

Armin Müller

Management von Intangible Assets



Springer Gabler



Management von Intangible Assets

Armin Müller

Management von Intangible Assets



Springer Gabler

Armin Müller
Kelheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-34691-1 ISBN 978-3-658-34692-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34692-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Guido Notthoff

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Bedeutung von Intangible Assets in der Managementlehre wie in der Praxis ist verschwindend gering. In der bilanziellen Erfassung und Bewertung spiegelt sich dies genauso wider. In der Betrieblichen Praxis werden die Intangible Assets unzusammenhängend in verschiedenen Teilsystemen der Unternehmen versucht zu optimieren, zum Beispiel im Personalwesen, ohne die Wechselwirkungen sichtbar zu machen und daraus die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Dabei sind immaterielle Vermögenswerte letztendlich entscheidend, ob eine Organisation für einen längeren Zeitraum überlebensfähig bleibt.

Dieses Buch versucht die Zusammenhänge transparent zu machen, die Intangible Assets mit anderen Systembausteinen, beispielsweise Kunden, Lieferanten, Management und Mitarbeitern, teilen. Aber zunächst einmal muss eine Einordnung in die turbulente Umwelt – Age of Discontinuity – erfolgen. Der Systemansatz bietet dazu die erfolgversprechendsten Voraussetzungen. Danach werden mehr oder weniger bekannte Ansätze zum Management von Intangible Assets auf ihre Eignung hin kritisch beleuchtet. Hierzu gehören Indikatorenansätze, Methoden des Wissensmanagements, aber auch das Strategische Managementsystem Balanced Scorecard sowie Früherkennungssysteme. Letztendlich wird erkennbar, dass Intangible Assets (=Erfolgspotenziale, Enabler, Leistungstreiber) Vorsteuergrößen des Erfolgs einer Organisation verkörpern, gleichgültig wie Erfolg jeweils definiert wird.

Dieses Buch wäre ohne die kreative und sorgfältige Mitwirkung meiner Tochter, Kathrin Müller, und meines Enkels, Rafael Müller, nicht vollendet worden. Mein Dank gilt ebenso Herrn Guido Notthoff, Lektor beim Verlag Springer Gabler, für die gute Zusammenarbeit.

Armin Müller

Inhaltsverzeichnis

1	Das Zeitalter zunehmender Diskontinuitäten	1
1.1	Merkmale gegenwärtiger und künftiger In- und Umweltbedingungen für Unternehmen	1
1.2	Anforderungen an ein effektives Management	7
	Literatur	19
2	Intangible Assets – Bedeutung, Eingrenzung und Zusammenhänge	23
	Literatur	34
3	Traditionelle Ansätze und Konzepte zur Lenkung von Intangible Assets	35
3.1	Bilanzierung von Immateriellen Vermögenswerten	35
3.2	Wissensmanagement und Intangible Assets	42
3.2.1	Grundlagen	42
3.2.2	Informationssysteme	51
	Literatur	59
4	Strategisches Management mit der Balanced Scorecard	61
4.1	Einführung	61
4.2	Verknüpfung mit Intangible Assets	67
	Literatur	73
5	Früherkennungssysteme und Intangible Assets	75
	Literatur	85
6	Zusammenfassende Beurteilung	87
	Literatur	89
	Stichwortverzeichnis	91



Das Zeitalter zunehmender Diskontinuitäten

1

1.1 Merkmale gegenwärtiger und künftiger In- und Umweltbedingungen für Unternehmen

Spätestens seit P. F. Drucker sein richtungsweisendes Buch „**The Age of Discontinuity**“ (Drucker 1969) im Jahre 1969 veröffentlicht hat, beherrscht diese Thematik nahezu alle Publikationen zu strategischen Themenstellungen. H. H. Hinterhuber hat dazu treffend bemerkt, dass wir in einem Zeitalter leben, das durch zwei Konstanten gekennzeichnet zu sein scheint: „Die Beschleunigung des Wandels und die zunehmende Komplexität aller menschlichen Einrichtungen“ (vgl. Hinterhuber 1990, S. 92). Die Konsequenzen dieser Entwicklung äußern sich in einer abnehmenden Vorhersehbarkeit von Umweltveränderungen, einer Verkürzung der Reaktionszeiten, andererseits aber auch in einer Zunahme der Anpassungszeit für notwendige Reaktionsmaßnahmen und insgesamt in einer Bedeutungszunahme von Umweltveränderungen (vgl. Ansoff 1979, S. 51 ff.). Bei Ereignissen, die mit dem Begriff „Diskontinuitäten“ in Zusammenhang gebracht werden (zum Beispiel die Ablösung der Energieversorgung aus fossilen Energieträgern) fallen zunächst zwei gemeinsame Merkmale auf: Jedes dieser Ereignisse beendet einen Entwicklungstrend, das heißt, die Gesetzmäßigkeiten der Vergangenheit wirken nicht mehr in die Zukunft weiter, – die Entwicklung wird in der Regel abrupt abgebrochen. Außerdem steigt die Dynamik des Umweltwandels, das heißt, die Phasen relativer Ruhe und Stabilität zwischen den „Schlüsselereignissen“ werden erheblich kürzer (vgl. Macharzina 1984, S. 4 ff.).

Die Ergebnisse von unternehmensübergreifenden Szenarien sowie die prognostizierten Mega- und Gigatrends lassen eindeutig den Schluss zu, dass in nahezu allen Bereichen der Unternehmensumwelt mit weiterhin zunehmenden Turbulenzen und Diskontinuitäten in der Zukunft zu rechnen ist, dass die schon vor 50 Jahren festgestellte

„Age of Discontinuity“ demnach nicht in absehbarer Zeit beendet sein wird (vgl. dazu die in Eggers 1994 auf S. 41 angegebenen Quellen).

Einer der bedeutendsten Managementdenker der Gegenwart, Fredmund Malik, schreibt über die **Große Transformation 21**, die bereits in vollem Gange ist. In diesen Revolutionen stecke das Potenzial der Zerstörungskraft einer sozialen Kernschmelze. Die Große Transformation 21 zu einer Neuen Welt verändere fundamental fast alles, was Menschen tun, warum sie es tun und wie sie es tun, und auch wer sie sind und welches Weltbild sie haben. Unwillkürlich fallen einem aufgeschlossenen Betrachter das Schlagwort und die möglichen Konsequenzen von „Künstlicher Intelligenz“ ein.

Als die **wichtigsten Einflussfaktoren** der Großen Transformation 21 nennt Malik: Demografie, den Komplex von Wissen und Technologie, Ökologie, „die alles durchseuchende größte historische Verschuldung als Hauptfaktor der Ökonomie“ und die aus dem Zusammenwirken der vorher genannten Einflussfaktoren resultierende Komplexität. Der Autor dieses Buches hält eine Ergänzung dieser Einflussfaktoren für zwingend erforderlich: Die wachsende Ungleichheit der Einkommen und Vermögen beinhaltet eine hohe soziale Sprengkraft. Die Proteste der „Gelbwesten“ in Frankreich wie die sozialen Unruhen in Chile Ende 2019 machen dies deutlich.

In Verbindung mit der **steigenden Dynamik** und den **immer häufiger auftretenden Diskontinuitäten** im Umfeld der Unternehmungen wird in den entsprechenden Publikationen auch zugleich auf die **gestiegene Komplexität** des Unternehmensgeschehens, insbesondere in Bezug auf die zu treffenden Entscheidungen, hingewiesen. Dies geschieht nicht nur von Vertretern der Fachdisziplin Betriebswirtschaftslehre, sondern auch durch Forscher und Persönlichkeiten anderer Wissenschaftsdisziplinen wie zum Beispiel der Psychologie oder Soziologie. Dabei wird die zunehmende Komplexität in der Führung von Unternehmungen zum großen Teil auf turbulenterere Umweltsituationen zurückgeführt (vgl. Probst und Gomez 1992, S. 904). **Komplexe Problemsituationen** treten vor allem bei strategischen Unternehmensentscheidungen auf, zum Beispiel beim Aufbau eines Früherkennungssystems, bei Aktivitäten auf weltweiten Märkten, bei der Berücksichtigung des Wertewandels in der Gesellschaft oder der Einführung eines Wissensmanagementsystems in einer Organisation. Mit zunehmender Außenkomplexität produziert das System Unternehmung in seinem Inneren Eigenkomplexität und extern induzierte Dynamik und Diskontinuitäten finden ihren Niederschlag in entsprechenden Turbulenzen bei Subsystemen und Elementen innerhalb des Systems (vgl. Krystek und Müller Stewens 1993, S. 98; vgl. Bleicher 1970, S. 5). Somit ist der Behauptung von Malik sicherlich zuzustimmen, **dass Komplexität und Dynamik eine wesentliche Eigenschaft von Unternehmungen darstellen** (vgl. Malik 1989, S. 24). Folgerichtig besteht die größte Herausforderung für das Management darin, diese zunehmende Komplexität möglichst effektiv zu bewältigen – eine wahrhaft heroische Aufgabe (vgl. Schwaninger 1994, S. 18).

Übereinstimmend wird in der Literatur hervorgehoben, dass die komplexer gewordene Welt gleichgesetzt werden kann mit einer **hochgradigen Vernetzung und**

Dynamik (vgl. Probst und Gomez 1992, S. 904; vgl. Eggers 1994, S. 56 ff.). Komplexität wird dabei als Resultat der verstärkt auftretenden Dynamik in der Umwelt der Unternehmung, neben anderen Einflussfaktoren, angesehen. Als **Ursachen für die Veränderungs-dynamik** können folgende Entwicklungen genannt werden (vgl. Küpper et al. 1993, S. 11 und 258; vgl. Hinterhuber 1992, S. 25; vgl. Pohle 1990, S. 186 ff.):

- Stagnierende oder schrumpfende Nachfrage in vielen Branchen und Segmenten aufgrund von Marktsättigung.
- Verschärfter Wettbewerb zwischen den Konkurrenten.
- Internationalisierung und Globalisierung des Wettbewerbs, zum Beispiel das Erstarken Chinas.
- Verknappung und Verteuerung von Energie und vielen Rohstoffen, zum Beispiel bei den „Seltene Erden“ für Elektronikgeräte.
- Rasante und einschneidende Entwicklungen in den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Brexit).
- Zunahme staatlicher Eingriffe und Reglementierungen, zum Beispiel in der Umweltschutzgesetzgebung.
- Veränderte Wertvorstellungen und Lebensstile, zum Beispiel in der Einschätzung von Arbeit und Freizeit.
- Gesteigertes Umweltbewusstsein, zum Beispiel die Zunahme von Carsharing.
- Beschleunigung des technischen Fortschritts mit den damit verbundenen kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen.

Neben der Dynamik wird vor allem die Vernetztheit der Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg betont. Der Psychologe D. Dörner, der im Rahmen von Simulations-Plan-spielen Testpersonen beobachtet hat, wie sie mit komplexen Entscheidungssituationen umgehen, stellt dazu fest (vgl. Dörner 1993, S. 128): „Wo früher relativ viele politisch ökonomische Systeme mit nur geringen Interaktionen nebeneinander existierten, gibt es heute ein den Globus umspannendes System enger Wechselwirkungen ökologischer, klimatologischer, ökonomischer, politischer und sogar ideologischer Variablen“. Dies bedeutet, dass die den zu lösenden Problemen zugrunde liegenden Phänomene nicht mehr isoliert betrachtet werden können, vielmehr sind sie in einen größeren Umwelt-zusammenhang mit einer Vielzahl von Einflussgrößen zu stellen (vgl. Gomez 1981, S. 9). Die Entscheidungsträger in den Unternehmungen (und in anderen sozial-humanen Systemen) haben es demnach mit Netzwerken zu tun, in denen zahlreiche Beziehungen und Wechselwirkungen zu vielfältigen Beeinflussungen, (Neben-) Wirkungen, Schwellenübergängen, Aufschaukelungen etc. führen (vgl. Gomez und Probst 1987, S. 8 ff.). Malik führt die eigentliche Ursache der Komplexität auf die Interaktion einer großen Zahl von unterschiedlichen und weitgehend unabhängigen Variablen zurück (vgl. Malik 1989, S. 201, vgl. auch Beer 1972, S. 65 f.). Auch Dörner stellt als Merkmale komplexer Handlungssituationen heraus, dass es sich dabei um Systeme mit jeweils sehr vielen Variablen handelt, die vernetzt sind, da sie sich untereinander mehr oder minder

stark beeinflussen (vgl. Dörner 1989, S. 58 ff.). Es wäre jedoch eine unvollständige Interpretation der Komplexität, wenn diese nur anhand der Anzahl und Verschiedenheit der Elemente und Beziehungen in dem betrachteten System charakterisiert werden würde. Ulrich und Probst nennen derartige Systeme komplizierte Systeme. Entscheidend für das Auftreten von **Komplexität** ist ebenso die **Veränderlichkeit (Dynamik) im Zeitablauf**, die sich ihrerseits durch die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und durch die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe zwischen den Elementen widerspiegelt (vgl. Ulrich und Probst 1988, S. 18 ff.; vgl. Grossmann 1992, S. 18 ff.).

In Kurzform ausgedrückt lautet eine entsprechende Definition, „Die Komplexität wird durch die Dynamik im Netzwerk bestimmt“ (vgl. Probst 1991, S. 335). Den **Systembezug** hebt die folgende Definition hervor: „Unter Komplexität versteht man die Eigenschaft eines Systems, das in einer bestimmten Zeitspanne eine sehr große Zahl unterschiedlicher Zustände einnehmen kann, oder dynamisch ausgedrückt-, sich in vielfältiger Weise verhalten kann“ (vgl. Ulrich 1989, S. 189). Dabei geht es nicht nur um die **Interdependenzen** innerhalb des Systems Unternehmung, sondern ebenso um die **Zahl und Intensität sowie die Dynamik der Beziehungen** zwischen der Unternehmung und seiner Umwelt.

Mit der Anzahl möglicher Zustände und Verhaltensweisen, die von einem System angenommen werden können, besteht die Möglichkeit, ein Maß für die Komplexität, die **Varietät**, abzuleiten (vgl. Ashby 1971, S. 124 ff.). Varietät kann dann als die Anzahl der unterscheidbaren Zustände eines Systems bzw. die Anzahl der unterscheidbaren Elemente einer Menge definiert werden (vgl. Malik 1989, S. 186 ff.). Ganz allgemein gilt, dass ein System mit n Elementen, die K Zustände erreichen können, eine Varietät von K^n aufweist. Bekanntermaßen besitzen derartige Exponentialfunktionen einen explosiven Charakter!

Zusammenfassend können die Ursachen von Komplexität auf die Anzahl und Ausprägungsvielfalt von Elementen, deren Vernetztheit (auch mit anderen Systemen) und den Sachverhalt der Dynamik zurückgeführt werden (vgl. Ruegg 1989, S. 15 ff.). Die zentralen Konsequenzen von Komplexität äußern sich in **Wandel und Unsicherheit** (vgl. Eggers 1994, S. 44).

Werden die Beziehungen zwischen dem Element Mensch und dem System Unternehmung näher beleuchtet, so kann abgeleitet werden, dass die Komplexität der Ganzheit Unternehmung zum Teil darauf beruht, dass sie aus Menschen besteht, die ihr Verhalten außerordentlich stark variieren können, also selbst komplexe Systeme verkörpern und überdies durch ein Netzwerk miteinander verbunden sind (vgl. Ulrich und Probst 1988, S. 242, vgl. Ruegg 1989, S. 97). Allerdings muss in Bezug auf den Umgang mit dem System Unternehmung davon ausgegangen werden, dass der Mensch nicht in der Lage ist, ein solch komplexes System mit zum Teil intransparentem Wirkungsgefüge vollständig beherrschen zu können. Hierzu hat Dörner einige interessante Experimente mit Testpersonen durchgeführt und ausgewertet, die vor der Aufgabe (in einer Gruppe) standen, komplexe Problemsituationen (zum Beispiel als Entwicklungshelfer) zu meistern (vgl. Dörner 1989, vgl. Dörner 1993, S. 128 ff.). Das Ergebnis der Studien