

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## **Grundlage der Kosten-Nutzen-Analyse unter Berücksichtigung der Bewertung von Intellectual Capital am Beispiel der AK-Arbeit**

**Bärbel Kuhn  
Katja Stiller  
Herwig Friedag  
André Uhlmann  
Olivier Chesnel**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

## Einführung

**Olivier Chesnel**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

- Definition
- Ablauf der Methode
- Probleme der Methode: Monetarisierung der Kosten/Nutzen
- Methoden zur Annäherung
- Beispiel

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Definition

- Gegenüberstellung der anfallenden Kosten eines Projektes mit dem zu erwartenden Nutzen über einem bestimmten Zeitraum
- Die KNA ist eine Methode, die Projekte nach *wirtschaftlichen Ergiebigkeit* bewertet
- Vergleichbar mit einer Investitionsrechnung

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Ablauf der Methode

- Problemdefinition, Aufgabenstellung
- Konkretisierung eines Zielsystems, Aufstellung von Bewertungskriterien -> Umsetzung in monetär messbare Indikatoren
- Kosten- und Nutzenenumeration und Bewertung
  - direkte Kosten / direkte Nutzen
  - intangible Kosten / intangible Nutzen = „weiche Faktoren“
- Gegenüberstellung der Nutzen und der Kosten und Vergleich
- Abwägung -> Bauchgefühl wegen der weichen Faktoren?

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Probleme der Methode

- Monetarisierung von Kosten/Nutzen
- Problematik der Bewertung von „intangibile“ Indikatoren. z.B:
  - Flexibilität am Arbeitsplatz
  - Teamfähigkeit
  - Einbringen von Ideen
  
- Eine Bewertung existiert immer. Es handelt sich um Annahmen

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Methoden zur Annäherung

- Ersatzpreise (Stundensatz)
- Offenbarte Präferenzen (aus dem Verhalten von Konsumenten)
- Umfrage
- Kompensationskosten (Aufwand, um Schäden zu beseitigen)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Gemeinsame Bearbeitung eines Falles

- KNA für einen Leiter Controlling, der an die ICV-AK-Sitzungen bzw. Veranstaltungen teilnimmt



# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Gemeinsame Bearbeitung eines Falles

- Was koste ich meinem Unternehmen (100.000 EUR p.a.)?
- Was bringe ich meinem Unternehmen?
- Was bringe ich mehr, wenn ich bei der ICV-AK-Arbeit mitmache?
- Wie kann der Mehrwert durch AK-Mitarbeit bewertet werden?

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

### Gemeinsame Bearbeitung eines Falles - Ablauf

- Konkretisierung eines Zielsystems (Herwig)
- Aufstellung von Bewertungskriterien (Bärbel)
- Beispielhafte Bewertung (Katja)
- Kostenzusammenstellung & Nutzenberechnung (André)
- Weitere Vertiefung der Problematik (Gruppenarbeit)

## **Konkretisierung eines Zielsystems: Anforderungen an einen Leiter Controlling**

**Herwig Friedag**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

- Konkretisierung eines Zielsystems (Herwig)
- Aufstellung von Bewertungskriterien (Bärbel)
- beispielhafte Bewertung (Katja)
- Kostenzusammenstellung & Nutzenberechnung (André)
- weitere Vertiefung der Problematik (Gruppenarbeit)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

### Welche Aufgaben hat dieser Leiter Controlling?

- Daten zur Steuerung des Unternehmens (strategisch & operativ)
- Strukturierung der erarbeiteten Strategie
- Sicherung / Entwicklung Fi, Re, Co
- Allg. kfm. Aufgaben
- Ad-hoc-Analysen für Dritte / interner Berater
- Personalverantwortung

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Die Anforderungsgebiete

- Wissen
- Erfahrung
- soziale Kompetenz
- Wollen
- Infrastruktur
- ??

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Wissen

- Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)  
(wissenschaftlich fundierte Kenntnisse)
- technische Kenntnisse  
(produktionstechnische Kenntnisse)
- Management-Seminare  
(aktuelles und praxisnahes Wissen)
- SAP-Kenntnisse  
(Wissen um SAP-Strukturen zur Abbildung des Unternehmens)
- Office-Anwenderkenntnisse  
(Nutzung DV zur Präsentation der Unternehmensergebnisse)
- Fremdsprachen  
(international orientierte Kommunikation)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Erfahrung

- Führungserfahrung  
(wie führe ich Mitarbeiter?)
- Netzwerkerfahrung  
(wie nutze ich Netzwerke?)
- Kommunikation mit Kollegen  
(wie kann ich eine gute Kommunikationskultur aufbauen?)
- Kommunikation mit Vorständen  
(wie überzeuge ich Entscheider)
- Regionale Erfahrung  
(welche regionalen Besonderheiten müssen bei der Führung berücksichtigt werden?)



# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### soziale Kompetenz

- Beharrlichkeit
- Sicheres Auftreten
- Verbindlichkeit
- Teamfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Wollen

- Einbringen von Ideen
- Flexibilität im Arbeitseinsatz
- Delegation von Verantwortung
- Beschäftigung mit Strategie

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Infrastruktur

- Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz
- Einbindung in das Intranet / Internet
- Ergonomie des Arbeitsplatzes
- Kommunikatives Umfeld

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Die Anforderungsgebiete

- Wissen
- Erfahrung
- soziale Kompetenz
- Wollen
- Infrastruktur
- ??

Wissen
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)
technische Kenntnisse
Management-Seminare
SAP-Kenntnisse (Module CO, FI, SEM)
Office-Anwenderkenntnisse
Fremdsprachen (Englisch)
Erfahrung
Führungserfahrung
Netzwerkerfahrung
Kommunikation mit Kollegen
Kommunikation mit Vorständen
Regionale Erfahrung

soziale Kompetenz
Beharrlichkeit
Sicheres Auftreten
Verbindlichkeit
Teamfähigkeit
Entscheidungsfähigkeit
Wollen
Einbringen von Ideen
Flexibilität im Arbeitseinsatz
Delegation von Verantwortung
Beschäftigung mit Strategie
Infrastruktur
Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz
Einbindung in das Intranet / Internet
Ergonomie des Arbeitsplatzes
Kommunikatives Umfeld

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Gewichtung der Anforderungsgebiete

- Wissen 19%
- Erfahrung 21%
- soziale Kompetenz 24%
- Wollen 17%
- Infrastruktur 19%

Es gibt keine „richtige“ Gewichtung !

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Gewichtung der Anforderungsgebiete im Detail

- Wissen 17%
- Erfahrung 21%

<b>Wissen</b>	<b>19%</b>
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)	5%
technische Kenntnisse	0%
Management-Seminare	5%
SAP-Kenntnisse (Module CO, FI, SEM)	3%
Office-Anwenderkenntnisse	3%
Fremdsprachen (Englisch)	3%
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>
Führungserfahrung	6%
Netzwerkerfahrung	5%
Kommunikation mit Kollegen	4%
Kommunikation mit Vorständen	4%
Regionale Erfahrung	2%

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Anforderungen an diesen Leiter Controlling

### Gewichtung der Anforderungsgebiete im Detail

- soziale Kompetenz 23%
- Wollen 20%
- Infrastruktur 19%

<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24%</b>
Beharrlichkeit	5%
Sicheres Auftreten	4%
Verbindlichkeit	4%
Teamfähigkeit	5%
Entscheidungsfähigkeit	6%
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>
Einbringen von Ideen	5%
Flexibilität im Arbeitseinsatz	4%
Delegation von Verantwortung	3%
Beschäftigung mit Strategie	5%
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>
Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz	5%
Einbindung in das Intranet / Internet	5%
Ergonomie des Arbeitsplatzes	3%
Kommunikatives Umfeld	6%

## Aufstellung von Bewertungskriterien für einen Leiter Controlling

**Bärbel Kuhn**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005



# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

- Konkretisierung eines Zielsystems (Herwig)
- Aufstellung von Bewertungskriterien (Bärbel)
- beispielhafte Bewertung (Katja)
- Kostenzusammenstellung & Nutzenberechnung (Andre)
- weitere Vertiefung der Problematik (Gruppenarbeit)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

Was haben wir schon gesehen?

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen
LeiterIn Controlling	definiert von zentraler Personalverwaltung / Controlling
	Gewicht Aufgabengebiet
Wissen	19%
Erfahrung	21%
soziale Kompetenz	24%
Wollen	17%
Infrastruktur	19%
Gesamt	100%

Welche Ausprägung einer Kompetenz braucht das Unternehmen konkret ?

SOLL  
(Punkte)

1 =  
2 =  
3 =  
4 =  
5 =

↓  
besser

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen	
LeiterIn Controlling	zentral definiert: Perso. / Co.	
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)
<b>Wissen</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)	5%	3
technische Kenntnisse	0%	0
Management-Seminare	5%	3
SAP-Kenntnisse (Module CO, FI, SEM)	3%	4
Office-Anwenderkenntnisse	3%	4
Fremdsprachen (Englisch)	3%	2
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>14</b>
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24%</b>	<b>19</b>
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>79</b>

1 = Studium abgebrochen  
 2 = Studienabschluss  
 3 = Abschlussnote „2“ oder „3“  
 4 = „1‘er“ Examen  
 5 = Promotion

1 = ohne SAP-Kenntnisse  
 2 = Grundkenntnisse  
 (Fi, Co, SD ...)  
 3 = Anwendungswissen  
 (Fi, Co, SD ...)  
 4 = Modul-Zusammenhänge  
 5 = Key-User

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen	
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)
<b>LeiterIn Controlling</b>		
<b>Wissen</b>	<b>19%</b>	<b>17</b>
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>16</b>
Führungserfahrung	6%	2
Netzwerkerfahrung	5%	4
Kommunikation mit Kollegen	4%	4
Kommunikation mit Vorständen	4%	4
Regionale Erfahrung	2%	2
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24%</b>	<b>19</b>
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>

1 = schriftl. Anweisungen  
 2 = unregelmäßige  
 Teamsitzungen  
 3 = regelm. Teamsitzungen  
 in offener Atmosphäre  
 4 = Prinzip „offene Tür“  
 5 = vermittelt Wertschätzung  
 → erhält gute Leistung

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen	
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)
<b>LeiterIn Controlling</b>		
<b>Wissen</b>	<b>19%</b>	<b>17</b>
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>16</b>
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24%</b>	<b>19</b>
Beharrlichkeit	5%	5
Sicheres Auftreten	4%	3
Verbindlichkeit	4%	4
Teamfähigkeit	5%	3
Entscheidungsfähigkeit	6%	4
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>

1 = nachlässig oder stur  
 2 = unterentwickelt  
 3 = gibt schnell auf  
 4 = regelmäßiges  
 Verfolgen  
 5 = konsequent

Termine  
 Aufgaben / Ziele  
 Zuarbeiten  
 .....

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen	
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)
<b>LeiterIn Controlling</b>		
<b>Wissen</b>	<b>19%</b>	<b>17</b>
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>16</b>
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24%</b>	<b>19</b>
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>
Einbringen von Ideen	5%	2
Flexibilität im Arbeitseinsatz	4%	4
Delegation von Verantwortung	3%	3
Beschäftigung mit Strategie	5%	5
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>

- 1 = „mache ich immer so“  
 2 = „Seminare sind schön“  
 3 = was tut sich auf  
 meinem Arbeitsgebiet?  
 4 = gezielt auch Andere  
 mitnehmen  
 5 = Querdenken

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen	
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)
<b>LeiterIn Controlling</b>		
<b>Wissen</b>	<b>19%</b>	<b>17</b>
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>16</b>
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24%</b>	<b>19</b>
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>
Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz	5%	4
Einbindung in das Intranet / Internet	5%	3
Ergonomie des Arbeitsplatzes	3%	5
Kommunikatives Umfeld	6%	4
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>

- 1 = alte PC's,  
instabiles Netz  
2 = gute PC's  
3 = stabiles Netzwerk,  
ausreichende Software  
4 = zusätzlich kompetente  
Hotline und geschultes  
Personal  
5 = neuestes Equipment  
→ Spielerei!!

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kompetenzprofil Leiter Controlling

### Fazit

- Es gibt **direkt** messbare Faktoren für Kompetenz, aber häufig nur **indirekt** messbare Faktoren. Subjektive Einschätzungen spielen eine große Rolle.
- Veränderung messen bedeutet auch immer, sich auf eine Wertung / Zielgröße festzulegen, etwas miteinander **zu vereinbaren**.
- Dies sind wir bei „weichen“ Faktoren bisher nicht gewöhnt. Bei der Abschreibungsdauer nutzen wir dies schon lange oder es ist uns vorgegeben ( bil. Afa ).



## Beispielhafte Bewertung für einen Leiter Controlling

**Katja Stiller**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

- Konkretisierung eines Zielsystems (Herwig)
- Aufstellung von Bewertungskriterien (Bärbel)
- Beispielhafte Bewertung (Katja)
- Kostenzusammenstellung & Nutzenberechnung (Andre)
- Weitere Vertiefung der Problematik (Gruppenarbeit)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Beispielhafte Bewertung

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen		Bewertung				
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)	Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)		
			Ist ohne AK-	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit	SOLL	Ist ohne AK- Arbeit	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit
<b>LeiterIn Controlling</b>							
<b>Wissen</b>	<b>19 %</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0,60</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)	5%	3	3	3	0,15	0,15	0,15
technische Kenntnisse	0%	1	2	2	0,00	0,00	0,00
Management-Seminare	5%	3	2	2	0,15	0,10	0,10
SAP-Kenntnisse (Module CO, FI, SEM)	3%	4	3	3	0,12	0,09	0,09
Office-Anwenderkenntnisse	3%	4	2	2	0,12	0,06	0,06
Fremdsprachen (Englisch)	3%	2	3	3	0,06	0,09	0,09
<b>Erfahrung</b>	<b>21 %</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>0,68</b>	<b>0,62</b>	<b>0,76</b>
Führungserfahrung	6%	2	3	3	0,12	0,18	0,18
Netzwerkerfahrung	5%	4	2	4	0,20	0,10	0,20
Kommunikation mit Kollegen	4%	4	4	4	0,16	0,16	0,16
Kommunikation mit Vorständen	4%	4	4	4	0,16	0,16	0,16
Regionale Erfahrung	2%	2	1	3	0,04	0,02	0,06
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24 %</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>0,92</b>	<b>0,79</b>	<b>0,84</b>
Beharrlichkeit	5%	5	5	5	0,25	0,25	0,25
Sicheres Auftreten	4%	3	2	2	0,12	0,08	0,08
Verbindlichkeit	4%	4	3	3	0,16	0,12	0,12
Teamfähigkeit	5%	3	2	3	0,15	0,10	0,15
Entscheidungsfähigkeit	6%	4	4	4	0,24	0,24	0,24
<b>Wollen</b>	<b>17 %</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>0,60</b>	<b>0,48</b>	<b>0,62</b>
Einbringen von Ideen	5%	2	2	3	0,10	0,10	0,15
Flexibilität im Arbeitseinsatz	4%	4	3	4	0,16	0,12	0,16
Delegation von Verantwortung	3%	3	2	2	0,09	0,06	0,06
Beschäftigung mit Strategie	5%	5	4	5	0,25	0,20	0,25
<b>Infrastruktur</b>	<b>19 %</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0,74</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>
Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz	5%	4	4	4	0,20	0,20	0,20
Einbindung in das Intranet / Internet	5%	3	3	3	0,15	0,15	0,15
Ergonomie des Arbeitsplatzes	3%	5	1	1	0,15	0,03	0,03
Kommunikatives Umfeld	6%	4	2	2	0,24	0,12	0,12
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>	<b>82</b>	<b>66</b>	<b>74</b>	<b>3,54</b>	<b>2,88</b>	<b>3,21</b>
			<b>Kompetenzerreichungsgrad:</b>		<b>81 %</b>	<b>91 %</b>	

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Beispielhafte Bewertung

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen		Bewertung				
			Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)		
LeiterIn Controlling	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)	Ist ohne AK-	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit	SOLL	Ist ohne AK- Arbeit	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit
<b>Wissen</b>	<b>19%</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0,60</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)	5%	3	3	3	0,15	0,15	0,15

- 1 = Studium abgebrochen
- 2 = Studienabschluss
- 3 = Abschlussnote „2“ oder „3“
- 4 = „1er“ Examen
- 5 = Promotion

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Beispielhafte Bewertung

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen		Bewertung				
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)	Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)		
Ist ohne AK-			Ist mit dreijähriger AK-Arbeit	SOLL	Ist ohne AK- Arbeit	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit	
<b>LeiterIn Controlling</b>							
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>0,68</b>	<b>0,62</b>	<b>0,76</b>
Netzwerkerfahrung	5%	4	2	4	0,20	0,10	0,20
Regionale Erfahrung	2%	2	1	3	0,04	0,02	0,06

Anz. Kontakte zu externen  
Fachkollegen:

- 1= keine
- 2= bis zu 3
- 3= bis zu 5
- 4= bis zu 10
- 5= mehr als 10

Regionale Erfahrung:

- 1=
  - 2=
  - 3=
  - 4=
  - 5=
- } Bauchgefühl?!

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Beispielhafte Bewertung

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen		Bewertung				
			Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)		
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)	Ist ohne AK-	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit	SOLL	Ist ohne AK- Arbeit	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit
<b>LeiterIn Controlling</b>							
<b>Wollen</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>0,60</b>	<b>0,48</b>	<b>0,62</b>
Einbringen von Ideen	5%	2	2	3	0,10	0,10	0,15
Flexibilität im Arbeitseinsatz	4%	4	3	4	0,16	0,12	0,16

Einbringen von Ideen:

Anzahl Themenvorschläge für  
(Strategie)meetings p.a.:

- 1= keine
- 2= bis zu 2
- 3= bis zu 4
- 4= bis zu 6
- 5= mehr als 6

Flexibilität im Arbeitseinsatz:

- 1 = „mache ich immer so“
- 2 = „Seminare sind schön“
- 3 = was tut sich auf meinem Arbeitsgebiet?
- 4 = gezielt auch Andere mitnehmen
- 5 = Querdenken

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Beispielhafte Bewertung

Ansatz:  
hier bringt  
AK-Mitarbeit  
Nutzen

Beispiel für ein Kompetenzprofil	Anforderungen		Bewertung				
	Gewicht Aufgabengebiet	SOLL (Punkte)	Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)		
			Ist ohne AK-	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit	SOLL	Ist ohne AK- Arbeit	Ist mit dreijähriger AK-Arbeit
<b>LeiterIn Controlling</b>							
<b>Wissen</b>	<b>19 %</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0,60</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>
Studium (BWL, VWL, Wi.-Ing)	5%	3	3	3	0,15	0,15	0,15
technische Kenntnisse	0%	1	2	2	0,00	0,00	0,00
Management-Seminare	5%	3	2	2	0,15	0,10	0,10
SAP-Kenntnisse (Module CO, FI, SEM)	3%	4	3	3	0,12	0,09	0,09
Office-Anwenderkenntnisse	3%	4	2	2	0,12	0,06	0,06
Fremdsprachen (Englisch)	3%	2	3	3	0,06	0,09	0,09
<b>Erfahrung</b>	<b>21 %</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>0,68</b>	<b>0,62</b>	<b>0,76</b>
Führungserfahrung	6%	2	3	3	0,12	0,18	0,18
Netzwerkerfahrung	5%	4	2	4	0,20	0,10	0,20
Kommunikation mit Kollegen	4%	4	4	4	0,16	0,16	0,16
Kommunikation mit Vorständen	4%	4	4	4	0,16	0,16	0,16
Regionale Erfahrung	2%	2	1	3	0,04	0,02	0,06
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>24 %</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>0,92</b>	<b>0,79</b>	<b>0,84</b>
Beharrlichkeit	5%	5	5	5	0,25	0,25	0,25
Sicheres Auftreten	4%	3	2	2	0,12	0,08	0,08
Verbindlichkeit	4%	4	3	3	0,16	0,12	0,12
Teamfähigkeit	5%	3	2	3	0,15	0,10	0,15
Entscheidungsfähigkeit	6%	4	4	4	0,24	0,24	0,24
<b>Wollen</b>	<b>17 %</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>0,60</b>	<b>0,48</b>	<b>0,62</b>
Einbringen von Ideen	5%	2	2	3	0,10	0,10	0,15
Flexibilität im Arbeitseinsatz	4%	4	3	4	0,16	0,12	0,16
Delegation von Verantwortung	3%	3	2	2	0,09	0,06	0,06
Beschäftigung mit Strategie	5%	5	4	5	0,25	0,20	0,25
<b>Infrastruktur</b>	<b>19 %</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0,74</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>
Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz	5%	4	4	4	0,20	0,20	0,20
Einbindung in das Intranet / Internet	5%	3	3	3	0,15	0,15	0,15
Ergonomie des Arbeitsplatzes	3%	5	1	1	0,15	0,03	0,03
Kommunikatives Umfeld	6%	4	2	2	0,24	0,12	0,12
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>	<b>82</b>	<b>66</b>	<b>74</b>	<b>3,54</b>	<b>2,88</b>	<b>3,21</b>

Kompetenzerreichungsgrad: **81%** **91%**

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kostenzusammenstellung & Nutzenberechnung

**André Uhlmann**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005



# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Einführung

- Konkretisierung eines Zielsystems (Herwig)
- Aufstellung von Bewertungskriterien (Bärbel)
- Beispielhafte Bewertung (Katja)
- Kostenzusammenstellung & Nutzenberechnung (André)
- Weitere Vertiefung der Problematik (Gruppenarbeit)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kosten- und Nutzenermittlung

Kosten-/Nutzen Analyse der AK-Arbeit

Bsp.: Leiter In Controlling

### Variante der Kosten-/Nutzen-Berechnung der AK-Arbeit von 2002 bis 2004

angenommener Stundensatz: 50,00 €

Inhalt	2002	2003	2004	gesamter Zeitraum
<b>Kosten der AK-Arbeit</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, soweit von der Firma erstat	50,00	50,00	50,00	150,00
Vertretungsaufwand 2 Tage pro Jahr	800,00	800,00	800,00	2.400,00
Raummiete für Vorbereitung				0,00
Verspätungszuschlag				0,00
Versand-/Kommunikationskosten				0,00
Verpflegung/Kuchen				0,00
<b>Summe finanziell</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>3.450,00</b>
<b>überwiegend zeitlich/körperlich</b>				
Zeitaufwand allgemein				0,00
Organisationsaufwand der G geschätzt 10 h p.a. in der Stress	500,00	500,00	500,00	1.500,00
<b>Summe überwiegend zeitlich/körperlich</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
<b>Summe Kosten der AK-Arbeit</b>	<b>2.150,00</b>	<b>2.150,00</b>	<b>2.150,00</b>	<b>6.450,00</b>

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kosten- und Nutzenermittlung

Inhalt	2002	2003	2004 gesamter Zeitraum
<b>veränderter Nutzen durch AK-Arbeit entsprechend Kompetenzprofil</b>			
Umsatz Beispielfirma	40.000.000,00	45.000.000,00	50.000.000,00
Materialkosten Beispielfirma	33.000.000,00	36.250.000,00	39.500.000,00
Personalkosten Beispielfirma	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00
Gewinn Beispielfirma	-	1.750.000,00	3.500.000,00
<i>DB MA in Prozent</i>		25%	50%
Personalkosten LeiterIn Controlling	100.000,00	100.000,00	100.000,00
DB LeiterIn Controlling	-	25.000,00	50.000,00
Istkompetenz ohne AK-Arbeit	88%	88%	88%
Istkompetenz mit AK-Arbeit	90%	93%	95%
DB LeiterIn Controlling mit AK-Arbeit	-	26.300,00	54.000,00
<b>veränderter Nutzen durch AK Arbeit</b>	<b>-</b>	<b>1.300,00</b>	<b>4.000,00</b>
			<b>5.300,00</b>

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kosten- und Nutzenermittlung

Inhalt	2002	2003	2004	gesamter Zeitraum
<b>direkter Nutzen</b>				
<b>Wissen (25%)</b>				
Einsparung 2 Beratertage für BSC			5.000,00	5.000,00
Beyond Budgeting-Einsparung - 5 Tage, 5 Personen, 2 Jahre		10.000,00	10.000,00	20.000,00
<b>Erfahrung (20%)</b>				
<b>soziale Kompetenz (30%)</b>				
Einstellung Mitarbeiterin - Wegfall Personaldienstagentur			4.500,00	4.500,00
<b>Wollen (25%)</b>				
<b>Infrastruktur</b>				
<b>Summe direkter Nutzen</b>	<b>0,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>19.500,00</b>	<b>29.500,00</b>

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kosten- und Nutzenermittlung

<b>Summe Kosten der AK-Arbeit</b>	<b>-2.150,00</b>	<b>-2.150,00</b>	<b>-2.150,00</b>	<b>-6.450,00</b>
<b>veränderter Nutzen durch AK Arbeit</b>	<b>0,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>5.300,00</b>
<b>Summe direkter Nutzen</b>	<b>0,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>19.500,00</b>	<b>29.500,00</b>
<b>Nutzen gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>11.300,00</b>	<b>23.500,00</b>	<b>34.800,00</b>

<b>Veränderung des Nutzens LeiterIn Controlling durch AK-Arbeit gesamt</b>	<b>-2.150,00</b>	<b>9.150,00</b>	<b>21.350,00</b>	<b>28.350,00</b>
--	------------------	-----------------	------------------	------------------

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

**Olivier Chesnel  
Bärbel Kuhn  
Katja Stiller  
Herwig Friedag  
André Uhlmann**

**Vielen Dank !**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Vorschlag für Gruppenaufgaben

1. Differenzierte Strukturierung des Anforderungsprofils (Bärbel)
2. Quantitativer Nutzen der AK-Mitarbeit (Olivier)
3. Überarbeitung des Kostensatzes für eine dreijährige AK-Mitarbeit (André)
4. Argumente für die Geschäftsleitung, warum eine Mitarbeit im AK sinnvoll ist (Katja)
5. ??

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Gruppe 1 Differenzierung – Wie komme ich zum Kompetenzprofil ?

**Katrin Kirsch-Brunkow  
Melanie Kroboth  
Bärbel Kuhn  
Michael Böhrenz**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005




# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Rahmenbedingungen im Unternehmen:

- Akzeptanz von Kosten-Nutzen-Analyse
  - Überzeugungsarbeit leisten
  - aufgeschlossenes Klima ist da
- Adressat im Unternehmen finden
  - Wofür ist die Analyse → nur für mein Ego
  - um welches Ziel zu erreichen
  - Chancen-Risiken-Analyse (was sind die Konsequenzen)
  - Wer hat ein Interesse/die Macht eine KNA zu unterstützen?
- Kompetenzprofil konkretisieren

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

- Kompetenzprofil konkretisieren
  - Immer in einem Team ( wer bildet/entscheidet über das Team?)
  - Nur fachlich? BR? Personal? Disziplinarische Vorgesetzte ...
- Diskussion der Anforderungsgebiete
  - übernehmen
  - ergänzen
  - reduzieren 
  - gemeinsames Verständnis erreichen
- Gewichtung der Anforderungsgebiete
  - Gleichverteilung?? Vereinfachung??

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

- Diskussion der Einzelanforderungen
  - Diskussion der Gewichtungen
- Diskussion des Soll-Profiles ( inhaltlich )
  - Festlegung des Soll-Profiles ( 1...5 )
- Festlegung des Ist-Profiles
- Berechnung des Kompetenzprofils mit Soll- und Ist-Analyse
  
- → monetäre Bewertung schließt sich an

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Gruppe 2 Quantitativer Nutzen der AK-Mitarbeit

**Olivier Chesnel**  
**Herwig Friedag**  
**Ulrich Pieschel**  
**Axel Meyl**  
**Walter Schmidt**  
**Hans-Jörg Wapenhans**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Schritt 1: Grundgedanke: Darstellung als Investition

- Nutzen sollten einem durchschnittlichem Rentabilitätsanspruch von 30% aufweisen:
    - + 5-jährige Nutzensdauer
    - + Kosten p.a. 2 T€
    - + Nutzen p.a. 0,6 T€
- 6 T€ Kosten über 5 Jahre
- 9 T€ Nutzensanspruch über 5 Jahre

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Schritt 2: Kriterien für indirekte Nutzen (intangibile Nutzen)

Wie schaffen wir Transparenz für den bisher nicht gemessenen Nutzen eines Leiters Controlling: einfach, leicht nachvollziehbar

1. Controlling als shared service center  
→ Leistung wäre messbar;  
aber auch diese wird individuell ausgehandelt
2. Sonst, aber auch „ausgehandelt“:  
Was ist ein Controller wert, der über 100% Kompetenz verfügt, der über 90% verfügt etc.?  
100% = 150 T€ Gehaltskosten  
90% = 120 T€  
80% = 90 T€  
→ 1% = 3 T€, ggf. auch als nichtlineare Kurve

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kriterien für indirekte Nutzen (intangibile Nutzen)

- Der Preis muss immer ausgehandelt werden  
→ Individualisierung der Bewertung
- Fazit: 3 T€ pro Kompetenzpunkt

aber: „Abschreibung“ bei Nichts-Tun  
(keine AK-Arbeit und andere Schulungen)

**Ergebnis: Kompetenzverbesserung 7% = 21 T€**

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Schritt 3: Nutzenberechnung des gewonnenen Potenzials

■	Netzwerkfähigkeit: + Einsparung Personalberater	6 T€
■	regionale Erfahrung: + bessere Kommunikation Bayern-Preussen	3 T€
■	Einbringung von Ideen: + Beyond Budgeting	20 T€
■	Flexibilität: + Controllingaufgaben in USA	20 T€
■	Beschäftigung mit Strategie: + BSC-Europa Koordinator	<u>5 T€</u>
	<b>Summe</b>	<b>54 T€</b>



## Gruppe 3 Überarbeitung des Kostenansatzes für eine 3-jährige AK-Mitarbeit

André Uhlmann  
Harald Pieck  
Ralf Thiede  
Kerstin Hoffmann  
Barbara Hilger

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg  
23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Weitere Kostenpositionen oder Erläuterungen

- Ansatz für Vertretungsaufwand fällt in der Praxis eher nicht an, die Arbeit wird verschoben.
- Dafür muss aber der Einsatz des MA für die icv-Tagung berücksichtigt werden (der MA steht der Firma an den beiden Tagen nicht zur Verfügung).
- Abhängigkeit von den individuellen Arbeitszeitregelungen
- Sponsoring von kompletten AK-Treffen als Ersatz für Beraterleistungen
- Teilnahme an CC und CIB zwar keine Pflicht, aber teilweise Realität
- Mitgliedsbeitrag wird i.d.R. vom AG bezahlt
- Teilweise werden andere MA zur Unterstützung der AK-Arbeit in Anspruch genommen (i.w. für AK-Leiter)
- Als Marketing verteilen Firmen an Tagungsteilnehmer Werbegeschenke (z.B. Kosmetik-Artikel von Florena)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Variante der Kosten-/Nutzen-Berechnung der AK-Arbeit von 2002 bis 2004

angenommener Stundensatz: 50,00 €

Inhalt		2002	2003	2004	Summe
<b>Kosten der AK-Arbeit</b>					
<b>Finanziell / direkte Kosten</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 erstatte	50,00	50,00	50,00	150,00
Vertretungsaufwand o. ä.	2 Tage pro Jahr	800,00	800,00	800,00	2.400,00
Sponsoring icv-Tagungen	1 Tag Übernahme Kosten			2.500,00	2.500,00
Einsatz von Hilfskräften	Schreibkraft	200,00	200,00	200,00	600,00
Controller Congreß / CIB		1.100,00	1.100,00	1.100,00	3.300,00
Mitgliedsbeitrag icv		125,00	125,00	125,00	375,00
Werbegeschenke		100,00	100,00	100,00	300,00
Raummiete für Vorbereitung	als Ersatz				0,00
Versand-/Kommunikationskosten		50,00	50,00	50,00	150,00
<b>Summe direkte Kosten</b>		<b>2.725,00</b>	<b>2.725,00</b>	<b>5.225,00</b>	<b>10.675,00</b>
<b>Zeitlicher Aufwand, indirekte Kosten</b>					
Vorbereitungszeit	geschätzt 10 h p.a. in der /	500,00	500,00	500,00	1.500,00
Vorbereitungszeit CIB	geschätzt 10 h p.a. in der /	500,00	500,00	500,00	1.500,00
Organisationsaufwand der Gruppenarbei	geschätzt 10 h p.a. in der /	500,00	500,00	500,00	1.500,00
<b>Summe indirekte Kosten</b>		<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>4.500,00</b>
<b>Kosteneinsparungspotenziale</b>					
Einsparung von Management-Kursen (2 Tage)		-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-6.000,00
Einsparung von Beraterleistungen (10 Tage)				-10.000,00	-10.000,00
Einsparung von Personalbeschaffungskosten				-5.000,00	-5.000,00
<b>Summe Kosteneinsparungspotenziale</b>		<b>-2.000,00</b>	<b>-2.000,00</b>	<b>-17.000,00</b>	<b>-21.000,00</b>
<b>Summe Kosten der AK-Arbeit</b>		<b>2.225,00</b>	<b>2.225,00</b>	<b>-10.275,00</b>	<b>-5.825,00</b>

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Kosten-Nutzen-Analyse aus Sicht des Controllers

Zeitaufwand für:

- Freizeit / Urlaub für Teilnahme CC / CIB / AK-Tagungen
- Teilnahme an den Minithemen
- Stammtische

Nutzen aus / durch:

- Wissenszuwachs durch Erfahrungsaustausch
- Blick über den Tellerrand; andere kochen auch nur mit Wasser
- Verbesserung der sozialen Kontakte / privates Netzwerk
- Erhöhung des eigenen Marktwertes
- Verbesserung der Karrierechancen
- Informeller Meinungsaustausch bei Stammtischen

Gruppe 4

**Argumente für die Geschäftsleitung, warum  
eine Mitarbeit im AK sinnvoll ist**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

23. September 2005

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Argumente für die Geschäftsführung – Nutzenzuwachs im Kompetenzbereich „Wissen“

- Vertiefung von Fachwissen („hier habe ich es verstanden“, Aha-Effekt)
- preiswerte Weiterbildung
- man erhält Ideenpool (aktuelle und relevante Fachthemen)
- Arbeitstechniken erlernen (z.B. Themenspeicher, Gruppenarbeit, Präsentation, Teamarbeit)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Argumente für die Geschäftsführung – Nutzenzuwachs im Kompetenzbereich „Erfahrung“

- Erlerntes kann gleich angewendet werden (z.B. Arbeitstechniken)
- anerkannte Referenzen aus der Praxis (bei uns arbeiten Berater, Chefcontroller,..., auch Internationalität der AK-Mitarbeiter)
- Austausch mit Fachkollegen (besonders wichtig für kleine Unt., wo nur wenige/eine Controller)
- Blick über den Tellerrand (auch persönlich) – wirkt gegen Betriebsblindheit!
- Benchmark mit anderen Branchen möglich (ähnlich wie Lufthansa und Dt. Bank bei Schaltergeschäft)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Argumente für die Geschäftsführung – Nutzenzuwachs im Kompetenzbereich „soziale Kompetenz“

- Kritikfähigkeit steigt
- Erhöhung der Methodenkompetenz (z.B. in Bezug auf Mitarbeiterführung, Arbeitstechniken)



# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Argumente für die Geschäftsführung – Nutzenzuwachs im Kompetenzbereich „Wollen“

- ich zeige Einsatzbereitschaft für mein Arbeitsgebiet (Vorbereitungszeit, Do. Abend und Freitag Abend im AK ist schon Freizeit)
- Teilnahme motiviert für eigene Arbeit

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Argumente für die Geschäftsführung – Nutzenzuwachs im Kompetenzbereich „Infrastruktur“

- Imagewerbung für das Unternehmen (Bekanntheitsgrad steigt)
- Akquise von Mitarbeitern, Praktikanten (Empfehlungen durch andere MA)
- regionale Nähe des AK (keine großen Reisekosten)

# Kosten/Nutzen der AK-Arbeit

## Argumente für die Geschäftsführung – Fazit:

Der Nutzen aus AK-Arbeit ist ein bunter Blumenstrauß

- Welche Blumen man seinem Arbeitgeber „schenkt“, hängt vorwiegend von einem selbst und seinem Engagement bei der AK-Arbeit ab.