

Intangible Assets: die Kunst, Mehrwert zu schaffen



Jürgen H. Daum

Der Erfolg von Unternehmen hängt heute nicht mehr ausschließlich von Produktionsanlagen, Kapital und Eigentum ab, sondern beruht zunehmend auf immateriellen Werten, den Intangible Assets. Dazu gehören nicht nur Geschäftsbeziehungen, Bekanntheitsgrad und Ideen, sondern auch Know-how, Unternehmenskultur, und Innovationskraft. Die Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Wie können Unternehmen das Potential an Intangible Assets erkennen und nutzen? Im Gespräch mit sapinfo.net erläutert Jürgen H. Daum die Rolle der Intangible Assets in der Unternehmensführung. Zum Zeitpunkt des Interviews war er Director Program Management bei der SAP AG für mySAP Financials. Zuvor hat er als Projekt und Product Manager die Lösungen für SAP SEM maßgeblich mitgeprägt. Heute ist er als Senior Management Advisor tätig und fungiert für die CFOs, Finanzmanager und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Er ist Autor der Bücher "Intangible Assets - oder die Kunst Mehrwert zu schaffen" (2002) und „Beyond Budgeting (2005).

- *Trotz der steigenden Bedeutung der Intangible Assets für Unternehmen werden diese Werte sowohl in der Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Lehre noch zu wenig beachtet. Warum?*

Daum: In der Tat hat die Bedeutung der Intangible Assets, der immateriellen Vermögenswerte von Unternehmen, in den letzten Jahren stark zugenommen. Ein deutlicher Indikator dafür ist, dass sich seit den frühen achtziger Jahren ihr Anteil von durchschnittlich 40 Prozent am Marktwert eines Unternehmens auf über 80 Prozent Ende der neunziger Jahre erhöht hat. Vom Marktwert eines Unternehmens werden also nur noch 20 Prozent im Rechnungswesen erfasst. Bei wissensbasierten Unternehmen wie SAP liegt dieser Anteil oft sogar unter 10 Prozent. Und genau hier liegt das Problem: Die Rechnungslegungs-, Controlling- und Managementinstrumente haben mit der Entwicklung der wirtschaftlichen Realität der letzten Jahrzehnte nicht Schritt gehalten. Der größte Teil der wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen, mit denen diese Mehrwert für ihre Aktionäre und Stakeholder schaffen, wird nicht mehr systematisch erfasst und wird daher sowohl intern als auch extern nicht transparent - und daher auch leicht in seiner Bedeutung übersehen.

- *Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit immaterielle Werte die ihnen zustehende Beachtung finden und für den Unternehmenserfolg besser genutzt werden?*

Daum: Intangible Assets müssen in die Rechnungslegung, in das Controlling sowie in das Managementreporting und das externe Berichtswesen Einzug halten. Dazu müssen diese jeweils so in ihrer Systematik erweitert werden, dass sie die wirtschaftliche Realität wieder spiegeln. Wir stehen am Beginn einer neuen Wirtschafts-Ära, in der durch rein industrielle Unternehmensaktivitäten zwar Wert, aber kein Mehrwert mehr geschaffen wird. Mehrwert, also Renditen die über den so genannten Kapitalkosten liegen, wird heute in unserer serviceorientierten und durch Wissensarbeit geprägten Wirtschaft vor allem durch Innovationsarbeit im Strategischen Management, in der Produkt- und Marktentwicklung, und beispielsweise beim Aufbau einzigartiger Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern und anderen Stakeholder, wie den Mitarbeitern, geschaffen. Genauso wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts die industrielle Massenproduktion, als damals neuer Wertschöpfungsmotor, die Erweiterung der bis dahin üblichen Buchführung durch eine komplexere Kostenrechnung

erfordert hat, um dem Management die Steuerung und Optimierung der neuen Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen, genauso muss heute das Rechnungswesen und das Controllingssystem um Sichten erweitert werden, mit denen sich die neuen wertschaffenden Tätigkeiten und Prozesse abbilden lassen.

- *Wie könnte das Rechnungswesen verbessert werden, um die erforderlichen Informationen für die Nutzung und Optimierung der Intangible Assets zu liefern?*

Daum: Der Wert von Intangible Assets entsteht und entfaltet sich erst im konkreten Kontext und Zusammenhang. Investitionen in das Humankapital, etwa in Form von Schulungen, generieren nur dann finanziellen Wert durch geringere Kosten oder höhere Erlöse, wenn dies mit anderen Faktoren, wie etwa angepassten Geschäftsabläufen und der Verfügbarkeit der richtigen Informationssysteme kombiniert wird. Es muss also das gesamte Wertschöpfungssystem betrachtet werden, in dessen Rahmen Intangible Assets geschaffen und vor allem verwertet werden. Erst aus einer solchen systemischen Betrachtung heraus lässt sich entscheiden, ob beispielsweise Investitionen in die Produktentwicklung als Assets im Rechnungswesen verbucht werden können. Baruch Lev, Experte für Accounting im Zusammenhang mit Intangible Assets und Professor an der Stern School of Business der New York University schlägt beispielsweise vor, Entwicklungsaufwendungen zu aktivieren, sobald Informationen vorliegen die bestätigen, dass diese zu positiven und gesicherten wirtschaftlichen Ergebnissen führen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn im Rahmen der Produktentwicklung Informationen aus den Vermarktungs- und Kundenbeziehungsprozessen möglichst frühzeitig beschafft, analysiert und durch Tests verifiziert werden. Das Rechnungswesen muss also mit den neuen Wertschöpfungsprozessen enger verzahnt werden, genauso wie die klassische industrielle Kostenrechnung mit den Produktionsprozessen eng verzahnt ist.

- *Wie muss das Controlling- und Managementsystem ausgebaut werden, um die Unternehmensleitung in die Lage zu versetzen, Wertschöpfung auf Basis der Intangible Assets des Unternehmens zu optimieren ?*

Daum: Als Controllinginstrument wird ein Informationssystem benötigt, das eine holistische aber trotzdem konzentrierte Sicht auf alle erfolgskritischen Bereiche eines Unternehmens ermöglicht: Etwa auf den Erfolg bei der Implementierung einer neuen Strategie, auf den Stand bei der Entwicklung neuer Produkte und bei der "Time-to-Market", und auf die Performance im operativen Bereich und beim Management der Basis-Ressourcen, wie etwa des Human- oder des Finanzkapitals, oder wichtiger "Intellectual Properties" wie etwa Patenten. Ich bezeichne ein solches Kennzahlensystem in meinem Buch als "Tableau de Bord". Es erlaubt die systematische Performance- und Risikoüberwachung des gesamten Unternehmens-Wertschöpfungssystems und ist ein wichtiger Baustein für das Managementsystem. Zusätzlich erforderlich sind Managementprozesse, die einen schnellen und effizienten Wissensaustausch zwischen einzelnen Managern im Unternehmen ermöglichen, um eine optimale Verwertung dieser Informationen sicherzustellen. Dazu zählen ein strategischer Managementprozess, der einen kontinuierlichen strategischen Dialog im Unternehmen etabliert und auf diese Weise sicherstellt, dass die Unternehmen externen Entwicklungen, die Intangible Assets-basierte Wettbewerbspositionen gefährden könnten, immer eine Nasenlänge voraus ist, sowie einen Performancemanagementprozess, der die Verwertung der vorhandenen Assets im Hinblick auf kurzfristige Ergebnisziele optimiert.

(Informationen zum Buch "Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen" unter : http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm)

- *Wie werden die Herausforderungen für Unternehmen und ihre Manager im neuen Jahrzehnt aussehen ?*

Daum: Unternehmen werden einem immer härteren Wettbewerb um die Best Practice in allen Bereichen erleben. Innovationszyklen werden sich massiv beschleunigen. Dies erfordert die

Optimierung und die laufende Verbesserung aller wertschaffenden Prozesse im Unternehmens-Wertschöpfungssystem - und zwar kontinuierlich und gleichzeitig. Die entsprechenden Anpassungen müssen möglichst schnell, aber trotzdem erfolgreich umgesetzt werden. Dafür ist seitens des Managements ein breites und tiefes Verständnis über alle wichtigen Wertschöpfungsbereiche des Unternehmens und ein systemisches Denken erforderlich, um die Wechselwirkungen im System und die Gesamtwirkung auf den langfristigen Unternehmenserfolg abschätzen zu können. General Management wird so zu einer noch anspruchsvolleren Aufgabe werden.

■ *Wie lautet ihr Motto ?*

Daum: Wo es ein Ziel und einen Willen gibt, gibt es auch einen Weg.

Juergen H. Daum ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect 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. Zusammen mit seinen Kollegen betreibt er seit 2003 das sogenannte SAP Finance Best Practice Network. Es dient als Plattform für die CFOs europäischer SAP-Kunden und für ihre Finanzarchitekten sich über „Finance Best and Next Practice“ gezielt auszutauschen und gemeinsam Wege in Richtung der Finanzorganisation der Zukunft zu erarbeiten. 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. E-Mail: jhd@juergendaum.de , Website: <http://www.juergendaum.de/>