



Universität St.Gallen

Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)

# **Systematische Analyse des Intellektuellen Kapitals in der Unternehmensberichterstattung am Beispiel von Roche**

**HS20-7,128,1.00**

**Integrated Reporting und Corporate Communication**

**Gruppe 10**

**Verfasst von:**

Morgane Joris, 16-611-428  
Kim Lemmenmeier, 17-613-340  
Nicola Niemeyer, 15-695-109  
Aline Vukotic, 13-616-644

**Dozent:**

Herrn PD Dr. Markus Will

**Abgabetermin:**

Samstag, 12. Dezember 2020

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Das Unternehmen Roche .....	2
3 Das Intellektuelle Kapital und der ICCS.....	4
4 Analyse des Intellektuellen Kapitals .....	6
4.1 Investorenkapital.....	6
4.2 Humankapital .....	7
4.3 Kundenkapital .....	10
4.4 Kommunikationskapital .....	12
4.5 Lieferantenkapital.....	13
4.6 Innovationskapital .....	15
5 Fazit .....	17
Literaturverzeichnis .....	I
Anhang .....	III
A. Interviewverzeichnis.....	III
B. Frageleitbogen .....	III
Eigenständigkeitserklärung .....	IV

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Kapitalstruktur und Verteilung der Inhaberaktien der Roche Holding AG per 31.12.2019. (Quelle: [https://www.roche.com/de/investors/faq-investors/major\\_shareholders.htm](https://www.roche.com/de/investors/faq-investors/major_shareholders.htm)) .....3

Abbildung 2: Graphische Darstellung der Indikatoren und Ausprägungen des ICCS (Will, 2009, S. 223).....4

## Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
F&E	Forschung und Entwicklung
FB	Finanzbericht
GB	Geschäftsbericht
GEOS	Global Employee Opinion Surveys
GRI	Global Reporting Initiative
IIRC	International Integrated Reporting Council
ICCS	Intellectual Capital Communication Standard
IFRS	International Financial Reporting Standard
IR	Integrated Reporting
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
VR	Verwaltungsrat

# 1 Einleitung

Unternehmen sind heute an eindeutige Standards gebunden um in definierten Zeitabständen transparent Rechenschaft über ihre Finanzlage abzulegen. Das klassische Reporting erfährt jedoch zunehmend stärkere Kritik, langfristige Wertschöpfungsprozesse sowie immaterielle Vermögenswerte eines Unternehmens nicht ausreichend darzustellen. Auch der steigende Bedarf von Stakeholdern, über die Lage des Unternehmens im Bereich der sozialen und umweltbezogenen Nachhaltigkeit informiert zu sein, wird durch die klassische Finanzberichterstattung nicht gedeckt. Ein Ansatz diesem Problem zu begegnen ist das Integrated Reporting (IR). (Bernardi, 2020, S. 1–2)

Grundidee des Integrated Reporting ist es, auch immaterielle Werte in einem integrierten Bericht darzustellen und so die Informationsbedürfnisse von Stakeholdern auf sämtlichen Ebenen zu decken. Zurzeit existieren diverse Ansätze und Vorgehensweisen zur Umsetzung eines integrierten Berichts (Idowu & Del Baldo, 2019, S. v).

Ein Unternehmen, welches mit einem Fokus auf Forschung und Entwicklung über viel Intellektuelles Kapital verfügt, ist die F. Hoffmann-La Roche AG (folgend auch Roche genannt) mit Hauptsitz in Basel. Das international tätige, weltweit grösste Pharmaunternehmen kommuniziert neben dem hohen Stellenwert seiner Innovationskraft auch die Integrität seiner Geschäftstätigkeit (F. Hoffmann-La Roche AG [FHRLR], Homepage, 2020).

Ziel dieser Arbeit ist es daher, eine systematische Analyse des Intellektuellen Kapitals in der Unternehmensberichterstattung von Roche vorzunehmen. Es soll aufgezeigt werden, inwieweit die Informationslücke der "klassischen" Rechnungslegung durch weitere Berichterstattung des Unternehmens – wie beispielsweise durch den Jahresbericht – gefüllt werden. Die Ausgangspunkte für die folgende Analyse und Einschätzung sind demnach der Finanz- sowie Geschäftsbericht von Roche aus dem Jahre 2019. Das Vorgehen wird am ICCS (Intellectual Capital Communication Standard) angelehnt und somit mit Hilfe von passender Literatur in die Unterkapitel des Investoren-, Human-, Kunden-, Kommunikations-, Lieferanten-, sowie Innovationskapital unterteilt. Zudem wurden im Rahmen der Arbeit zwei Interviews mit den Mitarbeitenden Emilie Vincent und Horst Kramer von Roche, welche im Bereich Value Reporting und in der Finanzberichterstattung tätig sind, geführt. Ihre Erläuterungen und Einschätzungen wurden in der Bewertung des Unternehmens berücksichtigt und sind wiederholt in den unterschiedlichen Kapiteln aufzufinden.

Im folgenden Kapitel findet zunächst eine Vorstellung des Unternehmens Roche statt, gefolgt von einer kurzen theoretischen Einführung in das Intellektuelle Kapital. Nachdem anschliessend alle Bereiche des ICCS analysiert wurden, werden letztlich die relevanten Erkenntnisse diskutiert und in einem Fazit zusammengefasst.

## 2 Das Unternehmen Roche

Das weltweit tätige Familienunternehmen Roche Schweiz wurde 1896 von Fritz Hoffmann-La Roche in Basel gegründet. Bereits in den ersten Geschäftsjahren wurde die Produktion nach Deutschland verlagert und diverse Vertretungen und Tochtergesellschaften in Europa sowie auch Übersee – beispielsweise in New York und St. Petersburg – aufgebaut. Aufgrund diverser geschäftlicher Herausforderungen und damit einhergehenden finanziellen Schwierigkeiten wurde Roche während des ersten Weltkrieges in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Nach dem Krieg erholte sich das Unternehmen und schloss mit intensiverer Forschung sowie einer Expansion in die Kosmetik-Branche am vorherigen Erfolg an. (Bieri, 2016, S. 4–10)

Ab 1979 begann Roche das Unternehmen verstärkt zu strukturieren und sich durch weitgehend selbstständige Divisionen auf wesentliche Geschäftsfelder zu konzentrieren. Dieser Prozess resultierte 1990 in den vier Divisionen Pharma, Diagnostics, Vitamine und Feinchemikalien sowie der Division Riechstoffe und Aromen. Die beiden letzteren Tätigkeitsfelder wurden in den frühen 2000er ausgegliedert um einen klaren Fokus auf Forschung und somit medizinische Innovation zu legen, welcher bis heute die Richtung des Unternehmens bestimmt. So investierte das Unternehmen 2019 11.7 Milliarden CHF in die F&E und beschäftigt in diesem Sektor rund 4700 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. (FHRL, History, 2020)

In diesem Sinne kommuniziert die Roche Gruppe (2020) das Leitbild „Doing now what patients need next.“ und schreibt „Innovation liegt in unseren Genen.“, was diesen Fokus auf Innovation klar ins Zentrum rückt (S. 8, 17). Roche kommuniziert zudem einen klaren Standpunkt im Bereich der Nachhaltigkeit und bemüht sich zunehmend energiesparender und nachhaltiger zu operieren. So war Roche beispielsweise bereits zehn Jahre in Folge das nachhaltigste Gesundheitsunternehmen laut Dow Jones Sustainability Indices (FHRL, Über uns, 2020).

Der heutige Konzern umfasst die beiden kotierten Unternehmen Roche Holding AG und Chugai Pharmaceutical Co. Ltd. in Japan sowie mehrere hundert nicht kotierte Unternehmen auf der ganzen Welt (FHRL, FB, 2020, S. 140–144). Er zählt rund 98'000 Mitarbeitende, betreibt 29 Standorte für F&E, 23 Produktionsstandorte für Pharma und Diagnostic und pflegt seine drei Hauptsitze nach wie vor in der Schweiz (FHRL, GB, 2020, S. 10).

2019 verzeichnete Roche einen Kernbetriebsgewinn von 22'479 Milliarden CHF, was einem Zuwachs von 11% zum Vorjahr entspricht. Der Konzerngewinn nach IFRS lag bei rund 14 Milliarden CHF. (FHRL, FB, 2020, S. UU)

Die Konzernleitung untersteht einem Verwaltungsrat sowie unterschiedlichen Ausschüssen und ist in unterschiedliche CEOs für die Roche Gruppe, Pharma sowie für Diagnostics unterteilt (FHRL, GB, 2020, S. 105). Die Kapitalstruktur des Unternehmens unterteilt sich in 81.5% Inhaberaktien – 160 Mio. voll liberierte Inhaberaktien im Nominalwert von je CHF 1 – sowie rund 700 Mio. Genussscheine ohne

Stimmrecht, was 18.5% der Gesamtstruktur entspricht (FHLR, GB, 2020, S. 110). 2019 wurde pro Aktie oder Genussschein ein unverwässerter Gewinn von je 15,77 CHF zugerechnet. Auf der nachfolgenden Abbildung lässt sich zudem die Verteilung der Aktien genauer betrachten. Ein Drittel dieser werden von der Novartis Holding AG in Basel gehalten, sowie ca. 45% von einer stimmrechtsverbundenen Aktionärsgruppe, welche sich ebenfalls in der Abbildung genauer erkennen lässt.

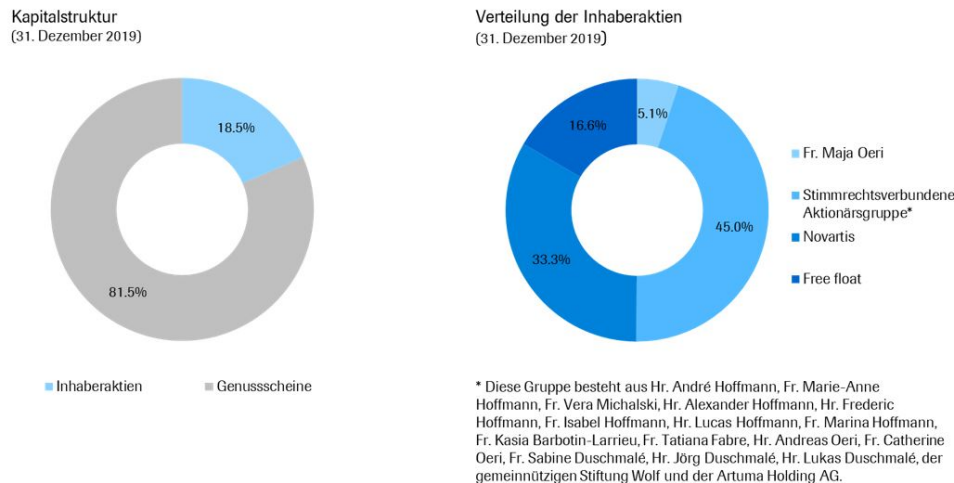


Abbildung 1: Die Kapitalstruktur und Verteilung der Inhaberaktien der Roche Holding AG per 31.12.2019. (Quelle: [https://www.roche.com/de/investors/faq-investors/major\\_shareholders.htm](https://www.roche.com/de/investors/faq-investors/major_shareholders.htm))

Die Unternehmensberichterstattung findet anhand eines 193-seitigen Finanzberichts sowie eines 158-seitigen Geschäftsberichts statt. Im Geschäftsbericht 2019 nennt der Konzern diverse essentielle Stakeholder und adressiert deren Bedürfnisse. So verspricht Roche (GB, 2020) Innovation für Patientinnen und Patienten (Kunden und Kundinnen), Vertrauenswürdigkeit für Partner, ein gutes Arbeitsumfeld für Mitarbeitende, Schutz der Umwelt für Kunden und Kundinnen, den Staat oder beispielsweise NGOs sowie kontinuierliches Wachstum für ihre Anspruchsgruppen wie Investoren und Investorinnen (S. 15). Der Geschäftsbericht der Roche Gruppe kann nicht als integriert eingestuft werden, adressiert jedoch diverse Stakeholder und weiterführende Themenfelder. Dies bestätigt ebenfalls der aktuelle 13. (für den GB), bzw. 11. (für den Internet-Auftritt) Platz im Value Reporting, bewertet durch das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Die Jury belohnte das Unternehmen zudem mit dem Spezialpreis in der Kategorie Text (Schweizer Geschäftsberichte-Rating, 2020). Kramer vermutete jedoch eine mögliche Korrelation zwischen einem erreichten Platz und dem Beiziehen einer Kommunikationsagentur – deren Mitarbeitenden sodann wiederum zu Teilen in der Jury vertreten seien – und somit einen Nachteil für Roche, welche ohne Agentur arbeitet (Interview, 24.11.2020). Kramer erläuterte weiter, dass sich das Unternehmen intern in zwei autonome Abteilungen für die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung unterteile, welche einerseits den Geschäftsbericht und andererseits den Finanzbericht bereitstellen. Vincent ergänzte weiter, dass Roche den GRI-Standards sowie den „UN Sustainable Development Goals“ folge und sich zudem auch am IIRC orientiere (Interview, 03.12.2020).

### 3 Das Intellektuelle Kapital und der ICCS

Das Intellektuelle Kapital eines Unternehmens ist in der heutigen wissensbasierten Gesellschaft nicht wegzudenken um eine nachhaltige Konkurrenzfähigkeit zu erreichen. Eine eindeutige Definition Intellektuellen Kapitals bleibt aus, wobei es Stewart (1997) als ein Bündel nützlichen Wissens definiert, das unter anderem die Prozesse, Technologien, Mitarbeiterfähigkeiten und Kundeninformationen beinhaltet. Edvinsson und Malone (1997) nennen einerseits das Humankapital und andererseits das Strukturkapital als Hauptkomponenten des Intellektuellen Kapitals, wobei das Strukturkapital als das Kunden- und Organisationskapital, welches weiter in Innovations- und Prozesskapital unterteilt wird, zusammengefasst ist. Das Intellektuelle Kapital macht die Differenz zwischen Markt- und Buchwert aus, welche in den letzten Jahren bei einer steigenden Anzahl an Unternehmen beträchtlich an Bedeutung zugenommen hat. Es wäre somit zu erwarten, dass eine detaillierte Berichterstattung über die verschiedenen Kapitalien des Intellektuellen Kapitals, gewährleistet würde. Dies ist trotz immenser Bedeutung dessen in Realität jedoch nicht unbedingt der Fall (Gamerschlag & Moeller, 2011, S. 145). Laut Studien, welche für DAX, sowie SMI Unternehmen betreffend ihrer (un-)strukturierten Berichterstattung von Intellektuellem Kapital durchgeführt wurden, mangelt es bei Unternehmen beider Märkte an der Kapazität oder Willen, ihr Intellektuelles Kapital strukturiert darzustellen (Heidemann & Hofmann, 2009, S. 18; Will, 2009, S. 223; Erb, 2009, S.33).

INVESTOR CAPITAL		
1. Aktionärsstruktur	1.1 Privat / Institutionell inkl. Länderaufteilung	1.2 Top Ten Investoren
2. Fremdkapitalstruktur	2.1 nach Fristigkeiten	2.1 nach Kreditarten
3. Analystenmeinung	3.1 Rating der Top Ten Sell-Side-Analysten	3.1 Kontakthäufigkeit
4. Kredit-Rating	4.1 Rating der Rating-Agenturen	4.2 Kontakthäufigkeit
HUMAN CAPITAL		
1. Managementstruktur	1.1 Erfahrungsstand Vorstand	1.2 Veränderungen in der 1. Führungsebene unter dem Vorstand
2. Mitarbeiterstruktur	2.1 Qualifikation	2.2 Betriebszugehörigkeit nach Qualifikation
3. Mitarbeiterzufriedenheit	3.1 Mitarbeiterzufriedenheit mit Hauptbegründungen	3.2 Attraktivität als Arbeitgeber bei potentiellen Arbeitnehmern
4. Mitarbeiterentwicklung	4.1 Weiterbildungsaufwand nach Weiterbildungsangeboten	4.2 Teilnehmeranzahl nach Weiterbildungsangeboten
CUSTOMER CAPITAL		
1. Kundenstruktur	1.1 ABC-Analyse	1.2 Neukundengewinnung
2. Kundenzufriedenheit	2.1 Kundenzufriedenheitskennziffern nach Segment	2.2 Kundenbindungsdauer nach Segment
3. Wettbewerbsstruktur	3.1 Marktanteile nach Segment	
4. Unternehmensmarke	4.1 Markenbekanntheit des Konzerns und Markenkaskade	
COMMUNICATION CAPITAL		
1. Medien-Relations	1.1 Medientendenz	1.2 Medienpräsenz
2. Communications Programs	2.1 Werbebudget für die Unternehmensdachmarke	2.2 Budget für Sponsoring Aktivitäten und nicht mediale Kampagnen
SUPPLIER CAPITAL		
1. Lieferantenabhängigkeit	1.1 Wertschöpfungstiefe nach relevanten Segmenten	
2. Lieferantenstruktur	2.1 ABC-Analyse nach Segmenten	2.2 Anzahl bestehender und neue Zuliefererbeziehungen
3. Lieferantenbindungsdauer	3.1 Lieferantenbindungsdauer	
4. Lieferantenqualität	4.1 Lieferzuverlässigkeit nach Segmenten	4.2 Lieferungsbeschaffenheit nach Segmenten
INNOVATION CAPITAL		
1. Innovationsstruktur	1.1 Anzahl Patente und Schutzrechte inkl. Markenschutz	1.2 Anzahl Dienstleistungs-, Verfahrens-, und Produktinnovationen
2. F&E Aufwand	2.1 Aufwand absolut / prozentual	2.2 Verteilung der F&E Ausgaben nach Segmenten

Abbildung 2: Graphische Darstellung der Indikatoren und Ausprägungen des ICCS (Will, 2009, S. 223)

Bislang fehlt ein Standard, der die strukturierte Berichterstattung des Intellektuellen Kapitals vorschreibt, während lediglich die Art und Weise, wie Intellektuelles Kapital in der Finanzberichterstattung aufgeführt und bewertet werden soll, definiert ist. Eine theoretische



Grundlage die nicht-finanziellen Tätigkeiten des Unternehmens transparent darzustellen bietet der von Will (2009) entwickelte ICCS. Parallel zum IFRS, der die Verrichtung und Darstellung der Finanzberichterstattung vorschreibt, soll der ICCS die strukturierte Berichterstattung von Intellektuellem Kapital regulieren.

Die obige Abbildung zeigt, anhand welcher Indikatoren und detaillierteren Ausprägungen die strukturierte Berichterstattung der sechs definierten Intellektuellen Kapitalien gemessen werden kann. In der vorliegenden Arbeit wird der Jahresbericht von Roche in Bezug auf eben diese Intellektuellen Kapitalien nach den Indikatoren (jeweils in der ersten Spalte der Grafik genannt) analysiert. Von einer punktebasierten Bewertung wird abgesehen, da eine solche im Kontext einer Vergleichsstudie Sinn macht, jedoch bei der Analyse eines einzelnen Unternehmensberichts nur begrenzt. Somit wird auf die verschiedenen Ausprägungen nicht im Detail eingegangen, was vor allem der Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen dienen würde. Stattdessen wird der Jahresbericht von Roche auf den Einzelfall angepasst analysiert.

## 4 Analyse des Intellektuellen Kapitals

### 4.1 Investorenkapital

Das Investorenkapital umfasst alle Informationen über die Fähigkeit des Unternehmens zur Investorenbindung und damit auch zur Kapitalbildung. Diese Kategorie enthält Angaben über die Beziehung des Unternehmens zu seinen Investoren sowie zum Kapitalmarkt. Das Investorenkapital lässt sich in vier Kapitel unterteilen: Aktionärsstruktur, Fremdkapitalstruktur, Analystenmeinung und Kredit-Rating. (Will, 2009, S. 223) Vincent betonte im Interview, dass der Geschäftsbericht vorwiegend von den Investoren und bestehenden Aktionären verwendet wird und dieser somit primär an diese gerichtet ist (Interview, 03.12.2020).

#### *Aktionärsstruktur:*

Im Geschäftsbericht von Roche werden unter der Überschrift „Kapitalstruktur“ die Struktur des Aktionariats und Aktienkapitals, sowie die Genussscheine ohne Stimmrecht des Unternehmens beschrieben. Die bereitgestellten Informationen zeigen die Anzahl der Aktien sowie ihren Nennwert und vergleichen diese mit dem Vorjahr (FHLR, GB, 2020, S. 110). Weitere Informationen sind im Unterkapitel „Aktienkapital“ sowie im Anhang 2 „Eigenkapital“ enthalten (FHLR, FB, 2020, S. 97, 182). Es wird berichtet, dass Roche zwischen 2018 und 2019 keine Aktien zurückgekauft oder verkauft hat. Im oben erwähnten Unterkapitel wird auch festgehalten, dass es sich um Inhaberaktien handelt und Roche deshalb kein Aktionärsregister führt. Über die Hauptaktionärsgruppe, die 45.01% der Aktien besitzt, werden einige Informationen bereitgestellt, während auch grosse Einzelaktionäre erwähnt werden. Die Namen der Aktionäre, die vom verbundenen Recht Gebrauch machen, sind im Anhang 4 „Bedeutende Aktionäre“ aufgeführt. Ein Vergleich der Hauptaktionäre mit dem Vorjahr ist ebenfalls enthalten (FHLR, FB, 2020, S. 183). Obwohl Roche die Informationen über ihre Aktionäre in einer noch strukturierteren Form – beispielsweise durch Einsetzen diverser Tabellen – darstellen könnte, gibt der Finanzbericht einen detaillierten Einblick in die Aktionärsstruktur.

#### *Fremdkapitalstruktur:*

Laut dem Kapitel „Kapitalstruktur“ im Geschäftsbericht, sind Informationen über Fremdkapital im Finanzbericht enthalten. Der Finanzbericht bietet umfassende Informationen über das Fremdkapital, nämlich im Kapitel „Darlehen“ (FHLR, FB, 2020, S. 39). Es werden Hinweise über die Schuldentrückzahlung, Schuldentilgung, sowie Schuldemissionen gegeben. Auch Beträge und Fälligkeitsdaten sind in diesem Kapitel dokumentiert. Eine Tabelle, welche die verschiedenen Anleihen nach Fälligkeit mit ihren jeweiligen Nominalbeträgen auflistet, liefert ebenfalls strukturiertere Informationen über die Fremdkapitalstruktur. Dieser Indikator des Investorenkapitals ist im Finanzbericht demnach übersichtlich dargestellt, es fehlen jedoch Vorjahresvergleiche.

### *Analystenmeinung:*

Weder der Geschäftsbericht noch der Finanzbericht enthalten Informationen über Analystenmeinungen. Dies bedeutet, dass einer der Indikatoren für das Investorenkapital im Geschäftsbericht 2019 von Roche völlig fehlt. Externe Meinungen über das Unternehmen sind für die Stakeholder wichtig, weil sie im Allgemeinen objektiver und weniger verzerrt sind, als vom Unternehmen selbst gelieferte Informationen.

### *Kredit-Rating:*

Der Geschäftsbericht enthält keine Informationen über das Kredit-Rating. Dafür gibt der Finanzbericht unter der Überschrift „Liquiditätsrisiken“ eine Auskunft über die Bewertung einer Kredit-Rating Agentur (FHLR, FB, 2020, S. 126). Obwohl dieses Rating erwähnt wird, werden keine Informationen über das Rating selbst und seine Begründung gegeben. Informationen über die Frequenz, in welcher eine Agentur beigezogen wurde, sowie über die Begründung dieser Einschätzung würde es den Stakeholdern ermöglichen, diese besser zu verstehen.

## **4.2 Humankapital**

Beim Humankapital handelt es sich um die personenbezogenen Kapitalien, welche zusammengefasst als das Wissen sowie („hard“ und „soft“) Skills der Mitarbeitenden eines Unternehmens beschrieben werden können. Dementsprechend gehören neben den fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten beispielsweise auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden dazu. Das verinnerlichte Wissen ist in Kontrolle der Mitarbeitenden und steht dem Unternehmen – ungleich dem Strukturkapital – „lediglich während der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter zu Verfügung“ (Pawlowsky & Edvinsson, 2012, S. 70). Folglich ist es umso wichtiger, Strukturen zu schaffen, welche das Humankapital entwickeln, fördern und binden.

Roche berichtet im Jahresbericht 2019 über das Humankapital im fünften Kapitel, welches mit „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ betitelt ist (FHLR, GB, 2020, S. 69). In der Übersicht am Anfang des Reports werden einige Eckdaten zum Humankapital genannt, wie beispielsweise die Anzahl Mitarbeitende, die – um gleichzeitig die geografische Verteilung darzustellen – auf einer Weltkarte präsentiert werden. Ebenfalls werden in der Übersicht tabellarisch fünf materielle Leitthemen für die Unternehmung Roche vorgestellt, von welchen „Ein gutes Arbeitsumfeld bieten“ das dritte darstellt (FHLR, GB, 2020, S. 15). Im Rahmen dessen werden drei Prozentzahlen zur Mitarbeiterstruktur und -zufriedenheit genannt, auf welche im Jahresbericht sowie auch im Folgenden dieser Arbeit genauer eingegangen wird. Es werden durch den gesamten Geschäftsbericht immer wieder passende Anekdoten von Mitarbeitenden zu den jeweilig behandelten Themen eingeschoben, was den Mitarbeitenden eine breite Plattform im Bericht bietet und eine gelungene Mitarbeiterbeziehung vermittelt.

### *Managementstruktur:*

Die Informationen zur Managementstruktur sind im Jahresbericht von Roche, wie bei den meisten SMI Unternehmen, dank dem Corporate Governance Report und gesetzlichen Vorschriften für börsenkotierte Unternehmen eher extensiv und strukturiert im Vergleich zur restlichen Berichterstattung über das Humankapital aufgeführt (SIX, 2018, S. 3). Ausprägungen, die den Grad des Informationsstands betreffend Managementstruktur beurteilen lassen, sind laut Wills ICCS unter anderem die Berichterstattung über den Erfahrungsstand des Verwaltungsrates, sowie über die Veränderungen in der ersten Führungsschiene (Will, 2009, S. 223). Nach einer kurzen Einführung über Grundsätze der Corporate Governance werden die einzelnen Mitglieder und Mitgliederinnen des Verwaltungsrats genannt und über Veränderungen der Komposition berichtet, während Zusatzinformationen zu den vom Wechsel betroffenen Mitgliedern gegeben werden (FHRLR, GB, 2020, S. 106). Zudem wird eine Übersicht zur Zusammensetzung der einzelnen Komitees und der Dauer der Amtszeiten der Verwaltungsratsmitglieder gewährleistet. Das gesamte Exekutivkomitee wird vorgestellt, wobei auf die Lebensläufe der Mitglieder von VR und Geschäftsleitung auf der Webseite von Roche verwiesen wird (FHRLR, GB, 2020, S. 111). Eine ausführliche Auskunft über Veränderungen – auch im Exekutivkomitee – spricht für eine eher strukturierte Berichterstattung. Generelle Prinzipien zur Aufgaben- und Verantwortungstrennung von Exekutivkomitee und Verwaltungsrat werden kurz beschrieben, während ebenfalls die Anzahl und Dauer von Meetings der einzelnen Komitees aufgeführt wird. Die Informationen des Kapitels zur Corporate Governance sind oft grafisch oder tabellarisch zusammengefasst, was einer strukturierten Berichterstattung über die Managementstruktur hilft. Bedauerlicherweise fehlt ein tabellarischer Vorjahresvergleich betreffend Veränderungen in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat, oder anderen aufgeführten Informationen.

### *Mitarbeiterstruktur:*

Die Berichterstattung zur Mitarbeiterstruktur wird im Jahresbericht von Roche eher mangelhaft strukturiert präsentiert. Lediglich zwei Komponenten werden einigermassen detailliert und mit Vorjahresvergleich präsentiert: der Anteil an Frauen in Führungspositionen und der Anteil von Führungskräften in Schlüsselpositionen mit vielseitiger Berufserfahrung. Auf einem Zeitstrahl von 2014 bis 2019 wird die jeweilige Veränderung der beiden Dimensionen (sowie zusätzlich auch die Mitarbeiterbindungsrate, auf welche später genauer eingegangen wird) grafisch dargestellt (FHRLR, GB, 2020, S. 73). Abgesehen davon, werden einige Informationen zur Mitarbeiterstruktur gegeben, jedoch weder numerisch noch grafisch unterstrichen. Im Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“ wird über die Arbeitsintegration von Menschen mit Behinderung bei Roche berichtet, jedoch ohne Nennung in welchem Umfang diese Integration stattfindet oder Veränderungen diesbezüglich, weshalb die Dokumentation als unstrukturiert gilt (FHRLR, GB, 2020, S. 94). Der Fokus auf Diversität wird oft betont, es werden aber abgesehen von den obengenannten Dimensionen keine weiteren

Angaben beispielsweise zur Nationalität oder zum Alter von Mitarbeitenden, geschweige denn Vorjahresvergleiche gemacht, während auch betreffend Geschlechterdiversität ausschliesslich wichtige Führungspositionen ausgewertet werden. Ebenfalls fehlen dokumentierte Ermittlungen betreffend Qualifikationsstruktur der Mitarbeitenden von Roche. Diese Erkenntnis ist eher erstaunlich, da in der SMI-Analyse von 2009 ermittelt wurde, dass Roche als einziges SMI Unternehmen im Jahresbericht über die Anzahl beschäftigter Post-Doktorierenden, Studierenden und Praktikanten sowie Praktikantinnen berichtet hatte (Erb, 2009, S. 44). Die grafische Darstellung von zwei Dimensionen im Jahresvergleich reicht nicht aus um ein ganzheitliches Verständnis zur Komposition der Mitarbeitenden von Roche zu erlangen und somit die Kapazität, Diversität und das Potential einschätzen zu können, weshalb nicht von einer strukturierten Berichterstattung der Mitarbeiterstruktur gesprochen werden kann.

#### *Mitarbeiterzufriedenheit:*

Die Mitarbeiterzufriedenheit dominiert die ersten Paragraphen des Kapitels „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, indem die Motivation, Leidenschaft und Kreativität der Mitarbeiter von Roche gerühmt werden. Es wird aufgezeigt, dass seit 2011 die „Global Employee Opinion Surveys“ (GEOS) durchgeführt werden, bei welcher eine Teilnahme in 2019 von 89% der Mitarbeitenden erreicht wurde von welchen 83% zufrieden mit Roche als Arbeitgeberin sind und 89% der Meinung sind, dass ihre Arbeit einen positiven Effekt auf die Gesellschaft hat (FHRLR, GB, 2020, S. 70). Es werden weitere Resultate der Umfrage geteilt, welche eine erste Übersicht über die Mitarbeiterzufriedenheit ermöglichen. Leider fehlt ein Vorjahresvergleich oder eine tabellarische Darstellung, welche die Veränderung der Resultate über die letzten Jahre hätte zeigen können. Gründe für die Mitarbeiterzufriedenheit können mithilfe der GEOS erkannt werden, so beispielsweise die weitvertretene Meinung, dass Roche ein gesundes Arbeitsumfeld bietet und sich um das Wohl ihrer Mitarbeitenden kümmert. In der obengenannten grafischen Darstellung betreffend Diversität der Mitarbeiterstruktur, wird auch die Mitarbeiterbindungsrate gezeigt (FHRLR, GB, 2020, S. 73). Wie erwähnt, wird diese im Jahresvergleich bis 2014 – und somit etwas strukturierter als andere gegebene Informationen – dargestellt. Weiter werden diverse Programme, Kampagnen und Workshops genannt, welche Mitarbeiterwohlbefinden und -gesundheit fördern sollen, wie beispielsweise die „Live Well“ Initiative, oder Workshops zu mentaler Gesundheit (FHRLR, GB, 2020, S. 74). Die Workshops werden jedoch in einem anderen Kapitel des Reports als die Initiative genannt, was von einer unübersichtlichen Bereitstellung der Informationen zeugt (FHRLR, GB, 2020, S. 96). Es werden ebenfalls keine Teilnehmerzahlen, Gesamtanzahlen oder Übersichten über alle Initiativen betreffend Mitarbeiterzufriedenheit gegeben und auch ein Vorjahresvergleich bleibt aus. Einzig die Entwicklung der Krankheits- und Unfallrate wird über die letzten vier Jahre grafisch dargestellt, dies jedoch ebenfalls im Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“ und nicht im Hauptkapitel zum Humankapital (FHRLR, GB, 2020, S. 96). Betreffend Attraktivität als Arbeitgeberin für potentielle Arbeitnehmer

berichtet Roche nicht aktiv, jedoch steigern das Engagement für die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden sowie die guten Resultate der GEOS die Attraktivität von Roche als Arbeitgeberin. Abschliessend kann beurteilt werden, dass Mitarbeiterzufriedenheit durchaus als wichtiges Thema im Jahresbericht von Roche hervorgehoben wird, jedoch sind die Informationen dazu eher unübersichtlich und verteilt präsentiert, während auch die quantitative Dimension zu kurz kommt.

#### *Mitarbeiterentwicklung:*

Die Mitarbeiterentwicklung ist eine wichtige Komponente des Humankapitals, über welche in einem integrierten Bericht strukturiert informiert werden soll. Anhand von Weiterbildungsangeboten und -aufwand – sowie Teilnehmeranzahl dieser – kann analysiert werden, inwiefern die Mitarbeiterentwicklung dokumentiert wird. Im Jahresbericht von Roche werden einige Entwicklungsprogramme vorgestellt. Am ausführlichsten wird über das Führungsentwicklungsprogramm „Kinesis“ berichtet. Das Programm wird kurz inhaltlich vorgestellt und darauffolgend werden die Teilnehmerzahlen der verschiedenen Mitarbeiterebenen bekanntgegeben. Dasselbe wird bezüglich einer zweiten Stufe des Programms dokumentiert (FHLR, GB, 2020, S. 71). Zwei weitere Initiativen zur Mitarbeiterentwicklung werden vorgestellt, wobei quantitative Angaben dazu fehlen. Es wird betont, dass Mitarbeiterentwicklung ein wichtiger Fokus für Roche als Unternehmen verkörpert und an personalisierten Karrieremöglichkeiten gearbeitet wird. Bedauerlicherweise ist jedoch weder aus dem Jahresbericht noch aus dem Finanzbericht ersichtlich, wie hoch die Ausgaben von Roche für Weiterbildungsprogramme sind und dementsprechend auch nicht, wie sich diese über die Jahre verändert haben. Es werden keine genaueren Angaben zum Ausbildungskonzept gegeben.

### **4.3 Kundenkapital**

Das Kundenkapital umfasst alle Angaben zu Kundenbeziehungen des Unternehmens. Dieser Teil des Intellektuellen Kapitals ist einer der Hauptantriebskräfte eines Unternehmens (Heidemann & Hofmann, 2009, S. 69). Laut Will (2009) lässt sich das Kundenkapital in vier Indikatoren unterteilen: Kundenstruktur, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsstruktur und Unternehmensmarke (S. 223).

Die Kundinnen und Kunden von Roche werden als Patientinnen bzw. Patienten bezeichnet. Trotz eines mehrfach betonten Fokus auf Patientinnen und Patienten, werden diese nicht als integrativer Teil des Berichts behandelt. Weder im Inhaltsverzeichnis noch in den Zwischenüberschriften des Geschäftsberichts von Roche wird auf das Kundenkapital explizit hingewiesen. Damit herrschen bei diesem Indikator weder Struktur noch Transparenz. Gewisse Informationen zum Kundenkapital werden im Laufe des Berichts angegeben, aber dies geschieht in einer ungegliederten Weise.

### *Kundenstruktur:*

Der Geschäftsbericht enthält wenig Informationen über die Kundenstruktur. Gleich zu Beginn des Berichts wird die Anzahl der von Roche behandelten Patientinnen und Patienten angegeben, was die Reichweite des Unternehmens widerspiegelt. Das Dokument gibt auch Hinweise über den Anstieg des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr, während sich Informationen zu den Verkäufen auch im Finanzbericht, Abschnitt „Finanzieller Überblick“, wiederfinden (FHLR, FB, 2020, S. 3). Lesende finden eine tabellarische Darstellung der Umsätze nach Produkt und Kontinenten unterteilt. Daraus lassen sich die Hauptkundengruppen von Roche auf den verschiedenen Kontinenten ableiten. Die Tabelle enthält auch einen Jahresvergleich und erläutert wesentliche Veränderungen. Die Daten zum Umsatzwachstum und zur Marktdurchdringung lassen darauf schliessen, dass im Laufe des Jahres neue Kunden gewonnen wurden. Obwohl diese Informationen im Finanzbericht gut strukturiert sind, fehlen gewisse Informationen wie beispielsweise eine ABC-Analyse, um eine vollständig strukturierte Berichterstattung der Kundenstruktur zu erkennen.

### *Kundenzufriedenheit:*

Der Geschäftsbericht enthält keine Überschrift zur Kundenzufriedenheit. Eine genauere Untersuchung des Berichts zeigt jedoch, dass die Kundenzufriedenheit indirekt behandelt wird. Im Laufe des Berichts werden verschiedene persönliche Geschichten von Kundinnen und Kunden und ihrem Bezug zu Roche erläutert um die Kundenzufriedenheit hervorzuheben. Zu Beginn des Berichts wird das Programm von beratenden Patientinnen und Patienten mit einer solchen Geschichte eingeleitet (FHLR, FB, 2020, S. 7). Dieses Programm zielt darauf ab, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, indem ehemalige Kundinnen und Kunden rekrutiert und ihre Meinungen sowie Erfahrungen gesammelt werden um geeignetere Produkte zu entwickeln. Bei der Vorstellung neuer Innovationen werden auch Kundenwünsche eingebracht. Für diesen Faktor gibt es jedoch keine klare tabellarische Darstellung oder einen Jahresvergleich. Der Indikator der Kundenzufriedenheit wird somit zwar diskutiert, aber nicht strukturiert dargestellt.

### *Wettbewerbsstruktur:*

Auch die Wettbewerbsstruktur ist kein explizites Thema des Jahresberichts. Im Text heisst es jedoch, dass Roche Weltmarktführerin im Bereich in vitro Diagnose sei (FHLR, GB, 2020, S. 8). Die Wettbewerbsposition von Roche in diesem Segment wird daher hervorgehoben. Eine klare Darstellung der unterschiedlichen Marktanteile nach Segmenten mit einem Vergleich zur Hauptkonkurrenz wird jedoch nicht gegeben. Im Finanzbericht werden die Umsatzschwankungen nach Segmenten durch den Einfluss des Wettbewerbs erklärt und er beinhaltet sogar ein Unterkapitel „Konkurrenz durch Generika und Biosimilars“ (FHLR, FB, 2020, S. 17). In diesem Abschnitt wird über die Auswirkungen abgelaufener Patente auf den Umsatz berichtet. Ein konkreter Vergleich mit der Konkurrenz wird jedoch nicht vorgenommen.

*Unternehmensmarke:*

Zum letzten Indikator des Kundenkapitals, die Unternehmensmarke, wird fast keine Aussage gemacht – weder im Geschäfts- noch im Finanzbericht. Im Kapitel „Wissenschaft und Innovation“ wird die Marke Accu-Check erwähnt um Lesende darauf aufmerksam zu machen, dass diese Marke auf dem Gebiet der Blutzuckermessung führend ist (FHLLR, GB, 2020, S. 53). Es gibt jedoch keinen Vergleich mit Wettbewerbern und keine tabellarische Darstellung der Markenbekanntheit. Die Marken Accutane, sowie Roche Laboratories Inc. werden im Finanzbericht unter „Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten“ erwähnt, da diese Gegenstand von Rechtsstreitigkeiten sind (FHLLR, FB, 2020, S. 86). Infolgedessen wird die Unternehmensmarke nicht in strukturierter oder angemessener Weise dargestellt.

#### **4.4 Kommunikationskapital**

Das Kommunikationskapital umfasst alle Informationen über die Fähigkeit des Unternehmens mit den Medien und der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Zu dieser Kategorie zählt somit auch die Pflege des Images. Das Kommunikationskapital lässt sich in zwei Kapitel unterteilen: Medien-Relationen und Kommunikationsprogramm. (Will, 2009, S. 224)

Das Kommunikationskapital wird von Roche nicht als integrativer Teil des Berichts behandelt und auch im Inhaltsverzeichnis wird nicht explizit auf das Kommunikationskapital hingewiesen. Roche nutzt den Geschäftsbericht als Multi-Stakeholder-Kanal und versucht daher möglichst viele Anspruchsgruppen anzusprechen (Interview, 03.12.2020).

*Medien-Relationen:*

Ein Untertitel im Geschäftsbericht lautet „Informationspolitik“ und gibt gewisse Informationen zu den Medien (FHLLR, GB, 2020, S. 118). Obwohl der Untertitel „Informationspolitik“ eine Liste von Zeitungen enthält, die Unternehmensmitteilungen veröffentlichen, ist die Berichterstattung über die Medien-Relationen relativ gering. Wie im vorigen Kapitel erwähnt, werden jedoch bestimmte Rechtsstreitigkeiten im Finanzbericht unter der Überschrift „Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten“ ausgewiesen (FHLLR, FB, 2020, S.86). Diese Art von Informationen ermöglichen es, einen möglichen Reputationsschaden zu erkennen. Diese Rechtsstreitigkeiten werden aber nur im Sinne von Rückstellungen erwähnt und die Situation wird nicht explizit im Geschäftsbericht erklärt. Zusätzlich fehlen gewisse tabellarische Darstellungen über die Medienpräsenz oder die Medientendenz, welche die Informationen strukturiert und detailliert angeben könnten.



#### *Kommunikationsprogramm:*

Im Geschäftsbericht von Roche lassen sich leider keine Angaben zu Werbemassnahmen und auch kein Budget für die Promotionsarbeit finden. Jedoch sind einige Informationen zu Sponsoring-Aktivitäten vorhanden. Als Mitglied der „UN Sustainable Development Goals“ engagiert sich Roche in verschiedenen humanitären und sozialen Projekten. Im Kapitel „Gesellschaftliches Engagement“ werden die Partnerschaften für das gemeinnützige Engagement ausführlich beschrieben (FHLR, GB, 2020, S. 87). Verschiedene Sponsoring-Programme werden vorgestellt und es wird erklärt, welche Projekte von Roche unterstützt werden sowie zu welchem Zweck. Im Geschäftsbericht werden die Gesamtbeträge der im Laufe des Jahres getätigten Spenden und Sponsorings hervorgehoben (FHLR, GB, 2020, S. 97). Dieser Teil des Kommunikationskapitals ist somit gut strukturiert dargestellt, wohingegen einige Vorjahresvergleiche fehlen. Es ist zu beachten, dass Roche auch ihre Webseite als Kommunikationsmittel nutzt, um einen kontinuierlichen Austausch mit den Stakeholdern zu fördern (Interview, 03.12.2020).

## **4.5 Lieferantenkapital**

Das Lieferantenkapital orientiert sich an den Beziehungen und an der Struktur gegenüber den Lieferanten. Eine Analyse dessen kann unter Umständen zum Verständnis des Geschäftsmodelles beitragen. Das Lieferantkapital ist in die Bereiche der Lieferantenabhängigkeit, der Lieferantenstruktur, der Lieferantenbindungsdauer und der Lieferantenqualität unterteilt (Will, 2009, S. 223).

Hinsichtlich des Lieferantenkapitals äussert sich Roche in ihrem Geschäftsbericht von 2019 kaum. Jedoch ist anzunehmen, dass sich das Unternehmen, auch wenn nur wenige explizite Äusserung dazu zu finden sind, der Wichtigkeit dieses Intellektuellen Kapitals durchaus bewusst ist. Im Bericht spricht Roche zumeist weniger von Lieferanten, sondern von Partnern.

#### *Lieferantenabhängigkeit:*

In welchem Mass Roche von ihren Lieferanten abhängt, oder umgekehrt, ist dem Geschäftsbericht nicht zu entnehmen. Auch die an vielen Stellen im Bericht vorgenommene Trennung zwischen den Pharmazeutika und der Diagnosemedizin wird beim Lieferantenkapital nicht vorgenommen. Diese Unterscheidung der Segmente wäre gerade in Bezug auf die Abhängigkeitsverhältnisse interessant gewesen.

#### *Lieferantenstruktur:*

Auch wenn eine klare Strukturierung der Lieferanten fehlt, ist einiges über die Zusammenarbeit mit diesen zu erfahren. Wie bereits erwähnt, wird kaum von klassischen Lieferanten, sondern von Partnern gesprochen. Lieferanten im Sinne von Rohstoffzulieferern werden nicht spezifisch erwähnt. Jedoch ergab die systematische Analyse des Geschäftsberichts, dass die Lieferantenstruktur mehr

als eine Art Ökosystem verstanden werden kann. Das Ziel ist nach wie vor einen maximalen Absatz an Medikamenten und Diagnosegeräten zu erzielen. Der Geschäftsbericht macht den Anschein, dass die aktuelle strategische Linie die Erfüllung der Kundenbedürfnisse sei – in diesem Fall die Gesundheit. Um dieses Bedürfnis zu erfüllen, ist Roche bemüht, sich von einem klassischen Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu lösen und mehr als eine Art Netzwerk zu agieren. Zu diesem Netzwerk gehören auch Gesundheitssysteme und staatliche Organisationen (FHLR, GB, 2020, S. 60). Diese sollen als Lieferanten im weiteren Sinne agieren. Sie ermöglichen Absätze und liefern vorteilhafte Rahmenbedingungen und Regularien.

Die zunehmende Relevanz der Datenerfassung und Datenverarbeitung von Patientinnen und Patienten zur Erfüllung des Kundenbedürfnisses der Gesundheit wurde ebenfalls erkannt, wodurch sich Roche dahingehend auch von ausserhalb helfen lässt. Somit können IT-Startups, mit denen zusammengearbeitet wird, als Lieferanten interpretiert werden (FHLR, GB, 2020, S. 53).

Wünschenswert wäre eine ausgewiesene Lieferantenstruktur gewesen, welche die offensichtlichen Lieferanten des Kerngeschäftes, sowie Rohstofflieferanten oder Hersteller von Chemikalien, Verpackungen etc. deutlich ausweist. Nichtsdestotrotz konnte man auf der Suche nach der Lieferantenstruktur einiges über die Geschäftsstrategie erfahren.

#### *Lieferantenbindungsdauer:*

Im Bericht lassen sich keine Aussagen über die konkrete Dauer der Lieferantenbindungen finden. Roche spricht zwar von „langfristigen Beziehungen“, jedoch fehlt ein genauer Zeitraum, der besagt, wie lange diese Beziehungen tatsächlich anhalten. Allerdings wird eine Angabe über 128 neue Partnerschaften im Jahr 2019 gemacht (FHLR, GB, 2020, S. 15). Ob dies auch beidseitige Partnerschaften sein könnten und es sich nicht nur um Lieferanten handelt, ist nicht ausgewiesen. Auch in welchem Verhältnis diese zur Gesamtzahl der Partner steht, wird leider nicht erwähnt.

#### *Lieferantenqualität:*

Mehr lässt sich bezüglich der Qualität der Lieferanten erfahren, insbesondere hinsichtlich ihrer Compliance gegenüber Menschenrechten und fairen Arbeitsverhältnissen. Bereits auf den einleitenden Seiten wird transparent mit der Qualität der Lieferanten umgegangen. Es wird sogar in tabellarischer Form aufgezeigt, wie viele Zulieferer kritische Schwierigkeiten aufweisen und wie viele mit Beschwerden der Menschenrechtsverletzungen konfrontiert wurden (FHLR, GB, 2020, S. 15). Zudem wird über Besuche bei Lieferanten berichtet, welche Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen der Lieferanten bringen. Es wird, jedoch nicht tabellarisch oder grafisch, gezeigt, wie viele Besuche durchgeführt wurden und wie viele Fälle von übermässigen Überstunden, nicht-zufriedenstellenden Überstundenkompensationen, fehlenden freien Tagen oder schlechten Sozialleistungen aufgetreten sind (FHLR, GB, 2020, S. 95). Auf die Qualität der Lieferanten wird vor allem im Sinne der Unternehmensverantwortung geachtet.

## 4.6 Innovationskapital

Im Bereich des Innovationskapitals wird die gesamte Forschung und Entwicklung abgehandelt. Aber nicht nur handfeste Grössen, sondern auch der allgemeine Umgang mit Innovationen wird in dem Kapitel analysiert. Daher lässt sich das Innovationskapital nach Will (2009) in zwei Hauptkategorien unterteilen: In die Innovationsstruktur und den F&E Aufwand (S. 223).

Innovation ist ein herausstechendes Element der Unternehmensstrategie von Roche. Bereits zu Beginn des Geschäftsberichts wird vermehrt darauf hingewiesen, dass es sich dabei um eine ihrer Kernkompetenzen handelt. Bereits Seite zwölf trägt den eingangs erwähnten Titel: „Innovation liegt in unseren Genen“. Dementsprechend ist im Bericht die Absicht, sich innovativ und fortschrittlich zu präsentieren, durchgehend spürbar. Auch Vincent erklärte, dass Roche in ihrem Jahresbericht zwar alle Facetten abdeckt, der Bereich der Innovation für ein Pharmaunternehmen allerdings besonders relevant sei (Interview, 03.12.2020).

### *Innovationsstruktur:*

Einen Einblick in die Innovationsstruktur wird bereits im Finanzbericht möglich. Zum Beispiel wird über die Eröffnung neuer Forschungs- und Entwicklungszentren in Asien gesprochen. Daraus lässt sich schliessen, dass global nach Innovationen gestrebt wird und Roche sich international breit aufstellt. Insgesamt gibt es 29 F&E-Standorte weltweit (FHLR, FB, 2020, S. 21).

Die explizite Struktur der erreichten und angestrebten Innovationen lässt sich anschliessend im Geschäftsbericht finden.

Die in der Pharmaindustrie essentiellen Prüfzyklen und Zulassungen der Medikamente werden deutlich ausgewiesen und grafisch dargestellt. Es ist klar zu erkennen, welche – und somit auch wie viele – Medikamente in welcher pharmazeutischen Sparte vor ihrer Zulassung stehen und in welcher Phase der Prüfung der Aufsichtsbehörde sich diese befinden (FHLR, GB, 2020, S. 55). Die im ersten Moment negativ erscheinende Tatsache, dass Roche diese Zulassungen nicht ins Verhältnis zur gesamten aktuellen Medikationspalette setzt, wird schnell relativiert, wenn betrachtet wird, wie viele Medikamente in den letzten sieben Jahren zugelassen wurden und wenn deutlich wird, wie viele es in Zukunft möglicherweise werden könnten (FHLR, GB, 2020, S. 15). Somit wird die Skalierung der Innovationen auf ein relevantes Zeitfenster beschränkt, was an dieser Stelle als positiv zu bewerten ist. Die Innovationsstruktur ist somit nicht nur ausführlich, sondern auch sehr prägnant.

So wurden beispielsweise 2019 fünf neue Medikamente zugelassen. Dies wird erfolgreich in den Kontext von 31 Zulassungen seit 2013 und 72 aktuellen Zulassungsprozessen gebracht (FHLR, GB, 2020, S. 15).

Im Zuge von Dienstleistungs-, Verhaltens- oder Produktinnovationen ist das Thema Digitalisierung erneut zu erwähnen. Durch einen betonten Fokus auf das digitale Zeitalter in der Unternehmensstrategie, kann eine klare innovative Haltung gegenüber digitalen medizinischen

Lösungen beobachtet werden. Beispielsweise wurde eine Software für die digitale Pathologie bereitgestellt (FHLR, GB, 2020, S. 30). Ausserdem wird neben dem Kerngeschäft der Medikation auch immer weiter an digitalen Errungenschaften in Zusammenarbeit mit Tech-Startups gearbeitet. Im Bereich der Innovation sind dies durchaus hervorzuhebende unternehmensstrategische Aktionen.

#### *F&E Aufwand:*

Aus dem letzten Abschnitt ging bereits hervor, dass es weltweit mit 29 Standorten eine Vielzahl an Forschungs- und Entwicklungszentren gibt. Das sind sogar mehr als die 23 Produktionsorte, welche Roche in ihrem Bericht erwähnt. Es ist äusserst positiv zu bewerten, dass ein Blick auf die Kennzahlen bereits auf Seite 13 die absoluten Ausgaben für F&E direkt benennt und zugleich die prozentuale Veränderung zum Vorjahr ausweist. In diesem Fall wurden 6% mehr in F&E investiert, was in absoluten Zahlen knapp 12 Mio. CHF entspricht (FHLR, GB, 2020, S. 13). Dem Finanzbericht ist ebenfalls zu entnehmen, wie viel Prozent des Umsatzes die Forschung und Entwicklungskosten ausmachen (FHLR, FB, 2020, S. 3). Die dort erwähnten 19% werden im Geschäftsbericht nicht explizit erwähnt. Wie viel Prozent der Gesamtausgaben auf F&E fallen, wird nicht ausgewiesen.

Hingegen wird, allerdings erneut nur im Finanzbericht, unterschieden, in welchen der beiden Segmente des Unternehmens die F&E-Kosten anfallen. Da ein Teil des Finanzberichtes in die beiden Kernsegmente von Roche unterteilt wird, ist auch dort zu sehen, wie viele Investitionsausgaben im jeweiligen Segment getätigt wurden. An dieser Stelle wird erneut das Verhältnis der jeweiligen Kosten zum Umsatz aufgezeigt. Ebenfalls wird die segmentspezifische relative Veränderung zum Vorjahr angegeben wobei hier in beiden Segmenten kurz erläutert wird, wie diese Änderung zustande kam. Beispielsweise wurde die 1%-Erhöhung der F&E-Kosten im Bereich der Diagnostik dahingehend erläutert, dass mehr Ausgaben im Bereich der Forschung von Herzerkrankungen getätigt wurden und ebenfalls auf die zunehmende Automatisierung der Labore zurückzuführen sei (FHLR, FB, 2020, S. 10–26). Jedoch wurden solche Erläuterungen in allen Segmenten nur wörtlich und ohne Zahlen gemacht, was ein exaktes Nachvollziehen der Investitionsbereiche nicht ermöglicht.

Zudem sind diese Zahlen und spezifischen Äusserungen nur im Finanzbericht zu finden. Die Innovationsstrategie kommt im Geschäftsbericht sehr gut zur Geltung. In welchem Masse die exakten, dem Finanzbericht entnommenen Zahlen für einen Geschäftsbericht notwendig sind, soll hier nicht beurteilt werden. Im Sinne eines integrierten Berichts wäre es jedoch erstrebenswert, diese voneinander getrennten und zur Beurteilung des Intellektuellen Kapitals sehr wichtigen Informationen zu vereinen.

## 5 Fazit

Die systematische Analyse der Berichterstattung des Intellektuellen Kapitals vom Unternehmen Roche hat diverse Erkenntnisse betreffend des Status Quos, jedoch auch des Potentials für eine zukünftige integrierte Berichterstattung geliefert. Es wurden anhand des ICCS sechs ausgewählte intellektuelle Kapitalien sowie der Strukturierungsgrad der Berichterstattung dieser analysiert. Vorweg kann festgehalten werden, dass Roche zwei gelungene Berichte liefert, die einerseits sehr umfangreich sind und andererseits durch ihre äusserst ansprechende Gestaltung ein umfassendes und gelungenes Bild des Unternehmens schaffen. Diverse Einblicke in die verschiedenen Bereiche lassen Roche sympathisch und zukunftsorientiert in Erscheinung treten. Das in der Berichterstattung gewonnene, positive Image wird durch den übergreifenden Auftritt des Unternehmens, insbesondere auf digitaler Ebene, bestärkt.

Die Analyse zeigt, dass vor allem das Investoren-, sowie das Innovationskapital strukturiert dargestellt werden. Dies lässt sich auf die Kernkompetenz von Roche zurückführen, die in der Forschung und Entwicklung, also Innovation, von neuen Medikamenten liegt. Ebenfalls ist der Bericht, wie generell üblich, vorwiegend an die aktuellen und potentiellen Investoren gerichtet, für welche vor allem die zukünftigen Geldflüsse interessant sind, wobei diejenigen, welche vom Innovationskapital zu erwarten sind, am ehesten quantifizierbar sind.

Dem Humankapital wird im Geschäftsbericht eine grosse Plattform zuteil, aus welcher die hohe Relevanz der Mitarbeitenden für Roche erkennbar wird. Jedoch sind die Informationen in einer eher unstrukturierten Manier dargestellt. Lediglich die Berichterstattung über die Corporate Governance findet in strukturierterer Form statt, was jedoch auf die gesetzliche Vorschrift zurückzuführen ist. Obwohl mehrfach betont wird, dass ein elementarer Fokus auf den Patientinnen und Patienten liegt, wird das Kundenkapital nicht als integrativer Teil des Berichts behandelt. Zwar wird dieses im gesamten Bericht stellenweise thematisiert, aber eher unstrukturiert dargestellt, womit hier klares Verbesserungspotential erkennbar ist. Auch eine Verbesserung des Kommunikationskapitals ist denkbar, wird die Vielzahl philanthropischer Projekte in Betracht gezogen, über welche bisher nur spärlich oder unstrukturiert berichtet wird. Vincent erwähnte dahingehend eine zwar strukturierte aber vom jetzigen Geschäftsbericht ausgelagerte Berichterstattung, welche ihrem Team vorschwebt, um solche Projekte besser kommunizieren zu können. Sie betonte weiter die selbstwahrgenommene Schwierigkeit in der Kommunikation dieser (Interview, 03.12.2020). Im Sinne einer integrierten Berichterstattung scheint eine solche Auslagerung allerdings nicht erstrebenswert. Weiter ist das Lieferantenkapital soweit positiv zu bewerten, da darin Diverses zur Geschäftsstrategie zu erfahren ist. Dennoch sollte, um einen vollumfänglich integrierten Bericht aufweisen zu können, insbesondere die Struktur der Lieferanten – sowie die Abhängigkeitsverhältnisse gegenüber diesen – klarer ausgewiesen werden.

Aus der Analyse wird ersichtlich, dass Roche über hohes Potential verfügt um in erster Linie integrierter – da bis anhin noch immer zwei komplett autonome Teams für den Finanz- und Geschäftsbericht zuständig sind – und zweitens strukturierter über das Intellektuelle Kapital zu berichten. Dabei wäre ein rechtsverbindlicher Standard, welcher vorgibt in welcher Form und in welchem Ausmass über das Intellektuelle Kapital zu berichten ist, eine Möglichkeit, dies zu vereinfachen. Exakte Vorgaben betreffend Auswahl von Informationen, welche bereitgestellt und quantifiziert werden müssten, würden der strukturierten Berichterstattung dienen. Dass Roche diesbezüglich zukunftsorientiert ist und einen Fokus auf integriertes Reporting setzt, äussert sich in aktiven Gesprächen mit Spezialisten, wie dem SASB oder dem IIRC (Interview, 03.12.2020). Für ein weiteres Integrieren der Berichterstattung ist – gemäss beiden Interviewpartnern – der Kosten/Nutzen-Aspekt genau im Auge zu behalten. Vor allem ist einem branchenübergreifenden Standard kritisch gegenüberzustehen. Da das Intellektuelle Kapital von Branche zu Branche, wenn nicht gar von Unternehmen zu Unternehmen enorm variiert und damit einhergehend auch die für die Stakeholder relevanten Informationen, bürge ein branchenspezifischer Standard ein signifikant höheres Potential. Dies könnte auch die Zukunft des ICCS betreffen, welcher durchaus als internationalen Standard für die Berichterstattung Intellektuellen Kapitals genutzt werden könnte. Jedoch wäre es vorteilhaft, wenn sich auch dieser auf verschiedene Branchen anpassen liesse.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass zu einer vertieften Analyse auch eine Betrachtung der Entwicklung der Geschäftsberichte von Roche im Verlauf der letzten Jahre möglich gewesen wäre. Zudem liessen sich gewisse Beobachtungen dieser Arbeit möglicherweise durch eine Begründung der gewählten Umsetzung durch Roche etwas legitimieren. Im Endeffekt steht für das Unternehmen die Wirtschaftlichkeit im Fokus, welche dem Entscheid zu einer stärkeren Strukturierung möglicherweise widersprechen würde. Nichtsdestotrotz lässt sich der zukunftsorientierte Esprit der F. Hoffmann-La Roche AG auch in ihrer Haltung gegenüber Verbesserungspotenzial ihrer Berichterstattung erkennen. Die Entwicklung in diesem Bereich wird in den kommenden Jahren interessant zu beobachten sein. Insbesondere die Einführung eines verpflichtenden Standards und die Umsetzung dieses bei Roche, wäre eine spannende, zukünftige Thematik.

## Literaturverzeichnis

- Bernardi, C. (2020). *Implementing Integrated Reporting. Lessons from the Field. (1st ed. 2020)*. Springer International Publishing.
- Bieri, A. L. (2016). *Aus Tradition der Zeit voraus*. Basel: Historisches Archiv Roche.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Erb, R. (2009). *Berichterstattung über Intellektuelles Kapital*. Masterarbeit, Universität St. Gallen.
- F. Hoffmann-La Roche AG (2020). *Roche Geschichten*. Abgerufen von <https://www.roche.ch/ueberuns/roche-geschichten.htm>
- F. Hoffmann-La Roche AG (2020). *Roche Schweiz*. Abgerufen von <https://www.roche.ch/ueberuns.htm>
- F. Hoffmann-La Roche AG (2020). *Unsere Geschichte*. Abgerufen von <https://www.roche.com/de/about/history.htm>
- F. Hoffmann-La Roche AG (2020). Finanzbericht 2019. Basel.
- F. Hoffmann-La Roche AG (2020). Geschäftsbericht 2019. Basel.
- F. Hoffmann-La Roche AG (2020). Roche in Kürze 2019. Basel.
- Gamerschlag, R. & Moeller, K. (2011). The Positive Effects of Human Capital Reporting. *Corporate Reputation Review* 14, 145–155 <https://doi.org/10.1057/crr.2011.11>
- Heidemann, J. & Hofmann, M. (2009). Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 20, S. 69–88. <https://doi.org/10.1007/s00187-009-0070-y>
- Idowu, S. O. & Del Baldo, M. (2019). *Integrated Reporting. Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders*. Springer International Publishing.
- Pawlowsky, P. & Edvinsson, L. (2012). *Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schweizer Geschäftsberichte-Rating (2020). *RANKING – Gesamtrangliste*. Abgerufen von <https://www.geschaeftsberichte-rating.ch/de/gbrating2020/ranking/gesamtrangliste.html>
- SIX (2018). Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance. *Six Exchange Regulation AG*. Abgerufen von <https://www.ser-ag.com/dam/downloads/regulation/listing/directives/DCG-de.pdf>

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency.

Will, M. (2009). Kommunikation von Intellectual Capital – Die Sicht der Unternehmenskommunikation, in: Möller, Klaus u.a. (Hrsg.), *Immaterielle Vermögenswerte – Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 211–228.



## Anhang

### A. Interviewverzeichnis

Im Rahmen dieser Arbeit wurden folgende Interviews geführt:

- 24.11.2020      Horst K. Kramer (horst\_k.kramer@roche.com): Senior Communications Manager bei der F. Hoffmann-La Roche AG (Roche Group, Communications); Interview wurde auf Deutsch durchgeführt
- 03.12.2020      Emilie Vincent (emilie.vincent@roche.com): Value Reporting Managerin bei der F. Hoffmann-La Roche AG (Abteilung: Corporate Brand & Communications); Interview wurde auf Englisch durchgeführt

### B. Frageleitbogen

Die Interviews wurden mithilfe eines Frageleitbogens geführt, welcher den befragten Personen vorweg zugestellt wurde. Die Interviews wurden jedoch relativ frei geführt und die folgenden Fragen dienten lediglich als Leitfaden für die jeweiligen Gespräche:

- Wie geht Roche momentan vor, um möglichst integriert zu berichten?
- Wird ein Standard verfolgt?
- Gibt es ein Team, das auf eine integrierte Berichterstattung spezialisiert ist?
- Wie schätzen Sie den Nutzen einer integrierten Berichterstattung für Roche ein?
- Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit einer integrierten Berichterstattung in der pharmazeutischen Industrie?
- Sehen Sie vor allem Vorteile durch eine integrierte Berichterstattung oder einen zu stark ressourcenverbrauchenden Mehraufwand?
- Würde ein genaueres Framework bei einer strukturierteren Berichterstattung des Intellektuellen Kapitals helfen?
- Möchte Roche sich in der Zukunft stärker Richtung einer integrierten Berichterstattung bewegen? Falls ja, weshalb und in welchem Rahmen? Falls nein, warum nicht?
- Gibt es Aspekte einer integrierten Berichterstattung, welche Roche nicht öffentlich kommunizieren möchte oder wo Sie Gefahren für Roche sehen? (Konkurrenz, etc.)
- Wie schätzen Sie das Interesse Ihrer Stakeholder (insbesondere Ihrer Investoren) an Informationen über die Integrierte Berichterstattung ein? Welche Art von Information ist für sie am relevantesten?

## Eigenständigkeitserklärung

„Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst haben;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert haben;
- dass wir sämtliche immateriellen Rechte an von uns allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben haben oder dass diese Materialien von uns selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten /der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass wir ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit (oder dazugehöriger Folien) an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werden, wenn ein direkter Bezug zur Universität St.Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass wir uns bewusst sind, dass unsere Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und wir hiermit der Universität St.Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräumen, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass wir uns bewusst sind, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.“

„Mit Hochladen der schriftlichen Arbeit stimmen wir mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.“

Ort, Datum und Unterschrift

St. Gallen, 12.12.2020




Morgane Joris



Kim Lemmenmeier



Nicola Niemeyer



Aline Vukotic