

 © Auer Consulting & Partner	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

Lehrgang



Artwork: Béatrice Boog

Immaterielle Unternehmenswerte

Die Unternehmensbewertung ist ein Prozess, der quantitative und qualitative Elemente umfasst, deren Bewertung einen hohen Grad von Erfahrung und Urteilsvermögen voraussetzt. Dabei nehmen weiche Werte (Intellektuelles Kapital) eine zunehmend wichtigere Rolle bei der abschliessenden Festlegung des Unternehmenswertes ein. Auch seitens der Unternehmen gewinnt das intellektuelle Kapital (IK) zunehmend mehr Beachtung: Die Erkenntnis steigt, dass die Offenlegung dieser „weichen Werte“ für die Kapitalgeber eine Information von erheblicher Bedeutung werden kann.

Der Lehrgang *Immaterielle Unternehmenswerte* ist nach der Triplex-Methode der Frey Akademie Zürich aufgebaut. Er befähigt die Teilnehmenden, selbständig und systematisch die nachhaltige Pflege von weichen Unternehmenswerten zu bewerten und diese Erkenntnisse in einem harmonisierten Bericht zu dokumentieren. Er kann für die Kaderausbildung und/oder als ergänzendes Lernmodul in umfassenden Lehrgängen eingesetzt werden.

	Inhalt	Seite
1	Teilnehmende / Leitidee / Dispositionsziele	2
2	Methodik und Didaktik	3
3	Lernziele, Taxonomie, Kompetenzstufen	3
4	Seminarprogramme	3
5	Themenübersicht / Lerninhalte / Operationalisierte Ziele	4
	• Grundlagen des Wissensmanagements	4
	• Grundlagen Intellektuelles Kapital	4
	• BSC-Bewertung des intellektuellen Kapitals	4
	• Intellectual Capital Managementsystem ICMS	5
	• Rating des intellektuellen Kapitals	6
6	Lernkontrolle	7
7	Lehrmittel	7

 © Auer Consulting & Partner	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

1.1. Die Teilnehmenden

Der Lehrgang *Immaterielle Unternehmenswerte* richtet sich einerseits an EntscheidungsträgerInnen der Corporate Finance, insbesondere des Kreditgeschäfts, der Nachfolgeregelung sowie von Due Diligence- und Recovery Verfahren. Andererseits sind auch strategisch orientierte Führungskräfte angesprochen: Die erworbenen Kenntnisse ermöglichen die Durchführung von periodischen internen Audits, welche prospektive ausgerichtete Belege der wertebasierten Unternehmensführung und somit der Innovationsfähigkeit liefern (u. a. auch ein Fitness-Check für *Basel II*).

<i>Adressat/innen:</i>	Bestehendes und angehendes Kader auf Mittel- bis Topstufe
<i>Grundausbildung:</i>	Abgeschlossene Berufslehre, Matura, FH- oder Uniabschluss
<i>Voraussetzungen:</i>	Erfüllung der Zulassungsbedingungen des Gesamtlehrganges
<i>Lektionenzahl:</i>	Total 24 Lektionen à 60 Minuten (Ohne Zertifikatsprüfung ICMS) <i>Konzentrierte Vermittlungsformen siehe Seite Abschnitt Seminarprogramme</i>
<i>Schulsequenz:</i>	4 Tage à 6 Lektionen (Ohne Zertifikatsprüfung ICMS)

1.2. Leitidee:

Norm	Die Spekulations-Blase Ende der 90-er Jahre und die nachfolgende Krise in den Aktienmärkten zeigte die Grenzen der traditionellen Analyse- und Bewertungsinstrumente. Auch erwiesen sich standardisierte Rechnungslegungsmethoden als unzureichend, da sie einige fundamentale Werttreiber nicht erfassten.
Wissensbehauptung	Führende Finanzdienstleister sind überzeugt, dass dies zwei Probleme desselben Ursprungs sind. Sie erwarten, dass als Resultat die Lösung des einen Problems (Analyse und Bewertung, die sich verstärkt auf die grundlegenden Geschäftsprozesse stützt) zur Lösung der zweiten Komplikation führt (Optimierung der Informationsqualität und –quantität durch den Einbezug des intellektuellen Kapitals).
Situation	In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Repräsentanten der Finanzmärkte intensiv mit der Identifikation von innovativen und erfolgversprechenden Methoden zur Messung und Beurteilung von immateriellen Unternehmenswerten engagiert. Dabei wurde einerseits untersucht, ob diese für Unternehmen als Management Werkzeuge und zur Steuerung der Wertschöpfung geeignet sind; andererseits ob sie als Instrumente für Analysten zur Unternehmensbewertung eingesetzt werden können.
Bildungskonsequenz	<i>Corporate Finance</i> -Verantwortliche und strategisch orientierte Führungskräfte werden mit der neuen Herausforderung konfrontiert, sich umfassende Kenntnisse über immaterielle Ressourcenprozesse und deren Bewertung anzueignen.

1.3. Dispositionsziele:

- Die Teilnehmenden sind sich der Bedeutung von immateriellen Unternehmenswerten bewusst. Sie orientieren sich am Faktum, dass der wahre Unternehmenswert nicht nur aus finanziellen Kennwerten besteht, wobei die immateriellen Werte oft vielfach grösser als montäre Ressourcen sind.
- Die Teilnehmenden sind willens, sich ganzheitlich mit den Aspekten des intellektuellen Kapitals (Intangibles) auseinander zu setzen. Sie sind bereit, sich Kenntnisse über entsprechende Instrumente und Prozesse anzueignen.
- Die Teilnehmenden anerkennen, dass zur Qualitätssicherung des Zertifikats eine Lernkontrolle (Fallstudien) durchgeführt wird.

 © Auer Consulting & Partner	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

2. Methodik und Didaktik

Nur wer die Komplexität von immateriellen Unternehmenswerten ernst nimmt und sie in die Lehre einbezieht, kann eine praxisnahe Ausbildung gewährleisten. Das Schwergewicht von Auer Consulting liegt nicht auf der reinen Wissensvermittlung, sondern auf der praktischen Anwendung: Für die Teilnehmenden werden relevante Themen anwendungsorientiert analysiert und methodisch aufgearbeitet. Dies schliesst Fallstudien, Gruppenarbeiten und Präsentationen ein.

3. Lernziele und Taxonomie

Die Definition der Lernziele und die Kontrolle des Lernerfolgs basieren auf der Triplex-Methode der Frey-Akademie Zürich. Beim Lehrgang *Immaterielle Unternehmenswerte* geht es nicht darum, hochqualifizierte „Intangibles-Auditoren“ heranzubilden: Das Lernziel ist ein umfassendes Verständnis von immateriellen Ressourcenprozessen und deren Bewertung. Dem entsprechend verteilt sich die taxonomische Kompetenz auf die Stufen *Kennen* (K2) bis *Beurteilung* (K6) bei den operationalisierten Lernzielen und deren Kontrolle.

• Verfügungsformen — Taxonomische Verteilung der angestrebten Kompetenz

Kompetenz	Art		
K1 =	Kennen	7	%
K2 =	Verständnis	20	%
K3 =	Anwendung	26	%
K4 =	Analyse	7	%
K5 =	Synthese	20	%
K6 =	Beurteilung	20	%
		100	%

• Unterrichtsform

- Die Lern - und Arbeitsformen werden von den Ausbildungsinstituten bestimmt
- Mit den Lehr - und Arbeitsformen müssen die Verfügungsformen garantiert werden.

4. Seminarprogramme

Der Lehrgang *Immaterielle Unternehmenswerte* wurde als supplementäres Ausbildungsprogramm für **Kader- und Fachhochschulen** konzipiert. Für weitere Zielgruppen bestehen bedürfnisoptimierte Angebote:

Inhouse-Veranstaltungen	Interne Fortbildung an Workshops, Klausurtagungen etc. mit der Bildungsforderung "Grundlagen der immateriellen Unternehmenswerte".
Verbandsinterne Kaderschulung	Immaterielle Unternehmenswerte als integriertes Lernmodul bei der Definition von zukunftsorientierten Berufsbildern auf Kaderstufe.
Kongressreferate	Vortrag "Grundlagen immaterieller Unternehmenswerte" mit wählbarem Schwerpunkt-Thema.
Change Management	Projekt- und Prozessbegleitung bei Veränderungsprozessen, die zu einer intensivierten Wissensarbeit führen.

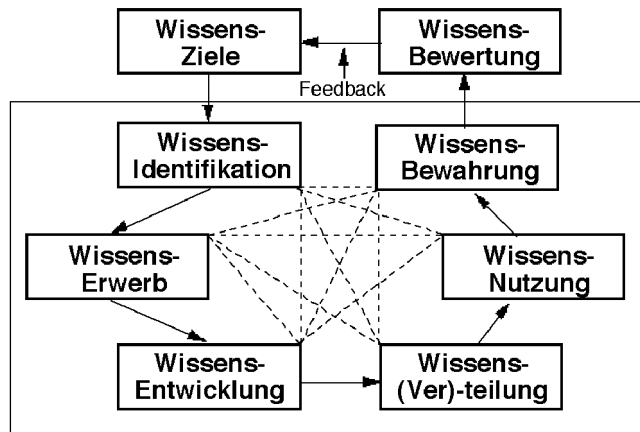
 © Auer Consulting & Partner	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

5. Themenübersicht / Lerninhalte / Operationalisierte Ziele

5.1) Grundlagen des Wissensmanagements

Wissensmanagement umfasst das Entwickeln, die Verteilung und das Verwenden von Wissen. Dies kann in Kontext mit einer strategischen, operativen, planenden, steuernden, kontrollierenden, organisatorischen oder technologischen Zielsetzung stehen:

Das Baustein-Modell von Probst besteht aus den sechs Kernprozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Diese beeinflussen sich gegenseitig und dürfen daher nie getrennt betrachtet werden. Die operativen Kernprozesse sind in einen koordinierenden Rahmen eingebettet, der noch zwei Prozesse hinzufügt, die Definition der Wissensziele und die Wissens-Bewertung. Das Modell stellt einen Managementprozess mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Messung dar.

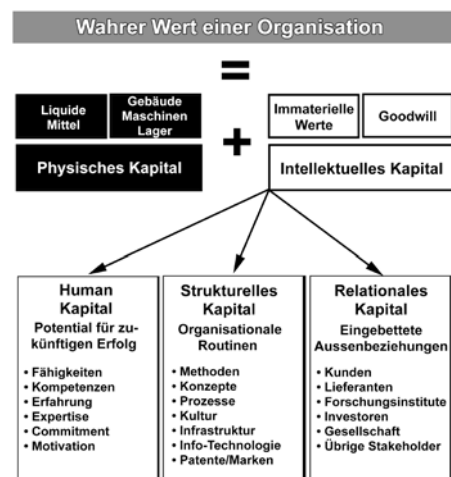


Operationalisierte Ziele:

- 5.1.1) Der Teilnehmer ist in der Lage, das System der Wissens-Bausteine (nach Probst) zu skizzieren und zählt 3 Beispiele für jeden Baustein auf. **K1**
- 5.1.2) Er erläutert mit einem Praxisbeispiel die gegenseitige Beeinflussung der verschiedenen Kernprozesse des Wissens-Baustein-Systems. **K3**
- 5.1.3) Er formuliert aufgrund von Vorgaben normative, strategische und operative Wissensziele und leitet wissensbasierte Massnahmen ab. **K5**

5.2.) Grundlagen Intellektuelles Kapital

Wenn es um das gesamte für ein Unternehmen relevante Wissen geht, wird oft statt von Wissen von intellektuellem Kapital gesprochen. Darunter wird nicht nur Wissen als persönliche Ressource des Individuums verstanden, sondern auch Wissen der Organisation, wie es zum Beispiel in Patenten, in Unternehmensprozessen und Routinen enthalten ist. Auch die Organisationskultur und Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mit einbezogen. Um das intellektuelle Kapital beziffern zu können, muss es in (Wissens-)Ressourcen gegliedert werden. Die gebräuchlichsten Typen von Wissensressourcen sind Technologien, Prozesse, Stakeholders und (vor allem) die Mitarbeitenden. Alle drei Komponenten des intellektuellen Kapitals sind interaktiv: Initial sorgt das Humankapital für den Aufbau des strukturellen Kapitals; beide zusammen generieren das relationale Kapital.



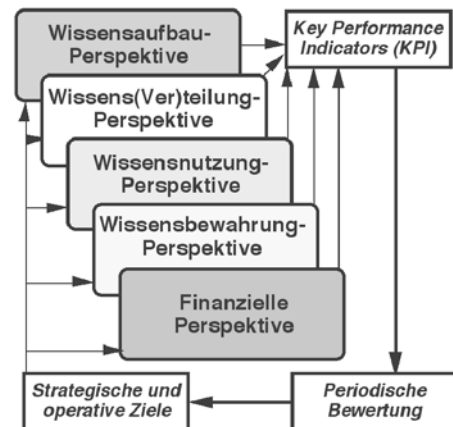
	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

Operationalisierte Ziele:

- 5.2.1) Der Teilnehmer kennt und versteht die Kategorien des intellektuellen Kapitals und deren Komponenten. **K2**
- 5.2.2) Der Teilnehmer zeichnet das intellektuelle Kapital seines aktuellen Arbeitgebers nach und beschreibt drei typische Ressourcenprozesse. **K3**
- 5.2.3) Der Teilnehmer bezieht aufgrund eines Unternehmensprofils drei der wichtigsten IK-Komponenten und begründet seine Auswahl. **K6**

5.3) BSC-Bewertung des intellektuellen Kapitals

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals ist längst nicht mehr eine neue Disziplin für die Steuerung und Beurteilung von wissensbasierten Organisationen. Seit der Vorstellung des Skandia-Navigators (1994) wurden Dutzende von unterschiedlichen Ansätzen vorgestellt. Je nach Fragestellung eignet sich die eine oder andere Methode. In Literatur und Forschung hat sich jedoch ein Derivat der Balanced Scorecard (BSC) durchgesetzt. Das Arbeiten mit dieser BSC setzt die Fähigkeiten voraus, übergeordnete Unternehmensziele in Wissensziele herunterzubrechen und für diese ein langfristig konsistentes Indikatorenset (KPI's) definieren zu können.



Operationalisierte Ziele:

- 5.3.1) Der Teilnehmer kennt und versteht die BSC-Funktionsweise. **K2**
- 5.3.2) Er ist in der Lage, aus Unternehmenszielen normative, strategische und operative Wissensziele zu formulieren **K5**
- 5.3.2) Er ist in der Lage, aus Wissenszielen wissensbasierte Massnahmen und daraus kontextspezifische Indikatoren zu definieren. **K5**

5.4) Das Intellectual Capital Management System (ICMS)

Um einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, werden mit einem IC-Assessment die eingesetzten Methoden beurteilt. Mit dem IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Massnahmen für ein nachhaltiges IC-Management evaluiert. Mit anderen Worten wird für die prospektive IC-Bewertung nicht das WAS (resultierende IC-Daten) beurteilt, sondern das WIE (dokumentierte Prozesse und Instrumente).

IC-Management: Formulierung von normativen Wissenszielen und Deklaration einer Wissens-Policy		
Humankapital	Strukturelles Kapital	Relationales Kapital
Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von humanen Ressourcen.	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von strukturellen Ressourcen.	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von relationalen Ressourcen.

 © Auer Consulting & Partner	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

Operationalisierte Ziele:

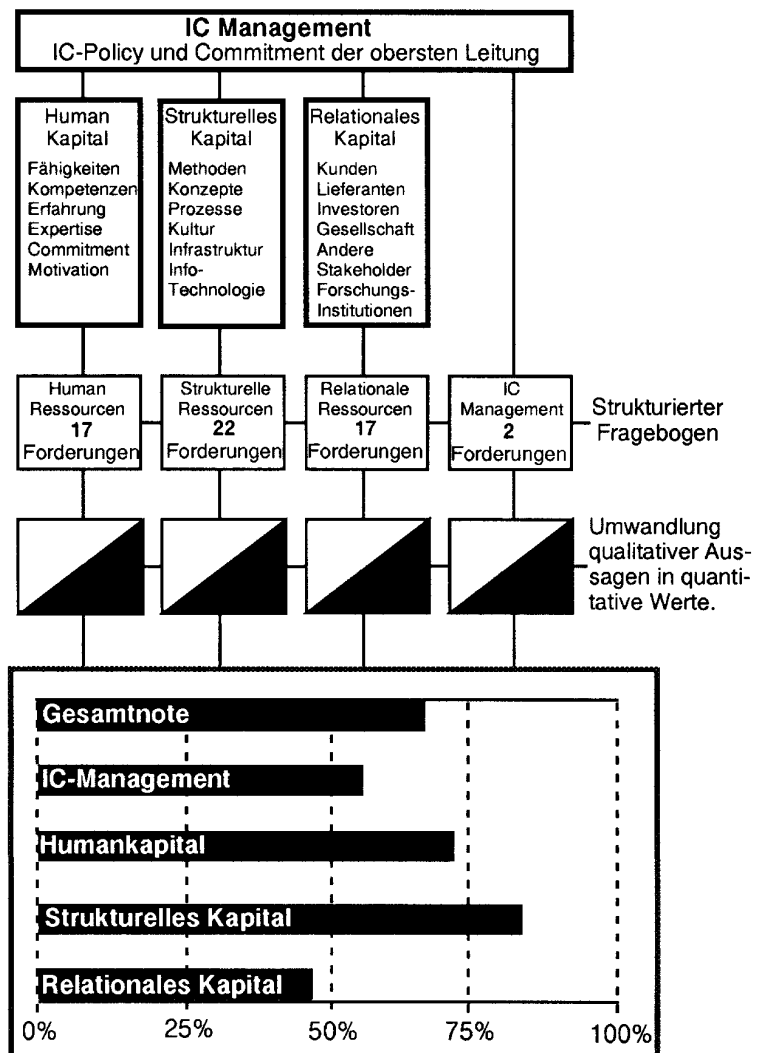
- 5.4.1) Der Teilnehmer kennt und versteht die ICMS-Funktionsweise. **K2**
- 5.4.2) Er ist in der Lage, die ICMS-Forderungen in präzise Fragen zu konvertieren **K3**
- 5.4.3) Er kann Prioritäten für unterschiedliche wissensbasierte Unternehmen zuordnen **K6**

5.5) Rating des intellektuellen Kapitals

Bisher scheint es ein ungeschriebenes Gesetz zu sein, dass IC-Assessments mit hochqualifizierten Auditoren immer vor Ort stattfinden müssen. Ob dies kommerzielle Gründe hat oder sich einfach in den Köpfen festgesetzt hat, sei dahingestellt.

Faktum ist jedoch, dass die Mehrzahl der ebenso facettenreichen Corporate Governance-, Nachhaltigkeits- & Corporate Responsibility-Ratings mit einem strukturierten Fragebogen durchgeführt werden. Dies wird von den Auftraggebern und den Zielgruppen durchwegs akzeptiert: Falschaussagen würden früher oder später transparent und führen zu einem hohen Reputationsverlust bis hin zur Unglaubwürdigkeit.

Auch beim IC-Rating basiert das Vorgehen auf einer Eigendeklaration, welche aufgrund eines strukturierten Fragebogens zustande kommt. Dies ergibt 58 Forderungen für spezifische Ressourcenprozesse. Die qualitativen Antworten werden mit einer Referenz-Taxonomie quantifiziert, um Benchmark-Vergleiche zu ermöglichen.



Operationalisierte Ziele:

- 5.5.1) Der Teilnehmer hat die Fähigkeit, ein IC-Rating selbständig durchzuführen. **K3**
- 5.5.2) Er ist in der Lage, qualitative Aussagen in quantitative Werte zu konvertieren. **K6**
- 5.5.3) Er ist in der Lage, reproduzierbare Reports zu erstellen und diese mit Schlüsselaussagen zu kommentieren. **K4**

 © Auer Consulting & Partner	Lehrgang Immaterielle Unternehmenswerte	Modul-Nr. Auer-Intang-15649	Stufe C
		Autor/-in: Thomas Auer auer@hrm-auer.ch	

6. Lernkontrolle

Der Lehrgang hat das Ziel, die Teilnehmer zur selbständigen und systematischen Bewertung von immateriellen Unternehmenswerten zu befähigen. Dies ist im Rahmen eines Gesamt-Lehrgangs möglich, wozu eine abschliessende Lernkontrolle nicht zwingend vorgeschrieben ist. In diesem Fall wird die Teilnahme mit einem Attest beglaubigt.

Die Erlangung des Zertifikats „Zertifizierter Intangibles Assessor ICMS“ bedingt jedoch das Bestehen einer schriftlichen Abschlussprüfung. Diese umfasst zwei Fallstudien mit unterschiedlichen Ausgangslagen, dauert vier Stunden und dient einzig der Qualitätssicherung des Zertifikats. Die Zertifikatsprüfung darf nur durch Personen durchgeführt werden, welche von Auer Consulting autorisiert sind.

7. Lehrmittel

Basis-Lehrmittel ist das Kompendium „ABC der Wissensgesellschaft“, welches neben dem Spannungsfeld „Finanzmärkte und immaterielle Assets“ weitere Aspekte zu Bildung, Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation etc. in der Wissensgesellschaft behandelt.



Doculine-Verlag D-72766 Reutlingen www.doculine.com
 ISBN: 978-3-9810595-4-0
 Verkaufspreis: € 29.80
 Buch-Flyer: www.hrm-auer.ch/grundlagen.php

Für spezifische Lehrmittel zu diesem Lehrgang werden von Auer Consulting Druckvorlagen geliefert und mit einem Lizenzbetrag von sFr. 35.00/Teilnehmer verrechnet. Die Abgabe der Lehrmittel an die Teilnehmenden erfolgt der Reihe nach: Die Inhalte für den nächsten Block jeweils am Ende des vorgehenden Schultages.