

Management

Das Intellektuelle am Kapital

Kommunikationsorientierte Rechnungslegung

Von Markus Will

Kapital ist nicht gleich Kapital. Finanzkapital kann man in der Bilanz ablesen. Anlagen und Bestände, Forderungen und Kasse auf der Aktivseite sowie Eigen- und Fremdkapital auf der Passivseite. Aber was ist mit Mitarbeitern und Wissen, mit Prozessen im Unternehmen, mit Kundenbeziehungen, mit Lieferanten, mit Aktionären, mit Reputation, Marken und so weiter? Dieser unbestimmte Teil macht Unternehmen erst „smart“, wie es Leif Edvinsson und Michael Malone bezeichnen, die Erfinder des Intellektuellen Kapitals. Das ist alles auch Kapital, steht aber in der Regel nicht in der Bilanz.

Was kann man also machen? Es gibt bilanzielle Annäherungen: So kann beispielsweise ein Fußballprofil über die Dauer seines Vertrages als Anlagevermögen bilanziert und abgeschrieben werden. Beim Top-Management geht das nicht, aber was passieren kann, wenn eine Spitzenkraft wechselt, erkennt man an den oftmals erratischen Kursschwankungen. Oder: Zugekaufte Patente sind bewertbar und deshalb bilanzierbar, aber alles im Unternehmen selbst Ausgetüftelte kann meistens nicht in die Bilanz aufgenommen werden.

„Intellektuelles Kapital muß zunächst systematisch bewertbar gemacht werden.“

Solches Kapital ist Intellektuelles Kapital. Es stellt ein echtes intellektuelles Problem für Finanzvorstände in Zeiten fast fortlaufender Unternehmensbewertung dar. Nicht zuletzt die jährlichen Werthaltigkeitstests für die Goodwill-Abschreibungen – die Impairment-Tests des internationalen Standardsetters – regen diese intellektuelle Debatte an: Was kann identifiziert, welcher Einheit zugeordnet und so bewertbar gemacht werden? Diese ständige Prüfung auf Werthaltigkeit ist deutlich ungemütlicher, als wenn man einen Goodwill linear abschreiben kann. Impairment-Tests verlangen eine jährliche Prüfung der Wert-

haltigkeit des Goodwills. Was weniger wert ist, muß abgeschrieben werden. Aber trotz aller Neuerungen: Vieles Intellektuelle bleibt eben doch unbewertet. Was tun in Zeiten der Dauerbewertung durch Analysten und Medien? Einfach weglassen? Das kann nicht sein: Vielmehr sollte man eine Systematik finden, die zu den Denkstrukturen des Finanzbereichs paßt. Eine solche anschließbare Struktur bietet die kommunikationsorientierte Rechnungslegung. Sie funktioniert in vier Schritten:

- Bewertung
- Darstellung
- Vermittlung
- Rückkopplung

Bewertung des Unbewertbaren: Mit Hilfe des Intellektuellen Kapitals können die nicht bilanzierbaren Unternehmenswerte bewertet werden: Natürlich handelt es sich um Menschen in Form von Aktionären, Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten und deren Fähigkeiten: Wie innovativ sind die Mitarbeiter, wie organisationsfähig oder wie standortverbunden und vernetzt sind sie? Über allem steht die Frage, was diese Menschen einem Unternehmen bringen.

Das wird in der Ökonomie natürlich nicht so nett ausgedrückt. Die Schmalenbach-Gesellschaft hat den Ansatz in sieben Kategorien unterteilt: Investor Capital (Investoren), Human Capital (Mitarbeiter und Management), Customer Capital (Kunden) und Supplier Capital (Lieferanten) sowie Innovation Capital (Innovationsfähigkeit), Process Capital (Prozesse im Unternehmen) und Location Capital (Standorte).

Es gibt Unternehmen, die beispielsweise mit ihren Mitarbeitern werben, gerne auch mit der unvermeidlichen Drehtüre: „Unser wichtigstes Kapital geht abends nach Hause.“ Aber was bedeutet das eigentlich? Was macht das Human Capital, wenn es des Morgens durch die Drehtüre reinkommt, sich an Computer setzt oder an Maschinen stellt? Natürlich stehen sie irgendwo im Mittelpunkt der Leistungserstellung, aber eben nur irgendwo. Es muß wohl so sein, daß ein Mitarbeiter seinen



Platz im Räderwerk kennt. Das erst macht ein Unternehmen „smart“, wenn Menschen in Prozessen arbeiten, wenn Human und Process Capital effizient organisiert sind.

Die Kategorien des Intellektuellen Kapitals sind geeignet, um die Rechnungslegung des Unbewertbaren systematisch zu gestalten. Die Crux besteht darin, diese eigentlich nicht bewertbaren „Bestandteile“ vermitteln zu können. Unternehmen müssen dafür sorgen, daß sie eine Systematik anbieten, mit deren Hilfe vor allem Externe die „Smartness“ einschätzen können. Das ist dann eine Frage der verständlichen Darstellung.

Verständliche Darstellung: Man benötigt für jede dieser sieben Kategorien „nur“ ganz wenige Strukturdaten. Aber was sagen diese eigentlich aus? Zwei Beispiele zu Customer Capital:

Die Markenbekanntheit von VW und Audi ist überhaupt nicht zu vergleichen; denn Audi „gehört“ zur VW-Gruppe, während BMW als BMW Group sowohl für die Gruppe als auch für die alles überragende Produktmarke BMW steht. Ganz offensichtlich ist aber diese Stellung in der Markenkaskade von Bedeutung, wenn man auf der Senderseite des Kommunikationsprozesses Markenbekanntheiten vergleicht.

Dasselbe gilt für die Empfängerseite, und zwar unabhängig von der Markenkaskade: Kundenzufriedenheitsindizes werden Geschäft zwischen Geschäftskunden (B2B-Geschäft) sind präziser herzuheben. Sie sind auch persönlicher und direkter als Kundenzufriedenheitsindizes mit Endverbraucher (B2C-Geschäft). Wer könnte schon die Zufriedenheit von SAP-Kunden mit denen von Microsoft-

Kunden vergleichen? Solche Strukturanalysen aber sind von hoher Bedeutung, wenn man das Customer Capital systematisch bewerten will. Sie machen die Rechnungslegung kommunikationsorientiert.

Vermittlung an interessierte Gruppen: Beim dritten Schritt beginnt dann der eigentliche Kommunikationsprozess; denn das Unternehmen muß das Bewertete und verständlich Dargestellte an alle Anspruchsgruppen vermitteln können (rechter Teil der Tabelle). Wer sind überhaupt die interessierten Gruppen an einem Unternehmen? Wer hat eigentlich Ansprüche an ein Unternehmen? Die wesentlichen Gruppen sind Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten sowie die interessierte Öffentlichkeit. Alle anderen Gruppen – Gewerkschaften oder Verbraucherschützer – haben allenfalls mittelbar Ansprüche an ein Unternehmen zu stellen. Für den Vermittlungsprozess können diese Mittler aber sehr wichtig sein; denn es stellt sich schließlich die Frage, wie das Unternehmen an diese Gruppen herankommt?

Das ist der ganz entscheidende Punkt, bei dem die Kommunikation neben der Darstellungsfähigkeit mit der eigentlichen Kommunikationsfähigkeit ihren zweiten Wertbeitrag leisten kann. Auch hier ein Beispiel: Jedes Unternehmen braucht aktuelle und zukünftige Aktionäre, da sie Eigenkapital bereitstellen. Aber kein Unternehmen braucht Analysten per se! Unternehmen benötigen Analysten „nur“, um im Kommunikationsprozess an Aktionäre heranzukommen. Analysten sind deshalb Zwischenzielgruppen, da sie fast bildlich zwischen dem Unternehmen und seinen Aktionären stehen.

Insofern ist es eine entscheidende Kompetenz, diese Kapitalsicht auf das Intellektuelle in ein ständiges Beziehungsmanagement mit allen Ziel- und Zwischenzielgruppen zu überführen.

Rückkopplung „erdt“ Unternehmen: Am Ende der gesamten kommunikationsorientierten Rechnungslegung steht die Rückkopplung. Je systematischer der Kommunikationsprozess über das bilanzierte Zahlenwerk hinausgeht, desto besser können Unternehmen verstanden werden. Ein Kommunikationsprozess bedarf deshalb auch eines Controllings, welches auf drei Ebenen stattfindet:

Erstens das Controlling des Beziehungsnetzes: Hat ein Unternehmen alle notwendigen Kontakte, um sich mitteilen zu können? Kennt das Unternehmen die entscheidenden Analysten oder Journalisten? Dieses Netzwerk ist vor allem eine Frage der richtigen Organisation im Unternehmen. Und vielleicht zunächst irritierendes Beispiel: Wenn Unternehmen im „war

for talent“, dem Konkurrenzkampf um junge Menschen mit großem Potential, punkten wollen, dann müssen sie den „smartesten Talenten“ an den Hochschulen zu einem verdeutlichen, warum Unternehmen A besser ist als B, und zum anderen richtige Netzwerke einsetzen, um an die Studenten heranzukommen: von den Alumnis über die Blogs und Communities bis hin zu den rechten Zeiten in den besten Kneipen. Auf Absolutenkongressen geht jedes Unternehmen, aber wer schickt schon Alumnis als Multiplikatoren in die Studentenkneipen, und dies systematisch einschließlich der Rückkopplung in das Personal-

„Am Ende der gesamten kommunikationsorientierten Rechnungslegung steht die Rückkopplung.“

management über diese Form der Grassroot-Analyse.

Zweitens das Controlling der Multiplikatoren: Wenn man Inhalte und Netzwerke kennt, stellt sich immer noch die Frage, wie der Kommunikationsprozess erfolgreich gemacht werden kann: Über welchen Multiplikator kommt man am besten an die Aktionäre heran? Zudem: Aktionär ist nicht gleich Aktionär: klein oder groß, national oder international, internet-affin oder papierorientiert, Witwe oder Zockerin im Anlageverhalten. Wie kommt man an das definierte Potential heran? Vielleicht doch einmal über die Bild-Zeitung?

Drittens bleibt das Controlling der Stakeholder: Hier schließt sich der Kreis; denn die Frage ist: Hat das Unternehmen sich mit seinem Handeln gegenüber seinen Anspruchsgruppen legitimiert? Hat man alles berücksichtigt – Achtung: Das heißt nicht, alles übernehmen? Ist es dem Unternehmen gelungen, seinen „fairen Wert“ allen darzustellen und zu vermitteln?

Für diese Transparenz – neudeutsch: Corporate Governance – brauchen Unternehmen ein gutes Kommunikationsmanagement. Damit dieses Kommunikationsmanagement anschlussfähig ist, sollte man den „fairen Wert“ auch so vermitteln, daß er innen und außen verstanden wird – über eine kommunikationsorientierte Rechnungslegung. Das eigentlich Intellektuelle am Kapital ist mithin die Kommunikation!

Der Autor ist Privatdozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen und Partner der Unternehmensberatung goodwill communications – management consultants, beides Schweiz. Der Beitrag behandelt einen Ausschnitt aus seiner Habilitation „Wertorientiertes Kommunikationsmanagement“, die Anfang 2007 bei Schäffer-Poeschel erschienen wird.

Zertifikate

Emittentenpreise – mitgeteilt von wvd group

Stand: 27.10.2006 21:00 Uhr

WPKN	Name	Cap/Basis	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
ABN-AMRO www.abnamrozertifikate.de Telefon 069 - 1284 900						
Open - End - Zertifikate						
610670	Ames Biotech	open end	0,1	59,31	59,91	
467480	Ames Global Biops	open end	0,1	245,27	247,73	
488760	Ames Global	open end	0,1	23,57	23,73	
68964	China H-Share	open end	0,23	19,49	17,37	
543741	DAI	open end	0,01	62,46	62,47	
639419	Daxi Stock 50	open end	0,01	160,26	162,49	
256685	Indian	open end	0,1	60,71	62,79	
543744	Nikkei 225	open end	0,01	13,49	13,52	
699820	Nikkei 225 Quanto	open end	0,01	165,49	166,17	
852670	RDX	open end	0,1	193,89	195,80	
404887	SAP 500 Quanto	open end	0,01	13,05	13,72	
543742	Telcel	open end	0,01	7,21	7,32	
Rothoff - Zertifikate						
256678	Breit Crude Oil	open end	1	42,63	42,68	
897481	Gold	open end	0,1	46,98	47,13	
886299	Gold-Sachs Comm	open end	0,1	48,37	48,86	
183575	Gold	open end	1	9,45	9,50	
Strategie - Zertifikate						
238701	Absolute China	open end	1	169,68	172,07	
697822	Daxi 500 Erhardt Rendite	open end	1	140,52	142,64	
639419	Daxi 500 Erhardt Rendite	open end	1	160,26	162,49	
23854	DC Discouant Flex	open end	1	1465,98	1487,97	
ABN28F	DJ World Strat.	open end	1	130,40	132,36	

BHF BANK www.bhf-bank.com
+49 (0)69-718-3030

Aktien - Anleihen	WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
BHF900	8,00% Bayer	29,06	21.08.09	25,6	100,71	100,91
BHF902	8,00% DaimlerChrysler	30,00	21.08.09	24,8	102,09	102,29
BHF907	7,50% Münchener Rück	114,94	21.08.09	8,7	101,63	101,83
BHF908	8,25% Nokia	15,53	21.08.09	10,4	100,29	100,49
BHF910	8,00% RWE	69,93	21.08.09	14,3	102,81	103,01
BHF940	8,50% TUI	14,62	21.08.09	68,4	103,21	103,41
BHF942	7,75% Volkswagen	61,35	21.08.09	16,3	103,21	103,41
Rolling-Discount-Zertifikate						
BHF12E	DAX Strategie 95	5200	open end	1	108,55	108,65
BHF12G	DAX Strategie 100	5500	open end	1	122,26	122,36
BHF12H	DAX Strategie 105	5450	open end	1	135,99	136,09
Aktien-Bonus-Zertifikate mit Cap						
BHF86A	Commerzbank (20,00)	31,22	14.12.07	1	27,88	28,08
BHF870	DaimlerChrysler (20,00)	44,66	14.12.07	1	42,50	42,70
BHF87W	Nokia (11,50)	11,51	14.12.07	1	15,80	16,00
BHF863	Siemens (48,00)	7,174	14.12.07	1	69,00	69,20
BHF87T	TUI (11,40)	12,78	14.12.07	1	16,25	16,45
Aktien-Bonus-Zertifikate ohne Cap						
BHF70W	Allianz	113,763	14.12.07	1	152,46	152,66
BHF70X	Bayer	23,945	14.12.07	1	41,08	41,28
BHF71Z	Continental	65,96	14.12.07	1	72,46	72,66
BHF99K	Deutsche Telekom	9,47335	14.12.07	1	13,74	13,94
BHF99T	ThyssenKrupp	22,2931	14.12.07	1	31,01	31,21
Aktien-Outperformance-Zertifikate						
BHF9CJ	BMW 15%	40	21.12.07	1	45,84	45,94
BHF9CL	Deutsche Bank 120%	90	21.12.07	1	99,10	99,20
BHF9CM	Deutsche Post 130%	20	21.12.07	1	21,00	21,10
BHF9EL	ION 125%	100	21.12.07	1	92,46	92,76
BHF9EM	Siemens 15%	66	21.12.07	1	71,43	71,53
Index-Outperformance-Zertifikate						
BHF841	EURO STOXX 50 180% 3700	27.06.08	1	42,02	42,07	
BHF844	EURO STOXX 50 190% 3800	27.06.08	1	41,93	41,98	
BHF847	EURO STOXX 50 210% 3900	27.06.08	1	42,15	42,20	
Airbag-Zertifikate						
BHF502	DaimlerChrysler 100% 3446	29.12.09	1	45,21	45,31	
BHF508	Deutsche Telekom 100%814	29.12.09	1	13,91	14,01	

www.csfb.com
069 7538 2331

Kapitalgarantierte Zinsprodukte	CSFB ZinsExpres	13.03.09		
Kapitalgarantierte Aktien Baskets				
CSFB28	Sommerstraße 1	25,07.08	92,53	94,03
CSFB25	Herbststraße	03.11.08	96,65	98,15
CSFB29	Winterstraße	14.12.07	96,65	98,15
CSB04	Friedrichstraße	08.05.09	96,65	98,15
CSB07	Sommerstraße	28.08.09	96,65	98,15
Themen- & Bonus-Zertifikate				
AAMAT	China Protect	open end	105,06	106,21
CSG04	Global 6	open end	115,69	117,19
CSG09	Indier Quanto	open end	0,00	0,11
CSG04M	Global 6	open end	69,99	70,99
CSG04F	BonusPlus 15	open end	0,00	1,24
CSG04G	BonusPlus 15	open end	0,00	1,24
CSG04H	BonusPlus 17	open end	0,00	1,24
CSG04I	BonusPlus 18	open end	0,00	1,24
CSG04J	BonusPlus 19	open end	0,00	1,24
CSFB27	Global 6	open end	162,09	162,09
CSG04A	Global 10	open end	140,99	140,99
CSG04B	Global 6	open end	99,98	99,98
CSG04C	Global 6	open end	150,08	150,08
CSG04D	Global 6	open end	100,00	100,00
CSG04E	Global 6	open end	172,07	172,07
CSG04F	Global 6	open end	180,09	180,09

www.xmarkets.de
Telefon 069-910-38007

Strategie - Zertifikate	WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
81993	DB Stars	12,03.08	1	109,84	112,84	
102271	ION MidCap	01.06.07	1	134,36	134,41	
474422	MDX Quanto	15.12.06	0,01	17,16	17,21	

Fischers Fritz fischt frische FONDS ...

Mit den Informationen des wvd fonds service [online] fischen Sie nicht länger im Trüben. Hier finden Sie sofort die optimalen Werte für Ihr erfolgreiches Depot.

Testen Sie jetzt: <http://www.wvd.de/fondservice>

Garantie - Zertifikate	WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
473405	DAX TOP 10	open end	1	144,52	145,92	
551005	KHP Aktien EU	21.06.13	1	1472,28	1482,28	
671412	KHP Aktien D	21.12.12	1	1666,48	1676,50	
671411	Top 100	31.10.06	1	157,85	158,85	
703573	Gl. Blue Chips	15.12.06	1	97,00	87,83	
709348	Sectorleader	30.03.09	1	95,16	95,93	
709316	Europulver	22.05.07	1	102,44	104,28	
709683	ValueLeader	29.06.09	1	139,84	140,84	
747673	Best of 2002	05.01.10	1	141,61	142,61	
761927	GlobalGrowth	01.03.10	1	104,16	104,16	
781992	ChinUppt	26.10.09	1	128,75	130,65	
836670	Euroleader	25.02.08	1	126,81	127,61	
848827	Worldleader	22.05.07	1	102,62	102,62	
842664	HedgeSelect	30.09.08	1	108,55	109,55	

Index - Zertifikate

WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
709316	Europulver	open end	1	137,17	138,54
889072	CRICI Euro	open end	1	154,92	156,47

Garantie - Zertifikate

WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
775263	10% Chance Glob	04.10.07	1	103,20	104,20
621310	10% Chance Glob	04.10.07	1	114,28	114,28
612887	ARX Protection II	18.11.11	1	130,86	131,86
621310	ARX Protection II	12.12.07	1	109,20	110,20

Stars - Zertifikate

WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
849246	EuroStars	open end	1,000	99,30	101,30
809530	Global Trend Stars	19.04.10	1,000	58,80	60,00

Index - Zertifikate

WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
586831	DAX 30	open end	0,010	62,53	62,54
201599	TeDeX	open end	0,010	68,56	6,89
586832	DAX 50	open end	0,010	68,56	6,89
586833	DAX 100	open end	0,010	43,75	43,80
586834	DAX 200	open end	0,010	121,10	121,14
586835	DAX 300	open end	0,010	113,79	113,82
586836	DAX 400	open end	0,010	135,55	135,55
586837	DAX 500	open end	0,010	166,75	166,75
586838	DAX 600	open end	0,010	32,38	32,43
586839	DAX 700	open end	0,010	7,46	7,49
586840	DAX 800	open end	0,010	3,11	3,17
586841	DAX 900	open end	0,010	9,22	9,33
586842	DAX 1000	open end	0,010	34,08	34,15
586843	DAX 1100	open end	0,010	9,86	9,91

Bonus-Zertifikate

WPKN	Name	Laufz.	Bez. Verh.	Geld	Brief
587299	BASE	15.12.06			