

CONTROLLING & MANAGEMENT

ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management

Dirk Hachmeister
(Hrsg.)

- › Intangible
Asset Management
- › Bewertung und
Steuerung
- › Bilanzierung
- › Berichterstattung

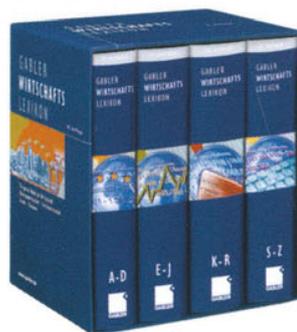
Controlling und Management von Intangible Assets

„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“

Benjamin Franklin (1706 – 1790)

Nordamerikanischer Politiker und Wissenschaftler

NEU!



Das Gabler Wirtschaftslexikon lässt keine Fragen offen.
Jetzt auch als Taschenbuch!

CLASSIC EDITION

- 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2004
- 3.478 Seiten, Gebunden, 4 Bände
- EUR (D) 179,00/CHF 283,00/EUR (A) 184,10
- ISBN 3-409-12993-6

TASCHENBUCHAUSGABE

- 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2005
- 3.484 Seiten, Softcover, 8 Bände
- EUR (D) 89,00/CHF 146,00/EUR (A) 91,50
- ISBN 3-409-10386-4

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag:

Gabler Verlag, Abraham-Lincoln-Straße 46, 65189 Wiesbaden, Telefon 06 11/78 78-6 26, Fax 06 11/78 78-4 20, www.gabler.de



ISBN 978-3-8349-0003-6
DOI 10.1007/978-3-663-09514-9

ISBN 978-3-663-09514-9 (eBook)

Intangible Assets: Sorgenkinder der Betriebswirtschaft?

Intangible Assets sind im wahrsten Sinne des Wortes ein schwer greifbares Thema. Dabei ist ihre hohe Bedeutung für die Unternehmen ohne jeden Zweifel. Dieses Sonderheft der Zeitschrift für Controlling und Management liefert Ihnen einen Einblick in Theorie und Praxis von Intangible Assets. Der Bogen spannt sich dabei von

- Fragen des Intangible Asset Managements und seine Bedeutung für das Management von Unternehmen,
- Konzepten zur Bewertung und Steuerung dieser immateriellen Werte und
- Fragen der Rechnungslegung immaterieller Vermögenswerte zu
- den Erwartungen an die Berichterstattung über Intangible Assets.

Jürgen H. Daum zeigt die Notwendigkeit eines umfassenden Denkens beim Management von immateriellen Werten. Beachtenswert sind dabei seine Ausführungen zur Organisationsgestaltung und zur ressortübergreifenden Kooperation.

Dieter Becker und Armin Steiner zeigen die Vielzahl von bestehen Konzepten zur Steuerung und Management von immateriellen Werte und die Notwendigkeit der Kombination, um aus Managementperspektive ein geeignetes Instrumentarium zu erhalten.

Andreas Creutzmann stellt ihnen bestehende Konzepte der finanziellen Bewertung von immateriellen Werten vor. Entsprechende Konzepte werden nicht nur im Rahmen der Kaufpreisallokation beim Unternehmenswert benötigt, sondern sind ein Muss, wenn eine quantitative Bewertung immaterieller Vermögenswerte im Controlling gefordert wird.

Jörn Littkemann, Michael Holtrup und Claudia Schrader thematisieren die Probleme bei der Akquisition von Unternehmen, die nicht wegen ihrer existierenden Produkte, sondern wegen ihrer Tech-

nologiekompetenz erworben werden. Ihre Ausführungen spannen sich von der Frage einer Due Diligence bis zur Bewertung hochinnovativer Unternehmen.

Ralf Dillerup, Simone Göttert und Corinna Gedeon zeigen im Rahmen einer realen Fallstudie den Einsatz einer Wissensbilanz. In dem praxisnahen Beitrag unterbreiten sie einen Vorschlag zur Identifikation und Steuerung immaterieller Werttreiber.

Thomas W. Günther informiert sie über die verschiedenen Konzepte zur Gewinnung von Wissensbilanzen. Sein Fokus ist dabei auf die interne Unternehmenssteuerung gelegt. Um ihnen eine Einschätzung der vielen diskutierten Konzepte zu erleichtern, werden die Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt.

Arnold Picot und Rahild Neuburger beschäftigen sich mit der Frage, ob und in welcher Weise ein Controlling von Wissen und Wissensmanagement möglich ist und welche Controlling-Instrumente hier sinnvoll eingesetzt werden können.

Alexander Gerybadze und Bernd Gaiser beschäftigen sich mit der Frage der Bewertung der Innovationskompetenz. Dabei beschränken sich die Autoren nicht nur auf F&E-Projekte, sondern diskutieren Prozesskompetenz für Innovationen in vielen Bereichen. Welche Methoden zur Bewertung im Einsatz sind wird ebenso beantwortet wie die Frage nach ihren Möglichkeiten und Grenzen.

Reinhard Heyd und Martin Lutz-Ingold geben uns einen umfassenden Überblick über die Probleme der bilanziellen Abbildung von immateriellen Werten nach IFRS. Von besonderem Interesse sind dabei die bilanzpolitischen Implikationen.

Oliver Kunath geht dann mit der Kaufpreisallokation auf ein bilanzielles Spezialproblem von immateriellen Werten im Rahmen der Erstellung von Konzernabschlüssen ein.

Die empirische Auswertung von Thomas Fischer und Sabrina Becker zu den



Dirk Hachmeister

reporting-relevanten Informationen zu immateriellen Werte aus der Sicht von Jahresabschlussadressaten und -erstellern zeigt jene Bereiche, die von den Adressaten als besonders relevant angesehen werden.

Die in der Überschrift gestellte Frage nach immateriellen Werten als den Sorgenkindern der Betriebswirtschaftslehre können wir nicht eindeutig beantworten. Auf der einen Seite werden immaterielle Werte in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion nicht vernachlässigt, auf der anderen Seiten sehen wir die Herausforderungen, die vor uns liegen. Ich hoffe, die Beiträge geben Ihnen einen guten Überblick über Herausforderungen und vorhandenen Management-Tools im Zusammenhang mit Intangibles Assets. Ich wünsche Ihnen einen hohen Erkenntnisgewinn und möchte nicht schließen, ohne allen Autoren für ihre konstruktiven und interessanten Beiträge und meinen Mitarbeitern für die logistische Unterstützung zu danken.

D. Hachmeister

Ihr Dirk Hachmeister

INTANGIBLE ASSET MANAGEMENT

- 4 INTANGIBLE ASSET MANAGEMENT: WETTBEWERBSKRAFT STÄRKEN UND DEN UNTERNEHMENSWERT NACHHALTIG STEIGERN – ANSÄTZE FÜR DAS CONTROLLING**
Jürgen H. Daum
- 20 IMMATERIELLES VERMÖGEN ERFOLGREICH MANAGEN – STATUS QUO UND ENTWICKLUNG**
Dieter Becker/Armin Steiner

BEWERTUNG UND STEUERUNG

- 29 DER WERT VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSGEGENSTÄNDEN ZUR STEUERUNG VON UNTERNEHMEN**
Andreas Creutzmann
- 40 BESONDERHEITEN DER BEWERTUNG HOCHINNOVATIVER UNTERNEHMEN IM RAHMEN DES AKQUISITIONSCONTROLLINGS**
Jörn Littkemann/Michael Holtrup/
Claudia Schrader
- 58 WISSENSBILANZ UND CONTROLLING VON STRUKTURKAPITAL – FALLSTUDIE DES MITTELSTÄNDISCHEN MASCHINENBAUUNTERNEHMENS SICO GMBH & CO. KG**
Ralf Dillerup/Simone Göttert/
Corinna Gedeon
- 66 UNTERNEHMENSSTEUERUNG MIT WISSENSBILANZEN – MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN**
Thomas W. Günther
- 76 CONTROLLING VON WISSEN**
Arnold Picot/Rahild Neuburger
- 86 CONTROLLING VON INTANGIBLES UND INNOVATIONSKAPITAL: INNOVATION AUDIT UND INNOVATION SCORECARD**
Alexander Gerybadze/Bernd Gaiser

BILANZIERUNG

- 95 INTANGIBLE ASSETS IM JAHRESABSCHLUSS NACH IFRS – ANSATZ- UND BEWERTUNGSVORSCHRIFTEN SOWIE BILANZPOLITISCHE IMPLIKATIONEN**
Reinhard Heyd/Martin Lutz-Ingold
- 107 KAUFPREISALLOKATION: BILANZIERUNG ERWORBENER IMMATERIELLER VERMÖGENSWERTE NACH IFRS 3 (2004)/IAS 38 (REV. 2004) UND ED IFRS 3 (AMEND. 2005)**
Oliver Kunath

Herausgeber und Beirat:

Herausgeber:

Prof. Dr. Jürgen Weber, WHU, Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling und Telekommunikation, Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG.

Prof. Dr. Thomas Hess, LMU München, Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien.

Prof. Dr. Dirk Hachmeister, Universität Hohenheim, FG BWL insbes. Rechnungswesen und Finanzierung

Herausgeber-Beirat:

Dr. Ralf Eberenz, Beiersdorf AG, Leiter Corporate Accounting & Controlling.
Dr. Alan Hippe, Continental Aktiengesellschaft, Mitglied des Vorstandes.
Joachim Preisig, Deutsche Telekom AG, Leiter Konzerncontrolling.

**121 WISSENSORIENTIERTE
UNTERNEHMENSPUBLIZITÄT
– ERGEBNISSE EINER
EMPIRISCHEN STUDIE IN
DEUTSCHEN BÖRSEN-
NOTIERTEN UNTERNEHMEN**
Thomas M. Fischer/Sabrina Becker

**1 EDITORIAL
2 INHALT
3 IMPRESSUM**

- AKTUELLES HEFT
- ARCHIV
- ONLINE FIRST
- JAHRESREGISTER
- TERMINE
- LINKS

Impressum

Verlag: Betriebswirtschaftlicher Verlag,
Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH,
Abraham-Lincoln-Straße 46,
65189 Wiesbaden, Postfach 1546,
65173 Wiesbaden, <http://www.zfcm.de>
Geschäftsführer: Andreas Kösters
Verlagsleitung: Dr. Heinz Weinheimer
Gesamtleitung Anzeigen: Thomas Werner
Gesamtleitung Vertrieb: Gabriel Göttinger
Gesamtleitung Produktion:
Bernhard Laquai
Programmleitung Wissenschaft:
Claudia Splittgerber
Herausgeber: Prof. Dr. Jürgen Weber
Prof. Dr. Thomas Hess
Prof. Dr. Dirk Hachmeister
Herausgeber dieses Sonderheftes:
Prof. Dr. Dirk Hachmeister
Schriftleitung: Dr. Bernhard Hirsch
E-Mail: bhirsch@whu.edu
Verantwortliche Redakteure:
Dipl.-Kfm. Eric Zayer
E-Mail: ezayer@whu.edu
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Roman Müller
E-Mail: roman.mueller@whu.edu
Dipl.-Kfm. Michael Samtleben
E-Mail: samtleben@bwl.uni-muenchen.de

Redaktion:
Jutta Hauser-Fahr, Tel.: (06 11) 78 78-235
Annelie Meisenheimer,
Tel.: (06 11) 78 78-232
Abonnenntbetreuung:
VVA-Zeitschriften-Service, Controlling &
Management, Postfach 777, 33310 Gütersloh
Tel.: (05241) 8019-68, Fax (05241) 8096-20
Produktmanagement: Kristiane Alesch,
Tel.: (06 11) 78 78-359
Anzeigenleitung: Christian Kannenberg,
Tel.: (06 11) 78 78-369
Es gilt die Anzeigenpreisliste 27 vom 1.10.02
Anzeigenverkauf: CBM GmbH,
Telefon (0 67 71) 80 91-0 od. -31,
Fax (0 67 71) 80 91-18
E-Mail: cbm_gmbh@t-online.de
Anzeigendisposition: Barbara Gerlach,
Telefon (06 11) 78 78-198,
Fax (06 11) 78 78-443
Produktion/Layout: Heiko Köllner,
Tel.: (06 11) 78 78-177

Bezugsmöglichkeit:
Das Heft erscheint sechsmal jährlich.
Preise: Einzelpreis € 28,- zzgl. Versand.
Jahresabonnementspreis Inland € 123,- für
Studenten € 81,- (die aktuelle Immatrikula-
tionsbescheinigung ist jeweils unaufgefordert
nachzureichen); preisgebundener Jahresabon-
nementspreis Ausland € 129,-; Studentenpreis
€ 87,- (incl. Porto und ges. MwSt.). Abbestel-
lungen sind sechs Wochen vor Ablauf des Be-
zugsjahres (s. letzte Abonnementrechnung)
unter Angabe der Kundennummer schriftlich
einzureichen; schriftliche Bestätigung erfolgt
nicht. Jährlich können 1 bis 4 Sonderhefte hin-
zukommen. Sie werden Abonnenten mit einem
Nachlass von 25 % gegen gesonderte
Rechnung geliefert.

Bei Nichtgefallen können Sonderhefte inner-
halb einer Frist von 3 Wochen an die Ver-
triebsfirma zurückgesandt werden. Zusätzliche
Liefer- und Versandkosten fallen nicht an.

Druck und Verarbeitung: Wilhelm & Adam,
Heusenstamm

Satz: Satzwerk · Gestaltung und DTP, Dreieich

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen
einzelnen Beiträge und Abbildungen sind ur-
heberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung in elektronischen Systemen.
Nachdruckgenehmigung kann die Redaktion
erteilen. Für unverlangt eingesandte Beiträge
und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet.
Jede im Bereich eines gewerblichen
Unternehmens hergestellte oder benützte Ko-
pie dient gewerblichen Zwecken gem.
§ 54 (2) UrhG und verpflichtet zur
Gebühreneinzahlung an die VG WORT,
Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336
München, von der die einzelnen
Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser
Zeitschrift darf ohne schriftliche
Genehmigung des Verlages vervielfältigt
oder verbreitet werden. Unter dieses
Verbot fällt insbesondere die gewerbliche
Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme
in elektronische Datenbanken und die
Vervielfältigung auf CD-ROM und allen ande-
ren elektronischen Datenträgern.

Hinweise für Autoren:

Der Autor ist mit der Veröffentlichung seines
Beitrags damit einverstanden, dass sein
Beitrag außer in der Zeitschrift auch durch
Lizenzvergabe in anderen Zeitschriften (auch
übersetzt), durch Nachdruck in
Sammelbänden (z. B. zu Jubiläen der Zeit-
schrift oder des Verlages oder in Themen-
bänden), durch längere Auszüge in Büchern
des Verlages auch zu Werbezwecken, durch
Vervielfältigung und Verbreitung auf
CD-ROM oder anderen Datenträgern, durch
Speicherung auf Datenbanken, deren
Weitergabe und den Abruf von solchen Da-
tenbanken während der Dauer des
Urheberrechtsschutzes an dem Beitrag im
In- und Ausland vom Verlag und seinen
Lizenznehmern genutzt wird.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005
Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher
Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2005

Der Verlag ist ein Unternehmen von Springer
Science+Business Media. ISSN 1614-1822

Bis 2002: krp-Kostenrechnungspraxis

ISBN 978-3-8349-0003-6 ISBN 978-3-663-09514-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-09514-9

Beilagenhinweis:

Dieser Ausgabe liegen Prospekte des
Verlages C.H. Beck, München und
Rudolf Haufe Verlages, Freiburg, bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser
um Beachtung.

Karl-Heinz Steinke, Deutsche Lufthansa
AG, Leiter Konzerncontrolling &
Kostenmanagement

Dr. Ulrich Vest, Springer Science +
Business Media, Chief Financial Officer

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

Jürgen H. Daum

Intangible Asset Management – Weshalb?

Die Fähigkeit von Unternehmen, wirtschaftlichen Mehrwert in Form von Kundenwert, Shareholder Value und Stakeholder Value zu schaffen, basiert heute nicht mehr in erster Linie auf den traditionellen industriellen Produktivfaktoren (manuelle) Arbeit, Finanzkapital und Sachanlagen, sondern auf so genannten Intangible Assets (Alternativ wird in der Literatur auch der Begriff Intellectual Capital Wissenskapital verwendet.): zum Beispiel auf der Verfügbarkeit talentierter Wissensarbeiter (Humankapital), auf produktiven Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden, auf dem Bekanntheitsgrad des Firmennamens, der Produkte und Marken (Beziehungskapital) und auf effektiven und effizienten Verfahren und Prozessen in Entwicklung, Fertigung, Vermarktung und Kundenservice (Strukturkapital). Intangible Assets sind heute im Wesentlichen für die Innovationskraft eines Unternehmens und für seine Fähigkeit verantwortlich, Mehrwert in einem hochdynamischen und hochkompetitiven globalen Umfeld zu schaffen und „einen Unterschied zu machen“, sich also vom Wettbewerb zu

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

differenzieren und attraktiv für Kunden, Investoren und andere Stakeholder zu sein und es zu bleiben.

Die wachsende Wertlücke zwischen Buch- und Marktwert

Intangible Assets begründen damit heute in hohem Maße die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirt-

schaften als auch deren Wert bzw. deren wirtschaftliche Produktivität. Ein deutliches „Symptom“ dafür ist die Tatsache, dass sich seit Jahren die Markt- und die Buchwerte von Unternehmen in fast allen Branchen auseinander entwickeln. Für die im amerikanischen Standard&Poors-500-Index gelisteten Unternehmen ist die Lücke zwischen Buch- und Marktwert



Jürgen H. Daum ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect der Business Solutions Architects Group EMEA bei der SAP, Walldorf. Für die

CFOs und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen fungiert er als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Er veröffentlicht regel-

mäßig Beiträge in Fachzeitschriften, spricht auf Konferenzen im In- und Ausland und ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (dt.: 2002, engl.: 2003) und

seit 1980 im Durchschnitt von 20 % auf 75 % des Marktwertes angewachsen (vgl. Abb. 1).

Diesem Effekt liegt zugrunde, dass die Kapitalmärkte die Tatsache anerkennen, dass es vor allem Investitionen in Intangible Assets sind, die heute Mehrwert schaffen, also Renditen, die über den Kapitalkosten liegen. Derartige Investitionen, z. B. in die Produktinnovation, in Kunden- und Partnerbeziehungen, in Marken etc., erwirtschaften heute auch in der traditionellen Industrie, wie z. B. in der chemischen Industrie, Renditen, die weit über den Kapitalkosten und denen von Investitionen in Sachanlagen liegen (vgl. Aboody/Lev 2001, S. 18 – 21). So ist es auch nicht verwunderlich, dass Unternehmen aller Branchen heute mehr in Intangible Assets investieren als je zuvor – mit weiter steigender Tendenz. In den OECD-Ländern sind Investitionen in die Produktion von Wissenskapital, wie zum Beispiel in Forschung und Entwicklung, bereits 1999 mit dem Volumen der Investitionen in Sachanlagen gleichgezogen (vgl. OECD 1999, S. 2). Seitdem wird in diesen Volkswirtschaften mehr in Intangibles investiert als in Sachanlagen. Auch Unternehmen traditioneller Branchen verfügen deshalb heute oft über signifikante Intangible Assets, deren Wert teilweise noch über den Intangible Assets-Werten von Unternehmen typischer wissensintensiver Branchen wie etwa der Softwareindustrie liegen (vgl. Gu/Lev 2001, S. 12), ohne dass dies allerdings aus ihren Bilanzen und im internen Rechnungswesen ersichtlich wird.

Und hier liegt das Problem: Denn unsere Management-, Rechnungslegungs- und Controllinginstrumente haben mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten.

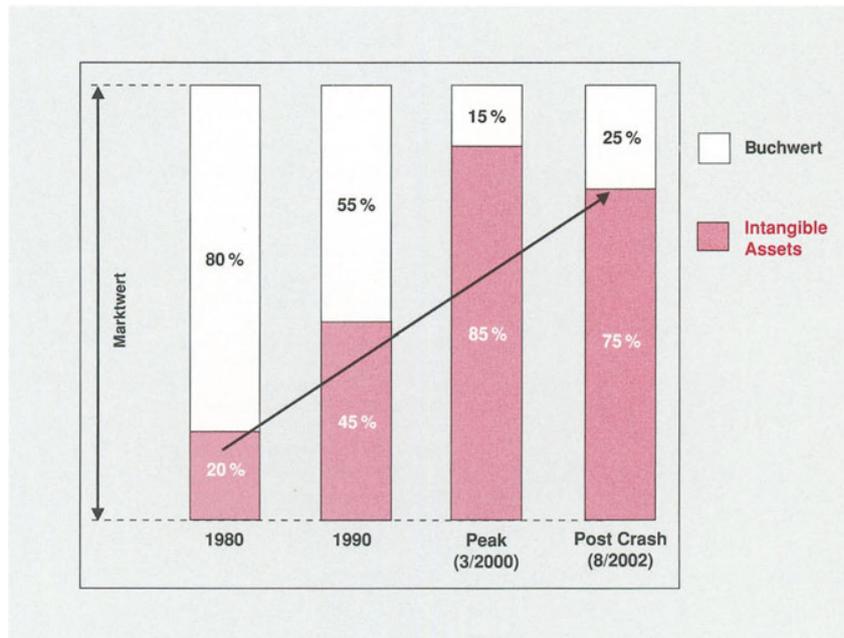


Abbildung 1: Das Anwachsen der nicht durch das Rechnungswesen belegten „unsichtbaren“ Werte (Quelle: Ballow/Burgmann/ Roos/Molnar 2004, S. 7)

ten. Sie stammen aus einem anderen Wirtschaftszeitalter und orientieren sich immer noch an den industriellen Wertschöpfungssystemen der Vergangenheit und deren Produktivfaktoren: (manuelle) Arbeit, Finanzkapital und Sachanlagen, wie etwa der Maschinenpark einer Fabrik. Sie liefern deshalb eine viel zu begrenzte Sicht und klammern die wichtigsten Produktivfaktoren unserer zunehmend wissens- und dienstleistungsorientierten Unternehmen und Volkswirtschaften und deren spezifischen Eigenschaften aus – eben die Intangible Assets: nichtmonetäre, nichtmaterielle Produktivfaktoren und die ihnen innewohnenden Produktivkräfte und Risiken.

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

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

Beispielsweise besteht die eigentliche Herausforderung für das Management eines Pharma-Multinationals nicht einfach darin, die Forschungs- und Entwicklungspipeline zu managen und dessen Wertentwicklung (in Form potenzieller zukünftiger zu erzielender Erlöse durch die neuen Produkte) dem Kapitalmarkt zu erklären – was bereits schwierig genug ist –, sondern mit dem Aufschlag auf den eigenen Unternehmenswert umzugehen, den die Finanzanalysten „Vertrauensfaktor“ nennen. Mit dem Vertrauensfaktor wird durch den Kapitalmarkt die echte oder vermeintliche Fähigkeit des Unternehmens honoriert, eine noch unbekannt Zukunft aktiv im Sinne des Unternehmens zu gestalten, also noch unbekannt Marktentwicklungen und die damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen auf wesentlich bessere Weise als

„Beyond Budgeting“ (2005).

Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens.

E-Mail: jhd@juergendaum.de

Website: <http://www.juergendaum.de>

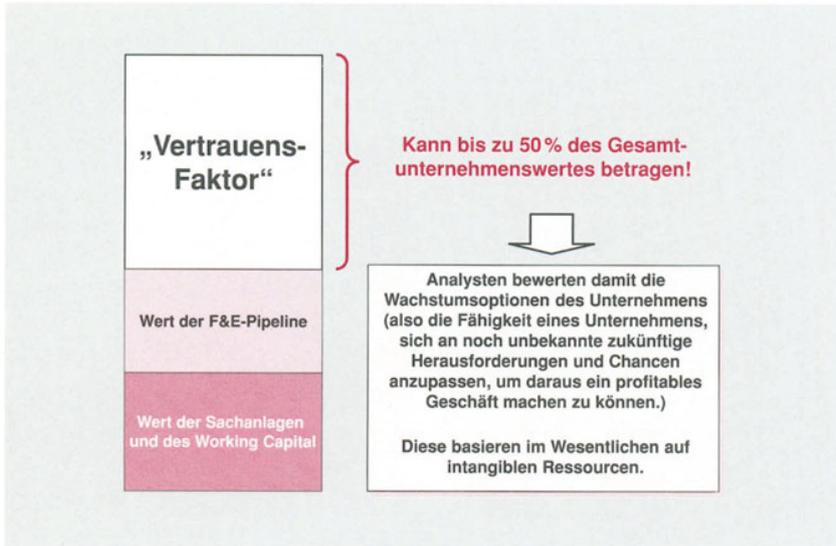


Abbildung 2: Die Managementtherausforderung eines Pharma-Multinationals

der Wettbewerb dazu nutzen zu können, um Zusatz- bzw. Neugeschäft, also Wachstum, zu generieren. Und dieser Vertrauensfaktor kann bis zu 50 % des Gesamtunternehmenswertes betragen und wird „on top“ auf den Wert der vorhandenen Assets, die in den Büchern stehen, plus dem durch die Analysten geschätzten Wert der Forschungs- und Entwicklungspipeline aufaddiert (vgl. Abb. 2). Wie soll das Management jedoch damit umgehen? Durch was zeigt sich dieser Wert, Vertrauensfaktor genannt, in der Realität des Tagesgeschäftes und wie kann das Management aktiv darauf Einfluss nehmen? Ohne eine systematische Analyse der vorhandenen Intangible Assets, die vor allem auch in Ihrer Kombination den Wert der Wachstumsoptionen des Unternehmens (und damit den Wert des Vertrauensfaktors) begründen, kann diese Frage nicht beantwortet werden und agiert das Management im Blindflug.

Ein weiteres Beispiel stammt aus der Konsumgüterindustrie. Das betreffende Unternehmen hatte, wie viele seiner Wettbewerber, ab Mitte der 1980er-Jahre mit einer Akquisitionsstrategie begonnen, um so die Chancen der Globalisierung zu nutzen, aber auch den Herausforderungen der weltweiten Konsolidierung der Branche zu begegnen. Aufgrund der erwähnten Wertlücke zwischen Buch- und

Marktwert bei den übernommenen Unternehmen standen jedoch bei einer Übernahme und der folgenden Erstkonsolidierung der Bilanz des übernommenen Unternehmens mit der Bilanz des Übernehmers einem großen Teil des Kaufpreises keine durch das Rechnungswesen des übernommenen Unternehmens belegten Werte gegenüber. Gemäß den Rechnungslegungsregeln wurde der überschießende Teil des Kaufpreises als Gesamtsumme der Bilanzposition „Good-

will“ zugeschlagen mit der Folge, dass die Goodwill-Beträge in der Konzernbilanz im Laufe der Jahre und nach einer ganzen Reihe von Akquisitionen die übrigen in der Bilanz ausgewiesenen Unternehmenswerte, im Wesentlichen Sachanlagen und Working Capital, weit überstiegen. Zusammen mit den ebenfalls angewachsenen selbstgeschaffenen Intangible Assets, vor allem im Bereich Marken, ist der Teil des Unternehmenswertes, der die einzeln in den Büchern ausgewiesenen Werte übersteigt, auf mehr als 80 % des Gesamtunternehmenswertes angewachsen (vgl. Abb. 3). Man hat zwar versucht, zumindest die im Goodwill-Betrag enthaltenen Werte dadurch „manageable“ zu machen, indem man den Goodwill auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen und diese „Kapitalbindung“ bei der Ermittlung der Rendite der Geschäftsbereiche, die mittels des so genannten Economic Value Added erfolgt, berücksichtigt hat. Jedoch ist man heute der Ansicht, dass dies nicht genügt. Man hat zwar den Geschäftsbereichen den Goodwill und damit die damit verbundenen Kapitalkosten zugerechnet, aber den Geschäftsbereichsmanagern stehen über die Gesamtperformance ihres Verantwortungsbereichs (Ergebnis im Verhältnis zum investierten Kapital) hinausgehende Informationen

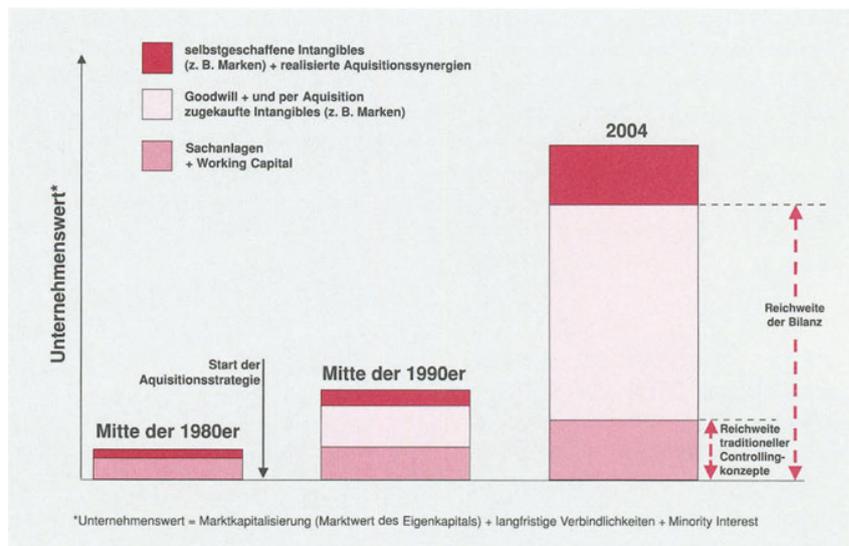


Abbildung 3: Beispiel eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie

nicht zur Verfügung, die ihnen die gezielte und aktive Einflussnahme auf die Intangible Assets und die operativen Prozesse, in denen diese genutzt werden, erlauben würden, um das Gesamtergebnis aktiv und fundamental beeinflussen zu können. Dazu fehlen heute schlichtweg noch die entsprechenden Controllinginstrumente und Managementkonzepte.

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

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

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

Damit jedoch ein aktives Management der Intangible Assets möglich wird, muss Wirtschaft, Betriebswirtschaft und Management neu gedacht werden. Wir müssen uns lösen von den alten General Management-Theorien, die auf einem reinen „Financial Control“-Ansatz basieren, der ausschließlich die finanziellen Ressourcen und die Transformation der finanziellen Ressourcen in Sachanlagen und dann mittels der Fertigungs- und Vertriebsprozesse in Umsätze und Ergebnisse betrachtet. Denn die Wertschöpfungs-systeme heutiger Unternehmen haben sich grundlegend gewandelt. Sie haben nur noch wenig mit den produktionsorientierten Unternehmen und Konzernen der 20er- und 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts gemein, in denen die

wesentlichen Grundansätze des traditionellen General Management and Financial Control-Ansatzes entwickelt wurden und die heute immer noch bewusst oder unbewusst unser Managementdenken und damit das Entscheiden und Handeln von Managern beeinflussen.

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

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, als die Grundlagen der heutigen externen Rechnungslegung und der internen Steuerungsinstrumente entwickelt wurden, spielten Intangible Assets noch eine relativ geringe Rolle. Im damaligen Marktumfeld war die Nachfrage nach Produkten seitens der Endkunden in der Regel höher als das Angebot. Im Umfeld der damaligen Verkäufermärkte, in denen der Fokus der Kunden auf der Verfügbarkeit von Produkten zu einem möglichst (absolut) niedrigen Preis lag, konzentrierte sich somit das Management auf die Produktionsseite und darauf, zu möglichst niedrigen Kosten produzieren zu können – also auf die interne Effizienz. Der entscheidende Erfolgs- und Wettbe-

werbsfaktor für Unternehmen war folglich eine effiziente Produktion. Vor allem damit wurde Wert für Kunden und Aktionäre im damaligen Umfeld geschaffen.

Ganz anders in den heutigen Käufermärkten, wo zumindest in den Industrieländern das Angebot die Nachfrage in der Regel übertrifft. Niedrige Kosten und die Fähigkeit zur effizienten Produktion genügen hier als alleinige Erfolgsfaktoren für Unternehmen nicht mehr. Wenn Kunden die Wahl haben und die Verbraucher über genügend frei verfügbares Einkommen disponieren können, werden sie nicht nur einfach das absolut billigste Produkt wählen, sondern dasjenige, das aus der jeweiligen subjektiven Sicht die beste Preis-/Leistungsrelation, also den größten Mehr-Wert für den Käufer aufweist. Ein Kunde kauft nur dann, wenn das Produkt oder der Service für ihn oder sie verspricht, einen Mehrwert zu schaffen.

Damit hat der alleinige Fokus auf Effizienz in der Unternehmensführung ausgedient. Effizienz ist zwar auch weiterhin wichtig, um im Wettbewerb bestehen zu können. Es ist aber nur noch eine notwendige Bedingung für den Unternehmenserfolg, keine hinreichende mehr. Entscheidend ist heute, den Geschmack der Kunden zu treffen und aus deren Sicht gegenüber dem Wettbewerber einen



Abbildung 4: Von der industriellen Wirtschaft zur globalen Wissensökonomie

Unterschied machen zu können – also die externe Effektivität (vgl. Abb. 4). Unternehmen versuchen, effektiver zu werden und den notwendigen Unterschied gegenüber dem Wettbewerb zu machen, indem sie in laufende Innovation, also in Forschung und Entwicklung, in den Aufbau von Kundenbeziehungen und in die Kundenbindung sowie in die Weiterbildung von Mitarbeitern und z. B. in Informationstechnik investieren und sich immer wieder an neue Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen anpassen. Und genau durch diese Investitionen und Aktivitäten werden Intangible Assets geschaffen, die die Basis für diese Effektivität aus Sicht der Kunden darstellen und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen begründen.

In diesem Zusammenhang wird übrigens auch das Phänomen der wachsenden Lücke zwischen den Buch- und Marktwerten der Unternehmen erklärbar. Denn der größte Teil der Investitionen in Intangible Assets wird im Unternehmens-

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

Benötigt wird ein Perspektivenwechsel: Intangible Asset Management als integraler Bestandteil eines neuen Management- und Unternehmenssteuerungs-Ansatzes

Die Intangible Asset Management-Perspektive begründet ein anderes, erweitertes Modell des Unternehmens als Basis für den Managementansatz und das Unternehmenssteuerungssystem, als es den traditionellen Management- und Financial Control-basierten Ansätzen zugrun-

de liegt. Intangible Assets-basierte Ansätze versuchen zusätzlich, das komplexe Wirkgefüge an Ressourcen und Werttransformationen aus einer Intangible Asset Management-Perspektive abzubilden, um die tatsächlichen Werttreiber und Wertschöpfungsvorgänge systematisch in den Griff zu bekommen. Dazu muss das Ressourcen- und Wertschöpfungsmodell, das den Management- und Controllinginstrumenten zugrunde liegt, in Richtung der heutigen Realität in den Unternehmen erweitert werden (vgl. Abb. 5). Denn erst so werden, zusätzlich zu den finanziellen und physischen Ressourcen, auch die Intangible Assets für Managementinterventionen systematisch zugänglich, wird das Gesamtbündel der wirklich wertschaffenden Prozesse optimierbar und kann die Enterprise Total Factor Productivity (Gesamtfaktorproduktivität eines Unternehmens auf Basis aller verfügbaren Ressourcen, inkl. der Intangible Assets; vgl. Lev/Daum 2003) kontinuierlich verbessert werden.

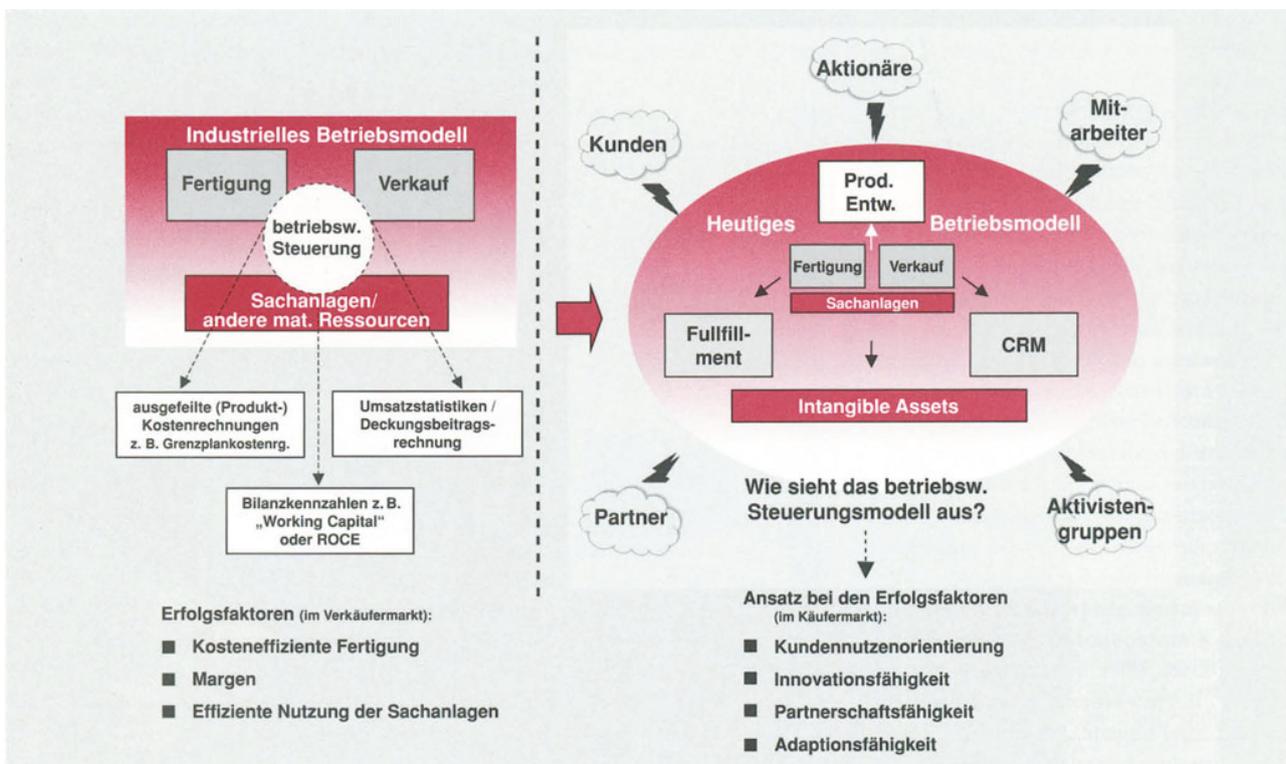


Abbildung 5: Vom traditionellen Controllingkonzept zum Intangible Asset Management, das auf die tatsächlich wertschöpfenden Prozesse heutiger Unternehmen fokussiert.

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das sich dieser Philosophie verschrieben hatte, war General Electric (GE) unter dem früheren CEO Jack Welch. Das Grundprinzip dabei war, teure physische Assets, also Investitionen in Sachanlagen, systematisch wo immer möglich durch die Nutzung bzw. die bessere Nutzung vorhandener „Knowledge Assets“ zu ersetzen. Unter Jack Welch schuf GE ein Managementinstrument, welches das Unternehmen in die Lage versetzt hatte, seine Abhängigkeit von physischen Assets kontinuierlich zu reduzieren und seine Intangible Assets zu erhöhen, wobei die Auswirkung auf den (finanziellen) Erfolg laufend überwacht wurde. Gemessen wurde dieser als „Total Factor Productivity“, also als Output pro Einheit aller Inputs an Arbeit, Material oder Kapital/Sachanlagen. Dabei hat man sich detaillierter Daten aus dem „Six Sigma“-Qualitätsprogramm bedient. Zum Beispiel wurde verfolgt, woher Produktivitätsgewinne stammen: aus neuen Anlagen (also durch Investition von Finanzkapital in physische Assets) oder durch neue Ideen. Ziel war dabei, die Total Factor Productivity und den Output pro vorhandene Einheiten an Arbeits- (Humankapital), Material- und Sachanlagenressourcen (physische Assets bzw. gebundenes Finanzkapital) durch höhere Intelligenz, also durch Wissenskapital, kontinuierlich zu erhöhen. Während zu Beginn der größte Teil der Produktivitätsverbesserungen noch durch neue Anlagen generiert wurde, stammt heute mehr als die Hälfte aus der konzernweiten Nutzung von Knowledge Assets in Form von „Best Practices“. Indem man die Best Practices, die in einem Bereich des Konzerns entwickelt wurden, geschäftsbereichsübergreifend nutzbar machte, wurden Prozessverbesserungen möglich, die den Output aus bestehenden Anlagen erhöht haben, so dass keine Neuinvestitionen zur Kapazitätsausweitung bzw. Produktivitätsverbesserung erforderlich waren. So ist es beispielsweise dem Europäischen Zweig des Geschäftsbereichs „Lighting“ gelungen, die Produktivität um das Achtfache zu erhöhen: erhielt man früher je 1 Dollar Investition auch 1 Dollar an Kapazität, sind es heu-

te nur noch 12,5 Cent, die zum Schaffen von einer 1 Dollar-Kapazität benötigt werden (vgl. Stewart 2001, S. 15). Die Strategie von GE war hier, vorhandene Intangible Assets zu nutzen, um den Return on Capital von physischen Assets zu erhöhen.

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

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

Eine erweiterte Ressourcensicht

Erster Ansatzpunkt für eine neue Managementperspektive und für die Entwicklung von Instrumenten für die Unternehmenssteuerung, die über die traditionelle „Financial Control“ hinausgehen und die Intangible Assets systematisch in die Betrachtung mit einbeziehen, ist die Erweiterung der Ressourcensicht. Unsere

traditionellen Management- und Unternehmenssteuerungsinstrumente basieren allesamt auf einer sehr eingeschränkten Ressourcensicht: Betrachtet werden in der Regel nur Finanzressourcen und physische Ressourcen (Sachanlagen, Lagerbestände bzw. das Working Capital/Netto-Umlaufvermögen).

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

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

- *Humankapital*: individuelles Know-how und Fachkompetenz der Mitarbeiter, soziale Kompetenz, unternehmerische Einstellung, Innovations- und Reaktionsfähigkeit.
- *Beziehungskapital*: Kundenkapital (Marken, Kundenbeziehungen, Kundenaufträge etc.), Partnerkapital (Beziehungen zu Geschäftspartnern, Netzwerke) und die Beziehungen zu Kapitalgebern.
- *Struktur- oder Organisationskapital*: Geschäftsinfrastruktur/Prozesse, Arbeitsverfahren, Unternehmenskultur, Informationssysteme, Datenbanken, Intellectual Property (Patente, Copyrights, Markenrechte), Standortvorteile.

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

Während physische und finanzielle Ressourcen sich im Allgemeinen „additiv“ verhalten und so genannte Engpasseigenschaften aufweisen, trifft dies auf Intangible Assets nicht zu. Denn werden finanzielle bzw. physische Assets benutzt, kann man diese nicht oder

weniger für andere Zwecke nutzen. Wird jedoch in finanzielle oder physische Assets investiert (mehr zur Verfügung gestellt), kann auch immer mehr genutzt werden. Zum Beispiel kann ein Flugzeug auf einer Strecke genutzt, aber nicht gleichzeitig auf mehreren genutzt werden. Stehen mehrere Flugzeuge zur Verfügung (durch entsprechende Investitionen), können mehrere Strecken gleichzeitig bedient werden.

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

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

- Sie unterliegen oft so genannten Netzwerkeffekten, d. h. beispielsweise dass mit der Größe eines Nutzernetzwerkes der Nutzen für jeden einzelnen Nutzer exponentiell steigt.
- Sie können zu wachsenden Grenzerträgen führen (physische Assets unterliegen dagegen dem Gesetz der fallenden Grenzerträge).

- Gleichzeitig unterliegen Intangible Assets und deren Nutzen nicht der vollen Kontrolle des Unternehmens, das sie geschaffen/in sie investiert hat (vor allem bei Humankapital und Beziehungskapital).
- Investitionen in Intangible Assets sind mit einem höheren Risiko behaftet, da es, wie oben bereits erwähnt, eine wesentlich „losere“ Beziehung zwischen dem investierten Betrag und dem gestifteten Nutzen gibt, als dies bei Investitionen in Sachanlagen der Fall ist.

Analyse der wertschöpfenden operativen Prozesse und der Ressourcentransformationsprozesse

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

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

Firma A folgt einem Geschäftsmodell, das auf der persönlichen Kompetenz der Berater aufbaut. Sie zeichnen sich durch einen hohen bzw. höchsten Grad an persönlicher Problemlösungskompetenz und Erfahrung aus. Kundenprobleme, die in der Regel hochkomplex und kundenindividuell sind, werden auch sehr individuell bearbeitet. Im Vordergrund steht die persönliche Beziehung des Beraters zum Kunden. Das Wertschöpfungssystem der Firma A basiert somit auf etwas Working Capital und einigen wenigen Sachanlagen, die benötigt werden, um das Geschäft aufrecht zu erhalten. Im Wesentlichen basiert es aber auf der Ressource Humankapital, das die Berater darstellen, und auf den persönlichen Kundenbeziehungen, die sie unterhalten. Mehrwert geschaffen und Geld verdient wird durch die Transformation dieser beiden Ressourcen: Die persönliche große Kompetenz der Berater erlaubt ihnen hohe Tagessätze zu verrechnen; die sehr persönlichen Kundenbeziehungen setzen sie in die Lage, immer wieder neue Aufträge der gleichen Kunden ohne großen Vertriebsaufwand zu erhalten und wahrscheinlich noch höhere Tagessätze zu verrechnen, da durch die persönliche Kenntnis des Kunden maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden können, die beim Kunden viel Wert schaffen und so dessen Bereitschaft erhöhen, hohe Beratersätze zu bezahlen. Etwas von den Erlösen wird dann wieder in die Aufrechterhaltung der Beziehung zum Kunden (z. B. durch Einladungen zum Abendessen, zu einer exklusiven Veranstaltung etc.) und zur Aufrechterhaltung bzw. zum Ausbau ihrer eigenen Kompetenz (z. B. Besuch von Schulungen, Konferenzen, Durchführung von Forschungsprojekten etc.) reinvestiert. Das Wertschöpfungssystem der Firma A lässt sich somit durch die Resource Map in Abbildung 7 vereinfachend darstellen. Wichtig ist dabei zu vermerken, dass Firma A, außer einer Methodendatenbank und der Dokumentation von Kundenprojekten der Vergangenheit, kaum auf Strukturkapital baut. Es gibt keine festen Prozesse. Jedes Kundenprojekt wird individuell bearbeitet. Der Vorteil ist, dass das Unternehmen so hochflexibel ist und

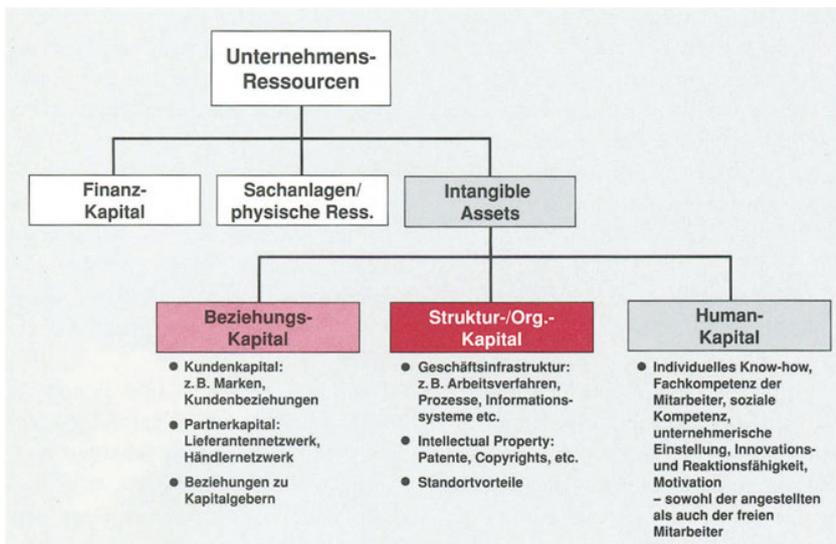


Abbildung 6: Die Ressourcen und Wertkomponenten eines Unternehmens

auf Kundenwünsche und Marktveränderungen sehr schnell reagieren kann. Der Nachteil ist, dass das Unternehmen Probleme hat zu wachsen, da die für das Geschäft erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen nicht multiplizierbar und damit kaum skalierbar sind. Die einzige Möglichkeit besteht darin, neue Berater persönlich durch die alten Berater in Form eines Meister-Lehrling-Verhältnisses auszubilden – ein hochaufwendiges und zeitintensives Verfahren. Die mangelnde Skalierbarkeit hat aber auch einen Vorteil: für Wettbewerber ist es schwerer, ein solches Modell zu kopieren und erfolgreich zu konkurrieren. Denn der Aufbau der notwendigen Kompetenzen dauert einfach zu lang bzw. ist in einer Wettbewerbssituation evtl. sogar schlicht unmöglich. Die Gefahr der „Commoditization“ ist somit bei Firma A eher gering. Firma A folgt damit dem Wertschöpfungsmodell eines so genannten „Value Shop“ (vgl. Stewart 2001, S. S 69 – 70).

Firma B folgt einem anderen Geschäftsmodell. Firma B verkauft nicht das Know-how ihrer individuellen Berater, sondern fertige Lösungen als Paket, oft zu einem Paketpreis. Angewendet werden diese Paketlösungen auf bekannte Standardprobleme der Kunden, z.B. einer bestimmten Branche, die Firma B vorher in gleicher oder sehr ähnlicher Form bereits oft gelöst hat. Die entsprechenden Konzepte und Prozesse sind im Detail dokumentiert, sodass auch eher unerfahrene Berater damit beim Kunden arbeiten können. In der Kundenbeziehung spielt folglich die individuelle Beziehung der Berater zum Kunden nur eine untergeordnete Rolle. Der Kunde entscheidet sich für Firma B, nicht weil er von der Kompetenz eines einzelnen Beraters überzeugt ist, sondern weil Firma B das Image hat, in Branche X im Bereich Y bereits viele ähnliche Projekte erfolgreich bei anderen Kunden bearbeitet und abgeschlossen zu haben. Neue Beratungsaufträge kommen aber weniger auf alleinige Initiative des Kunden selbst, wie bei Firma A, herein (dort ruft der Kunde „seinen“ Berater an, wenn er ein neues Problem hat), sondern Firma B muss aktiv Werbung betreiben und Beratungs-

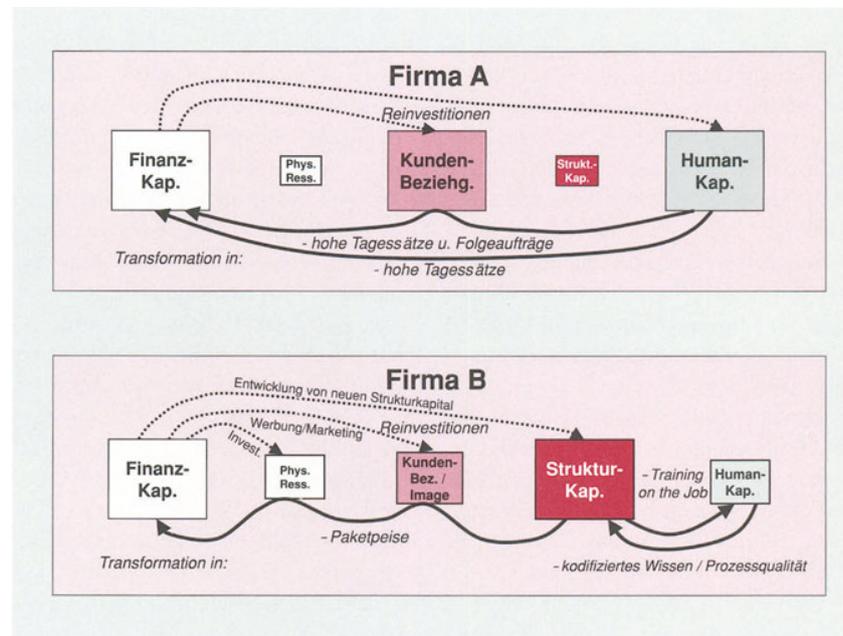


Abbildung 7: Ressource Map der Firmen A und B im Vergleich (Quelle: In Anlehnung an Roos 2004, S. 5)

projekte aktiv „verkaufen“. Sie benötigt deshalb eine Supportfunktion „Marketing“. Darüber hinaus wird auch eine Funktion „Entwicklung“ benötigt, die neue Erkenntnisse aus Kundenprozessen in die vorhandenen Prozesse integriert bzw. neue Prozesse etabliert, wenn neue Kundenproblembereiche bearbeitet werden müssen. Der Overhead und der Bedarf an unterstützenden Sachanlagen bei Firma B ist somit deutlich höher als bei Firma A, die nur einige Sekretärinnen benötigt. Dafür ist aber auch die Skalierbarkeit wesentlich höher: Firma B kann leichter wachsen, indem z. B. Hochschulabgänger eingestellt und direkt in einem Projekt produktiv werden und „on the job“ trainiert werden. Gleichzeitig ist Firma B aber im Vergleich zu Firma A weniger flexibel, denn es dauert recht lange, bis eine neue Idee in ein standardisiertes Angebot umgesetzt werden kann. Firma B benötigt so, im Vergleich mit Firma A, auf der einen Seite (relativ) weniger wertvolles Humankapital, da Berater mit durchschnittlicher Kompetenz ausreichen. Auf der anderen Seite wird aber starkes Strukturkapital benötigt in Form von dokumentierten Prozessen, Fachkonzepten (Intellectual Property),

Projektmanagementmethoden, Informationssystemen, exzellenten Organisationsstrukturen, Trainingsverfahren etc., durch die durchschnittliche Berater in die Lage versetzt werden, beim Kunden gute Lösungen zu realisieren. Das Kundenkapital bei Firma B wird auch nicht durch die persönliche Beziehung der Berater zum Kunden repräsentiert (die hier weniger wichtig ist), sondern durch die Marke, d. h. durch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seinem Image im Markt. Die wesentlichen Ressourcen, mit denen Firma B Wert schafft, stellen also das Strukturkapital und die Marke der Firma dar. Ein kleiner Teil der Erlöse entsteht durch die Transformation des Humankapitals der Berater (durchschnittliche bis geringe Stundensätze, z. B. für standardisierte Analysen und Implementierungsunterstützung). Der größte Teil der Erlöse wird durch die Transformation des Strukturkapitals generiert, indem der Kunde den Paketpreis für die (im Wesentlichen) fertige Standardlösung bezahlt. Bei der Höhe der dafür zu erzielenden Erlöse spielt die Stärke der Marke der Firma eine entscheidende Rolle: Ein Anteil der Erlöse für die Standardlösung wird also durch die Transformation der Marke generiert.