

Briefing-Package zum Buch:

„Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“

von Jürgen H. Daum

**Die Transformation unserer Wirtschaft und Gesellschaft
an der Schwelle zum 21. Jahrhundert erfordert
neue Enterprise Management Konzepte:**

Dieses Buch stellt sie vor!



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

„Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ von Jürgen H. Daum stellt erstmals ein umfassendes und in sich geschlossenes Konzept für die moderne Unternehmensführung und -steuerung vor, das die immateriellen Produktivfaktoren heutiger Unternehmen systematisch berücksichtigt.

- Inklusive vieler praktischer Beispiele und Tips für die Umsetzung!**
- Inklusive Interviews mit führenden Experten wie David Norton, Leif Edvinsson und Baruch Lev!**

Jürgen H. Daum, Autor, Experte für Unternehmensführung und -steuerung und Berater für Top Manager, Chief Financial Officers (CFOs), Leiter des Bereichs Finanzen- und Controlling und deren Mitarbeiter als auch für Senior Business Manager, hat nach mehr als drei Jahren intensiver Recherche sein Buch „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ vorgelegt.

Bei seinen Recherchen hat er die neuen Steuerungs- und Führungsanforderungen untersucht, mit denen sich Unternehmen und ihre Manager im heutigen Wirtschaftsumfeld konfrontiert sehen. Dieses Umfeld unterscheidet sich in wesentlichen Aspekten vom Wirtschaftsumfeld des industriellen Zeitalters aus dem die Management Werkzeuge stammen, mit denen immer noch gearbeitet wird, die aber angesichts der heutigen Herausforderungen zunehmend versagen.

Der Autor verfolgt mit diesem Buch ein dreifaches Ziel:

Erstens, ein möglichst vollständiges Bild dieser neuen Bedingungen und der daraus folgenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen zeichnen, das alle wesentliche Teildisziplinen der Unternehmensführung und -steuerung umfasst.

Zweitens, systematisch und auf verständliche Weise das Rahmenkonzept für ein neues, besser geeignetes Managementmodell und -system zu entwickeln.

Drittens, Managern, Unternehmensexperten und den entsprechenden Verantwortlichen konkrete Ansatzpunkte und Hinweise für die Umsetzung und Implementierung der neuen Management-, Controlling- und Reportingkonzepte zu liefern.

Die Mission des Buches - Entwicklung der Grundlagen für neue Enterprise Management Konzepte:

In Zusammenarbeit mit einem internationalen Kreis aus Unternehmenspraktikern, Beratern, Vertretern der akademischen Wissenschaft und anderen Vordenkern und Innovatoren hat Jürgen H. Daum die Grundlagen für die neuen Enterprise Management Konzepte entwickelt und stellt diese in seinem Buch aus einer sehr praxisorientierten Perspektive vor. Es werden viele Fallbeispiele angeführt und er beschreibt die konkreten Schritte und Ansatzpunkte für Unternehmen, um ihr eigenes Enterprise Management System für das 21. Jahrhundert zu entwickeln und zu implementieren. Dies wird ergänzt um Interviews mit führenden Experten wie David Norton, Miterfinder der Balanced Scorecard, Leif Edvinsson, Pionier und Vordenker im Bereich Intellectual Capital Management, und mit Baruch Lev, der weltweit führende Experten im Bereich Intangible Assets Accounting.

Das Buch trifft auf einen wachsenden Bedarf von Managern und Finanzchefs nach Konzepten, die bislang oft verborgenen immateriellen Werte und Produktivfaktoren ihrer Unternehmen aktiver zu managen, um so das volle Potential aller Assets und Fähigkeiten im Unternehmen zum Wohle der Kunden, Investoren und anderer Stakeholder zu nutzen. So schreibt Dr. Werner Brandt, Finanzvorstand der SAP AG:

“Die zunehmende Bedeutung der sogenannten Wissensökonomie, die oft mit Branchen wie Software, Pharma, Medien und Financial Services assoziiert wird, wird unsere Vorstellung von Wirtschaft und Wertschöpfung weiter verändern. Nicht mehr Fabrikanlagen und Fließbänder werden den Reichtum von Unternehmen ausmachen, sondern die Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter, die Fähigkeit zur Innovation und dazu, dauerhafte Kunden- und Geschäftspartnerbeziehungen unterhalten zu können.

Vor diesem Hintergrund besteht aber kein exklusives „Entweder-Oder“ zwischen Industrie- und Wissensökonomie. Viele Produkte werden weiterhin industriell hergestellt werden. Allerdings erhöht sich der Anteil an Intellektuellem Kapital und damit an Intangible Assets, die in deren Entwicklung und Design einfließen bzw. die die Grundlage für moderne, wettbewerbsfähige Fertigungs- und Supply Chain Prozesse dienen.

Um ihr Wissenskapital in messbare Leistung umzusetzen, benötigen Unternehmen aber auch die entsprechenden Instrumente zur Steuerung. Auch hier geht es um eine Kombination von „Alt“ und „Neu“ – z.B. um ein effizientes Kostenmanagement in Verbindung mit einem effektiven Innovations-, Markt- Vertriebs- und Kundenbeziehungsmanagement. Hier besteht sowohl von der betriebswirtschaftlichen Systematik her, als auch hinsichtlich der praktischen Umsetzungsaspekte Nachholbedarf. Das vorliegende Buch nimmt sich genau dieses Themas an und leistet deshalb einen wertvollen Beitrag, um die heute so wichtigen Intangible Assets im Unternehmen greifbarer zu machen und in ein umfassendes Unternehmenssteuerungssystem zu integrieren.”

Dr. Werner Brandt, Finanzvorstand der SAP AG
(zitiert aus seinem Vorwort für die englische Ausgabe des Buches – s. unten)

Das Buchthema:



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 und Intellektuelles Kapital, talentierte Mitarbeiter, Unternehmenskultur, und Innovationskraft. Die Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände, sowie deren systematisches Management gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung.

„Trotz ihrer steigenden Bedeutung werden Intangible Assets sowohl in der Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Lehre noch zu wenig beachtet“

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 – nämlich genau diejenigen, die auf den Intangible Assets basieren, wird nicht mehr systematisch erfasst und wird daher sowohl intern als auch extern nicht transparent und daher auch leicht in seiner Bedeutung übersehen. Ein deutlicher Indikator dafür ist, dass sich seit den frühen achtziger Jahren der Anteil Intangible Assets von durchschnittlich 40 Prozent am Marktwert eines Unternehmens auf über 80 Prozent Ende der neunziger Jahre erhöht hat. Damit werden nur noch 20 Prozent vom Marktwert eines Unternehmens im Rechnungswesen erfasst.

Die neuen Produktivfaktoren verlangen neue Instrumente für die Unternehmenssteuerung als auch für die externe Rechnungslegung. Wie kann das Management und wie können Investoren das Potential eines Unternehmens, also den Wert seiner Intangible Assets, erkennen und nutzen? Welche Werkzeuge braucht das moderne Management? Wie wird das Unternehmen von morgen gesteuert? Wie werden Unternehmen ihr externes Reporting und die Kommunikation mit Investoren und wichtigen Unternehmens-Stakeholdern organisieren?

“ Das Rechnungswesen und die Unternehmenssteuerungssysteme müssen um Sichten und Verfahren erweitert werden, mit denen sich die neuen wertschaffenden Tätigkeiten und Prozesse abbilden, steuern und bewerten lassen.“

Die Dänen und Schweden haben es uns vorgemacht. In Dänemark müssen die Unternehmen im Jahresabschluss ein "Intellectual Capital Statement" erstellen. Wie man sinnvolle Instrumente auch hier zu Lande entwickeln könnte, wird vom Autor im Buch verständlich und nachvollziehbar entwickelt. Angereichert ist der Band mit Grafiken und zahlreichen Fallbeispielen, ergänzt mit Interviews von Experten, die bereits Erfahrungen mit den neuen Methoden gesammelt haben -- Leif Edvinsson, dem Ziehvater des Intellectual Capitals zum Beispiel, oder David Norton, Miterfinder der Balanced Scorecard, und Baruch Lev, Experte im Bereich Accounting und Rechnungslegung im Zusammenhang mit Intangible Assets.

Vorwort zur Englischen Ausgabe

Ein immer größerer Anteil des Bruttosozialproduktes der entwickelten Länder stellt, wie es Alan Greenspan kürzlich bezeichnet hat¹, „conceptual“ im Unterschied zu „physical value added“ dar. Intellektuelles Kapital, im Gegensatz zu Sachanlagen und Finanzkapital, wird zunehmend zur Basis wirtschaftlicher Wertschöpfung und begründet immer öfter Wertbewerbsvorteile sowohl von Unternehmen, als auch von Volkswirtschaften.

Die entwickelten Volkswirtschaften und ihre Unternehmen geraten deshalb zunehmend unter den Einfluss der „Economics“ von Intangible Assets, zu denen vor allem auch Intellektuelles Kapital zählt. Dies eröffnet neue Chancen, was sich an wachsenden Grenzerträgen und Netzwerkeffekten bei wissensbasierten Unternehmen und deren Produkten zeigt, birgt aber auch größere Risiken, beispielsweise in Form von höheren Markt- und Technologierisiken. Zudem ist der Wert von Wissenskapital und von Intangibles in hohem Maße von der Reputation und der „Perception“ eines Unternehmens bei Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit abhängig. Aber Image und Reputation können sich schnell in Luft auflösen, auch ohne dass das betreffende Unternehmen daran Schuld trägt.

Die zunehmende Bedeutung der sogenannten Wissensökonomie, die oft mit Branchen wie Software, Pharma, Medien und Financial Services assoziiert wird, wird unsere Vorstellung von Wirtschaft und Wertschöpfung weiter verändern. Nicht mehr Fabrikanlagen und Fließbänder werden den Reichtum von Unternehmen ausmachen, sondern die Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter, die Fähigkeit zur Innovation und dazu, dauerhafte Kunden- und Geschäftspartnerbeziehungen unterhalten zu können. Und das gilt für Unternehmen aller Branchen.

Vor diesem Hintergrund besteht kein exklusives „Entweder-Oder“ zwischen Industrie- und Wissensökonomie. Viele Produkte werden weiterhin industriell hergestellt werden. Allerdings erhöht sich der Anteil an Intellektuellem Kapital und damit an Intangible Assets, die in deren Entwicklung und Design einfließen bzw. die die Grundlage für moderne, wettbewerbsfähige Fertigungs- und Supply Chain Prozesse dienen. Gleiches gilt für die gerade für Fertigungsunternehmen wichtiger werdenden Service- und Kundenbeziehungsmanagement-Prozesse, die oft entscheidend zum Unternehmensergebnis beitragen.

Auf der anderen Seite gelten für die neueren wissensbasierten Unternehmen immer noch die fundamentalen betriebswirtschaftlichen Regeln – auch wenn teilweise zur Zeit der Dotcom-Ära anders gedacht wurde. Denn Intellektuelles Kapital bedarf auch weiterhin zu seiner Umsetzung eines gewissen Maßes an Sach- und Finanzkapital und nur ertragsfähige Unternehmensaktivitäten sichern den langfristigen Erfolg.

Das zeigt sich gerade bei einem Unternehmen wie SAP, das ja ein typischer Vertreter der „Wissensökonomie“ darstellt. Die Unternehmensentwicklung der letzten Jahrzehnte war durch starkes Wachstum geprägt. Der Management-Fokus lag vor allem darauf, die richtigen Weichen in Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb und beim Aufbau des Humankapitals und von Partnerschaften zu stellen, um die rasch wachsenden Marktchancen

¹ U.S. Federal Reserve Board's Semiannual Monetary Policy Report an den U.S. Congress, 27. Februar/ 7. März 2002 (www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/march/testimony.htm)

© 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.

zu nutzen und diese in entsprechende Marktanteile und Umsatzerlöse umzusetzen. Der Wert, der darüber hinaus durch die dabei aufgebauten langjährigen Kundenbeziehungen geschaffen wurde, zeigte sich im letzten Geschäftsjahr, als das Wachstum in der Branche stark abflachte, SAP aber gegenüber den Wettbewerbern weiter an Marktanteilen zulegen konnte. Aber immer war auch ein diszipliniertes Finanzmanagement erforderlich, das auch in der Wachstumsphase eine solide Finanzierung von Produkt- und Marktentwicklungsprojekten sicherstellte. Dies gilt um so mehr heute, mit dem Wandel der Softwareindustrie zu einer reifen Branche. Mit den geringeren Wachstumsraten ist jedem klar, dass neben Innovation, Kundenbeziehungen und Humankapital auch Finanz- und Ressourcendisziplin entscheidende Erfolgsfaktoren darstellen.

Es geht also längst nicht mehr um „New Economy“ versus „Old Economy“, denn traditionelle Industrie-Unternehmen wandeln sich zu wissensbasierten Unternehmen und die Newcomer verschreiben sich nun auch den Tugenden eines guten und ehrbaren Kaufmanns. Das Erfolgsrezept für Unternehmen aller Branchen heute und in der Zukunft ist also die Kombination neuer und alter Erfolgsfaktoren.

Um ihr Wissenskapital in messbare Leistung umzusetzen, benötigen Unternehmen aber auch die entsprechenden Instrumente zur Steuerung. Auch hier geht es um eine Kombination von „Alt“ und „Neu“ – z.B. um ein effizientes Kostenmanagement in Verbindung mit einem effektiven Innovations-, Markt- Vertriebs- und Kundenbeziehungsmanagement. Hier besteht sowohl von der betriebswirtschaftlichen Systematik her, als auch hinsichtlich der praktischen Umsetzungsaspekte Nachholbedarf. Das vorliegende Buch nimmt sich genau dieses Themas an und leistet deshalb einen wertvollen Beitrag, um die heute so wichtigen Intangible Assets im Unternehmen greifbarer zu machen und in ein umfassendes Unternehmenssteuerungssystem zu integrieren.

Dr. Werner Brandt
Finanzvorstand der SAP AG,
Walldorf, im September 2002

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Immaterielle Vermögenswerte haben in den letzten Jahren deutlich an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen. Zunehmend basieren die heutigen Wertschöpfungsprozesse auf Wissen, auf produktiven Beziehungen zu Geschäftspartnern, auf dem Bekanntheitsgrad eines Unternehmens, seiner Produkte und Marken sowie vor allem auf Innovationskraft und neuen Technologien.

Die wachsende Lücke zwischen dem Marktwert eines Unternehmen, und dem, was im Rechnungswesen ausgewiesen wird, zeigt, dass immer mehr Werttreiber durch die klassischen Management- und Bewertungs-Instrumente, also durch Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, nicht mehr erfasst werden und Unternehmen allein auf Basis dieser Informationen nicht mehr steuerbar oder extern zu beurteilen sind.

Eine intensivere Auseinandersetzung über die Behandlung dieser immateriellen Werttreiber im Rechnungswesen, in den Controlling- und Managementsystemen von Unternehmen und in der externen Berichterstattung ist im angelsächsischen Sprachraum unter den Stichworten „Intellectual Capital“, „Intangible Assets“ oder kurz „Intangibles“ bereits seit einigen Jahren im Gang.

Diese Diskussion hat nun auch die deutsche Unternehmenswelt erreicht – spätestens seit deutsche Aktiengesellschaften, deren Aktien an einer amerikanischen Börse notieren, nach den neuesten US-GAAP Regeln bereits im aktuellen Geschäftsjahr gezwungen sind, ihren in der Bilanz ausgewiesenen Goodwill mindestens einmal jährlich einem sogenannten Impairment-Test, also einer Fair-Market-Bewertung, zu unterziehen. Dies hat weiterreichende Konsequenzen sowohl für die Rechnungslegung und die externen Berichterstattung, aber auch für die Planungs-, Controlling- und Managementsysteme von Unternehmen.

Mit großer Wahrscheinlichkeit werden diese neuen internationalen Rechnungslegungs-Richtlinien dazu führen, dass Finanzanalysten dem Goodwill mehr Aufmerksamkeit schenken und mehr Informationen von Unternehmen über ihre Intangibles und deren Werthaltigkeit verlangen – auch wenn diese nicht an einer amerikanischen Börse gelistet sind. Es könnte sich somit ein neuer allgemeiner Standard für die externe Berichterstattung herausbilden, der Unternehmen zwingen wird, nicht nur das externe Berichtswesen zu erweitern, sondern auch ihre internen Controllingsysteme anzupassen, damit überhaupt intern gesteuert werden kann, was nach außen berichtet wird.

Unternehmen, die sich dem Impairment-Test nach US-GAAP zu unterziehen haben, werden diese Notwendigkeit zuerst spüren, sobald sie ein „Impairment“ begründen müssen. Wiederholte überraschende Wertberichtigungen auf den Goodwill können dazu führen, dass Analysten zu der Meinung gelangen, dem Management mangle es an der notwendigen Disziplin oder sogar der erforderlichen Kompetenz, um die Assets des Unternehmens richtig zu managen. Um Überraschungen in dieser Hinsicht zu vermeiden und die Finanzcommunity proaktiv, wie in der Vergangenheit bei Ergebnis- und Bilanzgrößen üblich, auf dem Laufenden zu halten, ist deshalb nicht nur eine Erweiterung in den Verfahren, die das externe Rechnungswesen betreffen, erforderlich, sondern vor allem auch im Controlling. Fundierte, an den modernen Techniken ausgerichtete Planungssysteme gewinnen immer mehr an Bedeutung. Das Planungssystem und die daraus ermittelten Ertragsersparungen bilden die

Basis für den „Impairment Test“. Sie sind nicht länger nur interne Meßlatten für das Management, sondern werden zukünftig in der Abschlussprüfung eine zentrale Rolle spielen.

Manager und ihre Berater, Controller, Bilanzierer, Wirtschaftsprüfer, aber auch Finanzanalysten und institutionelle Anleger werden deshalb gut daran tun, sich näher mit den „Intangibles“ zu beschäftigen, die zu wichtigen Wirtschaftsfaktoren sowohl auf betriebs- als auch auf volkswirtschaftlicher Ebene geworden sind. Denn nur durch ein besseres Verständnis der „Economics“ dieser immateriellen Vermögenswerte können in Zukunft die richtigen internen und externen Investitionsentscheidungen getroffen werden, die Unternehmen wirtschaftlich voranbringen. Die klassische Bilanzanalyse muss deshalb zur umfassenden Unternehmensanalyse ausgebaut werden. Deshalb müssen neue Instrumente, sowohl für das interne Controlling als auch für das externe Berichtswesen neben die traditionellen Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse treten, um Managern und Investoren die relevanten zusätzlichen Informationen über die immateriellen Wertreiber für ihre Entscheidungen zu liefern. Dazu soll dieses Buch einen Beitrag liefern.

Karl-Heinz Hornung,
Finanzvorstand der MG Technologies AG,
Frankfurt/Main, im Februar 2002

Ausschnitte aus Rezensionen:

"... ein sehr engagiert, sorgfältig recherchiertes und kenntnisreich geschriebenes Buch...Dieses Buch strebt einen Paradigmenwechsel an und weiß dafür gute Gründe und Argumente ins Feld zu führen...Das Buch gehört in die Diskussion, es hat viel Veränderungspotenzial. Daum beweist große Vordenkerqualität." (Controller Magazin, 5/2002)

"Dem Autor ist es gelungen, die sehr breite und "schillernde" Thematik auf strukturierte und übersichtliche Weise an den Leser heranzutragen." (Krp-Kostenrechnungspraxis, 5/2002)

".. eine gute, umfassende Materialsammlung und ein reichhaltiger Ideenfundus [zum Thema Intangible Assets Management]." (is-report, 9/2002)

"Es wird ein wirklich VOLLSTÄNDIGES Controllingsystem skizziert. Und ich habe sehr viele Denkanstöße für die praktische Arbeit [als Berater] erhalten." (Amazon.de Kundenrezension, 08/ 2002)

Das Buch und die behandelten Themen im Detail:

Das Problem: Die neuen Produktivfaktoren werden weder in der Bilanzierung, also im externen Rechnungswesen, noch in den internen Managementinformationssystemen erfasst - Seite 10

Die Lösung: Ein erweitertes kennzahlbasiertes Managementberichtsweisen und Rechnungswesen, flexible Managementprozesse, die eine kontinuierliche Anpassung des Unternehmens an Marktveränderungen erlauben, sowie verbesserte externe Unternehmensreporting- und Kommunikationsprozesse - Seite 13

Entwicklung des Konzepts des neuen Unternehmenssteuerungssystems - Seite 15

Die praktische Umsetzung - Seite 19

Das externe Berichtswesen – Seite 21

Intangible Assets volkswirtschaftliche betrachtet – Seite 22

Zum Aufbau des Buches – Seite 24

Zielgruppe des Buches – Seite 24

Interview mit dem Autor - Seite 26

Literaturverzeichnis - Seite 28

Das Problem:

“Die neuen Produktivfaktoren werden weder in der Bilanzierung, also im externen Rechnungswesen, noch in den internen Managementinformationssystemen erfasst“

Nur ein kleiner Teil des wirtschaftlichen Wertes, den Unternehmen heute schaffen, wird noch durch die externe Rechnungslegung und durch das betriebliche Rechnungswesen erfasst. Seit den frühen achtziger Jahren hat sich der Anteil der immateriellen Werte eines Unternehmens, die sich nicht im Rechnungswesen niederschlagen, von durchschnittlich 40 Prozent am Marktwert eines Unternehmens auf über 80 Prozent Ende der neunziger Jahre erhöht. Für jeden Euro, der heute in ein Unternehmen investiert wird, werden also gerade einmal 20 Prozent in Abschlüssen und Finanzberichten dargestellt. Bei Unternehmen die fast ausschliesslich auf Intellektuellem Kapital basieren, ist das Verhältnis noch gravierender.

Beispiel Microsoft: Der Nettovermögenswert des US-Giganten lag 1999 gerade einmal bei 6,2 Prozent seines Marktwertes von 460 Milliarden Dollar. Denn der größte Teil des Microsoft- Kapitals besteht nicht aus Land, Maschinen oder der Betriebseinrichtungen. Sein tatsächlicher Wert beruht auf dem Know-how in Software-Entwicklung, auf Produktideen, Human- und Strukturkapital und letztlich auf dem umfassenden weltweiten Vermarktungsnetzwerk. Und keiner dieser Werte schlägt sich im Reporting des Unternehmens nieder. [s. Seite 18 des Buches]

Microsoft ist damit, wie einige anderen Unternehmen [z.B. werden auch SAP und Coca Cola auf den Seiten 19-22 des Buches genannt] zwar ein Extrembeispiel, der Trend, der damit aufgezeigt wird, gilt aber heute für so gut wie alle Unternehmen: der größte Teil des Unternehmenswertes besteht aus sogenannten Intangible Assets oder auch Intellectual Capital bzw. Intellektuelles Kapital genannt. Und diese Werte werden weder in der Bilanzierung erfasst, noch stehen intern für das Management ausreichende Informationen und Daten bereit, um die neuen Produktivfaktoren zu optimieren und das volle Potential des Unternehmens nutzen zu können. Die Folge ist, dass sowohl Investoren als auch Manager im Dunkeln tappen und sich auf ihre Intuition und ihr Bauchgefühl verlassen müssen. Dies führt dazu, dass entweder vorhandenes Potential unter- oder überschätzt wird. Wird es unterschätzt, läuft man Gefahr, dass das Management vorhandene Chancen zur Wertsteigerung nicht nutzt oder dass Investoren lukrative Investments übersehen. Wird es überschätzt, wird in Aktivitäten und Firmen investiert, die nicht in der Lage sind, fundamental Wert zu schaffen, oder schlimmer: die betrügerisch agieren.

Das Buch greift damit ein hochaktuelles Thema auf, das - je mehr die Übertreibungen der letzten Jahre an den Kapitalmärkten zu den überfälligen Korrekturen führen – noch an Bedeutung gewinnen wird: wie schaffen Unternehmen heute tatsächlich Wert für ihr Aktionäre und Stakeholder? Wie kann transparenter werden, was wirklich geschieht und wie können Überraschungen – positive und negative – vermieden werden?

Die Entwicklung der jüngsten Zeit an den Börsen, z.B. am Neuen Markt, und Fälle wie Enron, Worldcom und Xerox in den USA, aber auch Fälle wie Holzmann und Flowtex in Deutschland, sind nur die Spitze des Eisberges und eine direkte Folge daraus, dass sowohl Management- als auch Rechnungslegungsinstrumente heute zu kurz greifen, wenn der größte Teil der Produktivkräfte von Unternehmen nicht mehr in traditionellem „Kapital“ und Sachanlagen besteht und sich das traditionelle industrielle Unternehmensmodell, auf dem die heutigen Management- und Rechnungslegungsinstrumente immer noch basieren, überlebt hat.

Die Lücke zwischen der wirtschaftlichen Realität, den tatsächlich relevanten Werten und dem, was sich im Rechnungswesen und den Finanzberichten von Unternehmen niederschlägt, wird immer größer.

Prof. Baruch Lev von der New York University, der weltweit als Experte zum Thema Intangible Assets und Rechnungslegung gilt und die amerikanische SEC und die FASB (das Gremium, das für die U.S. Rechnungslegungsregeln zuständig ist) berät, stellt dazu im Rahmen des im Buch abgedruckten Interviews mit Jürgen Daum fest [siehe Seite 275-290]:

Statement von Prof. Baruch Lev von der New York University: „Eines der Hauptprobleme ist, dass das gegenwärtige Rechnungswesenmodell immer noch auf Transaktionen, wie z.B. einem Verkauf, basiert. Aber in der heutigen wissensbasierten Ökonomie werden oft Werte geschaffen oder vernichtet lange bevor z.B. eine Verkaufstransaktion stattfindet. Die erfolgreiche Entwicklung eines neuen Medikaments schafft beträchtlichen wirtschaftlichen Wert, aber die Realisierung dieses Wertes, der Verkauf, kann jahrelang auf sich warten lassen. Bis zu diesem Zeitpunkt wird im Rechnungswesen keiner dieser geschaffenen Werte ausgewiesen, während die entsprechenden Investitionen, etwa in Forschung und Entwicklung, als Aufwand verbucht werden. Diese unterschiedliche Behandlung von geschaffenen Werten und den zugehörigen Investitionen im Accounting ist der Hauptgrund für die wachsende Lücke zwischen dem Marktwert von Unternehmen und dem, was in der Bilanz berichtet wird.“ [s. Seite 277]

Intransparenz und erfolgreiches Management, Intransparenz und wirtschaftliche Produktivität vertragen sich jedoch in einer offenen und globalen Marktwirtschaft nicht miteinander. Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, dass Unternehmen heute nicht in der Lage sind, ihr volles wirtschaftliches Potential zu entfalten, um Wert und Wohlstand zu schaffen. Heute befinden wir uns mitten in einer grundlegenden wirtschaftlichen Umbruchsphase. Mehrwert, also Renditen die über den Kapitalkosten liegen, wird zunehmend nicht mehr durch industrielle Produktionsaktivitäten, sondern im Dienstleistungsbereich und durch wissens- und beziehungs-basierte Wertschöpfungsprozesse, z.B. in der Produktinnovation oder beim Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen geschaffen. Die bislang üblichen Rechnungswesen-, Controlling- und Managementinstrumente, die für das produzierende Industrieunternehmen konzipiert wurden, sind für die erfolgreiche Steuerung und für die realistische Einschätzung heutiger Unternehmen nicht ausreichend. So fehlen beispielsweise im gängigen Controller- und Managementwerkzeugkasten Instrumente für die systematische Überwachung und die Optimierung der externen Outputfaktoren, wie z.B. Netzwerkeffekte, Vertriebspartnerschaften, User-Communities etc., die heute mindestens so wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind wie das Kostenmanagement. Dies gilt insbesondere für einen der Bereiche in dem - neben dem Kundenbeziehungsmanagement - in heutigen Unternehmen im Wesentlichen Wertschöpfung stattfindet: nämlich im Bereich Forschung- und Entwicklung. Oft werden Produktentwicklungsprojekte immer noch als reines Investitionsprojekt mit festem Budget gemanagt, wobei die Gefahr besteht, dass die Produktentwicklung zu sehr technologieorientiert erfolgt und entscheidende Marktchancen nicht nutzt. Für eine erfolgreiche Steuerung fehlt oft der wichtigste Teil der Information: die Bewertung der Marktseite- und damit des Entwicklungsrisikos, aber auch der möglicherweise zu verpassenden Chancen. Ganz zu schweigen davon, dass, wenn diese Informationen intern nicht zur Verfügung stehen, diese dann natürlich auch nicht, etwa in aggregierter Form, nach außen berichtet werden können, um Investoren ein besseres Bild über ein mögliches Investment zu vermitteln.

Dies kann dazu führen, dass das Wertpotential eines Unternehmens von Investoren deutlich unterschätzt wird. Jürgen Daum führt dazu in seinem Fallbeispiel zu Cisco Systems die Aquisition von Crescendo im Jahre 1995 an:

Fallbeispiel Cisco-Systems: Cisco bezahlte für Crescendo, eine Firma mit einem Jahresumsatz von 10 Millionen Dollar, 97 Millionen Dollar. Nach Ansicht der Wall-Street Analysten ein hoffnungslos überteuerter Preis. Cisco erzielte dann aber mit den Crescendo Produkten gut ein Jahr später bereits 500 Millionen Dollar Umsatz. Nach dieser neuen Berechnungsbasis (500 Mio statt 10 Mio Umsatz) hatte Cisco Crescendo billig erworben. Denn was die Finanzanalysten nicht berücksichtigt hatten war die Tatsache, dass Cisco durch die Kombination der Crescendo Technologie (Forschungs- und Entwicklungskapital / Product Pipeline) mit den eigenen Absatzmöglichkeiten (der Cisco-Kundenbasis = Kundenkapital) in der Lage war, vom Stand weg einen vielmal höheren Umsatz zu erzielen, als Crescendo auf absehbare Zeit jemals selbstständig in der Lage gewesen wäre. Dies wird als eindrucksvolles Beispiel für eine erfolgreiche Intangible Assets basierte Strategie gewertet, die durch die Kombination verschiedener Intangible Assets einen enormen Werthebel realisieren kann. Voraussetzung war allerdings der von Cisco implementierte Aquisitions- und Integrationsprozess, der den Erfolgsgrad und vor allem die Geschwindigkeit der Integration des gekauften Unternehmens und der neuen Technologie erhöhen sollte und der selbst ein Intangible Assets in Form von Struktur- oder Organisationskapital darstellt [s. Seite 208].

Die Fehleinschätzung des auf Intangible Assets basierenden Zukunftspotentials eines Unternehmens kann sich allerdings auch negativ auswirken, wie der Fall Enron in den USA gezeigt hat. Denn nicht nur vorhandenen Chancen, wie im Fall Cisco, bleiben Investoren verborgen, sondern auch vorhandene Risiken. Baruch Lev hat deshalb kürzlich in seinem Gutachten für den Enron-Untersuchungsausschusses des amerikanischen Kongresses gefordert, dass Unternehmen künftig über die Informationen des klassischen Rechnungswesens hinaus, dass nur auf die finanziellen Aspekte aufgezeichneter vergangener Transaktionen abhebt, sowohl über alle Intangible Assets, als auch über nicht zum Tragen gekommene Verpflichtungen und Risiken im Rahmen eines „Risikotests“ berichten müssen. In einer Untersuchung, die an seinem Lehrstuhl durchgeführt wurde, hat er darüber hinaus nachgewiesen, dass Enron in den vergangenen fünf Jahren keinen Dollar in Forschungs- und Entwicklung oder andere fundamentale Wertschöpfungsaktivitäten investiert hat. Hätte das Unternehmen über die tatsächlich relevanten internen Wertschöpfungsprozesse, über die entsprechenden Investitionen und deren Erfolg berichtet, wäre für Investoren offensichtlich gewesen, was tatsächlich der Fall war: das Unternehmen hat keinerlei langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut und nie über solche verfügt.

Der Schlüssel liegt also in einer Erweiterung der Unternehmensrechnungslegung einerseits und im Ausbau der internen Managementinformationssysteme und Managementprozesse andererseits.

Die Lösung:

- **Ein erweitertes kennzahlbasiertes Managementberichts- und Rechnungswesen**
- **flexible Managementprozesse, die eine kontinuierliche Anpassung des Unternehmens an Marktveränderungen erlauben, sowie**
- **verbesserte externe Unternehmensreporting- und Kommunikationsprozesse**

Nach dem Enron-Fall und anderen Skandalen der jüngsten Zeit ist klar, dass Investoren und die Öffentlichkeit in Zukunft den Nachweis fundamentaler Wertschöpfung von Unternehmen erwarten werden. Die Goldgräberzeiten an den Börsen dürften damit ein für allemal vorbei sein. Unternehmen schaffen in Zukunft nicht mehr Mehrwert durch windige Akquisitionsstrategien oder reines Kapitalmarktmarketing (der oben beschriebene Fall von Cisco/Crescendo ist leider eine Ausnahme – die meisten Übernahmen der letzten Jahre haben Wert vernichtet), sondern durch internes Wachstum, also durch neue Produkte und Dienstleistungen und Kosten-, Ressourcen- und Kapitaleffizienz. Dies erfordert jedoch sowohl von Managern als auch von Investoren ein klares Verständnis, wie ein Unternehmen Wert schafft bzw. schaffen kann.

So empfiehlt eine Taskforce der amerikanischen SEC, die sich mit der Verbesserung der externen Rechnungslegung im Lichte der Intangible Assets beschäftigt hat, in ihrem Abschlussbericht vom Mai 2001 [s. Seite 293], dass Unternehmen mittels eines sogenannten „Supplement Report“ strukturiert über die wertschaffenden Prozesse und der Entwicklung bei den Intangible Assets im Rahmen eines Kennzahlreportings zusätzlich zum normalen Abschluss berichten sollten.

Fallbeispiel Skandia: Ein Vorreiter für dieses Verfahren ist der schwedische Finanzdienstleister Skandia, der unter der Leitung von Leif Edvinsson, damals Director Intellectual Capital bei Skandia, wohl als das erste Unternehmen einen solchen Supplement-Report als Ergänzung zum Geschäftsbericht 1997 vorgelegt hat, dessen Zahlenteil „Navigator“ genannt wurde, und der es Investoren erlauben sollte, den tatsächlichen Wert des Unternehmens inklusive der Intangible Assets, die von Skandia als Intellectual Capital bezeichnet werden, festzustellen. Die Intellectual Capital Management Prinzipien bei Skandia galten aber nicht nur für das externe Reporting, sondern auch und vor allem für die interne Unternehmenssteuerung und -führung. Leif Edvinsson hat diese Verfahren im Rahmen eines strategischen Transformationsprozesses der Firma eingeführt, der das Unternehmen von einem traditionellen Lebensversicherer zu einem modernen Finanzdienstleister gewandelt hat. Dieser Prozess verlief sehr erfolgreich. So hat sich der Intellectual Capital Wert von Skandia (= der Wert der Intangible Assets) von einem geringen Betrag Anfang der 90er Jahre auf etwa 15 Milliarden Dollar Anfang 2000 erhöht. [s. Interview mit Leif Edvinsson Seite 151-169 im Buch]

Unternehmen müssen ihren Management-Fokus von der ausschließlichen Betrachtung der Sachanlagen und der kurzfristigen finanzieller Performance lösen und auf das Finden des richtigen Gleichgewichts zwischen der Maximierung der kurzfristigen Performance und dem Aufbau von Geschäftsoptionen, also von Intangibles, lenken, die sich erst zukünftig positiv auf die Performance auswirken werden. Damit dies geschehen kann, werden Management-Prozesse benötigt, die den systematischen Ausbau und die Verwertung von Intangible Assets sicherstellen: auf der strategischen Ebene durch neue Kombinationen vorhandener und akquirierter Intangible Assets, in Forschung und Entwicklung durch neue Erfindungen und in der Vermarktung durch den Aufbau von produktiven Partnernetzwerken und

© 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.

Kundenbeziehungen. Als Basis für diese neuen Managementprozesse ist ein Controlling- und Rechnungswesensystems erforderlich, das die notwendigen Performancekennzahlen und Grundrechnungen zur Verfügung stellt, die im neuen Umfeld benötigt werden. Leif Edvinsson sagt dazu im Interview mit Jürgen Daum, das im Buch abgedruckt ist:

Statement von Leif Edvinsson, Pioneer im Management von Intellektuellem Kapital:

„Industrielle Wertschöpfungsketten dominieren nicht mehr die ökonomische Wertschöpfung. Stattdessen ist es heute Innovation, die laufende Suche nach neuen Wegen um Markt- und Kundenbedürfnisse zu befriedigen, die den größten wirtschaftlichen Ertrag bringt – viel mehr als die inkrementelle Verbesserung der existierenden Produktlinien. Das bedeutet, dass Sie als Unternehmen in systematische Innovation und damit in Ihr Intellectual Capital investieren müssen. Sie müssen in „Knowledge Upgrading“ investieren und in Strukturen, die Ihnen helfen zu innovieren und einen Unterschied zu machen. [...] Deshalb haben wir bei Skandia eine Zahlensprache für unser Intellectual Capital entwickelt – der sogenannte „Navigator“. Der „Navigator“ ist eine Art Balanced Scorecard, die wir verwendet haben, um über unsere Kundenbeziehungen, interne Prozesse, Humankapital und unsere Finanzergebnisse zu berichten. Diese Zahlen stellten dann auch die Basis für unseren „Supplement Report“ zu unserem Geschäftsbericht dar, mit dem wir unsere Investoren und Stakeholder in die Lage versetzten, den wahren Wert des Unternehmens zu verstehen.“ [s. Seite 153, 159-160 im Buch und das Beispiel zum „Externen Reporting“ unten]

Ein erweitertes Performancemesssystem ist der Ausgangspunkt und die Basis für ein neues Reporting- und Unternehmenssteuerungskonzept. Was außerdem erforderlich sind, sind neue Konzepte für Managementprozesse, also dafür wie in Unternehmen Investitions- und Anpassungsentscheidungen getroffen werden und wie letztendlich über die Strategie und operative Anpassungsmaßnahmen entschieden wird. Erfolgreiches Strategiemangement spielt bei Unternehmen, die auf in hohem Masse auf Intangible Assets basieren eine wesentliche Rolle. Der Grund ist, dass die Wertschöpfung auf Basis von Intangible Assets ein komplexer Prozess ist, der beschrieben, gemessen und gesteuert werden muss und zudem eine laufende Anpassung der Strategie an Marktveränderungen ermöglichen soll. David Norton, Management-Berater und Miterfinder der Balanced Scorecard aus Boston sagt dazu im Interview mit Jürgen Daum:

Statement von David Norton, Miterfinder der Balanced Scorecard:

„Ein wesentlicher Unterschied zwischen neuer und alter Ökonomie besteht darin, dass es keine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem (Intangible) Asset, wie etwa dem Wissen eines Mitarbeiters, und dem finanziellen Ergebnis gibt. Wenn ich meine Mitarbeiter für einen Monat auf eine Schulung schicke, kann ich nicht direkt aufzeigen, dass Verkaufszahlen steigen oder Kosten sinken. Stattdessen muss ich sicherstellen, dass sich durch das Training so etwas wie Qualitätsverbesserung einstellt, und wenn sich die Qualität verbessert, könnte sich das Vertrauen der Kunden steigern, und wenn dies geschieht, dann verbessern sich vielleicht die Verkaufszahlen. [...] Das wesentliche Merkmal eines Intangible Asset ist, dass Sie die Schritte beschreiben müssen, die zur entgeltigen Wertgenerierung führen. Und genau das ist es, was Strategie ausmacht.[...] Wertmanagement auf Basis von Intangible Assets funktioniert wie ein Kochrezept: es bedarf mehrerer Zutaten. Schulung ist nur eine. Sie müssen zum Beispiel auch in Informationstechnologie investieren, sie müssen ein Incentive-Programm aufsetzen und schließlich auch Führung zeigen. Ein Finanzsystem kann diesen Prozess der Wertschöpfung unmöglich beschreiben. Das Finanzsystem produziert immer nur Momentaufnahmen: es ist nicht in der Lage, die zeitliche Logik von Ursache und Wirkung

darzustellen. [...] Es ist nicht in der Lage, verschiedene Assets zu einem, sagen wir, „strategischem Rezept“ zu integrieren. [...] Und wenn Sie [ihre Strategie] beschreiben können, dann können Sie sie auch managen“.

Entwicklung des Konzepts des neuen Unternehmenssteuerungssystems

Strategien erfordern im heutigen dynamischen Unternehmensumfeld ständige Anpassungen – sowohl an den Markt, als auch an die Erwartungen von Investoren und anderen Unternehmens-Stakeholdern wie etwa Kunden, Geschäftspartner, und Mitarbeiter. Gerade bei Intangible Assets basierten Strategien ist dies der Fall, da der Wert dieser Produktivfaktoren im hohen Maße von externen Gegebenheiten abhängig ist. Droht sich der Markt zu verändern, muss das Unternehmen schnell und vor allem proaktiv (re)agieren können, um die eigene Marktposition zu halten oder gar ausbauen zu können. Ständiges Chancen- und Risikomanagement ist das Thema. Das traditionelle rein finanzorientierte und Budgetbasierte Unternehmenssteuerungssystem ist deshalb von der Perspektive her zu eng gefasst und zu starr und unflexibel.

Jürgen Daum entwickelt deshalb im dritten Teil des Buches Schritt für Schritt den konzeptionellen Rahmen für ein neues, verbessertes Accounting, Controlling-, Unternehmenssteuerungs- und Managementsystem. Dabei werden die bislang vorhandenen Ansätze wie die Balanced Scorecard und andere operative Performance-Messsysteme wie Customer Relationship Management- und Supply Chain Management-Cockpits oder Produktinnovationsprozess-Management berücksichtigt, aber auch Steuerungs- und Managementkonzepte wie „Beyond Budgeting“, Szenarienplanung und „Systems Thinking“. Ein wesentlicher Nutzen, den das Buch dem Leser eröffnet, ist das systematische Zusammentragen der verschiedenen Ansätze, deren Untersuchung im Hinblick auf die Verwendungsfähigkeit für das neuen Unternehmenssteuerungssystem, und deren Einordnung in einen umfassenderen konzeptionellen Rahmen für eine solches System.

Zentrales Element des vom Autor im Teil 3 des Buches entwickelten Unternehmenssteuerungskonzeptes ist das „Tableau de Bord“: Das Tableau de Bord ist ein erweitertes Performancemesssystem, das sowohl die Steuerung eines Unternehmens aus strategischer und Gesamt-Sicht ermöglicht und gleichzeitig Einblick in die Effektivität der einzelnen wertschaffenden Prozesse des Unternehmens und deren Beitrag zur Gesamtperformance erlaubt. Jürgen Daum nennt eine solches Messsystem, in Anlehnung an ein von der Philosophie her ähnliches französisches Konzept „Tableau de Bord“ (s. Abb. 1). Im entsprechenden Kapitel werden die einzelnen Bereiche des Tableau de Bord, also die für heutige Unternehmen typischen Wertschöpfungsprozesse und Funktionen, im Detail diskutiert, um dem Leser möglichst weitgehende Hinweise für die Auswahl geeigneter Kennzahlen und Messgrößen zu geben. Ein willkommener Nebeneffekt für den an wirtschaftlichen Zusammenhängen interessierten Leser ist, dass dieser durch die systematische Zusammenstellung und Darstellung der für moderne Unternehmen typischen Geschäftsprozesse und Funktionen und der entsprechenden Managementkonzepte einen umfassenden Überblick über die moderne Unternehmensorganisation erlangt – zusätzlich zu dem Einblick in die Möglichkeiten der passenden Leistungsmessungs- und Unternehmenssteuerungskonzepte und den Tipps für die praktische Umsetzung [297-339].

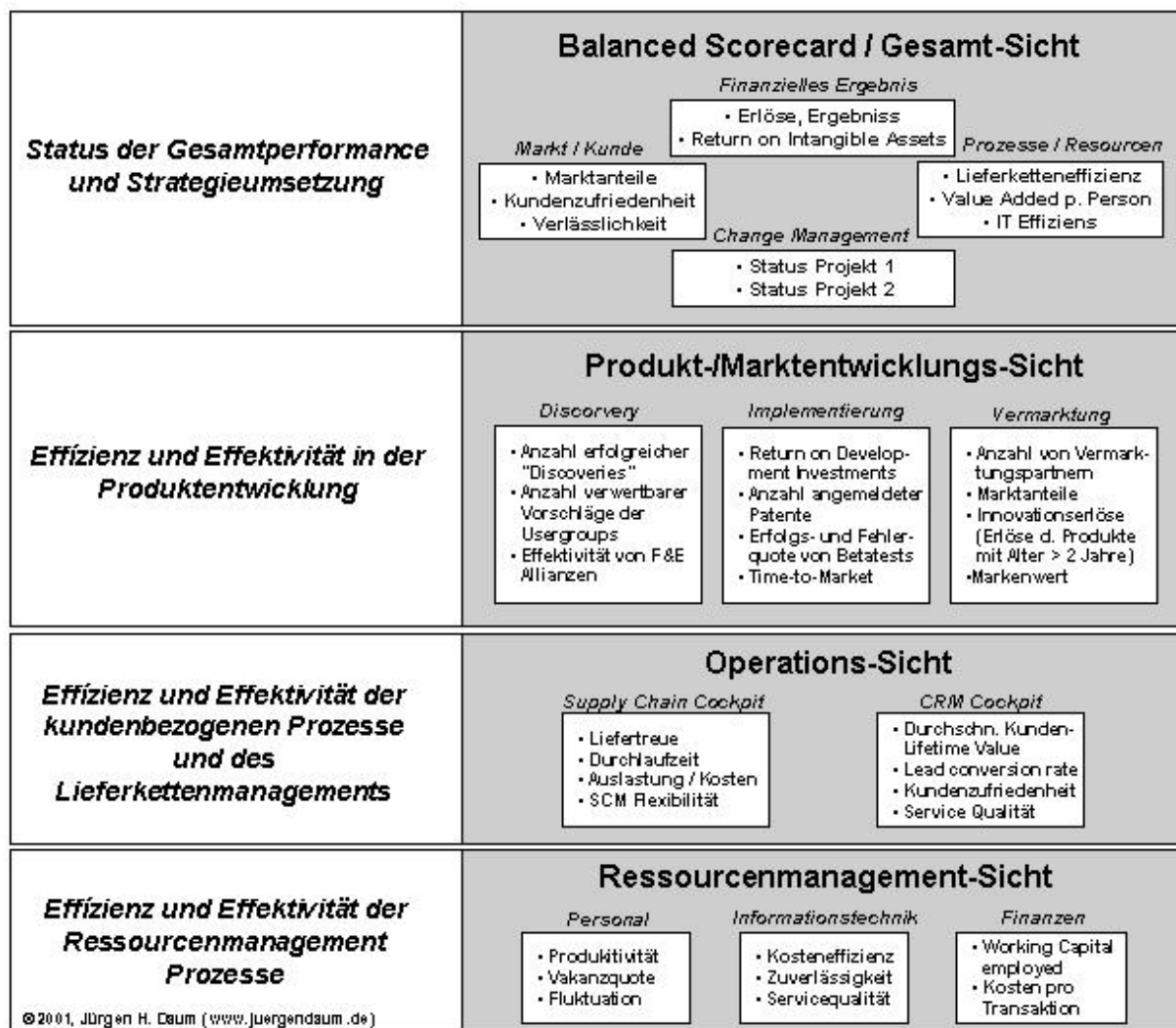


Abb. 1: Das Tableau de Bord: die Schaltzentrale für die Unternehmensführung (beispielhaft) [s. Seite 338]

Der Autor empfiehlt aus Praktikabilitätsgründen, sich erst einmal auf die schnelle Bereitstellung der wichtigsten relevanten Performance-Messgrößen zu konzentrieren, die Aufschluss über den Status der wertschaffenden Prozesse des Unternehmens geben und die übrigens auch schrittweise in das externe Reporting eines Unternehmens Einzug halten sollten (s. unten). Er geht jedoch davon aus, dass dies längerfristig nicht genügen wird. Sobald das neue Performancemesskonzept an Akzeptanz innerhalb und möglicherweise auch außerhalb des Unternehmens gewonnen hat, werden nicht nur die Anforderungen an die Aktualität, Genauigkeit und Verlässlichkeit und dass die Zahlen nachprüfbar sind, zunehmen, sondern das Management und andere interessierte Parteien werden auch nach Verbesserungen bei der Ermittlung der Finanzperformance fragen, also zum Beispiel nach dem „Return on Investment“ für Investitionen in Intangible Assets im Bereich Forschung und Entwicklung, Markenaufbau oder Kundenbeziehungs-aufbau. Als Grundlage des neuen Performancemesssystems, das zunächst aus einem einfacheren kennzahlbasierten Reportingsystem besteht, wird deshalb im zweiten Schritt auch ein verbessertes Rechnungswesenssystem benötigt, das in der Lage ist, Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, für den Aufbau einer Markenname sowie die Schaffung von Kundenwert als Investitionen zu berücksichtigen. Es muss über Gewinn und Cash Flow präziser Rechenschaft ablegen können und darüber hinaus Aufschluss über den Risikostatus eines Unternehmens geben. Jürgen Daum entwickelt deshalb im Folgenden einen konzeptionellen Rahmen für ein

© 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.

erweitertes Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnungs- und Kapitalflussrechnungsmodells und für ein sogenanntes Risikostatement. Abschließend wird eine umfassende Architektur für ein integriertes Tableau de Bord-basiertes Reportingsystem und das zugrundeliegende Rechnungswesensystem entwickelt und dargestellt.

Ein solches Reportingsystem muss nach Aussage des Autors jedoch auch um die geeigneten Managementprozesse ergänzt werden. Die berichteten Kennzahlen sollen nicht nur im Ist, sondern auch als Vorschau (Forecast) dargestellt werden, um als Grundlage für eine detaillierte Risiken- und Chancenanalyse zu dienen, die dann den Ausgangspunkt sowohl im strategischen als auch im Performancemanagementprozess für entsprechende Anpassungsmaßnahmen darstellt.

Das moderne Unternehmenssteuerungssystem besteht aus einem umfassenden Performance-Messsystem (Tableau de Bord) und geeigneten Managementprozessen: Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg heute, ist die Verfügbarkeit entsprechender objektiver Informationen über den Prozess- und Marktstatus der eigenen Unternehmens-Aktivitäten (Tableau de Bord und Risikostatement) **und** die Existenz von Verfahren und Prozessen, die einen schnellen und effizienten Wissensaustausch zwischen einzelnen Managern im Unternehmen ermöglichen, um eine optimale Verwertung dieser Informationen sicherzustellen und eine gemeinsame Interpretation zu ermöglichen. Letzteres wird durch die Implementierung geeigneter Managementprozesse erreicht. Beides, Managementprozesse und Controlling- bzw. Monitoringsystem, stellen die Grundlage für das neue, von Jürgen Daum vorgeschlagenen Managementsystem dar. Es institutionalisiert Entscheidungen zur Anpassung der Strategie aber auch der Unternehmensaktivitäten und Ressourcenallokation im Rahmen der Managementprozesse. Dies soll es dem Unternehmen erlauben, den eigenen kurz- und langfristigen Erfolg bei sich dynamisch änderndem Unternehmensumfeld kontinuierlich zu steuern und zu optimieren [s. Seite 357-372].

Denn die Umfeldynamik für Unternehmen wird weiter zunehmen. Unsere heutige wissens- und serviceorientierte Wirtschaft führt zu einer dominanteren Rolle weicher Erfolgsfaktoren, eben der Intangible Assets, und erhöht damit nicht nur die Dynamik auf der Makroebene, sondern stellt Unternehmen auch intern vor neue Herausforderungen: die Unternehmensaktivitäten werden deutlich komplexer und auch die interne Dynamik nimmt zu. Im Vergleich mit Unternehmen vor 30, 40 oder gar 50 Jahren, besteht die Aufgabe heutiger Firmen nicht mehr einfach nur darin, Produkte zu produzieren und zu verkaufen. Heutzutage müssen Unternehmen nicht mehr in einem Verkäufer-, sondern in einem Käufermarkt im Wettbewerb bestehen. Um erfolgreich zu sein und zu bleiben müssen sie deshalb immer wieder und in immer kürzeren Zeitabständen mit neuen Produkte auf den Markt kommen, systematisch langfristig tragfähige und profitable Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern aufbauen, das Humankapital der Firma laufend weiterentwickeln und die guten Mitarbeiter auch halten können, und nicht zuletzt die mehr fordernden Investoren immer wieder mit guten finanziellen Ergebnissen zufrieden stellen. Sie müssen heute also sehr unterschiedliche Dinge gleichzeitig tun: die richtigen Produkte entwickeln (langfristig orientiert), gute Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern aufbauen (mittelfristig), und profitabel operieren (kurzfristig). Das erhöht die „Trade-Offs“ im Geschäftssystem und führt zu erhöhtem laufendem internen Abstimmbedarf. Gleichzeitig nimmt die Veränderungsdynamik im Umfeld zu und zwingt Unternehmen ihre Aktivitäten in kürzeren Intervallen mit externen Entwicklungen abzugleichen. Die traditionellen Managementprozesse, basierend auf Budgetierung und monatlicher Soll-/Ist-Vergleich,

erweisen sich dafür als zu starr und haben deshalb als ausschließliche Basis des Managementsystem längst ausgedient.

Stattdessen wird ein Management- und Unternehmenssteuerungssystem benötigt, das einmal Strategiearbeit zu einem laufenden Prozess statt zu einer Einmalaktion macht und einen kontinuierlichen strategischen Dialog im Unternehmen etabliert, und das es zum anderen ermöglicht, Unternehmensaktivitäten und Ressourcen im Hinblick auf die kurzfristige Ergebnisziele (etwa kommunizierte Jahresumsatz- und Ergebnisziele) hin laufend zu optimieren. Ziel des Strategiemanagementprozesses ist es, langfristige wertschaffende Optionen auf- und auszubauen. Parallel dazu und integriert damit optimiert der Performancemanagementprozess die Verwertung der vorhandenen Assets im Hinblick auf kurzfristigen Ergebnisziele. Jürgen Daum beschreibt detailliert die Unternehmenssteuerungsprozesse (Strategie- und Corporate Performance Managementprozesse - s. Abb 2), aber auch die damit verzahnten operativen Managementprozesse, etwa in der Produktentwicklung und im Customer Relationship Management. Die Messsicht des Tableau de Bord wird damit durch die Steuerungssicht aus einer Prozessperspektive ergänzt.

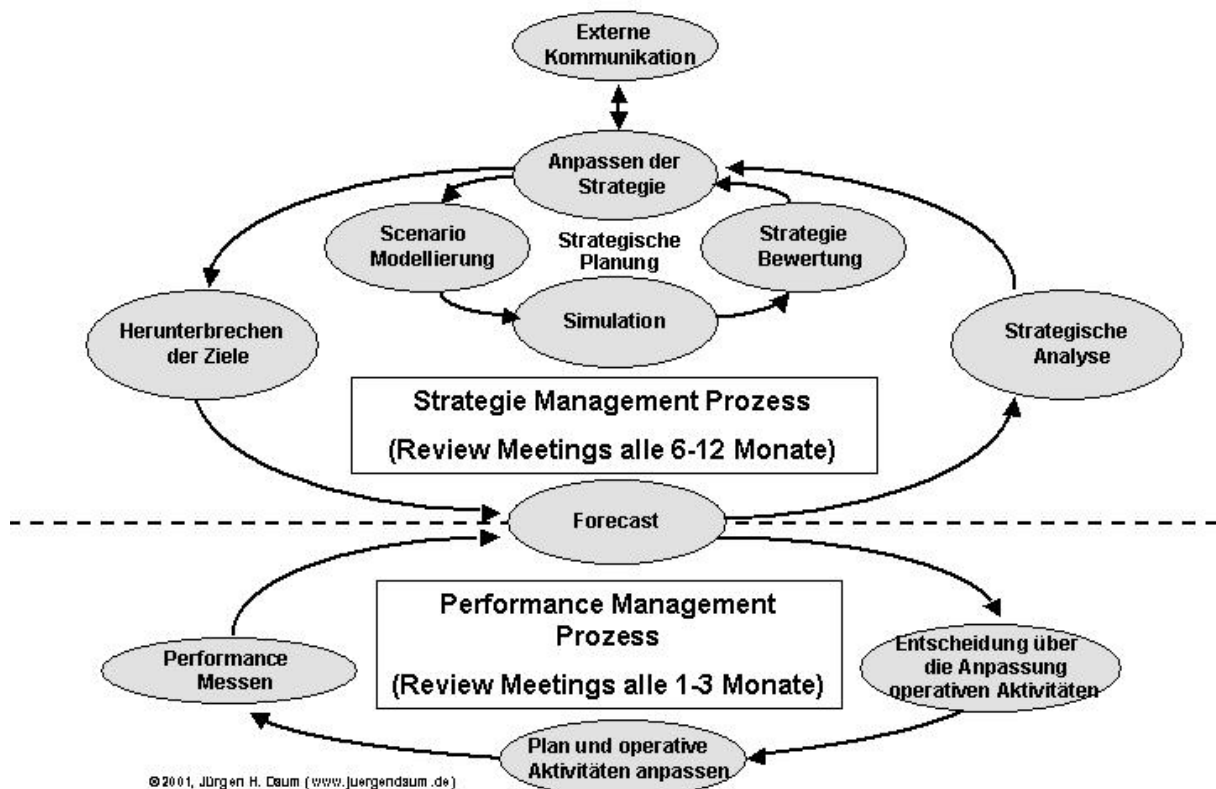


Abb. 2: Integrierte Strategie- und Corporate Performance-Managementprozesse

Damit soll es Unternehmen möglich werden, unter sich dynamisch veränderndem Umfeld, kurzfristige Ziele zu erreichen und gleichzeitig langfristige Potentiale, Intangible Assets, systematisch aufzubauen. In diesem Zusammenhang beschreibt der Autor eine Reihe moderner Konzept, die derartige flexiblere Managementprozesse unterstützen, wie beispielsweise das aus dem angelsächsischen Raum stammende „Beyond Budgeting“, das

© 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.

„Systems Thinking“ oder „Systems Dynamics“ aus den USA und die „Szenario Planung“, die bereits Ende der 60er Jahre bei Shell erfolgreich Voraussage der Ölkrise 1973 eingesetzt wurde [s. Seite 372-387].

Die praktische Umsetzung

Als ein weiteres Konzept wird das sogenannte „Management Cockpit“ genannt, das beides, ein erweitertes Messsystem in Form von grafisch aufbereiteten „Mess-Panels“ oder „Visuals“, die an den Wänden des Managementkonferenzraumes angebracht sind, mit geeigneten Verfahren und Managementprozessen kombiniert, die Managementteams ein effizienteres Arbeiten, eine stärkere Ausrichtung von Entscheidungen an der Strategie des Unternehmens und letztendlich auch ein produktiveres Zusammenarbeiten im Team ermöglichen soll.

Ein Anwender des „Management Cockpit-Raums“, die Firma Iglo-Ola in Belgien, das Schwesterunternehmen im Unilever-Konzern zu Iglo-Langnese in Deutschland, hat damit bereits vor einigen Jahren positive Erfahrungen gesammelt. Ghislain Malcorps, der Controller, der das Management Cockpit dort eingeführt hat, sagt im Interview mit Jürgen Daum, das im Buch abgedruckt ist:

Management Cockpit“-Fallbeispiel: Iglo-Ola in Belgien (Unilever-Konzern) – Statements von Ghislain Malcorps, Financial Controller: „Die Ausgangssituation war dadurch gekennzeichnet, dass wir zwar eine Unmenge von Daten hatten, jedoch nur sehr wenig Informationen und Wissen besaßen. [...] Die tägliche Erfahrung der Manager und Entscheider des Unternehmens war durch einen Mangel an gesichertem Wissen und an Aufmerksamkeit für die Strategie des Unternehmens gekennzeichnet.[...] Daher trafen unser Chairman und das Managementteam die Entscheidung, einen solchen Management Cockpit-Raum bei Iglo-Ola einzuführen. [...] Das Cockpit wird [heute] für die Vorstands-Sitzungen, die Sitzungen des erweiterten Vorstandes sowie für bestimmte Abteilungsmeetings verwendet. Jedes Meeting beginnt mit einer zweistündigen „Tour“ durch die verschiedenen Visuals und Indikatoren, wobei ein klarer Schwerpunkt auf den Visuals liegt, deren „Ampel“ auf rot oder gelb steht. Die wichtigsten Probleme werden benannt und mögliche Erklärungen dafür sofort diskutiert, so dass alle Teilnehmer über die Probleme, die vorgeschlagenen Lösungen und die ergriffenen Maßnahmen unterrichtet sind. [...] Das Management Cockpit ist also zugleich das Nervenzentrum des Unternehmens, das seine Strategien und Antriebskräfte repräsentiert und wo Aktionen definiert werden, um die strategischen Ziele zu erreichen. [...] Das Management Cockpit ist außerdem ein hervorragendes Tool zur Erfassung und Bewahrung des Management-Know-hows einer Organisation. Die personellen Veränderungen in unserem Vorstand während der Implementierungsphase haben gezeigt, dass das Cockpit auch eine höhere Rotationsrate im Management, wie dies in multinationalen Unternehmen häufig vorkommt, wesentlich leichter verkraftbar macht. Der Grund hierfür ist, dass es die Erfahrungen und das Managementwissen der Vergangenheit speichert und so eine intelligente und effiziente Dokumentation für die neuen Manager darstellt.“ [s. Seite 387-397]

Die meisten Unternehmen sind heute noch weit davon entfernt, über ein Managementsystem zu verfügen, wie es in „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ beschrieben wird. Der Grund ist sicherlich nicht mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit neuer Managementwerkzeuge, sondern einfach die Tatsache, dass die Aufgabe zu komplex und zu schwierig erscheint. Vielfach werden daher nur halbherzige Schritte in die richtige Richtung

unternommen, indem einzelne Teile der neuen Konzepte eingeführt werden. Ein Beispiel hierfür ist Erweiterung der Finanzberichte des Managements um nichtfinanzielle Parameter, so dass diese nun einer Balanced Scorecard ähnlich sehen. Häufig bleiben jedoch die Managementprozesse, die Art und Weise, wie Manager in dem Unternehmen miteinander kommunizieren, sowie die gesamte Managementkultur unverändert. Dies führt dazu, dass die Bemühungen, die mit der Einführung des neuen Berichtswesens verbunden sind, quasi verpuffen und – was noch schlimmer ist – dass das Unternehmen einem effektiven neuen Managementsystem nicht wirklich näher kommt. Wenn bei der Einführung nicht systematisch vorgegangen wird, kann der Schaden unter Umständen größer sein als der Nutzen, da statt Klarheit und strategische Fokussierung, im Management Verwirrung entsteht und das neue System noch nicht bzw. nicht richtig und das alte nicht mehr funktioniert. Jürgen Daum schlägt deshalb ein schrittweises Vorgehen vor, das mit der Analyse der Unternehmensstrategie beginnt und einen klaren langfristigen Projektplan („Entwicklungs- und Implementierungsplan“) definiert, der möglicherweise im Laufe der Zeit immer wieder angepasst wird [s. Seite 406 – 409].

Manager sind aber auch persönlich gefordert. Sie sind in der Regel darauf trainiert, Risiken zu vermeiden und die täglich anfallende Probleme zu lösen. Die Probleme im Tagesgeschäft müssen gelöst werden, sonst geht es nicht voran. Aber Risiken sollten nicht immer um jeden Preis vermieden, wohl aber begrenzt werden. Noch wichtiger ist es, bei sich bietenden Chancen schnell zu reagieren und die große Linie einer möglichen zukünftigen Entwicklung zu sehen. Dazu müssen Manager eine andere Denkweise entwickeln, wollen sie unter den Bedingungen der neuen, Intangible Assets-basierten Ökonomie erfolgreich sein. Jürgen Daum empfiehlt deshalb, dass sich Manager selbst ein persönliches 6-stufiges Lernprogramm verordnen sollten [s. Seite 410-411]. Professor Patrick M. Georges, Erfinder des Management Cockpit Konzeptes, Gehirnchirurg, Human Intelligence Management Experte und Managementtrainer sagt dazu im Interview mit Jürgen Daum [s. Seite 411-417]:

Statement von Patrick M. Georges, Erfinder des Management Cockpit Konzeptes, Gehirnchirurg, Human Intelligence Management Experte und Managementtrainer: „Sie können Ihre Entscheidungsgenauigkeit als Manager vor allem durch die Beschaffung von harten Fakten verbessern. Wir sind ziemlich schlecht in der korrekten Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten. Für Manager, die jeden Tag Entscheidungen auf der Basis von Einschätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit von bestimmten positiven oder negativen Geschäftsereignissen treffen müssen, kann diese Tatsache zu signifikantem Schaden führen. Hat ein Ereignis eine 2%ige statistische Eintrittswahrscheinlichkeit, schätzen wir diese intuitiv auf 10%. Hat etwas eine 95%ige Eintrittswahrscheinlichkeit, schätzen wir diese auf 80%. Wir tendieren dazu, große Risiken zu unterschätzen und kleine zu überschätzen. Wir sind auch gegenüber möglichen Verlusten empfindlicher und aufmerksamer, als gegenüber möglichen Gewinnen. Wir tun deshalb mehr dafür, einen kleinen Verlust zu vermeiden, als einen größeren Gewinn zu realisieren. Versuchen Sie deshalb Entscheidungen, möglichst immer nur auf der Basis von harten Fakten zu treffen. Viele Top-Manager sind sehr überrascht, wenn Sie solche statistischen Fakten sehen, wie zum Beispiel, dass bestimmte Kunden, mit denen Sie am meisten Zeit verbringen, für das Unternehmen nicht profitabel sind“ [s. Seite 416].

Die Veränderungen bei den internen Rollen von Managern betrifft vor allem auch den CFO (Chief Financial Officer), den Finanzvorstand. Seine Rolle wandelt sich immer mehr von einer reinen Administrationsrolle, vom Verantwortlichen für die Finanzressourcen und für die

Bereitstellung der „Zahlen“, zur Rolle eines „Chief Value Officer“, der das Wertschöpfungssystem des Unternehmens, dessen Prozesse und ihre Effizienz und das noch nicht realisierte Wertschöpfungspotenzial ständig im Blick hat und auf seine Realisierung drängt. Der CFO wird so von einem Verwalter administrativer Prozesse zu einem echten Businesspartner für seine Managerkollegen, der durch das Schaffen der notwendigen Managementtransparenz direkt am Erfolg des Unternehmens beteiligt ist. Dazu wird er sich mehr der „Business Intelligence“ des Unternehmens widmen und das „Business Intelligence Competence Center“ leiten, ein Konzept das der Autor am Ende des 3. Teil des Buches einführt. Das Business Intelligence Competence Center ist mit einem interdisziplinären Team besetzt, das laufend nach ungenutztem Potential im Unternehmen sucht, Business Manager in der Nutzung neuer Managementtools berät, und diese Werkzeuge konzeptionell aktuell hält, wenn sich das Unternehmen oder dessen Umfeld verändern. Unterstützt werden diese Bemühungen vom CIO (Chief Information Officer), der mit neuen Konzepten und IT-Lösungen versucht, flexibler und schneller auf neue Anforderungen aus dem Business reagieren zu können. Die Bemühungen beider Bereiche, Finance und IT, könnten in der Bereitstellung eines verbesserten Arbeitsumfeldes für das Top-Management eines Konzerns kulminieren, das Jürgen Daum unter der Bezeichnung „Management Innovation Center“ vorstellt. [s. Seite 417-431].

Das Tableau de Bord-basierte externe Berichtswesen

Investoren und andere Stakeholder benötigen grundsätzlich die gleichen Informationen wie Manager, um sich ein wirklichkeitsnahes Bild eines Unternehmens machen zu können. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit signifikanten Intangible Assets, wo das bislang übliche Reporting wenig aussagefähig ist. Für die Bewertung eines Unternehmens aus der Anlegerperspektive ist das wichtigste Kriterium das Zukunftspotenzial. Es ist daher wichtiger denn je, dass das Management den Investoren zuverlässige Informationen über das Zukunftspotenzial zukommen lässt.

Ein verbessertes externes Unternehmensberichtswesen erfordert zunächst eine Verbesserung des internen Managementsystems: Das Management wird jedoch nur dann dazu in der Lage sein, wenn es sich intern auf ein Managementsystem stützen kann, das neben der operativen Performance, auch den Fortschritt beim Aufbau von Zukunftspotential, eben von Intangible Assets, messen und darauf aufbauend entsprechende Prognosen hinsichtlich der zukünftigen Performance zur Verfügung stellen kann. Denn dies ist die Voraussetzung dafür, damit das Management intern optimieren kann, was nach außen kommuniziert wird. Nur so können gesetzte und kommunizierte Ziele bzw. die dadurch bei den Analysten und Anlegern geweckten Erwartungen auch erfüllt werden. Beide Prozesse, die externen Kommunikations- und die internen Managementprozesse, müssen daher miteinander integriert werden. Ohne eine geeignete Unternehmenskommunikation sind Investoren nicht in der Lage, den wahren Wert eines Unternehmens und das Managementrisiko einzuschätzen. Am Ende ist das Unternehmen unterbewertet und kann zum Ziel von Übernahmen werden. Ohne ein entsprechendes Managementsystem ist wiederum das Management nicht in der Lage, unternehmensinterne Fortschritte zu messen, so dass kein „Material“ zur Verfügung steht, das an Investoren kommuniziert werden könnte, und keine Informationen, um das Kommunizierte intern voranzutreiben.

Der Vorschlag, der von zahlreichen Experten gemacht wurde, geht dahin, dass Informationen über Intangibles, also über die Entwicklung der Potentiale, in Form eines sogenannten Supplementary Reporting zusätzlich zu den bislang üblichen Bilanzberichten veröffentlicht werden sollten. Denn nur so können Investoren, Analysten und andere Stakeholder zu einem besseren Verständnis der Performance eines Unternehmens und seiner Zukunftsperspektiven gelangen. Das Konzept des Tableau de bord, wie oben beschrieben, stellt deshalb nach Ansicht des Autors auch für das externe Reporting den richtigen Rahmen und die richtige Struktur zur Verfügung. Die Darstellung nach außen wird natürlich in aggregierter Form erfolgen im Vergleich zum internen Managementreporting. Als Beispiel wurde bereits der schwedische Finanzdienstleister Skandia genannt, der bereits 1997 unter der Leitung von Leif Edvinsson einen solchen Bericht publiziert hat. In Abbildung 3 ist ein Ausschnitt aus dem „Supplementary report of Skandia 1998“ dargestellt. Das Konzept hat übrigens inzwischen auch in Dänemark Eingang in die offiziellen Rechnungslegungsregeln für Unternehmen gefunden. In Dänemark sind seit Januar 2002 Unternehmen mit „signifikanten“ Intellectual Capital verpflichtet, zusammen mit den Jahresabschlusszahlen ein solches „Intellectual Capital Statement“ zu veröffentlichen, das ziemlich genau dem Konzept des Supplementary Reportings entspricht.

AMERICAN SKANDIA

American Skandia provides variable annuities and is the sixth-largest company in the US variable annuity market.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Return on capital employed (%) ¹⁾	21.9	27.1	28.7	12.2
Operating result (MSEK)	1,027	579	355	115
Value added/employee (SEK 000s)	2,616	2,206	1,904	1,666
CUSTOMER FOCUS				
Number of contracts	189,104	133,641	87,836	59,089
Savings/contract (SEK 000s)	499	396	360	333
Surrender ratio (%) ²⁾	4.4	4.4	4.1	4.2
Points of sale	45,881	33,287	18,012	11,573
HUMAN FOCUS				
Number of employees, full-time	599	418	300	220
Number of managers	88	86	81	62
Of whom, women	50	27	28	13
Training expense/employee (SEK 000s)	2.7	15.4	2.5	9.8
PROCESS FOCUS				
Number of contracts/employee	316	320	293	269
Adm. exp./gross premiums written (%)	3.5	2.9	3.3	2.9
IT expense/admin. expense (%)	8.1	12.5	13.1	8.8
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Share of gross premiums written from new launches (%)	0.9	23.7	49.2	11.1
Increase in net premiums written (%)	31.9	113.7	29.9	17.8
Development expense/adm. exp. (%)	9.8	9.9	10.1	11.6
Share of staff under 40 years (%)	76	78	81	72

¹⁾ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

²⁾ Surrenders during the year in relation to the average mathematical reserve, net.

SKANDIA REAL ESTATE

Skandia is one of Sweden's largest property owners, with about 300 holdings.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Direct yield (%)	5.96	5.93	6.16	6.60
Net operating income (MSEK)	1,130	1,215	1,258	1,399
Market value (MSEK)	19,206	20,092	20,702	21,504
Total yield (%)	7.73	-0.62	5.06	4.44
CUSTOMER FOCUS				
Customer satisfaction index (max. value = 100)	69	58	56	n.a.
Average lease (years)	n.a.	8.6	8.5	n.a.
Average rent (SEK/sq.m.)	951	960	970	1,041
Telephone accessibility (%)	60	71	60	n.a.
HUMAN FOCUS				
Human capital index (max. value = 1,000)	n.a.	615	617	n.a.
Employee turnover (%)	10.0	10.1	7.9	7.7
Average years of service with company	12.0	10.0	10.1	10.2
College graduates/ total number of office staff (%)	36	32	31	31
PROCESS FOCUS				
Occupancy rate measured by area (%)	93.7	91.8	89.7	89.3
Financial occupancy rate (%)	96.2	94.9	93.0	91.2
Net operating income per sq. m. (SEK)	553	569	590	657
Costs per sq. m., Sweden (SEK)	304	274	276	272
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Property turnover: purchases (%)	0.2	3.1	3.2	0.8
Property turnover: sales (%)	8.1	1.1	6.1	0.4
Change and development of existing holdings (MSEK)	235	311	333	313
Training expense/ administrative expense (%)	0.8	1.0	1.5	1.0

Abb. 3: Ausschnitt aus Skandias Supplementary Report von 1998

Der neue Wohlstand der Nationen: Intangible Assets volkswirtschaftliche betrachtet

Beim Übergang von der Industriegesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft verschiebt sich nicht nur die Wachstumsbasis der Unternehmen von materiellen Vermögenswerten zu Intangible Assets, sondern auch die Basis für das Wirtschaftswachstum von Gesellschaften und Nationen. Das in den Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen seiner Bürger, in den Organisationsstrukturen, Systemen und Routinen seiner Unternehmen und in der Wissens- und Innovations-Infrastruktur eines Landes angelegte Wissenskapital ist die wichtigste Quelle für Wohlstand und soziales Wohlergehen.

Die USA haben die übrigen Weltregionen hinsichtlich Produktivität und Erwerbsquote – die beiden wesentlichen Faktoren die das Wirtschaftswachstum eines Landes beeinflussen – in den letzten Jahren abgehängt und scheinen mit hoher Wahrscheinlichkeit diesen Vorsprung in Zukunft noch auszubauen. Die höhere Produktivität der US-Wirtschaft wird von Wirtschaftswissenschaftlern zunehmen auf eine intelligentere Nutzung von Intangible Assets auf volkswirtschaftlicher Ebene zurückgeführt. Damit beschäftigt sich das letzte Kapitel, der Epilog, des Buches.

Die Hauptfaktoren für Wirtschaftswachstum und für den zukünftigen Wohlstand von Nationen sind der Anteil von wissensbasierten Industriezweigen gegenüber anderen Industriezweigen sowie die Höhe und Qualität der gesamtwirtschaftlichen Investitionen in Bildung, in die Informations- und Telekommunikationstechnologie und in Forschungs- und Entwicklung. Diese Liste beschreibt gleichzeitig die Aktionsfelder einer modernen Wirtschaftspolitik.

Volkswirtschaften sehen sich hinsichtlich der neuen Produktivfaktoren vor ähnlichen Herausforderungen wie Unternehmen: Die wirtschaftliche Macht wird aber nicht einfach den Ländern zukommen, die ihre Bürger besser ausbilden, die besten Informations-Netzwerke haben oder den größten Anteil ihres Bruttoinlandsproduktes in Forschung und Entwicklung investieren. Sie wird den Ländern zukommen, die am kreativsten dabei sind, Unternehmen, Regierungsorganisationen, Kapital, Information, Konsumenten und hochqualifizierte Arbeitskräfte in vernetzten, wertschaffenden Koalitionen zusammenzubringen. Vor dem Hintergrund der heutigen globalen neuen Ökonomie, die auf Wissen und Intangible Assets beruht, sehen sich Regierungen zunehmend vor ähnliche Herausforderungen gestellt wie Unternehmensleitungen. Sie müssen Strukturkapital schaffen, das die verschiedenen Institutionen und Organisationen, wie Unternehmen und Universitäten, gezielter für wertschaffende Innovationen zusammenbringt. Sie müssen Basisressourcen wie Humankapital und die darauf bezogenen Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen „managen“. Und sie müssen ihr Land wie einen Markennamen behandeln und Attraktivität schaffen, damit es ihnen gelingt, die qualifiziertesten Menschen sowie Unternehmen und institutionelle Investoren anzuziehen, die in das Land investieren.

Und wie Unternehmen benötigen sie dazu zunächst bessere Informationen über die tatsächlichen Werttreiber einer Volkswirtschaft. Einige Länder haben bereits damit begonnen, die Voraussetzung für die Erhebung dieser Informationen zu schaffen. Wie bereits oben erwähnt, sind in Dänemark Unternehmen ab diesem Jahr verpflichtet, über ihr Intellectual Capital zu berichten, wenn sie über signifikante Werte in diesem Bereich verfügen. Dies schafft für die dänische Regierung einen wichtigen Baustein für eine volkswirtschaftliche Datenbasis, mit der die Entwicklung der Intangible Assets bzw. des Intellectual Capital in Dänemark überwacht und „gemanagt“ werden kann. Jürgen Daum stellt am Ende des Buches die Frage, welche Art von „Managementsystem“ wohl eine Regierung benötigt, um die auf

Intangible Assets beruhende Wirtschaft und diese neuen volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsfaktoren und -prozesse besser managen zu können. Der Leser mag erahnen, dass dieses konzeptionell ähnlich angelegt sein müsste wie das neue Unternehmenssteuerungssystem: es muss besser über den Aufbau von allen relevanten Potentialen und nicht ausschließlich über die Entwicklung von Sachanlagen und Finanzkapital berichten.

Zum Aufbau des Buches

Der Fokus des Buches stellt die Beschreibung der Notwendigkeit für ein neues Managementsystem, aber vor allem eines Rahmens und eines Konzeptes für eine mögliche Lösung dar. Es wurde bewusst ein umfassender Ansatz gewählt, um sich dem Thema systematisch zu nähern.

Im Teil 1 des Buches wird daher zunächst durch die Beschreibung der neuen Unternehmenswelt und der Bedingungen der Wissens-Ökonomie dargestellt, weshalb die bislang üblichen Managementsysteme und ihre Instrumente wie Rechnungswesen und Controlling in unseren durch Intangible Assets dominierten und mit neuen wertschaffenden Aktivitäten befassten Unternehmen nicht mehr ausreichend sind. Es werden die Grenzen der bislang üblichen Organisationsformen, des traditionellen Managementsystems, und der Rechnungswesen- und Controllingsysteme aufgezeigt. Ebenso werden detailliert, belegt an zahlreichen Fallbeispielen, die Erfolgsfaktoren für Unternehmen in diesem neuen Umfeld dargestellt.

In Teil 2 des Buches wird erläutert, wie Unternehmen durch Investitionen in Strukturkapital Ihre Unternehmensstrukturen und Prozesse und auch ihre Unternehmenskultur anpassen, um Wert für ihre Anteilseigner und Stakeholder im neuen Umfeld zu schaffen. Anhand des ausführlichen Fallbeispiels von ABB wird gezeigt, wie sich ein Unternehmen von einem hierarchisch befürhten klassischen Industrieunternehmen zum globalen, aber in kleinere unternehmerisch handelnde dezentralisierte Unternehmen entwickelte, das global wissensbasierte Intangible Assets nutzen kann. Im Anschluss wird die Evolution vom globalen Industrieunternehmen zum vernetzten E-Business Unternehmen am Fallbeispiel Cisco beschrieben und wie diese neuen Strukturen die Produktivität von Intangible Assets verbessern.

Im Teil 3 schließlich, werden Konzepte und Beispiele für ein neues Management- bzw. Unternehmenssteuerungssystem vorgestellt, das Unternehmen in die Lage zu versetzt, die Herausforderungen, aber auch die Chancen, im Zeitalter der Intangible Assets zu meistern. Dies umfasst auch die Darstellung eines Frameworks für ein neues Rechnungswesen-, Controlling- und Risikomanagementsystems. Dabei wurde die aktuelle Diskussion zum Thema im angelsächsischen Bereich, Konzepte wie Kaplans und Nortons Balanced Scorecard und Levs Value Chain Blueprint und andere moderne Managementkonzepte berücksichtigt. Mit der Beschreibung der Herausforderungen für den CFO und CIO und eines Modells für die passende informationstechnische Infrastruktur endet dieser Teil.

Was eine wissens- und Intangible Assets basierte Wirtschaft auf der Makroebene bedeutet, und welches die neuen wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren für Volkswirtschaften sind, darüber gibt der Epilog des Buches Aufschluss.

Zielgruppe des Buches

Das Buch richtet sich sowohl an Manager und Finanzvorstände, als auch an Experten aus den Bereichen Strategische Planung, Rechnungswesen/Controlling, IT, Unternehmenskommunikation, Marketing/Vertrieb, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Da das Buch einen umfassenden Überblick über moderne betriebswirtschaftliche Konzepte und aktuelle Unternehmenssteuerungsmodelle gibt, richtet sich das Buch an jeden, der an wirtschaftlichen Zusammenhängen und Themen interessiert ist, insbesondere an Berater, Studenten und Professoren.

Über den Autor



Jürgen H. Daum ist ein international anerkannter Experte, Autor, Referent und Berater in Unternehmensführung und -steuerung (Enterprise Management).

Er ist als Senior Business Consultant bei der SAP AG tätig und berät Top Manager, Finanzvorstände und Controller als auch Business Manager und andere Corporate Professionals in den Bereichen: Strategie Management, Organisations-Design, Value Innovation (markt- und kundenwert-orientierte Produktentwicklung und Business Development), Rechnungswesen, Controlling, Enterprise Performance Management, Management-Informationssysteme und

IT-Management.

Zuvor war er als Programm- und Produkt-Manager in der zentralen Entwicklung von SAP für die strategische Neuausrichtung der Entwicklung der SAP Finanz- und Rechnungswesenanwendungen, dann mySAP Financials genannt, verantwortlich und hat die SAP Strategic Enterprise Management Lösung maßgeblich mitgeprägt (eine analytische Softwarelösung zur Unterstützung des Enterprise Management). Er arbeitet seit über zehn Jahren mit Unternehmen, Beratern und Vertretern der Wissenschaft in Deutschland, Europa und den USA am Enterprise Management Thema. Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter und Controller eines Unternehmens der DV-Branche.

Seit dem Beginn seiner beruflichen Karriere beschäftigt sich Jürgen Daum in der Unternehmenspraxis mit operativen Unternehmensaktivitäten und mit Strategiearbeit und Organisationsentwicklung. Er hat sich dabei immer an der Schnittstelle zwischen praktischer Anwendung von Enterprise Management-Konzepten und Strategieentwicklung als auch dem Design von Organisationsstrukturen, Geschäftsprozessen und unterstützenden IT- und Software-Lösungen bewegt. Neben seinem fachlichen Know-How verfügt er über eine ausgeprägte unternehmerische und visionäre Ader, die er bereits als Student in einem eigenen kleinen Unternehmen entwickelt und erprobt hat.

Jürgen H. Daum, Jahrgang 1960, lebt mit seiner Familie in Südwestdeutschland in der Nähe von Heidelberg. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein e.V. und einer internationalen Management-Organisation. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften und spricht auf Fachkonferenzen über die genannten Themen.

Aktuelle Beiträge von Jürgen H. Daum zum Thema finden Sie unter www.juergendaum.de

Interview mit dem Autor: Intangible Assets - die Kunst, Mehrwert zu schaffen

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. Er ist Director Program Management bei der SAP AG für mySAP Financials. Daum, der zuvor als Product Manager die Lösungen für SAP SEM maßgeblich mitgeprägt hat, ist Autor des Buches "Intangible Assets - oder die Kunst Mehrwert zu schaffen" das demnächst erscheint.

- 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 Controllingsystem 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

© 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.

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 Kennzahlssysteme 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.

- 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.

Literaturverzeichnis

ABOODY, DAVID / LEV, BARUCH: *R&D Productivity In The Chemical Industry*, New York, 2001 (Die Studie kann abgerufen werden unter <http://www.stern.nyu.edu/~blev/chemical-industry.doc>)

ARTHUR ANDERSEN, *Stoxx 50 Shareholder Value und Investor Relations im Wettbewerb um institutionelles Kapital*, Eschborn/Germany, 1999

BAGHAI, MEHRDAD / COLEY, STEPHEN / WHITE, DAVID: *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building The Enduring Enterprise* (London: The Orion Publishing Group Ltd., 1999)

BAUM, GEOFF: „Cisco’s CEO: John Chambers“, *Forbes ASAP*, 23. Februar 1998

BAUM, GEOFF / ITTNER, CHRIS / LARCKER, DAVID / LOW, JONATHAN / SIESFELD, TONY / S. MALONE, MICHAEL: „Introducing the New Value Creation Index“, in: *Forbes ASAP*, 3. April, 2000

BRANEGAN, JAY: „Percy Barnevik, Chairman, ABB Asea Brown Boveri; Zurich“, *Time Magazine*, 3. März 1997

BUNNELL, DAVID / BRATE, ADAM: *Making The Cisco Connection: The Story Behind The Real Internet Superpower* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000)

BÜRCEL, HANS DIETMAR: „Flexibilisierungspotenziale in Forschung und Entwicklung“, in: *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 14. August 2000

CARLSSON, ROLF H.: *Ownership and Value Creation : Strategic Corporate Governance in the New Economy* (New York: John Wiley & Sons, 2001)

COLLINS, JIM: *Good to Great: Why some companies make the leap...and others don't* (New York: HarperCollins, 2001)

CHRISTENSEN, CLAYTON M.: *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (New York, HarperBusiness, 2000)

DALEY, ZUZANNE: „French Farmer Is Sentenced to Jail for Attack on McDonald’s“, in: *The New York Times / International News*, 14. September 2000,

DÄNISCHEN HANDELS- UND INDUSTRIEMINISTERIUM, *A Guideline for Intellectual Capital Statements*, Der Artikel kann unter <http://www.efs.dk/download/pdf/videnUK.pdf> abgerufen werden

DAUM, JÜRGEN H. / GROTHEER, MANFRED / HEINRICH, CLAUS / SCHRÖDER, JÜRGEN / STOLZE, JÜRGEN: „SAP Open Information Warehouse und Self-Controlling: Und was tut noch der Controller“, in: *Controller Magazin* 6/95

DAUM, JÜRGEN H.: „Integration des MIS in Anwendungen für das operative Controlling und die Konzernrechnungslegung“, in: Hannig, Uwe (Hrsg.): *Data Warehouse und Management Informations Systeme*, (Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1996)

DAUM, JÜRGEN H. / GROTHEER, MANFRED / FUNK, ROLF / HÖRTIG, JÜRGEN / KARL, STEFAN: „Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling“, in: *Controller Magazin*, 2/97

DAUM, JÜRGEN H.: „Konzernsteuerung mit EC Enterprise Controlling 4.0“, in: *is report*, 04/98

DAUM, JÜRGEN H.: „Strategic Enterprise Management“, in: *is report*, 02/99

DAUM, JÜRGEN H.: „Strategie-Funktionalitäten“, in: *is report*, 03/99

DAUM, JÜRGEN H.: „SEM-SRM Stakeholder Relationship Management“, in: Küting, Karlheinz / Weber, Claus-Peter (Hrsg.): *Wertorientierte Konzernführung* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000)

DAUM, JÜRGEN H.: „Unternehmensmanagement als Prozess verstehen“, in: *is report*, 06/2000

DAUM, JÜRGEN H.: „Leveraging e-Business Opportunities for Finance – How CFOs and IT can join forces to create value“, in: *SAP Insider*, Oct-Dec. 2001

DAUM, JÜRGEN H.: „Wertreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling? – Ein Ansatz für ein verbessertes Managementsystem“, in: *Controlling*, Januar 2002

DAVIS, STAN / MEYER, CHRISTOPHER: *Future Wealth* (Boston: Harvard Business School Press, 2000)

DRUCKER, PETER F.: “The Age of Social Transformation”, *The Atlantic Monthly*, November 1994

DRUCKER, PETER F.: *Management Challenges for the 21st century* (New York: HarperCollins Publishers, 1999)

DRUCKER, PETER F.: “The Real Meaning of the Merger Boom”, in: *The Conference Board 1999 Annual Essay and Report*, New York, 1999

ECCLES, ROBERT G. / HERZ, ROBERT H. / KEEGAN, E. MARY / PHILLIPS, DAVID M.H.: *The Value Reporting Revolution* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001)

EDVINSSON, LEIF / MALONE, MICHAEL S.: *Intellectual Capital* (New York: HarperCollins Publishers, 1997)

ERNST & YOUNG LLP: *Measures That Matter*, The Ernst & Young Center for Business Innovation, 1997

FRIEDMAN, THOMAS: *The Lexus and the Olive Tree* (London: Harper Collins Publishers, 2000)

GARTEN, JEFFREY E.: *The Mind of the C.E.O.* (New York, Basic Books, 2001)

GEORGES, PATRICK M.: *Le Management Cockpit. Pilotez vos affaires avec plus d'efficacité* (Paris: Editions d'Organisation, 2002)

GEUS, ARIE DE: *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997)

GHOSHAL, SUMANTRA / BARTLETT, CRISTOPHER A.: *The Individualized Corporation*, (London: William Heinemann Random House, 1997)

GUERNY, J. DE / GUIRIEC, J.C. / LAVERGNE, J.: *Principe et mise en place du Tableau de bord de Gestion* (Paris : Masson S.A., 1990)

HAGEL, JOHN III / ARMSTRONG, ARTHUR G.: *netgain: expanding markets through virtual communities* (Boston: Harvard Business School Press, 1997)

HESKETT, BEN: *Cisco CEO: What, me worry ?*, *CNET New.com*, 4. Dezember 2000 (abrufbar unter <http://news.cnet.com/news/0-1004-200-3989419.html>)

HOCH, DETLEV J. ET AL.: *Secrets of Software Success*, (Boston: Harvard Business School Press, 1999)

HOLSON, LAURA M.: „Whiz Kid: Young Deal Maker Is the Force behind a Company's Growth“, *New York Times on the Web*, 19. November 1998, abrufbar unter <http://www.cisco.com/warp/public/750/acquistion/articles/volpi.html>

HOPE, JEREMY / FRASER, ROBIN: *Beyond Budgeting – Managing in the New Economy*, CAM-I / Beyond Budgeting Round Table White Paper, London, September 2000

HOPP, DIETMAR: „Globale Strategien der SAP AG“, *Strategische Erneuerungen für den globalen Wettbewerb*, ed. Erich Zahn, Stuttgart 1996

KAGERMANN, HENNING: „Strategische Unternehmensführung bei der SAP AG – Erfahrungen und Lösungen eines Software-Unternehmens“, in: *Wirtschafts Informatik*, April 2000

KAPLAN, ROBERT S. / NORTON, DAVID P.: “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, in: *Harvard Business Review*, Januar-Februar 1996

KAPLAN, ROBERT S. / NORTON, DAVID P.: *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

KAPLAN, ROBERT S. / NORTON, DAVID P.: *The Strategy-Focused Organization* (Boston Harvard Business School Press, 2000)

KONRAD, RACHEL: *Head-on collision – old and new economies clash in auto industry marketplace*, *CNET news.com*, 15. November 2000, (abrufbar unter <http://news.cnet.com/news/0-1007-201-3412381-0.html>)

L.E.K. CONSULTING LLC, “Making Real Decisions with Real Options”, *L.E.K. Newsletter Series “Shareholder Value Added”, Band XVI*

LESLIE, KEITH J. / MICHAELS, MAX P.: “The Real Power of Real Options”, *The McKinsey Quarterly*, 2000 Number 3, Strategy. Der Artikel kann unter <http://www.mckinseyquarterly.com> abgerufen werden

LEV, BARUCH: „New Accounting for the new economy“, New York, 2000 (Der Artikel kann unter <http://www.stern.nyu.edu/~blev/NewAccounting.doc> abgerufen werden kann)

LEV, BARUCH: „Knowledge and Shareholder Value“, New York, 2000 (Der Artikel kann unter <http://www.stern.nyu.edu/~blev/knowledge&shareholdervalue.doc> abgerufen werden kann)

LEV, BARUCH: „Communicating Knowledge Capabilities“, New York, 2000 (Der Artikel kann unter <http://www.stern.nyu.edu/~blev/communicating.doc> abgerufen werden kann)

LEV, BARUCH: *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington D.C.: Brooking Institution Press, 2001)

LEV, BARUCH / GU, FENG: „Markets in Intangibles: Patent Licensing“, New York, 2001 (Die Studie kann abgerufen werden unter <http://www.stern.nyu.edu/~blev/patent-licensing.doc>)

LEV, BARUCH / GU, FENG: „Intangible Assets: Measurement, Drivers, Usefulness“, New York, 2001 (Die Studie kann abgerufen werden unter <http://www.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc>)

LINDAHL, GÖRAN: “A New Role for Global Businesses”, in: *Time Magazine Europe*, 31. Januar, 2000

MAISTER, DAVID H.: *Managing the Professional Service Firm* (New York: Free Press, 1997)

MCGUCK, ROBERT H. / ARK, BART VAN: *Performance 2000: Productivity, Employment, and Income in the World's Economies* (New York, The Conference Board, 2001)

MEANS, GRADY / SCHNEIDER, DAVID: *Meta-Capitalism: The e-Business Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2000)

MUIRHEAD, SOPHIA A.: *Corporate Contributions: The View From 50 Years*, (New York, The Conference Board, 1999)

NAKAMURA, LEONARD: “Intangibles: What put the *New* in the New Economy?”, *Federal Bank fo Philadelphia, Business Review*, Juli/August 1999

NAKAMURA, LEONARD: “Economics and the New Economy: The invisible hand meets creative destruction”, *Federal Bank of Philadelphia, Business Review*, Juli 2000

NÖLTING, ANDREAS: “Werttreiber Mensch”, in: *Manager Magazin*, April 2000

**NORRIS, GRANT / HURLEY, JAMES R. / HARTLEY, KENNETH M /
DUNLEAVY, JOHN R. / BALLS, JOHN D.:** *E-Business and ERP: Transforming the Enterprise* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2000),

OECD (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 http://www.oecd.org/dsti/sti/stat-ana/prod/scorebd_summ.htm abgerufen werden

PETER, GLEN: *Waltzing with the raptors: a practical roadmap to protecting your company's reputation* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999)

PLATTNER, HASSO / SCHEER, AUGUST-WILHELM / WENDT, SIEGFRIED / MORROW, DANIEL S.: *Dem Wandel voraus* (Bonn, Galileo-Press, 2000)

PORTER, MICHAEL E.: “What is Strategy”, in: *Harvard Business Review*, November-Dezember 1996

RAPPAPORT, ALFRED: *Creating Shareholder Value* (New York: The Free Press, 1986, überarbeitete Auflage 1998)

RAPPAPORT, ALFRED: „New Thinking on how to link executive pay with performance“, in: *Harvard Business Review*, March-April 1999

READ, CEDRIC / ROSS, JACKY / DUNLEAVY, JACK / SCHULMANN, DONNIEL / BRAMANTE, JAMES: *eCFO: Sustaining Value in the New Corporation* (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2001)

RIDDERSTRALE, JONAS / NORDTRÖM, KJELL: *Funky Business* (London, Financial Times Prentice Hall Publishing, 2000)

RIFKIN, GLENN: „Growth By Acquisition – The Case of Cisco Systems“, eine Fallstudie von Booz-Allen & Hamilton, Inc. (abrufbar unter <http://www.strategy-business.com/thoughleaders/97209/page2.html>)

ROACH, STEPHEN: „US: The Boom for Whom?“, *Archives of the Global Economics Team of Morgan Stanley* (www.msdl.com/GEFdata/digests/19771217-wed.html), New York 1997

ROYAL DUTCH/SHELL GROUP OF COMPANIES, *Shell Report 2000 – How do we stand?*, <http://www.shell.com/>,

RUDIS, ESTHER / BERMAN, MELISSA A. / MITCHELL, CHUCK: *The CEO Challenge: Top Marketplace And Management Issues 2001*, (New York, The Conference Board, 2001)

SAP AG: *SAP Strategic Enterprise Management – Enabling Value Based Management*“, White Paper, Walldorf 1998

SAP AG: *SAP Strategic Enterprise Management - Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, White Paper, Walldorf 1999

SAP AG: *SAP Strategic Enterprise Management – The Functions - a Closer Look*, White Paper, Walldorf 1999

SAP AG: *Empowering Finance for E-Business – How to Exploit Technology to Optimize Value*, White Paper, Walldorf 2001

SAP AG: *Beyond Budgeting*, White Paper, Walldorf 2001.

SAP AG: *mySAP Technology for open E-Business Integration - Overview*, White Paper, Walldorf 2001.

SCHUMPETER, JOSEPH A.: *Theory of Economic Development* (Boston: Harvard University Press, 1949)

SCHWARTZ, PETER: *The Art of The Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* (New York: Currency Doubleday, 1996)

SCHWARTZ, PETER / LEYDEN, PETER: “The Long Boom: A History of the Future, 1980-2020”, in: *Wired Magazine*, Juli 1997

SCHWARTZ, PETER / LEYDEN, PETER / HYATT, JOEL: *The Long Boom: A Vision For The Coming Age Of Prosperity* (Cambridge / Massachusetts: Perseus Publishing, 1999/2000)

SEC TASKFORCE: “Strengthening Financial Markets: Do Investors have the Information they need?“, New York, 2001. Der Artikel kann unter www.fei.org/finrep/files/SEC-Taskforce-Final-6-6-2k1.pdf abgerufen werden.

SENGE, PETER M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990)

SHRIMSLEY, ROBERT: “Minister to reassure business over civic duty”, in: *Financial Times*, 4. Mai 2000

SKANDIA INSURANCE LTD.: *Human Capital in Transformation – Intellectual Capital Prototype Report*, Skandia 1998

STEWART, THOMAS A.: *Intellectual Capital* (New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1999)

STEWART, THOMAS A.: “Accounting Gets Radical”, in: *Fortune Magazine*, 16. April 2001

STRASSMANN, PAUL A.: „The Value of Computers, Information and Knowledge“ (Artikel vom 30.01.1996, der unter www.strassmann.com abgerufen werden kann)

SVEIBY, KARL ERIK: *The New Organizational Wealth* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997)

THUROW, LESTER C.: “If God Spoke to John Akers”, *Across The Board*, Januar-Ausgabe 2000

VIDAL, DAVID J.: *Consumer Expectations on the Social Accountability of Business*, (New York, The Conference Board, 1999)

ZUCKERMAN MICHAELS, MARILYN: *Speed: Linking Innovation, Process, and Time to Market*, (New York, The Conference Board, 2000)

