

Der folgende Beitrag wurde veröffentlicht in:

Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.):
Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.), Art.-Nr. 3.82, Köln 2011

Informationspflichten und Kommunikationsaufwand in der Kapitalmarkt-kommunikation

Ein Transparenz- und Aufwandsproblem

Von Alfred Biel und Manfred Piwinger

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ warum die Informations- und Kommunikationsaktivitäten ein diskussionswürdiges Thema darstellen,
- ▶ welche Probleme und Schwierigkeiten beispielhaft bestehen,
- ▶ welche Lösungsansätze ansatzweise zur Verfügung stehen,
- ▶ warum die Prozesskostenrechnung eine Hilfe sein kann und
- ▶ welche Einzelaspekte vertieft werden sollten.

Die Autoren

Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS), Diplom Betriebswirt, betreut seit vielen Jahren ein führendes Literaturforum (Print und Online). Er arbeitet als Rezensent, Autor und Interviewer für verschiedene Medien im In- und Ausland. Biel ist Leitender Fachredakteur im Internationalen Controller Verein (ICV) und Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV).

Kontakt: alfred.biel@gmx.de.

Manfred Piwinger ist Publizist und Unternehmens- und Kommunikationsberater. Er verfügt über vielfältige industrielle Erfahrungen in Managementfunktionen. Seine Forschungsarbeit widmet er insbesondere der Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Strukturen im Kommunikationsmanagement. Dozent an der Leipzig School of Media; zuvor Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig.

Kontakt: consultant@piwinger.de

Inhalt

1	Einführung und Problemstellung	2
2	Bedeutung und Notwendigkeit von Information und Kommunikation	3
3	Überblick und Beispiele	7
4	Problemstellung	9
5	Maßnahmen	9
	5.1 Organisatorische Fragen	9
	5.2 Prozesskostenrechnung	12
6	Fazit und Empfehlungen	20
7	Literatur	22

1 Einführung und Problemstellung

Ökonomisches Prinzip Was leisten wir wofür und welchen Aufwand erbringen wir dafür? Dies ist eine der Grundfragen der Unternehmensführung und Unternehmenssteuerung. Nach dem ökonomischen Prinzip bzw. Wirtschaftlichkeitsprinzip gilt der Grundsatz, dass ein bestimmter Erfolg mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz (Minimalprinzip) bzw. mit einem bestimmten Mitteleinsatz der größtmögliche Erfolg (Maximalprinzip) erzielt werden soll. Dies bedeu-

tet, dass Aktivitäten einerseits zielgerecht und effizient erfolgen sollten, andererseits aber auch mit minimalem Aufwand. Um diese grundsätzliche Zielsetzung zu erreichen, bedarf es ein Mindestmaß an Klarheit und Transparenz über die erbrachten Aktivitäten.

Bezogen auf die Informations- und Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen ergibt sich die Frage, ob diese Klarheit und Transparenz ausreichend gegeben ist. Dieser Fragestellung geht der nachfolgende Beitrag nach. Er beruht auf der Annahme, dass im Bereich der Informations- und Kommunikationsaktivitäten Diskussions- und Handlungsbedarf besteht. Es stehen u. a. Fragen wie diese im Raum:

Fragestellungen

- ▶ Liegt zumindest ein Überblick über die Informationspflichten und Kommunikationsaktivitäten vor?
- ▶ Wer macht was?
- ▶ Welche Ressourcen werden eingesetzt?
- ▶ Wie sind die Zuständigkeiten geregelt?
- ▶ Woran wird der Erfolg oder Schaden gemessen?
- ▶ Wird zwischen Ergebnis und Erfolg unterschieden?
- ▶ Welches Verhältnis besteht zwischen Aufwand und Wirkung, welcher Nutzen- oder Wirkungsgrad wird erzielt?

2 Bedeutung und Notwendigkeit von Information und Kommunikation

Unternehmen werden durch eine Vielzahl von Vorschriften zur Publizität veranlasst und damit zur Unterrichtung der Öffentlichkeit über das Betriebsgeschehen, die Lage und den Erfolg einer Unternehmung sowie über die Ursachen ihrer geschäftlichen Entwicklung. Darüber hinaus gehen sie in gewissem Umfange auch mit weiteren, freiwilligen Informationen an die Öffentlichkeit. Der Veröffentlichungsumfang ist unterschiedlich und ergibt sich u. a. aus der Größe des Unternehmens

Vielfalt der Informationen

und aus den berichtspflichtigen Situationen sowie anderen Einflussgrößen. Einer Publizitätspflicht unterliegen Aktien- und Fondsgesellschaften, wenn sie an einer Börse zum Handel zugelassen werden wollen. Aktiengesellschaften (AG) sind zur Veröffentlichung von regelmäßigen und detaillierten Angaben zur Geschäftsentwicklung verpflichtet. Dies soll dazu dienen, einen einheitlichen Mindestinformationsgrad der Aktionäre zu ermöglichen bzw. sicherzustellen. Kommt eine Gesellschaft diesen Verpflichtungen nicht nach, kann sie vom Handel ausgesetzt werden. Aus dem jährlichen Geschäftsbericht eines Unternehmens können Aktionäre neben der Bilanz und der Gewinn- und Verlust-Rechnung auch zahlreiche weitere Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft sowie die Entwicklung einzelner Geschäftsbereiche entnehmen. Darüber hinaus ergänzen weitere Instrumente die Informationsweitergabe.

Geschäftsbericht Außer auf den jeweiligen Websites ist der Geschäftsbericht der einzige Ort, wo in größerem Umfang über Instrumente und Aktivitäten zur informellen Bedienung der Kapitalmärkte berichtet wird. Hinweise dazu finden wir u. a. in den Berichtsteilen «Aktie», «Corporate Governance», «Informationsportfolio» und an einigen weiteren Stellen, wie z. B. im Kapitel «Immaterielle Vermögenswerte». Allein aus dem Berichtsumfang und den Nennungen der eingesetzten Informationsmittel lässt sich auf einen beträchtlichen organisatorischen und finanziellen Aufwand schließen. Rechnerisch wird dieser nach unserer Kenntnis bisher nirgendwo systematisch und umfassend erfasst bzw. in geeigneter Weise dokumentiert. Eine Zuordnung zur Erfolgsrechnung ist außer in Einzelfällen insofern grundsätzlich noch nicht möglich. Im Übrigen sei bezüglich der Vielfalt der Aktivitäten auch auf das nachfolgende Kapitel verwiesen.

Treiber Was sind die entscheidenden Treiber? Vor dem Hintergrund der immer komplexer werdenden Geschäftstätigkeit, vor allem angesichts der wachsenden Globa-

lisierung, steigt der Bedarf der Unternehmen, sich zu erklären und in einem kritischen Umfeld angemessen darzustellen. Als besonderer Treiber des zunehmenden Informations- und Kommunikationsaufwandes zeigen sich aber, schlagwortartig betrachtet, die volatilen Märkte, die sich als unbeständig erweisen und sich mitunter sprunghaft verändern. Märkte erweisen sich besonders in Bezug auf Preise, Aktienkurse, Nachfrage und andere wichtige ökonomische Größen volatil. Volatile Märkte führen zu einem verstärkten Begründungs- und Erklärungsbedarf seitens der Unternehmen – und damit zu vermehrten Informations- und Kommunikationsaktivitäten. Der Informationsbedarf der Interessenten ist in unruhigen Zeiten ungleich schärfer ausgeprägt als zu eher normalen Zeiten. Neben den Einflussgrößen Geschäftsklima und Konjunktur können – branchenbezogen – auch der Strukturwandel und die Innovation als Treiber des Informations- und Kommunikationsaufwandes in Erscheinung treten.

Als einer der Treiber dieser Entwicklung ist auch der Gesetzgeber anzusehen. Mit dem Wirksamwerden der Änderungen aus dem BilMoG (BilanzrechtsModernisierungsgesetz) werden die modifizierten und erheblich erweiterten Anhangspflichten stark aufgewertet. Der Anhang ist Bestandteil des Jahresabschlusses bei Kapitalgesellschaften (§ 264 I HGB) bzw. des Konzernabschlusses (§ 297 I HGB). Der Anhang enthält Erklärungen und Ergänzungen zu einzelnen Positionen der Bilanz und der Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV). Die Informationen erfolgen in Zahlen oder durch verbale Angaben. Beispielsweise enthält der § 285 HGB unter «Sonstige Pflichtangaben» einen umfangreichen Katalog.

BilMoG

Darüber hinaus fördern und fordern allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen sowie das wachsende kritische Bewusstsein eines nennenswerten gesellschaftlichen Umfeldes die kommunikativen Aktivitäten der Unternehmen. Umwelt, Klima und Energie können ebenso

Licence to operate

Reizvokabeln sein wie etwa auch Verteilung und soziale Sicherung oder Geld und Währung bis hin zum Staatshaushalt und zur Schuldenkrise. Inmitten dieser oftmals aufgewühlten öffentlichen Diskussionen müssen sich die Unternehmen positionieren und nicht selten auch erklären und gar rechtfertigen. An dieser Stelle ist das Stichwort «Licence to operate» zu erwähnen, das zunehmende Bedeutung und Aufmerksamkeit erfährt. Es bringt die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen zum Ausdruck. Diese basiert auf der intersubjektiven Wahrnehmung der Gesellschaftsmitglieder und lässt sich damit nicht formal erwerben. Im Zuge der ansteigenden Kritik an Unternehmen und ihrer Wertschöpfung gewinnt die Frage nach ihrer Sicherung zunehmend an Relevanz.

»Ökonomische
Breiten-
bildung«

Nicht zuletzt leisten die Unternehmen durch ihr kommunikatives Auftreten auch – und zwar auch im eigenen Interesse –, einen Beitrag zur «ökonomischen Breitenbildung». In Zeiten komplexer Herausforderungen sind verlässliche Informationen und die Vorgabe von Orientierungen besonders gefragt. Neben den instrumentellen Unternehmensinformationen, die in diesem Beitrag im Mittelpunkt stehen, verlagert sich der Fokus von Analysten, Investoren und Fondmanagern immer mehr auf sogenannte immaterielle Werte wie Verankerung in erlebbaren Traditionen, auf Begriffe wie Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Stetigkeit (vgl. Möller/Piwinger/Zerfaß 2009). Letztlich hängt hiervon die Wahrnehmung und schließlich die Einordnung und Bewertung der den Finanzmärkten zur Verfügung gestellten Informationen wesentlich ab. In einer vollständigen Erfolgsrechnung müsste der Effekt der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung und deren Auswirkungen auf Ansehenswerte und Unternehmenswerte mit geprüft werden. Im Rahmen dieses Beitrages können wir auf diesen Umstand lediglich hinweisen. Dieser Schwerpunktbeitrag will die im Raum stehende Problemstellung thematisieren und konzentriert sich auf einige ausgewählte Aspekte.

3 Überblick und Beispiele

Im engeren Sinne soll an dieser Stelle zunächst ein Überblick über die zahlreichen Instrumente der Finanzmarkt-kommunikation gegeben werden. Die Auflistung beruht auf Nennungen in mehreren Dutzend von uns in den letzten Jahren durchgesehenen Geschäftsberichten börsennotierter Unternehmen und vermittelt einen ersten Eindruck von den vielseitigen Anstrengungen, mit denen Unternehmen ihren gesetzlichen Informations-, Transparenz- und Offenlegungspflichten nachkommen. Darüber hinaus lässt sich praktisch bei allen Unternehmen ein hoher Anteil an freiwilliger Publizität feststellen. In der folgenden Liste (Abbildung 1) haben wir nicht nach gesetzlicher und freiwilliger Publizität unterschieden, da es uns in diesem Falle mehr darauf ankommt, den quantitativen Aspekt darzustellen. Auch eine Gewichtung einzelner Instrumente gemäß ihres Wirkungsgrades, für sich genommen schon eine große Herausforderung, ist von uns nicht angestrebt. Unabhängig hiervon fallen unter dem Gesichtspunkt der Kosteneffizienz (Kostentreiber) vier Posten besonders ins Gewicht, nämlich: Hauptversammlung, Geschäftsbericht, Website und Roadshows. Es sind insgesamt die kostenträchtigen Veranstaltungen und Informationsmittel im Rahmen der Investor Relations. Gerade für diese Bereiche bietet sich im Rahmen des Rechnungswesens eine Prozesskostenrechnung an, weil in allen diesen Fällen geplante, prozesshafte Abläufe die Regel sind. An anderer Stelle dieses Beitrags werden wir einen Überblick über die immense Zahl von Roadshows u. Ä. geben. Die folgende Auflistung gibt zunächst einen groben Überblick über die von den Unternehmen eingesetzten Informationsmittel.

Instrumente

IR-Aktivitäten nach Nennung im Berichtsteil von Geschäftsberichten sind:¹

1 Ausgewertet wurden die Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen sowie etwa 30 weitere Geschäftsberichte von börsennotierten Gesellschaften.

3.82 Informationspflichten und Kommunikationsaufwand

- Vielfältige Aktivitäten**
- ▶ Internet-Auftritt,
 - ▶ Ad-hoc-Mitteilungen,
 - ▶ Roundtablegespräche,
 - ▶ Teilnahme an Aktienforen,
 - ▶ Teilnahme an Aktionärsversammlungen,
 - ▶ Roadshows,
 - ▶ Investor Handbook,
 - ▶ Fact Sheet,
 - ▶ Mailing-Aktionen für Privatanleger,
 - ▶ Aktionärsbefragungen,
 - ▶ Investorenkonferenzen,
 - ▶ Jahresabschluss inkl. Lagebericht sowie Zwischenbericht,
 - ▶ Einzelpräsentationen (one-on-one),
 - ▶ monatlich publizierte Leistungsdaten,
 - ▶ Online Chats,
 - ▶ Telefon-Hotline,
 - ▶ Investoren Workshops (mit Produktvorführungen u. a.).
 - ▶ Investor Day,
 - ▶ Live-Übertragung von Pressekonferenzen, Hauptversammlungen und Analystenkonferenzen im Internet,
 - ▶ Mitteilungen zu Meldeschwellen,
 - ▶ Conference Calls,
 - ▶ Online News,
 - ▶ Analystenkonferenzen,
 - ▶ Finanzkalender,
 - ▶ 24-Stunden-Infoline,
 - ▶ Aktionärsbrief,
 - ▶ Hauptversammlung,
 - ▶ Video- u. Telefonkonferenzen,
 - ▶ Pressemeldungen,
 - ▶ E-Mail-Service,
 - ▶ Vorträge (vor Bankenvertretern, auf Aktionärsversammlungen, in Hochschulen),
 - ▶ Anzeigenkampagnen,
 - ▶ Aktionärs-Club,
 - ▶ Nachhaltigkeitsberichte,

- ▶ Informationen zu Directors' Dealing,
- ▶ Stimmrechtsmitteilungen,
- ▶ persönlicher Internet-Service,
- ▶ Aktionärsidentifikation,
- ▶ Investoren-Dinner,
- ▶ etc.

4 Problemstellung

Allein schon die Betrachtung der Vielzahl und der Vielfalt der aufgeführten Informations- und Kommunikationsaktivitäten wirft eine Menge Fragen auf und regt zur weiteren Diskussion an. Aus monetärer Sicht erhebt sich die Frage: Wie groß ist der zu betreibende Aufwand? Ist dieser überhaupt zu rechtfertigen? Welche Mittel werden hier eingesetzt? Welche Informationen liefert hierzu die traditionelle Kostenrechnung? Oder liefert sie überhaupt keine zufriedenstellenden Antworten? Festzustellen bleibt, dass kaum eine der aufgezählten Aktivitäten mit Zahlen hinterlegt ist. Schon eine einfache Kosten-/Nutzenrechnung wird dadurch in vielen Fällen obsolet.

**Kosten-
rechnung**

5 Maßnahmen

5.1 Organisatorische Fragen

Angesichts der Fülle der Informations- und Kommunikationsaktivitäten treten zahlreiche Fragen auf. Es stellen sich mannigfache Fragen der Prozess- und Arbeitsorganisation. Grundsätzlich empfiehlt es sich für Unternehmen von Zeit zu Zeit – bezogen auf die Informations- und Kommunikationsaktivitäten – eine Prozess- und Betriebsanalyse durchzuführen. Ziel einer derartigen Analyse sollte es sein, diesen betrieblichen Teilbereich mit seinen einzelnen Funktionen auf Zustand und Zweckmäßigkeit in Ausstattung, Besetzung, Arbeitsablauf, Kostenstruk-

**Prozess-
organisation**

tur, Wirtschaftlichkeit, Kapazität, Leistungserfolg und Konkurrenzfähigkeit sowie auf weitere organisatorische Tatbestände zu prüfen.

Gemeinkosten Es eignen sich nach den Erfahrungen in der Praxis übliche Werkzeuge, wie z. B. die Wertanalyse, insbesondere die Gemeinkostenwertanalyse. Bei der Gemeinkostenwertanalyse werden in ausgewählten Gemeinkostenbereichen die jeweils erstellten Leistungen erfasst, deren Kosten abgeschätzt, die Kosten dem vermuteten Nutzen der jeweiligen Leistungen gegenübergestellt, für die Leistungen mit schlechtem Kosten-Nutzen-Verhältnis Einsparungsvorschläge unterbreitet, für diese konkrete Realisationspläne entwickelt und diese Pläne einem zentralen Lenkungsausschuss zugeleitet. Hier besteht ein enger Zusammenhang zur nachfolgend behandelten Prozesskostenrechnung. Andere Verbindungspfade sind die Kreativitätstechniken, d. h. Ideenfindungsmethoden bzw. Suchregeln oder Heuristiken, die die individuellen Gedankengänge oder gruppenorientierten Suchprozesse stimulieren. Weitere Verbindungswege bestehen u. a. zur allgemeinen Wertanalyse und zum Management.

Schnittstellen Typische Fragestellungen sind die Schnittstellen. Dieser aus der IT kommende Begriff meint die Berührungspunkte zwischen verschiedenen Sachverhalten oder Funktionen. Häufig bestehen nicht nur Berührungspunkte, sondern auch Überschneidungen. Die Koordination, d. h. das gegenseitige Abstimmen verschiedener Dinge, Faktoren bzw. Vorgänge, ist ein weiterer potenzieller Schwachpunkt. Nicht umsonst ist häufig von mangelnder Koordination als Grund von Problemen die Rede. Bezogen auf die Kapitalmarktkommunikation ist eine enge Abstimmung zwischen Investor Relations und Unternehmenskommunikation zwingend, aber kritisch zu sehen. Beide Disziplinen sind sowohl von ihrer Herkunft als auch bezogen auf ihre organisatorische Anbindung, Investor Relations i. d. R. an den Finanzvorstand, Unternehmenskommunikation an den Vorstandsvorsitzenden,

sehr verschieden orientiert. Das kann in der Praxis zu Abstimmungsproblemen und Irritationen am Markt führen. Eine problemorientierte Zusammenarbeit der beiden Ressorts gibt es in einigen Fällen, wie z. B. in den Ad-hoc-Komitees. Eine zentrale Gesamtverantwortung der Corporate Communications ist selten zu finden.

Je mehr und je häufiger die verschiedensten Aktivitäten ablaufen, desto höher wird die Komplexität bzw. der Komplexitätsgrad, d. h. das Maß der Vielschichtigkeit und die Vielzahl der ineinandergreifenden Merkmale und Einzelvorgänge. Im fortgeschrittenen Stadium spricht man von einer «Komplexitätsfalle». Wie sollen wir mit der zunehmenden Komplexität umgehen? Diese Frage stellen sich immer mehr Unternehmen, auch im Bereich ihrer Kommunikationsaktivitäten. Aus Platzgründen kann auf die vielen in der Praxis zu beobachtenden Probleme im Detail nicht eingegangen werden. Zur Abrundung sei noch auf das Transferprinzip (Hol- und Bringschuld) verwiesen sowie auf die Frage, ob die Strukturierung und der Detaillierungsgrad aus Sicht der Zielgruppe, der Leser, in Ordnung ist. Weisen die Prozessergebnisse überhaupt den erwarteten Informationsgehalt auf? Ist die terminliche Zurverfügungstellung in Ordnung? Wird genügend über die Folgen nachgedacht? Und in welcher Weise ist die Kommunikationskompetenz ausgeprägt (vgl. Biel 2010)? Das Problem besteht zusammenfassend darin, dass ohne regelmäßige Analyse Transparenz- und Kontrollverlust, aber auch Wirkungsverlust entstehen und es ohne geordnete Kontrolle leicht zu «Wildwuchs» kommen kann. Dies umso mehr, da man bei der Erfassung und Bewertung durch die herkömmliche Kostenrechnung von – kostenrechnerisch – versteckten und unsichtbaren Aktivitäten reden muss, die ohne eine bewusste Analyse untergehen. Zumindest das herkömmliche Rechnungswesen fördert sie nach heutigem Stand nicht zutage.

Komplexität

5.2 Prozesskostenrechnung

Gemeinkosten Die von den Informations- und Kommunikationsaktivitäten verursachten Kosten zählen zu den Gemeinkosten. Allgemein bezeichnen Gemeinkosten Kosten, die sich einer bestimmten Bezugsgröße, z. B. einem Produkt, nicht näher zurechnen lassen. Sie werden auch als indirekte Kosten, Verbundkosten, verbundene Kosten oder nicht abtrennbare Kosten bezeichnet. Sie bilden den Gegenbegriff zu Einzelkosten, die z. B. als Materialkosten in ein Produkt direkt erfassbar einfließen. Gemeinkosten werden durch Entscheidungen ausgelöst, die das Unternehmen und seine Produkte gemeinsam betreffen.

Verwaltungsgemeinkosten In der herkömmlichen Kostenrechnung fließen die Kosten der Informations- und Kommunikationsaufwendungen pauschal in die Gemeinkosten, in der Regel in die Verwaltungsgemeinkosten. Sie werden ihrer Art nach Bestandteil der Kostenartenrechnung, z. B. Personalkosten oder Büromaterial, und ihres Anfalls nach Bestandteil der Kostenstellenrechnung, z. B. der Kostenstelle Unternehmenskommunikation. Die traditionellen Kostenrechnungsverfahren stellen die Kosten der Produktion und der produktionsnahen Bereiche in den Mittelpunkt. Kosten der begleitenden bzw. der indirekten Bereiche, wozu auch die Unternehmenskommunikation und die kommunikativen Aktivitäten zählen, werden in der Regel als Gemeinkosten und pauschal über Zuschlagssätze auf Produkte verrechnet. Oft ergeben sich Zurechnungsprobleme. Bilanziell werden Informations- und Kommunikationskosten derzeit pauschal den Kosten der laufenden Periode zugerechnet und in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst, aber dort nicht einzeln in deren Höhe ausgewiesen. Inzwischen mehrten sich die Stimmen, die sich dafür aussprechen, eine Aufteilung zwischen Informations- und Kommunikationskosten vorzunehmen und zumindest Letztere als Investition in den Unternehmenswert zu behandeln (vgl. u. a. Piwinger 2005).

Die traditionelle Kostenrechnung vermag demnach den betriebenen Aufwand an Informations- und Kommunikationsaktivitäten nicht angemessen zu bewerten. Sie ist gekennzeichnet durch «Differenzierungsmängel» und Pauschalierungen. In der Praxis hat sich in einem gewissen Umfang für die Erfassung und Bewertung von Vorgängen und Aktivitäten die Prozesskostenrechnung etabliert. Vorab sei aber betont, dass die Prozesskostenrechnung dann eine sinnvolle Alternative ist, wenn sowohl der Aufwand als auch die Komplexität erheblich sind. Wenn also die Instrumente und Aktivitäten vielfältig und neben der Unternehmenskommunikation weitere Bereiche einbezogen sind wie etwa das Finanz- und Rechnungswesen oder die Rechtsabteilung. «Die Prozesskostenrechnung setzt an den Praxismängeln der traditionellen Kostenrechnungssysteme, speziell an Mängeln der Behandlung von Gemeinkosten, an» (Weber/Weißenberger 2010, S. 392). Die Diskussion um die Prozesskostenrechnung hat dazu geführt, den Gemeinkostenbereichen eine stärkere – und häufig auch erforderliche – erhöhte kostenrechnerische Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Daher wird sie in diesem Beitrag auch als mögliche Variante zur erhöhten Transparenz und monetären Bewertung der Informations- und Kommunikationsaktivitäten in die Diskussion gebracht und empfohlen, sie auf ihre jeweilige betriebsspezifische Eignung zu überprüfen. Dazu kann ein Dialog mit den Controllern hilfreich und nützlich sein. Um in die Prozesskostenrechnung einsteigen zu können, ist es notwendig, die wesentlichen Informations- und Kommunikationsvorhaben als Prozessabfolge kenntlich zu machen. Einen Vorschlag dazu hat Piwinger (2005) mit dem generischen 7-Stufen-Prozessmodell vorgelegt. Es gibt eine Linie vor für detailliertere und auf einzelne Sachverhalte bezogene Prozesskosten-Erfassungen.

Differenzierungsmängel

Prozesskostenrechnung ist ein Begriff, der in der jüngeren Vergangenheit die Kostenrechnungsdiskussion und -gestaltung maßgeblich beeinflusst hat. Prozess-

Ergänzende Kostenrechnung

kostenrechnung wird in Deutschland z. T. auch als Vorgangskalkulation bezeichnet. In den USA werden – bei gleichem Inhalt – die Begriffe Activity Based Costing oder Cost Driver Accounting verwandt. Die Prozesskostenrechnung stellt kein neues Kostenrechnungssystem dar, das mit den traditionell ausgeprägten Systemen der Kostenrechnung vergleichbar wäre. Sie zielt vielmehr darauf ab, die Kostenrechnung stärker zu differenzieren und bietet sich als Ausgriffs- und Ergänzungsrechnung an. Die Prozesskostenrechnung als zusätzliches Element der laufenden Kostenrechnung ist nach Praxiserfahrungen häufig zu aufwändig, sie wird deshalb größtenteils als fallweise Rechnung betrieben. Beispielsweise wäre eine jährliche Erfassung und Bewertung der Aktivitäten der Unternehmenskommunikation und anderer Bereiche für viele Unternehmen durchaus ein entscheidender Fortschritt.

Anders bewerten Damit ist die Prozesskostenrechnung auch ein Angebot zur kostenrechnerischen Erfassung und Bewertung von Kosten zu den «Produkten» der Unternehmenskommunikation. Insofern wird versucht, den kommunikativen Aufwand anders zu bewerten als in der traditionellen Gemeinkostenumlage, wo der Aufwand undifferenziert und pauschal verrechnet wird und es so zu Fehlinformationen und auch zur Fehlsteuerung kommen kann. Dieser Abschnitt versteht sich – wie bereits angedeutet – als Einladung, mit den Controllern des jeweiligen Unternehmens darüber zu diskutieren und zu befinden, mit den Mitteln einer auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen Prozesskostenrechnung den Aufwand der Information und Kommunikation zu untersuchen und transparent zu machen. Allein dies würde einen großen Fortschritt bedeuten und eine Grundlage schaffen für eine weitergehende Verortung des wertschaffenden Beitrages von Information und Kommunikation in der Unternehmensbewertung.

Für die Kostentreiber sind die jeweiligen Mengenausprägungen, z. B. Zahl der Roadshows, zu ermitteln. Die folgenden Auszüge aus den Geschäftsberichten (2010) der DAX 30-Unternehmen mögen auszugsweise eine Übersicht geben über einen wichtigen Teil der Aufwendungen im Rahmen der Kapitalmarktkommunikation:

Kommunikationsaktivitäten

- ▶ «[...] mehr als **30 Kapitalmarktkonferenzen und Roadshows** in Europa, Nordamerika und Asien» (Henkel, S. 20);
- ▶ «[...] **13 Investorenkonferenzen** [...] darüber hinaus **23 Roadshows** [...] eine **Vielzahl von Einzelgesprächen**» (Merck, S. 43);
- ▶ «[...] insgesamt **rund 600 Roadshows, Konferenzen, Präsentationen und Einzelgespräche** [...]» (VW, S. 163);
- ▶ «In 2010 waren wir mit unserem Investor Relations-Team – meist *in Begleitung* des Vorstandsvorsitzenden oder des Finanzvorstandes – **in 26 Finanzzentren unterwegs und führten mehr als 400 Einzelgespräche**» (Bayer, S. 19);
- ▶ «[...] **im Rahmen von Non-Deal-Roadshows** [...] **mehr als 600 persönliche Gespräche mit Investoren** [...] Mitglieder des Vorstands an rund der Hälfte der Gespräche *persönlich* teilnahmen» (Continental, S. 12);
- ▶ «[...] zusätzlich zu dem **jährlichen Analystenmeeting und den vierteljährlichen Telefon-/Webcastkonferenzen** Kontakt auf **15 internationalen Investorenkonferenzen** [...] **18 Roadshows** sowie zahlreiche Einzelgespräche» (Fresenius, S. 12);
- ▶ **14 Konferenzen und 34 Roadshow-Tage in 13 Ländern**, zahlreiche Einzel- und Gruppengespräche (Metro, S. 48);
- ▶ **37 Roadshows, 14 Investorenkonferenzen, rund 450 Einzel- und Gruppengespräche** mit institutionellen Anlegern und Analysten (Lufthansa, S. 38);
- ▶ «Das Management und das Investor Relations Team verbrachten im Jahr 2010 **mehr als 35 Tage auf Roadshows und präsentierten auf 19 internationalen Konferenzen**» (Adidas, S. 37);

- ▶ «Bei internationalen Roadshows, Investorenkonferenzen und Besuchsterminen führte die Deutsche Börse **weit über 400 Einzelgespräche mit aktuellen und potenziellen Investoren**» (Deutsche Börse, S. 97);
- ▶ «Mehr als **800 Einzelgespräche** mit Analysten und Investoren. **22 Roadshows und 25 Investmentkonferenzen**» (FMC, S. 27);
- ▶ «**43 Roadshow- und Konferenztage** in den USA, Deutschland, Großbritannien, Irland, der Schweiz, Frankreich, Kanada, Italien, Japan, Luxemburg, den Niederlanden, Österreich, Singapur und Skandinavien» (K+S, S. 18);
- ▶ «Insgesamt **364 Gespräche mit institutionellen Anlegern und Analysten. 8.500 Anfragen privater Aktionäre** bearbeitet» (Allianz, S. 19);
- ▶ «Auf insgesamt **25 Konferenzen und Roadshows** Aktionären und potenziellen neuen Investoren die Möglichkeit zu Gesprächen mit Mitgliedern des Vorstands geboten» (Linde, S. 35).

**Beträchtliche
Aufwendungen**

Nirgendwo werden die erforderlichen Aufwendungen der Kapitalmarktcommunication dermaßen offensichtlich wie an dieser Stelle. Zu berücksichtigen wären dabei hinsichtlich einer Kostenerfassung in einer groben Zusammenstellung u. a.: Reisekosten inkl. deren Vorbereitung für mehrere Personen, Übernachtungen und Bewirtungen, Vorbereitung und Erstellung der Präsentationsunterlagen, Kosten des Backoffice, Abstimmungen mit Bankenvertretern und Investoren, Reisekosten und vor allem die Dienstzeitaufwendungen für hochbezahlte Spitzenkräfte etc. Roadshows sind eine der wenigen Veranstaltungen, wo der unmittelbare Erfolg relativ zeitnah in den Orderbüchern nachgemessen werden kann. Im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung fallen zudem die steigenden Übersetzungskosten ins Gewicht.

Es wäre durchaus einmal interessant, im Rahmen einer Beispielrechnung unter Anwendung der Prozesskostenrechnung eine entsprechende Kalkulation aufzustellen.

In einer Erhebung bei 3.500 deutschen Unternehmen der chemischen Industrie, der Ernährungswirtschaft, des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Elektrotechnik wurde die Nutzung verschiedener Teilsysteme der Kostenrechnung erfasst. Danach nutzen 23 % die Prozesskostenrechnung intensiv oder sehr intensiv (vgl. Friedl/Hoffmann/Pedell 2010, S. 27.). Was sind die wesentlichen Kennzeichen der Prozesskostenrechnung? Im Rahmen dieses Beitrags kann nur zusammenfassend und überblicksartig berichtet werden, daher nachfolgend einige Anmerkungen, die den Leser diskussionsfähig machen sollen. «Zu den wesentlichen Merkmalen der Prozesskostenrechnung gehören die Verrechnung von Gemeinkosten über Prozesse, die Verwendung von Kostentreibern, die sich nicht auf die Beschäftigung beziehen sowie die prozessorientierte Kostenverantwortung» (Friedl/Hoffmann/Pedell 2010, S. 451).

**Bedeutung
und
Kennzeichen**

Beispiel Roadshow

Die Prozesskostenrechnung geht in mehreren Schritten vor (hier in modifizierter Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon).

1. *Prozessanalyse: Was wird wo gemacht: Erstellung einer Aktivitätenübersicht.*

Pro Gemeinkostenbereich, Kostenstelle, wie z. B. Unternehmenskommunikation und auch andere involvierte Kostenstellen, sind diejenigen Dienstleistungen zu bestimmen, deren Erfüllung dem Bereich dient. Hierbei kann man sich methodisch auf Verfahren der Gemeinkostenwertanalyse, des Zero-Base-Budgetings oder ähnlicher Techniken stützen. Für das Beispiel der Unternehmenskommunikation kann es sich bei den Dienstleistungsarten etwa um die Prozesse Pressemitteilungen schreiben oder Geschäftsbericht unterstützen handeln.

2. *Zuordnung von Kosten zu Prozessen: Welche Kosten fallen wofür an?*

Jedem Prozess sind die ihm verursachten Kosten zuzuordnen. Beispielsweise der Aufwand an Mitarbeiterzeiten.

3. *Bestimmung der Kostentreiber (Cost Driver). Bezugsgröße bestimmen (Zahl, Größe, Größenordnung, nach der sich etwas richtet, die Grundlage für die Berechnung von etwas).*

Für die Prozessarten sind im nächsten Schritt die jeweiligen Kostentreiber zu ermitteln, also die Faktoren, die die Inanspruchnahme der entsprechenden Leistungen bestimmen. Für den Prozess Pressemitteilungen könnte z. B. die Anzahl der Pressemitteilungen ein Kostentreiber sein.

4. *Prozesskostenermittlung: Was kostet eine Prozesseinheit?*

5. *Prozesskostenkalkulation: Kalkulation der Kosten, z. B. einer Pressemitteilung.*

Im letzten Schritt werden die Prozesskosten ermittelt. Je nach Ausprägungsform auch bezogen auf Produkte oder Sparten.

Veranschaulichung

Dies ist eine sehr verallgemeinerte Darstellung, die lediglich das Prinzip, die praktische Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung grob veranschaulichen soll. Die Prozesskostenrechnung strebt also eine höhere Detaillierung an, wie sie die traditionelle Kostenrechnung nicht bieten kann. Sie ist damit ein Instrument speziell für die kostenrechnerische Erfassung und Bewertung von Aktivitäten und Vorgängen und damit u. a. auch für kommunikative Aktivitäten, und zwar quer durch das Unternehmen, also über die Unternehmenskommunikation hinaus.

Vorteile

Zusammenfassend die wesentlichen Vorteile der Prozesskostenrechnung:

Die Prozesskostenrechnung betont als wesentliches analytisches Instrument die Bedeutung der Kostentreiber

(Cost Driver) als Einflussfaktoren bzw. Bezugsgrößen, die die Veränderung von Strukturkosten, insbesondere der Verwaltungsgemeinkosten, darstellen sollen. Dahinter steckt die Denkweise, dass diese Kosten von Vorgängen getrieben werden, wie u. a. von den Informations- und Kommunikationsaktivitäten. Daraus ergeben sich verschiedene Vorteile und Potenziale:

- ▶ Erhöhung der Kosten- und Leistungstransparenz in den indirekten Bereichen und damit auch der Informations- und Kommunikationsaktivitäten,
- ▶ genauere Planung, Steuerung und Kontrolle der Gemeinkosten,
- ▶ Sicherstellung eines effizienten Ressourcenverbrauchs,
- ▶ Transparenz über die Aktivitäten und u. a. auch über die Kapazitäten und deren Auslastung,
- ▶ Schaffung einer verursachungsgerechteren Kostenzurechnung.

Aus den vorstehenden Ausführungen ergibt sich, dass die Prozesskostenrechnung kein selbstständiges Instrument ist, sondern eingebettet ist in einen größeren Themen- und Arbeitszusammenhang. Zum einen ist sie als ein auf indirekte Prozesse entlang der Wertschöpfungskette fokussiertes Verfahren eine Ergänzungsrechnung zur klassischen Kostenrechnung, insbesondere zur Gemeinkostenrechnung. Zum anderen ist sie eine Zusatzrechnung zur Gemeinkostenwertanalyse sowie zu allen Formen der Netzwerktechnik, deren Ergebnisse die Prozesskostenrechnung mit Zahlen unterlegen kann. Daher erschließt sich der Nutzen der Prozesskostenrechnung vor allem dann, wenn sie im Verbund angewandt wird. Ein praktisches Beispiel ist die prozessorientierte Logistikkostenrechnung, die in zahlreichen Unternehmen einen ansehnlichen Reifegrad erreicht hat, weil es dort gelungen ist, Kennzahlen, Kosten und Leistungen sowie Logistik-Controlling aufeinander zu beziehen.

Ergänzungsrechnung

Opportunitätskosten Aus Sicht von Kostenrechnung und vor allem von Kostenmanagement ist darüber hinaus angesichts des Umfangs der Aufwendungen die Frage nach den Opportunitätskosten zu stellen. Als Opportunitätskosten bezeichnet man die Kosten der alternativen Verwendung eines knappen Faktors. Die Fach- und Führungskräfte, die hinter den Informations- und Kommunikationsaktivitäten stehen, lassen sich sicher als knappe Faktoren bzw. knappe Ressourcen bezeichnen, sodass über die sinnvolle und optimale Nutzung ihrer begrenzten Kapazitäten nachgedacht werden muss. Opportunitätskosten, auch Alternativkosten bzw. Verzichtskosten genannt, sind also der entgangene Nutzen, der dadurch entsteht, dass vorhandene alternative Möglichkeiten (Opportunitäten) zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden bzw. werden können. Opportunitätskosten sind somit keine «echten Kosten» im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung, sondern ein ökonomisches Konzept, eine Berechnung oder eine Schätzung zur Quantifizierung entgangener Alternativen.

6 Fazit und Empfehlungen

Impuls-Beitrag Der vorliegende Beitrag kann die im Raum stehenden Fragen nur anreißen. Er versteht sich als Impuls-Beitrag und möchte gerne eine weitere und breitere Auseinandersetzung mit dem Thema anstoßen und erreichen. Im ersten Schritt ging es zunächst um eine Thematisierung, also die umfangreichen und vielfältigen Informations- und Kommunikationsaktivitäten zum Thema zu erheben.

Ökonomisches Kalkül Dieser Beitrag fokussiert die Aufwandsseite, um das ökonomische Kalkül in diese Diskussion stärker hineinzutragen. Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit sind nicht minder wichtig zu diskutieren. Je vielfältiger die Möglichkeiten der Unternehmens- und Kapitalmarkt-Kommunikation werden, desto dringender und drängender stellen sich Fragen der begleitenden Kosten- und Leistungskontrolle und ihren Einfluss auf den Unterneh-

menenswert. Die Möglichkeiten sind in der Tat selbst für ein mittelständisches Unternehmen vielfältig²: Geschäftsberichte, Bilanzbesprechungen, Umsatzanalysen oder Risikobewertungen, Dokumentationspflichten, regelmäßige Treffen mit Finanzpartnern, Roadshows, Pressekonferenzen und -mitteilungen usw. Je größer die Möglichkeiten und je ideenreicher die Unternehmenskommunikation, desto wichtiger werden Transparenz und Kontrolle, aber ebenso das Sichtbarmachen von Erfolgsfaktoren. Unternehmen offenbaren sich mit ihrer Darstellung und ihrem Kommunikationsverhalten der Öffentlichkeit und beziehen daraus ergebniswirksam ihre Wertschätzung am Markt.

Dabei ist es sinnvoll, zu unterscheiden zwischen verpflichtenden und freiwilligen Informationen. Der Trend geht dahin, den Kreis der Pflichtinformationen immer weiter zu ziehen. Bei den freiwilligen Informationen geht es auch um die Frage, wie viel das Unternehmen preisgeben möchte. Beispielsweise werden verstärkt Angaben zu Forschung und Entwicklung, Risiko- und Szenarioanalysen, Markt- und Wettbewerbsanalysen usw. erwartet.

Kommunikation unterscheiden

Eine gute Unternehmens- und Kapitalmarktcommunication steigert das Vertrauen der Teilnehmer des Kapitalmarkts und des betrieblichen Umfeldes in das Unternehmen und seine Zukunft – und erleichtert so den Kapitalzugang. Sie kann die Aufmerksamkeit von Medien und Lesern bzw. Usern steigern. Die Herausforderung besteht darin, dass man Werte nicht nur *haben*, sondern auch *zeigen* muss. Die positive Wirkung auf die weiteren Stakeholder sei der Vollständigkeit halber erwähnt, also die Personen, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält, z. B. neben Aktionären u. a. auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten usw.

Vertrauen

2 Rund 15.000 € und gut 30 Arbeitstage investiert der Mittelständler im Jahr durchschnittlich in die Kapitalmarktcommunication. (Quelle: Markt und Mittelstand Heft 05/2011, S. 39).

Managen und Messen Weil die Informations- und Kommunikationsaktivitäten so bedeutungsvoll sind und sowohl hinsichtlich des Aufwandes als auch des Nutzens eine sensible Größe darstellen, bedarf es einer Grundlage zur wirtschaftlichen Beurteilung. Im Management wird häufig der bedeutende Managementdenker Peter Drucker mit dem Satz zitiert: «You can´t manage what you can´t measure.» Man kann managen, was man messen kann, dies ist eine zentrale Aussage dieses Beitrages.

7 Literatur

Biel, A. (2010): Kommunikationsfähigkeit der Controller, Controller-Statements, Internationaler Controller Verein Gauting, online: http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html.

Eisele, W./Konbloch, A. (2011): Technik des betrieblichen Rechnungswesens, München.

Gabler Wirtschaftslexikon (2010): Wiesbaden, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, insbesondere Stichwort: Prozesskostenrechnung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/657/prozesskostenrechnung-v7.html>

Friedl, G./Hofmann, C./Pedell, B. (2010): Kostenrechnung, München.

Möller, K./Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.) (2009): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart.

Piwinger, M./Porak, V. (Hrsg.) (2005): Kommunikationscontrolling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden.

Weber, J./Weißberger, B. (2010): Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart.