

Messung und Steuerung von immateriellen Werten mit dem Intangibles-Steuerungskreislauf: Nutzung des Vorgehens der Kaufpreisallokation im Controlling

Christine Reitmaier, Wolfgang Schultze, Dominik Zöpf

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Reitmaier, Christine, Wolfgang Schultze, and Dominik Zöpf. 2022. "Messung und Steuerung von immateriellen Werten mit dem Intangibles-Steuerungskreislauf: Nutzung des Vorgehens der Kaufpreisallokation im Controlling." *CONTROLLING: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 34 (3): 70–76.
<https://doi.org/10.15358/0935-0381-2022-3-70>.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright



Messung und Steuerung von immateriellen Werten mit dem Intangibles-Steuerungskreislauf

Nutzung des Vorgehens der Kaufpreisallokation im Controlling



Dr. **Christine Reitmaier** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Universität Augsburg.



Prof. Dr. **Wolfgang Schultze** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Universität Augsburg.

Der Intangibles-Steuerungskreislauf überträgt das Konzept der Kaufpreisallokation aus dem externen ins interne Rechnungswesen, um immaterielle Werte umfassend zu messen und adäquat in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Fallstudien validieren seine Praktikabilität. Der Intangibles-Steuerungskreislauf kann ferner der Gewinnung von Kennzahlen zur nicht-finanziellen Berichterstattung dienen.

Christine Reitmaier, Wolfgang Schultze und Dominik Zöpf

1. Intangibles als wesentliche Treiber nachhaltiger Unternehmenswertgenerierung

Die *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* der Europäischen Kommission zielt in Erweiterung der EU-Richtlinie 2014/95/EU auf eine deutliche Ausweitung der verpflichtenden nicht-finanziellen Berichterstattung ab. Nicht zuletzt hierdurch besteht die Notwendigkeit einer systematischen Abbildung und Messung von Intangibles. Investitionen zum Aufbau von Intangibles werden meist nicht in der Bilanz aktiviert, sondern als Aufwand erfasst. Bspw. sind Forschungskosten, selbst erstellte Markennamen oder Kundenlisten nicht aktivierungsfähig (vgl. *IAS 38.54, 63*). Folglich unterbleibt eine Allokation von Ausgaben und resultierenden Erlösen und das bilanzielle Vermögen umfasst den gesamten Unternehmenswert nur teilweise. Diese vorsichtige Vorgehensweise ist angeichts der Aufgaben der Bilanzierung verständlich und verhindert, dass wenig werthaltige Assets das bilanzielle Eigenkapital verwässern. Jedoch werden dabei Gewinne in Wachstumsjahren unterschätzt und in der Reife phase überschätzt (vgl. *Dinh et al., 2017, S. 32 ff.*). Für Zwecke der erweiterten Berichterstattung gemäß *CSRD* und für Zwecke des Controllings gilt es, sämtliche Intangibles zu identifizieren und zu bewerten. Nur so können typische Controlling-Prozesse wie Rentabilitätsrechnungen oder Kosten-Nutzen-Analysen erfol-

gen und darauf aufbauend umfassende und vergleichbare Berichtsinhalte generiert werden. Ein auf Intangibles ausgerichtetes Controlling dient außerdem deren wertmaximierendem Einsatz und damit einer nachhaltigen Unternehmenswertgenerierung.

Im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen werden Intangibles mittels der Kaufpreisallokation (Purchase Price Allocation, PPA) bewertet und in den konsolidierten Abschluss aufgenommen. Hierbei sind auch identifizierbare Intangibles zu aktivieren, die vom erworbenen Unternehmen selbst erstellt und somit bisher nicht aktiviert wurden (vgl. *Coenenberg et al., 2021, S. 190*). *Himmell/Krostewitz (2012, S. 31 ff.)* zeigen, dass sich etablierte Konzepte aus der PPA auf das laufende Controlling übertragen lassen. Der Intangibles-Steuerungskreislauf (ISK) erweitert den Prozess der PPA für eine auf Intangibles ausgerichtete, wertmaximierende Unternehmenssteuerung. Eine holistische Mehrfallstudie validiert die praktische Umsetzbarkeit des ISK und zeigt seinen Beitrag zur Transparenz und Leistungsfähigkeit des Controllings. Im Folgenden wird die PPA erläutert, der ISK entwickelt und die Mehrfallstudie vorgestellt.

2. Die Kaufpreisallokation

Die PPA umfasst die bei einem Unternehmenszusammenschluss erforderliche Identifikation aller erworbenen Vermögenswerte und Schulden sowie

deren Bewertung mittels der Erwerbsmethode (vgl. AKIWR, 2009, S. 1). Die Erwerbsmethode beinhaltet vier Schritte (vgl. IFRS 3.5): (1) Identifikation des Erwerbers, (2) Bestimmung des Erwerbszeitpunkts, (3) Ansatz und Bewertung aller identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden zum beizulegenden Zeitwert, (4) Ermittlung der Differenz aus Kaufpreis und Zeitwert des Eigenkapitals. Ein entstehender Goodwill wird in der Bilanz des Erwerbers aktiviert, ein Badwill in der Gewinn- und Verlustrechnung verbucht (vgl. IFRS 3.32–36). Insbesondere Schritt (3) dient als Grundlage des ISK und wird nun näher erläutert.

Identifikation in der Kaufpreisallokation

Zentral ist die Identifikation des sog. Leading Assets. Dieses hat den größten Einfluss auf die Cashflows des erworbenen Unternehmens und stellt dessen größten Werttreiber dar (vgl. AKIWR, 2009, S. 39). Zur Identifikation von Intangibles dienen verschiedene Informationsquellen: Externe Dokumente umfassen bspw. Finanzberichte, Analysten- oder Branchenstudien, Websites und Produktkataloge (vgl. AKIWR, 2009, S. 9). Insbesondere der Lagebericht erlaubt Rückschlüsse auf Intangibles (vgl. Coenenberg et al., 2021, S. 977). Interne Dokumente wie Vermögensaufstellungen, Ergebnis- oder Personalkostenrechnungen bieten weitere wertvolle Anhaltspunkte, da sie oftmals extern nicht ange setzte oder anders bewertete Vermögens-, Ertrags- oder Aufwandsbestandteile beinhalten, welche entscheidend für das Unternehmen sind (vgl. Zülch/Wünsch, 2008, S. 472).

Betriebswirtschaftliche Instrumente wie bspw. die SWOT-Analyse offenbaren durch den engen Zusammenhang mit den Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens weitere Rückschlüsse auf Intangibles (vgl. Baum et al., 2013, S. 99). Ferner können Vor-Ort-Erhebungen genutzt werden, wie z. B. Mitarbeiterbefragungen, Management-Interviews oder Begutachtungen vorhandener Ressourcen (vgl. AKIWR, 2009, S. 9).

Bewertung in der Kaufpreisallokation

Die Bewertung der identifizierten Intangibles erfolgt bei einer PPA mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt (vgl. IAS 38.33). Hierzu werden marktwert-, kapitalwert- und kostenorientierte Methoden verwendet (vgl. IDW S5.18, 21, 48), wobei kapitalwertorientierte Methoden dominieren (vgl. Siegrist/Stucker, 2007, S. 244). Die einzelnen kapitalwertorientierten Methoden sind per se gleichberechtigt. Die Auswahl für ein spezifisches Bewertungsobjekt ist durch das erwerbende Unternehmen zu treffen, u. U. auch in Abhängigkeit von der verfügbaren Datenbasis. Der Zeitwert entspricht gemäß der Discounted Cashflow-Methode der Summe der barwertigen künftigen Cashflows zum Bewertungsstichtag, welche aus der Nutzung des Intangibles während der prognosti-

zierten wirtschaftlichen Nutzungsdauer und ggf. aus dessen Abgang erwartet werden. Die zentralen Parameter sind die Kapitalkosten inkl. Risikozuschlag, die Cashflows und die Nutzungsdauer. Die gebräuchlichsten Verfahren zur Cashflow-Ermittlung sind die Lizenzpreisanalogie (LPA) sowie die Multi-period-excess-earnings-method (MEEM) (vgl. AKIWR, 2009, S. 38 ff.). Andere Methoden wie z. B. die unmittelbare Cashflow-Prognose werden seltener angewandt (vgl. IDW S5.29). Zur Vereinfachung werden steuerliche Aspekte nachfolgend vernachlässigt.

Die LPA ermittelt eingesparte Lizenzraten, die das Unternehmen bezahlen müsste, wenn es das betreffende Intangible nicht besäße. Die Cashflows resultieren aus Multiplikation der marktüblichen, in Lizenzdatenbanken verfügbaren Lizenzraten mit den zuordenbaren Umsatzerlösen je Periode (vgl. IDW S5.31–32). Anwendung findet die LPA insbesondere bei der Bewertung von Technologien, Patenten, Marken und Knowhow. Jedoch kann die Lizenzrate je nach Art des Intangibles und je nach genutzter Quelle sehr unterschiedlich sein (vgl. AKIWR, 2009, S. 36).

Die MEEM isoliert den Nettobeitrag des Intangibles zum gesamten Unternehmenscashflow. Neben Umsatzerlösen werden auch Kosten berücksichtigt, wobei nur bestehende Kundenbeziehungen einbezogen werden dürfen – unter Berücksichtigung einer Abschmelzungsquote im Zeitverlauf (vgl. AKIWR, 2009, S. 39). Als Ausgangspunkt dient die Planungsrechnung des Unternehmens (vgl. IDW S5.37–38). Die MEEM legt die Fiktion zugrunde, dass die die Cashflow-Generierung unterstützenden Vermögenswerte, wie z. B. der Mitarbeiterstamm, von einem Dritten gemietet bzw. geleast werden. Entsprechend sind fiktive Nutzungsentgelte abzuziehen (vgl. AKIWR, 2009, S. 36). Damit stellt die MEEM auch einen Bezug zwischen verschiedenen Intangibles eines Unternehmens her. In der Regel ist die MEEM der Bewertung von Leading Assets vorbehalten (vgl. AKIWR, 2009, S. 36).



Dr. Dominik Zöpf ist im Rechnungswesen bei der Flughafen München GmbH tätig.

Intangibles können umfassend ins interne Controlling einbezogen werden.

3. Der Intangibles-Steuerungskreislauf

Der ISK basiert auf dem Konzept der PPA und bezieht die spezifischen Bedürfnisse des Controllings ein. Er übernimmt die in der Literatur gängige Unterteilung der Aufgaben in die drei Bereiche Identifi

Zentrale Aussagen

- Immaterielle Werte sind schwer zu messen und daher im bisherigen Controlling oftmals unterrepräsentiert.
- Mit der Kaufpreisallokation nutzt das externe Rechnungswesen im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen eine praktikable Technik zur Identifikation und Bewertung von immateriellen Werten.
- Der Intangibles-Steuerungskreislauf bietet ein holistisches Konzept zur Identifikation, Bewertung und Steuerung von immateriellen Werten durch das laufende Controlling.

| Aufgabenbereiche | Schritte des Intangibles-Controllings | |
|--------------------|---------------------------------------|---|
| Identifikation | 1. | Verständnis des Unternehmens |
| | 2. | Aufzeigen der Intangibles |
| | 3. | Verbindungen zwischen den Intangibles |
| Bewertung | 4. | Abbildung von Ausgaben bzw. Investitionen |
| | 5. | Verbindung von Investitionen und Nutzen |
| | 6. | Quantifizierung des Nutzens |
| Qualitätskontrolle | 7. | Abgleich mit einer Gesamtbewertung |
| | 8. | Anpassung der Beurteilung des Managements |

Abb. 1: Ablauf des Intangibles-Steuerungskreislaufs

Als rollierender Prozess verzahnt der Intangibles-Steuerungskreislauf die einzelnen Aufgaben eines umfassenden Intangibles-Controllings miteinander.

fikation, Bewertung und Qualitätskontrolle (vgl. bspw. AKIWR, 2009, S. 6 f.; Himmel/Krostewitz, 2012, S. 31). Abb. 1 gibt einen Überblick über den Ablauf des ISK, der als rollierender Prozess zu verstehen ist, da die Erkenntnisse der Qualitätskontrolle Rückschlüsse auf die Identifikation von Intangibles bieten.

Identifikation im Intangibles-Steuerungskreislauf

Im ersten Schritt gilt es, das Unternehmen zu verstehen. Intangibles werden oftmals mit dem Erfolgspotenzial und der Strategie eines Unternehmens assoziiert. Folglich bietet das strategische Controlling erste Ansatzpunkte zur Identifikation von Intangibles. Bspw. erlaubt die Vision der Technologieführerschaft einen Rückschluss auf die zentrale Bedeutung des Intangibles Technologie. Eine Unternehmens- und Umfeldanalyse zeigt u. a. die Stärken und Chancen des Unternehmens auf und bietet somit ebenfalls Indizien für zentrale Intangibles (vgl. Baum et al., 2013, S. 78 ff.).

Aufbauend auf der Unternehmensanalyse sind im zweiten Schritt wesentliche Intangibles konkret aufzuzeigen. Ziel ist die Konkretisierung der originalen Quellen von Intangibles und deren Verbindungen zum Geschäftsmodell (vgl. Castedello/Beyer, 2009, S. 157 f.). Analog zur PPA soll insbesondere ein Leading Asset bzw. eine kleine Gruppe an Leading Assets ermittelt werden, auf die das Controlling primär auszurichten ist (vgl. AKIWR, 2009, S. 36; Himmel/Krostewitz, 2012, S. 32).

Im dritten Schritt sind Verbindungen zwischen den Intangibles aufzuzeigen. Eine isolierte Betrachtung ist meist nicht dazu in der Lage, die erforder-

lichen Synergien zwischen verschiedenen Intangibles und anderen Vermögenswerten zu erkennen und zu verstehen (vgl. Riegler, 2006, S. 95). Intangibles schaffen Mehrwert oft erst durch effektive Vernetzung bzw. gemeinsame Nutzung (vgl. Castedello/Beyer, 2009, S. 162). Zur wirtschaftlichen Erfolgsmaximierung ist die Aufdeckung der Verbindungen zwischen den Intangibles entscheidend (vgl. Möller et al., 2011, S. 372 ff.).

Bewertung im Intangibles-Steuerungskreislauf

Der vierte Schritt besteht in der systematischen Erfassung der mit Intangibles verbundenen Ausgaben. Im Gegensatz zum externen Rechnungswesen gelten im internen Rechnungswesen hierzu keine gesetzlichen Vorschriften. Um beurteilen zu können, ob betriebswirtschaftlich ein Aufwand oder eine Investition vorliegt, ist es zuerst erforderlich, die Ausgaben zu kennen. Dafür ist eine standardisierte Abbildung nach Kostenarten und Kostenstellen nötig (vgl. Hunter et al., 2012, S. 136 f.).

Im fünften Schritt ist eine Verbindung von Investition und Nutzen herzustellen. Durch den Vergleich des realisierten Outputs mit den Ausgaben sowie den ursprünglichen Erwartungen lassen sich der Investitionscharakter und der Erfüllungsgrad der Erwartungen ex post bestimmen (vgl. Hunter et al., 2012, S. 137 f.). Zum ex ante Verständnis einer Investition, sind der zugehörige Nutzen sowie die mit der Investition verbundenen Risiken abzuschätzen (vgl. Stoi, 2004, S. 200 f.). Das Controlling ist entsprechend so aufzubauen, dass der nachhaltig effiziente Einsatz der Intangibles beurteilbar ist. Hierzu empfehlen sich für selbst erstellte Intangibles, die betriebswirtschaftlich eine Investition darstellen, Aktivierungen und periodische Abschreibungen zu unternehmensinternen Zwecken.

Der sechste Schritt ist die Quantifizierung des Nutzens. Hierbei sind sowohl die firmenspezifische Situation als auch eine Unterscheidung von strategischen und operativen Aspekten im Zuge eines kybernetischen Controllings zu berücksichtigen (vgl. Baum et al., 2013, S. 7 f.). Für das strategische Controlling sind monetäre Maßgrößen zu favorisieren. Jedoch ist auch das Zusammenspiel mit nicht-monetären Größen essenziell, die insbesondere im operativen Controlling relevant sind und sich wiederum auf die monetäre Bewertung auswirken können.

Qualitätskontrolle im Intangibles-Steuerungskreislauf

Im siebten Schritt ist die Plausibilität der vorherigen Schritte zu überprüfen. Hierzu wird die um die identifizierten Intangibles erweiterte Buchwert-Bilanz mit einer Gesamtbewertung mittels Zukunfts erfolgswertverfahren verglichen (vgl. Castedello/Beyer, 2009, S. 161; Stoi, 2004, S. 200 f.).

Schließlich soll im achten Schritt das Intangibles-Controlling auch in die Verhaltenssteuerung

Implikationen für die Praxis

- Mit dem Intangibles-Steuerungskreislauf können Unternehmen gezielt immaterielle Werte in ihr Controlling integrieren.
- Bereits vorhandene Controlling-Elemente können für die Implementierung des Intangibles-Steuerungskreislaufs genutzt werden.
- Der Intangibles-Steuerungskreislauf trägt zur Transparenz hinsichtlich bedeutender Werttreiber im Unternehmen bei und unterstützt deren wertmaximierende Nutzung.
- Die durch den Intangibles-Steuerungskreislauf gewonnenen Informationen können direkt für die nicht-finanzielle Berichterstattung genutzt werden.

einfließen. Variable Entlohnung soll Manager- und Eigentümerziele angleichen. Basiert diese rein auf der externen Rechnungslegung, kann dies nachteilig für das Erfolgspotenzial des Unternehmens sein, da Intangibles oftmals nicht aktiviert, sondern als Aufwand verbucht werden (vgl. *Riegler*, 2006, S. 98 f.). Damit Manager dennoch in Intangibles investieren, empfiehlt sich eine Anpassung der Entlohnung unter Einbezug der im ISK gewonnenen Kennzahlen.

4. Mehrfallstudie

Für die empirische Validierung des ISK ist insbesondere die Methodik der Fallstudie prädestiniert, da diese (1) zur Beantwortung von Wie- und Warum-Fragen geeignet ist (hier: Wie geeignet ist der ISK für das Intangibles-Controlling?), (2) einen detaillierten Einblick in ein neues Forschungsfeld bzw. Modell erlaubt und so zur Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem beiträgt und (3) im Gegensatz zu quantitativen Erhebungen eine umfassendere Abbildung der sozialen Wirklichkeit ermöglicht (vgl. *Borchardt/Göthlich*, 2009, S. 35; *Yin*, 2018, S. 9). Eine holistische Mehrfallstudie in fünf Unternehmen aus unterschiedlichen Sektoren validiert den Beitrag des ISK zur Transparenz und Leistungsfähigkeit des Intangibles-Controllings. Sie zeigt, welche Aspekte des ISK bereits in der Praxis angewandt werden und prüft seine umfassende Implementierbarkeit im betrieblichen Umfeld.

Umsetzung der Identifikation

Der erste Schritt des Verstehens des Unternehmens trug neben dem Auffinden von ersten Hinweisen auf Intangibles zur Schaffung einer gemeinsamen Wissens- und Vertrauensbasis bei. Ein bewusster Einbezug von Intangibles in das Controlling fand bei den Unternehmen bislang nicht statt. Dennoch wurden Kennzahlen eingesetzt, die eng mit Intangibles verknüpft sind. Bspw. sind Auftragsbestände

mit kundenbezogenen Intangibles und die Unfallstatistik mit Human Capital verbunden.

Um sicherzustellen, dass im zweiten Schritt die Intangibles aufgezeigt werden konnten, war v. a. eine Konzentration auf das unternehmensspezifische Kerngeschäft notwendig. Es konnten je vier Arten von Intangibles beobachtet werden: (1) Leading Assets, (2) Potenziale, d. h. bereits vorhandene strategisch relevante Fähigkeiten oder potenzielle zukünftige Wettbewerbsvorteile, die einen ständigen Erneuerungsprozess voraussetzen (vgl. *Coenenberg et al.*, 2021, S. 1275 ff.), (3) für das Leading Asset benötigte essenzielle Intangibles und (4) sonstige Intangibles. Abb. 2 zeigt die in den Fallstudien mehrfach identifizierten Intangibles. Darüber hinaus wurden weitere Intangibles in nur jeweils einer Fallstudie identifiziert, wie z. B. Rechte an natürlichen Ressourcen, operatives Netzwerk, Wertschöpfungskette, Auftragsbestände oder Serviceverträge.

Je Unternehmen wurden ein bis drei Leading Assets aufgedeckt. Bei den Unternehmen mit mehreren Leading Assets waren diese eng miteinander verknüpft. Bspw. sind bei einer Fallstudie die Rechte an natürlichen Ressourcen nötig, um Kundenbeziehungen zu verbessern. Bei jedem Unternehmen wurden entweder Kundenbeziehungen oder Patente und Technologien als Leading Asset identifiziert. Folglich empfiehlt es sich bei der praktischen Anwendung des ISK, insbesondere die Relevanz dieser beiden Intangibles zu prüfen. Die Einfachnennung anderer Leading Assets impliziert, dass jedoch auch die individuellen Gegebenheiten genau zu prüfen sind. Ferner wurden in jeder Fallstudie zwei oder drei Potenziale identifiziert – insbesondere die Innovationsfähigkeit und die innere Haltung der Mitarbeiter als Teil der Unternehmenskultur. Für das Vorhalten geeigneter Rahmenbedingungen zur Schaffung und Aufrechterhaltung der Leading Assets waren somit gänzlich andere Intangibles nötig. Die besondere Bedeutung des Human Capitals wird zudem durch die Klassi-

Eine Betrachtung des unternehmensspezifischen Kerngeschäfts zeigt die bedeutendsten Intangibles des Unternehmens auf.

| Intangibles-Kategorie | Leading Assets | Potenziale | Essenzielle Intangibles | Sonstige Intangibles |
|--|------------------------|---|---|---|
| Customer Capital | Kundenbeziehungen | | Kundenlisten, Marken | Kundenbeziehungen, Kundenlisten, Marken |
| Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital | | | | Öffentliche Wahrnehmung & Reputation |
| Supplier Capital | | | Zusammenarbeit mit Behörden | Zusammenarbeit mit Behörden |
| Human Capital, Innovation Capital | | Qualifizierte Mitarbeiter, Innere Haltung der Mitarbeiter | Qualifizierte Mitarbeiter | Qualifizierte Mitarbeiter |
| Innovation Capital | | Innovationsfähigkeit | | |
| Process Capital, Innovation Capital | Patente & Technologien | | Patente & Technologien, Operative Organisation und Prozesse | Operative Software, F&E-Aktivitäten, Patente & Technologien |
| Location Capital | | Standort | Standort | |

Abb. 2: Häufige Intangibles der Fallstudienunternehmen

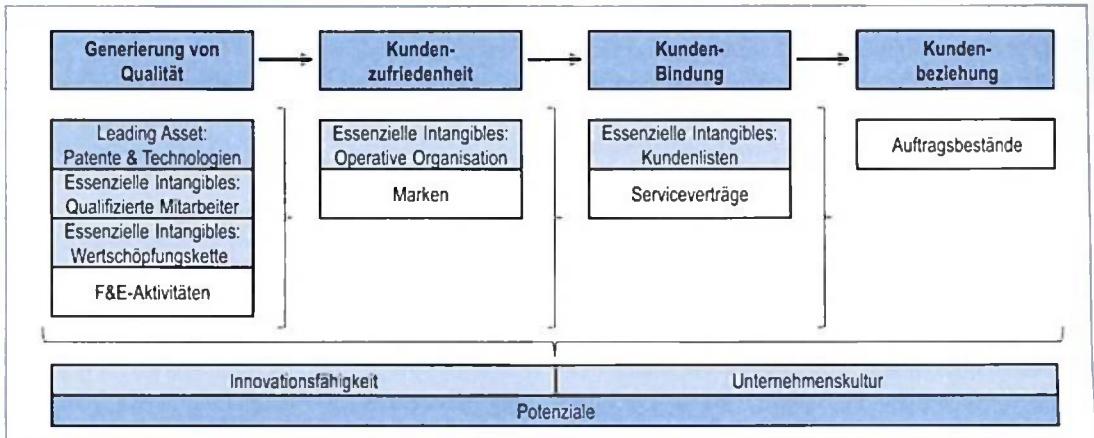


Abb. 3: Verbindungen zwischen den Intangibles in einer der Fallstudien

Bei personenbezogenen Daten im Intangibles-Controlling zum Human Capital ist der Datenschutz zu berücksichtigen.

fikation von qualifizierten Mitarbeitern als essentielle Intangibles in vier der fünf Fallstudien deutlich. In allen Fallstudien erfolgt das Controlling des Human Capital aufgrund der hohen Vertraulichkeit von Personaldaten über die Personalabteilung. Diese isolierte Betrachtung widerspricht aber einem integrierten Controlling-Ansatz. Um einen Zusammenhang zwischen den Potenzialen und den anderen Intangibles, insbesondere den Leading Assets, herstellen zu können, ist es erforderlich, die Informationen zum Human Capital in das Intangibles-Controlling zu integrieren. Aufgrund der Sorgfaltspflicht im Umgang mit personenbezogenen Daten ist darauf zu achten, dass die Informationen an der Schnittstelle zum Intangibles-Controlling so übermittelt werden, dass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist und die gesetzlichen Regelungen eingehalten werden.

Als Ausgangspunkt für die Verknüpfung der identifizierten Intangibles im dritten Schritt wurde allen Unternehmen ein vierstufiges Modell der Customer Value Chain (CVC) vorgeschlagen, da dieses eng mit deren Intangibles verknüpft ist. Das Modell umfasst die Stufen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenbeziehung sowie die Vorstufe der Generierung von Qualität. Das Modell bewährte sich in der praktischen Umsetzung, da die Zusammenhänge den Unternehmen bereits grundsätzlich vertraut waren. Das Aufzeigen der Verbindungen zwischen den Intangibles kristallisierte z. B. bei einem Unternehmen heraus, dass weitere sonstige Intangibles nötig waren, um die CVC vollständig zu beschreiben (vgl. Abb. 3). Dies verdeutlicht, dass der ISK als rollierender Prozess zu verstehen ist, bei dem die einzelnen Schritte auch Rückschlüsse auf vorherige Schritte aufzeigen. Die Potenziale bilden einen übergeordneten Bezugsrahmen für den eigentlichen Prozess, da sie dazu dienen, neue Intangibles zu generieren und die vorhandenen Intangibles aktuell zu halten.

Umsetzung der Bewertung

Zur Abbildung der Ausgaben bzw. Investitionen im vierten Schritt wurden zunächst Projekte identifi-

ziert, die mit Intangibles zusammenhängen. Dies waren bspw. Entwicklungsvorhaben oder Events, die auf eigenen Kontierungselementen systematisch erfasst und gemessen wurden. Außer in einem Unternehmen, das die Kostenrechnung aus unternehmenspolitischen Gründen möglichst schlank gestaltet, gelang es in jeder Fallstudie, solche Großprojekte zu identifizieren. Eine Analyse von Großprojekten ist grundsätzlich zu empfehlen, da sie hohe Kosten über einen längeren Zeitraum verursachen. Ferner erfolgte eine Durchsicht von Kostenstellen in Anlehnung an das Kostenstellen-schema des *Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI)*. Bei allen Unternehmen wurden Kostenstellen für F&E-Aktivitäten genutzt. Bis auf ein Unternehmen nutzen alle Unternehmen Kostenstellen für Kommerzialisierung. Schließlich wurden mit Hilfe des Industriekontenrahmens des *BDI* noch nicht einbezogene Kosten je Kostenstelle untersucht. Die in den Kostenstellen verwendeten Kostenarten halfen, mehrheitlich mit Intangibles zusammenhängende Kosten bspw. für Verkaufsprovisionen oder Reisen zu identifizieren.

Beim fünften Schritt, der Zuordnung von Kosten und Nutzen, zeigte sich, dass sich der Nutzen vorrangig durch die Leading Assets manifestiert. Die Kosten wurden in den Unternehmen bereits weitgehend transparent erfasst. Ergänzend hierzu zeigte sich Interesse an einer nach den Leading Assets differenzierten Deckungsbeitragsrechnung. Diese soll eine Auswertung des kostenrechnerischen Ergebnisses z. B. je Technologie oder je Kunde ermöglichen.

Je Fallstudie wurden elf bis 16 Intangibles identifiziert, wovon im sechsten Schritt zwei bis vier Intangibles kapital- oder marktwertorientiert bewertet wurden, die restlichen investiv. Mit einer Ausnahme wurden alle Leading Assets zu Zeitwerten bewertet. Auch wenn die Anzahl der zu Zeitwerten bewerteten Intangibles im Verhältnis zu allen Intangibles gering ist, nehmen diese den größten Anteil am Wert der Intangibles ein. Der Anteil der Leading Assets betrug zwischen 7,1 und 20,0 Prozent. Dies unterstreicht deren zentrale Bedeutung inner-

halb des Intangibles-Controllings. In jeder Fallstudie wurde mindestens ein Intangible mittels MEEM bewertet, da diese Methode eine systematische Kunden- oder Produktdeckungsbeitragsrechnung ermöglicht. Nur in einer Fallstudie wurde die LPA zur Bewertung einer Technologie als geeignetstes Verfahren befunden. Mittels MEEM erfolgt zunächst eine unternehmensweite Bewertung des Intangible (vgl. fiktives Beispiel in Abb. 4; AKIWR, 2009, S. 45 ff.). Anschließend können die zukunftsbezogenen Ergebnisinformationen auf einer detaillierteren Ebene, z. B. je Kunden(-gruppe), verarbeitet werden. Dies ermöglicht Plan-Ist-Vergleiche und eine Integration von strategischem und operativem Controlling.

Bei den weiteren Intangibles war eine Bewertung zu Anschaffungs- und Herstellungskosten, ggf. unter Berücksichtigung von Abschreibungen, sinnvoll, da diese leicht praktizierbar, verständlich und zur Vermeidung von Zirkelbezügen sachgerecht ist. Zudem stellt die interne Aktivierung von extern nicht aktivierbaren Kosten sicher, dass diese Investitionen nicht in der Kostenrechnung untergehen. Des Weiteren wurden nicht-monetäre Kennzahlen und qualitative Informationen ausgewählt.

Umsetzung der Qualitätskontrolle

Im siebten Schritt erfolgte ein Abgleich der Ergebnisse mit dem Unternehmensgesamtwert. Neben den Werten der Intangibles ist eine aktuelle Buchwert-Bilanz sowie eine zukunftsorientierte Gesamtbewertung nötig. Drei Unternehmen setzten bereits Gesamtbewertungsverfahren ein, allerdings für Impairment Tests, nicht für Controlling-Zwecke. Buchwert-Bilanzen wurden zumindest teil-

weise zur Ermittlung von Controlling-Kennzahlen verwendet. Beim Controlling standen v. a. Ergebnisgrößen und Plan-Ist-Vergleiche im Zentrum. Für die Akzeptanz des ISK bedeutet das, dass der Einfluss der Intangibles auf zukünftige Ergebnisgrößen noch mehr zu fokussieren ist.

Im achten Schritt sahen alle Unternehmen eine Ausrichtung der Manager-Vergütung an den zentralen Intangibles als realisierbar und konsequent an. Es konnten neue Maßgrößen definiert werden, die der Systematik des ISK entsprechen und miteinander verknüpft werden können. Wenn z. B. das strategische Management an den Zeitwerten der Intangibles gemessen wird und das operative Management an einem Kostenstellen-Ergebnis, so ist Letzteres um die Kosten der Intangibles inkl. Abschreibungen zu bereinigen, um ein durchgängiges Ziel-System zu schaffen.

Der Intangibles-Steuerungskreislauf integriert zeitpunktbezogene Buch- und Zeitwerte in das vorrangig zeitraumbezogene Controlling.

5. Fazit

Die Innovation des ISK liegt insbesondere in der Übertragung der PPA-Systematik auf das Controlling anhand konkreter Schritte, die beginnend mit dem Verständnis des Unternehmens über die Identifikation und Bewertung der Intangibles zur Entscheidungsunterstützung des Managements führen. Hierdurch erhöht der ganzheitliche ISK die Transparenz und Leistungsfähigkeit des Intangibles-Controllings.

Wie sich in der Mehrfallstudie zeigt, dient es der Implementierbarkeit des ISK, dass einzelne Aspekte, wie z. B. unternehmensspezifisches Fachwissen und erforderliche Kenntnisse der Kosten- und In-

| | Folgejahr t+1 | Folgejahr t+2 | Folgejahr t+3 | Folgejahr t+4 | Folgejahr t+5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Prognostizierte Umsatzerlöse ohne abschmelzende Kundenbeziehungen | 10.000.000,00 € | 10.200.000,00 € | 10.400.000,00 € | 10.300.000,00 € | 10.500.000,00 € |
| Abschmelzender Anteil Umsatz mit verbleibenden Kunden | 75% | 55% | 40% | 25% | 10% |
| Umsatzerlöse mit verbleibenden Kunden | 7.500.000,00 € | 5.610.000,00 € | 4.160.000,00 € | 2.575.000,00 € | 1.050.000,00 € |
| - Zurechenbare Herstellkosten | -5.250.000,00 € | -3.927.000,00 € | -2.912.000,00 € | -1.802.500,00 € | -735.000,00 € |
| Umsatzerlöse abzgl. Herstellungskosten | 2.250.000,00 € | 1.683.000,00 € | 1.248.000,00 € | 772.500,00 € | 315.000,00 € |
| - Steuern [30%] | -675.000,00 € | -504.900,00 € | -374.400,00 € | -231.750,00 € | -94.500,00 € |
| Zwischensumme nach Steuern | 1.575.000,00 € | 1.178.100,00 € | 873.600,00 € | 540.750,00 € | 220.500,00 € |
| Fiktives Nutzungsentgelt für Mitarbeiterstamm | 250.000,00 € | 187.000,00 € | 138.666,67 € | 85.833,33 € | 35.000,00 € |
| Fiktives Nutzungsentgelt für Technologie | 125.000,00 € | 93.500,00 € | 69.333,33 € | 42.916,67 € | 17.500,00 € |
| Summe der fiktiven Nutzungsentgelte | 375.000,00 € | 280.500,00 € | 208.000,00 € | 128.750,00 € | 52.500,00 € |
| Cashflow Kundenbeziehungen | 1.200.000,00 € | 897.600,00 € | 665.600,00 € | 412.000,00 € | 168.000,00 € |
| Diskontierungsfaktor [10%] | 0,9091 | 0,8264 | 0,7513 | 0,6830 | 0,6209 |
| Barwert Cashflow | 1.090.909,09 € | 741.818,18 € | 500.075,13 € | 281.401,54 € | 104.314,78 € |
| (a) Summe Barwerte Cashflows | | | | | 2.718.518,73 € |
| Jährliche Abschreibung [Abschreibungsdauer = 5 Jahre] | 0,2000 | 0,2000 | 0,2000 | 0,2000 | 0,2000 |
| Diskontierungsfaktor [10%] | 0,9091 | 0,8264 | 0,7513 | 0,6830 | 0,6209 |
| Steuersatz | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Barwert Steuervorteil | 0,0545 | 0,0496 | 0,0451 | 0,0410 | 0,0373 |
| (b) Summe Barwerte Steuervorteil | | | | | 0,2274 |
| Abschreibungsbedingter Steuervorteil [= a * b * 1/(1-b)] | | | | | 800.358,88 € |
| Fair Value Kundenbeziehungen | | | | | 3.518.877,61 € |

Abb. 4: Fiktives Beispiel eines MEEM-Modells

vestitionsrechnung, bereits in der Praxis verankert sind. Die größte erforderliche Anpassung besteht darin, zeitpunktbezogene Buch- und Zeitwerte in das bislang überwiegend zeitraumbezogene Controlling zu integrieren. Um eine solche Integration permanent sicherzustellen, sind laufende Überprüfungen und Adjustierungen nötig.

Die Mehrfallstudie zeigt auch, dass durch die Implementierung des ISK das Bewusstsein für vorhandene Intangibles deutlich gesteigert wird. Insbesondere das Herausarbeiten von Verknüpfungen zwischen den Intangibles verbessert den Planungsprozess und erlaubt eine Simulation alternativer Szenarien, um die Intangibles-basierte Wertgenerierung zu maximieren. Die Quantifizierung des Nutzens trägt zu einer sinnvollen Verknüpfung von strategischem und operativem Controlling bei. Eine Aufteilung der aus zukünftigen Erwartungen abgeleiteten Zeitwerte z. B. nach Kunden oder Technologien ermöglicht detaillierte Plan-Ist-Vergleiche. Die Integration unterschiedlicher Kenngrößen in Manager-Vergütung und Zukunftsplanung stärkt das Bewusstsein für Intangibles und ihre wertmaximierende Nutzung.

Ferner lassen sich durch die Bewertung aller Intangibles im ISK direkt Kennzahlen für die nicht-finanzielle Berichterstattung ableiten. Somit können internes und externes Rechnungswesen hinsichtlich Intangibles stärker verzahnt und aktuelle Anforderungen bspw. der *CSRD* erfüllt werden.

Literatur

- AKIWR, *Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.*, Immaterielle Werte im Rahmen der Purchase Price Allocation bei Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS – Ein Beitrag zur Best Practice, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 61. Jg. (2009), Sonderheft 60, S. 1–86.
- Baum, H./Coenenberg, A. G./Günther, T., Strategisches Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 2013.
- Borchardt, A./Göthlich, S., Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 33–48.
- Castedello, M./Beyer, S., Steuerung immaterieller Werte und IFRS, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jg. (2009), H. 2, S. 152–171.
- Coenenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W., Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 26. Aufl., Stuttgart 2021.
- Dinh, T./Kopf, K./Schultze, W., Wohin gehören Forschungs- und Entwicklungskosten?, in: Controlling & Management Review, 61. Jg. (2017), H. 8, S. 32–35.

- Himmel, H./Krostewitz, A., Bewertung immaterieller Ressourcen als Teil der Unternehmenssteuerung: Herausforderungen für das Controlling, in: Controlling & Management, 56. Jg. (2012), Sonderheft 1, S. 30–39.
- Hunter, L./Webster, E./Wyatt, A., Accounting for Expenditure on Intangibles, in: ABACUS – A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, 48. Jg. (2012), H. 1, S. 104–145.
- Möller, K./Schläfke, M./Schönenfeld, C., Wirkungsorientiertes Performance Management – Typologie und Nutzen von Wirkungsbeziehungen im Performance Management, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 23. Jg. (2011), H. 7, S. 372–378.
- Riegler, C., Controlling immaterieller Werte, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.), Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin 2006, S. 81–103.
- Siegrist, L./Stucker, J., Die Bewertung von immateriellen Vermögenswerten in der Praxis – Ein Erfahrungsbericht, in: Zeitschrift für internationale Rechnungslegung, 2. Jg. (2007), H. 4, S. 243–250.
- Stoi, R., Management und Controlling von Intangibles auf Basis der immateriellen Werttreiber des Unternehmens, in: Horváth, P./Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München 2004, S. 187–201.
- Yin, R., Case Study Research, 6. Aufl., Los Angeles 2018.
- Zülch, H./Wünsch, M., Aufgaben und Methoden der indikativen Kaufpreisallokation (Pre-Deal Purchase Price Allocation) bei der Bilanzierung von Business Combinations nach IFRS 3, in: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 8. Jg. (2008), H. 7–8, S. 466–474.

Stichwörter

- # Immaterielle Vermögenswerte
- # Intangibles-Steuerungskreislauf
- # Messung von Soft Facts
- # Nicht-finanzielle Berichterstattung
- # Unternehmenssteuerung

Keywords

- # Controlling
- # Intangibles
- # Intangibles Control Cycle
- # Measurement of soft facts
- # Non-financial reporting

Summary

The Intangibles Control Cycle transfers the idea of purchase price allocation from external to internal accounting in order to comprehensively measure intangibles and integrate them in existing controlling processes. Case studies validate its usefulness. The Intangibles Control Cycle further provides a solution to generate data for non-financial reporting.