

Vorwort

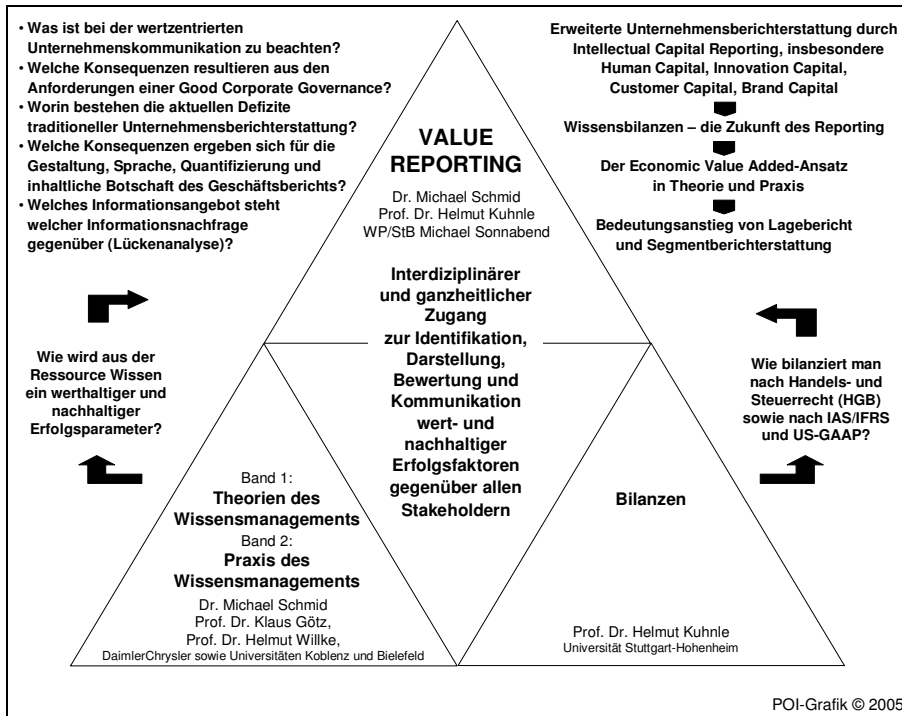
*Es ist das Schicksal unserer Zeit,
mit der ihr eigenen Rationalisierung und Intellektualisierung, vor allem:
der Entzauberung der Welt,
dass gerade die letzten und sublimsten Werte zurückgetreten sind aus der Öffentlichkeit.*

MAX WEBER, deutscher Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 1864-1920

Seit den 90er Jahren hat ausgehend von den angelsächsischen und skandinavischen Ländern eine intensive Auseinandersetzung mit den wahren Werttreibern des Unternehmenserfolgs begonnen. Die intensive Auseinandersetzung mit der Erfassung, Steuerung und Darstellung immaterieller Werte wurde nicht zuletzt mit den internationalen Bilanzierungsregeln US-GAAP und IAS/IFRS als Antwort auf die Anforderungen des Kapitalmarktes fortgesetzt. Die Anerkennung der IAS/IFRS-Standards in den USA kommt im Konvergenzprojekt weiter voran und damit auch die immer größere Bedeutung eines ganzheitlichen Value Reporting.

Wir greifen mit diesem Band die Ursachen, Möglichkeiten und Anforderungen an ein ganzheitliches Value Reporting auf und integrieren damit Erkenntnisse aus unserer Beratungspraxis. Als Autoren war es uns wichtig, Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen, denn Value Reporting beginnt längst nicht mit dem Reporting, sondern mit dem erfolgreichen Management zunehmend wissensbasierter Werte innerhalb eines Unternehmens. Der klare Fokus unseres Werkes liegt daher nicht nur auf der inzwischen fundamentalen kapitalmarktinduzierten Sogwirkung, die herkömmliche externe Rechnungslegung um eine ganzheitlich wertorientierte Berichterstattung zu ergänzen, sondern bezieht weitere erfolgsrelevante Einflussfaktoren und Lösungsansätze mit ein.

Mit diesem Buch schließt sich der Kreis zwischen den beiden Publikationen THEORIEN DES WISSENSMANAGEMENTS und PRAXIS DES WISSENSMANAGEMENTS einerseits und dem ebenso 2004 erschienen Band BILANZEN andererseits. Alle drei Bücher haben bei unseren Kunden den berechtigten Wunsch nach einer überfälligen Transferleistung in Buchform entstehen lassen: Wer einerseits Wissen als die wichtigste und werthaltigste Ressource in zwei Büchern ausführlich darstellt, andererseits aber zentrale Themen der Bilanzierung und Rechnungslegung im Buch BILANZEN behandelt, darf das hochaktuelle Thema der Bewertung, Steuerung und des Reporting immaterieller Werte nicht ‚unbehandelt‘ lassen. VALUE REPORTING ist unstrittig ein interdisziplinäres Thema: Wer VALUE REPORTING professionell und nachhaltig im Unternehmen implementieren möchte, ist auf interdisziplinäres Expertenwissen aus den unterschiedlichsten Abteilungen angewiesen. VALUE REPORTING beginnt immer im Kleinen und ist stets auf ein solides internes, stets weiterzuentwickelndes Reporting-System angewiesen.



Auf Dauer ist kein Erfolg möglich, wenn nicht die Mehrzahl der Fach- und Führungskräfte über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg mit Engagement dahinter steht. In den Firmenuntersuchungen für dieses Buch wurde immer wieder festgestellt, dass das externe Reporting niemals besser sein kann als das interne Reporting. Hier liegt eine der größten Herausforderungen für die Unternehmen, denn auf Dauer trennt sich die Spreu vom Weizen. Insofern ist Max Weber mit seiner Feststellung von vor über 100 Jahren auch noch heute hochaktuell: Gut klingende Worthülsen von Vorständen über Mitarbeiter als wichtigsten Wert passen zwar stets perfekt in jeden Geschäftsbericht, bedürfen aber der tagtäglichen Umsetzung in Form gelebter interner Führungssysteme, Vorgesetztenbeurteilungen, veröffentlichten Mitarbeiterbefragungen usw. Andernfalls unterliegt man auch nach über 100 Jahren dem von OSCAR WILDE angemahnten Versäumnis, nur einseitig den stets quantifizierbaren Preis zu kennen, den damit korrespondierenden Wert aber nur zu ahnen, meist aber zu unterschätzen:

Price is what you pay, VALUE IS WHAT YOU GET.

Lassen Sie sich bei der Reise durch dieses Buch auf einen Perspektivenwechsel ein und analysieren Sie einmal Ihr Umfeld, v. a. aber Ihre Auftraggeber und Vorgesetzten:

- Liegt deren Fokussierung vornehmlich auf Zeit- und Kostenaufwand, handelt es sich um Quantifizierungsfetischisten mit Scheuklappenblick. **Unsere Empfehlung:** Überzeugen Sie diese Spezies vom Wert Ihrer Arbeit mit nachhaltigen und überzeugenden Argumenten aus diesem Buch und bedenken Sie dabei: Jeder von uns hat Kunden, Kollegen, Lieferanten oder Mitarbeiter, die eindeutig dieser Zeit- und Kostenkategorie zuzuordnen sind.

- Erkennen aber Ihre Auftraggeber oder Vorgesetzte Ihren geleisteten Wertschöpfungsbeitrag an und setzen ihn sogar in Relation zu Zeit und Kosten, sind es Wertschätzungsexperten, die auch über den eigenen Tellerrand hinaus blicken. **Unsere Empfehlung:** Geben Sie diese Sicht an Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Kunden und Lieferanten weiter, denn auch sie haben Anspruch darauf und werden es Ihnen nicht nur danken, sondern mit entsprechender Motivation und Treue quasi ‚verzinst‘ zurückgeben.

Und weil das Ganze immer mehr ist als die Summe seiner Teile, war es innerhalb unseres interdisziplinären Autorenteam's möglich, die Beratungsschwerpunkte von Michael Schmid in den Bereichen Marketing, Personal- und Innovationsmanagement sowie Wissensbilanzierung durch weiteren Experten-Input zu ergänzen. Nur so konnte es gelingen, die Untersuchungen in den Kapiteln 1 bis 2 und 4 bis 5 sowie ausführlich in Kapitel 6 durch weitere Beiträge zu wichtigen Reporting-Kennzahlen und -Systemen durch Helmut Kuhnle einerseits (Kapitel 7) und aktuellen rechtlichen Entwicklungen innerhalb der internationalen Rechnungslegungspraxis durch Michael Sonnabend andererseits (Kapitel 3 und 8) anzureichern. Im Lichte der hier dargestellten interdisziplinären Facetten zum spannenden und hochaktuellen Thema VALUE REPORTING ganzheitlich und fundiert zugleich darzustellen.

Wir danken den Multiplikatoren und Inserenten, die direkt oder indirekt in Beraterischer und kreativer Form in den Wertschöpfungsprozess der inhaltlichen und formalen Gestaltung von Geschäftsberichten als Kompetenzanbieter eingebunden sind bzw. Value Management als Weiterbildungsanbieter im Programm haben. Besonderer Dank gebührt unseren Inserenten Bernd Faller, Bernd Gießler, Rainer Uhrmann-Nowak und Björn Weller.

Außerdem danken wir den Fach- und Führungskräften aus den Bereichen Human Resource Management, Investor Relations, Unternehmenskommunikation, Public Relations, Markenmanagement, Marketing, Rechnungswesen und Bilanzierung, Kostenrechnung und Controlling, Corporate Warroom, Steuerwesen und Revision u. a. für die wertvolle Unterstützung. Aufgrund aktueller Projekte über Value Reporting in nahezu allen untersuchten Firmen war dies absolut nicht selbstverständlich. Wir danken den Unternehmen BASF, BMW, Commerzbank, DaimlerChrysler, DaimlerChrysler Bank, Linde, Telekom, Volksbank und Volkswagen. Besonderer Dank gebührt Dipl.-Kffr. Christine Mädler und Frau Gabriele Deumer sowie Frau Studiendirektorin Dr. Gertrud Hiller. Außerdem danken wir den Expertinnen und Experten aus den oben genannten Bereichen, insbesondere aber den Personen Dr. Jörg Adrian, Mirjam Bendak, Prof. Arnd Joachim Garth, Prof. Manfred Harnischfeger, Dr. Gerhard Keck, Hans Kiefer, Kirsten Klomfass, Uwe Knaus, Edith Meissner, Carsten Riedel, Kurt Ritter, Rainer Sansenbacher, Sandra Schönleber, Rainer Seiler und Heike Tyrantia.

Für die gute Zusammenarbeit mit unserem Verlagslektorat, Herrn Dr. Jürgen Schechler, sind wir besonders dankbar.

Stuttgart und Nagold im Frühjahr 2005

MICHAEL SCHMID

HELMUT KUHNLE

MICHAEL SONNABEND

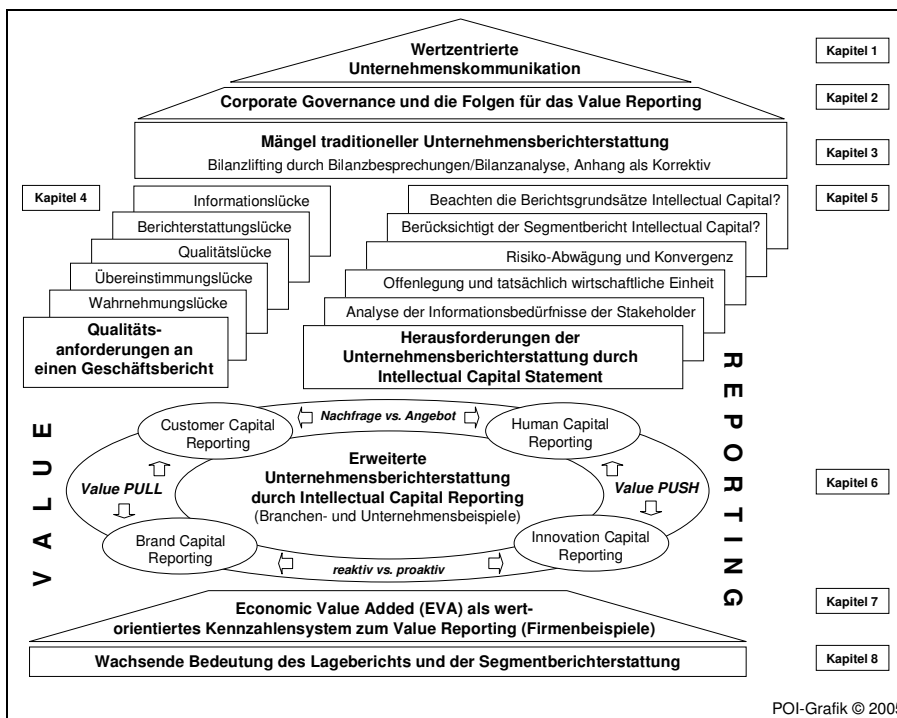
Methodischer Aufbau des Buches und Lesernutzen

Heutzutage kennen die Leute vor allem den Preis und nicht den Wert.

OSCAR WILDE, englischer Schriftsteller, 1856-1900

Unser Buch behandelt das Thema VALUE REPORTING ganzheitlich und interdisziplinär aus der Sicht von Praktikern mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Themenschwerpunkten: Ein Buch von Praktikern für Praktiker. Die Besonderheit des Buches liegt in seiner integrierten Sichtweise, seinem Perspektivenwechsel und der Darstellung und Erklärung werthaltiger und wertentstehender Wirkungszusammenhänge. Es beansprucht weder Vollständigkeit noch ist es der Weisheit letzter Schluss. Es werden weitere Bücher zu diesem noch jungen Thema erscheinen und die Unternehmen sind gut beraten, wenn sie das Thema in ihren organisationalen Lern- und Fortschrittsprozess so integrieren, dass daraus eine permanente Aufgabe der Weiterentwicklung wird.

Alle acht Kapitel stehen in enger Beziehung zueinander und weisen folgende Aufbau-logik auf.



Weder mit Geld noch per Beschluss von oben lässt sich VALUE REPORTING von heute auf morgen entwickeln und schon gar nicht implementieren. Auch das beste Beraterteam der Welt wird nicht mehr als einen Prozess anstoßen und begleiten können. Da neben einer horizontal-flächendeckenden Einführung über alle Unternehmensbereiche, eine vertikal-durchgängig über alle Hierarchieebenen hinweg gewollte und mit bereitgestellten Ressourcen auch machbare Entwicklung zum auf Werte fokussierten Management und Reporting vor allem Kontinuität und erfordert.

VALUE REPORTING fungiert vielmehr als **Spiegelbild**, denn das externe Reporting nach außen kann niemals besser sein als die **internen Berichts- und Kontrollsysteme** einerseits und die damit korrespondierenden **Führungs- und Entscheidungsprozesse** andererseits.

Die in Kapitel 1 bis 3 untersuchten zentralen Einfluss- und Erfolgsfaktoren aus dem gesellschaftlichen, ökonomischen, juristischen und kommunikationspolitischen Umfeld des VALUE REPORTING spiegeln die Notwendigkeit eines interdisziplinär zusammengesetzten Expertenteams in den Unternehmen wider, um Value Reporting professionell zu entwickeln und nachhaltig zu implementieren.

In den Kapitel 4 und 5 stehen konkrete Bezüge zum Objekt des VALUE REPORTING im Vordergrund: Geschäftsbericht und weitere Formen der Unternehmensberichterstattung.

Kapitel 6 setzt an den in Kapitel 1 bis 5 identifizierten Defiziten der Berichterstattung über immaterielle Güter an und zeigt, insbesondere am wichtigsten Wert- und Erfolgsfaktor Human Capital auf, welche Dimensionen besonders erfolgsrelevant sind und welche Methoden und Indikatoren zur Anwendung kommen sollten. Im weiteren Verlauf von Kapitel 6 wird der Wertschöpfungsprozess zwischen drei weiteren immateriellen Wertkategorien miteinander in Beziehung gesetzt und mit den Erkenntnissen aus Kapitel 1 und 2 in einem Gesamtmodell integriert. Die Zukunft der Berichterstattung wird am noch ‚jungen‘ Beispiel der Wissensbilanzen vorgestellt. Wie alle Kapitel in diesem Buch werden viele empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis vorgestellt.

Kapitel 7 behandelt die auf dem Economic Value Added-Ansatz basierenden Kennzahlen und Kennzahlensysteme und veranschaulicht diese an Unternehmensbeispielen.

Abschließend wird in Kapitel 8 die Bedeutung des Lageberichts und der Segmentberichterstattung erläutert.

Ganz im Sinne von VALUE REPORTING wird unser Anspruch ‚Ein Buch von Praktikern für Praktiker‘ dadurch mit Leben erfüllt, dass die aus Sicht der Unternehmenspraxis besonders relevanten ‚Knackpunkte‘ des VALUE REPORTING vorgestellt werden. Als Autoren beraten wir Unternehmen bei der Implementierung und Optimierung von VALUE REPORTING Ansätzen. Außerdem halten wir regelmäßig Seminare an Weiterbildungsinstitutionen und führen in Firmen Praxis-Workshops zum Thema durch. Wir freuen uns auf Ihre Fragen, Anregungen und natürlich Anfragen über Beratungsbedarf und Seminarveranstaltungen. Und bitte vergessen Sie Oscar Wilde beim Lesen dieses Buches nicht:

Price is what you pay, VALUE IS WHAT YOU GET!!!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Methodischer Aufbau des Buches und Lesernutzen	IX
1. Wertzentrierte Unternehmenskommunikation (M. SCHMID)	1
1.1 Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmenskommunikation	12
1.2 Nachhaltige Werttreiber des Unternehmenserfolgs.....	22
2. Corporate Governance und die Konsequenzen für das Reporting (M. SCHMID).....	29
2.1 Entwicklungen und Anforderungen durch Corporate Governance	29
2.2 Konsequenzen für das Management immaterieller Werte	43
2.2.1 Schritt 1: Nachhaltiges Value Management anerkennen.....	45
2.2.2 Schritt 2: Nachhaltiges Value Management umsetzen.....	48
2.3 Konsequenzen für das Value Reporting	55
2.4 Aktuelle Defizite im Value Reporting: Ursachen und Konsequenzen.....	66
3. Mängel traditioneller Unternehmensberichterstattung (M. SONNABEND)	73
3.1 Vernachlässigung immaterieller Vermögensgegenstände	73
3.2 Bedeutung des Bilanzlifting für Bilanzstrategien.....	86
3.2.1 Bilanzierungs- und Bewertungsmaßnahmen.....	87
3.2.2 Maßnahmen zur Sachverhaltsgestaltung.....	92
3.2.3 Der Anhang als Korrektiv von Bilanzierungs-, Bewertungs-, Ausweis- und Gliederungswahlrechten	95
3.2.4 Erste Aufdeckung des Bilanzlifting im Rahmen von Bilanzbesprechungen und Bilanzanalyse	97
4. Qualitätsanforderungen an einen Geschäftsbericht: Über Soll und Haben weit hinaus (M. SCHMID)	103
4.1 Der wertvollste Faktor: Das Menschenbild im Geschäftsbericht.....	107
4.2 Form follows Function: Die Gestaltung des Geschäftsberichts	110
4.3 Bericht oder Beichte: Die Sprache des Geschäftsberichts	113
4.4 Zwischen Durchblick und Dickicht: Das Spiel mit den Zahlen	114
4.5 Form versus Substanz: Was Gesetze bewirken	115
4.6 Wo ist die Lücke? Die Botschaft des Geschäftsberichts	116
4.6.1 Die Informationslücke	117
4.6.2 Die Berichterstattungs-lücke	119
4.6.3 Die Qualitätslücke.....	120
4.6.4 Die Übereinstimmungslücke	121
4.6.5 Die Wahrnehmungslücke	122
4.7 Die Aussagekraft des Ausblicks	125
4.8 Deutsche Geschäftsberichte im internationalen Rating-Spiegel.....	128

5. Herausforderungen nachhaltiger und werthaltiger Unternehmensberichterstattung (M. SCHMID)	129
5.1 Wichtige Herausforderungen nachhaltiger Berichterstattung.....	136
5.1.1 Analyse der Informationsbedürfnisse der Stakeholder	136
5.1.2 Offenlegung relevanter Informationen aus externen Quellen.....	136
5.1.3 Berichterstattung für die tatsächlich wirtschaftliche Einheit.....	137
5.1.4 Abwägung von Kosten und Risiken einer größeren Transparenz.....	138
5.1.5 Konvergenz zwischen internen und externen Berichtssystemen.....	140
5.2 Werthaltigkeit durch Intellectual Capital Statement	142
5.2.1 Berücksichtigen die Berichtsgrundsätze auch Intellectual Capital?.....	143
5.2.2 Berücksichtigt die Segmentberichterstattung auch Intellectual Capital?.....	146
5.3 Notwendigkeit des Intellectual Capital Statement.....	149
6. Erweiterte Unternehmensberichterstattung durch Intellectual Capital Reporting (M. SCHMID)	151
6.1 Zwischenbilanz 1: Fundamentale Erkenntnisse aus Kapitel 1 bis 5.....	151
6.2 Besonderheiten von Intangibles für Management und Reporting	156
6.3 Besonderheiten des Intellectual Capital Statement	165
6.3.1 Intellectual Capital Statement als Bestandteil des Lageberichts.....	165
6.3.2 Aufbau des Intellectual Capital Statement	169
6.4 Kategorisierung immaterieller Werte	171
6.5 Vom Value Management zum Value Reporting für ausgewählte immaterielle Werte	179
6.5.1 Der angebotsinduzierte Erfolgs- und Wertfaktor: HUMAN CAPITAL als Value Push auf dem Weg ins Value Reporting	185
6.5.1.1 Statt Vorbehalte - längst überfällig: Human Capital Accounting	196
6.5.1.2 Kenngrößen zur Bewertung von Human Capital.....	210
6.5.1.3 Methoden und Indikatoren zur Bewertung von Human Capital	213
6.5.1.4 Diversity Management als globaler Werthebel mit Nachholbedarf.....	229
6.5.1.5 Bilanzierungslücken bei Betriebsrenten – eine globale ‚Zeitbombe‘	241
6.5.1.6 Empirische Befunde zur Praxis des Human Capital Reporting.....	246
6.5.2 Der proaktive Erfolgs- und Wertfaktor: INNOVATION CAPITAL als Value Push auf dem Weg ins Value Reporting.....	267
6.5.2.1 Ohne Innovation Capital keine Wertschaffung in der Zukunft	267
6.5.2.2 Technologie-Bilanzierung zur Beurteilung von Erfolgspotenzialen.....	269
6.5.2.3 Patentmanagement als Frühindikator für das Value Reporting.....	280
6.5.2.4 Kenngrößen zur Bewertung von Innovation Capital	287
6.5.3 Der nachfrageinduzierte Erfolgs- und Wertfaktor: CUSTOMER CAPITAL als Value Pull auf dem Weg ins Value Reporting.....	288
6.5.3.1 Kenngrößen zur Bewertung von Customer Capital	289
6.5.3.2 Der Ansatz des Customer Lifetime Value Management (CLVM).....	291
6.5.4 Der reaktive Erfolgs- und Wertfaktor: BRAND CAPITAL als Value Pull auf dem Weg ins Value Reporting	298
6.5.4.1 Der Markenwert im Brand Capital Reporting	299
6.5.4.2 Markenbewertungsverfahren im Überblick.....	302

6.6 Die Zukunft des Intellectual Capital Reporting: Wissensbilanzen in der Praxis.....	308
6.6.1 Wissensbilanzen an der Schnittstelle zwischen Value Management und Value Reporting.....	309
6.6.2 Wissensbilanzen am Beispiel des Jahresabschlusses von Hochschulen	312
6.7 Ausgewählte Geschäftsberichte zum Intellectual Capital Reporting.....	317
6.7.1 BMW Group.....	318
6.7.2 DaimlerChrysler	318
6.7.3 Deutsche Post	318
6.7.4 Deutsche Telekom	318
6.7.5 Metro Group	318
6.7.6 RWE.....	318
6.7.7 ThyssenKrupp.....	318
6.8 Zwischenbilanz 2: Interdependenzen im Modell der vier Intangibles	319
7. Der EVA-Ansatz im Rahmen des Value Reporting (H. KUHNLE, J. BANZHAF)	327
7.1 Ausgangspunkt des EVA-Ansatzes.....	327
7.1.1 Wertorientierte Kennzahlen.....	327
7.1.2 Cash-flow-Ansatz.....	330
7.1.3 Basiskonzeption des EVA-Ansatzes	331
7.2 Berechnung des Economic Value Added.....	333
7.2.1 Ermittlungsformen des EVA	333
7.2.2 Berechnung der Gewinngröße: NOPAT.....	334
7.2.3 Berechnung Vermögensgröße: NOA.....	335
7.2.4 Berechnung des Kapitalkostenansatzes.....	336
7.2.5 Konversionen.....	336
7.2.6 Prospektiver Einsatz des EVA-Ansatzes: Market Value Added (MVA).....	339
7.3 Erfolgsfaktoren und Treibergrößen des Economic Value Added.....	340
7.4 Anwendung des EVA-Konzeptes in der Unternehmenspraxis	346
7.4.1 Putzmeister Gruppe.....	347
7.4.2 Wertorientierte Unternehmensführung bei Siemens.....	349
7.4.3 EVA bei der Metro Group.....	352
7.4.4 Wertorientierte Unternehmensführung bei Volkswagen.....	353
7.5 Bedeutung und Problematik der Aussagefähigkeit des EVA-Konzeptes	354
8. Bedeutung des Lageberichts und Einsatz der Segmentberichterstattung (M. SONNABEND).....	357
8.1 Lagebericht.....	357
8.1.1 Berichterstattungspflicht nach § 289 Abs.1 HGB.....	363
8.1.2 Berichterstattungspflicht nach § 289 Abs.2 HGB.....	366
8.2 Segmentberichterstattung.....	371
Literatur	377
Firmen-Index	387
Index.....	389