

# Intangible Assets Management: Wettbewerbskraft stärken und den Unternehmenswert nachhaltig steigern – Ansätze für das Controlling

Von Jürgen H. Daum<sup>1</sup>

- Intangible Assets stellen heute Manager und Investoren vor große Herausforderungen. Deshalb wird ein Perspektivenwechsel benötigt, der Intangible Asset Management zu einem integralen Bestandteil eines neuen Management- und Unternehmenssteuerungsansatzes macht
- Erforderlich ist eine erweiterte Ressourcensicht, Instrumente zur Analyse der wertschöpfenden Prozesse, die diese verwenden, und zur Analyse der entsprechenden Ressourcentransformationen, sowie eine erweiterte, mehrdimensionale Ergebnissicht, auf der sowohl das Strategiemangement und das Performance Management aufsetzen kann
- Ein geeignetes Vorgehen, um das notwendige neue Managementdenken zu stimulieren, ist die Durchführung einer Analyse des Ist-Zustandes des Wertschöpfungssystems aus einer Intangible Asset Management Perspektive, die wertvolle Impulse für die strategische Planung und die Überarbeitung der Controllingsystem liefern kann.
- Ein aktives Intangible Assets Management erfordert aber auch ein Überdenken der Organisationsform, sowie ressortübergreifende Kooperation und Kompetenzentwicklung im Unternehmen, wie auch eine Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation

**Dieser Artikel ist erschienen in: ZfCM - Zeitschrift für Controlling & Management“, Sonderheft 3 / 2005, S.32-46**

## Intangible Assets Management – Weshalb?

Die Fähigkeit von Unternehmen, wirtschaftlichen Mehrwert in Form von Kundenwert, Shareholder Value und Stakeholder Value zu schaffen, basiert heute nicht mehr in erster Linie auf den traditionellen industriellen Produktivfaktoren (manuelle) Arbeit, Finanzkapital und Sachanlagen, sondern auf sogenannten Intangible Assets<sup>2</sup>: zum Beispiel auf der Verfügbarkeit talentierter Wissensarbeiter (Humankapital), auf produktiven Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden, auf dem Bekanntheitsgrad des Firmennamens, der Produkte und Marken (Beziehungskapital) und auf effektiven und effizienten Verfahren und Prozessen in Entwicklung, Fertigung, Vermarktung und Kundenservice

---

<sup>1</sup> Jürgen H. Daum ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect der Business Solutions Architects Group EMEA bei der SAP, Walldorf. Für die CFOs und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen fungiert er als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Außerdem ist er Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg ([www.iioe.eu](http://www.iioe.eu)), ein Think Tank und eine Trainingsorganisation, die sich auf europäischer Ebene den Themen Unternehmenführung, Innovation und Unternehmertum widmet. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften, spricht auf Konferenzen im In- und Ausland und ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (dt.: 2002, engl.: 2003) und „Beyond Budgeting“ (2005). Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens. Website: <http://www.juergendaum.de/>

<sup>2</sup> Alternativ wird in der Literatur auch der Begriff Intellectual Capital (Wissenskapital) verwendet.

(Strukturkapital). Intangible Assets sind heute im wesentlichen für die Innovationskraft eines Unternehmens und für seine Fähigkeit verantwortlich, Mehrwert in einem hochdynamischen und hochkompetitiven globalen Umfeld zu schaffen und „einen Unterschied zu machen“, sich also vom Wettbewerb zu differenzieren und attraktiv für Kunden, Investoren und andere Stakeholder zu sein und es zu bleiben.

### Die wachsende Wertlücke zwischen Buch- und Marktwert

Intangible Assets begründen damit heute in hohem Maße die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften als auch deren Wert bzw. deren wirtschaftliche Produktivität. Ein deutliches „Symptom“ dafür ist die Tatsache, dass sich seit Jahren die Markt- und die Buchwerte von Unternehmen in fast allen Branchen auseinander entwickeln. Für die im amerikanischen Standard&Poors-500-Index gelisteten Unternehmen ist die Lücke zwischen Buch- und Marktwert seit 1980 im Durchschnitt von 20% auf 75% des Marktwertes angewachsen (s. Abbildung 1).

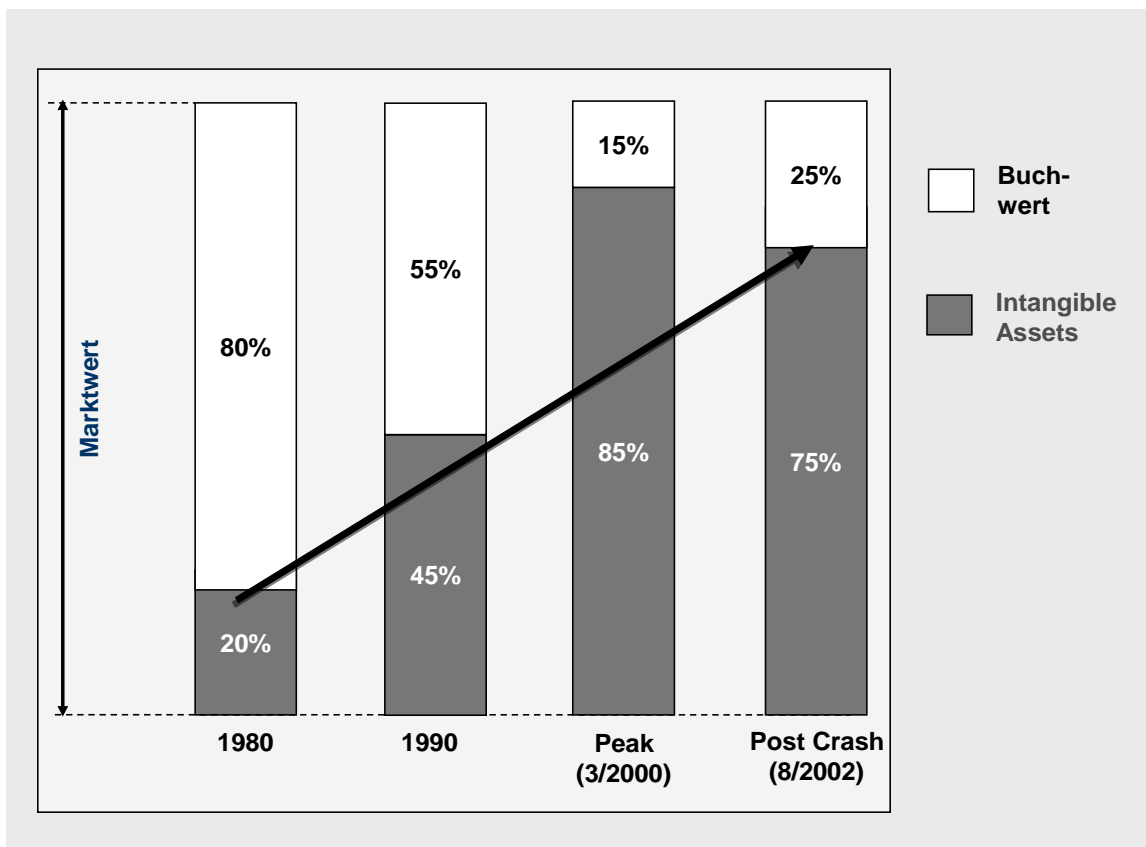


Abbildung 1: Das Anwachsen der nicht durch das Rechnungswesen belegten „unsichtbaren“ Werte (Ballow, J. / Burgmann, R. / Roos, G. / Molnar, M. (2004), S. 7)

Diesem Effekt liegt zugrunde, dass die Kapitalmärkte die Tatsache anerkennen, dass es vor allem Investitionen in Intangible Assets sind, die heute Mehrwert schaffen, also Renditen, die über den Kapitalkosten liegen. Derartige Investitionen, z.B. in die Produktinnovation, in Kunden- und Partnerbeziehungen, in Marken etc., erwirtschaften heute auch in der traditionellen Industrie, wie z.B. in der chemischen Industrie, Renditen, die weit über den Kapitalkosten und denen von Investitionen in

Sachanlagen liegen (vgl. Aboody/Lev 2001, S. 18-21) So ist es auch nicht verwunderlich, dass Unternehmen aller Branchen heute mehr in Intangible Assets investieren als je zuvor – mit weiter steigender Tendenz. In den OECD-Ländern sind Investitionen in die Produktion von Wissenskapital, wie zum Beispiel in Forschung und Entwicklung, bereits 1999 mit dem Volumen der Investitionen in Sachanlagen gleichgezogen (vgl. OECD 1999, S. 2) Seit dem wird in diesen Volkswirtschaften mehr in Intangibles investiert als in Sachanlagen. Auch Unternehmen traditioneller Branchen verfügen deshalb heute oft über signifikante Intangible Assets deren Wert teilweise noch über den Intangible Asset Werten von Unternehmen typischer wissensintensiver Branchen wie etwa der Softwareindustrie liegen (vgl. Gu/Lev 2001, S. 12), ohne dass dies allerdings aus ihren Bilanzen und im internen Rechnungswesen ersichtlich wird.

Und hier liegt das Problem: Denn unsere Management-, Rechnungslegungs-, und Controllinginstrumente haben mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Sie stammen aus einem anderen Wirtschaftszeitalter und orientieren sich immer noch an den industriellen Wertschöpfungssystemen der Vergangenheit und deren Produktivfaktoren: (manuelle) Arbeit, Finanzkapital und Sachanlagen, wie etwa der Maschinenpark einer Fabrik. Sie liefern deshalb eine viel zu begrenzte Sicht und klammern die wichtigsten Produktivfaktoren unserer zunehmend wissens- und dienstleistungsorientierten Unternehmen und Volkswirtschaften und deren spezifischen Eigenschaften aus – eben die Intangible Assets: nichtmonetäre, nichtmaterielle Produktivfaktoren und die ihnen innewohnenden Produktivkräfte und Risiken.

## **Manager können den Wert Ihres Unternehmens nicht erklären und nicht effektiv managen**

So stehen heute viele Manager vor einem Problem, wenn sie erklären müssen, wie sich der Wert ihres Unternehmens zusammensetzt, bzw. wie dieser Wert in Zukunft erhalten oder ausgebaut werden kann.

Beispielsweise besteht die eigentliche Herausforderung für das Management eines Pharma-Multinationals nicht einfach darin, die Forschungs- und Entwicklungspipeline zu managen und dessen Wertentwicklung (in Form potentieller zukünftiger zu erzielender Erlöse durch die neuen Produkte) dem Kapitalmarkt zu erklären – was bereits schwierig genug ist-, sondern mit dem Aufschlag auf den eigenen Unternehmenswert umzugehen, den die Finanzanalysten „Vertrauensfaktor“ nennen. Mit dem „Vertrauensfaktor“ wird durch den Kapitalmarkt die echte oder vermeintliche Fähigkeit des Unternehmens honoriert, eine noch unbekannte Zukunft aktiv im Sinne des Unternehmens gestalten, also noch unbekannte Marktentwicklungen und die damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen auf wesentlich bessere Weise als der Wettbewerb dazu nutzen zu können, um Zusatz- bzw. Neugeschäft, also Wachstum, zu generieren. Und dieser Vertrauensfaktor kann bis zu 50% des Gesamtunternehmenswertes betragen und wird „on-Top“ auf den Wert der vorhandenen Assets, die in den Büchern stehen, plus dem durch die Analysten geschätzten Wert der Forschungs- und Entwicklungspipeline aufaddiert (s. Abbildung 2). Wie soll das Management jedoch damit umgehen? Durch was zeigt sich dieser Wert, „Vertrauensfaktor“ genannt, in der Realität des Tagesgeschäftes und

wie kann das Management aktiv darauf Einfluss nehmen? Ohne eine systematische Analyse der vorhandenen Intangible Assets, die vor allem auch in Ihrer Kombination den Wert der Wachstumsoptionen des Unternehmens (und damit den Wert des Vertrauensfaktors) begründen, kann diese Frage nicht beantwortet werden und agiert das Management im Blindflug.

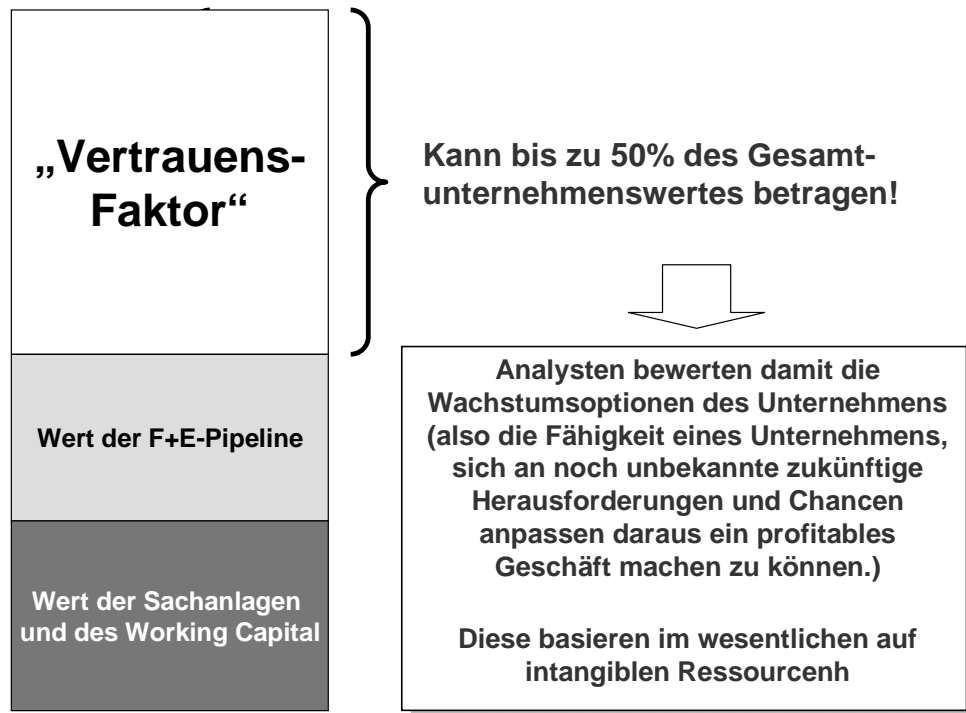
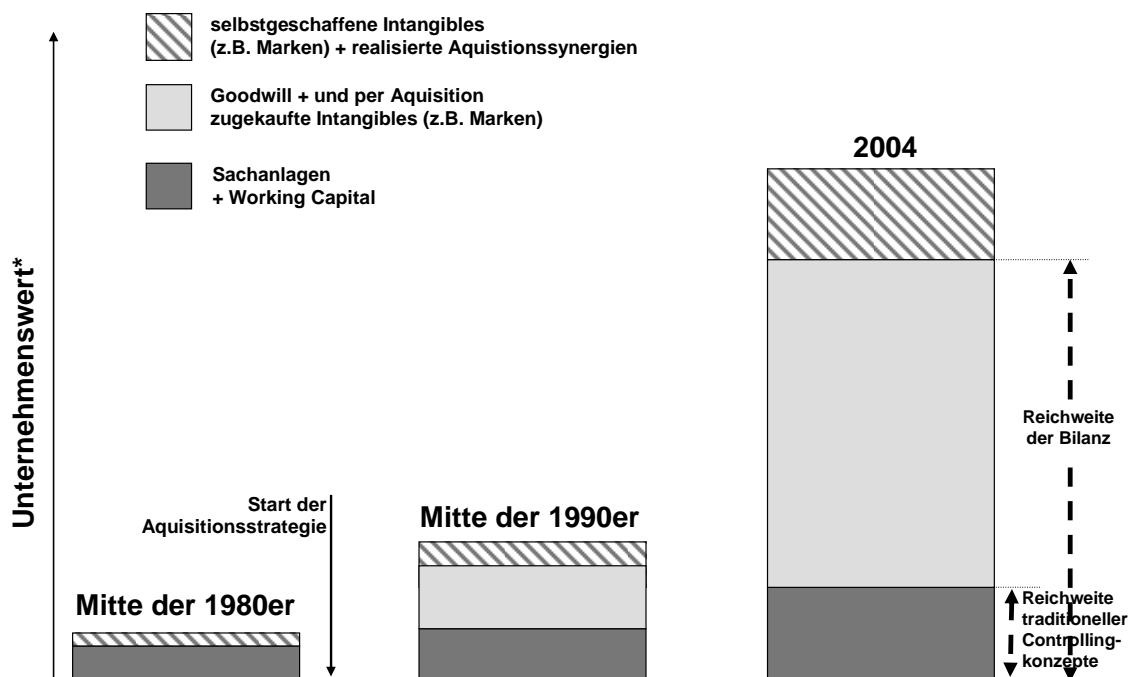


Abbildung 2: Die Management-Herausforderung eines Pharma-Multinational

Ein weiteres Beispiel stammt aus der Konsumgüterindustrie. Das betreffende Unternehmen hatte, wie viele seiner Wettbewerber, ab Mitte der 1980er Jahre mit einer Akquisitionsstrategie begonnen, um so die Chancen der Globalisierung zu nutzen, aber auch den Herausforderungen der weltweiten Konsolidierung der Branche zu begegnen. Aufgrund der erwähnten „Wertlücke“ zwischen Buch- und Marktwert bei den übernommenen Unternehmen, standen jedoch bei einer Übernahme und der folgenden Erstkonsolidierung der Bilanz des übernommenen Unternehmens mit der Bilanz des Übernehmers einen großen Teil des Kaufpreises keine durch das Rechnungswesen des übernommenen Unternehmens belegte Werte gegenüber. Gemäß den Rechnungslegungsregeln wurde der überschießende Teil des Kaufpreises als Gesamtsumme der Bilanzposition „Goodwill“ zugeschlagen mit der Folge, dass die Goodwill-Beträge in der Konzernbilanz im Laufe der Jahre und nach einer ganzen Reihe von Akquisitionen die übrigen in der Bilanz ausgewiesenen Unternehmenswerte, im wesentlichen Sachanlagen und Working Capital, weit überstiegen. Zusammen mit den ebenfalls angewachsenen selbstgeschaffenen Intangible Assets, vor allem im Bereich Marken,

ist der Teil des Unternehmenswertes, der die einzeln in den Büchern ausgewiesenen Werte übersteigt, auf mehr als 80% des Gesamtunternehmenswertes angewachsen (s. Abbildung 3). Man hat zwar versucht, zumindest die im Goodwill-Betrag enthaltenen Werte dadurch „manageable“ zu machen, indem man den Goodwill auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen und diese „Kapitalbindung“ bei der Ermittlung der Rendite der Geschäftsbereiche, die mittels des sogenannten Economic Value Added erfolgt, berücksichtigt hat. Jedoch ist man heute der Ansicht, dass dies nicht genügt. Man hat zwar den Geschäftsbereichen den Goodwill und damit die damit verbundenen Kapitalkosten zugerechnet, aber den Geschäftsbereichsmanagern stehen über die Gesamt-Performance ihres Verantwortungsbereichs (Ergebnis im Verhältnis zum investierten Kapital) hinausgehende Informationen nicht zur Verfügung, die ihnen die gezielte und aktive Einflussnahme auf die Intangible Assets und die operativen Prozesse, in denen diese genutzt werden, erlauben würde, um das Gesamtergebnis aktiv und fundamental beeinflussen zu können. Dazu fehlen heute schlichtweg noch die entsprechenden Controllinginstrumente und Managementkonzepte.



\*Unternehmenswert = Marktkapitalisierung (Markwert des Eigenkapitals) + langfristige Verbindlichkeiten + Minority Interest

Abbildung 3: Beispiel eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie

Auch hier gilt: ohne die Integration der Intangible Assets in die betriebswirtschaftliche Analyse und in das Management System kann der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen nicht gemanagt werden. Solange nicht transparent ist,

- über welche Potentiale und Werte das Unternehmen wirklich verfügt,
- wie diese in den wertschöpfenden Prozessen optimal genutzt werden können und
- welche Wirkungen damit Richtung Kunden, Shareholder und anderen Stakeholdern erzielt werden können, sowie
- welche Lücken für die Zukunft bestehen, die durch Investitionsmaßnahmen und „Potential-Entwicklungsprojekte“ geschlossen werden müssen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern,

agieren Manager im heutigen Unternehmensumfeld weiterhin weitgehend im „Blindflug“ und kann ihre Performance und die des Unternehmens nicht wirklich intern wie extern beurteilt werden.

Damit jedoch ein aktives Management der Intangible Assets möglich wird, muss Wirtschaft, Betriebswirtschaft und Management neu gedacht werden. Wir müssen uns lösen von den alten General Management Theorien, die auf einem reinen „Financial Control“ Ansatz basieren, der ausschließlich die finanziellen Ressourcen und die Transformation der finanziellen Ressourcen in Sachanlagen und dann mittels der Fertigungs- und Vertriebsprozesse in Umsätze und Ergebnisse betrachtet. Denn die Wertschöpfungssysteme heutiger Unternehmen haben sich grundlegend gewandelt. Sie haben nur noch wenig mit den produktionsorientierten Unternehmen und Konzernen der 1920er und 1930er Jahren des letzten Jahrhunderts gemein, in denen die wesentlichen Grundansätze des traditionellen General Management and Financial Control Ansatzes entwickelt wurden und die heute immer noch bewusst oder unbewusst unser Management-Denken und damit das Entscheiden und Handeln von Managern beeinflussen.

## **Die Ursache: Der Wandel von der Sachanlagen-intensiven Wirtschaft zur Intangible Assets-intensiven Wirtschaft**

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, als die Grundlagen der heutigen externen Rechnungslegung und der internen Steuerungsinstrumente entwickelt wurden, spielten Intangible Assets noch eine relativ geringe Rolle. Im damaligen Marktumfeld war die Nachfrage nach Produkten seitens der Endkunden in der Regel höher als das Angebot. Im Umfeld der damaligen Verkäufermärkte, in denen der Fokus der Kunden auf Verfügbarkeit von Produkten zu einem möglichst (absolut) niedrigen Preis lag, konzentrierte sich somit das Managements auf die Produktionsseite und darauf, zu möglichst niedrigen Kosten produzieren zu können – also auf die internen Effizienz. Der entscheidende Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen war folglich eine effiziente Produktion und niedrige Kosten. Vor allem damit wurde Wert für Kunden und Aktionäre im damaligen Umfeld geschaffen.

Ganz anders in den heutigen Käufermärkten, wo zumindest in den Industrieländern das Angebot die Nachfrage in der Regel übertrifft. Niedrige Kosten und die Fähigkeit zur effizienten Produktion genügen hier als alleinige Erfolgsfaktoren für Unternehmen nicht mehr. Wenn Kunden die Wahl haben und die Verbraucher über genügend frei verfügbares Einkommen disponieren können, werden sie nicht nur

einfach das absolut billigste Produkt wählen, sondern dasjenige, das aus der jeweiligen subjektiven Sicht die beste Preis-/Leistungsrelation, also den größten Mehr-Wert für den Käufer aufweist. Ein Kunden kauft nur dann, wenn das Produkt oder der Service für ihn oder sie verspricht, einen Mehrwert zu schaffen.

Damit hat der alleinige Fokus auf Effizienz in der Unternehmensführung ausgedient. Effizienz ist zwar auch weiterhin wichtig, um im Wettbewerb bestehen zu können. Es ist aber nur noch eine notwendige Bedingung für den Unternehmenserfolg, keine hinreichende mehr. Entscheidend ist heute, den Geschmack der Kunden zu treffen und aus deren Sicht gegenüber dem Wettbewerber einen Unterschied machen zu können – also die externe Effektivität (s. Abbildung 4). Unternehmen versuchen effektiver zu werden und den notwendigen Unterschied gegenüber dem Wettbewerb zu machen, indem sie in laufende Innovation, also in Forschung- und Entwicklung, in den Aufbau von Kundenbeziehungen und in die Kundenbindung, sowie in die Weiterbildung von Mitarbeitern und z.B. in Informationstechnik investieren und sich immer wieder an neue Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen anzupassen. Und genau durch diese Investitionen und Aktivitäten werden Intangible Assets geschaffen, die die Basis für diese Effektivität aus Sicht der Kunden darstellen und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen begründen.

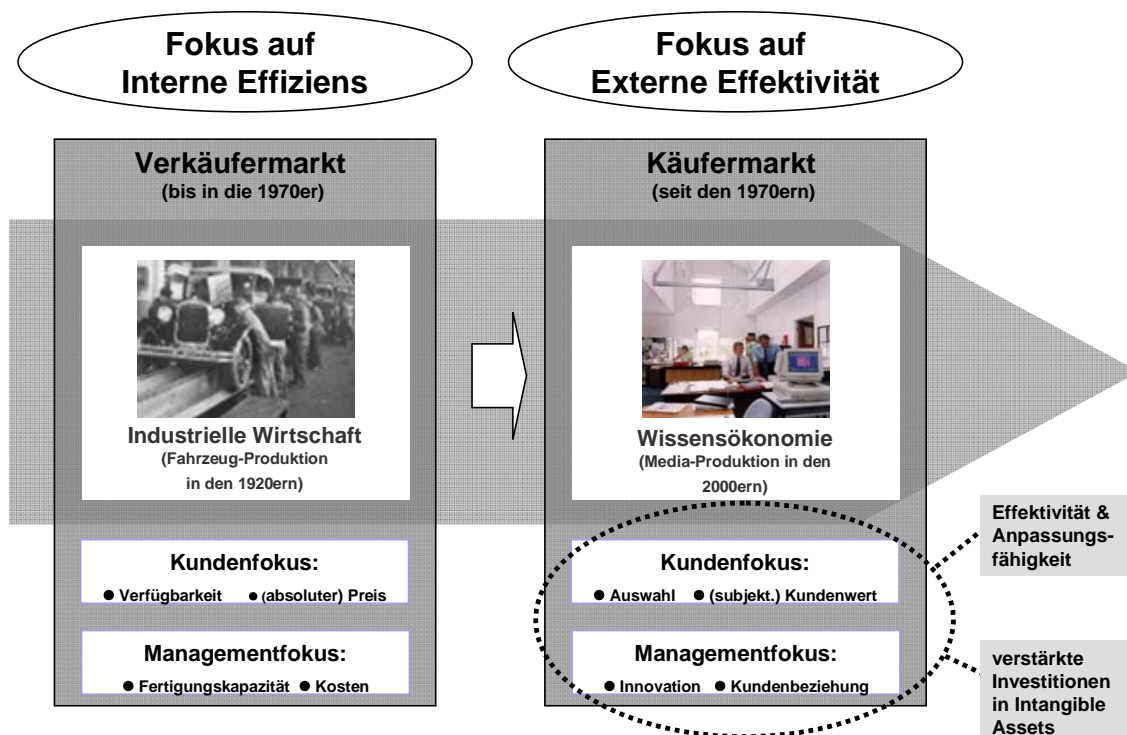


Abbildung 4: Von der industriellen Wirtschaft zur globalen Wissensökonomie

In diesem Zusammenhang wird übrigens auch das Phänomen der wachsenden Lücke zwischen den Buch- und Marktwerten der Unternehmen erklärbar. Denn der größte Teil der

Investitionen in Intangible Assets wird im Unternehmensrechnungswesen als Aufwand behandelt und nicht in der Bilanz aktiviert. In die Bewertung eines Investors und der Kapitalmärkte fließen die dadurch geschaffenen Werte aber sehr wohl ein - beispielsweise eine attraktive Forschungs- und Entwicklungspipeline, ein großer, internationaler Kundenstamm oder eine bekannte Marke.

## **Benötigt wird ein Perspektivenwechsel: Intangible Assets Management als integraler Bestandteil eines neuen Management- und Unter-nehmenssteuerungs-Ansatzes**

Die Intangible Asset Perspektive begründet ein anderes, erweitertes Modell des Unternehmens als Basis für den Management-Ansatz und das Unternehmenssteuerungssystem, als es den traditionellen Management und Financial-Control-basierten Ansätzen zugrunde liegt. Intangible Asset basierte Ansätze versuchen zusätzlich das komplexe Wirkgefüge an Ressourcen und Werttransformationen aus einer Intangible Asset Perspektive abzubilden, um die tatsächlichen Werttreiber und Wertschöpfungsvorgänge systematisch in den Griff zu bekommen. Dazu muss das Ressourcen- und Wertschöpfungsmodell, das den Management- und Controllinginstrumenten zugrunde liegt, in Richtung der heutigen Realität in den Unternehmen erweitert werden (siehe Abbildung 5). Denn erst so werden, zusätzlich zu den finanziellen und physischen Ressourcen, auch die Intangible Assets für Managementinterventionen systematisch zugänglich, wird das Gesamtbündel der wirklich wertschaffenden Prozesse optimierbar und kann die Enterprise Total Factor Productivity<sup>3</sup> kontinuierlich verbessert werden.

---

<sup>3</sup> mit Enterprise Total Factor Productivity wird die Gesamtfaktorproduktivität eines Unternehmens auf Basis aller verfügbaren Ressourcen, inkl. der Intangible Assets, ermittelt (vgl. Lev, B. / Daum, J.H. 2003)

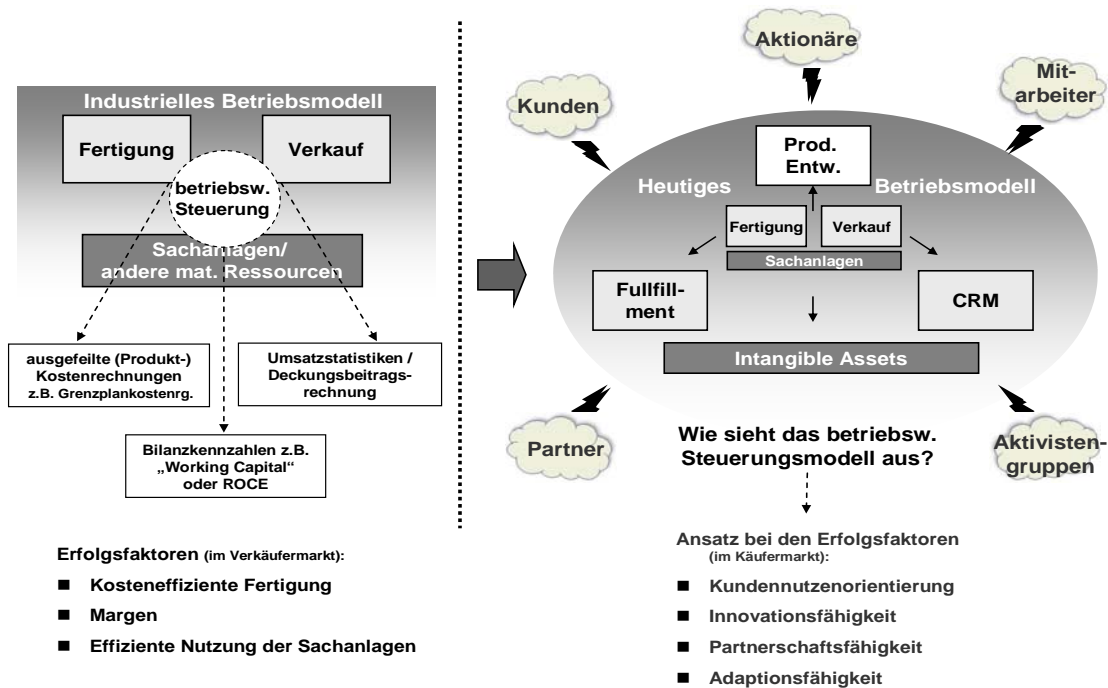


Abbildung 5: Vom traditionellen Controllingkonzept zum Intangible Assets Management, das auf die tatsächlich wertschöpfenden Prozesse heutiger Unternehmen fokussiert.

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das sich dieser Philosophie verschrieben hatte, war General Electric unter dem früheren CEO Jack Welch. Das Grundprinzip dabei war, teure physische Assets, also Investitionen in Sachanlagen, systematisch wo immer möglich durch die Nutzung bzw. die bessere Nutzung vorhandener „Knowledge Assets“ zu ersetzen. Unter Jack Welch schuf GE ein Management-Instrument, welches das Unternehmen in die Lage versetzt hat, seine Abhängigkeit von physischen Assets kontinuierlich zu reduzieren und seine Intangible Assets zu erhöhen, wobei die Auswirkung auf den (finanziellen) Erfolg laufend überwacht wurde. Gemessen wurde dieser als „Total Factor Productivity“, also als Output pro Einheit aller Inputs an Arbeit, Material oder Kapital/Sachanlagen. Dabei hat man sich detaillierter Daten aus dem Six Sigma Qualitätsprogramm bedient. Zum Beispiel wurde verfolgt, woher Produktivitätsgewinne stammen: aus neuen Anlagen (also durch Investition von Finanzkapital in physische Assets) oder durch neue Ideen. Ziel war dabei, die Total Factor Productivity und den Output pro vorhandenen Einheiten an Arbeits- (Humankapital), Material- und Sachanlagenressourcen (physische Assets bzw. gebundenes Finanzkapital) durch höhere Intelligenz, also durch Wissenskapital, kontinuierlich zu erhöhen. Während zu Beginn der größte Teil der Produktivitätsverbesserungen noch durch neue Anlagen generiert wurde, stammt heute mehr als die Hälfte aus der konzernweiten Nutzung von Knowledge Assets in Form von „Best Practices“. Indem man die „Best Practices“, die in einem Bereich des Konzern entwickelt wurden, geschäftsbereichsübergreifend nutzbar machte, wurden Prozessverbesserungen möglich, die den Output aus bestehenden Anlagen erhöht haben, so dass keine Neu-Investitionen zur Kapazitätsausweitung bzw. Produktivitätsverbesserung erforderlich waren. So ist es beispielsweise dem Europäischen Zweig des

Geschäftsbereichs „Lighting“ gelungen, die Produktivität um das achtfache zu erhöhen: erhielt man früher je 1 Dollar Investition auch 1 Dollar an Kapazität, sind es heute nur noch 12,5 Cent die zum Schaffen von einer 1 Dollar-Kapazität benötigt werden (vgl. Stewart, T.A. 2001, S. 15). Die Strategie von GE war hier, vorhandene Intangible Assets zu nutzen, um den Return on Capital von physischen Assets zu erhöhen.

Eine andere Variante ist, vorhandene Intangible Assets selbst zur Basis des Geschäfts zu machen. Auch diese Strategie hat GE verfolgt, indem man massiv in das Produktservice-Geschäft eingestiegen ist. So hat GE beispielsweise begonnen, das Wartungs- und Reparaturgeschäft im Geschäftsbereich Flugzeugtriebwerke im großen Stil auszubauen. Man hat erkannt, dass sich das gleiche Know-How, das für den Bau der Triebwerke erforderlich ist, auch für die Wartung und Reparatur benötigt wird - ein Geschäft, das allerdings deutlich profitabler als der Triebwerksbau selbst ist. Hinzu kam, dass die Luftfahrtgesellschaften die Wartung und Reparatur gerne abgegeben haben, da man Kosten sparen und sich auf die eigene Kernkompetenz konzentrieren wollte. Heute macht GE mit der Wartung und der Reparatur von Flugzeugtriebwerken mehr Gewinn als mit den Triebwerken selbst.

Um eine solche Strategie erfolgreich umzusetzen und das entstehende Geschäft erfolgsorientiert aussteuern zu können, muss im Unternehmen die Fähigkeit entwickelt werden, dieses aus einer Intangible Assets Perspektive zu betrachten, statt nur auf der Basis der klassischen finanzwirtschaftliche basierten Ansätze. Denn erst eine Intangible Assets Perspektive ermöglicht es, die dafür erforderlichen, aber bislang verborgenen Zusammenhänge im Wertschöpfungssystem zu erhellen.

## **Eine erweiterte Ressourcensicht**

Erster Ansatzpunkt für eine neue Management Perspektive und für die Entwicklung von Instrumenten für die Unternehmenssteuerung, die über die traditionelle „Financial Control“ hinausgehen und die Intangible Assets systematisch in die Betrachtung mit einbeziehen, ist die Erweiterung der Ressourcensicht. Unsere traditionellen Management- und Unternehmenssteuerungsinstrumente basieren allesamt auf einer sehr eingeschränkten Ressourcensicht: betrachtet werden in der Regel nur Finanzressourcen und physische Ressourcen (Sachanlagen, Lagerbestände bzw. das Working Capital / Netto-Umlaufvermögen).

Zur Erweiterung der Ressourcensicht und für die Einbeziehung der Intangible Assets bedarf es zunächst einer Definition.

Was sind Intangible Assets?

Intangible Assets sind immaterielle Ressourcen (nicht Finanzanlagen / Finanzkapital oder physische Ressourcen wie Sachanlagen oder Umlaufvermögen), die als Produktivfaktoren neben den Finanz- und physischen Ressourcen im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens eine tragende Rolle spielen. Diese lassen sich in folgende Hauptkategorien einteilen (s. Abbildung 6):

**Humankapital:** individuelles Know-how und Fachkompetenz der Mitarbeiter, soziale Kompetenz, unternehmerische Einstellung, Innovations- und Reaktionsfähigkeit.

**Beziehungskapital:** Kundenkapital (Marken, Kundenbeziehungen, Kundenaufträge) etc.), Partnerkapital (Beziehungen zu Geschäftspartnern, Netzwerke) und die Beziehungen zu Kapitalgebern.

**Struktur- oder Organisationskapital:** Geschäftsinfrastruktur/ Prozesse, Arbeitsverfahren, Unternehmenskultur, Informationssysteme, Datenbanken, Intellectual Property (Patente, Copyrights, Markenrechte), Standortvorteile.

Zusätzlich sollte man sich mit den spezifischen (betriebswirtschaftlichen) Eigenschaften von Intangible Assets vertraut machen. Intangible Assets verhalten sich betriebswirtschaftlich anders als finanzielle oder physische Ressourcen. Hier ein Beispiel:

Während physische und finanzielle Ressourcen sich im allgemeinen „additiv“ verhalten und sogenannte Engpasseigenschaften aufweisen, trifft dies auf Intangible Assets nicht zu. Denn werden finanzielle bzw. physische Assets benutzt, kann man diese nicht oder weniger für andere Zwecke nutzen. Wird jedoch in finanzielle oder physische Assets investiert (mehr zur Verfügung gestellt), kann auch immer mehr genutzt werden. Zum Beispiel kann ein Flugzeug auf einer Strecke genutzt, aber nicht gleichzeitig auf mehreren genutzt werden. Stehen mehrere Flugzeuge zur Verfügung (durch entsprechende Investitionen), können mehrere Strecken gleichzeitig bedient werden.

Ein fertiges Softwareprogramm (=Intangible Asset) dagegen, kann für viele Zwecke gleichzeitig genutzt werden, da es einfach und mit minimalem Aufwand kopiert werden kann. Bei der Investition in ein neues Softwareprogramm dagegen, hängt der Wert der Nutzungsmöglichkeiten nicht direkt vom Investitionsbetrag ab.

Weitere Eigenschaften, die Intangible Assets auszeichnen sind ( vgl. Daum, J.H. 2002a, S. 15-24, und Daum, J.H. 2002b, S. 245-249):

- Sie unterliegen oft sogenannten Netzwerkeffekten, d.h. beispielsweise dass mit der Größe eines Nutzernetzwerk der Nutzen für jeden einzelnen Nutzer exponentiell, steigt.
- Sie können zu wachsenden Grenzerträgen führen (physische Assets unterliegen dagegen dem Gesetz der fallenden Grenzerträge).
- Gleichzeitig unterliegen Intangible Assets und deren Nutzen nicht der vollen Kontrolle des Unternehmens, das sie geschaffen / in sie investiert hat (vor allem bei Humankapital und Beziehungskapital).
- Investitionen in Intangible Assets sind mit einem höheren Risiko behaftet, da es, wie oben bereits erwähnt, eine wesentlich „losere“ Beziehung zwischen dem investierten Betrag und dem gestifteten Nutzen gibt, als dies bei Investitionen in Sachanlagen der Fall ist.

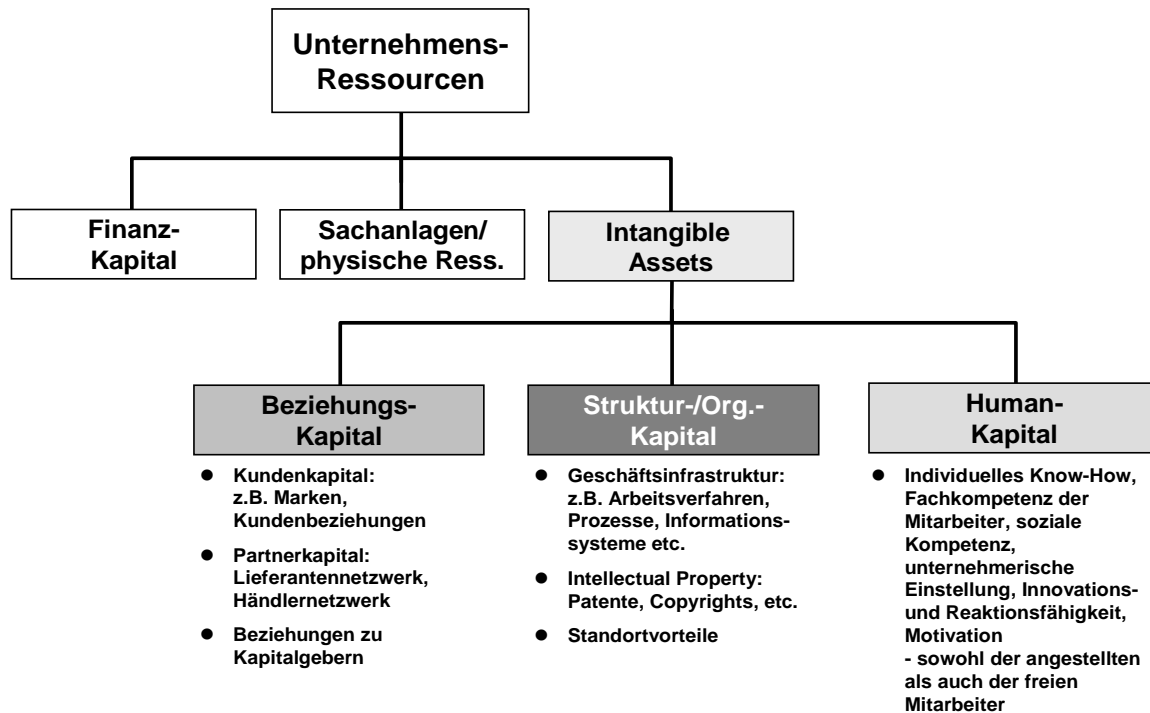


Abbildung 6: Die Ressourcen und Wertkomponenten eines Unternehmens

## Analyse der wertschöpfenden operativen Prozesse und der Ressourcetransformationsprozesse

Zweiter Ansatzpunkt ist die Analyse der wertschöpfenden operativen Prozesse des Unternehmens / Geschäftsbereichs. Hier geht es um die Beantwortung der Frage, wie effektiv und effizient das Unternehmen / der Geschäftsbereich die vorhandenen Ressourcen (inkl. der Intangible Assets) im Rahmen der wertschöpfenden Prozesse nutzt um Mehrwert zu schaffen.

Hierzu ein Beispiel, das dies anhand des Vergleichs zweier Beratungsfirmen illustrieren soll, also von Unternehmen, die zum größten Teil aus Intangible Assets bestehen, was diesen Sachverhalt noch drastischer deutlich macht:

Firma A folgt einem Geschäftsmodell, das auf der persönlichen Kompetenz der Berater aufbaut. Sie zeichnen sich durch einen hohen bzw. höchsten Grad an persönlicher Problemlösungskompetenz und Erfahrung aus. Kundenprobleme, die in der Regel hochkomplex und kundenindividuell sind, werden auch sehr individuell bearbeitet und im Vordergrund steht die persönliche Beziehung des Beraters zum Kunden. Das Wertschöpfungssystem der Firma A basiert somit auf etwas Working Capital und einigen wenigen Sachanlagen, die benötigt werden, um das Geschäft aufrecht zu erhalten. Im Wesentlichen basiert es aber auf der Ressource Humankapital, das die Berater darstellen, und auf den persönlichen Kundenbeziehungen, die sie unterhalten. Mehrwert geschaffen und Geld verdient wird durch die Transformation dieser beiden Ressourcen: die persönliche große Kompetenz der Berater erlaubt ihnen hohe Tagessätze zu verrechnen; die sehr persönlichen Kundenbeziehungen setzen sie in die Lage,

immer wieder neue Aufträge der gleichen Kunden ohne großen Vertriebsaufwand zu erhalten und wahrscheinlich noch höhere Tagessätze zu verrechnen, da durch die persönliche Kenntnis des Kunden maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden können, die beim Kunden viel Wert schaffen und so dessen Bereitschaft erhöhen, hohe Beratersätze zu bezahlen. Etwas von den Erlösen wird dann wieder in die Aufrechterhaltung der Beziehung zum Kunden (z.B. durch Einladungen zum Abendessen, zu einer exklusiven Veranstaltung etc.) und zur Aufrechterhaltung bzw. zum Ausbau ihrer eigenen Kompetenz (z.B. Besuch von Schulungen, Konferenzen, Durchführung von Forschungsprojekten etc.) re-investiert. Das Wertschöpfungssystem der Firma A lässt sich somit durch die Ressource Map in Abbildung 7 vereinfachend darstellen. Wichtig ist dabei zu vermerken, dass Firma A, außer einer Methodendatenbank und der Dokumentation von Kundenprojekten der Vergangenheit, kaum auf Strukturkapital baut. Es gibt keine festen Prozesse. Jedes Kundenprojekt wird individuell bearbeitet. Der Vorteil ist, dass das Unternehmen so hochflexibel ist und auf Kundenwünsche und Marktveränderungen sehr schnell reagieren kann. Der Nachteil ist, dass das Unternehmen Probleme hat zu wachsen, da die für das Geschäft erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen nicht multiplizierbar und damit kaum skalierbar sind. Die einzige Möglichkeit besteht darin, neue Berater persönlich durch die alten Berater in Form eines Meister-Lehrling Verhältnisses auszubilden - ein hochaufwendiges und zeitintensives Verfahren. Die mangelnde Skalierbarkeit hat aber auch einen Vorteil: für Wettbewerber ist es schwerer, ein solches Modell zu kopieren und erfolgreich zu konkurrieren. Denn der Aufbau der notwendigen Kompetenzen dauert einfach zu lang bzw. ist in einer Wettbewerbssituation evtl. sogar schlicht unmöglich. Die Gefahr der „Commoditization“ ist somit bei Firma A eher gering. Firma A folgt damit dem Wertschöpfungsmodell eines sogenannten „Value Shop“ (vgl. Stewart, T.A. (2001), S. S 69-70).

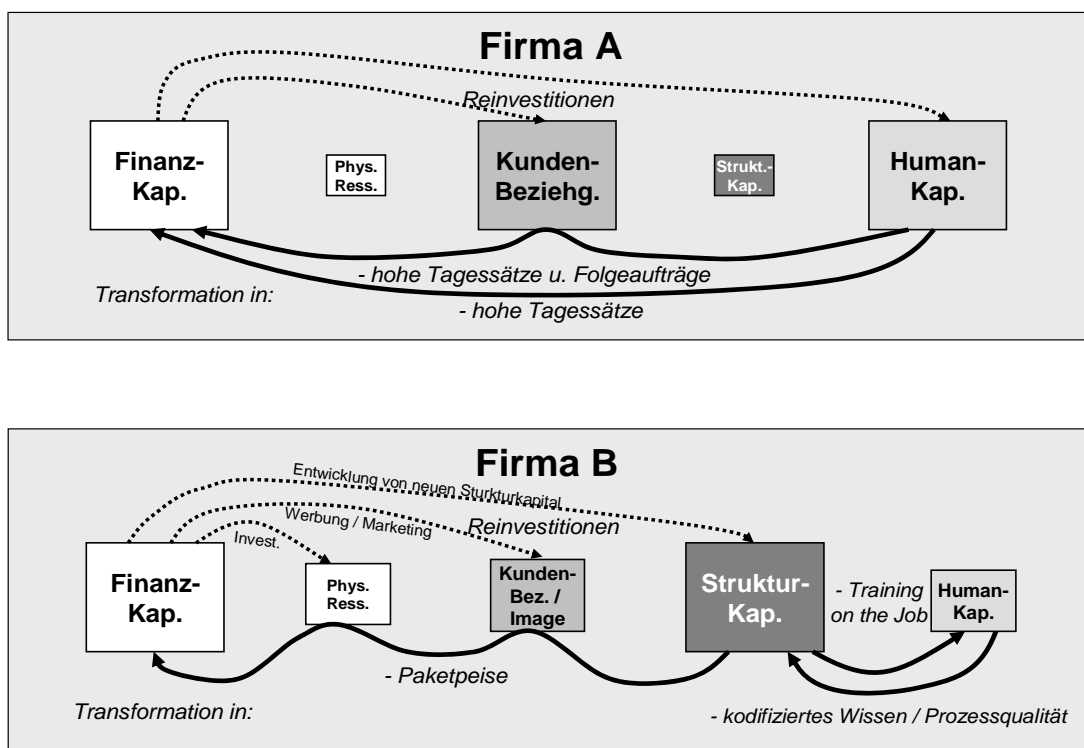


Abbildung 7: Ressource Map der Firmen A und B im Vergleich (in Anlehnung an Roos 2004, S. 5)

Firma B folgt einem anderen Geschäftsmodell. Firma B verkauft nicht das Know-How ihrer individuellen Berater, sondern fertige Lösungen als Paket, oft zu einem Paketpreis. Angewendet werden diese Paket-Lösungen auf bekannte Standardprobleme der Kunden, z.B. einer bestimmten Branche, die Firma B vorher in gleicher oder sehr ähnlicher Form bereits oft gelöst hat. Die entsprechenden Konzepte und Prozesse sind im Detail dokumentiert, so dass auch eher unerfahrene Berater damit beim Kunden arbeiten können. In der Kundenbeziehung spielt folglich die individuelle Beziehung der Berater zum Kunden nur eine untergeordnete Rolle. Der Kunde entscheidet sich für Firma B, nicht weil er von der Kompetenz eines einzelnen Beraters überzeugt ist, sondern weil Firma B das Image hat, in Branche X im Bereich Y bereits viele ähnliche Projekte erfolgreich bei anderen Kunden bearbeitet und abgeschlossen hat. Neue Beratungsaufträge kommen aber weniger auf alleinige Initiative des Kunden selbst, wie bei Firma A herein (dort ruft der Kunden „seinen“ Berater an, wenn er ein neues Problem hat), sondern Firma B muss aktiv Werbung betreiben und Beratungsprojekte aktiv „verkaufen“. Sie benötigt deshalb eine Support-Funktion „Marketing“. Darüber hinaus wird auch eine Funktion „Entwicklung“ benötigt, die neue Erkenntnisse aus Kundenprozessen in die vorhandenen Prozesse integriert bzw. neue Prozesse etabliert, wenn neue Kundenproblembereiche bearbeitet werden müssen. Der Overhead und der Bedarf an unterstützenden Sachanlagen bei Firma B ist somit deutlich höher als bei Firma A, die nur einige Sekretärinnen benötigt. Dafür ist aber auch die Skalierbarkeit wesentlich höher: Firma B kann leichter wachsen, indem z.B. Hochschulabgänger eingestellt und direkt in einem Projekt produktiv werden und on-the-job trainiert werden. Gleichzeitig ist Firma B aber im Vergleich zu Firma A weniger flexibel, denn es dauert recht lange, bis eine neue Idee in ein standardisiertes Angebot umgesetzt werden kann. Firma B benötigt so, im Vergleich mit Firma A, auf der einen Seite (relativ) weniger wertvolles Humankapital, da Berater mit durchschnittlicher Kompetenz ausreichen. Auf der anderen Seite wird aber starkes Strukturkapital benötigt in Form von dokumentierten Prozessen, Fachkonzepten (Intellectual Property), Projektmanagement-Methoden, Informationssystemen, exzellente Organisationsstrukturen, Trainingsverfahren etc., durch die durchschnittliche Berater in die Lage versetzt werden, beim Kunden gute Lösungen zu realisieren. Das Kundenkapital bei Firma B wird auch nicht durch die persönliche Beziehung der Berater zum Kunden repräsentiert (die hier weniger wichtig ist), sondern durch die Marke, d.h. durch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seinem Image im Markt. Die wesentlichen Ressourcen, mit denen Firma B Wert schafft, stellen also das Strukturkapital und die Marke der Firma dar. Ein kleiner Teil der Erlöse entsteht durch die Transformation des Humankapitals der Berater (durchschnittliche bis geringe Stundensätze, z.B. für standardisierte Analysen und Implementierungsunterstützung). Der größte Teil der Erlöse wird durch die Transformation des Strukturkapitals generiert, indem der Kunde den Paketpreis für die (im wesentlichen) fertige Standardlösung bezahlt. Bei der Höhe der dafür zu erzielenden Erlöse spielt die Stärke der Marke der Firma eine entscheidende Rolle: ein Anteil der Erlöse für die Standardlösung wird also durch die Transformation der Marke generiert.

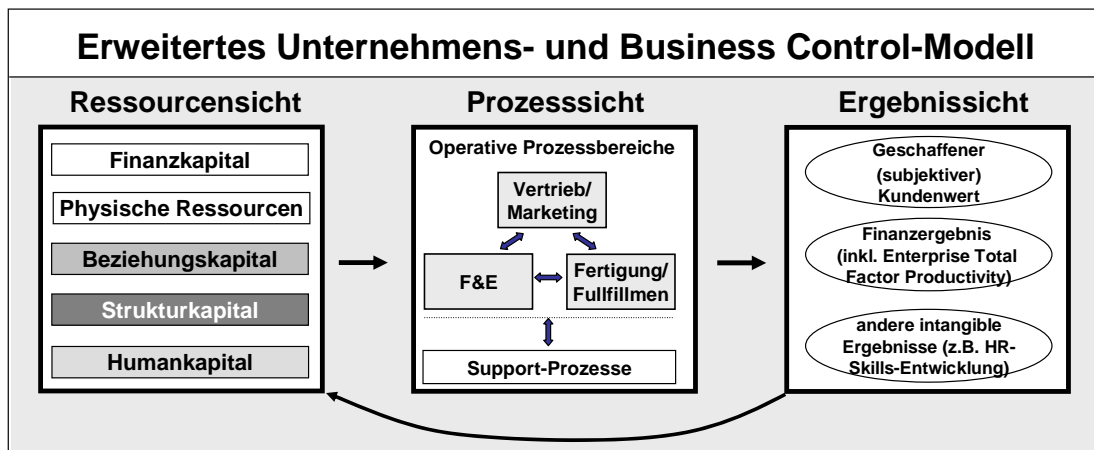
Firma B folgt damit nicht dem Modell „Value Shop“, wie Firma A, ein Modell das sich dadurch auszeichnet, dass komplexe Kundenlösungen sehr individuell mit einem hohen Anteil an Humankapital an der Wertschöpfung erstellt werden (kann auch als Modell „Werkstatt“ bezeichnet werden), sondern

dem durch Porter geprägten Modell „Value Chain“. Eine Value Chain ist durch vorher festgelegt standardisierte sequentielle Prozessschritte geprägt, die Input in Output transformieren. Ziel ist die möglichst effiziente „Massenfertigung“ durch die Standardisierung von Prozessen und Produkten. Der Anteil von Humankapital an der Wertschöpfung ist im Vergleich zum Value Shop Modell geringer, der Anteil von Strukturkapital jedoch hoch.

Bei Firma A sind somit die wesentlichen Ressourcen und „Assets“ die Berater selbst. Die Firma hört deshalb auf zu existieren, wenn die Berater beispielsweise bei einem Flugzeugabsturz umkommen. Bei Firma B würden in einem solchen Fall einfach neue Berater eingestellt, denen man die bewährten Dokumentationen an die Hand gibt. Hinsichtlich der inneren betriebswirtschaftlichen Logik als auch hinsichtlich der Ressourcen- bzw. Asset-Struktur gibt es also signifikante Unterschiede zwischen beiden Firmen. Betrachtet man beide Firmen jedoch aus der finanziellen Perspektive, also die Cash Flows und die Bilanzen, können sie genau gleich aussehen - mit dem gleichen Umsatz, der gleichen Marge und der gleichen Bilanzstruktur. Erst durch die Intangible Asset Perspektive werden diese Zusammenhänge transparent. Erst durch sie wird klar, wie ein Unternehmen tatsächlich Mehrwert schafft: welche Kompetenzen, Ressourcen, Assets die entscheidenden sind, wie diese durch welche Prozesse und Strukturkapital in Kundenwert und schließlich in Erlöse und Cash Flows transformiert werden. Erst so wird auch sichtbar, wie fit ein Unternehmen für die Zukunft bzw. mit welchen Risiken es behaftet ist. Erst durch die Intangible Assets Perspektive wird klar, wie effektiv und effizient ein Unternehmen tatsächlich ist, (Mehr)Wert zu schaffen, und wie wahrscheinlich es ist, dass es diese Fähigkeit in Zukunft bewahren kann.

### **Ein effektives Performance Measurement / Ergebnis-Reporting**

Um den Prozess der Wertgenerierung steuern zu können, sind aber letztlich auch geeignete Reportinginstrumente erforderlich, die sowohl Auskunft zum Stand aller relevanten **Ressourcen**, dem Zustand der **wertschaffenden Prozesse** (Effektivität beim Aufbau von Zukunftspotenzial, Effizienz bei der Ressourcenverwertung), als auch über die Gesamt-Effektivität geben, d.h. über die **Ergebnisse** des Wertschöpfungssystems insgesamt aus Sicht der relevanten Stakeholder berichten. Dazu bedarf es eines geeigneten Unternehmens- / Reportingmodells das alle drei Sichten abbilden kann (s. Abbildung 8). Erst so kann transparent werden, wie effektiv ein Unternehmen sein investiertes Finanzkapital in nicht-monetäre Ressourcen und Potentiale umsetzt, und diese wiederum zum Schaffen von Erlösen bzw. zur Reduktion von Kosten nutzt.



## Anforderungen:

- Umfassendes Ressourcenmodell (inkl. intangibler Ressourcen)
- Einbeziehen der Prozessperspektive (wertschöpfende Prozesse)
- Mehrdimensionale Ergebnisdarstellung (finanziell und intangibel)

Abbildung 8: Benötigt wird ein erweitertes Unternehmensmodell das als Basis für das Design eines geeigneten Management- und Steuerungssystems dienen kann

Dies wird vor allem bei der Ergebnisbetrachtung deutlich. Dazu wiederum ein Beispiel:

Der traditionelle Financial-Control-Ansatz misst und optimiert das Ergebnis aus einer reinen Innensicht: man stellt die Kosten im Verhältnis zu den Erlösen dar und ermittelt die sogenannte Marge mit dem Ziel, diese zu optimieren. Der Mehrwert, auf den man mit dem traditionellen (Financial) Controllingssystem ausschließlich abhebt, besteht im Deckungsbeitrag bzw. dem „Ergebnis“.

Dem könnte man nun die Sicht eines Kunden gegenüberstellen. Dieser sieht Mehrwert ganz anders: er vergleicht seine subjektive Bewertung des Produktes mit dem Preis des Anbieters und die Differenz stellt den Mehrwert aus seiner oder ihrer Sicht dar.

In Anbetracht der Tatsache, dass Unternehmen heute in Käufermärkten und in einem harten Wettbewerb um die Gunst des Kunden agieren, könnte es Sinn machen, sich demnach auch die linke Seite der Abbildung 9 zu betrachten und die Informationen dort zu einem Optimieren des Kundenwertes aus der subjektiven Sicht des Kunden zu nutzen. Denn dieser stellt, neben der Kostenoptimierung, ein wesentlicher zweiter Stellhebel zum Maximieren des internen Mehrwertes, der Marge, dar (rechte Seite in Abbildung 9). Denn ist das Unternehmen in der Lage, den subjektiven Wert, den das Produkt für einen potentiellen Kunden hat, zu erhöhen, ist dieser bereit zu kaufen und evtl. auch einen höheren Preis zu bezahlen. Beides würde die Top-Line, den Umsatz, anwachsen lassen und die Marge verbessern.

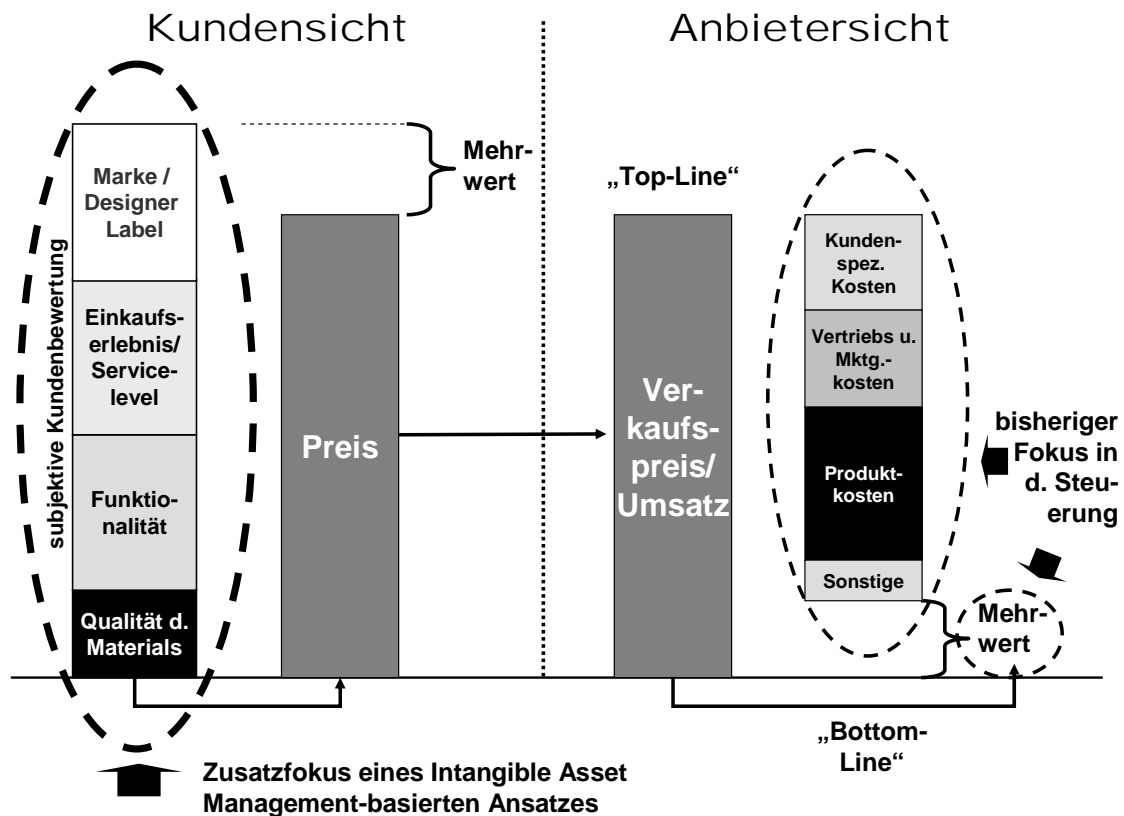


Abbildung 9: Beispiel für unterschiedliche Sichten auf den „Mehrwert“

Damit dies gelingt, ist die Kundenbewertung systematisch im Controllingsystem, neben der internen Erlös- und Kostenbewertung der Aktivitäten zu berücksichtigen. Dazu müssen die Wertkomponenten der Kundenbewertung betrachtet werden. Man wird dabei feststellen, dass diese sich zum größten Teil auf die intangiblen Ressourcen des Unternehmens und auf die wertschaffenden Prozesse beziehen, die diese Verwerten – in Forschung und Entwicklung (Design und Funktionalität), Verkauf und Service (Service- und Kundenorientierung) oder Marken-Management (Marken-Wahrnehmung etc.).

Soll die Gesamtbewertung aus Sicht des Kunden maximiert werden, müssen diese Prozesse und die entsprechenden Ressourcen in der Kombination, d.h. im Konzert miteinander, optimal funktionieren. Dies erfordert ein effektives und klares Design der Wertschöpfungsprozesse und deren laufende Optimierung auf den Kundenwert hin – neben der Optimierung der Kosten. Dazu müssen sowohl in die Ergebnissbetrachtung des Gesamtergebnisses des Unternehmens, als auch der einzelnen Teilfunktionen, beide Perspektiven Einzug halten: sowohl die klassische Kosten- und Ergebnissicht, als auch die subjektive Kundenbewertung in Bezug auf das Endprodukt.

Eine Möglichkeit für das Design eines entsprechenden Performance-Measurement-Konzeptes sind Vektordarstellungen (vgl. Daum, J.H. / Bretscher, P. 2004), die die Logik zwischen subjektivem Kundenwert und Effekt für das Unternehmen (Kosten, Ergebnis) immer wieder sichtbar machen bzw. zu deren Management und Optimierung einladen (s. Abbildung 10)

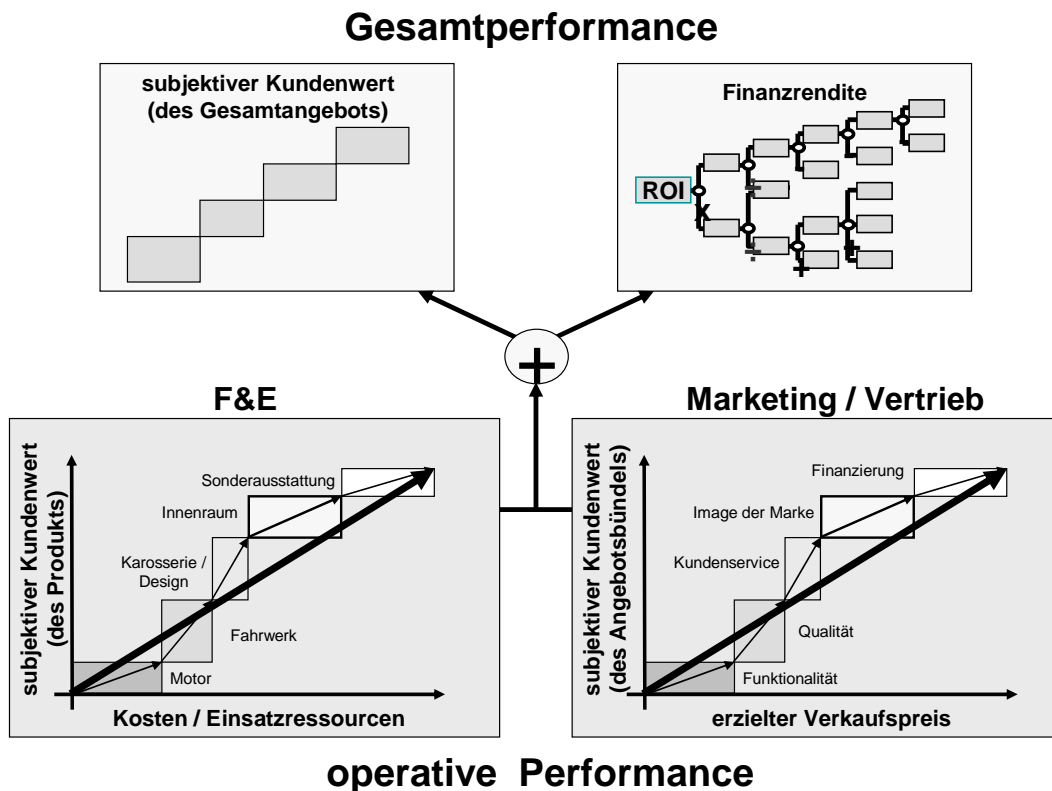


Abbildung 10: Beispielhafte Anwendung der Vektordarstellung der kombinierten Performance (Kundenwert / Ergebnis fürs Unternehmen) bei einem Automobilhersteller (Daum, J.H., 2004, S. 148)

## Der Weg zum neuen Management- und Unternehmenssteuerungs-Ansatz auf Basis eines Intangible Assets Managements

Um eine derartige Veränderung einzuleiten, muss zunächst im Management ein Verständnis für die Notwendigkeit eines neuen Management Ansatzes geschaffen werden, der über die traditionellen Ansätze hinausgeht, die die Hauptaufgabe des Managements im Unternehmen darin sehen, die internen Beziehungen zwischen beispielsweise den Geschäftsbereichen und der Zentrale als reine Finanzbeziehungen zu managen – ein Ansatz, der die heutigen Werttreiber, die Intangible Assets, systematisch ausblendet. Wirtschaft und Unternehmen müssen neu gedacht werden, um die konkrete Ansatzpunkte zu finden, über die die Transformation eingeleitet werden kann, damit ein aktives Management der Intangible Assets möglich wird.

Der einfachste Weg, diese Veränderung im Denken einzuleiten, ist, direkt „in medias res“ zu gehen, d.h. mit einer Intangible Asset-basierten Analyse des bestehenden Wertschöpfungsmodells des Unternehmens oder des Geschäftsbereichs zu beginnen. Dies provoziert die erforderlichen Diskussionen im Managementteam und unterstützt so die Entwicklung des neuen Management-Denkens.

## Analyse des Ist-Zustandes des Wertschöpfungssystems

Ziel der Analyse des Ist-Zustandes des Wertschöpfungssystems ist es, die wertschöpfenden Ressourcen (inkl. der Intangible Assets) des Unternehmens/des Geschäftsbereichs zu identifizieren und ihre Rolle im Wertschöpfungssystem offen zu legen – wo sie als Input fungieren, in welchen Prozessen sie eine Rolle spielen (und wie deren Transformation von statten geht) und was jeweils der Output ist.

Es soll das gesamte Wertschöpfungssystem eines Unternehmens analysiert bzw. modelliert werden, so dass alle wesentlichen Ressourcen (inkl. der Intangible Assets) und die Transformationsprozesse, die sie verbinden und durch die Mehrwert entsteht, sichtbar werden. Als hilfreich hat sich erwiesen, sich bei der Analyse des Wertschöpfungsmodells eines Unternehmens der folgenden vom Autor entwickelte Systematik zu folgen.

Der erste Schritt stellt die sogenannte **Operations Analyse** dar, bei der das operative Geschäft aus drei Dimensionen betrachtet wird:

1. Kundenbeziehungsmanagement: Hier geht es um eine Wertanalyse aus Kundensicht. Ziel ist, die (Kunden)Wertkomponenten und die sie schaffenden Prozesse und Ressourcen im Bereich Vertrieb, Service etc. aber auch in den nachgelagerten Bereichen zu identifizieren, durch die Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.
2. Fulfillment: Hier geht es um die Analyse der Prozesse, Ressourcen und Verfahren, durch die das Unternehmen das Leistungsversprechen (repräsentiert durch den Auftrag, die bestätigte Bestellung oder im Bereich Consumer Products / Retail, durch die Marketingbotschaft) zu möglichst niedrigen Kosten erfüllen kann. Objekt der Analyse sind Fertigungs-, Service-, Supply-Chain-Prozesse und auch die Beziehungen zu den Lieferanten und Servicepartnern, die am Leistungserstellungs-, Liefer- und Serviceprozess gegenüber dem Kunden beteiligt sind.
3. Forschung und Entwicklung: Hier geht es um die Analyse der Verfahren, durch die das Unternehmen seine Produkte/Services so entwickelt/konfiguriert, dass maximaler Kundenwert, Attraktivität/Differenzierung und Profitabilität entstehen kann. Objekt der Analyse ist hier in der Regel einmal der Produktentwicklungsprozess von der Forschungsphase bis zur Vermarktungsphase aber auch das Produktmanagement über den gesamten Lebenszyklus des Produktes.

Ergänzt wird die Analyse der „Operations“ um eine Analyse der wichtigsten Supportfunktionen/-prozesse, und der Support-Infrastruktur

Der letzte Schritt der Operations Analyse stellt die Analyse des Wertschöpfungssystems hinsichtlich der vorherrschenden Wertschöpfungsstruktur dar: handelt es sich eher um eine Value Chain, ein Value

Network oder einen Value Shop<sup>4</sup>? Ist die vorherrschende Struktur ein Value Network, können allerdings Teilkomponenten (z.B. Fulfillment, F&E) eine andere Struktur ausweisen, z.B. der Fulfillment-Bereich kann als Value Chain und der F&E-Bereich als Value-Shop organisiert sein. Die Strukturanalyse kann insofern wertvoll sein, da sie bereits wichtige Hinweise für die Ressourcenanalyse (die drei Strukturmodelle weisen ganz unterschiedliche Ressourcenmuster auf) und für die Analyse des Renditemodells (s. unten) gibt (die drei Strukturmodelle weisen ganz unterschiedliche Kostenstrukturen auf).

Im Rahmen der Operations-Analyse werden die drei Dimensionen des operativen Geschäfts, die Supportfunktionen/-prozesse bzw. die Support-Infrastruktur und die vorherrschende Wertschöpfungsstruktur aus ganzheitlicher Sicht, d.h. zusammen betrachtet, auch in ihrer Verknüpfung. Das Ergebnis der Operations-Analyse ist somit eine strukturierte Beschreibung des aktuellen Wertschöpfungssystems des Unternehmens. Sie modelliert quasi das Wertschöpfungssystem des Unternehmens (aus diesem Grund wird dies auch oft als eine detaillierte Beschreibung des Geschäftsmodells beschrieben) und sie stellt die Grundlagen für den nächsten Schritt bereit: für die Ressourcenanalyse.

Im Rahmen der Ressourcenanalyse werden die wesentlichen Ressourcen identifiziert und die **Transformationsprozesse zwischen den verschiedenen Ressourcen** untersucht und dargestellt. Das Ergebnis beider Schritte ist dann eine **Ressource Map**, wie bereits am Beispiel der Beratungsunternehmen A und B dargestellt (siehe Abbildung 7).

Durch die Operations- und Ressourcen-Analyse wird transparent, wie das Unternehmen operativ „funktioniert“, um Wert für Kunden zu schaffen und wie dabei welche Ressourcen eingesetzt werden bzw. wie die einzelnen Transformationsprozesse zwischen den Ressourcen gestaltet sind.

Schafft ein Unternehmen Kundenwert, bedeutet dies aber noch nicht automatisch, dass es auch in der Lage ist, dadurch einen finanziellen Mehrwert (= eine Rendite auf das eingesetzte Finanzkapital, die über den Kapitalkosten liegt) zu erwirtschaften. Denn Kunden müssen auch bereit sein, einen Preis zu bezahlen, der die Kosten deckt und zusätzlich eine ausreichende Marge generiert. Darüber hinaus muss das Unternehmen auch genug solcher zahlender Kunden gewinnen, um auf das Volumen und Marktanteile zu kommen, die erforderlich sind, um eine ausreichende finanzielle Rendite erwirtschaften zu können.

Hier kommt die **Perspektive der Rendite bzw. der Finanzperformance** ins Spiel, die auf der Grundlage der durch die Operations- und Ressourcenanalyse gewonnen Erkenntnisse aufsetzt. Durch diesen Ansatz wird es möglich, die Renditefähigkeit eines Unternehmens in einer Weise zu verstehen, wie das mit den bislang üblichen Controlling- und Rechnungswesen-Ansätzen nicht möglich war: nämlich aus einer ganzheitlichen Perspektive unter Berücksichtigung der Intangible Assets.

---

<sup>4</sup> Zu Value Shop und Value Chain siehe S. 14. Value Network: ein Unternehmen, das sich als Value Network organisiert, versucht dadurch Wert zu schaffen, indem es Kunden zusammenbringt bzw. verbindet. Der Wert wird durch das Verbinden selbst geschaffen (Beispiele: Versicherungen, die Risiken unterschiedlicher Kunden poolen und dadurch das Risiko für den einzelnen Kunden reduzieren; Händler, z.B. auch elektronische Exchanges wie e-Bay, die potentielle Verkäufer und Käufer zusammen bringen, Mobilfunkunternehmen, die ihre Kunden die Möglichkeit der Verbindung durch Telefonate bieten, etc.).

Eine auf solche Weise aufgesetzte **Renditeanalyse** zeigt auf Basis einer Intangible Assets Perspektive, wie ein Unternehmen aus seinen Ressourcen im Rahmen der operativen Prozesse bzw. Aktivitäten finanziellen Mehrwert schafft, und welches die wahren Renditetreiber, also die Stellhebel sind, über die die Rendite gesteuert bzw. optimiert werden kann. Die wesentliche Neuerung des hier beschriebenen Ansatzes ist die Verbindung von subjektiven, qualitativen, intangiblen Kundenwert (bzw. bei einem erweiterten Ansatz von subjektivem Stakeholder-Wert) mit objektiven, quantitativen finanziellen Werten im Rahmen einer ganzheitlichen Performance-Betrachtung. Erst so wird die wahre „Economic Performance“, die sich ja in unseren Käufer-dominierten Märkten von heute aus beiden Elementen (Fähigkeit zum Schaffen von subjektivem Kundenwert und von Finanz-Rendite) zusammensetzt, transparent und steuerbar.

Bei der Analyse der Rentabilitätsfähigkeit werden folgende Bereiche miteinander in Beziehung gesetzt:

- Das finanzielle Ergebnis (Rendite) und finanzielle Einflussgrößen
- Der geschaffener Kundenwert (Performance aus Kundensicht und :
- Die Performance der operativen Prozesse (Operations), die beide Ergebnisse schaffen

Durch eine detaillierte Analyse der Renditefähigkeit je Prozessbereich wird die Verbindung zwischen der operativen Prozesswelt und der Gesamtperformance je Prozessbereich geschaffen (wobei sich die Gesamtperformance aus dem geschaffenen subjektiven Kundenwert und der dabei erzielten Finanzperformance zusammensetzt). Dabei werden die „Stellschrauben“ zur Optimierung der Gesamtperformance auf Detailprozessebene offen gelegt bzw. sichtbar gemacht. Durch die Betrachtung der einzelnen Prozessbereiche in Kombination, erhält man ein ziemlich klares Bild der „Economic Engine“, die dem Wertschöpfungssystem des Unternehmens zugrunde liegt.

Ein vereinfachtes Beispiel für ein Automobilunternehmen ist in Abbildung 10 dargestellt. Hier werden die beiden Prozessbereiche F&E und Vertrieb (Teil des „Kundenbeziehungsmanagements“) zunächst getrennt analysiert und dabei die Einflussgrößen auf die jeweiligen Renditefähigkeit ermittelt. Dann werden beide in Kombination betrachtet: während im Bereich F&D z.B. der entscheidende Erfolgsfaktor (der zu optimieren ist) die Produktivität der Einsatzressourcen (F&E Kosten, gebundene Human Resources/Experten, die für andere Bereiche nicht mehr zur Verfügung stehen FTE etc.) im Verhältnis zum geschaffenen subjektiven Kundenwert ist, ist es im Vertrieb und Marketing die Fähigkeit des Unternehmens, den geschaffenen Kundenwert auch in entsprechende Verkaufspreise und Verkaufszahlen umzusetzen. Dazu muss der in F&E und Produktion geschaffene Kundenwert des Produktes erfolgreich an den Kunden kommuniziert werden (so dass der Kunde den Wert vor der Kaufentscheidung erkennen kann). Von beidem hängt die Fähigkeit des Unternehmens ab, entsprechend (hohe) Preise und Volumina erzielen zu können.

Denn um zufriedenstellende Renditen erzielen zu können, bedarf es beider Faktoren: effektive F&E Prozesse (d.h. eine hohe F&E Produktivität, indem hoher Kundenwert durch die spezifische „Konfiguration“ des Produktes geschaffen wird bei gleichzeitig niedrigen direkten Kosten/Opportunitätskosten) und effektive Vertriebs- und Marketingprozesse (d.h. eine hohe Vertriebs- und Marketingeffektivität, indem der geschaffene Kundenwert auch zu entsprechenden Preisen und in

entsprechenden Volumina verkauft wird). Vollständig wäre dann das Bild, wenn auch noch der Bereich Fulfillment, wo es z.B. um die Optimierung der Relation von Qualität und Kosten geht, miteinbezogen wird.

Sobald das Renditemodell steht, hat man die Grundlage für die Definition eines geeigneten Performance-Messsystems geschaffen, das z.B. in Form einer mehrdimensionalen und mehrstufigen Performance Scorecard bzw. in Form eines Tableau de Bord hilft, die Gesamtpformance erfolgreich zu steuern und zu optimieren.

## **Intangible Assets-basierte strategische Potentialanalyse / Strategische Planung**

Im Rahmen der strategischen Planung wird die Geschäftsstrategie einem Review unterzogen mit dem Ziel, die vorhandenen Intangible Assets zur Verbesserung der Profitabilität und zur Generierung von Wachstum zu nutzen.

Die strategische Potentialanalyse erfolgt auf zwei sich ergänzende Weisen: Erstens, welches Potential benötigt wird, um das Erreichen der Unternehmensziele zu sichern (Analyse der „Strategic Readiness“), und zweitens, über welche Potentiale das Unternehmen verfügt, die bislang nicht oder kaum genutzt wurden, aber für zusätzliches Wachstum bzw. zur Generierung von Rendite bzw. Kundenwert eingesetzt werden könnten (Analyse des „Hidden Value Creation Potential“).

Die Analyse der Strategic Readiness startet mit der Definition der finanziellen Ziele (Rendite) und der Definition der Ziele aus Kundensicht (Kundenwert, der geschaffen werden muss, damit die finanziellen Ziele erreicht werden können). Dann betrachtet man die operativen Prozessbereiche im Hinblick auf Veränderungen, die notwendig werden, um die Finanz- und Kundenwertziele zu erreichen. Daraufhin werden die Supportbereiche bzw. Ressourcen und Potentiale untersucht, ob diese in der aktuellen Ausbauform in der Lage sind, die erforderlichen Veränderungen in den operativen Prozessbereichen zu ermöglichen.

Das Ergebnis ist eine sogenannte Strategy-Map, die die Strategie in allen für die erfolgreiche Steuerung der Strategie relevanten Aspekte beschreibt – auch im Hinblick auf die intangiblen Ressourcen / Potentiale (bzw. Intangible Assets). Sie stellt zudem für das gesamte Unternehmen und die wichtigsten wertschöpfenden Bereiche sowohl den Grad der „Strategic Readiness“ als auch den Status der entsprechenden Initiativen und Entwicklungsprogramme dar. Abbildung 11 zeigt das Schema einer Strategy-Map in Anlehnung an das Konzept von Kaplan/Norton (vgl. Kaplan/Norton (2004)). Diese Strategy-Map für das Gesamtunternehmen muss dann in detaillierte Strategy-Maps für jeden Bereich heruntergebrochen werden.

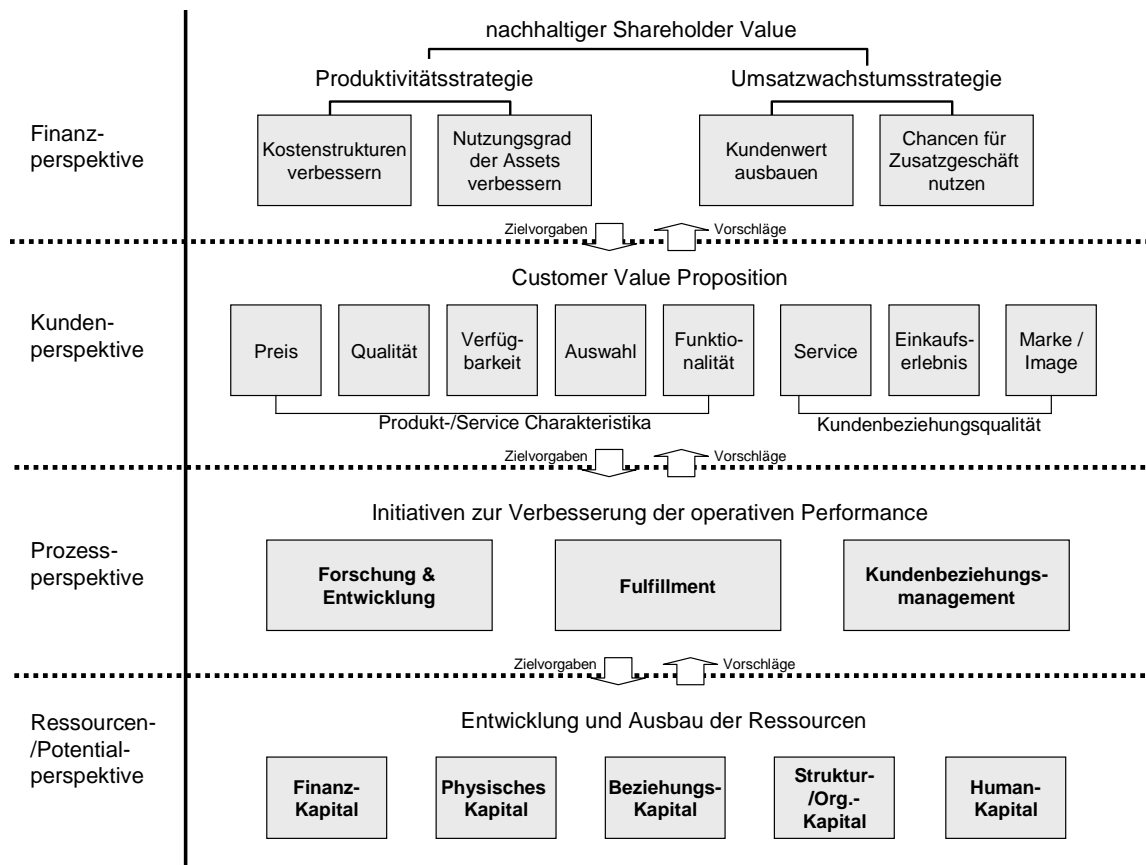


Abbildung 11: Strategy Map zur Identifizierung von Entwicklungszielen für alle Ebenen im Wertschöpfungssystem eines Unternehmens – auch bei den intangiblen Ressourcen/Potentialen (in Anlehnung an Kaplan/Norton (2004), S. 3)

Ergänzt wird dies durch die Analyse des Hidden Value Creation Potentials. Diese startet mit einer Analyse der vorhandenen Potentiale (inkl. der intangiblen Ressourcen - Intangible Assets), mit dem Ziel, Potentiale zu identifizieren, die bislang nicht vollständig genutzt wurden bzw. zusätzliches Wertschöpfungspotential bergen, das sich durch eine veränderte Geschäftsstrategie heben lässt.

Ein Beispiel dafür wäre der oben beschriebene Fall von General Electric, wo man entdeckt hat, dass sich das vorhandene Human- und Strukturkapital im Bereich Triebwerksbau auch für das Bereitstellen von Wartungsservices nutzen lässt, die sogar wesentlich profitabler und damit wertschaffender sind, als das alte Kerngeschäft. Im Automobilsektor könnte man sich beispielsweise überlegen, welchen Zusatzwert man für Kunden und Aktionäre z.B. durch eine besser/andere Nutzung des Händlernetz bzw. das Lieferantennetz schaffen könnte, also durch eine bewusste Strategie, die bisherige traditionelle Struktur einer Value Chain in die eines Value Networks zu transformieren, die es besser erlaubt, die eigenen Intangible Assets zu multiplizieren.

Meist liegt gerade im Bereich der intangiblen Ressourcen ungenutztes Potential, da es Unternehmen in der Vergangenheit nicht gewohnt waren, die Intangibles, im Gegensatz zu ihrem physischen Kapital, einer regelmäßigen „Inventur“ und einer Analyse ihres Nutzenpotentials zu unterziehen. Damit mündet auch die zweite Art der strategischen Potentialanalyse in die Erstellung einer Strategy-Map bzw. in der Ergänzung der bereits vorhandenen.

Der strategische Planungs- bzw. Strategiemanagement- (Ziel: Potentialaufbau) und Performance Management-Prozess ergänzen sich dabei und setzen beide auf dem oben beschriebenen „Framework“ auf (siehe Abbildung 12).

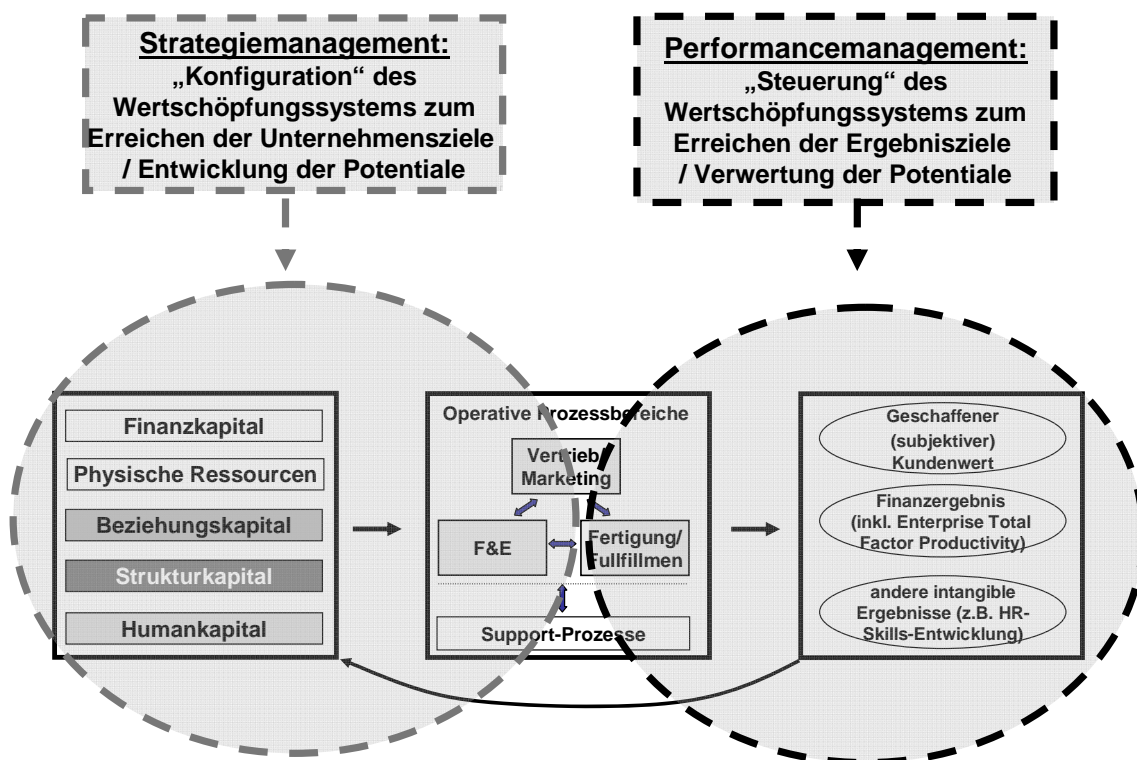


Abbildung 12: Strategie- und Performancemanagement setzen, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, auf dem erweiterten Unternehmens- / Managementmodell auf.

## Führung, Organisation, HR- und IT-Management

Eine auf Basis der Analyse des Wertschöpfungssystems und die anschließende strategische Planung/Optimierung der Unternehmensstrategie erfordert in der Regel auch, sich über eine geeignete Organisation Gedanken zu machen. Die entsprechenden Überlegungen setzen dabei auf dem Ergebnis der Operations Analyse auf und beschäftigt sich zunächst mit der Frage, welche Form der Organisation (Value Shop, Value Chain, Value Network) die geeignete für welchen Funktionsbereich im Unternehmen

ist (beispielsweise Value Shop in F+E-Bereich, Value Chain im Bereich Fullfillment und Value Network bei der Vermarktung).

Abhängig davon ergeben sich auch die Vorgaben für die erforderlichen Unternehmens- bzw. Abteilungswerte und die jeweilige Managementkultur. Und davon abhängig sind dann die People Management- und Personalentwicklungsstrategie bzw. die Rahmenbedingungen für das IS/IT-Management zu definieren.

Diese Aspekte sind mindestens so erfolgsentscheidend für ein erfolgreiches Intangible Assets Management, wie die Neugestaltung der Controllingsysteme. Aus Platzgründen soll auf diesen Aspekte an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden.

## **Fazit**

Für ein aktives Intangible Asset Management besteht dringend Handlungsbedarf.

Das zeigen einmal die eingangs erwähnten zwei Beispiele aus dem Managementalltag, die in ähnlicher Weise in vielen Unternehmen heute zu finden sind und die sich nur befriedigend mittels eines Intangible Asset Management Ansatzes, wie oben beispielhaft erläutert, in den Griff bekommen lassen.

Aber auch die neuen Rechnungslegungsvorschriften nach den IFRS/IAS, die zwar derzeit nur die börsennotierten Kapitalgesellschaften offiziell betreffen, aber vermutlich auf andere Unternehmen eine Abstrahlungswirkung haben werden, verschärfen den Handlungsdruck Richtung eines aktives Intangible Asset Management. So sollen durch das dadurch eingeführte „Fair Value Accounting“ schon einmal prinzipiell die Aufmerksamkeit auf alle vorhandenen Werte im Unternehmen gelenkt werden. Besonders durch die für die Europäer neue, an die entsprechenden US GAAP-Regeln angelehnte Verfahren der Goodwill-Behandlung (Offenlegen der zugrundeliegenden Intangibles, jährlicher Werthaltigkeits-/Impairment-Test), wird die Beschäftigung mit den Intangibles, sowohl in der Rechnungslegung als auch in der Steuerung, zur Pflicht für das Management. Denn unvorhergesehene Impairments schlagen direkt ins Ergebnis durch und können so das Vertrauen der Kapitalmärkte in die Fähigkeit des Managements empfindlich schädigen, nachhaltig Wert aus seinen Investitionen zu erwirtschaften. Die neuen IFRS Regeln zwingen so nicht nur zu einer regelmäßigen Inventur der Intangible Assets, sondern auch zu einer proaktiven Steuerung, um Impairments gar nicht erst entstehen zu lassen. Dazu fehlen heute in fast allen Unternehmen noch die erforderlichen Controlling-Instrumente und Managementkonzepte.

Auch die wachsende Zahl der Outsourcing-Entscheidungen bringt grundsätzlich die Frage mit sich, welche Prozesse / Funktionen das Unternehmen keinesfalls outsourcen sollte, und die in der Regel nur auf Basis einer Intangible Assets Perspektive zufriedenstellend beantwortet werden kann. Ähnliches gilt übrigens auch für die Erfolgsbeurteilung einer Akquisition oder einer Fusion und für die Identifizierung der Erfolgsfaktoren einer evtl. folgenden Integrationsphase, sowie grundsätzlich für die Entscheidung über eine Wachstumsstrategie.

Für das Controlling und die Planungsabteilungen von Unternehmen bedeutet dies, dass Intangible Asset Management-basierte Analysen und Maßnahmpläne zur Entwicklung von immateriellen Potenzialen in die strategische Planung integriert werden müssen. Hierfür gilt es Ziele, Pläne und Messinstrumente zu entwickeln. Im Performance-Management (Ergebnissteuerung) muss die Effizienz der Verwertung von Intangible Assets laufend überwacht werden. Zudem muss das Controlling Instrumente zum Messen und zur Kontrolle „intangibler“ Ergebnisse bereit stellen. Das bedeutet: Controller müssen sich weit mehr mit qualitativen Faktoren beschäftigen, wenn sie neue Methoden für die Erfolgsmessung entwickeln und implementieren. Dies setzt eine enge Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, wie etwa Personal und Marketing, voraus.

Gleichzeitig müssen sich die Mitarbeiter in den Bereichen Personalwesen und Marketing mehr betriebswirtschaftliches Know-how aneignen. Es gilt nicht allein Personal zu verwalten oder für das Wohlbefinden einer Belegschaft zu sorgen. Vielmehr muss verstanden werden, dass das individuelle Humankapital nur „Kapital“ für das gesamte Unternehmen sein kann, wenn es in kollektives Strukturkapital umgewandelt, das auch dann erhalten bleibt, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Nur so kann auch individuelles Humankapital multipliziert werden und Mehrwert schaffen. Dafür müssen entsprechende Verfahren und Instrumente geschaffen werden. Ähnliches gilt für das Marketing in Bezug auf die Markenpflege und das Management der Kundenbeziehungen.

Ein aktives Intangible Assets Management erfordert deshalb ressortübergreifende Kooperation und Kompetenzentwicklung. Wer die unsichtbaren Werttreiber verwalten möchte, muss Kooperationen zwischen verschiedenen Fachabteilungen und verschiedenen Hierarchiestufen initiieren.

Und nicht zuletzt müssen die gewonnen Erkenntnisse und neu eingesetzten Prozesse der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Erst wenn der Kapitalmarkt und die Investoren verstehen, wie ein Unternehmen vorhandene Intangible Assets nutzt oder neue generiert, kann dies bei einer Bewertung des Unternehmens berücksichtigt werden. Und erst dann schlagen sich diese Leistungen und die damit geschaffenen Werte im Aktienkurs eines Unternehmens nieder.

## Literaturhinweise:

Aboody, D. / Lev, B. (2001): R&D Productivity in the Chemical Industry, New York 2001, (Die Studie ist erhältlich über Baruch Lev's Website [www.baruch-lev.com](http://www.baruch-lev.com))

Ballow, J. / Burgmann, R. / Roos, G. / Molnar, M. (2004): A New Paradigm for Managing Shareholder Value, Juli 2004 (Accenture Institute for High Performance Business)

Daum, J. H./Bretscher, P. (2004): Measuring Performance in a Knowledge Economy: Linking the Subjective and Objective Dimension into One System of "Vector-Based" Performance Measurement, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2004, Public and Private, Papers from the Fourth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2004, Cranfield, 2004, S. 1055-1062. Der Artikel ist erhältlich unter [http://www.juergendaum.com/news/08\\_05\\_2004.htm](http://www.juergendaum.com/news/08_05_2004.htm)

Daum, J.H. (2004): Intangible Assets und die wertorientierte Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, in: Gleich, Ronald (Hrsg.): Network Value Added – Planung und Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, Forschungsbericht aus der Reihe General Management der Supply Management Group, St. Gallen, 2004, S. 123-182. Der Artikel ist erhältlich unter [http://www.intangibleassets.de/articles/ia\\_automotive\\_toyota\\_d.pdf](http://www.intangibleassets.de/articles/ia_automotive_toyota_d.pdf)

Daum, J.H. (2002a): Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling?, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 14. Jg. (2002), Heft 1, S. 15-24. Der Artikel ist erhältlich unter [http://www.juergendaum.com/articles/IA\\_Controlling\\_d.pdf](http://www.juergendaum.com/articles/IA_Controlling_d.pdf)

Daum, J.H. (2002b): Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Bonn, 2002 (siehe: [http://www.juergendaum.de/mybook\\_d.htm](http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm))

Edvinsson, L. / Brännig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen, Gabler 2000

Gu, F. / Lev, B. (2001): Intangible Assets : Measurement, Drivers, Usefulness, New York 2001 (Die Studie ist erhältlich über Baruch Lev's Website <http://www.baruch-lev.com/>)

Horváth, P. / Möller, K. (2004): Intangibles in der Unternehmensführung, Vahlen 2004

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, in: Harvard Business Review, Februar, S. 1-14

Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement and Reporting, Brookings Institution Press 2001

Lev, B./Daum, J.H. (2003): Intangible Assets: Neue Ansätze für Unternehmenssteuerung und Berichtswesen, in: Horváth, P./Gleich, R. (Hrsg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Schäffer-Poeschel 2003, S. 33-50.

Lev, B./Daum, J. H. (2004): The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting, in: Measuring Business Excellence, 8. Jg., Nr. 1, S. 6-17. Der Artikel ist erhältlich unter [http://www.juergendaum.com/news/11\\_14\\_2004.htm](http://www.juergendaum.com/news/11_14_2004.htm)

OECD (1999) - Organisation for Economic Co-operation and Development Directorate Science, Technology & Industry, Science, Technology and Industry Scoreboard 1999: Benchmarking Knowledge-based Economies", Paris 1999. Der Bericht kann unter der Webadresse [http://www.oecd.org//dsti/sti/stat-ana/prod/scorebd\\_summ.htm](http://www.oecd.org//dsti/sti/stat-ana/prod/scorebd_summ.htm) heruntergeladen werden.

Roos, G. (2004): Implementing The Intangible Asset Strategy, Vortrag auf der Konferenz "Creating Organisational Value Using Intangible Assets" der Cranfield School of Management am 06.05.2004, Cranfield / UK

Stewart, T.A. (2001): The Wealth Of Knowledge, Currency / Doubleday 2001

Stewart, T. A. (1997): Intellectual Capital, New York.

Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth, San Francisco.

Zellner, M. / Büssow, T. (2004): Das Unsichtbare sichtbar machen, in: Harvard Business manager, September 2004, S. 49-57