

Unternehmensführung in der Informations- und Wissensgesellschaft: Management in der Krise?

Abstract zum Vortrag von Jürgen H. Daum, SAP AG, beim 2. Karlsruher Symposium für Wissensmanagement in Theorie und Praxis, 07.10.2004

Seit Jahren entwickeln sich die Markt- und die Buchwerte von Unternehmen in fast allen Branchen auseinander. Für die im amerikanischen Standard&Poors-500-Index gelisteten Unternehmen ist die Lücke zwischen Buch- und Marktwert in den letzten zwanzig Jahren im Durchschnitt von 20% auf 75% des Marktwertes angewachsen. Diese nicht durch das Unternehmens-Rechnungswesen belegte und den klassischen rein finanzorientierten Controllingansätzen nicht zugängliche „Wertlücke“ stellt heute Manager wie auch Finanzanalysten und andere Unternehmenstakeholder vor ein großes Problem: wie Wert durch die Aktivitäten des Unternehmens geschaffen wird, worauf sich der vorhandene Unternehmenswert gründet und wodurch sich der zukünftige Unternehmenswert beeinflussen lässt, wird immer weniger verstanden bzw. kann immer weniger erklärt werden.

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten seit den 1970er Jahren in den entwickelten Volkswirtschaften. Interne Effizienz, also kostengünstige Produktion, der Erfolgsfaktor der die Basis für das Design unserer traditionellen General Management Konzepte und Unternehmenssteuerungsinstrumente bildete, hat als alleiniger Erfolgsfaktor in einem solchen Umfeld ausgedient. 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. 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 genau durch diese Investitionen und Aktivitäten werden Intangible Assets geschaffen. Obwohl die geschaffenen Intangible Assets zum größten Teil immer noch in der Unternehmensrechnungslegung und auch in den volkswirtschaftlichen Rechnungen ignoriert werden, begründen sie heute in hohem Maße die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften. Und hier liegt das Problem: Denn unsere Management-, Rechnungslegungs-, und Controllinginstrumente haben mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten.

Um dies zu ändern und Unternehmen in die Lage zu versetzen, sämtliche Potentiale, auch die immateriellen, voll nutzen zu können, muss zunächst im Management ein Verständnis für die Notwendigkeit eines neuen General Management Ansatzes geschaffen werden, der über die traditionellen Ansätze hinausgeht, die die Hauptaufgabe des General Management 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. Jürgen H. Daum stellt in seinem Vortrag die Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Unternehmenssteuerung- und -führung und entsprechende Fallbeispiele aus der Praxis vor.

Jürgen H. Daum ist Management Berater, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect der Business Solution Architects Group der SAP AG, Walldorf. Er berät Manager, CFOs, Controller und andere "Finance Architekten" in der Region EMEA (Europa) in der Rolle als Best and Next Practice Advisor in Finance Transformation und Enterprise Performance Management Re-engineering Projekten. Daneben hat er zusammen mit seinen Kollegen ein Netzwerk (Finance Best Practice Network) für die CFOs und Senior Finance Architekten Europäischer Unternehmen aufgebaut und moderiert den Erfahrungsaustausch in "Finance Best and Next Practice" zwischen den Mitgliedsunternehmen. Er ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (Galileo-Press 2002). Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften und spricht auf Fachkonferenzen, und hält Fachseminare im In- und Ausland zu Unternehmenssteuerungs- und Finance-Themen. Vor seiner jetzigen Position war er als Program und Product Manager bei SAP für die inhaltliche Neuausrichtung der Finanz- und Rechnungswesenanwendungen, dann [mySAP Financials](#) genannt, und die betriebswirtschaftliche Konzeption von [SAP Strategic Enterprise Management](#) (SAP SEM) verantwortlich. Vor seiner Zeit bei SAP war er CFO eines mittelständischen Unternehmens der DV-Branche. (persönliche Website: <http://www.juergendaum.de> , E-Mail: juergen.daum@sap.com).