

Immaterielle Werte in der Digitalisierung

Vertrauen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor der digitalen Welt



Wolfgang S. P. Krebs

Im folgenden Beitrag macht sich Wolfgang Krebs grundlegende Gedanken darüber, was sich im Rahmen der Digitalisierung bei den materiellen und immateriellen Werten für die Strategie-Anwendung geändert hat. Die Frage lautet: Was sind immaterielle Werte im Zeitalter der Digitalisierung?

Prof. h.c. Wolfgang Mewes hat in den 1970er Jahren schon darauf aufmerksam gemacht, dass der Aufbau immaterieller Werte (auch ideelle Werte genannt) Vorrang vor dem Aufbau materieller Werte hat. Allerdings werden mit dem Prozess der Digitalisierung aus einigen materiellen Dingen Daten. Etwas zuvor Greifbares entwickelt sich zu einem nicht greifbaren elektronischen Impuls und wird somit immateriell. Dies bedeutet aber nicht unbedingt, dass diese Dinge dann auch im strategischen Sinne zu den immateriellen Werten gehören.

Als ein Beispiel kann hier das Geld betrachtet werden: Während in den 1960er Jahren das Geld vor allem noch als Bargeld existierte, ist heutzutage

der größte Teil des Geldes nur noch in Form von Daten in Computern der Banken vorhanden – es existiert nicht mehr materiell. Doch ist das Geld damit in der strategischen Bedeutung sicherlich nicht zu einem immateriellen Wert geworden.

Im Prozess der Digitalisierung werden einige materiellen Dinge zu „immateriellen“ Daten.

Stefan Merath bemerkte, dass sich die Begriffe „materiell“ und „immateriell“ nicht so einfach voneinander abgrenzen lassen und relativierte sie. Um die heutige Situation besser einschätzen zu können, hilft ein Blick auf den Ansatz von Prof. h.c. Wolfgang Mewes:

In den 1960er Jahren siedelten sich viele ehemals ostdeutsche Firmen in Westdeutschland an. Sie konnten weder Immobilien, Maschinen, noch Kapital und Geldvermögen mitbringen, um einen neuen Produktionsstandort aufzubauen. Diese Werte galten aber nach der damals herrschenden Betriebswirtschaftslehre als der Schlüsselbesitz von Betrieben. Was die Firmen jedoch mitbrachten: technisches Know-how und Fertigkeiten, das Wissen über Kunden und Zielgruppe, organisatorische Kenntnisse und Erfahrungen, den Markennamen, die Bekanntheit und ggf. auch Netzwerke.

Ein bekanntes Beispiel ist die Firma Zeiss, die mit Mitarbeitern von Jena in Thüringen nach Oberkochen in Hessen wechselte und dort wieder einen Weltkonzern aufbaute (die alte Firma Zeiss wurde enteignet und bestand in Jena auch noch weiter in der DDR). So gab es in dieser Zeit einige Firmen, die im Westen ein neues Unternehmen erfolgreich aufbauten. Man kann also daraus schließen, dass sich noch andere

wichtige Eigenschaften als der damals von der vorherrschenden Betriebswirtschaftslehre gelehrt Kapital-, Immobilien- und Produktionsmittelbesitz entscheidend auf den strategischen und unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens auswirken.

Auf der Grundlage von immateriellem Vermögen lässt sich also materielles Vermögen wieder neu aufbauen und zwar schneller, einfacher und effizienter als ohne diese Basis. Diesen Zusammenhang erkannte Wolfgang Mewes und brach konsequenterweise mit dem vorherrschenden Paradigma der Betriebswirtschaftslehre, materielle Werte als entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen zu bewerten.

Vielmehr empfahl er, vorrangig die immateriellen Werte aufzubauen. Die materiellen Werte entwickeln sich dann in der Folge. Im Umkehrschluss kann man bei einigen Betriebswirtschaftlern beobachten, wie sie bei dem Versuch, vorrangig und einseitig den Gewinn zu maximieren, massenweise immaterielle Werte zerstören.

Materielle Werte im Sinne Mewes waren also: Maschinen und Anlagen, Gebäude und Immobilien, Geld und Kapital. Immaterielle Werte waren: Technisches, organisatorisches und Zielgruppen-Know-how, Marken und deren Bekanntheit, Ruf und Vertrauen in die Firma oder den Experten, Mitarbeiter und deren Engagement, Vertrauen, Motivation und Fertigkeiten, strategisches Know-how im Geschäftsfeld sowie Kundenkontakte

Was hat sich im Zeitalter der Digitalisierung geändert?

Wenn zum Beispiel das Geld nicht mehr in materieller Form existiert, sondern ►

in Form von Daten, so ist das Geld, wie bereits erwähnt, nicht zu einem immateriellen Wert geworden: Das Zeitalter der Digitalisierung erschafft eine erweiternde Komponente, die wir betrachten müssen: Die digitalen Werte, bzw. die digitalisierten materiellen Werte.

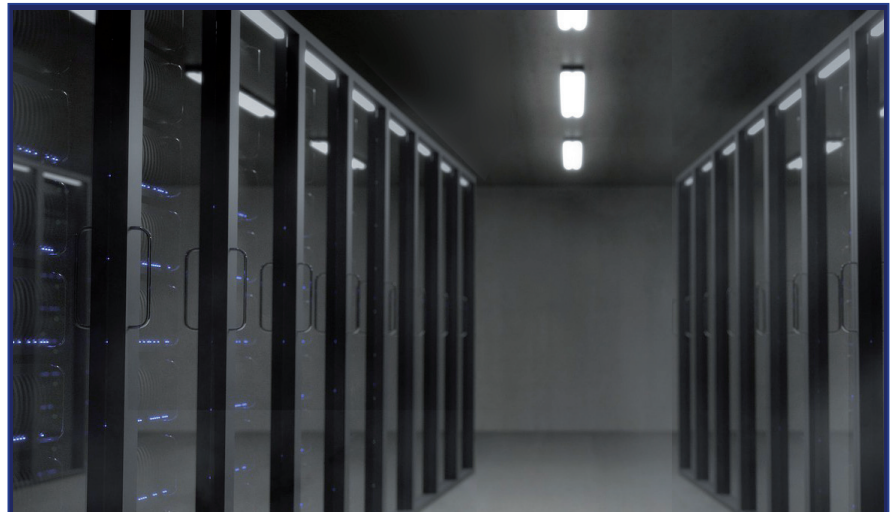
Ihre Bedeutung für die Strategie ist den materiellen Werten jedoch gleichzumessen, da sie bloß in einer anderen Existenzform vorliegen. Im Weiteren ist es empfehlenswert, den Begriff „immaterielle Werte“ durch „ideelle Werte“ zu ersetzen, um eine auch auf sprachlicher Ebene deutlichere Abgrenzung zu den materiellen Werten vorzunehmen. So entsteht durch die Digitalisierung für die Strategie folgendes erweitertes Werte-Vokabular

Werte im strategischen Sinne

1. Ideelle Werte: Alle Werte, die nicht materiell sind, aber für die Strategie eine große Bedeutung haben.
2. Materielle Werte: Die Werte die rein materiell sind und auch heute noch materiell bestehen.
3. Digitalisierte materielle Werte: Das sind Werte die heute als Daten vorliegen. Sie zählen nicht zu den ideellen Werten im strategischen Sinne.

Die Plattform selbst oder eine Homepage sind im strategischen Sinne noch keine immateriellen Werte, sondern die Fortführung der alten materiellen Werte im digitalen Raum. Die Homepage oder der Onlineshop sind nur die Übertragung des Verkaufsraumes in digitale Medien und damit wie die materiellen Werte zu betrachten.

Im Rahmen der Digitalisierung entstehen auch neue ideelle Werte: Zum Bei-



Serverraum voller Daten ... sind diese Daten materielle oder immaterielle Werte?

spiel die Bekanntheit und Beliebtheit einer Website. Weiterhin gehört die Anzahl der Follower dazu, die Links, die auf die eine Website weisen, die Bewertungen und Empfehlungen sowie das Know-how, wie eine Zielgruppe über die digitalen Medien optimal angesprochen werden kann.

Ein weiterer wichtiger Punkt – und Meilenstein der Digitalisierung – ist die Erhebung von Daten: Gehören diese im strategischen Sinne zu den ideellen Werten? Hierbei ist der Übergang sicherlich fließend. Die erfassten Daten selbst sind noch keine ideellen Werte. Die aus ihrer Auswertung gewonnenen Erkenntnisse und das erlangte Know-how sind diesen jedoch zuzurechnen, da sie sich wieder in zukünftige Erträge umsetzen lassen.

Nutzen als ideeller Wert – aber für wen?

Nur wenigen Anbietern gelingt es, eine große, weltweit dominierende Plattformen aufzubauen. Diese wird dann oft mit vielen Millionen Euro an Risi-

ko-Kapital finanziert. Viele Anwender der Mewes-Strategie sind jedoch hoch spezialisierte mittelständische Firmen. Sie können entweder die bestehenden Plattformen nutzen oder ihr Angebot über die eigene Homepage und ggf. über einen Onlineshop vermarkten. In einigen Bereichen lassen sich auch sehr spezialisierte Plattformen für die Zielgruppe aufbauen.

Es ist empfehlenswert, den Begriff „immaterielle Werte“ durch „ideelle Werte“ zu ersetzen.

Nutzen zu bieten ist ein Grundbaustein für immaterielles Vermögen. Dies gilt in der digitalen Welt ebenso wie in der bisherigen. Es ist heute wichtiger denn je, sich im Internet mit gut ausgearbeiteten Informationen und einer gelungenen Selbstdarstellung als Experte zu profilieren. Der Kundennutzen muss dabei sichtbar werden. Dieser hat zwei Komponenten: zum einen gibt es den Produktnutzen aus Sicht des Kunden und zum anderen den Nutzen aus der einfachen Bedienung der Website. Dazu gehören: einfache Benutzerfüh- ►

rung, präzise und übersichtliche Informationsdarstellung, Auswahlhilfen für Produkte, unkomplizierte Bestellabwicklung. Zusätzlich lässt sich der Nutzen durch konkrete Anwendungsinformationen erhöhen.

Bei allgemein ausgerichteten Vermittlungs-Plattformen – wie z.B. Ebay oder Amazon – sollte aus Sicht des Betreibers auch der Nutzen der Verkäufer – also der Anbieter der Ware – eine wichtige Rolle spielen. Das immaterielle Vermögen dieser Plattformen baut darauf auf, sowohl den angeschlossenen Händlern, wie auch den Endverbrauchern einen hohen Nutzen zu bieten.

Aus Sicht des Käufers bietet z.B. Amazon einen hohen Nutzen. Die Auswahl ist überragend und die Abwicklung ist denkbar einfach. So hat Amazon über die Jahre eine unglaubliche Marktmacht erlangt. Da für viele Anbieter kein Weg an diesen Plattformen vorbei führt, können die Konditionen für Verkäufer sukzessive verschlechtert werden.

So lässt sich feststellen, dass das Nutzenprinzip aufgrund einer marktbeherrschenden Stellung ausgehebelt

werden kann: Der Nutzen für die Händler kann zu Gunsten der Plattform und der Endverbraucher reduziert werden. Da der Engpass in der Nachfrage liegt (sprich: mehr Angebot als Nachfrage) haben sich die Machtverhältnisse zu Ungunsten der Händler verändert. Die Plattform als kybernetischer Regler, kann nun diese Marktmacht zur Gewinnmaximierung leidlich ausnutzen.

Anderes Beispiel: Auch bei einer Plattform zur Vermittlung von Wohnungen ändern sich die Machtverhältnisse je nach Engpass: gibt es ein Überangebot an Wohnungen oder besteht Wohnungsmangel? Strategisch sind immer diese Engpässe zu beachten. Ein Missbrauch der Marktmacht führt aber zu einer Zerstörung von immateriellen Werten und kann negative Folgen für die Plattform haben. Spätestens dann, wenn sich mit den Engpässen auch die Machtverhältnisse wieder verändern.

Vertrauen als wichtiger ideeller Wert bei digitalen Medien

Vertrauen ist auch bei digitalen Medien genauso wichtig wie zuvor. Dazu gehören das Vertrauen in die Anbieter

von Produkten und in die Plattformen als Vermittler. Und wie schon beschrieben, ist gerade auch das Vertrauen der Händler in die von ihm genutzte Plattform ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Es gibt schwarze Schafe, die ihre Marktmacht missbrauchen und aus der Vermittlung von Produkten gewonnene Marktkenntnisse dazu nutzen, die lukrativen Geschäfte später selbst abzuwickeln. Man darf davon ausgehen, dass sich solch ein Missbrauch auf lange Sicht negativ auf diese Plattformen auswirken wird.

Das Nutzenprinzip lässt sich aufgrund einer marktbeherrschenden Stellung kurzfristig aushebeln.

Ein hoher ideeller Wert ist auch das Vertrauen in die Firma oder Person hinter der Website und ihr Angebot. Aus Käufern über das Internet einen festen Kundenstamm zu machen, ist ein ideeller Wert. Dabei spielt das Vertrauen eine entscheidende Rolle. In den heutigen dynamischen Verhältnissen kann sich dieses jedoch schnell ändern und muss kontinuierlich gepflegt werden.

Zum Beispiel im Falle eines Shitstorms muss man sehr schnell die Ursache beseitigen oder eine Kampagne zur Klarstellung führen. Neu sind hier die Geschwindigkeit und Reaktionszeit mit der man reagieren muss. Ein weiterer ideeller Wert sind die Bewertungen der Kunden. Das Vertrauen darin sollte nicht durch Manipulationen oder Fälschungen zerstört werden, sonst ist auch der Ruf der Firma dahin.

Fazit: Es ist weiterhin wichtig, ideelle Werte aufzubauen. In der digitalen Welt kommen außerdem neue ideelle Werte hinzu. Dabei gilt: nicht alles, was jetzt digital ist, stellt einen ideellen Wert ►



im strategischen Sinne dar. Deswegen müssen hier zuerst auf differenzierende Weise ideelle Werte, materielle Werte und digitalisierte materielle Werte identifiziert werden, um sie anschließend in eine erfolgreiche, gelingende Strategie umsetzen zu können.

Ein ideelles Vermögen aufbauen

Für Personen und Firmen ist es sinnvoll, ein ideelles Vermögen aufzubauen. Prof. h. c. Wolfgang Mewes wies schon darauf hin, dass ein ideelles Vermögen nicht besteuert wird. Steuern fallen erst bei der Umsetzung in reale Werte an. Ein ideelles Vermögen ist aber auch nicht so exakt kalkulierbar wie ein reales Vermögen. Der Wert des ideellen Vermögens hängt wesentlich davon ab, ob die strategische Umsetzung zu Produkten mit steigendem Kundennutzen führt.

Ein ideelles Vermögen kann Werte über einschneidende Krisen, wie zum Beispiel eine Währungsreform, retten. Ich hoffe, dass ein Crash des Euro-Währungssystems ausbleibt, da dieser zu einem breiten wirtschaftlichen

Abstieg führen könnte. Jedoch sind die Risiken leider nicht übersehbar. Im Falle eines Crashes mit z.B. einer Währungsreform ist ein ideelles Vermögen eine gute Voraussetzung, das Geschäft danach gegebenenfalls wiederaufzubauen und weiterzuführen.

Gewinnmaximierung führt auch in der Digitalisierung zu einer Zerstörung ideellen Vermögens.

Ideelle Werte sollten abgesichert werden, soweit dies möglich ist, z.B. durch Markennamen und Markenzeichen, Patente oder Urheberschutz. Ebenso wichtig ist es, das Know-how zu schützen, damit es nicht ohne weiteres kopiert werden kann. In der Druckerei von Wolfgang Mewes pflegte der Druckereileiter persönlich die Kontakte zu allen Kunden. Diese Kontakte hätte er nach einer Kündigung mitnehmen können. Zum Glück ist er damit nicht zum Wettbewerb gegangen.

In einem solchen Fall kann eine Gesamtleistung mit ausgefeiltem Kundennutzen und Alleinstellung den besten Schutz darstellen. Die komplette

Gesamtleistung inklusive Produkt, Service, Kundenunterstützung, ergänzende Leistungen und Kostenführerschaft kann nicht so einfach kopiert werden wie ein simples Produkt.

Keine ideellen Werte vernichten

Zum Schluss noch eine Bemerkung: Oft genug habe ich beobachten können, dass beim Versuch, ein Geschäft nach der Betriebswirtschaftslehre zu optimieren, ideelle Werte zerstört worden sind. Wenn an der Qualität gespart wird, heruntergefahrte Lager zu langen Lieferzeiten führen, die schlecht bezahlten Mitarbeiter mit gutem Know-how die Firma verlassen oder einfach nichts für die zukünftigen Märkte entwickelt wird – dann kann zwar der Gewinn kurzfristig erhöht werden. Aber langfristig kann der immaterielle Schaden, der dabei entsteht, um ein Vielfaches größer sein. Erst der strategische Aufbau von ideellen Werten mit Blick auf den Kundennutzen führt in der Folge zu wachsenden Marktanteilen. ■

Kontakt:

Wolfgang S. P. Krebs
Ingenieurbüro / Consulting
Tel (030) 774 44 19
info@innovationjetzt.de

Über den Autor: Seit vielen Jahren führt Wolfgang Krebs ein erfolgreiches Ingenieurbüro in Berlin. Er ist Spezialist für technische Innovationen und langjähriger Kenner der Mewes-Strategie. Ende der 1980er Jahre hat er zusammen mit Partnern die Firma Dorotek gegründet und als Geschäftsführer aufgebaut. Dort ist er heute noch Gesellschafter.

Der Text wurde unter Mitarbeit von Shawn-Orric Dreyer verfasst.

