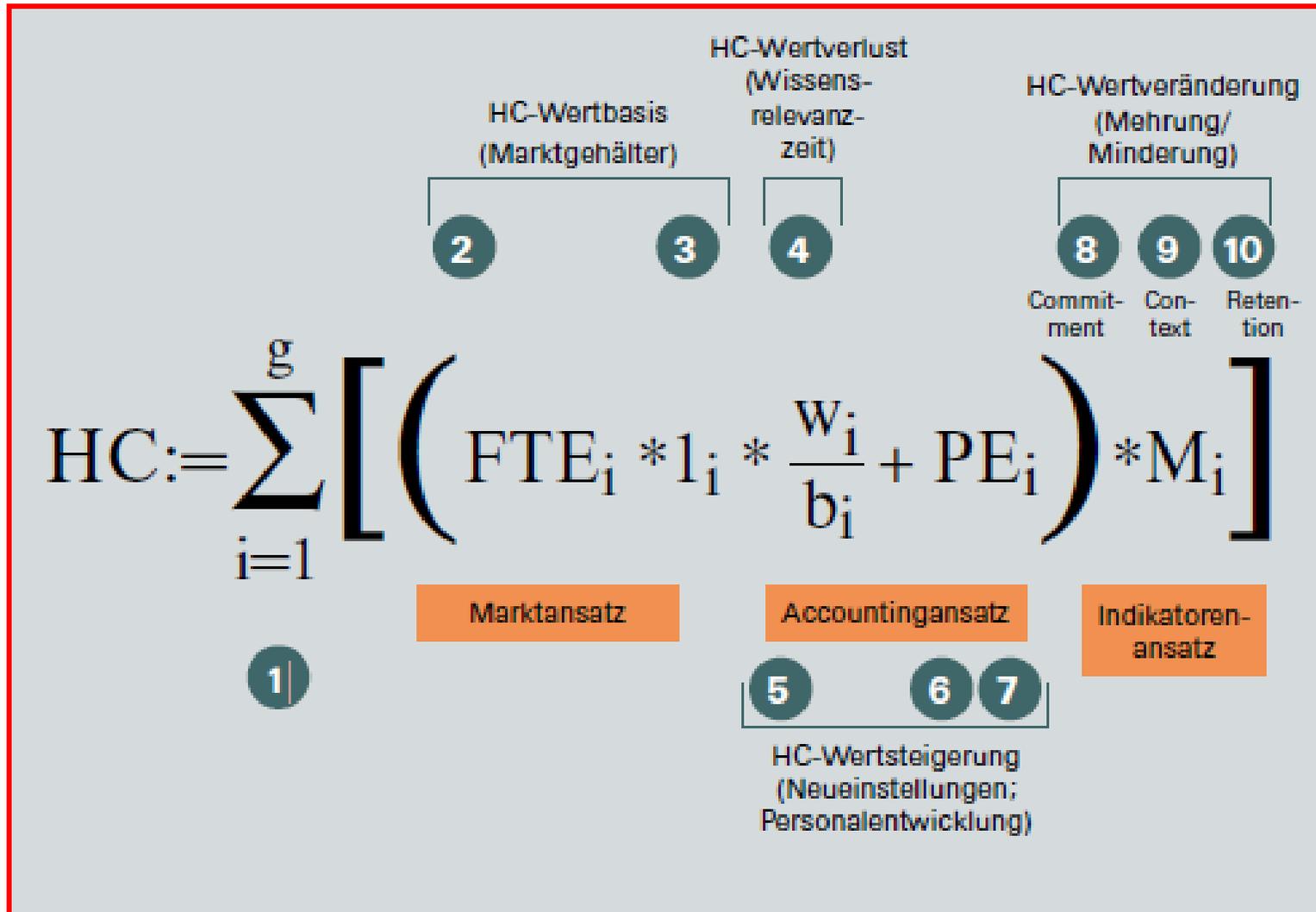
- § Kennzahl zur Unternehmensbewertung.
- § benannt nach James Tobin, Träger des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften (1981)
- § Tobins  $q < 1$  : Vermögensgegenstände haben größere Wiederanschaffungskosten als das Gesamtunternehmen ( "unter Wert" gehandelt)
- § Tobins  $q > 1$  : Unternehmen an der Börse teurer als die Summe seines Vermögens

# Bewertung- Tobins q



- § Marktwert kann von tatsächlichen Gegebenheiten abweichen
- § Psychologischer Aspekt beeinflusst Marktwert
- § Anwendung bilanzieller Wahlrechte kann Werte verändern
- § Keine Aussage über Struktur der immateriellen Vermögenswerte

# Saarbrücker Formel



- § Komplexität von 10 Faktoren
- § Komponente des Marktes fehlt (welchen Beitrag leistet ein Mitarbeiter für den Kunden?)
- § Transfererfolg von Personalentwicklung nicht berücksichtigt
- § Komponente Motivation ist nicht zwangsläufig mit Leistung gleichzusetzen
- § Internes und externes Benchmarking werden nicht unterstützt
- § Personalpolitische Fehlanreize (Lohnsteigerung, Betriebszugehörigkeit sinkend)

# Beispiel Saarbrücker Formel



Input: Grunddaten			Output: Wertbestandteile
100,00 25.000 Euro	FTE L	Full Time Equivalent Marktgehalt	2.500.000 Euro
10 J. 15 J. 700.000 Euro	W B PE	Wissensrelevanzzeit Betriebszugehörigkeit Personalentwicklung	- 833.333 700.000
1,51	M1	Commitment	402.333 Euro
1,10	M2	Context	78.889 Euro
0,70	M3	Retention	- 236.667 Euro
			<b>2.611.222 Euro</b>

# Bewertung- Humanpotenziale



**Mitarbeiterpotenzial =**

**Entgelt \***

**Mehrwert\***

**Kompetenzerreichungsgrad \***

**Betriebszugehörigkeit**

$$MP = Eg^* MW^* K^* B$$

**Grundqualifikation,  
Verantwortung, Leistungseinsatz**

**Individuelle Leistung**

**Persönliche  
Kompetenzentwicklung  
bezüglich der  
Anforderungen des  
Arbeitsplatzes**

**Erfahrungen**

- § Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals
- § Zusammenhänge zwischen
  - organisationalen Zielen
  - Geschäftsprozessen,
  - intellektuellen Kapital
  - Geschäftserfolg
- § IK=Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital
- § dokumentiert die Verwendung des intellektuellen Kapitals
  
- § -> Kommunikation gegenüber externen Bezugsgruppen, wie Kunden, Partnern und Geldgebern - Leistungsfähigkeit der Organisation
- § -> Grundlage für Entwicklung des intellektuellen Kapitals

## Geschäftsumfeld (Möglichkeiten & Risiken)

### Intellektuelles Kapital



## Vorgehensmodell

**Wie? Steuerung**

**Meilenstein IV**

**Wem? Kommunikation**

**Meilenstein III**

**Wie viel? Indikatoren**

**Meilenstein II**

**Wie gut? Bewertung**

**Meilenstein I**

**Was? Intellektuelles Kapital**

**Wozu? Ausgangssituation**



- Welche Erfolge weist das Unternehmen auf (zusätzlich zu finanziellen Werten)?
- Was ist Basis für Erfolg und zukünftige Entwicklung ?
- Welche Maßnahmen sind zur optimalen Nutzung und Entwicklung immaterieller Ressourcen notwendig?

- § Wie kann ich den Wert eines Mitarbeiters ermitteln ?
- § Welche Methode ist geeignet ?
- § Wie kann ich die Kosten für Einstellungen, Entlassungen, Personalentwicklung ermitteln?



**Kerstin Hoffmann**