

# 1 Die Bedeutung von Intangibles für Controller

Warum weisen erfolgreiche Unternehmen wie Puma oder SAP einen Börsenwert auf, der weit über dem Buchwert liegt? Warum konnte Beiersdorf mit seiner Marke Nivea so erfolgreich sein? Warum investieren Handelsunternehmen in Kundenkarten wie Happy Digits oder Payback und geben damit freiwillig Rabatte an treue Kunden?

Eine Antwort auf diese Fragen lautet, dass intangible Ressourcen wie Reputation, Marken- und Kundenwert in Zeiten der Wissensgesellschaft eine zunehmende Bedeutung für die Wertschöpfung von Unternehmen bekommen. Eine Studie von Arthur Andersen mit 3 500 Unternehmen kam zu dem Ergebnis, dass 1978 die Bilanzen der Unternehmen 95 Prozent ihres Marktwerts erklären konnten. 1998 waren dies nur noch 28 Prozent, im Jahr 2001 konnte nur noch 15 Prozent des Marktwerts durch die Bilanzen erklärt werden (vgl. Standsfield 2004).

Unternehmen, die die Potenziale dieser Ressourcen effizient und effektiv nutzen wollen, kommen nicht umhin, deren Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung angemessen Rechnung zu tragen. Die Beschäftigung mit Intangibles wird »zu einer zentralen Frage der Unternehmenssteuerung«

(Horváth/Möller 2004a, S. V; ähnlich Kaufmann/Schneider 2004). So analysierten Michalisin et al. Geschäftsberichte von 100 US-amerikanischer Großunternehmen auf den Zusammenhang zwischen dem Besitz von strategisch wichtigen intangiblen Werten, wie zum Beispiel der Reputation, des Wissens und Unternehmenskultur, und der Leistung eines Unternehmens gemessen über den Aktienkurs hin. Sie kommen zum Ergebnis, dass der Besitz intangibler Werte die zukünftige Leistung des Unternehmens positiv beeinflusst (vgl. Michalisin et al. 2000). Der zunehmenden Bedeutung von Intangibles haben auch das Rechnungswesen und das Controlling Rechnung zu tragen. Sie sind für die Bewertung der Unternehmensressourcen und deren Abbildung in der Unternehmensplanung und im Berichtswesen zuständig. Nur wenn es gelingt, auch Intangibles in der Unternehmensplanung und im Berichtswesen zu integrieren, können diese in Entscheidungen des Managements angemessen berücksichtigt werden. Das Fehlen von adäquaten Informationssystemen für intangible Ressourcen kann dagegen eine – auch volkswirtschaftlich – suboptimale Verteilung von Ressourcen zur Folge haben (vgl. Arbeitskreis

**Intangible Ressourcen besitzen eine steigende Bedeutung für die Wertschöpfung von Unternehmen**

**Das Controlling von Intangibles ist verbesserungswürdig**

**Auch das gesamte Management von Intangibles weist Defizite auf**

»Immaterielle Werte im Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2002; Edvinsson/Malone 1997; Garcia-Ayuso 2003).

Ein Blick in die Literatur und die Unternehmenspraxis macht jedoch deutlich, dass die bestehenden Möglichkeiten und Standards des Rechnungswesens und des Controllings zunehmend als unzureichend für die Steuerung und Bewertung von Unternehmen erachtet werden (vgl. Millman 2002, S. 22; Horváth/Möller 2004b, S. 1). In vielen Unternehmen fehlen Werkzeuge, die eine gezielte Planung intangibler Güter ermöglichen; Ansätze zur Berichterstattung sind nur rudimentär erkennbar (vgl. Speckbacher et al. 2004, S. 451 f.). Kritiker führen an, dass die gängigen Methoden der Berichterstattung nicht in der Lage sind, die heute entscheidenden Werttreiber eines Unternehmens ausreichend transparent zu machen (vgl. Millman 2002, S. 22).

Im deutschsprachigen Raum verdeutlicht eine Erhebung des Internationalen Controllervereins (ICV) den großen Bedarf von Unternehmen »in den Organisationen das Bewusstsein über die Wertschöpfungsbeiträge von Intangibles zu entwickeln.« (Blachfellner/Bornemann 2004, S. 18.) Die vom ICV untersuchten zwölf Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sind in unterschiedlichen Branchen tätig und können als interessiert und aufgeschlossen für das Thema Intangibles gelten. Allen Unternehmen ist überwiegend die Bedeutung von Intangible Assets für ihren Unternehmenserfolg klar. Jedoch nur zu 60 Prozent sind die mit Intangibles verbundenen Ziele auch in den Businessplänen der

Unternehmen systematisch verankert. In 40 Prozent der Unternehmen sind Ziele, wie Intangibles erfolgreich gemanagt werden können, nur dezentral und unsystematisch im Unternehmen verankert (vgl. Blachfellner/Bornemann 2004, S. 13).

Trotz der Aufmerksamkeit, die Intangibles in den vom ICV befragten Unternehmen genießen, findet keine systematische Integration der Intangible-Assets-Ziele in den Managementprozessen der Unternehmen statt. (Nur) dies könnte grundsätzlich als Voraussetzung dafür angesehen werden, dass Ziele systematisch verfolgt werden. Nur ein einziges Unternehmen weist eine abgestimmte Prozesskette für Intangible Assets auf. In zwei Drittel der Unternehmen existieren zwar Prozesse, diese sind jedoch nicht durchgehend in der Organisation implementiert (vgl. Blachfellner/Bornemann 2004, S. 14). Auch die Verantwortung für das Intangible-Asset-Management ist in den vom ICV befragten Unternehmen nur unzureichend zugewiesen. In zehn von zwölf Unternehmen gibt es nur eine ad-hoc Verantwortung für das Management von Intangibles, die keine Systematik aufweist (vgl. Blachfellner/Bornemann 2004, S. 15 f.).

Dieser Band der Schriftenreihe *Advanced Controlling* soll der zunehmenden Bedeutung von Intangibles aus einer Controllingperspektive heraus Rechnung tragen. Deswegen steht die Frage nach der Abbildung von Intangibles im Rechnungswesen und in der Unternehmensplanung im Fokus. Um diese Frage angehen zu können, ist es erforderlich, sich über das Wesen von Intangibles klar zu werden. Dies erfolgt im

**Die Abbildung von Intangibles im Rechnungswesen und der Planung steht im Fokus des AC-Bandes**

folgenden Kapitel 2. Das Kapitel 3 thematisiert dann die Bedeutung der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen durch das Controlling. Die daraus resultierende Frage der Abbildung von Intangibles wird in Kapitel 4 beantwortet, in dem übergreifende Ansätze vorgestellt werden, die in der Unterneh-

menspraxis zur Abbildung von Intangibles eingesetzt werden. Kapitel 5 beschreibt spezifische Abbildungsmöglichkeiten bestimmter Intangibles. Kapitel 6 enthält ein kurzes Fazit. Im Anschluss daran ist Literatur aufgeführt, anhand derer Sie sich weiter informieren können.

