

Mehrwert durch Intangible Assets Management:

Das Ziel nachhaltiger Profitabilität erfordert mehr Aufmerksamkeit für die immateriellen Erfolgsfaktoren heutiger Unternehmen und damit neue Management- und Reporting-Instrumente

Von Jürgen H. Daum

In schwierigeren wirtschaftlichen Zeiten stehen die „harten“ Themen, wie Kosteneffizienz und Profitabilität, im Vordergrund. Unternehmen und ihre Manager müssen aber aufpassen, dass ein zu enger Fokus auf die „Bottom-Line“, das finanzielle Ergebnis, sich nicht als zu kurzfristig erweist und etwa beim Cost Cutting, neben überflüssigen Fett, auch Muskelgewebe entfernt wird, auch wenn dies nicht sofort als solches erkennbar ist.

Denn beim Blick auf die Ergebnisrechnung und die Bilanz bleiben wichtige und kritische Erfolgsfaktoren unsichtbar, die aber die Nachhaltigkeit der finanziellen Ergebnisse von Unternehmen aller Branchen heute entscheidend bestimmen: ihre Intangible Assets in Form von Humankapital, Geschäftsbeziehungen, Bekanntheitsgrad und Ideen, Know-How und Unternehmenskultur, Innovationskraft und Reputation in der Öffentlichkeit.

Die wachsende Bedeutung immaterieller Produktivfaktoren

Unternehmen haben über die letzten Jahrzehnte kontinuierlich immer mehr Aufwand in die Vorbereitung ihrer operativen Leistungsprozesse gesteckt, durch die Kunden mit Dienstleistungen und Produkten bedient werden. Sie haben immer mehr in Forschung und Entwicklung, Markenaufbau, Aufbau von Kundenbeziehungen, Weiterbildung von Mitarbeitern oder auch Informationstechnik investiert. Aufwendungen, die meist als Kosten ausgewiesen werden, haben somit einen investiven Charakter erhalten und haben geholfen, immaterielle Werte, Intangible Assets, zu schaffen, die in keiner Bilanz berücksichtigt werden, aber sehr wohl bei der Bewertung eines Unternehmens aus Sicht eines Investors oder Käufers in die Betrachtung einfließen.

Ein deutlicher Indikator dafür ist, dass sich der Anteil des Buchwerts am Gesamt-Unternehmenswert (Marktwert) börsennotierter Unternehmen von durchschnittlich 60 Prozent Anfang der 80er Jahre, auf nur noch rund 20 Prozent am Ende des Jahrhunderts reduziert hat. Von den im Marktwert reflektierten Produktivfaktoren eines Unternehmens

werden also nur noch etwa ein Fünftel im Rechnungswesen erfasst, das als Basis für das externe Reporting aber auch für die interne Steuerung dient.

Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten erfordern die Intangible Assets mehr Aufmerksamkeit

Vor 20 Jahren, als noch ein geringerer Teil der Wertschöpfungspotentiale eines Unternehmens durch die Maschen der Rechnungswesen- und der Managementsysteme gefallen ist, war auch die Wahrscheinlichkeit geringer, dass man mit einem Kosteneinsparungsprogramm, das ja nur die im Rechnungswesen abgebildeten Sachverhalte berücksichtigt, „ins Fleisch schneidet“. Heute ist die Gefahr, dass man für die Zukunft dringend benötigtes Potential bzw. die Aktivitäten, die dieses schaffen und aufrecht erhalten, übersieht, signifikant angewachsen, da diese Potentiale ja nirgends verlässlich angezeigt und in keinem Managementbericht dargestellt werden.

Empirische Untersuchungen haben zudem gezeigt, dass Investitionen in traditionelle industrielle, auf Sachanlagen basierende Fertigungsaktivitäten oft gerade noch die Kapitalkosten verdienen und keinen Mehrwert schaffen. Mehrwert, also Renditen über den Kapitalkosten, werden heute in unserer service- und durch Wissensarbeit geprägten Wirtschaft vor allem durch Innovationsarbeit im strategischen Management, in der Produkt- und Marktentwicklung, und beispielsweise im Aufbau einzigartiger Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern geschaffen. Um dies aber möglich zu machen, müssen Manager die Fähigkeit entwickeln, den erwarteten Return on Investments im Bereich Forschung und Entwicklung, Mitarbeiter-Fortbildung, Informationstechnologie, Markenführung und bei anderen Intangible Assets zu ermitteln, und diesen mit dem Ertrag von Investitionen in Sachanlagen zu vergleichen, um eine optimale Allokation der Unternehmensressourcen sicherzustellen.

Aber genau hier liegt das Problem: die meisten Unternehmen verfügen heute nicht über die erforderlichen Informationen und die Management-Werkzeuge, die es ihnen erlauben Intangible Assets effektiv zu managen. In solche Managementsysteme zu investieren, könnte deshalb eine wichtige Aufgabe werden – gerade in einer wirtschaftlichen Abschwungphase.

Genauso wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts die industrielle Massenproduktion, als damals neuer Wertschöpfungsmotor, die Erweiterung der bis dahin üblichen Buchführung durch eine komplexe Kostenrechnung erfordert hat, um dem Management die Steuerung und Optimierung der neuen Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen, genauso muss heute das Rechnungswesen, das Controllingssystem, als auch das externe Berichtswesen um Sichten erweitert werden, mit denen sich die neuen wertschaffenden Tätigkeiten und Prozesse, etwa im strategischen Unternehmensmanagement, in der Produkt- und Marktentwicklung, als auch im Aufbau von Beziehungen mit Kunden und Geschäftspartnern, erfassen und darstellen lassen.

Die Ganzheitliche Betrachtung ist gefragt

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. Investitionen in die Produktentwicklung können nur zu Marktanteilen führen, die die Produktentwicklungskosten und zudem einen Gewinn einspielen, wenn das Unternehmen auch über die entsprechenden Beziehungen zu potentiellen Kunden für diese Produkte bzw. zu passenden Vermarktungspartnern verfügt, die eine rasche Vermarktung ermöglichen, bevor die Wettbewerber nachziehen können.

Es muss also das gesamte Wertschöpfungssystem betrachtet werden, in dessen Rahmen Intangible Assets geschaffen und vor allem verwertet werden. Dabei spielt die Unternehmensstrategie, die die wesentlichen Potentiale eines Unternehmens zu einem einzigartigen „Wertrezept“ bündelt, eine wichtige Rolle.

Vom Financial Accounting zum Business Accounting

Erst aus einer solchen systemischen Betrachtung heraus lässt sich auch 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 führen¹. 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 bzw. die bislang übliche Gewinn- und Verlustrechnung für den Ausweis der Herstellkosten mit den Produktionsprozessen enger verzahnt werden musste.

Dazu muss das traditionelle Financial Accounting zu einem erweiterten Business Accounting ausgebaut werden, das das Business Modell des jeweiligen Unternehmens reflektiert. Dabei sollen in der Gewinn- und Verlustrechnung, neben den Herstellkosten, auch die Kosten anderer Wertschöpfungsaktivitäten im Wertschöpfungsmodell des Unternehmens ausgewiesen werden, wie die der Produktentwicklung, des Kompetenzaufbau von Humankapital, des Ausbaus der Vermarktungspartnernetzwerkes etc.. Aufwendungen mit Investitionscharakter könnten, wie von Baruch Lev vorgeschlagen, in der Bilanz aktiviert werden, sobald entsprechende gesicherte Erkenntnisse über deren Nützlichkeit und Erfolg vorliegen, und sollten ratierlich abgeschrieben werden, sobald die entsprechenden Erlöse fließen. Dies würde die Gewinn- und Verlustrechnung in ihrer Aussagekraft erhöhen, da diese nicht mehr durch Aufwendungen mit Investitionscharakter verzerrt wird. Zudem kann durch den Ausweis aller Investitionen in der Bilanz der „Return on Investment“ der wichtigsten Investitionsmaßnahmen ermittelt werden.

Von der Kostenrechnung zum umfassenden Strategie-, Performance Management, und Business Controlling System als Basis für die Unternehmenssteuerung

Die Kostenrechnung, das traditionelle Instrument für die interne Steuerung, sollte zu einem das gesamte Spektrum des jeweiligen Wertschöpfungs-systems eines Unternehmens umfassenden Unternehmenssteuerungssystem ausgebaut werden, das auf dessen Effektivität im Hinblick auf Markt- und Stakeholdererwartungen abhebt.

¹ Baruch Lev, Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Washington D.C. 2001, S. 122-127

Dies umfasst das kontinuierliche Strategiemangement, das das gesamte „Wertschöpfungsrezept“ des Unternehmens steuert und über entsprechende strategische Programme immer wieder an neue Gegebenheiten anpasst, das Corporate Performance Management, das die Gesamtperformance des Unternehmens über alle ökonomischen Subsysteme und Wertschöpfungsaktivitäten hinweg optimiert, und das Business Controlling, das die einzelnen wertschöpfenden Aktivitäten z.B. in den Bereichen Produktentwicklung, Fertigungssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement, und beim Ressourcenmanagement im Bereich Humankapital, Finanzen, Informationssysteme etc. steuern und laufend zu optimieren hilft.

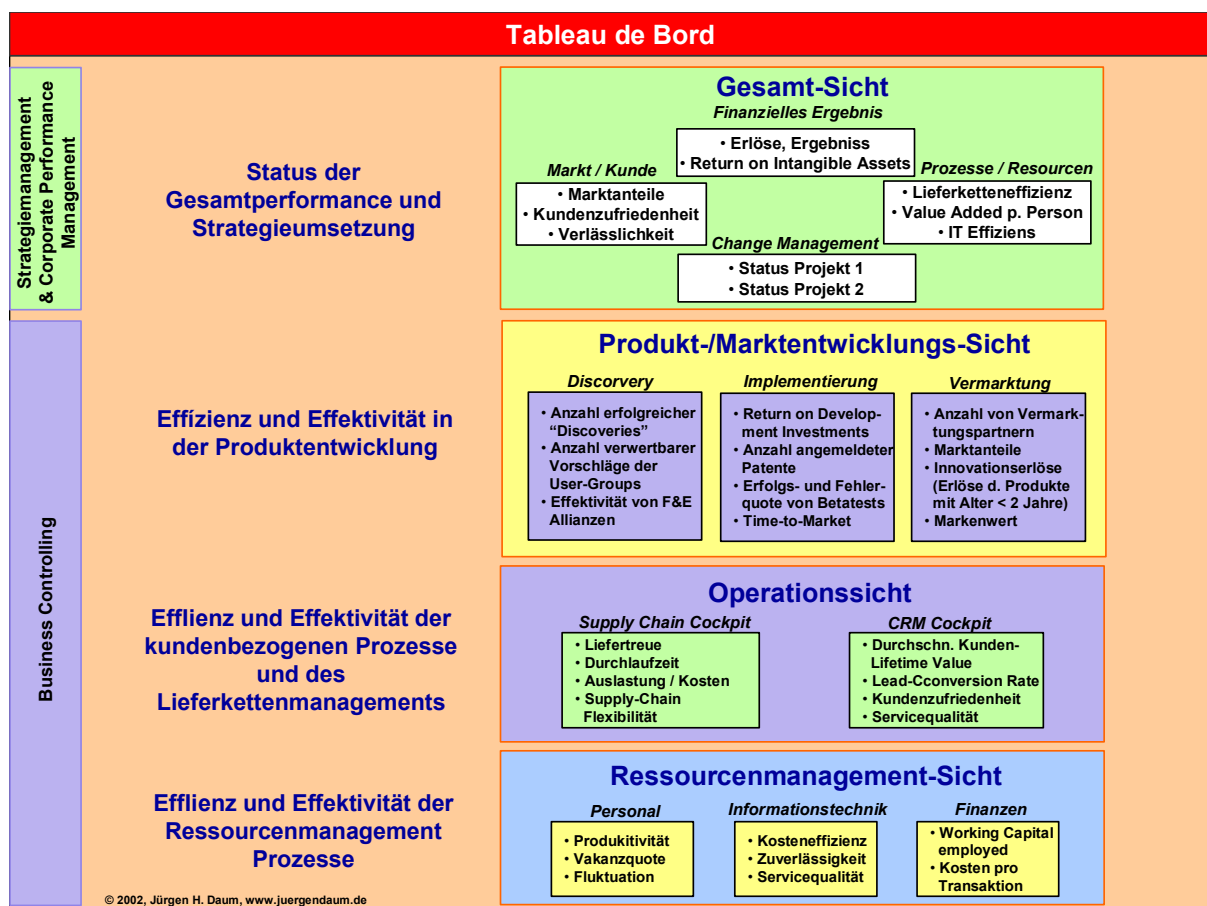


Abbildung 1: Das Tableau de Bord – Management-Informationssystem für die Unternehmenssteuerung

Die wesentlichen Element eines solchen Steuerungssystems sind ein umfassendes aber trotzdem möglichst konzentriertes Mess- und Kennzahlssystem in Form eines sogenannten Tableau de Bord (s. Abbildung 1). Es erlaubt die systematische Performance- und Risikoüberwachung des gesamten Unternehmens-Wertschöpfungs-systems 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. Beide „Enterprise Management Prozesse“ sind mit den operativen Management Prozessen über festgelegte Abstimmunkte verzahnt (s. Abbildung 2)².

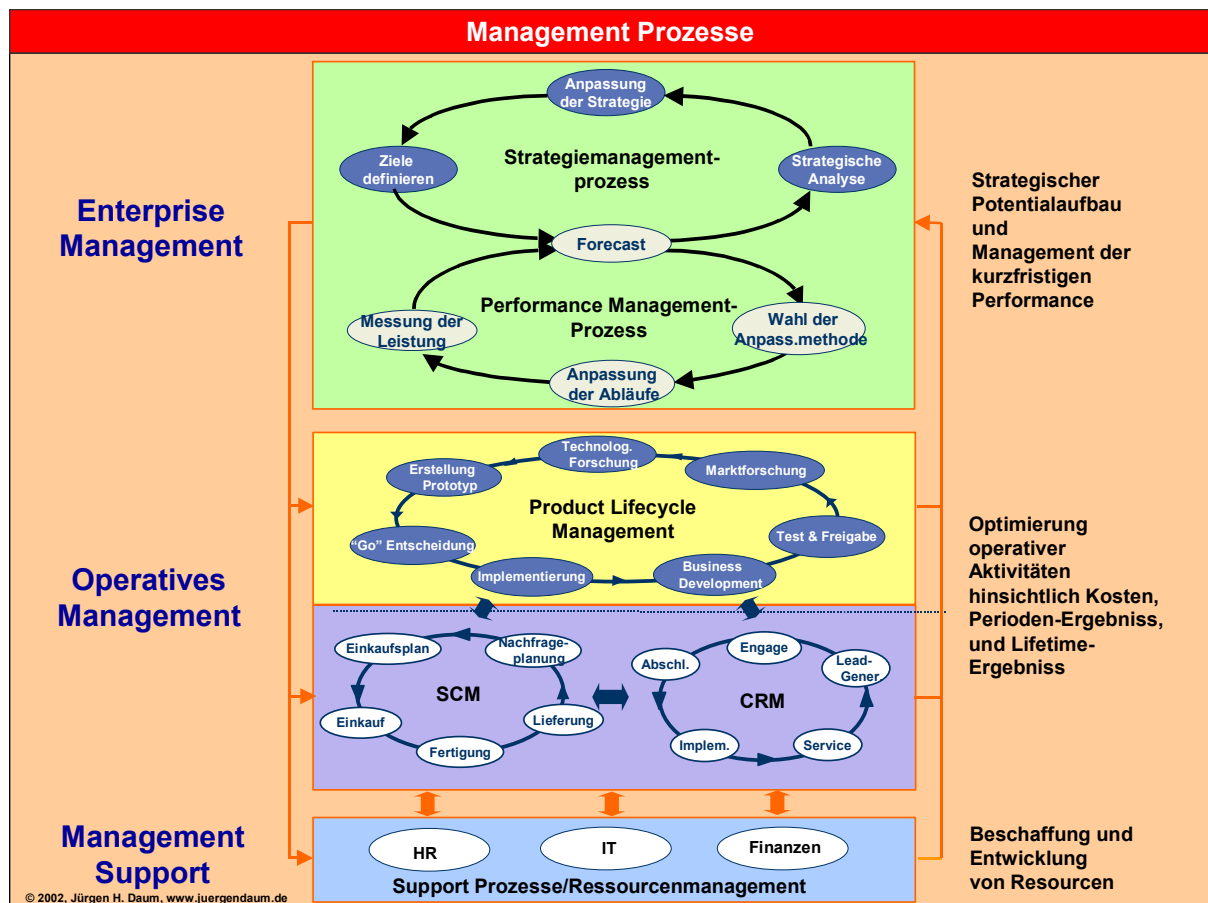


Abbildung 2: Management Prozesse als organisatorischer Rahmen für Management Dialoge zur kontinuierlichen Abstimmung

² Jürgen H. Daum, Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Bonn 2002, S. 255-372

© Copyright 2002 Juergen Daum (www.juergendaum.de). Alle Rechte vorbehalten. Vom vorliegenden Artikel darf zitiert und dürfen Grafiken verwendet werden, sofern als Quelle der Artikel und die Website des Autors angegeben werden.

Vom Financial Statement Reporting zum Business Reporting: ein erweiterter Ansatzes für externe Berichterstattung und Kommunikation

Darüber hinaus muss das traditionelle externe Reporting, das bislang ausschließlich auf den Financial Statements basiert, zu einem umfassenderen Business Reporting ausgebaut werden. Dieses soll Investoren und anderen externen Stakeholdern Einblick in die tatsächlich wertschöpfenden Aktivitäten heutiger Unternehmen gewähren und es diesen erlauben, die wahren Potentiale und Risiken des Unternehmens, als auch dessen Fähigkeit, diese in nachhaltige Ergebnisse umzusetzen, einschätzen zu können.

Als allgemeine Meinung kristallisiert sich zunehmend heraus, dass Unternehmen zusätzlich zu den Financial Statements mittels eines sogenannten „Supplemental Reporting“ über ihre Geschäftsstrategie, ihr Geschäftsmodell, als auch über darauf bezogenen Operational und Intangible Key Performance Indicators berichten sollten. Entsprechende Vorschläge wurden etwa von Projektgruppen der amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde SEC und des Financial Accounting Standards Boards (FASB) gemacht. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Ansätze für ein kennzahlbasiertes Zusatzreporting inklusive Hintergrundinformationen in Dänemark unter der Bezeichnung „Intellectual Capital Statement“.

Das vorher für die interne Unternehmenssteuerung beschriebene Konzept eignet sich somit prinzipiell auch für die externe Berichterstattung. Allerdings wird man einen geringeren Detaillierungsgrad wählen und bestimmte Informationen aus Wettbewerbsgründen weglassen.

Wichtige Stakeholdergruppen müssen darüber hinaus in einen laufenden aktiven Dialog einbezogen werden, um diese dauerhaft für das Unternehmen zu engagieren: Stakeholder Relationship Management wird zum Tagesgeschäft und muss in die internen Managementprozesse integriert werden (s. Abbildung 3).

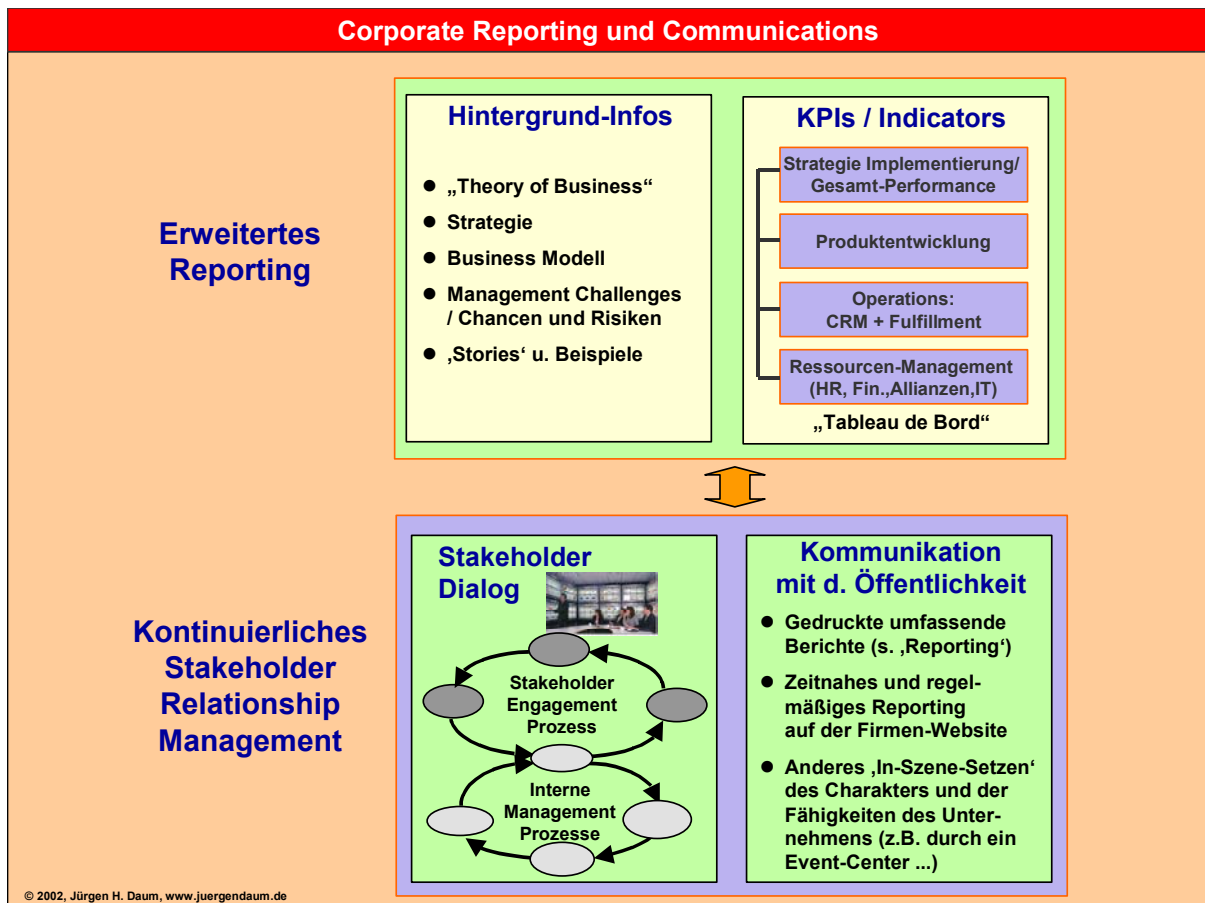


Abbildung 3: Erweitertes Corporate Reporting und Communications Konzept

Unternehmensmanagement wird noch mehr zum Balanceakt

Das Erfolgsrezept für Unternehmen aller Branchen heute und in der Zukunft ist somit die Kombination neuer und alter Erfolgsfaktoren: von (kurzfristiger) Profitabilität und dem Aufbau von (langfristigem) immateriellen Potential in Form von Intangible Assets.

Unternehmensmanagement wird so zum Balanceakt, das heute für Gewinne und Cash Flows sorgen muss, um die Zukunft finanzieren zu können, das aber auch gleichzeitig sicherstellen muss, dass die Programme zum Aufbau des Zukunftspotentials erfolgreich laufen.

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.

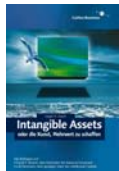
Unternehmerische Fehlentscheidungen, die aus der mangelnden Fähigkeit resultieren, Intangible Assets zu erkennen und diese richtig zu managen, verhindern ihre Nutzung und das durch sie mögliche wirtschaftliche Wachstum und gefährden im schlimmsten Fall die Existenz des Unternehmens. Die systematische Vermeidung solcher Fehlentscheidungen durch ein verbessertes Managementsystem wird deshalb kaum zu überschätzende Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und die Fähigkeit haben, nachhaltig profitabel zu sein. Management- und die entsprechenden Informationssysteme die dabei unterstützen, werden somit selbst zu einem wichtigen Produktivfaktor.

Über den Autor:

Jürgen H. Daum ist Senior Business Consultant bei der SAP AG, Walldorf, und berät Unternehmen international in den Bereichen Controlling-, Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmenssteuerung und Informationssysteme. Zuvor war er als Programm- und Produkt-Manager bei SAP für die inhaltliche Neuausrichtung der Entwicklung der SAP Finanz- und Rechnungswesenanwendungen, mySAP Financials, zuständig und hat die SAP Strategic Enterprise Management Lösung maßgeblich mitgeprägt. Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter und Controller eines Unternehmens der DV-Branche. E-Mail: jhd@juergendaum.de

Weitere Informationen zum Thema:

- *Literatur zum Thema:*



Intangible Assets oder die Kunst Mehrwert zu schaffen

Von Jürgen H. Daum

Galileo Press, Bonn, 2002
ISBN 3-89842-112-0

- *Website des Autors zum Thema des Artikels:* www.juergendaum.de