



Total Balance

Forschung und Entwicklung – Garant für die Zukunft?
Rechnungslegungspraxis und Kommunikation in der Automobilbranche

Dr. Kleeberg & Partner GmbH, München
Kuhn, Kammann & Kuhn AG, Köln

total
balance



Total Balance

Forschung und Entwicklung – Garant für die Zukunft?
Rechnungslegungspraxis und Kommunikation in der Automobilbranche

Inhalt

Editorial	3
Executive Summary	5
1. Forschung und Entwicklung auf dem Vormarsch – auch in der Rechnungslegung	7
2. Empirische Untersuchung: Abgrenzung der Peer Group und Methodik	7
3. Eine erste quantitative Analyse: Kennzahlen und Komparativpunkte	8
4. Analyse des Berichtsjahrs 2008	10
5. Herausforderungen für die Praxis	24
6. Dos und Don'ts der Kommunikation von Forschung und Entwicklung am Beispiel Nachhaltigkeit	25
Autoren	30

Editorial

Dem Umgang mit immateriellen Werten und mit den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Besonderen kommt in Deutschland in den nächsten Jahren eine zunehmende Bedeutung zu. Dies hat sowohl formale als auch marktkontextuelle Gründe. Denn zum einen werden diese Posten neben ihrer Bedeutung in den IFRS-Konzernabschlüssen künftig auch Einzug in das HGB halten und damit eine noch stärkere Relevanz bekommen. Zum anderen sichern nur rechtzeitige (antizyklische) Investitionen in neue Entwicklungen die Marktstellung und deren möglichen Ausbau. Gerade in Krisenzeiten kommt der Innovationskraft der Unternehmen deutlich mehr Bedeutung zu als in ruhigen Jahren.

Auch auf der politischen Bühne wird dies zusehends erkannt. Bundeskanzlerin Angela Merkel hat die deutschen Unternehmen aufgefordert, in der Wirtschaftskrise Forschung und Entwicklung nicht zu vernachlässigen und nennt als Beispiel für die Innovationsförderung der Bundesregierung vor allem die Förderung moderner Antriebstechnologien in der Automobilindustrie.

Zumindest bei Audi, BMW, Daimler, Porsche und Volkswagen rennt Frau Merkel mit diesen Aussagen weit offene Türen ein. Zwar hat die relative Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten dieser Unternehmen im immateriellen Vermögen zum Ende des Geschäftsjahrs 2008 im Vergleich zur Vorperiode etwas abgenommen, trotzdem liegt die Quote im Mittel immer noch über 70 %. Während die Quoten mit 41 % im Geschäftsjahr 2006/2007 und 37 % im Geschäftsjahr 2007/2008 bei Porsche noch vergleichsweise niedrig sind, werden z.B. bei Audi jeweils Spitzenwerte von über 90 % erzielt. Diese Zahlen bestätigen die hohe Bedeutung der Entwicklungsaktivitäten für die immateriellen Vermögenswerte in der Automobilbranche – und beweisen deutlich, wie klar die „Big 5“ die Bedeutung von Innovationen für ihre wirtschaftliche Zukunft erkannt haben.

Trotzdem gibt es keinen Grund, sich zurückzulehnen. Denn es genügt nicht, Innovationen zu entwickeln, um davon zu profitieren. Vielmehr kann nur die erfolgreiche Vermarktung der damit geschaffenen Werte die Amortisierung der entsprechenden Entwicklungskosten und damit eine langfristige Wertschöpfung gewährleisten. Nicht umsonst sind nach IFRS nur solche in der Entwicklungsphase geschaffene Vermögensvorteile zu aktivieren, die – neben anderen Kriterien – auch nachweisbar vom Unternehmen verkauft oder genutzt werden können.

Gerade hier sind wir im Rahmen unseres Total Balance-Ansatzes – der neben der branchentypischen Rechnungslegung bewusst auch die zugehörige Kommunikation der Unternehmen untersucht – einigen Herausforderungen auf die Spur gekommen. Während wir natürlich nicht die **prinzipielle** Fähigkeit deutscher Automobilunternehmen anzweifeln, ihre mit erheblichem Entwicklungsaufwand geschaffenen Produkte auch zu verkaufen, so darf man nach den von uns im Rahmen einer Markt- und Reputationsanalyse erhobenen Daten doch bezweifeln, ob sie dies so **erfolgreich** tun, wie es notwendig wäre. Denn der großen Bedeutung von Forschung und Entwicklung in den Bilanzen dieser Unternehmen steht nämlich eine nachgefragte im Bereich alternative Antriebsformen vergleichsweise bescheidene Reputation gegenüber. Anders gesagt: ausgerechnet in jenem Feld, das Angela Merkel verbal zum Kern ihrer Forschungsförderung erklärt, stehen andere europäische Unternehmen besser da. Insbesondere französische Automobilhersteller besetzten 2008 fast alle zentralen Chiffren des Marktes für nachhaltige Mobilitätskonzepte und machen die deutschen Unternehmen fast zu Nischenanbietern in diesem Bereich.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Um nur einen Grund zu nennen: Deutsche Unternehmen kommunizieren seit jeher technik- und funktionslastig. Nachhaltigkeit wird so schnell zum Ausstattungsdetail, während bei anderen Automobilen das „gute Gewissen“ schon in der DNA der Marke angelegt ist. In der werblichen wie auch in der strategischen Kommunikation gibt es hier Optimierungspotenzial für deutsche Anbieter. Die bisherigen Bemühungen werden den in dieser Studie detailliert dargestellten enormen finanziellen Anstrengungen der Hersteller bei weitem nicht gerecht.

Unsere Ergebnisse zeigen einmal mehr, wie wichtig es ist, finanzielle Kennzahlen von Unternehmen und die kommunikative Relevanz ihrer Finanz- und Marktkommunikation gemeinsam zu analysieren. Nur die Betrachtung der „Total Balance“ von Betriebswirtschaft und Kommunikation kann ein vollständiges Bild von der prinzipiellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens vermitteln – so wie nur eine Unternehmensführung, die beide Faktoren kontinuierlich im Blick hat, langfristig erfolgreich sein kann.

In diesem Sinne freuen wir uns, Ihnen nach Banken und Versicherungen, Krankenhäusern und anderen Einrichtungen aus dem Gesundheitswesen, Öko-Dax- sowie Film- und Medienunternehmen mit dieser Ausgabe schon die fünfte – und sicherlich nicht letzte – Branchenstudie präsentieren zu können.

München/Köln, 24. August 2009

*WP/StB Karl Petersen, StB Dr. Christian Zwirner,
Julia Busch*

Dr. Kleeberg & Partner GmbH

Carsten Rossi, Frank Sanders

Kuhn, Kammann & Kuhn AG

Quantitative Analyse

- Die Eigenkapitalausstattung der betrachteten Unternehmen – gemessen an der Eigenkapitalquote – ist gut. Im Schnitt stehen den Automobilkonzernen rund 30 % Eigenkapital zur Verfügung.
- Für das Geschäftsjahr 2008 erwirtschafteten die Unternehmen eine neutrale Cashflowrendite von rund 0 %, während die entsprechende Größe im Geschäftsjahr 2007 noch rund 3 % betragen hatte. Dabei zeigt die Betrachtung der einzelnen Gesellschaften deutliche Unterschiede.
- Bezogen auf die operativen Ergebnisse ist im Geschäftsjahr 2008 im Mittel ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr festzustellen.
- Im Durchschnitt ist bei den Umsatzerlösen im Geschäftsjahr 2008 gegenüber dem Vorjahr kein Wachstum feststellbar. Während jedoch Audi, Porsche und VW ihren Umsatz steigern konnten, mussten BMW und Daimler einen Einbruch der Umsatzerlöse von 5 % bzw. 4 % hinnehmen.
- Außer bei Daimler hat sich das Gesamtkapital bei allen betrachteten Konzernen erhöht; im Durchschnitt um 28 %. Auffallend ist insbesondere die Steigerung bei Porsche: hier ist fast eine Verdopplung der Bilanzsumme zum Ende des Geschäftsjahrs 2007/2008 gegenüber 2006/2007 zu verzeichnen.
- Während die Unternehmen für das Jahr 2007 im Durchschnitt noch eine Umsatzrendite von 15 % verzeichneten, ist bei dieser Größe im Mittel im Geschäftsjahr 2008 eine Steigerung erzielt worden. Dabei ist anzumerken, dass die Spanne der einzelnen Werte sehr breit ist und diese sehr weit auseinanderliegen. Während im Geschäftsjahr 2008 BMW und Daimler Umsatzrenditen von lediglich 1 % erzielen, weist Porsche eine Umsatzrendite von 86 % aus und ist bezogen auf diese Kennzahl der deutliche Spitzenreiter der analysierten Konzerne.
- Nahezu auf Vorjahresniveau weisen die Konzerne durchschnittlich liquide Mittel von mehr als 7 Mrd. EUR aus. In diesem Vergleich fällt auf, dass die beiden – bezogen auf den Umsatz – kleinsten Unternehmen Porsche und Audi mit Abstand die meisten liquiden Mittel im Vergleich zu ihrem Gesamtkapital aufweisen.
- Bezogen auf das bilanzierte Gesamtkapital ist die Relation des Investitions-cashflows zum Gesamtkapital von rund 8 % im Geschäftsjahr 2007 im abgelaufenen Geschäftsjahr 2008 auf gut 13 % angestiegen.
- Im Vergleich zur Bilanzsumme beträgt das immaterielle Vermögen bei den untersuchten Automobilkonzernen im Durchschnitt rund 5 % in den Berichtsjahren 2007 und 2008. Bei vier der fünf Automobilkonzerne ist das immaterielle Vermögen im Jahresvergleich gestiegen.
- Die relative Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten im immateriellen Vermögen hat zum Ende des Geschäftsjahrs 2008 im Vergleich zur Vorperiode etwas abgenommen, nichtsdestotrotz liegt die Quote immer noch über 70 %. Während die Quoten mit 41 % im Geschäftsjahr 2006/2007 und 37 % im Geschäftsjahr 2007/2008 bei Porsche noch vergleichsweise niedrig sind, werden die Spitzenwerte bei dieser Relation von Audi mit jeweils über 90 % erzielt.
- Im Durchschnitt betragen die aktivierten Entwicklungskosten zum Ende des Geschäftsjahrs 2008 rund 16 % des bilanziellen Eigenkapitals. Während dabei z.B. Porsche einen so geringen Betrag an Entwicklungskosten in den Geschäftsjahren 2006/2007 bzw. 2007/2008 aktiviert hat, dass eine (theoretische) sofortige Aufwandsverrechnung das Jah-

resergebnis jeweils kaum beeinflusst hätte, ergeben sich bei den anderen Unternehmen deutlich höhere Relationen. Während bei Audi 2008 ein Rückgang des Jahresergebnisses um rund ein Viertel die Folge gewesen wäre, hätte sich das Jahresergebnis bei VW nahezu halbiert. Bei Daimler und BMW hätte die Aufwandsverrechnung noch gravierendere Auswirkungen für das Jahresergebnis.

Dos und Don'ts der Kommunikation von Forschung und Entwicklung am Beispiel Nachhaltigkeit (auf Basis einer Reputationsanalyse von elf Automobilmarken)

- In der Automobilindustrie haben französische Hersteller beim Thema Nachhaltigkeit die europäische Konkurrenz abgehängt. Allen davon fährt Peugeot. Die Marke wird mit Begriffen wie „Erhalt“, „Schutz“, „Zukunft“ und „Sicherung“ verbunden.
- Für deutsche Unternehmen scheint Nachhaltigkeit eher ein Ingenieursproblem zu sein. „Bluetec“ (Daimler) und „EfficientDynamics“ (BMW) sind Vokabeln, die stark den technischen und damit rationalen Aspekt betonen – und die kaum am Markt ankommen.
- Selbst Toyota, als Anbieter von Hybridfahrzeugen eigentlich Anwärter auf eine Topplatzierung, spielt im Onlinediskurs überraschend keine wichtige Rolle: Die Deutschen sehen den Hybridantrieb offenkundig mittlerweile als technische Spielerei und diskutieren immer seltener darüber.
- Als bester deutscher Autobauer kann in diesem Umfeld Volkswagen gelten. Bei allen Defiziten beweisen die Wolfsburger mit dem „Blue Motion“-Label wenigstens ansatzweise ein gutes Gespür für kommunikative Trends und eine deutliche Positionierung.
- Nur wenn sich die Hersteller konsequent, in allen Facetten und mit emotionalen Positionierungsideen für ihre Gesamtmarke auf das Thema Nachhaltigkeit ausrichten, ist gewährleistet, dass sich die entsprechenden investierten und aktivierten Entwicklungskosten auch wirklich über den Umsatzprozess amortisieren lassen und damit langfristig wertschöpfend sind.
- Innovation und Forschung müssen angemessen kommuniziert und emotional übersetzt werden, um am Markt wirksam zu werden.

1. Forschung und Entwicklung auf dem Vormarsch – auch in der Rechnungslegung

Forschung und Entwicklung ist die Grundlage der Unternehmensentwicklung, nicht nur aber gerade auch in der Automobilwirtschaft.

Bundeskanzlerin Angela Merkel hat die deutschen Unternehmen aufgefordert, in der Wirtschaftskrise Forschung und Entwicklung nicht zu vernachlässigen. Wenn der Aufschwung beginne, sei Innovation „das zentrale Element“, an dem sich messen lasse, „inwieweit wir auf die Zukunft vorbereitet sind“, sagte Merkel. Die bisherigen Ansätze für verbesserte Forschung und Entwicklung dürften „auf keinen Fall jetzt in der Krise verloren gehen“. Als Beispiel für die Innovationsförderung der Bundesregierung nannte Merkel die Förderung moderner Antriebstechnologien in der Automobilindustrie.

Der Bereich „Forschung und Entwicklung“ hat damit die rein technische Bühne verlassen und kehrt auch in den politischen Sprachgebrauch ein. Zusätzlich spielen Forschung und Entwicklung in der Rechnungslegung eine tragende Rolle. Alleine die Immaterialität dieser Werte macht ihre Greifbarkeit nahezu unmöglich, ihre Bewertbarkeit zumindest sehr schwierig.

Einen Marktwert – einen Fair Value – für Forschungs- und Entwicklungskosten gibt es nicht. Gleichwohl hat der deutsche Gesetzgeber künftig den Ansatz von eben diesen Kosten auch im HGB-Abschluss vorgesehen bzw. ermöglicht.

Immer wieder wurde die Automobilbranche in der Vergangenheit stellvertretend für den Bereich Forschung und Entwicklung betrachtet. Vielleicht hängt dies damit zusammen, dass man sich bei einem neuen Auto, das am Ende der Forschungs- und Entwicklungskette steht, leicht das Endprodukt vorstellen kann.

Aufgrund der aufgezeigten Bedeutung soll am Beispiel der Automobilbranche insbesondere der Bereich der immateriellen Werte und vor allem der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten näher untersucht werden.

2. Empirische Untersuchung: Abgrenzung der Peer Group und Methodik

Abgrenzung der Peer Group

Im Zentrum des Themas „Forschung und Entwicklung“ stehen die deutschen Automobilkonzerne. Zum einen bietet sich dies an, weil sie in der aktuellen wirtschaftlich schwierigen Lage vielfach als Leidende der Krise dargestellt werden. Zum anderen sichern im Besonderen die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei diesen Unternehmen ihr Überleben im Wettbewerb. Die bilanzielle Bedeutung solcher Werte liegt damit auf der Hand.

Auf Grundlage ihrer vorliegenden Jahresabschlüsse werden im Folgenden die Finanzdaten von fünf Unternehmen der Automobilbranche analysiert.

Unternehmen	Bilanzstichtag	Rechnungslegung
Audi AG	31.12.2008	IFRS
BMW AG	31.12.2008	IFRS
Daimler AG	31.12.2008	IFRS
Porsche SE	31.07.2008	IFRS
Volkswagen AG	31.12.2008	IFRS

Grundlage der Untersuchung sind jeweils die Konzernabschlüsse der vorstehenden Unternehmen. Während in vier Fällen der Abschluss zum 31.12.2008 zugrunde gelegt werden konnte, wird bei Porsche aufgrund des Vorliegens eines abweichenden Geschäftsjahrs auf den Konzernabschluss zum 31.07.2008 Bezug genommen. Sofern im Folgenden vereinfachend auf das „Berichtsjahr 2008“ bzw. „Geschäftsjahr 2008“ Bezug genommen wird, bezieht sich dies bei Porsche jeweils auf das Geschäftsjahr 2007/2008; analog gilt dies für die allgemeine Formulierung „Berichtsjahr 2007“ bzw. „Geschäftsjahr 2007“ mit Blick auf das Geschäftsjahr 2006/2007 bei Porsche.

Methodik der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung fokussiert die Automobilbranche in Deutschland. Für die Betrachtung wurden die Bilanzdaten der fünf renommierten deutschen Autobauer herangezogen (Audi, BMW, Daimler, Porsche und VW). Die durchgeführte Analyse der Daten betrachtet zunächst die quantitative, zahlenorientierte Berichterstattung. Stehen die Qualität und Aussagekraft des vorgelegten Zahlenwerks in Einklang mit der Unternehmenswahrnehmung?

Um einen ersten vergleichenden Eindruck von der wirtschaftlichen Situation der fünf untersuchten Konzerne zu gewinnen, wird in einem ersten Schritt in einem Komparativpunkteranking ein bilanzdatenbasierter Vergleich durchgeführt. Das Komparativpunkteranking basiert auf einer exemplarischen Auswahl der Kennzahlen Eigenkapitalquote, Cashflowrendite und operativer ROI. In der Folge werden die Konzernabschlussdaten detailliert analysiert. Aufgrund der existentiellen Bedeutung des Bereichs Forschung und Entwicklung für ein Überleben der Unternehmen in der Krise wird bei der Untersuchung verstärkt Wert auf die bilanziellen Auswirkungen von Forschungs- und Entwicklungskosten der Unternehmen gelegt. Neben den Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen erstreckt sich die Analyse außerdem bspw. auf den Bereich der Investitionen und der Liquidität.

3. Eine erste quantitative Analyse: Kennzahlen und Komparativpunkte

Im Fokus der nachstehenden Untersuchung steht die Frage, wie sich die in den Geschäftsberichten für das Geschäftsjahr 2008 bzw. 2007/2008 abgebildete wirtschaftliche Situation der fünf betrachteten Automobilkonzerne im zwischenbetrieblichen Vergleich darstellt. Um dahingehend eine Einschätzung vorzunehmen, erfolgt ein Komparativpunkteranking auf Basis von drei unterschiedlichen Kennzahlen. Betrachtet werden dabei die Eigenkapitalausstattung (anhand der Eigenkapitalquote), die Cashflowrendite (anhand der Relation Gesamtcashflow/Gesamtkapital) sowie die operative Rentabilität (Verhältnis des EBIT zum Gesamtkapital).

Was sagen diese Kennzahlen aus?

Die **Eigenkapitalausstattung** eines Unternehmens ist das zentrale Element einer Kapitalstrukturanalyse. Die Beurteilung der Eigenkapitalausstattung erfolgt in der Praxis regelmäßig anhand der Eigenkapitalquote, die das bilanzielle Eigenkapital mit dem gesamten Kapital des Unternehmens, bestehend aus Eigen- und Fremdkapital, vergleicht. Je höher die Eigenkapitalquote eines Unternehmens ist, desto größer ist seine relative Fähigkeit, künftige Verluste zu verkraften.

Die **Cashflowrendite** dient zur Beurteilung der finanzwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Hierbei greifen im Besonderen unternehmenswertorientierte Steuerungs- und Beurteilungssysteme typischerweise auf derartige Cashflowkennzahlen zurück. Je höher die Cashflowrendite ist, desto besser ist es dem Unternehmen gelungen, aus dem insgesamt eingesetzten Kapital positive Zahlungsüberschüsse aus den Bereichen der operativen Geschäftstätigkeit, der Investitionen sowie der Finanzierungstätigkeit zu erzielen.

Die **operative Gesamtkapitalrentabilität** (operativer ROI) setzt das operative Vorsteuerergebnis, das unternehmensseitig vielfach mit dem Betriebsergebnis gleichgesetzt wird, ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Abweichend von einer Betrachtung, die auf das insgesamt erwirtschaftete Jahresergebnis abzielt, gibt eine auf den EBIT-Größen basierende Rentabilitätsbetrachtung nähere Aufschlüsse darüber, in welchem Umfang es dem Unternehmen gelingt, aus dem eingesetzten Kapital positive operative Erfolgsbeiträge zu generieren.

Bei den Unternehmen wurde jeweils Bezug genommen auf die zum letzten Geschäftsjahresende veröffentlichten Daten. Dies war in allen Fällen bis auf Porsche (Bilanzstichtag zum 31.07.2008) der 31.12.2008.

Für die fünf Unternehmen stellen sich die Werte für das Jahr 2008 wie folgt dar.

	Audi	BMW	Daimler	Porsche	VW	Durchschnitt
Kennzahlen						
Eigenkapitalquote	39,64 %	20,06 %	24,75 %	36,96 %	22,27 %	28,73 %
Cashflowrendite	-7,32 %	5,01 %	-6,59 %	10,07 %	-0,28 %	0,18 %
operativer ROI	10,64 %	0,91 %	4,50 %	16,92 %	3,77 %	7,35 %
Komparativpunkte						
Eigenkapitalquote	5	1	3	4	2	
Cashflowrendite	1	4	2	5	3	
operativer ROI	4	1	3	5	2	
Gesamtpunkte	10	6	8	14	7	

Um die Unternehmen auf Grundlage der erreichten Relationen untereinander zu vergleichen, werden den Kennzahlen so genannte Komparativpunkte zugeordnet. Die Bepunktung der vom Unternehmen jeweils erreichten Relation erfolgte vergleichend, das heißt, dem höchsten

Wert wurde die höchste Punktzahl (in diesem Fall 5 Punkte), dem niedrigsten Wert die niedrigste Punktzahl (in diesem Fall 1 Punkt) zugewiesen. Hinsichtlich der drei in das Ranking einbezogenen Kennziffern ist festzuhalten, dass bei allen Relationen eine hohe Prozentangabe positiv zu bewerten ist. Zur Auswahl der betrachteten Kennzahlen ist weiter anzumerken, dass es sich um eine mögliche Zusammenstellung einzelner Kennzahlen handelt, die keinen Anspruch auf eine abschließende Beurteilung erhebt.

Allerdings wird an dieser Stelle die Ansicht vertreten, dass die hier ausgewählten Kennziffern einen Einblick in das Unternehmensbild liefern und demnach einer Wettbewerbsanalyse zugrunde gelegt werden können. Es wird darauf hingewiesen, dass Kennziffern aus den Bereichen der Unternehmensrentabilität, der Finanzierungssituation sowie der Eigenkapitalausstattung Eingang in das Komparativpunkteranking finden. Eine – im Vergleich zu der hier vorgenommenen – andere Zusammensetzung der einem Unternehmensranking zugrunde gelegten Kennziffern kann zu anderen Ergebnissen führen. Dies gilt auch dann, wenn die einzelnen Kennziffern unterschiedlich gewichtet Eingang in eine Unternehmensbeurteilung finden. Verschiedene Studien und Analysen belegen allerdings die Relevanz der hier untersuchten Kennzahlen, so dass die gewählte Darstellung einen ersten Überblick über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der untersuchten Unternehmen gibt.

Im Rahmen der vergleichenden Betrachtung der Automobilkonzerne fällt auf, dass die beiden „kleinen“ Autobauer Porsche und Audi deutlich vor den Mitbewerbern liegen. Dies gilt insbesondere für Porsche – mit 14 Punkten kann sich das Unternehmen deutlich absetzen. Auch wenn BMW mit nur 6 Punkten den letzten Platz im Komparativpunkteranking belegt, ist der Abstand zu den Unternehmen VW (7 Punkte) und Daimler (8 Punkte) gering. Porsche erreicht bei zwei von drei der untersuchten Kriterien jeweils den Spitzenwert. Während VW und Daimler sich durchweg mit knapp unterdurchschnittlichen Werten in den Vergleich einreihen, ist die Platzierung bei Audi und BMW stärker von der jeweils betrachteten Kennzahl abhängig: bei einzelnen Kennzahlen werden (annähernd) Spitzenwerte erzielt, während in anderen Bereichen das – im Vergleich zu den Mitbewerbern – schlechteste Ergebnis festgestellt werden muss.

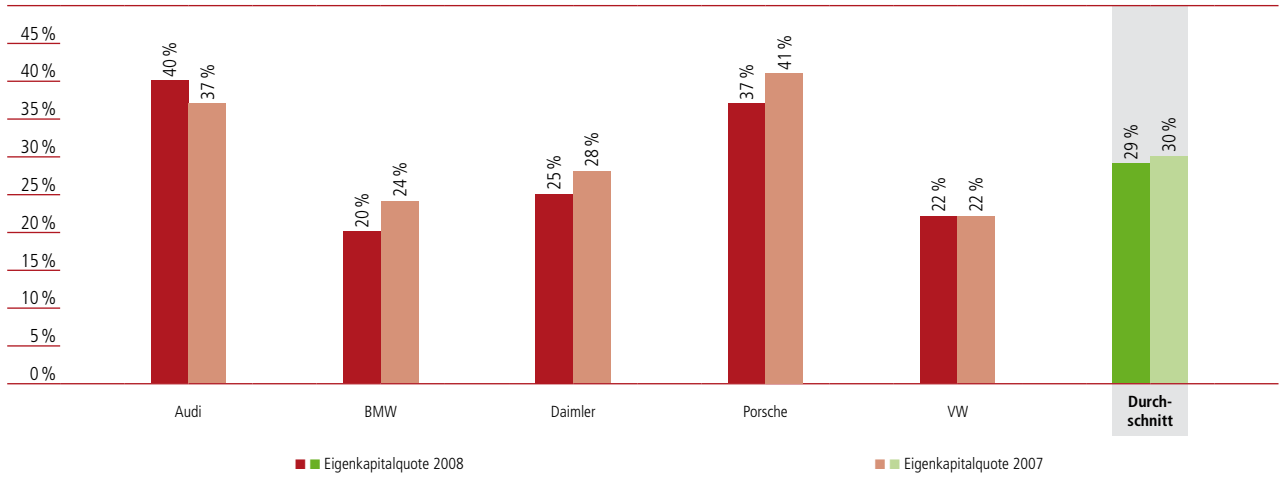
4. Analyse des Berichtsjahrs 2008

Was fällt auf bei den untersuchten Unternehmen für das abgelaufene Geschäftsjahr 2008?

Eigenkapitalausstattung

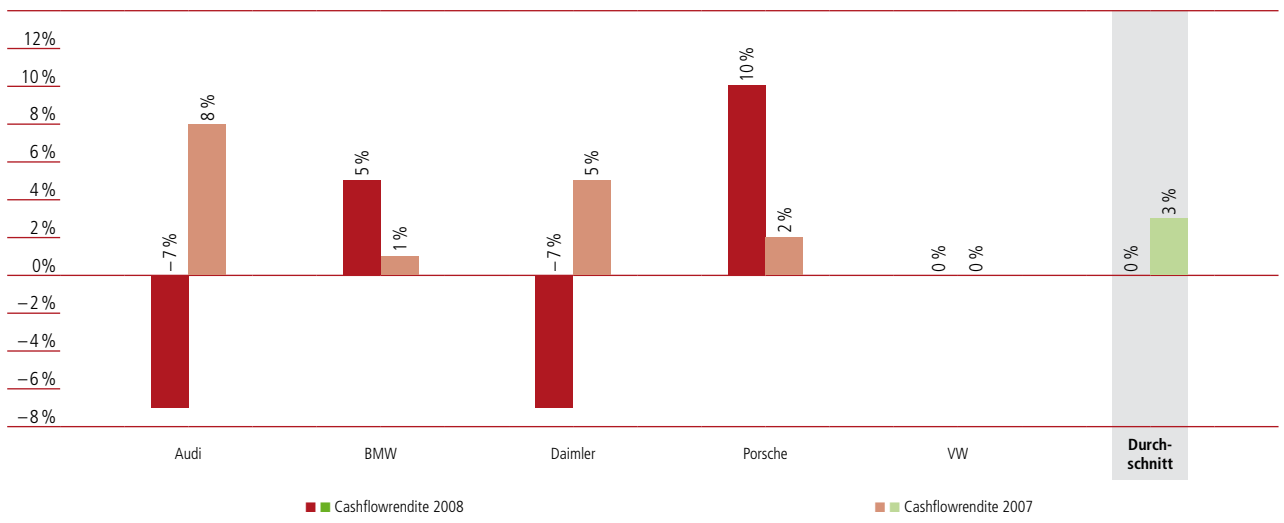
Zunächst wird zur Analyse der wirtschaftlichen Situation der fünf untersuchten Automobilkonzerne deren Eigenkapitalsituation betrachtet. Die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen – gemessen an der Eigenkapitalquote – ist gut. Im Schnitt stehen den Automobilkonzernen rund 30 % Eigenkapital zur Verfügung. Dabei ist die Entwicklung über die letzten beiden Geschäftsjahre im Durchschnitt vergleichsweise konstant: von einer durchschnittlichen Eigenkapitalausstattung mit 30 % in 2007 ist für das Geschäftsjahr 2008 ein Rückgang um lediglich einen Prozentpunkt auf im Mittel 29 % zu verzeichnen.

Die unternehmensspezifischen Werte schwanken in einer Bandbreite von bis zu rund zehn Prozentpunkten um den jeweiligen Mittelwert des Geschäftsjahrs. Während BMW, Daimler und Porsche einen Rückgang der Eigenkapitalausstattung im Jahr 2008 gegenüber 2007 aufweisen, konnte die relative Ausstattung mit Eigenkapital bei Audi und bei VW gesteigert bzw. gehalten werden.

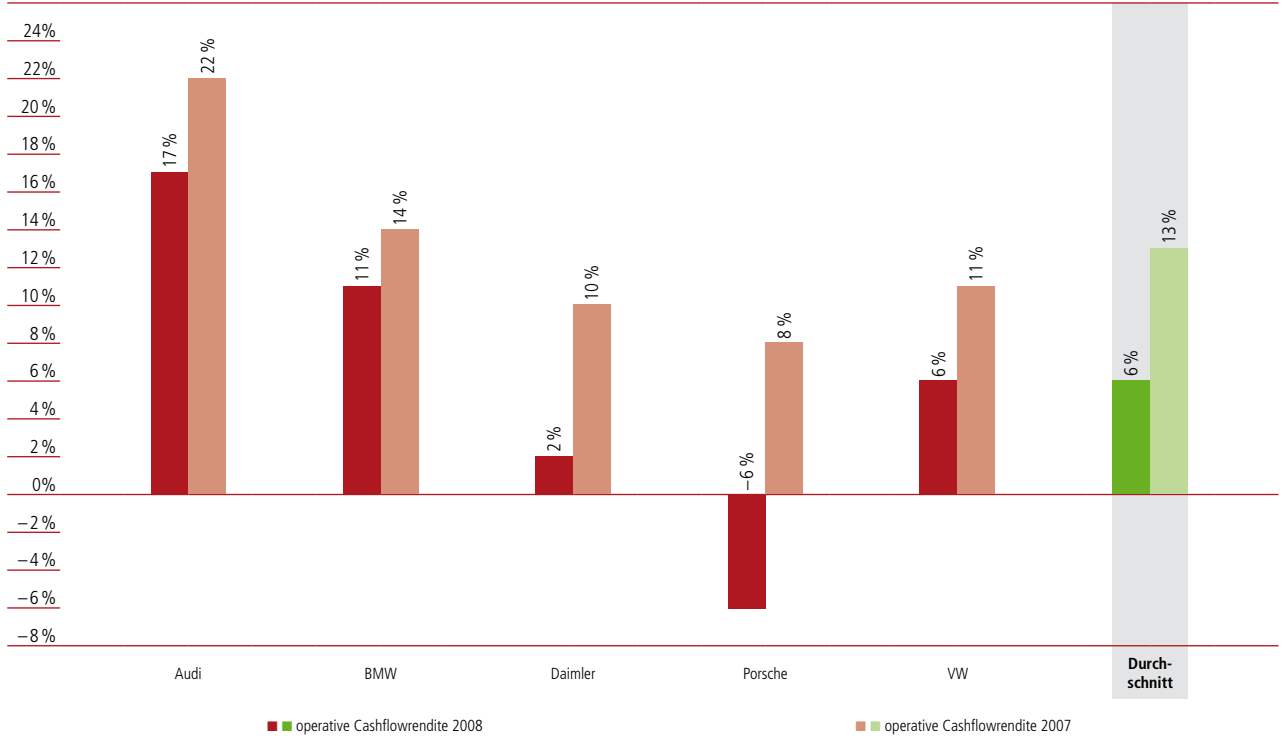


Cashflowrenditen

Für das Geschäftsjahr 2008 erwirtschafteten die Unternehmen eine neutrale Cashflowrendite von rund 0%, während die entsprechende Größe im Geschäftsjahr 2007 noch rund 3% betragen hatte. Dabei zeigt die Betrachtung der einzelnen Gesellschaften deutliche Unterschiede. Während VW in beiden Jahren jeweils einen Wert von rund 0% bei der Cashflowrendite aufweist, konnten BMW und Porsche im Geschäftsjahr 2007 vorhandene positive Cashflowrenditen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2008 deutlich steigern. Eine umgekehrte Entwicklung ist bei Audi und Daimler zu verzeichnen: Während die Werte für 2007 noch deutlich im positiven Bereich lagen, sind nach einem entsprechenden Rückgang im Jahr 2008 Werte von jeweils -7% festzustellen.



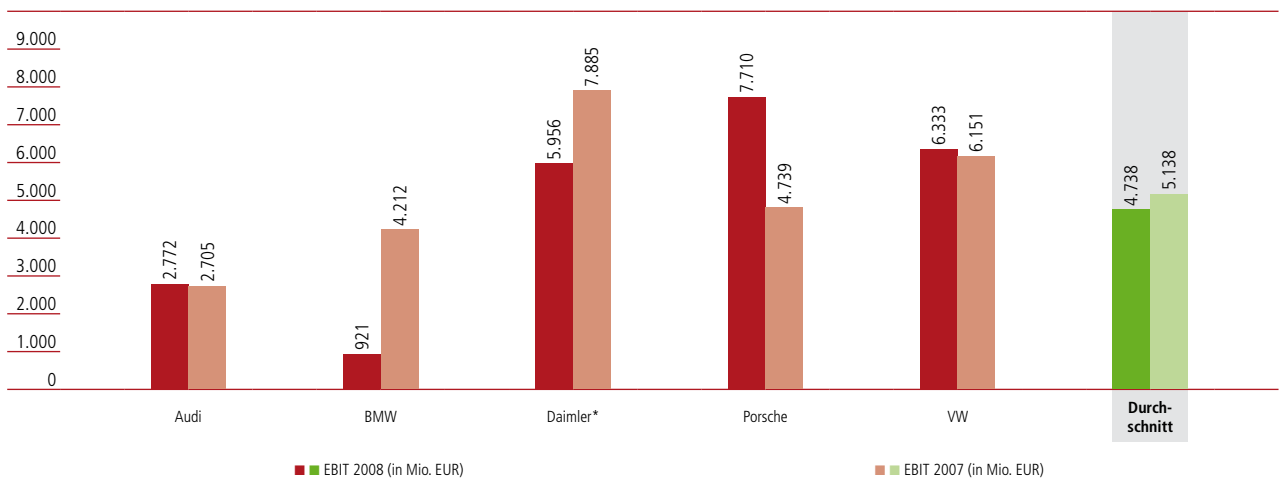
Allerdings wirken sich in dieser bislang betrachteten Cashflowrendite sowohl die gesamten Finanzierungs- als auch Investitionsmaßnahmen des jeweils betrachteten Geschäftsjahrs aus. Blickt man auf die operative Cashflowrendite, so zeichnet sich ein anderes Bild. Sowohl im abgelaufenen Geschäftsjahr als auch im Vorjahr haben die Unternehmen fast ausschließlich positive operative Cashflowrenditen (verstanden als die Relation des operativen Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit bezogen auf das Gesamtkapital) erzielt – einzige Ausnahme: Porsche im Berichtsjahr 2008.



Während Porsche insgesamt eine deutlich positive Cashflowrendite für das Berichtsjahr 2008 erwirtschaftet hat, ist die operative Cashflowrendite negativ. Hier zeigt sich das für Porsche im operativen Bereich zum Teil schwierige Jahr 2008, während die positive Cashflowrendite im Besonderen auf die Entwicklung des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit zurückzuführen ist.

Operative Ergebnisse

Bezogen auf die operativen Ergebnisse ist im Geschäftsjahr 2008 ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr festzustellen. Die geringeren operativen Ergebnisse sind aufgrund von Absatzeinbrüchen sowie einem insgesamt schwierigen wirtschaftlichen Umfeld im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise plausibel. Mit Blick auf die einzelnen Automobilkonzerne fällt auf, dass nur BMW und Daimler einen Rückgang des operativen Ergebnisses aufweisen, während bei den drei übrigen Gesellschaften trotz der ungünstigen Rahmenbedingungen sogar eine Steigerung des operativen Ergebnisses im Geschäftsjahr 2008 gelungen ist.



* Bei Daimler wurde das EBIT um das übrige Finanzergebnis bereinigt.

Wachstum: Nach wie vor Aufwärtstrend erkennbar

Gegenüber dem Vorjahr, d.h. in 2008 im Vergleich zu 2007, konnten die Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit trotz der schwierigen Rahmenbedingungen – zumindest zum Teil – erweitern und ausbauen. Um eine Aussage über das Unternehmenswachstum treffen zu können, werden die Wachstumsquoten bei den Größen Umsatzerlöse, Eigenkapital, Mitarbeiterzahl und Gesamtkapital für 2008 gegenüber dem Vorjahr betrachtet.

von 2007 zu 2008	Audi	BMW	Daimler	Porsche	VW	Durchschnitt
Umsatzwachstum	2 %	-5 %	-4 %	1 %	5 %	0 %
Eigenkapitalveränderung	24 %	-7 %	-14 %	78 %	17 %	19 %
Mitarbeiterwachstum	8 %	-3 %	1 %	5 %	8 %	4 %
Gesamtkapitalzunahme	15 %	14 %	-2 %	95 %	16 %	28 %

Umsatz: Im Durchschnitt ist bei den Umsatzerlösen im Geschäftsjahr 2008 gegenüber dem Vorjahr kein Wachstum feststellbar. Während jedoch Audi, Porsche und VW ihren Umsatz steigern konnten, mussten BMW und Daimler einen Einbruch der Umsatzerlöse von 5 % bzw. 4 % hinnehmen.

Eigenkapital: Das Eigenkapital hat sich im Vergleich zum Vorjahr vergleichsweise unterschiedlich entwickelt. Bei BMW und Daimler reduzierte sich das Eigenkapital gegenüber dem Stand am Ende des Geschäftsjahrs 2007. Audi und VW weisen jeweils ein höheres Eigenkapital zum Ende des Geschäftsjahrs 2008 aus. Am deutlichsten ist der Eigenkapitalzuwachs bei Porsche mit insgesamt 78 %. Dieser Wert wirkt sich dementsprechend auf die Durchschnittsgröße aus, die im Mittel einen Eigenkapitalanstieg von 19 % dokumentiert.

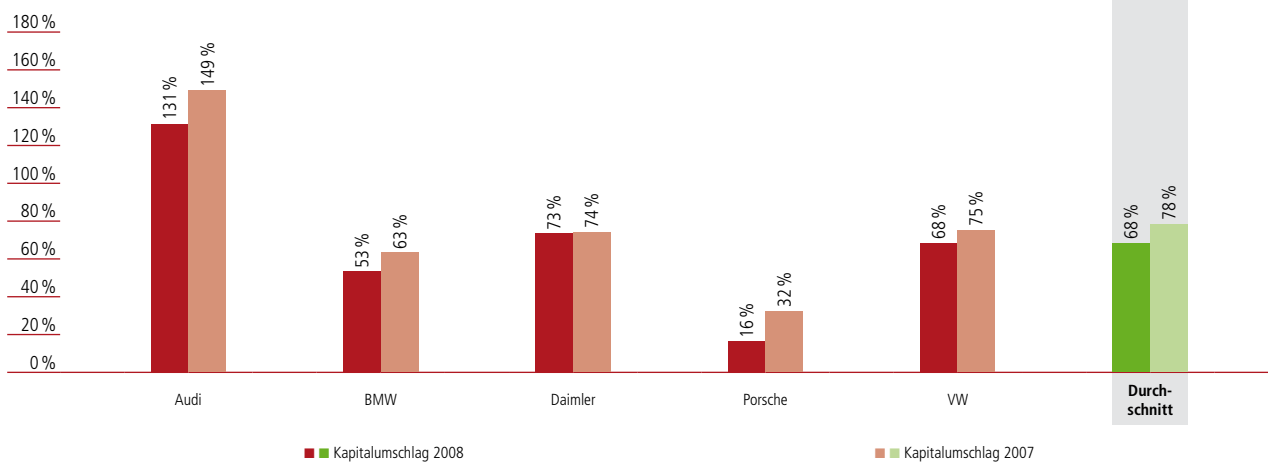
Mitarbeiter: Investitionen brauchen Mitarbeiter. Trotz der wirtschaftlich schwierigen Entwicklung im Geschäftsjahr 2008 ist lediglich bei BMW eine Reduzierung der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl feststellbar. Insgesamt weisen die fünf analysierten Konzerne im Mittel einen Anstieg der Mitarbeiterzahl um 4 % gegenüber dem Geschäftsjahr 2007 auf.

Gesamtkapital: Unternehmenskäufe, Investitionen sowie die Erweiterung der Geschäftstätigkeit haben die Zunahme der Bilanzsumme, also des gesamten zur Verfügung stehenden bilanziellen Vermögens sowie Kapitals, zur Folge. Außer bei Daimler hat sich das Gesamtkapital bei allen betrachteten Konzernen erhöht; im Durchschnitt um 28 %. Auffallend ist wiederum insbesondere die Steigerung bei Porsche: hier ist fast eine Verdopplung der Bilanzsumme zum Ende des Geschäftsjahrs 2007/2008 gegenüber 2006/2007 zu verzeichnen.

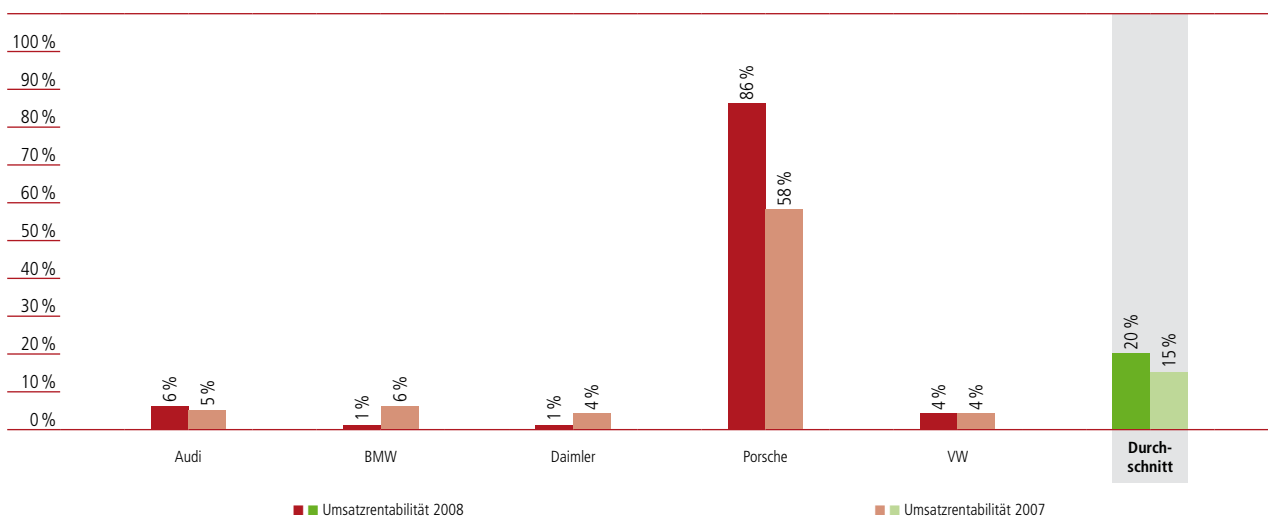
Kapitalumschlag und Umsatzrendite

Zwei weitere Aspekte sollen bei den hier betrachteten Unternehmen näher analysiert werden: zum einen der Kapitalumschlag, zum anderen die Umsatzrendite. Der Kapitalumschlag gibt an, in welchem Verhältnis aus dem bestehenden Gesamtkapital Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr erzielt wurde. Je höher diese Relation ist, desto besser gelingt es dem Unternehmen, bei gegebenem Kapitaleinsatz Umsätze zu erzielen.

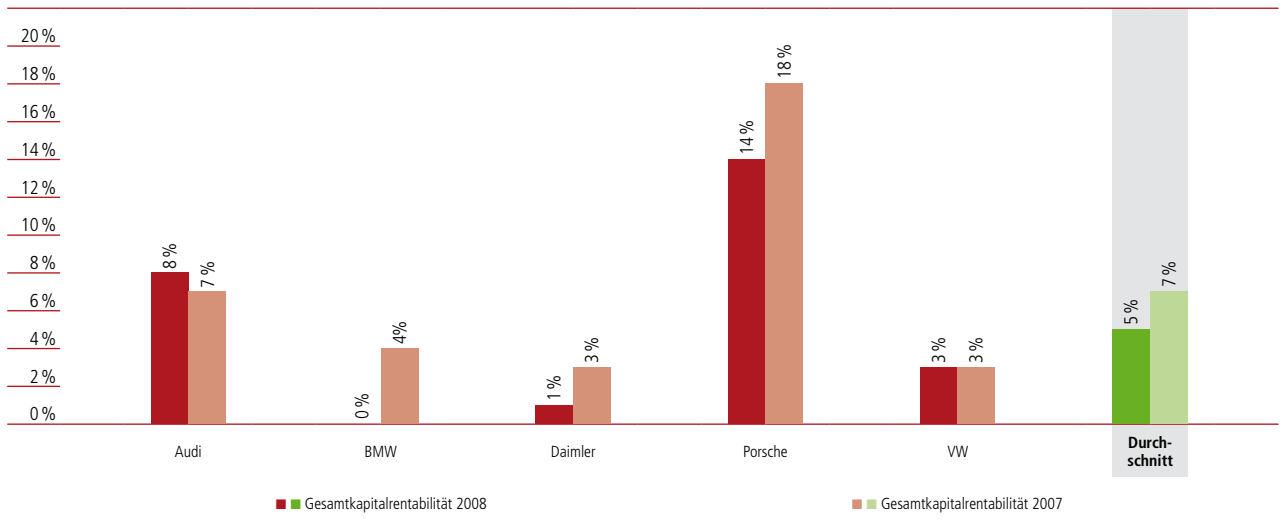
Die betrachteten Unternehmen konnten ihren Kapitalumschlag im Geschäftsjahr 2008 im Vergleich zum Vorjahr nicht steigern. Dies gilt für alle Gesellschaften, auch wenn die Rückgänge bei den einzelnen Konzernen unterschiedlich deutlich ausfallen. Lediglich Daimler ist es gelungen, im Jahr 2008 annähernd den gleichen Prozentwert beim Kapitalumschlag zu erzielen wie im Jahr zuvor.



Eine weitere Größe zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen stellt die Umsatzrentabilität bzw. Umsatzrendite dar. Sie gibt an, welcher Anteil des Umsatzes als Gewinn (hier als Nachsteuergröße) übrig bleibt. Während die Unternehmen für das Jahr 2007 im Durchschnitt noch eine Umsatzrendite von 15% verzeichneten, ist bei dieser Größe im Mittel im Geschäftsjahr 2008 eine Steigerung erzielt worden. Dabei ist anzumerken, dass die Spanne der einzelnen Werte sehr breit ist und diese sehr weit auseinanderliegen. Während im Geschäftsjahr 2008 BMW und Daimler Umsatzrenditen von lediglich 1% erzielen, weist Porsche eine Umsatzrendite von 86% aus und ist bezogen auf diese Kennzahl der deutliche Spitzenreiter der analysierten Konzerne.



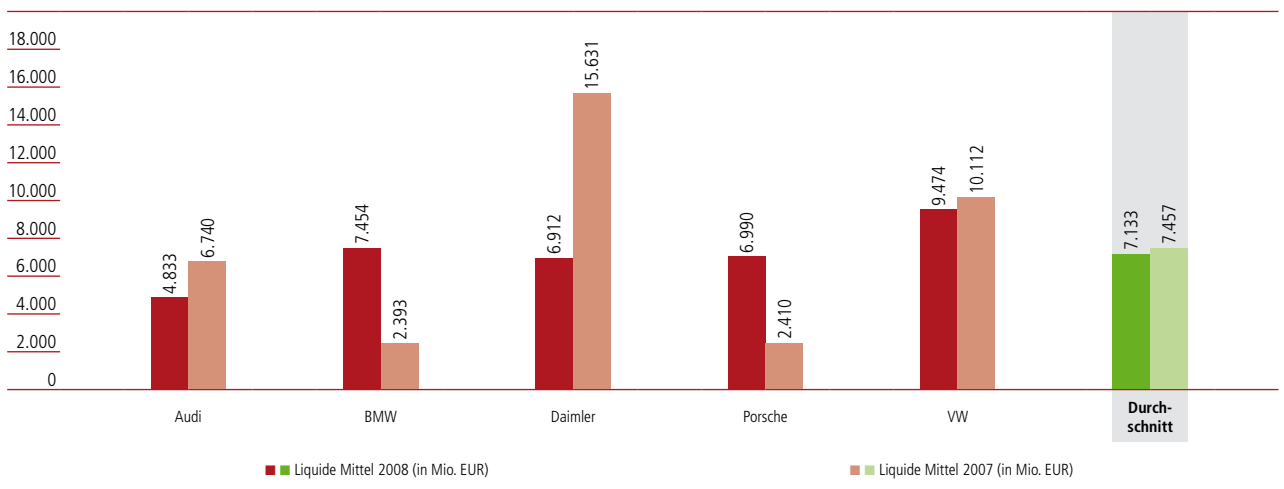
Je höher der Kapitalumschlag und die Umsatzrendite ausfallen, desto effizienter erwirtschaftet das Unternehmen Umsätze und daraus entsprechend hohe Gewinnanteile. Im Ergebnis führt eine Betrachtung des Kapitalumschlags (Umsatz/Gesamtkapital) sowie der Umsatzrentabilität (Jahresergebnis nach Steuern/Umsatz) zur Ableitung der Gesamtkapitalrentabilität (Jahresergebnis nach Steuern/Gesamtkapital).



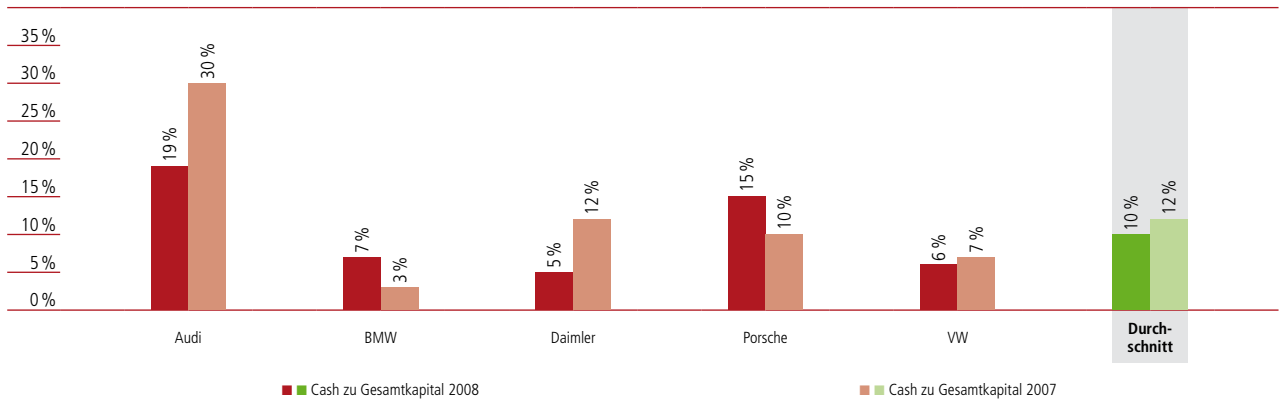
Die Gesamtkapitalrentabilität ist im Geschäftsjahr 2008 zurückgegangen. Dies gilt sowohl für die Durchschnittsbetrachtung als auch für die Mehrheit der betrachteten Konzerne. Lediglich Audi ist es gelungen, gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung zu erzielen.

Finanzierung: Liquidität schafft Möglichkeiten

Liquide Mittel stellen eine wesentliche Voraussetzung für weiteres Wachstum und die Investition in neue Forschungs- und Entwicklungsbereiche dar. Künftige Investitionen sind auf Grundlage der liquiden Mittel in den Bilanzen der untersuchten Unternehmen in der nächsten Zeit weiterhin möglich. Nahezu auf Vorjahresniveau weisen die Konzerne durchschnittlich liquide Mittel von mehr als 7 Mrd. EUR aus.



Vergleicht man die liquiden Mittel zum untersuchten Bilanzstichtag mit dem vorhandenen Gesamtkapital, ergeben sich folgende Relationen:



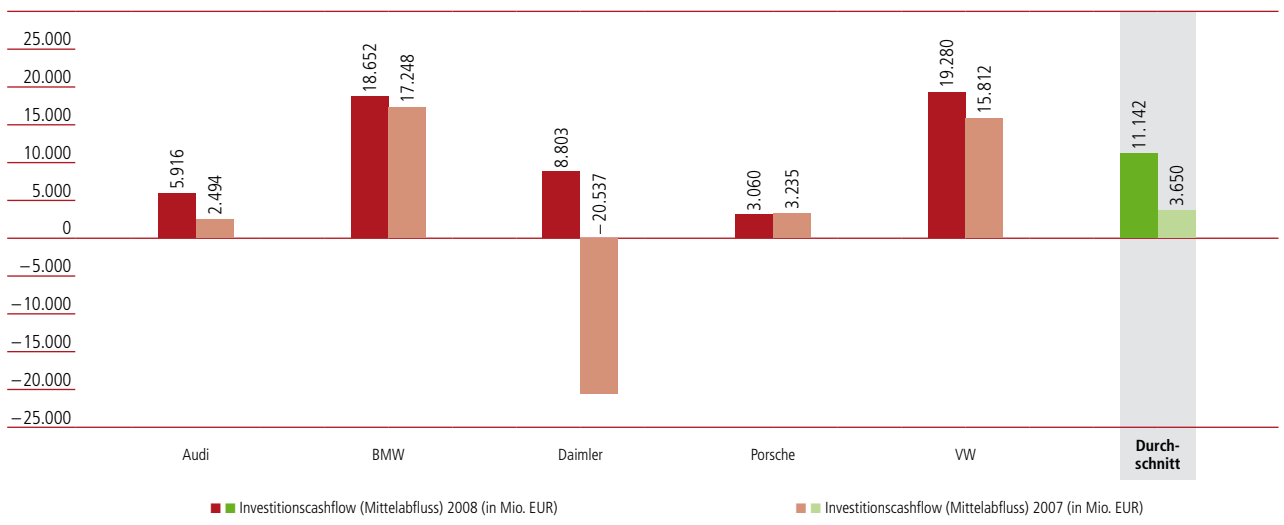
In diesem Vergleich fällt auf, dass die beiden – bezogen auf den Umsatz – kleinsten Unternehmen Porsche und Audi in 2008 mit Abstand die meisten liquiden Mittel im Vergleich zu ihrem Gesamtkapital aufweisen. Im Durchschnitt stehen 10% der vorhandenen Vermögenswerte als liquide Mittel zur kurzfristigen Verwendung der Automobilkonzerne bereit.

Investitionen

Ein hohes Maß an Investitionen stellt einen Indikator für unternehmerisches Wachstum dar. Investitionen spiegeln sich in unterschiedlicher Weise in der Rechnungslegung wider. Im Folgenden werden mit Blick auf die Automobilindustrie die Investitionen der Geschäftsjahre 2008 und 2007 betrachtet. Im Vordergrund der weiteren Analyse steht dann insbesondere der Bereich Forschung und Entwicklung, der sich sowohl in den daraus entstehenden immateriellen Werten als auch in den laufenden Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen des jeweiligen Geschäftsjahrs widerspiegelt.

Investitions-cashflow

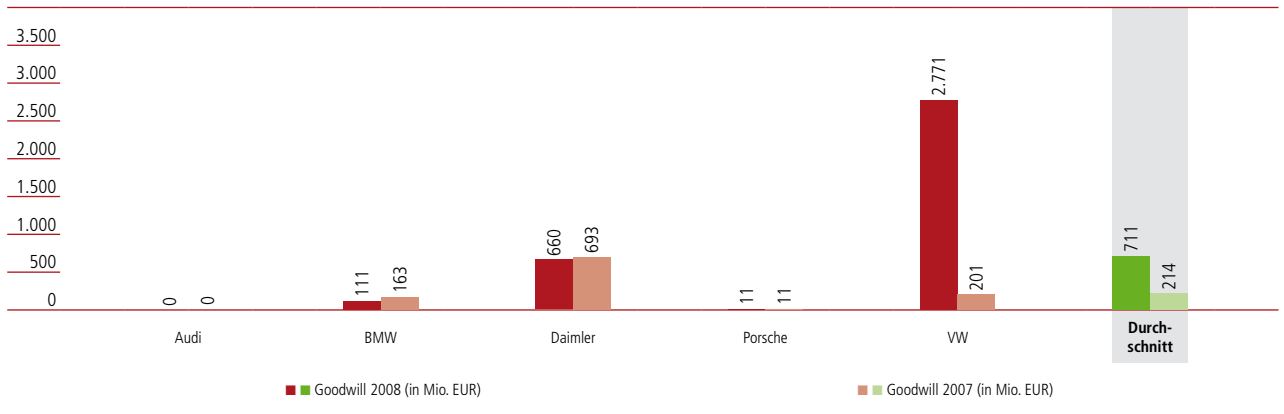
Blickt man auf die Kapitalflussrechnungen der Unternehmen, fällt auf, dass die betrachteten Unternehmen fast ausschließlich Zahlungsmittelabflüsse aus der Investitionstätigkeit in den Jahren 2007 und 2008 verzeichnen. Lediglich bei Daimler ist im Geschäftsjahr 2007 ein Mittelzufluss feststellbar, der in Zusammenhang mit der Übertragung der Chrysler-Aktivitäten steht.



Bezogen auf das bilanzierte Gesamtkapital ist die Relation des Investitions-cashflows zum Gesamtkapital von rund 8 % im Geschäftsjahr 2007 im abgelaufenen Geschäftsjahr 2008 auf gut 13 % angestiegen.

Goodwill

Investitionstätigkeiten eines Unternehmens zeigen sich unter anderem in den aktivierten Geschäfts- oder Firmenwerten in der Bilanz. Diese geben Aufschluss über Unternehmenskäufe sowie die mit diesen verbundenen Zukunftserwartungen.

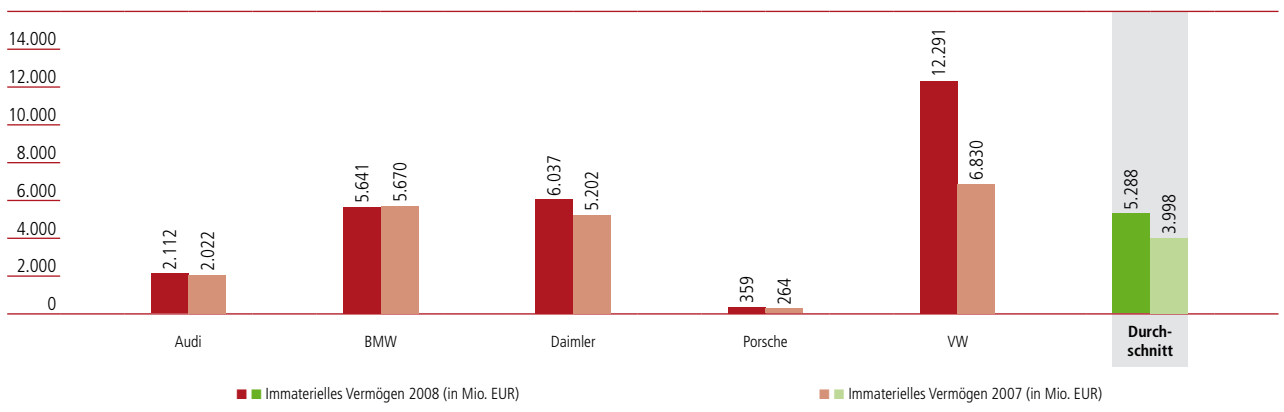


Die aus den Bilanzen ersichtlichen Geschäfts- oder Firmenwerte stellen sich für die betrachteten Automobilkonzerne sehr unterschiedlich dar. Während Audi gar keinen Geschäfts- oder Firmenwert ausweist, hat dieser auch bei BMW, Daimler und Porsche eine vergleichsweise geringe Bedeutung. Gegenüber dem Geschäftsjahr 2007 sinken deren aktivierte Geschäfts- oder Firmenwerte bzw. bleiben konstant. Signifikant ist der Anstieg bei VW im Geschäftsjahr 2008, der auch alleine für das starke Wachstum des Durchschnittswerts verantwortlich zeichnet. Ursächlich für diesen Effekt im Jahr 2008 ist die Integration des schwedischen LKW- und Busherstellers Scania in den Volkswagen-Konzern.

Dennoch zeigen die aktivierten Geschäfts- oder Firmenwerte der Automobilkonzerne, dass diesen Werten bezogen auf das Gesamtvermögen keine große Bedeutung beizumessen ist – im Durchschnitt erreicht der Geschäfts- oder Firmenwert zum Ende des Berichtsjahrs 2008 nur eine Relation von rund 0,5 % des Gesamtvermögens.

Immaterielle Werte

Über den Goodwill, der aus Unternehmenstransaktionen resultiert, hinaus geben auch die immateriellen Vermögenswerte insgesamt Aufschluss darüber, welche Investition – bspw. in Patente und Lizenzen, die im Produktionsprozess eingesetzt werden – die Unternehmen getätigt haben.



Im Vergleich der Geschäftsjahre 2007 und 2008 dominiert der Wachstumstrend: bei vier der fünf Automobilkonzerne ist das immaterielle Vermögen im Jahresvergleich gestiegen. Lediglich bei BMW ist ein leichter Rückgang ersichtlich, der jedoch in der Durchschnittsbetrachtung kaum ins Gewicht fällt. Der starke Anstieg des Durchschnittswerts ist insbesondere auf das Wachstum dieser Bilanzposition im VW-Konzern zurückzuführen. Während Porsche am Ende des Berichtsjahrs 2008 ein immaterielles Vermögen von 359 Mio. EUR aufweist, steht dieses bei VW mit einem Wert von mehr als 12 Mrd. EUR in der Bilanz.

Im Vergleich zur Bilanzsumme beträgt das immaterielle Vermögen bei den untersuchten Automobilkonzernen im Durchschnitt rund 5 % in den Berichtsjahren 2007 und 2008.

Zentraler Fokus: Forschung und Entwicklung

Von zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung in der Automobilindustrie ist der Bereich Forschung und Entwicklung. Nur durch die Bereitstellung neuer und verbesserter Technologien kann es gelingen, Marktanteile zu sichern und auszubauen. Dies gilt insbesondere im Bereich der Automobilindustrie, in dem die Wahrnehmung und Qualität der Technologie von entscheidender Bedeutung für die Kundeneinschätzung sind.

Bilanziell ergeben sich aus dem Bereich Forschung und Entwicklung unterschiedliche Auswirkungen. Einerseits sind alle Forschungskosten sowie die Entwicklungskosten, die nicht aktiviert werden können oder sollen, im Jahr ihrer Entstehung unmittelbar aufwandswirksam zu verrechnen. Andererseits entstehen durch die Aktivierung von Entwicklungskosten Vermögenswerte, die im Jahr ihrer Aktivierung das Jahresergebnis in Höhe der aktivierten Kosten entlasten, jedoch in Folgeperioden über ihre Nutzungsdauer zu das Jahresergebnis vermindern den Abschreibungen führen.

Die Frage des Bilanzansatzes von selbst erstellten immateriellen Vermögenswerten ist in Abhängigkeit von der Phase ihres Erstellungsprozesses differenziert zu beantworten. Zu unterscheiden ist zwischen der

- Forschungsphase und der
- Entwicklungsphase.

Die Forschungsphase ist gekennzeichnet durch die Suche nach neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen (z.B. über Materialien, Vorrichtungen, Verfahren, Prozesse) und Anwendungsmöglichkeiten für diese Erkenntnisse. Ihr fehlt der unmittelbare Bezug zu einem konkreten Vorhaben, das verwirklicht werden soll.

Die Entwicklungsphase ist demgegenüber gekennzeichnet durch die planvolle Umsetzung von Forschungsergebnissen oder anderem Wissen in neue oder beträchtlich verbesserte Materialien, Vorrichtungen, Produkte, Verfahren, Systeme oder Dienstleistungen. Sie endet mit der Aufnahme der kommerziellen Produktion oder Nutzung.

Vermögensvorteile, die in der Forschungsphase geschaffen werden, gelten als nicht aktivierungsfähig. Für sie wird unwiderlegbar angenommen, dass der Nachweis eines wirtschaftlichen Zukunftsnutzens nicht zu führen ist. Entsprechendes gilt, wenn sich die Entwicklungsphase nicht klar von der Forschungsphase unterscheiden lässt.

Somit kann alleine der Ansatz von Entwicklungsaufwendungen in den Bilanzen erfolgen. Entwicklungsaufwendungen zeichnen sich durch eine vergleichsweise konkrete Nutzenabsicht und ein greif- und bewertbares Objekt, das am Ende der Entwicklung steht, aus.

Nach IFRS sind in der Entwicklungsphase geschaffene Vermögensvorteile unter sechs kumulativ zu erfüllenden Voraussetzungen zu aktivieren. IAS 38.57 beinhaltet dazu folgende Kriterien:

1. Die Fertigstellung des betreffenden immateriellen Vermögenswerts ist technisch soweit realisierbar, dass dieser verkauft oder genutzt werden kann.
2. Das Unternehmen hat die Absicht, den betreffenden immateriellen Vermögenswert fertigzustellen, um ihn zu verkaufen oder zu nutzen.
3. Das Unternehmen ist fähig, diesen immateriellen Vermögenswert zu verkaufen oder zu nutzen.
4. Das Unternehmen muss die Art und Weise, in der durch den immateriellen Vermögenswert voraussichtlich ein zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen erzielt wird, nachweisen können. Dazu kann beispielsweise die Existenz eines Markts für Produkte auf Basis dieses immateriellen Vermögenswerts oder für den immateriellen Vermögenswert selbst herangezogen werden.
5. Das Unternehmen verfügt über angemessene technische, finanzielle und sonstige Ressourcen, um die Entwicklung des betreffenden immateriellen Vermögenswerts abzuschließen, so dass dieser verkauft oder genutzt werden kann.
6. Das Unternehmen kann die dem betreffenden immateriellen Vermögenswert während seiner Entwicklung zurechenbaren Ausgaben verlässlich bewerten.

Bei der Beurteilung, ob die einzelnen Kriterien vorliegen, eröffnen sich – nicht zuletzt aufgrund der Formulierungen – erhebliche Ermessensspielräume. Relativ problemlos nachzuweisen sollten die Absicht, die Fähigkeit und die Verfügbarkeit technischer, finanzieller und sonstiger Ressourcen zur Fertigstellung oder Nutzung des zu aktivierenden immateriellen Vermögenswerts sein. An der zuverlässigen Bewertbarkeit des Vermögenswerts im Sinne der Zurechenbarkeit von Ausgaben muss dem Management schon aus Gründen der internen Steuerung gelegen sein. Als problematisch erweisen sich dagegen der Nachweis der technischen Realisierbarkeit des Entwicklungsvorhabens und der Art des Nutzenzuflusses.

Ab dem Jahr 2010 eröffnet auch das HGB dem Bilanzierenden die Möglichkeit, Entwicklungskosten zu aktivieren. Künftig besteht nach den Vorschriften des BilMoG ein Wahlrecht zum Ansatz der auf die Entwicklungsphase immaterieller Werte des Anlagevermögens entfallenden Herstellungskosten. Mit dieser Regelung wird eine zu den IFRS korrespondierende Vorschrift geschaffen, wenngleich das HGB ein Aktivierungswahlrecht, die IFRS hingegen ein Aktivierungsgebot vorsehen. Eine Aktivierung anfallender Kosten kommt indes nur dann in Frage, wenn von einem hinreichend konkretisierten Vermögensgegenstand ausgegangen werden kann. Die Vermögensgegenstandseigenschaft setzt hierbei eine eigenständige Verwertbarkeit voraus. Der Ansatz der Aufwendungen, die auf die Forschungsphase entfallen, ist nach § 255 Abs. 2 HGB untersagt, da diese explizit nicht in die Herstellungskosten mit einzubeziehen sind. Mit der Aktivierung der Entwicklungskosten und dem Verbot des Ansatzes von Forschungsaufwendungen soll versucht werden, die Vermögensgegenstandseigenschaft des selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenstands hinreichend sicherzustellen. Erst wenn diese bejaht werden kann, darf eine Aufnahme in die Bilanz erfolgen. Folglich werden sowohl die Bedeutung selbst geschaffener immaterieller Vermögenswerte in den HGB-Bilanzen in Zukunft steigen als auch die Relevanz der notwendigen Informationen, die eine Abgrenzung und Beurteilung aktivierungsfähiger Entwicklungskosten ermöglichen.

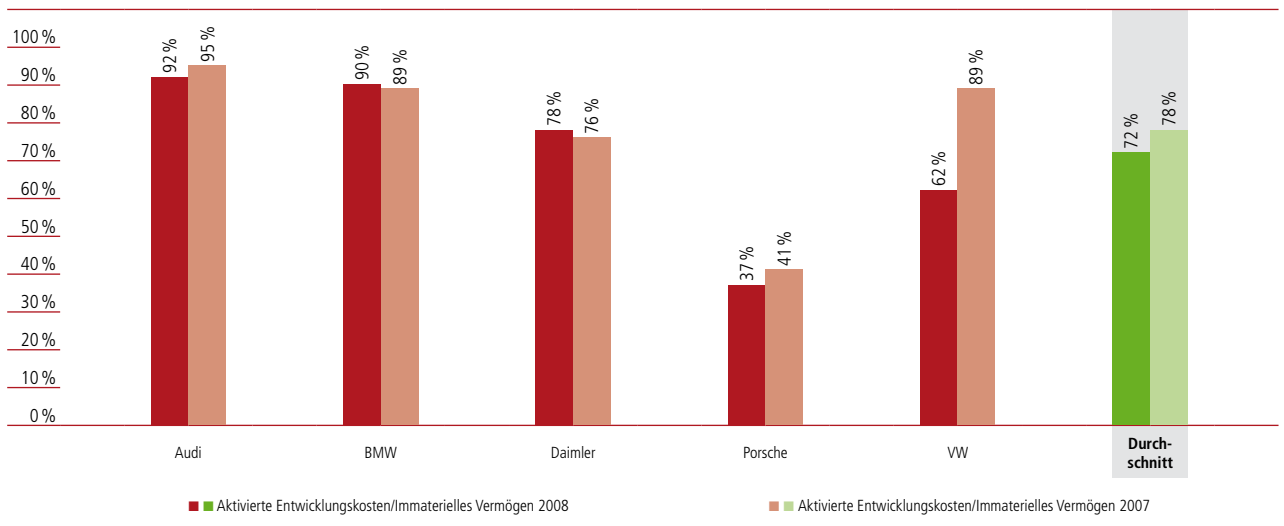
Einhergehend mit der Abgrenzungsproblematik zwischen Forschung und Entwicklung, dem Übergang der einen Phase auf die nächste und der Bewertbarkeit der aktivierten Beträge können sich bilanzielle Risiken ergeben. Eher als bei materiellen Werten, für die regelmäßig

ein Markt und damit ein Marktpreis und folglich eine Beurteilungsmöglichkeit des aktuellen Werts existieren, stellt sich bei immateriellen, selbst erstellten Werten die Frage nach deren Werthaltigkeit.

Die vergleichsweise strengen Regelungen der IFRS führen dazu, dass nur Teile der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen aktiviert werden können und in der Folge über ihre planmäßige Nutzungsdauer abzuschreiben sind.

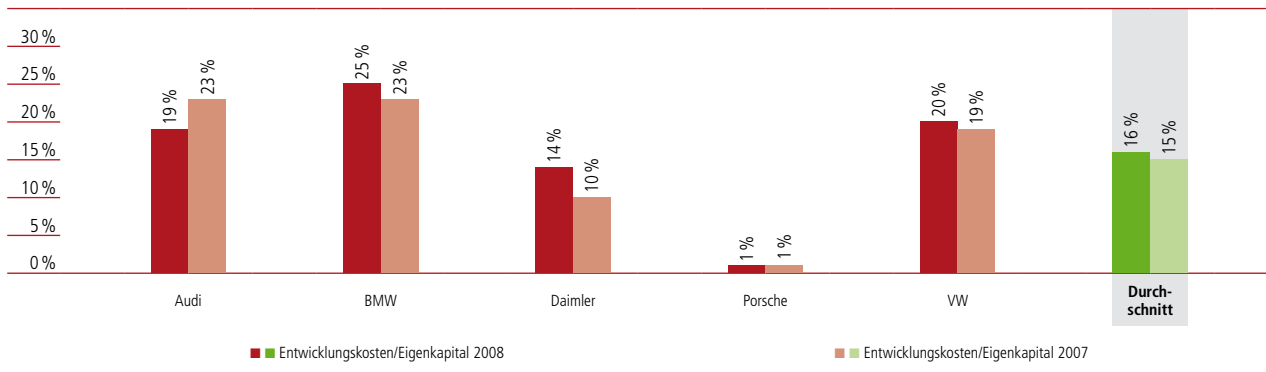
Aus der unterschiedlichen Behandlung der einzelnen Kategorien von Forschungs- und Entwicklungskosten resultieren in den betrachteten Konzernabschlüssen somit sowohl aktivierte Beträge und Abschreibungen auf eben diese Beträge als auch unmittelbar als Aufwand verrechnete Komponenten.

Um die Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten in der Bilanz aufzuzeigen, wird zunächst analysiert, welcher Anteil der immateriellen Vermögenswerte auf diese Positionen zurückzuführen ist.



Zwar hat die relative Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten im immateriellen Vermögen zum Ende des Geschäftsjahrs 2008 im Vergleich zur Vorperiode etwas abgenommen, nichtsdestotrotz liegt die Quote immer noch über 70 %. Damit stellen die aktivierten Entwicklungskosten den größten Teil des immateriellen Anlagevermögens dar. Während die Quoten mit 41 % im Geschäftsjahr 2006/2007 und 37 % im Geschäftsjahr 2007/2008 bei Porsche noch vergleichsweise niedrig sind, werden die Spitzenwerte bei dieser Relation von Audi mit jeweils über 90 % erzielt. Die dargestellten Relationen bestätigen die hohe Bedeutung der Entwicklungsaktivitäten für die immateriellen Vermögenswerte in der Automobilbranche – beispielsweise auch im Vergleich zum Geschäfts- oder Firmenwert, der eine deutlich geringere relative Relevanz aufweist.

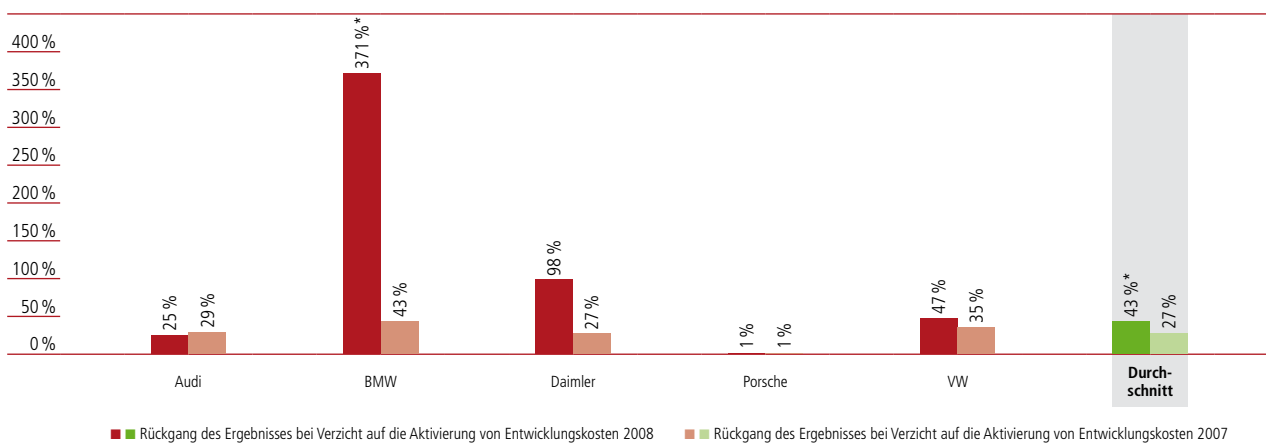
Die Bedeutung der Einschätzung der Werthaltigkeit der aktivierten Entwicklungskosten wird durch einen Vergleich mit dem bilanziellen Eigenkapital deutlich. Unterstellt man, dass eine – außerplanmäßige – vollständige Wertberichtigung der aktivierten Entwicklungskosten notwendig würde (bspw. wegen kurzfristiger nicht marktfähiger/realisierbarer Entwicklungen), wird aus der Relation von aktivierten Entwicklungskosten zum Eigenkapital des jeweiligen Konzerns am Ende des Geschäftsjahrs deutlich, welche (prozentuale) Eigenkapitalreduzierung eine solche vollständige Abschreibung zur Folge hätte.



Im Durchschnitt betragen die aktivierten Entwicklungskosten zum Ende des Geschäftsjahrs 2008 rund 16% des bilanziellen Eigenkapitals der fünf analysierten Automobilkonzerne, wobei die Relation gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen ist. Wiederum ist die Heterogenität der unternehmensindividuellen Daten festzustellen. Während die Quote der aktivierten Entwicklungskosten im Verhältnis zum bilanziellen Eigenkapital bei Porsche nur rund 1% beträgt, belaufen sich die aktivierten Entwicklungskosten bei BMW auf rund ein Viertel des bilanziellen Eigenkapitals. Bei drei Unternehmen ist die Relation 2008 im Vergleich zu 2007 gestiegen, wohingegen bei Audi ein Rückgang zu verzeichnen ist.

Im Jahr ihrer Aktivierung geht mit den betroffenen Entwicklungskosten eine Entlastung des Jahresergebnisses einher, da sich diese nicht als Aufwendungen der Periode im Jahresergebnis niederschlagen, sondern aufgrund der Aktivierung im Jahr ihrer Entstehung erfolgsneutral als Herstellungsvorgang behandelt werden. Die Erfolgswirkungen aktivierter Entwicklungskosten ergeben sich erst in den Folgeperioden, wenn diese über ihre Nutzungsdauer erfolgswirksam durch planmäßige Abschreibungen verteilt werden.

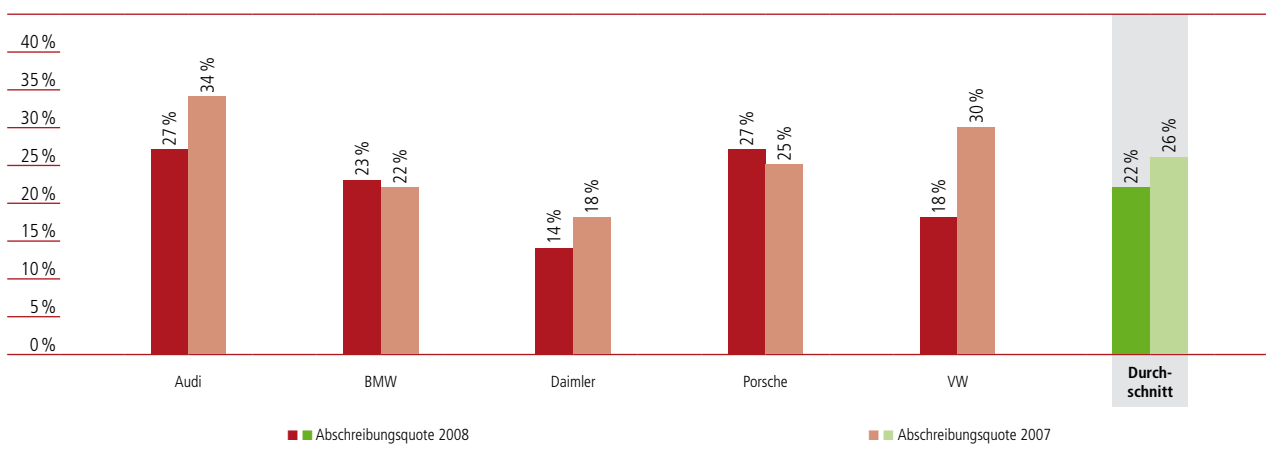
Betrachtet man die im Geschäftsjahr 2008 bzw. 2007 jeweils neu aktivierten Entwicklungskosten im Vergleich zum Jahresergebnis des Geschäftsjahrs, so lässt sich durch – theoretische, rechnerische – Verminderung des Jahresergebnisses um die aktivierten Entwicklungskosten, die eine unmittelbare erfolgswirksame Verrechnung der entsprechenden Beträge im Jahr ihrer Entstehung simuliert, die Auswirkung auf das Jahresergebnis in Form eines prozentualen Rückgangs bezogen auf die Ausgangsgröße ermitteln.



* Durch die theoretische Aufwandsverrechnung der im Geschäftsjahr 2008 aktivierten Entwicklungskosten würde sich bei BMW ein negatives Jahresergebnis ergeben. Rechnerisch ist dieser Wert daher nicht unmittelbar vergleichbar mit den anderen Relationen, verdeutlicht aber eindrucksvoll die Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten im Vergleich zum erzielten Jahresergebnis des Geschäftsjahrs. Aufgrund der eingeschränkten Vergleichbarkeit wird BMW für 2008 nicht in die Durchschnittsberechnung einbezogen.

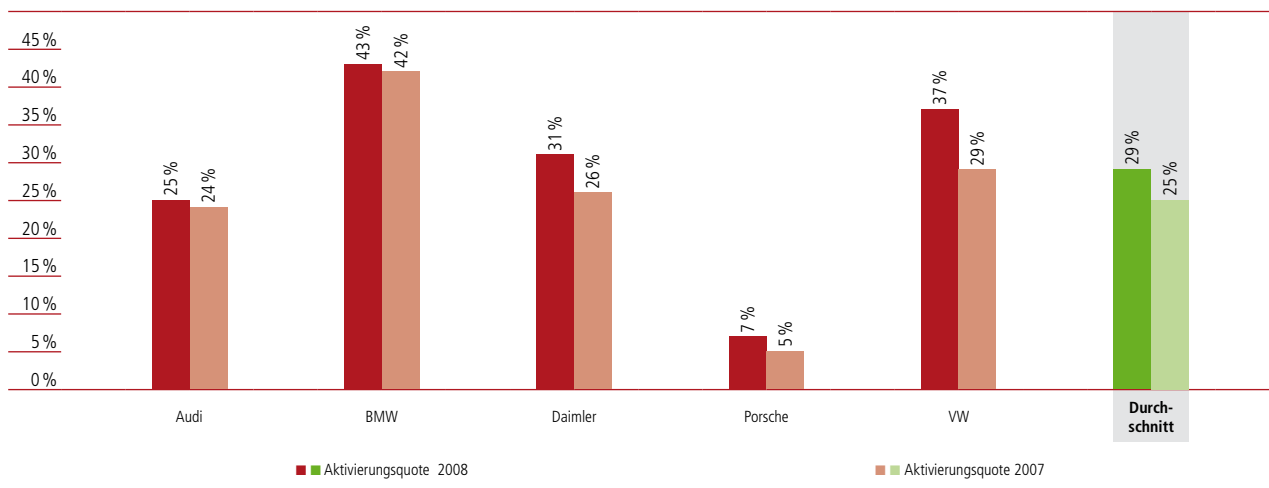
Auch hier zeigen sich große Unterschiede in der Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten bei den fünf analysierten Automobilkonzernen. Während Porsche einen so geringen Betrag an Entwicklungskosten in den Geschäftsjahren 2006/2007 bzw. 2007/2008 aktiviert hat, dass eine sofortige Aufwandsverrechnung das Jahresergebnis jeweils kaum beeinflusst hätte, ergeben sich bei den anderen Unternehmen deutlich höhere Relationen. Während bei Audi 2008 ein Rückgang des Jahresergebnisses um rund ein Viertel die Folge gewesen wäre, hätte sich das Jahresergebnis bei VW nahezu halbiert. Bei Daimler wäre das positive Jahresergebnis des Geschäftsjahrs 2008 fast vollständig aufgezehrt worden. BMW erzielte im Vergleich zu den aktivierten Entwicklungskosten in 2008 ein vom Betrag her deutlich geringeres Jahresergebnis, sodass durch eine theoretische Aufwandsverrechnung das zuvor positive Ergebnis in eine negative Größe transformiert wird, die vom Betrag her betrachtet fast das Dreifache der positiven Ausgangsgröße annimmt.

Der Entlastung des Jahresergebnisses durch den Ansatz von Entwicklungskosten im Jahr der Aktivierung stehen in den Folgeperioden planmäßige – und ggf. außerplanmäßige – Abschreibungen gegenüber, mit denen die Entwicklungskosten über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer verteilt werden. Um eine Tendenzaussage über die von den Unternehmen angenommenen Nutzungsdauern treffen zu können, werden – vereinfachend – die im Geschäftsjahr 2008 bzw. 2007 vorgenommenen Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten ins Verhältnis gesetzt zum Restbuchwert der aktivierten Entwicklungskosten am Ende des jeweiligen Berichtsjahrs.



Unterstellt man eine lineare Abschreibung der aktivierten Entwicklungskosten ohne zusätzliche außerplanmäßige Abschreibungen, lassen sich aus den ermittelten Abschreibungsquoten die zugrunde gelegten Nutzungsdauern näherungsweise ableiten. Bei einer Abschreibungsquote von rund 14% umfasst der Zeitraum bis zur vollständigen Abschreibung des Vermögenswerts rund sieben Jahren. Demgegenüber sind bei einer Abschreibungsquote von 34% nur rund drei Jahre notwendig, bis der Vermögenswert nur noch mit höchstens einem Erinnerungswert in der Bilanz steht. Im Geschäftsjahr 2008 ist die Abschreibungsquote im Vergleich zu 2007 zurückgegangen, d.h., es wird tendenziell eine längere Nutzungsdauer der aktivierten Entwicklungskosten erwartet bzw. unterstellt. Die Nutzungsdauer der immateriellen Vermögenswerte aufgrund von Entwicklungsaktivitäten muss grundsätzlich mit der Markteinschätzung der darauf basierenden Produkte – also auch deren Lebenszyklus – korrespondieren. Nichtsdestotrotz ist die Schätzung bzw. Festlegung der Abschreibungsdauer mit unternehmerischen Ermessensentscheidungen verbunden und eröffnet einen entsprechenden bilanzpolitischen Gestaltungsspielraum.

Durchaus unterschiedlich stellen sich auch die ‚Aktivierungsquoten‘ der einzelnen Unternehmen dar. Um eine Aussage darüber treffen zu können, in welchem Umfang eine Aktivierung von Entwicklungskosten im Vergleich zu den gesamten Forschungs- und Entwicklungsleistungen erfolgt, werden die aktivierten Entwicklungskosten des Geschäftsjahrs ins Verhältnis gesetzt zu der Summe aus Forschungskosten des Geschäftsjahrs, nicht aktivierten Entwicklungskosten des Geschäftsjahrs und aktivierten Entwicklungskosten des Geschäftsjahrs. Die so definierte Aktivierungsquote gibt Aufschluss darüber, in welchem Verhältnis zu den gesamten Aktivitäten dieses Bereichs im Geschäftsjahr das Unternehmen Entwicklungskosten identifiziert, die die Aktivierungskriterien erfüllen.



Die vergleichsweise geringe Aktivierungsquote bei Porsche steht im Einklang mit der bereits festgestellten geringen Bedeutung der aktivierten Entwicklungskosten. Die anderen Automobilkonzerne weisen hingegen wesentlich höhere aktivierte Entwicklungskosten im Vergleich zu den Gesamtaktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung innerhalb des Geschäftsjahrs auf. Gegenüber dem Geschäftsjahresende 2007 ist die Aktivierungsquote in 2008 um rund vier Prozentpunkte gestiegen. Die stark abweichenden Aktivierungsquoten im Vergleich der Automobilkonzerne können damit zusammenhängen, dass die Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb ihrer Innovationsaktivitäten legen, sodass aktuell manche Konzerne eher in Grundlagenforschung investieren, während bei anderen konkrete Entwicklungsaktivitäten – beispielsweise im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung von Modellen – im Vordergrund stehen. Über die Bedeutung der Investitionen in die Zukunft durch Forschung und Entwicklung für das einzelne Unternehmen kann diese Quote keine Aussage treffen. Ihre Bandbreite in der Unternehmenspraxis verdeutlicht jedoch einmal mehr die Notwendigkeit, über eine inhaltliche Beschreibung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten hinaus die einzelnen Bestandteile mit unterschiedlichen Auswirkungen in der Rechnungslegung für den Jahresabschlussadressaten transparent, nachvollziehbar und verständlich zu erläutern. Nur so kann einerseits das bilanzpolitische Gestaltungspotenzial, das dem Bereich Forschung und Entwicklung bei seiner Abbildung in der Rechnungslegung immanent ist, im Interesse einer adressatenorientierten Information eingedämmt werden und gleichzeitig die Innovationstätigkeit des Unternehmens die Aufmerksamkeit und differenzierende Betrachtung erlangen, die ihr aufgrund ihrer Bedeutung zukommt.

5. Herausforderungen für die Praxis

Dem Umgang mit immateriellen Werten und im Besonderen mit den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung kommt in den nächsten Jahren eine zunehmende Bedeutung zu. Alleine die rechtzeitige Investition in neue Entwicklungen kann die Marktstellung und deren möglichen Ausbau sicherstellen. Gerade in Krisenzeiten kommt der Innovationskraft der Unternehmen deutlich mehr Bedeutung zu als in ruhigen Jahren.

Neben der Bedeutung von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in den IFRS-Konzernabschlüssen werden diese Posten künftig auch Einzug in das HGB halten.

Nicht zuletzt bilanzpolitische Zielsetzungen und der mit der Abgrenzung der einzelnen Aufwandsarten sowie der Bewertung der aktivierten Beträge einhergehende Ermessensspielraum bestimmen im Einzelfall wesentlich das Unternehmensbild. Dabei ergeben sich bilanzpolitische Spielräume insbesondere aus der notwendigen Trennung zwischen Forschung und Entwicklung, um die aufwandswirksame Verrechnung aller Forschungskosten zu gewährleisten. Bei den Entwicklungskosten ist weiterhin eine Beurteilung erforderlich, ob die Aktivierungskriterien erfüllt sind. Gelangt das Unternehmen zu der Ansicht, dass aktivierungsfähige Vermögenswerte vorliegen, wirkt sich die Bilanzierung im Jahr der Aktivierung positiv auf das Jahresergebnis aus, da dieses mit entsprechend weniger Aufwendungen belastet wird. Damit einher geht jedoch der Abschreibungsaufwand in den Folgejahren – der Ansatz des Vermögenswerts führt über die Totalperiode betrachtet nicht zu einer Aufwandsreduzierung, sondern lediglich zu einer in zeitlicher Hinsicht abweichenden Behandlung. Folglich dürfen die aus der Aktivierung in Folgeperioden resultierenden Aufwendungen durch Abschreibungen nicht vernachlässigt werden. Neben der planmäßigen Verteilung der aktivierten Entwicklungskosten über die Nutzungsdauer sind bei Vorliegen einer entsprechenden Wertminderung auch außerplanmäßige Abschreibungen erforderlich. Diese können sich gerade in Krisenzeiten zum bilanziellen Risiko entwickeln. Wenn aufgrund der negativen wirtschaftlichen Entwicklung das den aktivierten Entwicklungskosten beizulegende Nutzenpotenzial geringer als ursprünglich erwartet zu beurteilen ist, führen die notwendigen außerplanmäßigen Abschreibungen zu einer Belastung des Jahresergebnisses in einer ohnehin schwierigen Situation.

Für den wirtschaftlichen Erfolg stark innovationsabhängiger Industriezweige, wie dies insbesondere bei der hier betrachteten Automobilwirtschaft der Fall ist, sind daher zwei Überlegungen mit Blick auf die Geschäftstätigkeit und deren Abbildung in der Rechnungslegung von entscheidender Bedeutung:

1. Über die Investition in Forschung und Entwicklung muss es gelingen, marktreife Technologien bereitzustellen, die am Markt für entsprechende Wettbewerbsvorteile und Vermarktungsmöglichkeiten sorgen. Dabei ist neben der Grundlagenforschung insbesondere der Bereich der bereits produktorientierten Entwicklungsaktivitäten, die zu aktivierungsfähigen bzw. aktivierungspflichtigen Vermögenswerten führen, von unternehmerischer sowie auch bilanzieller Bedeutung.
2. Die Investition in Forschung und Entwicklung muss mit einer entsprechenden Nutzbarkeit im Rahmen des Produktionsprozesses bzw. bei Beschaffung und Absatz einhergehen. Nur wenn es gelingt, die investierten Beträge über den Umsatzprozess zu amortisieren, sichert dies die Positionierung des Unternehmens am Markt. Dies gilt sowohl für die unmittelbar im Jahr der Entstehung aufwandswirksam verrechneten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen als auch für aktivierte Entwicklungskosten, die in den Folgeperioden über ihren Nutzungszeitraum durch Abschreibungen aufwandswirksam werden und dann mit entsprechenden Ergebnisbelastungen einhergehen.

Sowohl für das Unternehmen selbst als auch im Interesse der Analysten gilt es, das durch Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten generierte zukünftige Erfolgspotenzial nicht nur gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsnormen in den Rechenwerken abzubilden, sondern durch entsprechende Erläuterungen transparent zu machen und ins Verhältnis zu setzen zu den damit verknüpften unternehmerischen Erfolg(erwartung)en.

6. Dos und Don'ts der Kommunikation von Forschung und Entwicklung am Beispiel Nachhaltigkeit (auf Basis einer Reputationsanalyse von elf Automobilmarken)*

Abgrenzung der Peer Group und Methodik

Forschung und Entwicklung ist die Grundlage der Unternehmensentwicklung – und ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Aus diesem Grund sind wir für diese Ausgabe der Total-Balance-Reihe den folgenden Fragen nachgegangen:

- Steht der großen Bedeutung von Forschung und Entwicklung in den Bilanzen der untersuchten Unternehmen eine entsprechende Reputation gegenüber?
- Bringen Investitionen in Forschung und Entwicklung wirklich Vorteile am Markt?
- Zahlen sich Investitionen in nachhaltige Zukunftstechnologien beim Verbraucher aus?

Zur Klärung dieser Fragen haben wir die Online-Reputation von Automobilherstellern im Bereich der besonders forschungs- und entwicklungsintensiven alternativen Antriebsformen untersucht. Dabei haben wir mit Hilfe einer umfassenden und automatisierten Websuche alle global verfügbaren Websites, Foren, Blogs und Plattformen, auf denen über Unternehmen und Marken diskutiert wird, erfasst und mit Hilfe des Analysetools „Hidden Images“ systematisch ausgewertet.

Marken statt Unternehmen

Berücksichtigt wurden dabei nicht nur die Unternehmen, deren Geschäftsberichte wir untersucht haben, sondern die zehn in Deutschland nach Zulassungszahlen führenden Automarken sowie Porsche. Der Grund für diese Abweichung liegt in der Wahrnehmung des Verbrauchers begründet: Für ihn sind weder Börsenindizes, noch Größenkriterien noch Unternehmensstrukturen relevant – wahrgenommen wird, was auf deutschen Straßen fährt, also: Marken. Deshalb finden sich in unserer Reputationsanalyse neben

- Audi (als Marke der Volkswagen AG)
- BMW
- Daimler (mit der Marke Mercedes)
- Porsche
- Volkswagen

auch die Ergebnisse für

- Ford
- Opel
- Peugeot
- Renault
- Skoda (als Marke der Volkswagen AG)
- Toyota

* Überarbeiteter Reprint einer Analyse im Auftrag des pr magazins vom August 2008

Im Rahmen der Studie wurden Themen wie Nachhaltigkeit, Reputation und Produktqualität analysiert. Spitzenreiter bei den Trefferzahlen unserer Suche war am Tag des Zugriffs (17.05.2008) BMW mit 2,1 Millionen Nennungen, Schlusslicht Škoda kam immerhin auf knapp 400.000.

Automatisierte Auswertung

Angesichts dieser Zahlen führt an einer automatisierten Auswertung der Funde kein Weg vorbei. Die Software „Hidden Images“ erledigt diese Fleißarbeit. Zunächst trägt ein so genannter Metacrawler mithilfe von Suchmaschinen sämtliche online verfügbaren Texte zusammen, in denen die untersuchten Marken im Zusammenhang mit bestimmten, vorab definierten Begriffen erwähnt werden. Beispielsweise enthält der Wortschatz zum Thema Nachhaltigkeit rund 120 Begriffe plus deren Synonyme. Die Palette reicht von „Abgase“ bis „zukunftsfähig“. Bei der Suche berücksichtigt die Software Onlinemedien und die Websites von TV-Sendern ebenso wie Beiträge in Foren und Weblogs. Printmedien werden vor allem über ihre Onlineausgaben erfasst. Tabu sind nur die Homepages der untersuchten Unternehmen: Eigenlob wird ignoriert.

Hat der Metacrawler die Fundstellen zusammengetragen und zentral gespeichert, kommt „Hidden Images“ zum Einsatz. Zuerst werden absolute Trefferzahlen ermittelt – je öfter ein Unternehmen im Zusammenhang mit einem Begriff auftaucht, desto wichtiger ist dieser. In der grafischen Darstellung drückt sich die Bedeutung durch den Abstand aus: Wichtige Begriffe liegen näher am Markennamen, irrelevant bleiben auf Distanz. Bei der Abbildung in diesem Kapitel wurden die Ergebnisse zur besseren Verständlichkeit zusätzlich in vier Quadranten sortiert.

Die Auswertung der absoluten Zahlen erlaubt noch keinen Rückschluss darauf, wie stark ein Unternehmen im betrachteten Feld profiliert ist. Grund: Ein Hersteller, der eine Million mal genannt und bei jedem zehnten Treffer im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit erwähnt wird, bringt es auf dieselbe Zahl von Nennungen wie der Mitbewerber, der nur halb so oft zu finden ist, aber bei jedem fünften Eintrag mit dem Begriff verbunden wird. Um eine Rangfolge zu ermitteln, greifen die Statistiker auf Erwartungswerte zurück: Aus den Daten leiten sie ab, mit wie vielen Nennungen ein durchschnittlich profiliertes Unternehmen rechnen kann. Dann lässt sich ermitteln, wer öfter als erwartbar mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht wird, also in diesem Bereich hohe Reputation genießt, und wer hinter den statistischen Erwartungen zurückbleibt.

Die softwaregestützte Auswertung ist relativ immun gegen Manipulationsversuche oder Verzerrungen, die bei Befragungen entstehen können. Auch gelingt es, einmalige Ereignisse – etwa eine Preisverleihung – sinnvoll in den gesamten Kommunikationszusammenhang einzuordnen: Löst das Ereignis Diskussionen und Erwähnungen im Internet aus, steigt damit automatisch seine Relevanz. Bleibt es ohne Echo, verschwindet es – zu Recht – in der Masse der Nennungen.

Ergebnis der Analyse

Kurz gefasst: Hohe Ausgaben für F&E alleine bringen kaum Imagegewinn, wenn sie nicht passend kommuniziert werden. Die Franzosen fahren den Deutschen zumindest in Sachen Ökologie und Nachhaltigkeit weit voraus – weil sie ihre Botschaften besser transportieren.

Zwar hat sich Frankreich im Umwelt- und Klimaschutz bisher wenig hervorgetan. Ein Land, das so stark auf Atomstrom setzt, dürfte es auch schwer haben, ein grünes Image aufzubauen. Als Öko-Europameister kämen eher Atomaussteiger Deutschland sowie die skandinavischen

Länder in Frage. Doch weit gefehlt: In der Automobilindustrie haben französische Hersteller beim Thema Nachhaltigkeit die europäische Konkurrenz abgehängt. Das zeigt die Untersuchung ihrer Onlinereputation. Allen davon fährt Peugeot. Die Marke wird mit Begriffen wie „Erhalt“, „Schutz“, „Zukunft“ und „Sicherheit“ verbunden (siehe Grafik) – pathetischen Schlagwörtern, die stark profilbildend wirken. Renault, fast genauso präsent, bringen die Quellen mit denselben Vokabeln in Verbindung.

Und die Deutschen? Wie wir gesehen haben, geben sie erhebliche Beträge für F&E aus und davon einen sicherlich nicht geringen Teil für die Entwicklung alternativer Antriebssysteme. Dennoch haben die einheimischen Qualitätsmarken das Thema Nachhaltigkeit den Franzosen überlassen. Kommunikativ stehen sie vor typischen Ingenieursproblemen: „Bluetec“ (Daimler) und „EfficientDynamics“ (BMW) sind Vokabeln, die stark den technischen und damit rationalen Aspekt betonen.

Nachhaltigkeit braucht Emotion

Die Nachhaltigkeitsdiskussion ist aber sehr emotional, sie hat viel mit bürgerlichen Werten und der Rückbesinnung auf eine grundsätzliche Bescheidenheit ohne allzu große Showeffekte zu tun, wie die aktuelle Diskussion um den so genannten „Lohas“ (Lifestyle of Health and Sustainability) zeigt. In diesem Klima fährt man eher mit einem Peugeot zum Ökomarkt als mit einem Audi über die Autobahn ins Designeroutlet.



Die Reputation der Hersteller im Bereich Nachhaltigkeit

Deutsche Automarken in der Imagefalle

Bleiben sie also bei der bisher eingeschlagenen Kommunikationsstrategie werden Stuttgart, Zuffenhausen, Ingolstadt und München in absehbarer Zeit kaum der Nabel der Nachhaltigkeitswelt sein. Zu lange haben die dort ansässigen Autobauer Imagefaktoren und eine Markenpolitik gepflegt, die in den aktuellen Diskussionen um CO₂-Ausstoß, Klimawandel und hohe Spritpreise kaum Punkte bringen.

Die Olympioniken des „sportlicher, schneller, exklusiver“ könnten sich angesichts der globalen Trends schnell als Hobbysportler entpuppen. In der im Internet veröffentlichten Meinung jedenfalls zeichnet sich der potenzielle Abstieg schon ab. Die wirklich wichtigen Player kommen von jenseits des Rheins.

Franzosen passen zum Zeitgeist

Dass ausgerechnet die französische Konkurrenz in diesem Punkt an den deutschen Herstellern vorbeizieht, ist allerdings weniger deren aktives Verdienst als vielmehr der Gunst der Stunde geschuldet. Peugeot und Renault haben ein – viele Jahre lang eher nachteiliges – Markenguthaben, das heute perfekt in den Zeitgeist passt. Sie gelten nicht als sportlich, dafür aber als wendig. Sie sind nicht exklusiv, sondern haben Stil. Fahrer eines Renaults oder Peugeots schwimmen eher mit, als dass sie drängeln. Kurz: Diese Marken sind sozial-, umwelt- und zudem noch geldbeutelverträglich. Mit diesen Markenattributen lässt sich momentan gut wuchern.

Um dem Paroli bieten zu können, genügt es nicht, Umweltverträglichkeit als Ausstattungsdetail zu verkaufen. Selbst Toyota, als Anbieter von Hybridfahrzeugen eigentlich Anwärter auf eine Topplatzierung, spielt im Onlinediskurs überraschend keine wichtige Rolle: Die Deutschen sehen den Hybridantrieb offenkundig mittlerweile als technische Spielerei und diskutieren immer seltener darüber.

Das zeigt, dass technische Features kaum Imagegewinn bringen. Und deshalb fährt auch Daimler mit Mercedes mit seinem bunten und ziemlich unüberschaubaren Konglomerat von Aggregaten und Maßnahmen unter mehreren Labels ohne klare Positionierung zumindest kommunikativ eher an die Wand als in die Zukunft.

Als bester deutscher Autobauer kann in diesem Umfeld Volkswagen gelten. Bei allen Defiziten beweisen die Wolfsburger mit dem „Blue Motion“-Label wenigstens ansatzweise ein gutes Gespür für kommunikative Trends und eine deutliche Positionierung. Zum einen erscheint das „Blue“ in Verbindung mit „Motion“ sinnvoller als das „Blue“ in Kombination mit den Schlagwörtern „Hybrid“, „Efficiency“ oder „Tec“ bei Mercedes. Denn obwohl der zweite „MAP Report“ von Getty Images recht deutlich zeigt, dass weltweit „grün“ mit Umwelt assoziiert wird, ist es ein konsequenter Schachzug, eine der Primärfarben des Unternehmens mit Nachhaltigkeit aufzuladen.

Zum anderen zeigt VW mit der Einführung einer ganzen Linie unter dem Label „BlueMotion“, was Nachhaltigkeit bedeutet – nämlich Konsequenz. Umso mehr, als Volkswagen darüber hinaus offensiv auf allen Ebenen und zu allen Themen der Nachhaltigkeit kommuniziert und agiert. Biodiversity, Wasserverbrauch, Erdgasfahrzeuge – als Roadshow, Umweltprädiat und Webspecial. Volkswagen spielt kommunikativ auf allen Kanälen und steht damit immerhin am Anfang einer Veränderung.

Deutsche zu techniklastig

Das ist im Prinzip der richtige Weg, wenn auch ein langer. Denn noch wird VW eher mit abgrenzenden Begriffen verbunden, mit „Belastung“ und „Vergangenheit“. Und die Strategie, auf Produktebene Umweltfreundlichkeit quasi als Sonderausstattung anzubieten, ist riskant, denn die Deutschen messen die Umweltfreundlichkeit von Marken nicht an einzelnen Produkten, sondern am Gesamtbild. Da wundert es nicht, dass Audi am Ende der Skala steht und in Sachen Nachhaltigkeit vollkommen ohne Profil bleibt. BMWs „EfficientDynamics“ besitzt als (ingenieurs-)technischer Hintergrundbegriff eine wesentlich geringere Sichtbarkeit als das Volkswagen-Label.

Wollen die deutschen Marken die Gunst der Stunde für sich nutzen, müssen sie Nachhaltigkeit konsequent beweisen. Um einen deutlichen Wechsel zu demonstrieren und die Marke neu zu positionieren, braucht es mehr als technische Vokabeln: Gefordert sind stattdessen starke Botschaften, sichtbare Veränderungen und ein aktiv kommuniziertes und gelebtes Engagement jenseits des klassischen Markenkerns. Warum nicht die vorhandenen Sponsoringressourcen neu verteilen und mit gespendeten Geländewagen den Regenwald retten, statt in Monaco die Leitplanken zu ruinieren?

Es mag sein, dass manche Veränderungen das Allerheiligste einer Marke berühren. Aber eine Marke darf kein statisches Bild mehr sein. Es geht vielmehr um fortwährendes und aktives Identitätsmanagement. Die Markenidentität ist in Interaktion mit den Erwartungen der Kunden zu leben. Einfacher gesagt: Es überlebt, wer sich verändert – und die Veränderung kommuniziert.

Und als Rezept formuliert: Mit sportlichen Komparativen à la schneller, höher, weiter ist in Sachen Nachhaltigkeit kein Blumentopf zu gewinnen. Statt Ökologie als bloßes Ausstattungsmerkmal zu verkaufen, sollten sich die Hersteller konsequent, in allen Facetten und mit emotionalen Positionierungsideen darauf ausrichten. Nur dann ist gewährleistet, dass sich die erheblichen investierten und aktivierten Entwicklungskosten auch wirklich über den Umsatzprozess amortisieren lassen und damit langfristig wertschöpfend sind. Innovation ist kein Selbstzweck – Innovation und Forschung müssen angemessen kommuniziert und emotional übersetzt werden, um am Markt wirksam zu werden.

Autoren

Dr. Kleeberg & Partner GmbH, München

WP/StB Karl Petersen (karl.petersen@kleeberg.de)

StB Dr. Christian Zwirner (christian.zwirner@kleeberg.de)

Julia Busch (julia.busch@kleeberg.de)

Kleeberg betreut als Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft ein breites Spektrum großer und mittelständischer Unternehmen und Institutionen sowie anspruchsvolle private Mandanten – oft bereits seit Jahrzehnten. Das Dienstleistungsangebot umfasst neben den Kernbereichen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung auch den Bereich der Rechtsberatung (insbesondere Gesellschaftsrecht) sowie der betriebswirtschaftlichen Beratung. In den letzten Jahren konnte die Beratung in ausgewählten Bereichen der IFRS-Rechnungslegung stark ausgebaut werden. Mittlerweile betreut Kleeberg eine Vielzahl von IFRS-Mandaten. Die Blickrichtung ist hierbei neben dem Mittelstand auch auf die Betreuung börsennotierter Unternehmen gerichtet.

Derzeit gehört Kleeberg zu den 40 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Kleeberg ist zentral an den Standorten München und Stuttgart präsent und koordiniert von diesen beiden Standorten deutschlandweit die Tätigkeit. Weltweit ist Kleeberg in zwei Zusammenschlüssen international tätiger Gesellschaften (Kreston International, The Leading Edge Alliance) in allen wichtigen Ländern vertreten. Im Zentrum der Unternehmensphilosophie von Kleeberg steht die durchgängige und persönliche Betreuung der Mandanten.

Deutschlands produzierende Industrie hat sich auf den Weltmärkten eine führende Position erarbeitet. Um ihren Vorsprung zu wahren, müssen Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau hohe, sich dynamisch wandelnde Anforderungen erfüllen. Dazu gehören die Beschleunigung der Projektentwicklung, die Übernahme betreibernaher Pflichten, die Ausarbeitung von und Beteiligung an Finanzierungen sowie Rückkaufvereinbarungen. Konzentrationstendenzen und die wachsende Produktdiversifikation schaffen spezifische Chancen und Risiken in der industriellen Produktion.

Kleeberg ist der kompetente, verlässliche und innovative Partner der Industrie. Damit unsere Mandanten die Chancen der Globalisierung und technischen Weiterentwicklung erfolgreich nutzen können, unterstützen wir sie bei Fusionen, bei nationalen und internationalen Transaktionen sowie Restrukturierungsmaßnahmen. Zusätzlich beraten wir bei der Wahl des Finanzierungsmodells sowie bei der Optimierung der Finanzierungsstruktur. Nicht zuletzt stehen wir bei der sachgerechten bilanziellen Abbildung von Patenten sowie für Spezialfragen beispielsweise zu Mehrkomponentenverträgen als kompetenter Partner zur Verfügung.

„Bei uns steht die persönliche Beratung im Mittelpunkt, denn Verantwortung lässt sich nicht beliebig delegieren“.

Kuhn, Kammann & Kuhn AG, Köln

Carsten Rossi (c.rossi@kkk-ag.de)

Frank Sanders (f.sanders@kkk-ag.de)

Die Kölner Kuhn, Kammann & Kuhn AG ist eine umsetzungsorientierte Agentur für Wirtschaftskommunikation mit den Kernkompetenzen Corporate Identity, Corporate Media und Corporate Relations. Seit 1972 haben wir über 750 Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte entwickelt, neben unzähligen Broschüren, Corporate Designs, Kampagnen, Magazinen, Events und Websites.

Wir unterscheiden uns von unseren Mitbewerbern dadurch, dass wir unsere gesamte Arbeit als Reputation Management verstehen. Gemeinsam bilden unsere Teams eine Task Force unter dem Claim „All for Reputation“:

Das Corporate Identity Team schärft eine Persönlichkeit, deren Botschaften und Themen das Corporate Media Team mit Hilfe der Unternehmensliteratur vermittelt, die schließlich unter Anleitung des Corporate Relations Team im Dialog mit den Stakeholdern diskutiert werden. Auf diese Weise gelingt es uns, eine Unternehmenspersönlichkeit mit optimaler Corporate Reputation zu positionieren.

Da sich die Corporate Reputation vor allem aus dem direkten Kontakt mit dem Unternehmen speist, liegt ein besonderer Schwerpunkt unserer Arbeit als Kommunikationsagentur vor allem auf den neuen Kanälen des „Social Web“ und der „Social Media“. Durch sie ist ein umfassender und dennoch kontrollierbarer Dialog mit den Stakeholdern überhaupt erst möglich geworden.

Zu unseren aktuellen Kunden gehören unter anderem ARAG, Clariant, Evonik Industries, Henkel, Loewe, METRO Group, Novartis, SAP, Vivico, Versatel und WINKLER+DÜNNEBIER.

Disclaimer

Die vorliegende Publikation dient der Information unserer Mandanten und Kunden sowie der interessierten Öffentlichkeit. Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.

Wir übernehmen dennoch keine Gewähr und keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Hinweise. Alle Angaben beziehen sich auf den Stand zum Zeitpunkt der Manuskriptfertigstellung. Aufgrund künftiger Entwicklungen können Änderungen eintreten. Wir übernehmen keine Verpflichtung, hierüber zu informieren.

Mit dieser Studie wird keine Empfehlung zum Verkauf, zum Kauf oder zur Zeichnung eines Anlagetitels unterbreitet. Die in dieser Studie gegebenen Informationen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, jedoch nicht einer neutralen Prüfung unterzogen haben. Die Herausgeber/Autoren dieser Studie übernehmen keine Gewähr und keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der hierin enthaltenen Informationen. Die in dieser Studie vertretenen Meinungen stellen ausschließlich die Auffassungen der Herausgeber/Autoren dar und können sich jederzeit ändern; solche Meinungsänderungen müssen nicht publiziert werden.

Copyright 08/2009

© 08/2009. Herausgeber dieses Druckwerks sind die Dr. Kleeberg & Partner GmbH, München, und die Kuhn, Kammann & Kuhn AG, Köln. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in diesem Druckwerk bei uns als Herausgeber und ggf. bei den Autoren liegt. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z.B. auf drucktechnischem, elektronischem, optischem, photomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung des Herausgebers und ggf. des Autors. Es ist Dritten nicht gestattet, das Druckwerk – auch auszugsweise – zu vervielfältigen.

Dr. Kleeberg & Partner GmbH

Augustenstraße 10

80333 München

Telefon 089-55983-0

www.kleeberg.de

Eberhardstraße 1

70173 Stuttgart

Telefon 0711-2525027-0

Kuhn, Kammann & Kuhn AG

Maria-Hilf-Straße 15-17

50677 Köln

Telefon 0221-976541-0

www.kkk-ag.de

www.totalbalance.de