

AUS DER KAPITALMARKTFORSCHUNG

# Ein normierter Kommunikationsstandard für die Rechnungslegung

Fair Value der Corporate Governance gegenüber allen Stakeholdern bedarf einer Gesamtbetrachtung der materiellen und immateriellen Werte von Unternehmen

Von Markus Will

**Börsen-Zeitung, 19.6.2007**  
Aktionärsbriefe in Geschäftsberichten sind so etwas wie Anschreiben. Mit dem „Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre“ wendet sich der Vorstandsvorsitzende an die Eigentümer sowie andere Interessengruppen des Unternehmens. Wer solche wohl formulierten Briefe liest und so dann die Substanz der Aussagen überprüfen will, landet mitten im intellektuellen Dilemma der Rechnungslegung.

Das Dilemma ist natürlich nur insofern ein intellektuelles, als es um das sogenannte intellektuelle Kapital geht. Diese im übertragenen Sinne Kapital genannten Fähigkeiten haben immer größere Bedeutung für die Gesamtbewertung eines Unternehmens. Es handelt sich um Menschen in Form von Aktionären, Kunden oder Lieferanten sowie vor allem um Mitarbeiter und deren Fähigkeiten.

**Wertmaßstab „Smartness“**

Über allem steht die betriebswirtschaftliche Frage, welchen Wertbeitrag diese Menschen für das Unternehmen leisten. Leif Edvinsson und Michael Malone haben 1997 den Terminus des „intellectual capital“ geprägt, der aus ihrer Sicht ein Unternehmen „smart“ macht. Smart im Sinne nicht nur von besser oder gar effizienter, sondern vor allem im Sinne von cleverer.

Welches von zwei Unternehmen mit ziemlich gleicher Ausgangslage und Ausstattung ist cleverer? In welches Unternehmen soll unter ansonsten gleichen Bedingungen investiert werden? Das sind keineswegs triviale Fragen, wenn es am Ende um die Kapitalallokation geht, oder? So erhält das intellektuelle Kapital schnell indirekt doch einen monetären Wert.

So gern der Investor es allerdings auch nachvollzöge – er hat keine Chance, weil es eben nicht systematisch dargestellt und vermittelt wird. Es bräuchte einen normierten Kommunikationsstandard, der für alle Unternehmen gleich oder ähnlich Erläuterungen für das Intellektuelle Kapital böte.

Die Schmalenbach-Gesellschaft hat den intellektuellen Ansatz in sieben Kategorien eingeteilt, die auf Edvinsson/Malone basieren: Investor Capital (für die Investoren), Human Capital (für die Mitarbeiter und das Management), Customer Capital (für die Kunden) und Supplier Capital (für die Lieferanten) sowie Innovation Capital (für die Innovationsfähigkeit) und Process Capital (für die Pro-

in keiner Weise mehr akzeptabel und nachvollziehbar, zumal selbst der neue Standard IFRS das Thema Intellectual Property Statement behandelt. In Anlehnung an IFRS könnte man einen normierten Kommunikationsstandard, den Intellectual Capital Communication Standard (ICCS), etablieren.

Das Grundkonzept ist einfach: Das Gesamtkapital zur Bewertung ei-

che im Vordergrund stehen („soft factor“).

Nun werden Reputationswerte vielfach in der wissenschaftlichen Literatur berechnet: Die Sollbruchstelle dieser Ansätze ist jedoch, dass sie wirklich etwas berechnen wollen – im Sinne einer quantifizierbaren Bewertung. Das ist aber nicht zielführend, weil solche Zusammenfügungen eben nicht passen und man

sie damit darstellbar zu machen. So kann beispielsweise in der breiteren Öffentlichkeit niemand etwas mit Beta-Faktoren, Management Approaches, ABC-Analysen, First Pass Yields oder Verlinkungsdichte im Internet anfangen.

■ **Verbindungsfunktion:** Zudem stehen die sieben Schmalenbach-Kategorien nebeneinander, doch wird vieles erst für Anspruchsgruppen interessant, wenn einzelne Informationen verbunden werden. Diese Verbindungsfunktionen aller Kapitalkategorien, kann nur das Communications Capital übernehmen. So wird doch beispielsweise Innovation Capital für die Anspruchsgruppen erst interessant, wenn diese Kategorie mit den Anstrengungen für Aus- und Weiterbildung im technologisch orientierten Bereich des Human Capital erläutert wird.

■ **Vermittlungsfunktion:** Des Weiteren ist das Communications Capital dazu da, die systematisch dargestellten Kategorien, ihre Indikatoren und Ausprägungen über ein Beziehungsnetz den wesentlichen Anspruchsgruppen zu vermitteln. Es ist beispielsweise das eine, Investor Capital darstellbar gemacht zu haben, aber es ist das andere, den Kommunikationsprozess zu organisieren, um das Dargestellte auch vermittelbar zu machen.

■ **Feedbackfunktion:** Darüber hinaus ist das Communications Capital dafür verantwortlich, Präsenzen und Tendenzen der verschiedenen Meinungsmärkte aufzunehmen und das Feedback in das Unternehmen hineinzutragen.

■ **Programmfunktion:** Etwas abgeleitet, aber dennoch Teil des Communications Capital ist es, nicht nur die Kommunikationsbeziehungen (Communications Relations) zu gestalten, sondern selbstverständlich auch die Programme für das Branding und Campaigning eines Unternehmens zu machen und dafür die entsprechenden Kommunikationskonzepte zu entwickeln.

■ **Kontrollfunktion:** Schlussendlich schließt sich der Kreis der Aufgaben des Communications Capital, wenn am Ende des Kommunikationsprozesses ein Communications Controlling durchgeführt wird, das qualitativ in das Gesamtcontrolling eines Unternehmens eingefügt werden kann.

Gerade der letzte Punkt ist entscheidend; denn Controlling und Accounting sind die zwei Seiten einer Medaille, die interne Planungen und externe Ergebnisse zusammenbringen. Und der Kommunikationsstandard funktioniert natürlich nur dann, wenn es eine anschlussfähige Struktur in die Rechnungslegung über die Kommunikationsorientierung gibt. Auf diese Art und Weise kann man die Verkehrsfähigkeit der Kommunikationsorientierung für die Rechnungslegung und möglicherweise eine Prüfungsfähigkeit erlangen.

**ICCS verschlankt**

Das Verständnis des ICCS ist nunmehr, dass diese Tabelle für ein Unternehmen ausgearbeitet und dargestellt wird. Die entsprechende Methodik könnte als ein neu zu etablierendes Kapitel im Konzernlagebericht enthalten sein. Entscheidend ist jedoch, dass diese acht Kategorien in kurzer, prägnanter und nachvollziehbarer mehrjähriger Beschreibung im Geschäftsbericht zu finden sind.

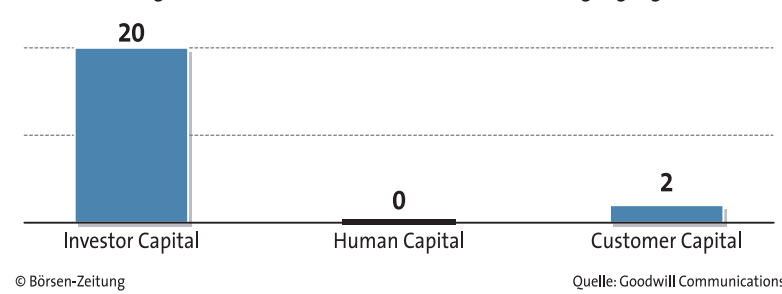
Denn: Über hohe Mitarbeiterzufriedenheit schreibt jedes Unternehmen gerne, doch wenn es darum geht, eine schlechtere Mitarbeiterzufriedenheit darzustellen, wird diese in der Regel unterschlagen. Das soll mit dem neuen Konzept nicht mehr möglich sein.

Man wird hier vorgestellten Argumentation sofort entgegenhalten, dass doch alles im Lagebericht steht. Die Geschäftsberichte sind doch schon viel zu voluminös! Und jüngst werden diese Lageberichte doch schon durch separate Berichte zur Corporate Governance, zur Vergütung und zum Risiko ergänzt. Steht da nicht alles drin? Die Antwort: „jein“.

Noch einmal zurück zu den eingangs erwähnten Aktionärsbriefen: Dort wird beispielsweise von Wertschöpfung in angemessener Zeit ge-

**Rechnungslegung**

Wie viele der Dax30-Unternehmen erfüllen zumindest zu 25 %-Qualitätsgüte die Anforderungen an eine kommunikationsorientierte Rechnungslegung?



schrieben, die aber nicht über Nacht erreicht werden kann. Die Briefe handeln von der Einsatzbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter oder von der Sicherstellung von hoher Qualität in der Kundenbetreuung, für die selbstverständlich in die Aus- und Weiterbildung investiert wird. Da wird der Vorstandsvorsitzende zum Feuilletonistenchef.

**Nichts Intellektuelles**

Nun kann man sich auf den Standpunkt stellen, dass Aktionärsbriefe nun wirklich nicht den Geschäftsbericht ausmachen. Betrachtet man aber die Dax30-Geschäftsberichte von 2005, so erwähnen überhaupt nur vier von 30 Geschäftsberichten eine übergeordnete Kategorie im Inhaltsverzeichnis, die dem intellektuellen Kapital terminologisch nahekommt. In keinem einzigen Bericht wird der Terminus des „intellektuellen Kapitals“ überhaupt verwendet. Diese Feststellung allein ist interessant genug.

Allerdings finden sich in den Geschäftsberichten sehr viele kleinere und eben sehr unsystematische Hinweise auf Abschnitte, die eine der oben genannten Kategorien des intellektuellen Kapitals in einer ähnlichen Begrifflichkeit verwenden. Das

Aktie gehen darf. Was fängt man schon mit dem Satz an: „Im Jahr 2005 haben wir unsere Investor-Relations-Arbeit weiter ausgebaut“, wenn dann nichts mehr nachkommt. Dafür gibt es keine positive Bewertung;

■ beim **Human Capital** um die Mitarbeiterbindung und die „Human“-Kapitalbildung gehen muss und nicht um irgendwelche Prosa von zufriedenen Mitarbeitern gehen darf. Sehr schön hier: „Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Berichtsjahr liegen über dem Niveau vergleichbarer Konzerne“, wenn weder die Ergebnisse noch die Vergleiche geboten werden. Für so etwas gibt es ebenfalls keine positive Bewertung;

■ schlussendlich beim **Customer Capital** um die Kundenbindung und die Markenbildung gehen muss und nicht um irgendwelche Interbrand-Kennziffern. „Nachhaltige Optimierung des Kundenservice stärkt die Kundenbindung“, schreibt ausgerechnet ein Konzern, der in den letzten Jahren hundertausende Kunden verloren hat. Hier gibt es ebenfalls keine Punkte.

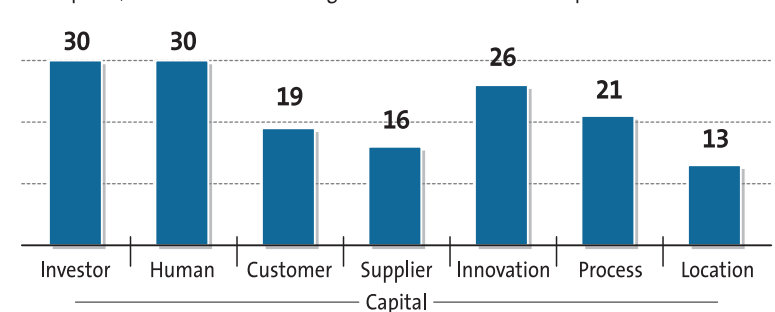
Man kann über jeden einzelnen Indikator diskutieren, aber dass selbst bei vergleichsweise „harmlosen“

**Literatur**

- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V.: „Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte“, Der Betrieb (23): 1233–1237 (aus 2003) und „Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte“, Der Betrieb (19): 989–996 (aus 2001).
- Edvinsson, Leif/Malone, Michael (1997): Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brain power, Harper Business Publisher, New York, NY.
- Will, Markus (2007): Wertorientiertes Kommunikationsmanagement. Habilitationsschrift. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Will, Markus und Löw, Edgar (2003): Markt und Meinung für Kapital und Reputation – Das Zusammenspiel von Reputations- und Wertmanagement in der Unternehmensführung, in: PR Magazin 10: 47–52.

**Intellektuelles Kapital**

Wie viele der Dax30-Unternehmen erwähnen in ihren Geschäftsberichten 2005 Aspekte, welche die sieben Kategorien des Intellektuellen Kapitals betreffen?



zesse im Unternehmen) und Location Capital (für die Standorte). In dem im Folgenden hier propagierten Ansatz eines normierten Kommunikationsstandards wird eine achte Kategorie hinzugefügt: die intellektuelle Fähigkeit der Unternehmenskommunikation, das Communication Capital.

Aber: Niemand folgt einer so sauberen Systematik, wie sie in der Kategorisierung der Schmalenbach-Gesellschaft beispielsweise angelegt ist. Die nichtaktivierbaren Vermögenswerte werden sozusagen systematisch unsystematisch behandelt. Was der Rechnungslegung fehlt, ist eine Art zusätzlicher intellektueller Standard; denn ansonsten wird das „fair value“-Diktum nicht zuletzt der Corporate Governance ad absurdum geführt. Wie will man denn sonst fair bewerten?

Diese untergeordnete Behandlung des intellektuellen Aspekts ist jedoch

nes Unternehmens besteht aus dem finanziell bewertbaren Kapital und dem intellektuellen Kapital. An dieser Stelle braucht man nicht groß die Bilanzierung zu behandeln. Der entscheidende Punkt ist, dass es für die Behandlung des finanziellen Kapitals akzeptierte Regeln gemäß internationalen Standards gibt. Genau das gibt es für den zweiten Teil der Gesamtkapitalbewertung eines Unternehmens eben nicht.

Was nicht aktiviert werden kann und damit logischerweise nicht bilanziert werden kann, hat in Bilanz und

qualitative Aspekte nun einmal nicht rechnen kann.

Der Investor möchte allerdings eine nominale oder ordinale Einschätzung: Ja oder nein; Rot, Gelb oder Grün oder sogar fünf aus zehn gegenüber drei aus zehn Punkten. Die kommunikative Kodierung dahinter interessiert im besten Falle genauso wie die Berechnungsmethodik der Ratingagenturen. Einziges Problem: Der Standard muss akzeptiert sein.

Insofern ist das hier vorgestellte Grundkonzept darauf ausgerichtet, ein Darstellungs- und Vermittlungsmuster anzubieten. Solche Muster helfen Investoren und anderen Anspruchsgruppen, die Informationsasymmetrie zwischen innen und außen zu überwinden. Das ist im Übrigen im Interesse beider Seiten; denn Unternehmen können nicht an einer langfristigen Unter- wie auch Überbewertung ihres Unternehmens interessiert sein – schließlich wird man irgendwann von der Realität eingeholt und auf den tatsächlichen Wert zurückgeführt. Das wäre im eigentlichen wie im übertragenen Sinne nicht „fair“.

Beim ICCS handelt es sich vielmehr um Normen, die für transparente Darstellung und Vermittlung in systematischer Art und Weise stehen. ICCS dient als Standard für die Darstellung des Intellektuellen Kapitals. Das Vorbild für einen solchen neuen Standard ist der Corporate Governance Kodex. Hier werden ebenfalls bestimmte Normen für gute Unternehmensführung und -kontrolle vorgegeben.

**Kommunikative Kategorie**

Der neue Standard richtet sich nach den sieben Kategorien für das Intellektuelle Kapital in der Einteilung der Schmalenbach Gesellschaft und fügt für die notwendige Kommunikationsfähigkeit eine achte intellektuelle Kategorie hinzu, das sogenannte Communications Capital. Diese achte Kapitalkategorie hat mehrere Funktionen:

■ **Darstellungsfunktion:** Zum einen ist das Communications Capital dazu da, für die bestehenden sieben Kategorien einfache und nachvollziehbare Indikatoren und Ausprägungen festzulegen und

**DER AUTOR**

## Praktiker und Theoretiker

BZ – Dr. Markus Will ist Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Kommunikationsmanagements an der Schweizer Elitehochschule „HSG“ in St. Gallen. Der vorliegende Beitrag behandelt einen Ausschnitt seiner Antrittsvorlesung „Die Intellektuellen kommen! Unternehmenskommunikation auf dem Weg ins Management“ vom 19. Juni 2007.

Zugleich ist Will einer von zwei Gesellschaftern und Partnern der von ihm mitgegründeten Unternehmensberatung Goodwill Communications – Management Consultants. Er berät deutsche Dax-Unternehmen in strategischen Fragen des Kommunikationsmanagements, zu dem für ihn auch die Darstellung und Vermittlung beispielsweise von Corporate Governance, Corporate Reporting und/oder Corporate Reputation gehören.

Insofern ist der Autor in Theorie und Praxis zu Hause – in einem Forschungsfeld, das die Betriebswirtschaftslehre erst jüngst zu entdecken begonnen hat; und einem Arbeitsfeld, dem in Unternehmen heute eine wesentlich höhere Bedeutung für die Entwicklung der Organisationen beigemessen wird.



Markus Will

Will studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte über die „Wirtschaftslehre im Wirtschaftssystem“ an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Von 1989 bis 1994 war er Redakteur der Börsen-Zeitung und erhielt für seine Leitartikel zur Ordnungspolitik den Ludwig-Erhard-Förderpreis für Wirtschaftspublizistik. 1994 wechselte er die Seiten und wurde unter anderem Kommunikationsdirektor von Merrill Lynch und Deutsche Morgan Grenfell in Frankfurt und London. 1998 kam dann der Wechsel nach St. Gallen.

(Börsen-Zeitung, 19.6.2007)

G&V nichts zu suchen und wird deshalb im Lagebericht zum Jahresabschluss auch nur irgendwie mitbehandelt. Das Grundkonzept kann jedoch über die kommunikationsorientierte Rechnungslegung umgesetzt werden. Eine solche Rechnungslegung „rechnet“ aber nicht, sondern beurteilt mit Hilfe eines normierten Standards unternehmerisches Handeln mit Hilfe der nicht rechenbaren bzw. nicht finanziell bewertbaren interpretativen Aspekte.

Diese Interpretationshilfen fließen in die Investitionsentscheidung ein – als Zuschläge oder Abschläge auf den Unternehmenswert: Investorenkapital kann beispielsweise über die unterschiedlichen Investoren (private oder institutionelle) und ihre Renditeansprüche aus Investitionsicht beschrieben werden („hard factor“), aber ebenso über die Aussagen von Analysten oder Investoren selbst, wenn die Reputationsansprü-