

Executive Dinner der SAP Deutschland:

40 Finanz- und Personalvorstände treffen sich im Schloss Kronberg am 26. November 2003 zum interdisziplinären Networking und zum Erfahrungsaustausch rund um das Thema „Aktivposten Mitarbeiter und Intangible Assets“

Personaler und Finanzler zusammen - kann das gut gehen? Rainer Kaiser, Leiter Produktvertrieb Financials und Human Resources SAP Deutschland, hat es gewagt und hat sein diesjähriges Executive Dinner, traditionell den Personalchefs vorbehalten, in diesem Jahr erstmals zu einem interdisziplinären Ereignis werden lassen – mit großem Erfolg, wie das Feedback der Teilnehmer zeigte. Für den Brückenschlag wurde ein Thema ausgewählt, das beide Bereiche gleichermaßen fordert, nämlich die wachsende Bedeutung immaterieller Unternehmenswerte – der sogenannten Intangible Assets.

Während Unternehmen im 20. Jahrhundert bei Wertschöpfung und Wachstum vor allem auf die Automatisierung von manueller Arbeit setzten und der Fokus des Managements auf der Effizienzsteigerung von Produktionsvorgängen lag, hat sich dies in der globalen Wissensgesellschaft von heute massiv verändert. Denn heute gelten ganz andere Fähigkeiten von Unternehmen als die eigentlichen Erfolgsfaktoren - beispielweise zeitnah neue Produkte auf den Markt zu bringen, den Wert für Kunden kontinuierlich zu steigern und mit Geschäftspartnern optimal vernetzt zu sein. Neben Sachanlagen und Finanzkapital rücken damit Intangible Assets wie die Kundenbeziehung, Marken, das Geschäftspartnernetzwerk, die Innovationskraft eines Unternehmens und sein Wissenskapital, z.B. in Form von Patenten, und schließlich die Mitarbeiter, die diese immateriellen Werte mit ihrem Engagement und Können ja erst schaffen, in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Finanzanalysten und Managern. Denn diese schlagen heute für die Aktionäre mindestens genauso zu Buche und gehen in die Bewertung von Unternehmen ein, wie Sachanlagen und Finanzkapital - Brainware schlägt Hardware

Dies zeigt sich auch an der über die letzten Jahrzehnte kontinuierlich gewachsenen Lücke zwischen dem Buchwert und dem Marktwert von Unternehmen – eine Lücke die nichts anderes als die immateriellen Werte dieser Unternehmen darstellt. Bei Unternehmen wie SAP oder Microsoft basiert nahezu 90 Prozent des Unternehmenswertes darauf. Aber beim Verständnis, wie der zugrunde liegende Wertschöpfungsprozess genau funktioniert, wie also die Wissensarbeiter von heute am Ende Mehrwert für Kunden und Aktionäre schaffen, stehen wir ungefähr heute da, wo wir vor etwas hundert Jahren mit dem Verständnis der manuellen Arbeit standen.

Erforderlich ist ein besserer Einblick in die wissensbasierte Wertkette in Unternehmen, also wie Wissensarbeiter so in Strukturen, Kommunikationsprozesse, Wissensmanagementprozesse und sonstige Abläufe im Unternehmen eingebunden sind (in das sogenannten Strukturkapital), so dass am Ende nicht nur die Kunden zufrieden sind, sondern auch die Kasse stimmt. Personalverantwortliche und Experten aus dem Finanz- und Rechnungswesen sind deshalb gemeinsam aufgefordert, sich stärker mit den Aktivposten Mitarbeiter und den von ihnen geschaffenen immateriellen Produktivfaktoren zu befassen. Es gilt, den Wert eines Unternehmens zeitgemäßer darzustellen: zu beschreiben, zu beziffern, zu pflegen, zu fördern – messbar zu machen und auch stärker als bisher zu kommunizieren. Dazu bedarf es entsprechender Maßnahmen im Bereich Personalführung und –entwicklung, beim Wissensmanagement, aber auch in der Unternehmenssteuerung. Und man benötigt Reporting-Instrumente, die das gesamte Wertschöpfungssystem abbilden.

Jürgen H. Daum, Senior Business Consultant und Managementberater in der Business Solutions Architects Group der SAP AG, Unternehmenssteuerungsexperte und Autor von „Intangible

Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (Galileo-Press 2002) moderierte die Veranstaltung und führte die Teilnehmer in das Thema ein. In Kurzreferaten, die jeweils vor den Gängen des Menüs gehalten wurden, wurde zu Schmankerl aus Küche und Keller des Schlosshotels Kronbergs auch geistige Nahrung zum Nachdenken und zur Anregung der Diskussion an den Tischen gereicht.

Prof. Dr. Claus Heinrich, Mitglied des Vorstandes sowie Arbeitsdirektor der SAP AG referierte darüber, wie man bei SAP mit über 29.000 Know-How Trägern um geht. Wie macht man das Unternehmen für die wichtigen Talente attraktiv? Wie bindet man sie ans Unternehmen und entwickelt deren Kompetenzen im Sinne der Unternehmensstrategie weiter? Die Wichtigkeit dieser Fragestellungen heute verändert auch die Rolle des Arbeitsdirektors und Personalchefs in Unternehmen. Diese sind nicht mehr ausschließlich als Ordnungsfunktion gefragt, sondern als Business Partner, die in der Lage sind, ihre Managerkollegen kompetent bei der Entwicklung entsprechender Lösungskonzepte zu beraten.

Gerhard Oswald, Mitglied des Vorstandes der SAP AG und verantwortlich für die globale Service- und Support Organisation der SAP, berichtete wie man eine solche globale „Knowledge Factory“ erfolgreich betreibt. Wichtig ist dabei nicht nur die richtige Motivation der Mitarbeiter und deren performanceorientierte Führung, sondern auch Maßnahmen, die sicher stellen, dass individuell bei Problemlösungen gewonnenes Wissen, systematisch erfasst und so hinterlegt wird, dass es von anderen schnell gefunden und wieder verwendet werden kann – und das global. Erst durch die Bündelung dieses Wissens mittels entsprechender Ablaufprozesse, Informationssysteme und Intranetunterstützung ist die SAP in der Lage, aus den über 65.000 Kundeninstallationen und dem damit verbundenen Partnernetzwerk Mehrwert in Form von verbesserten Produkten und Serviceleistungen zu schaffen.

Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Professor für Personal-, Unternehmensführung und Medienmanagement im Fachbereich Medienwirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden, Berater zahlreicher DAX-Unternehmen im Bereich Personalmanagement sowie Mitglied im Beirat eines sogenannten Knowledge Fonds, legte den Fokus in seinem Vortrag auf die Analyse der Wertschöpfungskette in Unternehmen, die mit den Mitarbeitern und der Qualität des Personalmanagement beginnen muss. Dann folgt die Frage der optimalen Ausgestaltung der Wissensmanagement-Prozesse als deren quantifizierbares Ergebnis dann beispielsweise Patente stehen. Die Höhe des Wertes des Ausstoßes an Patenten richtet sich nach der Qualität der Vorprozesse und könnte sich in Zukunft für Unternehmen auch finanziell in Form sogenannter Knowledge Fonds quantifizieren, die von den Banken aufgelegt, auf diesen Patenten aufbauen, um so Unternehmen eine weitere Finanzierungsquelle zu eröffnen.

Karlheinz Hornung, Vorstand Finanzen, Controlling und Personal sowie Arbeitsdirektor der mg technologies ag, wies in seinem Vortrag darauf hin, dass das Thema Intangible Assets und Humankapital längst auch bei den Finanzleuten, Bilanzbuchhaltern und Controllern angekommen ist. Er selbst hatte das bereits 1998 feststellen müssen, als er den Bereich MG Trade Services der mg technologies ag an die Londoner Börse führte. Keine Investment Bank wollte den Deal unterstützen, da man das Abwandern der eigentlichen „Assets“ des Unternehmens, nämlich der Händler, nach dem Börsengang befürchtete. Hornung musste sich erst verpflichten sicher zu stellen, dass mindestens 70 Prozent der Händler dem Unternehmen erhalten blieben. Auch zeigen die neuen US GAAP Regeln zur Goodwill-Behandlung, die ab 2005 über die IAS/IFRS alle börsennotierten europäischen Kapitalgesellschaften in ähnlicher Form treffen werden, dass die Intangible Assets in zwischen in Rechnungswesen und Controlling Einzug halten. Die neue Regel fordert nämlich von den Unternehmen einen jährlichen Werthaltigkeitstest der bei einer Übernahme erworbenen Intangible Assets. Dies kann nur mit Hilfe entsprechender Reporting-, Planungs- und Controllingsysteme geleistet werden.

Unter den Teilnehmern befanden sich auch Dr. Werner Brandt, Finanzvorstand der SAP AG, und Michael Kleinemeyer, Geschäftsführer der SAP Deutschland AG & Co KG. Die Referate stießen auf großes Interesse bei den Teilnehmern und führten zu regen Gespräche an den Tischen, die

anschließend an der Hotelbar fortgesetzt wurden. Man war sich einig, dass natürlich noch viele Fragen zum Thema der Veranstaltung: „Das Vermögen, das (noch) nicht in der Bilanz steht: Aktivposten Mitarbeiter und Intangible Assets“ offen bleiben mussten. Der wichtigste erste Schritt war jedoch getan: der Brückenschlag zwischen den Bereichen Finanzen und Personal. Denn dieses Thema, wie auch andere Management-Herausforderungen im 21. Jahrhundert, kann nur interdisziplinär im Managementteam der Unternehmen erfolgreich angegangen werden. So war man sich auch einig, die Veranstaltung im nächsten Jahr mit einem ähnlichen Thema, das beide Bereiche fordert, fortzusetzen.

Jürgen H. Daum, SAP AG (Dezember 2003)