

# **Systematische Analyse des intellektuellen Kapitals in der Unternehmensberichterstattung am Beispiel Nestlé**

## **Seminararbeit**

---



Vorgelegt von

Patrick Bucher – 15-732-977

Carla Greter – 15-608-516

Laura Maloca – 16-613-796

Katharina Rupp – 20-621-280

7,128 Integrated Reporting und Corporate Communication

Prof. Dr. Thomas Berndt

PD Dr. Markus Will

12. Dezember 2020

## Abkürzungsverzeichnis

Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika	AOA
Chartered Financial Analyst	CFA
Corporate Social Responsibility	CSR
Intellectual Capital Communication Standard	ICCS
Intellektuelles Kapital	IK
International Accounting Standards Board	IASB
International Financial Reporting Standards	IFRS
Naher Osten und Nordafrika	EMENA
Non-governmental organizations	NGOs
Nord- und Südamerika	AMS
Research and Development	R&D
Standard & Poor's	S&P

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Indikatoren und Ausprägung des ICCS.....	2
Abbildung 2: Dimensionen und Elemente eines Geschäftsmodells.....	4
Abbildung 3: Aktienkapital nach Anlegerkategorie.....	8
Abbildung 4: Geografische Verteilung des Aktienkapitals von Nestlé.....	8
Abbildung 5: Verlauf des durchschnittlichen Kursziels über Nestlé S.A. ....	10
Abbildung 6: Kursentwicklung der Nestlé AG 2019 .....	10
Abbildung 7: Kreditrating von Finanzanlagen .....	11
Abbildung 8: Rankings in führenden Indizes betreffend Nachhaltigkeit .....	11
Abbildung 9: Marktanteile nach Segment .....	16

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Bewertungskriterien der Berichterstattung .....	3
Tabelle 2: ICCS - Investor Capital.....	7
Tabelle 3: Aktionärsstruktur 2019 Nestlé AG .....	9
Tabelle 4: ICCS - Human Capital .....	13
Tabelle 5: ICCS - Customer Capital .....	15
Tabelle 6: ICCS - Communication Capital .....	17
Tabelle 7: ICCS - Supplier Capital .....	19
Tabelle 8: ICCS - Innovation Capital .....	22
Tabelle 9: Gesamtbewertung .....	24

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Einleitung und theoretische Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Geschäftsmodell und Ressourcen von Nestlé</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Systematische Analyse</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1. Investor Capital</b> .....	<b>7</b>
3.1.1. Theorie.....	7
3.1.2. Analyse am Beispiel Nestlé.....	8
3.1.3. Fazit.....	12
<b>3.2. Human Capital</b> .....	<b>12</b>
3.2.1. Theorie.....	12
3.2.2. Analyse am Beispiel Nestlé.....	13
3.2.3. Fazit.....	14
<b>3.3. Customer Capital</b> .....	<b>14</b>
3.3.1. Theorie.....	14
3.3.2. Analyse am Beispiel Nestlé.....	15
3.3.3. Fazit.....	16
<b>3.4. Communication Capital</b> .....	<b>17</b>
3.4.1. Theorie.....	17
3.4.2. Analyse am Beispiel Nestlé.....	17
3.4.3. Fazit.....	19
<b>3.5. Supplier Capital</b> .....	<b>19</b>
3.5.1. Theorie.....	19
3.5.2. Analyse am Beispiel Nestlé.....	20
3.5.3. Fazit.....	21
<b>3.6. Innovation Capital</b> .....	<b>22</b>
3.6.1. Theorie.....	22
3.6.2. Analyse am Beispiel Nestlé.....	23
3.6.3. Fazit.....	23
<b>4. Fazit</b> .....	<b>24</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>26</b>

# 1. Einleitung und theoretische Grundlagen

Die Entwicklung des fairen, tatsächlichen Werts von Unternehmen berechnet sich immer weniger über buchhalterische Werte, sondern immer stärker über immaterielles und in der Regel nicht bilanzierbares Vermögen (Berndt & Will, 2020a, S. 53). Das intellektuelle Kapital (IK) umfasst intellektuelle Ressourcen, welche «formalisiert, erfasst und genutzt» werden, um Vermögenswerte von höherem Wert zu schaffen (Kannan & Aulbur, 2004, S. 389). Demzufolge bezieht sich das IK auf intellektuelles Material wie Wissen, Informationen, geistiges Eigentum und Erfahrung, welches zum Aufbau von Wohlstand genutzt werden kann (Kannan & Aulbur, 2004, S. 389). Heutzutage besteht oftmals ein grosser Unterschied zwischen dem Buchwert und dem Marktwert eines Unternehmens. Deswegen ist die Berichterstattung über das IK für alle Stakeholder von immer höherer Bedeutung, da mithilfe einer kommunikativen Systematisierung des intellektuellen Kapitals diese Differenz erklärt werden kann (Berndt & Will, 2020a). Entsprechend ist es notwendig zur getreuen Darstellung der Rechnungslegung den langfristigen Geschäftswert über die Interpretierbarkeit immaterieller Wertgrössen im Kontext des Intellectual Capital-Ansatzes zu erläutern (Will, 2007, S. 184). Es gibt diverse Ansätze, welche sich mit dem intellektuellen Kapital sowie dessen Gliederung auseinandersetzen (Berndt & Will, 2020b, S. 12). Obwohl man sich grundsätzlich in der Theorie bezüglich der Bedeutung des intellektuellen Kapitals einig ist, geht die Aufteilung bei einigen Ansätzen mehr ins Detail als bei anderen. Für die meisten Geschäftsmodelle ist eine Gliederung in Anlehnung an die Klassifizierung, wie sie vom Arbeitskreis der Schmalenbach Business Review durchgeführt wurde, sinnvoll. Diese lehnt sich wiederum an die von Edvinsson/Malone vorgegebener Klassifikation aus dem Jahr 1997 an (Will, 2007, S. 167). Hierbei wird das intellektuelle Kapital in folgende Kategorien aufgeteilt: Innovations-, Human-, Kunden-, Lieferanten-, Investoren-, Prozess sowie Standort-Kapital (Schmalenbach Business Review, 2013, S. 64-69).

Der finanzielle Standardsetter IASB befasst sich mit dem Problem einer immer stärkeren Abweichung von Buch- und Marktwerten bei Unternehmen, wobei jedoch ermittelt wird, welche immateriellen Werte allenfalls dargestellt werden können (Berndt & Will, 2020a, S. 53). Im Gegensatz zur finanziellen Berichterstattung besteht derzeit noch kein einheitlicher und verbreiteter Standard in Bezug auf die immaterielle Berichterstattung. Gemäss einer empirischen Umfrage von Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 54) finden jedoch mehr als 50% der befragten Finanzexperten der Swiss CFA Society einen Standard für das Reporting von immateriellen Werten generell sinnvoll. Über 74% der Experten würden eine freiwillige standardisierte Berichterstattung bezüglich intellektuellem Kapital für die Unternehmensbewertung hinzuziehen und über 60% glauben, dass die Relevanz einer

Offenlegung von intellektuellem Kapital in Zukunft zunehmen wird (Burri, 2011 zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 56).

Markus Will, Mit-Gründer und Mit-Eigentümer von goodwill communications, hat mit der Entwicklung des «Intellectual Capital Communication Standard» (ICCS) einen innovativen, neu strukturierten Rahmen in Bezug auf die systematische Berichterstattung immaterieller Werte geschaffen (Berndt & Will, 2020c, S. 68). Aus der umfangreichen Analyse von Will (2007) geht hervor, dass die sieben Kategorien umfassende Systematik des Arbeitskreises der Schmalenbach Gesellschaft verwendet werden kann, deren Indikatoren zur Messung der immateriellen Werte für die systematische Unternehmenskommunikation des intellektuellen Kapitals jedoch teilweise ungeeignet sind. So wird beispielsweise beim Innovation Capital kein Bezug zum Human Capital hergestellt, in der Kategorie Customer Capital zu wenig auf die Kundenstruktur eingegangen und beim Investor Capital die Meinungen von Analysten nicht berücksichtigt (Will, 2007, S. 171-172).

Da jegliche Kommunikation in das Steuerungskonzept der Firma passen sollte, erscheint es sinnvoll einen Standard, der für die externe Kommunikation genutzt werden soll, weitmöglich mit dem internen Controlling zu verzahnen (Berndt & Will, 2020c, S. 59). Der neu geschaffene ICCS umfasst ausserdem die Beziehungsebenen eines Unternehmens, woraus sich zusätzlich die kommunikativen Fähigkeiten eines Unternehmens definieren lassen (Berndt & Will, 2020b, S. 15). Der Standard umfasst folgende Kategorien des IK (siehe Abbildung 1).

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 1: Indikatoren und Ausprägung des ICCS (in Anlehnung an Will, 2007, S. 172ff)

Die systematische Analyse der einzelnen Indikatoren in den nachfolgenden Kapiteln basiert auf dem ICCS in Abbildung 1, wobei der jeweilige Indikator kurz beschrieben wird und die

einzelnen Ausprägungen in Bezug auf Nestlé angewendet werden. Im anschließenden Zwischenfazit wird zudem eine Bewertung vorgenommen inwiefern die Berichterstattung von Nestlé strukturierte Angaben zu den einzelnen Kategorien des IK enthält. Diese Bewertung folgt einem Raster, welches goodwill communications in einer wissenschaftlichen Analyse der Geschäftsberichte der DAX30-Unternehmen im Jahr 2007 angewendet hat. Während bei der Analyse der DAX30-Unternehmen nur Angaben bewertet wurden, welche sich über das Inhaltsverzeichnis finden lassen, haben wir bewusst auch nach Informationen gesucht, welche nicht spezifisch im Inhaltsverzeichnis abgebildet sind. (goodwill communications, 2007 zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 47)

Die Klassifizierung wird anhand der folgenden Kriterien vorgenommen (siehe Tabelle 1):

*Tabelle 1: Bewertungskriterien der Berichterstattung (in Anlehnung an goodwill communications, 2007 zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 47)*

Bewertung	Begründung	Quantifizierung
<b>No Standard</b>	Es sind keine Angaben zum geforderten Indikator vorhanden.	1
<b>Below Standard</b>	Der geforderte Indikator wird qualitativ oder quantitativ aufgeführt jedoch sind im Text, in den tabellarischen oder graphischen Darstellungen keine Vorjahresangaben vorhanden.	2
<b>Low Standard</b>	Der Vorjahresvergleich bezüglich des geforderten Indikators ist vorhanden, jedoch nur im Text und nicht in tabellarischer bzw. graphischer Form.	3
<b>Moderate Standard</b>	Der geforderte Indikator wird inklusive Vorjahresvergleich in graphischer und/oder tabellarischer Form aufgeführt, jedoch ohne Angaben betreffend Veränderungen zum Vorjahr bzw. fehlender ergänzenden Erläuterungen	4
<b>Full Standard</b>	Der geforderte Indikator wird in graphischer und/oder tabellarischer Form mit Vorjahresvergleich, prozentualer Angabe, Erläuterungen der Veränderungen sowie einer Angabe zur Methode aufgeführt.	5

Indem wir den einzelnen Bewertungen numerische Werte von eins bis fünf zuweisen, sind wir abschliessend in der Lage die Qualität der Berichterstattung von Nestlé im Fazit zusammenfassend zu quantifizieren. Die individuellen Beurteilungen werden aggregiert, wobei die Kategorien des ICCS gleich gewichtet werden. Somit ermöglicht unsere systematische Analyse einen Einblick auf den Status quo der immateriellen Berichterstattung von Nestlé und zeigt in welchen Bereichen Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

## 2. Geschäftsmodell und Ressourcen von Nestlé

Die nachfolgende Analyse des Geschäftsmodells, sowie der spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten von Nestlé, bildet die Grundlage der systematischen Analyse des intellektuellen Kapitals von Nestlé anhand des ICCS. In der Analyse des Geschäftsmodells (siehe Abbildung 2) betrachten wir gemäss Schallmo (2014, S. 24-25) folgende fünf Dimensionen: Finanz-, Partner-, Kunden-, Wertschöpfungs- sowie Nutzendimension.

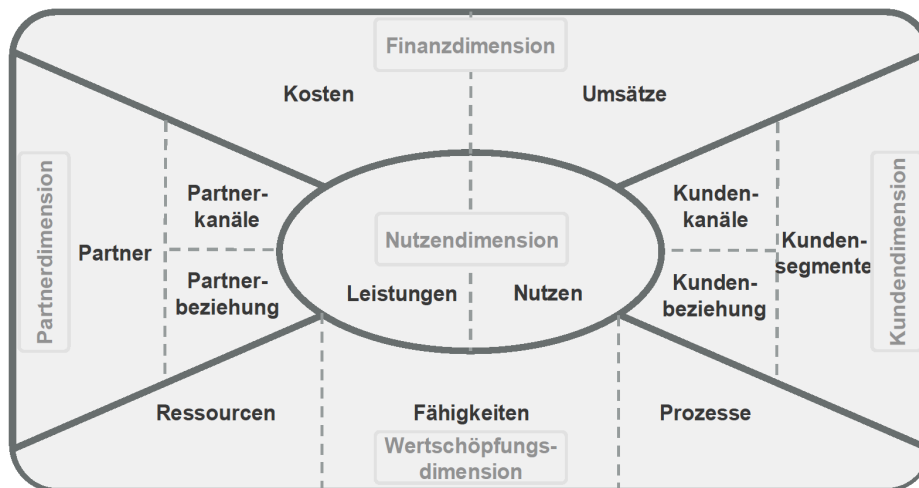


Abbildung 2: Dimensionen und Elemente eines Geschäftsmodells (Schallmo, 2014, S. 24)

Nestlé publiziert detaillierte Angaben bezüglich Kosten und Umsätze in der finanziellen Berichterstattung (Nestlé, 2020a) und gibt in ihrem Lagebericht eine Übersicht über die Finanzdimension unter dem Titel «Unsere Leistung» (Nestlé, 2020b, S. 3). In der Finanzdimension spielt auch die Kapitalbildung eine Rolle, dessen Berichterstattung unter dem Investor Capital näher erläutert wird.

Die Nutzendimension wird unter «Unser Geschäft» folgendermassen beschrieben: «seit über 150 Jahren produziert Nestlé Nahrungsmittel und Getränke, die die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen» (Nestlé, 2020b, S. 4). Der Lagebericht beinhaltet eine Zusammenfassung der Produkte, welche Nestlé verkauft, sowie die geografische Verortung des Absatzes und das Wachstum in den Absatzmärkten (Nestlé, 2020b, S. 4). Da Nestlé täglich über ihre Produkte und Marken millionenfach mit Menschen und ihren Haustieren ein Leben lang in Verbindung treten, ist Nestlé von der Bindung mit den Marken überzeugt. (Nestlé, 2020b, S. 24)

Im Brief an die Aktionäre spezifiziert Nestlé zudem, dass sie vertrauenswürdig und zuverlässig sein wollen, verantwortungsbewusst produzieren, ihre Versorgungskette verwalten, sinnvolle Innovationen einführen und Marken aufbauen wollen, welche begeistern und Gutes tun (Nestlé, 2020b, S. 6). Um den Nutzen sowie Leistungen langfristig zu garantieren sind vor



allem Innovationen für Nestlé von Bedeutung, an die dieselben Ansprüche gestellt werden. Das ICCS Framework sieht vor, diese im Bereich «Innovation Capital» mit aufzunehmen.

Das gesamte Geschäftsmodell basiert auf den Werten, denen sich Nestlé seit 150 Jahren verschrieben hat und die sich im Slogan «Good food, Good life» ausdrücken, ein Geschäft, welches Gutes bewirkt (Nestlé, 2020b, S. 6). Die Kundensegmente stehen in direkter Verbindung mit den Produktkategorien. Nestlé vertreibt Produkte in folgenden Bereichen: Getränke in flüssiger und Pulverform, Nutrition-Produkte und Health Science, Produkte für Heimtiere, Milchprodukte und Speiseeis, Fertigprodukte und Produkte für die Küche, Süßwaren sowie Wasserprodukte (Nestlé, 2020b, S. 24-25). Die entsprechende Bedeutung der Kundensegmente ist im jeweiligen Umsatzanteil ersichtlich (Nestlé, 2020b, S. 4). Demzufolge machen Getränke in flüssiger und Pulverform mit CHF 23.2 Milliarden den grössten Anteil aus (Nestlé, 2020b, S. 4). Nestlé geht vermehrt auf die Bedürfnisse einer engagierten Konsumentengeneration ein, welche zunehmend auf natürliche, biologische Nahrungsmittel, pflanzenbasierte Proteine sowie einfachere und gesündere Zutaten setzt (Nestlé, 2020b, S. 8). Diese erwarten, dass Marken nicht nur Produkte repräsentieren, sondern darüber hinaus authentisch sind und sozial und ökologisch Gutes bewirken (Nestlé, 2020b, S. 8). Auf diesen Bereich wird im ICCS Framework im Bereich «Customer Capital» eingegangen.

Betreffend der Kundenkanäle nutzt Nestlé unter anderem digitale Technologien, um die Bedürfnisse der Konsumenten zu antizipieren und diese auf möglichst relevante und personalisierte Weise zu bedienen (Nestlé, 2020b, S. 15). Hierbei setzt Nestlé auf intelligente Prozesse, wobei eine präzisere Vermittlung der Inhalte erreicht wird (Nestlé, 2020b, S. 21). Somit erreichen die Marken die Konsumenten mit der richtigen Nachricht zur richtigen Zeit und so wie es die Konsumenten wünschen (Nestlé, 2020b, S. 21). Bezüglich langfristiger Kundenbindung in der Kundenbeziehung ist Nestlé sich des schnell ändernden Angebots und der Nachfrage der Lebensmittelbranche bewusst und will demzufolge quer durch alle Altersgruppen sich verändernde Konsumentenbedürfnisse, -erwartungen und -wahrnehmungen berücksichtigen und diese vorwegnehmen (Nestlé, 2020b, S. 17). Der Aufbau langfristiger Konsumentenbeziehungen setzt zudem aktives und respektvolles Zuhören und Engagement voraus, weswegen Nestlé in über 70 Märkten ein neues Konsumentenservice-Ökosystem eingeführt hat (Nestlé, 2020b, S. 21). Dieses hilft mittels menschlicher und künstlicher Intelligenz Feedback von Konsumenten zu erheben (Nestlé, 2020b, S. 21). Auf diese Dimension wird in der Berichterstattung nach dem ICCS Framework im Themenbereich «Customer Capital» detaillierter eingegangen.

Bezüglich der Wertschöpfungsdimension verfolgt Nestlé verschärft eine «Nutrition, Gesundheit und Wellness» Strategie, welche vom Ansatz der gemeinsamen Wertschöpfung geleitet

wird (Nestlé, 2020b, S. 5). Dies zeigt sich im Geschäftsjahr 2019 unter anderem in der Veräusserung von Nestlé Skin Health, dessen Wachstumschancen gemäss Nestlé zunehmend ausserhalb ihrer strategischen Tätigkeitsbereiche liegen (Nestlé, 2020b, S. 8). Die Umsetzung ihrer Wertschöpfungsstrategie spezifiziert Nestlé in einem eigenen Kapitel, wobei ihr langfristiges Wertschöpfungsmodell auf ein ausgewogenes, ressourceneffizientes Umsatz- und Gewinnwachstum, sowie eine verbesserte Kapitaleffizienz setzt (Nestlé, 2020b, S. 13). Des Weiteren weist Nestlé generell ihre Verpflichtungen zugunsten von Gesundheit, Gesellschaft und Umwelt aus und ist der Überzeugung, dass Nestlé nur dann langfristig Erfolg haben kann, wenn sie gleichzeitig Mehrwert für alle Anspruchsgruppen schafft (Nestlé, 2020b, S. 5). Für die Wertschöpfung sind dementsprechend Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse von Bedeutung. Gemäss dem ICCS Framework ist vorgesehen, diese in den Bereichen «Human Capital» sowie «Supplier Capital» durch standardisierte Indikatoren zu beschreiben.

Nestlé zählt zu ihrem globalen Netzwerk von Anspruchsgruppen Investoren, multilaterale Organisationen, Regierungen, NGOs, Wissenschaft, lokale Gemeinschaften, Lieferanten, Konsumenten und Geschäftskunden (Nestlé, 2020b, S. 50). Der Austausch mit den Anspruchsgruppen erfolgt unter anderem über regelmässige Treffen, in deren Rahmen wichtige Anliegen vorgebracht werden können, wobei die Unternehmensleitung über die Ergebnisse dieser Treffen informiert wird, damit adäquat darauf reagiert werden kann (Nestlé, 2020b, S. 50). Im Lagebericht wird beispielsweise Froneri, an welchen im Jahr 2019 das US-Speiseeisgeschäft verkauft wurde, als globaler strategischer Partner bezeichnet (Nestlé, 2020b, S. 14). Das ICCS Framework sieht vor, die Partnerdimension in den Bereichen «Investor Capital», «Supplier Capital» sowie «Customer Capital» mitaufzunehmen.

Es zeigt sich, dass für das funktionierende Geschäftsmodell, das Wachstum und das langfristige Ziel des gesellschaftlichen Wohlstands viele Elemente bedeutend sind, welche in die Dimensionen des IK von Nestlé fallen. Folglich spiegelt dieser Überblick über das Geschäftsmodell von Nestlé und seine Bezüge zum ICCS Framework wider, dass Integrated Reporting direkte Strategierelevanz hat und somit an die interne Steuerung anknüpfen kann. Das hier skizzierte Selbstverständnis von Nestlé zeigt, dass sich die Unternehmensstrategie sehr stark am Wertanspruch des Unternehmens orientiert. Dieser beinhaltet Qualität, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, langfristiges Denken und der Anspruch, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Durch eine stärker integrierende Berichterstattung und die Aufnahme weiterer Merkmale des integrierten Reports nach ICCS könnte Nestlé ihre genannten Stärken gezielt ausweisen, welche in der Bewertung berücksichtigt werden könnten. Durch ein einheitliches Framework kann Nestlé sich ausserdem durch schon vorhandene substantielle

Werte positionieren und damit einen Wettbewerbsvorteil erschaffen. Es wird darüber hinaus ersichtlich, dass eine Vielzahl von Stakeholdern mit den Informationen bedient werden kann.

### 3. Systematische Analyse

Nachfolgend wird der Geschäftsbericht von Nestlé, welcher den Lagebericht, die finanzielle Berichterstattung sowie den Corporate Governance Bericht umfasst, für das Geschäftsjahr 2019 anhand der Indikatoren des ICCS analysiert.

#### 3.1. Investor Capital

##### 3.1.1. Theorie

Betreffend des Investor Capital sind in der Berichterstattung häufig am meisten Informationen vorhanden, da ein Grossteil der Berichterstattung zum einen vom Gesetz vorgeben ist und die Kapitalgeber zum anderen eine der wichtigsten Adressaten eines Unternehmens darstellen. Das Investor Capital umfasst somit die Fähigkeiten zur Investorenbindung und zur Kapitalbildung (Berndt & Will, 2020b, S. 15). Gemäss Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 63) sind für die befragten Analysten insbesondere Angaben bezüglich den Top Ten Investoren, Laufzeit, Kreditarten sowie der Aufteilung der Aktionäre von Bedeutung. Die Kommunikation einer Unternehmung variiert abhängig von der Anzahl Aktionäre, ob man beispielsweise einen hohen Anteil an Belegschaftsaktionären oder privaten Kleinaktionären hat und auch bezüglich der Länderverteilung der Aktionäre (Will, 2007, S. 176). Des Weiteren sollte nicht nur die Aktionärsstruktur analysiert werden, sondern auch das Fremdkapital, wobei die gesamte Kapitalstruktur Auswirkungen auf die Bedeutung der Analystenmeinungen hat (Will, 2007, S. 176). Das Rating eines Unternehmens auf der Fremdkapitalseite hat besonders in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und sollte entsprechend berücksichtigt werden (Will, 2007, S. 176). Die Analyse basiert auf dem nachfolgenden Schema (siehe Tabelle 2), welches die einzelnen Ausprägungen des ICCS weiter detailliert.

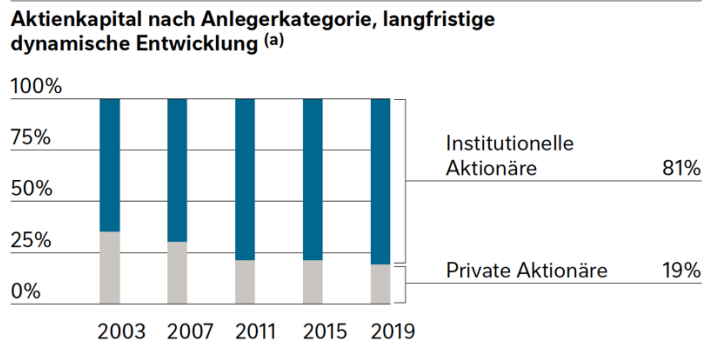
Tabelle 2: ICCS - Investor Capital (in Anlehnung an Will, 2007, S. 179)

Investor Capital		
<b>Aktionärsstruktur</b>	Privat/ Institutionell inkl. Länderaufteilung	Top Ten Investoren
<b>Fremdkapitalstruktur</b>	Nach Fristigkeiten	Nach Kreditarten
<b>Analystenmeinung</b>	Rating der Top Ten Sell-Side-Analysten	Kontakthäufigkeit
<b>Rating-Agenturen</b>	Rating der Rating-Agenturen	Kontakthäufigkeit

### 3.1.2. Analyse am Beispiel Nestlé

#### Aktionärsstruktur

Nestlé zeigt das Aktienkapital nach Anlegerkategorie in einer Grafik im Lagebericht (siehe Abbildung 3) auf, wobei die Verteilung der institutionellen sowie privaten Anleger über die Jahre hinweg ersichtlich wird (Nestlé, 2020b, S. 57).



(a) Prozentsatz aller eingetragenen Namenaktien. Eingetragene Namenaktien entsprechen 57,3% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31.12.2019.

Abbildung 3: Aktienkapital nach Anlegerkategorie (Nestlé, 2020b, S. 57)

Im Lagebericht zeigt Nestlé zudem die geografische Verteilung des Aktienkapitals auf (vgl. Abbildung 4).

#### **Geografische Verteilung des Aktienkapitals**

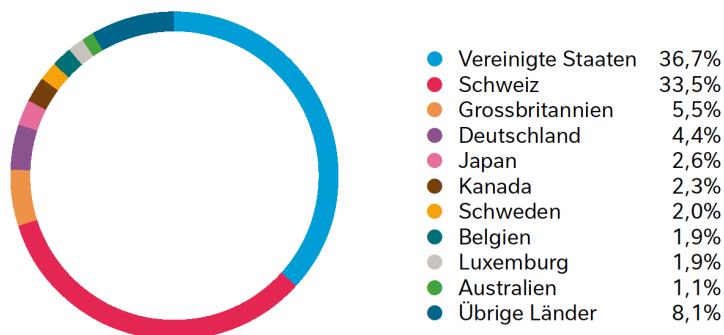


Abbildung 4: Geografische Verteilung des Aktienkapitals von Nestlé (Nestlé, 2020b, S. 73)

Nestlé weist explizit darauf hin, dass der Gesellschaft nicht bekannt war, dass irgendein Aktionär direkt oder indirekt 5% oder mehr des Aktienkapitals besass (Nestlé, 2020a, S. 129). Bedeutende Aktionäre listet die Nestlé AG im Corporate Governance Bericht auf, wonach für 2019 folgende Aktionäre 3% oder mehr des Aktienkapitals besitzen (siehe Tabelle 3):

Tabelle 3: Aktionärsstruktur 2019 Nestlé AG (in Anlehnung an Nestlé, 2020c, S. 6)

Aktionär	Anteil des gesamten Aktienkapitals (direkt oder indirekt)	Gemäss
BlackRock, Inc., New York	4.96%	6. Dezember 2019
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles	3.55%	30. Oktober 2017
Eigene Aktien	3.22%	31. Dezember 2019

Veränderungen gegenüber dem Vorjahr wurden über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange publiziert (Nestlé, 2020c, S. 6).

### Fremdkapitalstruktur

Nestlé bilanziert das Fremdkapital nach Fristigkeiten in der finanziellen Berichterstattung. Hierbei wird das Fremdkapital in der Bilanz in langfristiges und kurzfristiges Fremdkapital unterteilt und die Anordnung erfolgt nach der Fristigkeit (Nestlé, 2020a, S. 9). Anmerkungen im Anhang liefern zusätzlich detailliertere Informationen bezüglich der einzelnen Fremdkapitalkategorien und deren Laufzeit beziehungsweise Fälligkeit. Betreffend der Finanzverbindlichkeiten beispielsweise wird die Laufzeit von Obligationenanleihen (Nestlé, 2020a, S. 68), sowie vertragliche Fälligkeiten von Finanzverbindlichkeiten und Derivaten offengelegt (Nestlé, 2020a, S. 72). Indem das Fremdkapital in der Bilanz dargestellt wird, besteht jeweils auch ein Vorjahresvergleich. Mittels der Informationen im Anhang sind zudem Tabellen sowie Erläuterungen vorhanden. Nestlé führt weiter aus, dass beim Kapitaleinsatz ein disziplinierter Ansatz und eine umsichtige Finanzpolitik verfolgt wird, wodurch sie eine konservative, aber effiziente Kapitalstruktur bewahren, welche einen flexiblen Zugang zu den Finanzmärkten ermöglicht (Nestlé, 2020b, S. 15).

### Analystenmeinung

Betreffend der Kontakthäufigkeit ist Nestlé mittels Investor Relations um eine offene und beständige Kommunikation mit Aktionären und anderen Interessengruppen wie Analysten bemüht. Mittels ihren Informationsleitlinien fokussiert sich Nestlé auf eine Gleichbehandlung aller Aktionäre in vergleichbaren Situationen, die rechtzeitige Veröffentlichung börsenrelevanter Fakten sowie auf eine möglichst umfassende, einfach gehaltene, transparente und beständige Information. Finanzpublikationen werden von Pressemitteilungen begleitet, die auch bei börsenrelevanten Ereignissen wie bedeutende Akquisitionen, Veräusserungen, Joint-Venture-Vereinbarungen und Allianzen veröffentlicht werden. Diese Mitteilungen sind im Internet öffentlich zugänglich und wichtige Ankündigungen werden jeweils von Präsentationen begleitet, welche live im Internet übertragen werden. Zudem hat Nestlé ein aktives Programm für Investorenbeziehungen und während des Jahres tritt Investor Relations an Treffen, Telefonkonferenzen, Roadshows, Broker-Konferenzen und anderen Veranstaltungen in Dialog mit aktuellen und potenziellen Investoren sowie den relevanten Sell-Side-Analysten. Nestlé nutzt zudem

ihre Website zur Gewährleistung einer raschen und einheitlichen Informationsverbreitung. (Nestlé, 2020c, S. 29)

Es ist kein Rating der Top Ten Analysten in der Berichterstattung von Nestlé enthalten. Das von marketscreener veröffentlichte durchschnittliche Kursziel (siehe blaue Linie in Abbildung 5) für das Jahr 2019 basiert auf etwa 26 Analystenmeinungen und liegt für das Jahr 2019 grösstenteils über dem effektiven Kurs der Nestlé Aktie. Gesamthaft waren die Analysten im Jahr 2019 überwiegend der Meinung, dass Nestlé Aktien gekauft bzw. aufgestockt werden sollen. (marketscreener, 2020)

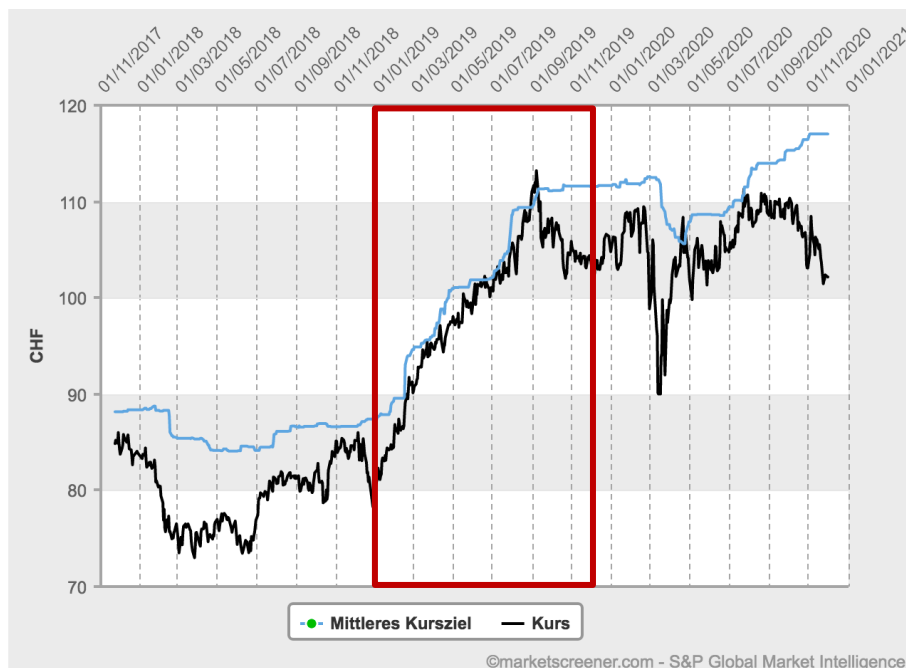


Abbildung 5: Verlauf des durchschnittlichen Kursziels über Nestlé S.A. (marketscreener, 2020)

Nestlé publiziert zudem in ihrem Lagebericht die Kursentwicklung der Nestlé AG Aktie sowie Nestlé relativ zum Swiss Market Index (siehe Abbildung 6):

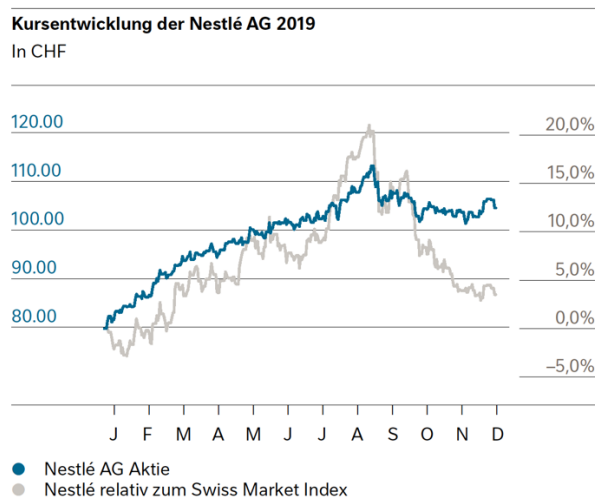


Abbildung 6: Kursentwicklung der Nestlé AG 2019 (Nestlé, 2020b, S. 57)

## Rating-Agenturen

Nestlé weist in ihrer Berichterstattung ein Kreditrating von Finanzanlagen (siehe Abbildung 7), welche flüssige Mittel, langfristige Finanzanlagen und derivative Vermögensinstrumente umfassen, aus, wobei die Gruppe eine international anerkannte Kreditrating Skala in der Darstellung dieser Informationen verwendet (Nestlé, 2020a, S. 71).

In Millionen CHF	2019	2018
Investmentgrade A- und höher	10 165	9 988
Investmentgrade BBB+, BBB und BBB-	984	1 095
Non-Investmentgrade (BB+ und tiefer)	1 002	805
Kein Rating <sup>(a)</sup>	977	1 163
	<b>13 128</b>	<b>13 051</b>

(a) Vor allem Dividendenpapiere und andere Anlagen, für die kein Kreditrating existiert.

Abbildung 7: Kreditrating von Finanzanlagen (Nestlé, 2020a, S. 71)

Die Berichterstattung von Nestlé enthält jedoch kein Rating von Rating-Agenturen betreffend Kreditrating. Nestlé weist in ihrer Berichterstattung einzig auf Rankings in führenden Indizes betreffend Nachhaltigkeit hin (siehe Abbildung 8).

 <p>FTSE4Good</p>	<p>Nestlé wird seit 2011 im <b>FTSE4Good</b> Responsible Investment Index geführt.</p>		<p>Nestlé konnte ihre Spitzenposition in Kategorien wie Gesundheit und Ernährung, Umwelt- und Managementstrategie, Verpackungen und Wasserrisiken beibehalten.</p>
	<p>Platz 1 im globalen <b>Access to Nutrition Index (ATNI)</b> 2018 unter 22 internationalen Nahrungsmittel- und Getränkekonzernen.</p>		<p>Nestlé ist weiterhin auf der Climate-A-Liste von <b>CDP</b> vertreten.</p>
	<p>Nestlé wurde 2019 von <b>MSCI ESG Research</b> aufgrund ihrer Leistung in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Governance (ESG) als AA eingestuft.</p>		

Abbildung 8: Rankings in führenden Indizes betreffend Nachhaltigkeit (Nestlé, 2020b, S. 50)

Mit Pressemitteilungen bezüglich börsenrelevanter Ereignisse tritt Nestlé auch mit den Rating-Agenturen in Kontakt, welche basierend auf der Ankündigung prüfen ob das bestehende Rating angepasst werden muss oder nicht. Am 22. Oktober 2019 hat Fitch Ratings ihr Rating für Nestlé von AA- auf A+ heruntergestuft aufgrund ihrer Erwartung, dass Nestlés Verschuldungsgrad auf ein Niveau steigen wird, welches eher einem A+ Rating entspricht. Dies aufgrund der Absicht von Nestlé im Zeitraum 2020 bis 2022 bis zu 20 Milliarden Franken an Aktionäre auszuschütten (FitchRatings, 2019). Am gleichen Tag hat auch Moody's Investor Services das Rating für Nestlé von Aa3 auf Aa2 angepasst ebenfalls aufgrund der Ankündigung von Nestlé einen zusätzlichen Aktienrückkauf in Höhe von CHF 20 Milliarden durchzuführen (Moody's, 2019). Mit der gleichen Begründung senkte auch S&P Nestlés langfristiges Kreditrating von AA- zu AA (S&P, 2019).

### 3.1.3. Fazit

Bezüglich der Aktionärsstruktur werden diverse Informationen publiziert einschliesslich des Aktienkapitals nach Anlegerkategorie, einer Auflistung der bedeutenden Aktionäre sowie der geografischen Verteilung des Aktienkapitals. Der Vorjahresvergleich ist teilweise vorhanden und die Informationen werden entweder durch eine Grafik oder Erläuterungen dargestellt. Eine Auflistung nach Kreditarten in % des Fremdkapitals könnte für Nestlé ebenfalls von Interesse sein. Durch das aktive Programm für Investorenbeziehungen von Nestlé ist eine regelmässige Kontakthäufigkeit der Analysten und Investoren vorhanden. Nestlé publiziert ihre Kursentwicklung in ihrem Lagebericht, diese könnte jedoch durch Analystenmeinungen bzw. dem daraus folgenden Kursziel ergänzt werden. Nestlé listet in der Berichterstattung ihr eigenes Kredit-Rating sowie Rankings in führenden Indizes betreffend Nachhaltigkeit auf. Weiterführend sollten jedoch auch die spezifischen Ratings von Rating-Agenturen inklusive Vorjahresrating in die Berichterstattung aufgenommen werden, um so ein vollumfänglicheres Bild inklusive einer externen Sicht zu ermöglichen. Gesamthaft erfüllt die Berichterstattung von Nestlé bezüglich Investor Capital einen «Low Standard», da bezüglich der Aktionärs- und Fremdkapitalstruktur viele Informationen mit Vorjahresvergleich in graphischer Form aufgeführt werden jedoch teilweise detailliertere Erläuterungen fehlen (goodwill communications, 2007 zit. in Berndt & Will, 2020a, S.47). Es werden zudem keinerlei Angaben bezüglich Analysten-Meinungen sowie Ratings von Rating-Agenturen gemacht, welches sich folglich negativ auf die Bewertung auswirkt.

## 3.2. Human Capital

### 3.2.1. Theorie

Nach einer empirischen Umfrage von Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 61) bewerten die befragten Finanzexperten der Swiss CFA Society vor allem Vorstands- und Management-expertise sowie Wechsel in den Führungsrollen als besonders relevant für die Unternehmensbewertung. Im Zusammenhang mit der langfristigen und nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens hat die Umfrage auch ergeben, dass die Mitarbeiterqualifikation und deren Entwicklung, wie zum Beispiel die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und das Entwicklungspotential potenziell in die Bewertung miteingehen können. Darüber hinaus bezieht das ICCS Framework (vgl. Tabelle 4) auch die Mitarbeiterzufriedenheit in die Unternehmensbewertung mit ein.



Tabelle 4: ICCS - Human Capital (in Anlehnung an Will, 2007, S. 179)

Human Capital		
<b>Managementstruktur</b>	Erfahrung des Vorstands	Veränderungen der ersten Führungsebene unter dem Vorstand
<b>Mitarbeiterstruktur</b>	Qualifikation	Betriebszugehörigkeit nach Qualifikation
<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	Mitarbeiterzufriedenheit mit Hauptbegründungen	Attraktivität als Arbeitgeber bei potentiellen Arbeitnehmern
<b>Mitarbeiterentwicklung</b>	Weiterbildungsaufwand nach Weiterbildungsmöglichkeiten	Teilnehmeranzahl nach Weiterbildungsmöglichkeit

### 3.2.2. Analyse am Beispiel Nestlé

#### Managementstruktur

Die Expertise des Vorstands sowie Vorstandsveränderungen sind grundsätzlich für die Unternehmensstrategie, die Kommunikation sowie die Investorenbeziehungen wesentlich. Entsprechend sollten normalerweise solche Informationen in der Berichterstattung vorhanden sein. Informationen über die Vorstandsmitglieder und die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie deren Vergütungen werden im Corporate Governance Report dargelegt (Nestlé 2020c, S.28ff). Eine Vorstellung des aktuellen Vorstandes findet sich bei Nestlé im Corporate Governance Teil des Lageberichts und beinhaltet eine Kurzvorstellung der Vorstandsmitglieder sowie relevanter Entscheidungsträger mit Namen und aktueller Position (Nestlé, 2020b, S.70ff). Die zugehörigen Angaben über Ausbildung, Berufserfahrung und weitere Tätigkeiten finden sich wiederum im Corporate Governance Report (Nestlé, 2020c, S. 9ff).

#### Mitarbeiterstruktur

Die Angabe der Mitarbeiteranzahl ist nach IFRS bisher bereits verpflichtend. Das ICCS Framework sieht zusätzlich vor, die Anzahl der Mitarbeiter, aufgeschlüsselt nach Struktur und Qualifikation mit in die Bewertung einzubeziehen (Berndt & Will, 2020c, S. 75). Da die Mitarbeiteranzahl bereits als grundlegende Kennzahl für die ökonomischen Entwicklungen wichtig ist, kann ein höherer Detaillierungsgrad nach einem allgemeinen Standard sehr hilfreich sein, um die interne sowie externe Konzernentwicklung einzustufen. Nestlé listet die Anzahl der Mitarbeiter mit Vorjahresvergleich in einer Überblicksgraphik über den Konzern auf und gliedert diese im Teil der finanziellen Angaben des Lageberichts nach geografischem Standort und Tätigkeitbereich (Fabrik, Verwaltung und Verkauf) (Nestlé, 2020b, S. 55).

#### Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit gibt Auskunft über eine wesentliche Aussage betreffend der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Während diese zum Beispiel via Karriereportalen extern erhoben werden kann, ist es förderlich für ein Unternehmen diese selbst zu untersuchen und zu kommunizieren. Allgemein findet man eine solche Evaluation häufig im

Corporate Social Responsibility (CSR) Report, bei Nestlé ist diese bisher jedoch noch nicht in die offizielle Berichterstattung integriert.

### Mitarbeiterentwicklung

Im Bereich der Mitarbeiterentwicklung konzentrieren sich Unternehmen derzeit zumeist auch darauf ihre Attraktivität als Arbeitgeber darzustellen, meist werden jedoch keine relevanten Informationen für die Unternehmensbewertung publiziert. Mitarbeiterfluktuation und die Dauer der Tätigkeit für das Unternehmen sind beispielsweise Indikatoren, welche für die Unternehmensbewertung verwendet werden können. Des Weiteren können Informationen über Weiterbildungsangebote wie aktuelle und vergangene Teilnehmeranzahlen sowie Weiterbildungsaufwand nach Weiterbildungsmöglichkeit den Informationsgehalt über die Mitarbeiterentwicklung in der Berichterstattung steigern. Auf der Homepage von Nestlé werden über die Karriere Seite ganz regulär Informationen über interne Programme zur Karriereentwicklung publiziert (Nestlé, 2020d). Weitere qualitative oder quantitative Informationen zu den Mitarbeitern oder zur Mitarbeiterentwicklung sind nicht vorhanden.

#### 3.2.3. Fazit

Bei Nestlé sind die Informationen über Humankapital und Humankapitalentwicklung bis auf die Vorstellung des Vorstands und der Schlüsselpersonen sehr gering. Die Aufschlüsselung der Mitarbeiterstruktur ist, wie sie das ICCS Framework vorsieht, vorhanden, weitere Kriterien über die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterentwicklung werden jedoch nicht erwähnt. Daher ist die Darstellung nach den Bewertungskriterien in Anlehnung an goodwill communications (2007, zit. in Berndt & Will, 2020a, S.47) als «Below Standard» einzuordnen.

## **3.3. Customer Capital**

### 3.3.1. Theorie

Grundsätzlich geht es beim Customer Capital um die Fähigkeit zur Kundenbindung und Kundengewinnung (Berndt & Will, 2020b, S. 15). Um das Customer Capital zu bewerten, gibt das ICCS ein Rahmenkonzept vor (vgl. Tabelle 5). Gemäss Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 62) interessieren sich Analysten vor allem für strukturierte Informationen über die Wettbewerbsstruktur bzw. Marktanteile nach Segment.

Tabelle 5: ICCS - Customer Capital (in Anlehnung an Will, 2007, S. 179)

Customer Capital		
<b>Kundenstruktur</b>	ABC-Analyse	Neukundengewinnung
<b>Kundenzufriedenheit</b>	Kundenzufriedenheits-kennziffern nach Segment	Kundenbindungs-dauer nach Segment
<b>Wettbewerbsstruktur</b>	Marktanteile nach Segment	
<b>Unternehmensmarke</b>	Markenbekanntheit des Konzerns und Marken-kaskade	

Im nachfolgenden Kapitel wird bewertet, inwiefern Nestlé's Geschäftsbericht Auskunft über das Customer Capital gibt.

### 3.3.2. Analyse am Beispiel Nestlé

#### Kundenstruktur

Gemäss Nestlé (2020a, S. 92) gibt es keinen einzelnen Kunden, dessen Anteil am Konzernumsatz 10% oder mehr ausmacht. Die bedeutendsten fünf Kunden entsprechen 13% der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen. Kein einzelner entspricht jedoch mehr als 7% (Nestlé, 2020a, S. 96). In einer ABC-Analyse dürften also fünf Kunden etwas bedeutsamer sein, wobei sich aufgrund der finanziellen Berichterstattung keine starke Dominanz einzelner Kunden vermuten lässt. Genaueres lässt sich jedoch aus der Berichterstattung nicht schliessen. Zum Thema Kundenneugewinnung finden sich in der finanziellen Berichterstattung keine Angaben. Im Lagebericht wird lediglich bei der Marke S. Pellegrino erwähnt, dass durch das neue Produkt *Essenza* neue Konsumenten für das Segment gewonnen werden konnten (Nestlé, 2020b, S. 35).

#### Kundenzufriedenheit

Zu der Kundenzufriedenheit und -bindung lassen sich in der finanziellen Berichterstattung keine Angaben finden. Einzig im Lagebericht (Nestlé, 2020b, S. 19) wird Kundenbindung durch ein Abo-Service für Maschinen und Kaffee erwähnt, wobei dies lediglich die Marke Nespresso betrifft. Insgesamt gibt die finanzielle Berichterstattung sowie auch der Lagebericht und der Corporate Governance Bericht keine wirkliche Einsicht in die Kundenzufriedenheit. Des Weiteren werden auch keine Kennzahlen oder Kundenbindungsdauer erwähnt.

#### Wettbewerbsstruktur

Die Marktanteile nach Segment weisst Nestlé im Anhang der finanziellen Berichterstattung unter «Analyse nach Segmenten» aus. Nestlé ist in drei geografische Zonen unterteilt, welche Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA), Nord- und Südamerika (AMS) sowie Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA) umfassen (Nestlé, 2020a, S. 83). Das grösste Segment bildet mit CHF 33'154 Mio. Umsatz die Zone AMS, gefolgt von der Zone AOA mit CHF

21'602 Mio. und schliesslich der Zone EMENA mit CHF 18'834 Mio. Umsatz. Weiter werden die verschiedenen Produkte in folgende Gruppen unterteilt: Getränke in flüssiger und Pulverform, Wasserprodukte, Milchprodukte und Speiseeis, Nutrition-Produkte und Health Science, Fertiggerichte und Produkte für die Küche, Süswaren, Produkte für Heimtiere und Nicht zugeteilt (Nestlé, 2020a, S. 88). Nestlé weist die Umsätze pro Segment aus und führt auch einen Vorjahresvergleich durch (siehe Abbildung 9).

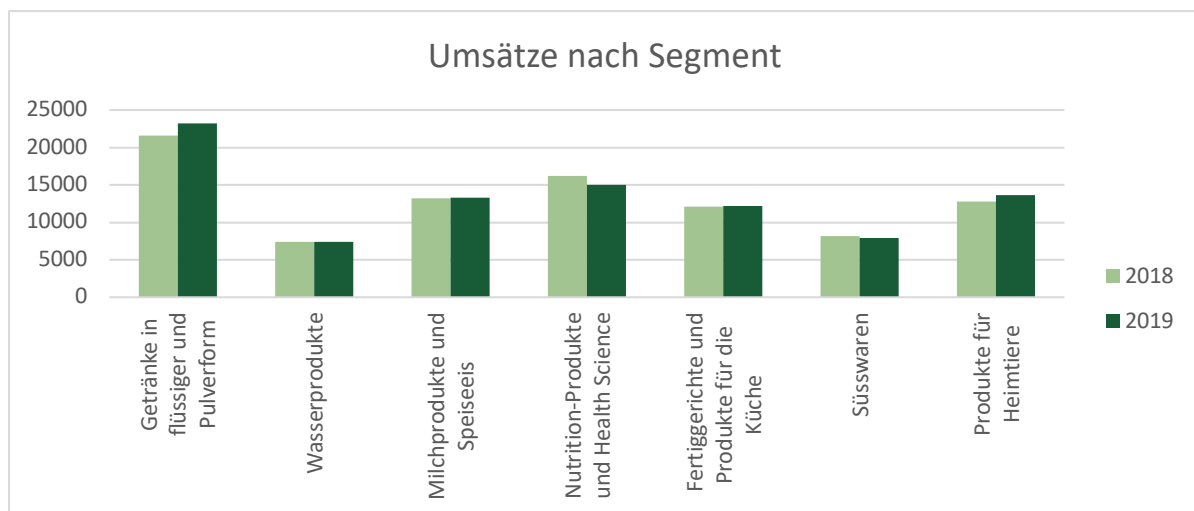


Abbildung 9: Marktanteile nach Segment (eigene Darstellung in Anlehnung an Nestlé, 2020a, S. 88)

Durch diese Angaben lässt sich erahnen, welchen Marktanteil Nestlé ungefähr hat. Um den Anteil jedoch zuverlässig zu ermitteln, müsste Nestlé entweder detaillierte und ergänzende Angaben machen, oder man müsste die Zahlen mit jener der Konkurrenz vergleichen. Alleine mit dem Bericht von Nestlé ist die Ermittlung der Marktanteile jedoch nicht möglich.

### Unternehmensmarke

Nestlé ist bekannt für seine Markenvielfalt. In der finanziellen Berichterstattung geht Nestlé jedoch nicht erwähnenswert auf die einzelnen Marken ein und stellt einzig im Lagebericht 2019 einige Marken vor. Nestlé (2020b, S. 21ff) orientiert sich dabei an der oben dargestellten finanziellen Segmentierung und führt die wesentlichen Marken auf. Bei den aufgeführten Marken gibt Nestlé ausserdem den Umsatz, die zugrundeliegende operative Ergebnismarge und der Anteil am Umsatz von Nestlé an. Einen Anlagespiegel, wie von Will (2007, S.170) empfohlen, wird jedoch nicht ausgewiesen.

#### 3.3.3. Fazit

Nestlé weist teilweise Informationen zu den beschriebenen Kategorien auf. Jedoch fehlen oft detailliertere Angaben, was es für Aussenstehende schwer macht, Rückschlüsse auf das Customer Capital zu machen. So werden beispielsweise Umsätze nach Segment ausgewiesen, jedoch fehlt der Vergleich zu der Konkurrenz, um den Marktanteil von Nestlé zu ermitteln.

Ausserdem würde eine grafische Darstellung, wie in Abbildung 9, den Vorjahresvergleich deutlicher veranschaulichen. Einzig bei den Unternehmensmarken geht Nestlé auf die wesentlichen Marken ein, nennt Umsatz und Anteil am Umsatz. Alles in allem sind die Angaben jedoch mangelhaft und auch nicht strukturiert aufgezeigt oder auffindbar. Deshalb wird die Berichterstattung bezüglich Customer Capital in Anlehnung an goodwill communications (2007, zit. in Berndt & Will, 2020a, S.47) als «Below Standard» eingeordnet.

### 3.4. Communication Capital

#### 3.4.1. Theorie

Unter dem Intellektuellen Kapital wird das Communication Capital für die Finanzanalyse laut Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 65) als weniger interessant eingestuft. Dies hat sich jedoch im Laufe der Jahre geändert und wird auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen. In einer immer digitalisierten Welt müssen Unternehmen vermehrt auf ihre Kommunikation und Medienpräsenz Acht geben, um beispielsweise mögliche sogenannte «Shitstorms» zu vermeiden. Somit sollten Unternehmen sich aktiv und transparent aufstellen und freiwillig kommunizieren, wo sie wie involviert sind, wie ihr Marketingbudget investiert wird, sowie allfällige Sponsoring Verpflichtungen aufzeigen. Folgende Unterkategorien (siehe Tabelle 6) werden im ICCS unter dem Communication Capital aufgelistet:

Tabelle 6: ICCS - Communication Capital (in Anlehnung an Will, 2007, S. 179)

Communication Capital		
<b>Medien-Relations</b>	Medientendenz	Medienpräsenz
<b>Communications Programme</b>	Werbudget für die UN-Dachmarken	Budget für Sponsoring Aktivitäten & nicht mediale Kampagnen

#### 3.4.2. Analyse am Beispiel Nestlé

##### Medien-Relations

Nestlé ist betreffend Kommunikation sehr aktiv. Die Unternehmung betreibt Kanäle auf allen bekannten Sozialen Netzwerken wie Twitter, Instagram oder Facebook. Jede Person, welche ab und zu Fernsehen schaut, hat zudem bestimmt schon die eine oder andere Werbung einer Nestlé Marke gesehen. Sei dies beispielsweise die berühmte Pizza Werbung von Buitoni oder die Wasser Werbung für S. Pellegrino. Nestlé hat somit eine sehr hohe Medienpräsenz, auch wenn diese den meisten Leuten mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht aktiv auffällt. In der Berichterstattung von Nestlé findet man jedoch keine Informationen dazu.

Bezüglich der Medientendenz schreibt Nestlé in ihren Berichten nichts über allfällige negative Berichterstattungen, im Gegenteil, durch ein eher ausgeschmücktes Storytelling wird die Firma

in jeder Hinsicht ins beste Licht gerückt. Dieses positive Bild bekommt aber immer wieder Dämpfer durch negative Berichte von NGOs wie Solidar Suisse, welche Nestlé vorwerfen, ihre Worte nicht in Taten umzusetzen und nicht genug zum Beispiel gegen Kinderarbeit zu tun (Solidar Suisse, 2019, S. 19-23).

Aus unserer Sicht wäre es glaubhafter und für das Communications Capital von höherem Wert, wenn auch negative Berichte und Anschuldigungen über den Konzern aktiv aufgenommen und in den Berichten erläutert würden. Hierbei könnte Nestlé zudem die Massnahmen detaillieren, welche ergriffen wurden als Reaktion auf die negativen Berichte. Ein aktuelles Beispiel umfasst die Konzernverantwortungsinitiative und es wird spannend zu sehen, ob sich Nestlé in ihrem Bericht 2020 dazu äussern wird. Obwohl die Initiative abgelehnt wurde, war Nestlé zusammen mit einigen anderen Grosskonzernen im Mittelpunkt dieser Initiative und vielleicht hat der Wahlkampf im Rahmen der Initiative dazu geführt, dass Nestlé freiwillig mehr kommuniziert und sich in diesem Bereich mehr engagiert.

### Communications Programs

Eine der wenigen konkreten Zahlen, welche man in den Berichten von Nestlé findet, sind die Ausgaben für Marketing und Vertrieb der Produkte, welche in der Erfolgsrechnung CHF 19'790 Milliarden umfassen (Nestlé, 2020a). Die genaue Aufteilung zwischen Marketing und Vertrieb wird jedoch nicht angegeben und es gibt auch keine weiteren ergänzenden oder detaillierteren Informationen. Somit gibt es keine direkte Quelle, wie hoch das Marketingbudget an sich ist und wie viel % davon auf die einzelnen Teile anfallen. Bezüglich Werbebudget, welches unter die Sparte Marketing fällt, hat Nestlé im Jahr 2018 Ausgaben für globale Werbemassnahmen in der Höhe von \$7.3 Milliarden Dollar getätigt, weshalb wir davon ausgehen, dass sich das aktuelle Werbebudget in etwa derselben Grössenordnung bewegt (Guttmann, 2020). Dieses Budget gehört zu einem der Grössten weltweit und in Anbetracht der vielen Marken, welche zu Nestlé gehören, ist dies auch nicht überraschend.

Bezüglich des Budgets für Sponsoring Aktivitäten und nicht mediale Kampagnen findet man in den regulären Berichten keine Angaben. Wir nehmen an, dass die Ausgaben dafür ebenfalls unter die CHF 19'790 Milliarden für Marketing und Vertrieb fallen. Welche Projekte unterstützt werden finden sich im zusätzlichen erstellten «Community Support» Bericht, welcher einen Überblick über einen Grossteil der unterstützten Projekte gibt. Diese reichen von Sport, wie beispielsweise die Unterstützung des FC Vevey, über Umweltaktionen wie das Entfernen von Abfällen aus dem Genfer See zu Kunst, Kultur und Humanitärer Hilfe, wie dem roten Kreuz oder Caritas Schweiz. (Nestlé, 2020e)

### 3.4.3. Fazit

Zusammengefasst sind die Informationen, welche Nestlé zum Communication Capital publiziert, noch nicht ausreichend. Es fehlen Hintergrundinformationen zum Werbebudget, der Medien Tendenz und Medien Präsenz sowie zum Sponsoring, welches die Bestandteile vom Communication Capital gemäss ICCS darstellen. Aus diesen Gründen hat Nestlé bezüglich des Communication Capital noch einiges aufzuholen und sollte dieses in ihren Berichten transparenter und detaillierter erläutern, wovon auch die Unternehmung selbst profitieren würde. Nestlés Berichterstattung würde bezüglich des Communication Capital in Anlehnung an goodwill communications (2007, zit. in Berndt & Will, 2020a, S.47) mit «Below Standard» bewertet werden.

## 3.5. Supplier Capital

### 3.5.1. Theorie

Das Supplier Capital steht bei Analysten laut Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 65) nicht an erster Stelle und trotzdem hat es in Zeiten eines aktiven Supply Chain Management an Bedeutung und Interesse gewonnen. Es handelt sich dabei um verschiedene Aspekte in Bezug auf die Lieferanten und deren Rohstoffe, welche zur Produktion der vielzähligen Produkte von Nestlé notwendig sind. Tabelle 7 veranschaulicht die verschiedenen Ausprägungen des ICCS betreffend Supplier Capital.

Tabelle 7: ICCS - Supplier Capital (in Anlehnung an Will, 2007, S. 179)

Supplier Capital		
<b>Lieferantenabhängigkeit</b>	Wertschöpfungstiefe nach relevanten Segmenten	
<b>Lieferantenstruktur</b>	ABC-Analyse nach Segmenten	Anzahl bestehender & neue Zulieferbeziehungen
<b>Lieferantenbindungsdauer</b>	Lieferantenbindungsdauer	Kontakthäufigkeit
<b>Lieferantenqualität</b>	Lieferzuverlässigkeit nach Segmenten	Lieferungsbeschaffenheit nach Segmenten

Gesicherte Lieferantenzugänge sind enorm wichtig, damit Lieferungen an Kunden eingehalten werden können. Solche gesicherten Lieferanten sind keine Selbstverständlichkeit und werden unter anderem durch externe Faktoren, wie beispielsweise den Klimawandel, beeinflusst. Weiter ist auch eine nachhaltige und transparente Produktion der Rohstoffe bedeutend, wobei diese gegenüber den Konsumenten möglichst gut und transparent kommuniziert werden muss. Dies unter anderem, da immer mehr Kunden detailliertere Informationen bezüglich der Inhalte der Produkte, welche sie konsumieren, wissen wollen und Wert darauflegen, dass diese nachhaltig und fair produziert werden.

### 3.5.2. Analyse am Beispiel Nestlé

#### Lieferantenabhängigkeit

Zum Abhängigkeitsverhältnis zwischen Nestlé und deren Lieferanten findet sich in den Berichten von Nestlé keine Informationen und somit lässt sich die Abhängigkeit nur mutmassen. Nestlé als grösster Lebensmittelkonzern der Welt beziehen ihre Rohstoffe aus der gesamten Welt und von verschiedenen Produzenten, weshalb wir davon ausgehen, dass die Lieferanten eher von Nestlé abhängig sind und nicht umgekehrt.

#### Lieferantenstruktur

Die Auflistung der Lieferantenstruktur sowie eine ABC-Analyse nach Segmenten wird in den Berichten von Nestlé nicht aufgeführt und fehlen bisher komplett. Am Anfang des Lageberichts (Nestlé, 2020b, S. 1) findet sich lediglich die Information, dass 70% des Volumens der fünfzehn wichtigsten Rohstoffkategorien verantwortungsbewusst beschafft wurden. Um welche Rohstoffe es sich handelt wird hierbei jedoch nicht erläutert. Eine Frage, welche direkt gestellt werden muss ist, unter welchen Umständen die anderen 30% der Rohstoffe beschaffen werden? Wenn 70% verantwortungsbewusst besorgt wurden, kann man daraus schlussfolgern, dass der Rest nicht unbedingt unter verantwortungsvollen Bedingungen beschaffen worden ist. Um diesen Spekulationen entgegen zu wirken, müsste Nestlé hier pro aktiv zusätzliche Informationen in ihrer Berichterstattung veröffentlichen. Da genauere Informationen zu den Rohstoffen fehlen, lassen sich auch keine Informationen zu deren Lieferanten bzw. deren Struktur ableiten.

#### Lieferantenbindungsdauer

Zu der Lieferantenbindung finden sich in der Berichterstattung von Nestlé ebenfalls keine präzisen Angaben. Somit ist unbekannt, ob Nestlé ihre Zulieferer zu gewissen Lieferantendauern verpflichtet bzw. wie lange diese sind. Was jedoch stark heraussticht und mehrmals auf verschiedene Weise erwähnt wird, ist das Nestlé an langjährigen Beziehungen mit ihren Produzenten interessiert ist. Dies wird explizit einzig in Bezug auf den Kakao so erwähnt, jedoch gehen wir davon aus, dass dies mit allen Rohstoffen so gehandhabt wird. In Bezug auf Kakao zeigt sich diese Absicht zur langfristigen Bindung in der Schulung von Bauern und dem kostenlosen Bereitstellen von neuen Setzlingen. Aus dem Bericht lassen sich jedoch nur die rohen Fakten entnehmen sowie die Absicht von Nestlé sich durch solche Nachhaltigkeitsprogramme die langfristige Versorgung mit Kaffee zu sichern.

Genauere Informationen zu den Projekten finden sich auf der Webseite von Nestlé. Dort heisst es unter anderem, dass beispielsweise in Kolumbien 28 Millionen junge Bäume, welche resistent gegen Pilzbefall sind und reiche Ausbeute liefern, kostenlos an Bauern ausgeliefert



wurden. Es wird weiter erwähnt, dass diese Aktion, ohne jegliche Verpflichtungen der Bauern den Kaffee auch an Nestlé zu verkaufen, angeboten wurde. Es liegt aber auf der Hand, dass Nestlé dadurch ihre Bindung zu den Bauern stärkt und hofft zukünftig davon profitieren zu können. Dies widerspiegelt sich auch im Titel des Artikels «Die Ernten der Zukunft». (Nestlé, o.D.)

Ein weiteres Beispiel für die langfristige Bindung sind die 429'800 Bauern, welche Nestlé laut ihres Berichtes für einen ertragsreicheren und nachhaltigeren Anbau bisher geschult hat. Leider wird auch hier nicht genauer erläutert, seit wann diese Schulungen und Programme durchgeführt werden bzw. wie viele jedes Jahr. Antworten auf diese Frage findet man wiederum auf der Webseite. Nestlé investiert jedes Jahr unter anderem in die Schulung von Bauern zum nachhaltigen Anbau von Kakao und jedes Jahr werden 10'000 Bauern weitergebildet. Laut Nestlé ist es ihnen wichtig Bauern mit Stolz zu erfüllen, ihre Arbeit auszuführen, in der Hoffnung, dass dieses Handwerk an zukünftige Generationen weitergegeben wird und somit der Anbau auch für viele weitere Jahre bzw. Jahrzehnte gesichert ist (Nestlé, o.D.).

#### Lieferantenqualität

Zur Lieferantenqualität sind ebenfalls keine Informationen in der Berichterstattung zu finden. Es wird einzig mehrmals darauf hingewiesen, dass Nestlé für ihre Produkte nur die besten Zutaten verwendet und aus unserer Sicht lässt sich daraus rückschliessen, dass Nestlé hinsichtlich der Lieferantenqualität auf hohes Niveau setzt.

#### 3.5.3. Fazit

Zusammengefasst besteht in Bezug auf des Supplier Capital im Falle von Nestlé noch grosses Ausbaupotential. Es werden viele Fakten publiziert und das Storytelling ist eher ausgeschmückt. Nur reichen Fakten allein nicht aus, sondern für ein vollumfängliches Verständnis des Supplier Capital benötigt es wesentlich mehr Hintergrundinformationen, welche teils aus anderen Quellen zusammengesucht werden können, aber mehrheitlich in der Berichterstattung ganz fehlen. Es wird unter anderem nicht erwähnt wie Nestlé von ihrem Zuliefern abhängig ist, wie lange die Bindungsdauer zu den Lieferanten beträgt oder wie Nestlé allgemein in Beziehung zu ihren Lieferanten steht. Somit ist die Berichterstattung von Nestlé bezüglich des Supplier Capital in Anlehnung an goodwill communications (2007, zit. in Berndt & Will, 2020a, S.47) mit «Below Standard» zu bewerten.

### 3.6. Innovation Capital

#### 3.6.1. Theorie

Das Reporting über Forschungsaufwand (R&D) ist je nach Sektor sehr unterschiedlich und hängt mit dem Spezialisierungsgrad und dem Wettbewerbsumfeld zusammen. Während in der Medizintechnik oder der Chemiebranche beispielsweise detailliert über Techniken und deren Entwicklung, berichtet wird, die patentiert und schwer zu imitieren sind, kann es in anderen Bereichen von Nachteil sein, zu detailliert Auskunft zu geben. Dies führt oft zu einer relativ oberflächlichen Darstellung der Innovationstätigkeit, die für die Unternehmensbewertung nicht zielführend ist. Während grundsätzlich über R&D Bereiche berichtet wird, fehlen häufig wichtige Informationen für eine fundierte integrierte Analyse. Eine systematische Zusammenstellung wird laut der Evaluierung von Expertenmeinungen durch Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S.58) als sehr wichtig eingestuft.

Im finanziellen Bericht werden grundsätzlich über die R&D Ausgaben berichtet. Der Forschungsaufwand in Prozent des Umsatzes ist ein guter Indikator, um eine Vergleichbarkeit herzustellen und einen Überblick über die Aktivität zu geben. Eine Aufschlüsselung über die Verteilung der R&D Ausgaben auf verschiedene Segmente oder Bereiche erscheint wünschenswert und ist nach dem ICCS Framework (siehe Tabelle 8) vorgesehen (Berndt & Will, 2020a, S. 59). Informationen über die Anzahl und den Inhalt von Patenten werden laut Umfrage von Burri (2011, zit. in Berndt & Will, 2020a, S.61) in einem integrierten Bericht als bedeutend eingestuft, da diese wichtig für die Beurteilung eines langfristigen Unternehmenswerts sein können. Während es möglich ist, diese Daten aus globalen Patentdatenbanken zu beschaffen und Informationen von Analysten erfragt werden können, werden sie in vielen Geschäftsberichten bisher kaum erwähnt. Die Innovationsstruktur des Unternehmens stellt die Basis für innovative Entwicklungen dar, wobei auch Standorte, Mitarbeiteranzahl, Mitarbeiterqualifikation und Kooperationen eine Rolle spielen. Für die Mitglieder der Swiss CFA Society erscheinen zudem Service- und Prozessinnovation ebenfalls eher wesentlich (Burri, 2011 zit. in Berndt & Will, 2020a, S.61).

Tabelle 8: ICCS - Innovation Capital (in Anlehnung an Will, 2007, S. 179)

Human Capital		
<b>Innovationsstruktur</b>	Patentanzahl und Schutzrechte	Anzahl an Dienstleistungs-, Verfahrens- und Produktinnovationen
<b>F&amp;E Aufwand</b>	Aufwand absolut/ prozentual	Verteilung der F&E Ausgaben nach Segmenten

### 3.6.2. Analyse am Beispiel Nestlé

#### Innovationsstruktur

Im Geschäftsbericht von Nestlé hat der Bereich Innovationen ein eigenes Kapitel, welches vier Seiten umfasst. Nestlé berichtet in diesem Teil sehr anschaulich, jedoch vorwiegend qualitativ, über Ziele der R&D und ihre Strategie in Innovationsentwicklung, Prozessverbesserungen in Hinblick auf das Projektmanagement von Innovationen, sowie der Markteinführung. Weiterführend nennt und erklärt Nestlé die Forschungs- und Anwendungsfelder derzeitiger Tätigkeiten. Service- und Prozessinnovationen werden im finanziellen Bericht nach IFRS beziffert, jedoch werden diese bisher bei Nestlé nicht nach Geschäftsbereichen aufgeschlüsselt. Ein Überblick wäre hier wertvoll und womöglich auch zur Evaluierung für die Firmen selbst sowie der Einschätzung des Wettbewerbsumfelds sinnvoll. Ebenfalls qualitativ erläutert werden Kooperationen, sowie die globale und lokale Struktur der Forschungsorganisation in Bezug auf die verschiedenen Märkte. Zielsetzungen bezüglich der Nachhaltigkeit im Bereich Innovation werden benannt und erläutert und einige anschauliche Beispiele für die derzeitigen Innovationstätigkeiten von Nestlé zusätzlich illustriert (Nestlé, 2020b, S. 12 ff). Konkrete Zahlen, wie die Anzahl der hervorgebrachten Innovationen, die Anzahl der Patente und Schutzrechte listet Nestlé nicht auf. Diese können bisher nur über allgemeine Datenbanken abgefragt werden, wie zum Beispiel auf den Seiten der World Intellectual Property Organization (2020).

#### F&E Aufwand

Quantitativ und in Tabellenform werden die R&D Ausgaben, die Zahl der Forschungszentren und der Anteil der Produktinnovationen und -renovationen am Umsatz berichtet, jedoch ohne einen Vorjahresvergleich abzubilden (Nestlé, 2020b, S. 13).

### 3.6.3. Fazit

Während die qualitative Darstellung sich bereits sehr stark der Idee des ICCS Frameworks annähert und als strategisch und für die Unternehmensbewertung relevant zielführend ist, werden die Fakten wie die Anzahl der Patente und die R&D Ausgaben nach verschiedenen Segmenten noch nicht quantitativ von Nestlé berichtet. Da einige Bereiche genannt werden, aber insbesondere zu Output-Indikatoren sowie quantitative Kennzahlen und die Informationen über die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr fehlen, ist der Standard der Berichterstattung nach dem Schema goodwill communications (2007, zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 47) noch immer als «Below Standard» einzuordnen.

## 4. Fazit

Basierend auf unserer systematischen Analyse, sowie den daraus resultierenden Zwischenfazit, haben wir die Berichterstattung von Nestlé in Bezug auf die unterschiedlichen Kategorien des ICCS folgendermassen bewertet (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Gesamtbewertung (eigene Darstellung)

ICCS	Bewertung	Quantifizierung
<b>Investor Capital</b>	Low Standard	3
<b>Human Capital</b>	Below Standard	2
<b>Customer Capital</b>	Below Standard	2
<b>Communication Capital</b>	Below Standard	2
<b>Supplier Capital</b>	Below Standard	2
<b>Innovation Capital</b>	Below Standard	2
<b>Gesamt Bewertung</b>	Below Standard	2.17

Da alle Kategorien gleich gewichtet werden, ergibt sich für den Geschäftsbericht von Nestlé eine Gesamtbewertung von «Below Standard». Erwartungsgemäss ist die Berichterstattung betreffend des Investor Capital am umfangreichsten, wobei Nestlé ihren Standard einfach steigern kann, indem sie Analysten Meinungen sowie Ratings von Agenturen inkludieren würden. Betreffend der anderen fünf Kategorien besteht noch grösserer Aufholbedarf und entsprechende Verbesserungsvorschläge sind in den Zwischenfazit enthalten. Zusammenfassend sollte Nestlé in allen Kategorien eine bessere Einstufung anstreben, um so die Gesamtqualität ihrer immateriellen Berichterstattung zu erhöhen.

Die Analyse von goodwill communications der DAX30-Unternehmen bewertete nur Angaben, welche sich über das Inhaltverzeichnis finden lassen, da es um eine nachvollziehbare Berichterstattung geht (Berndt & Will, 2020a, S. 49). In unserer Untersuchung haben wir bewusst nicht nur Aspekte integriert, welche im Inhaltsverzeichnis enthalten sind. Dadurch ist uns aufgefallen, dass Angaben bezüglich einzelnen Kategorien des intellektuellen Kapitals in der Berichterstattung verteilt sind und unterschiedlich strukturiert und dargestellt werden. Die Informationen sind grösstenteils noch nicht systematisch abgebildet und Nestlé könnte mit einer standardisierten Strukturierung und erhöhter Transparenz mehr Klarheit schaffen. Im Geschäftsbericht sollte man zusätzlich zu den Indikatoren des ICCS die Grundsätze der Rechnungslegung wie Vollständigkeit, Klarheit und Vergleichbarkeit berücksichtigen (Berndt & Will, 2020a, S. 50). Folglich besteht für Nestlé insbesondere bezüglich der Qualität ihrer Angaben in allen Kategorien noch Verbesserungspotenzial. Nichtsdestotrotz zieht unsere Untersuchung von Nestlé die gleichen Rückschlüsse wie die Analyse von goodwill communications. Gemäss

dieser Studie liefert kein DAX30-Unternehmen in ihren Geschäftsberichten im Jahr 2007 eine transparente Darstellung seines intellektuellen Kapitals, womit alle Unternehmen «Below Standard» bleiben (goodwill communications, 2007 zit. in Berndt & Will, 2020a, S. 48). Folglich zeigt sich, dass auch international noch Aufholbedarf in Bezug auf die immaterielle Berichterstattung besteht.

Für zukünftige Forschungsarbeiten wäre sicherlich ein Vergleich der Berichterstattung von Nestlé über mehrere Jahre von Interesse. Des Weiteren könnte die Gewichtung der einzelnen Kategorien des IK empirisch erarbeitet werden, um so eine akkuratere Bewertung zu ermöglichen. Gesamthaft kann durch integriertes Reporting und mittels dem ICCS Framework eine grundlegende und signifikante Lücke der derzeitigen Unternehmensbewertung geschlossen werden.

## Literaturverzeichnis

- Berndt, T., & Will, M. (2020a, 28. September). Corporate communications [Vorlesungsfolien Module III]. St.Gallen: Universität St.Gallen (HSG).
- Berndt, T., & Will, M. (2020b, 14. September). Einführungsveranstaltung / Corporate Communications I: Einführende Folien zur Theorie [Vorlesungsfolien Modul I]. St.Gallen: Universität St.Gallen (HSG).
- Berndt, T., & Will, M. (2020c, 14. September). Einführung [Vorlesungsfolien Modul I]. St.Gallen: Universität St.Gallen (HSG).
- FitchRatings. (2019). *Fitch Downgrades Nestlé to 'A+'; Outlook Stable*. Abgerufen am 29. November 2020 von <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-downgrades-nestle-to-a-outlook-stable-22-10-2019>
- Guttman, A. (2020). *Nestlé's advertising spending worldwide from 2015 to 2018*. Abgerufen am 10. Dezember 2020 von <https://www.statista.com/statistics/286531/nestle-advertising-spending-worldwide/>
- Kannan, G., & Aulbur, W. (2004). Intellectual capital - Measurement effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 389-413.
- marketscreener. (2020). *Aktien > Swiss Exchange > Nestlé S.A*. Abgerufen am 29. November 2020 von <https://ch.marketscreener.com/kurs/aktie/NESTLE-S-A-9365334/analystenerwartungen/>
- Moody's. (2019). *Rating Action: Moody's downgrades Nestlé to Aa3; stable outlook*. Abgerufen am 29. November 2020 von [https://www.moody.com/research/Moodys-downgrades-Nestl-to-Aa3-stable-outlook--PR\\_411978](https://www.moody.com/research/Moodys-downgrades-Nestl-to-Aa3-stable-outlook--PR_411978)
- Nestlé. (2020a). *Finanzielle Berichterstattung 2019*. Abgerufen am 05. November 2020 von <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-02/2019-financial-statements-de.pdf>
- Nestlé. (2020b). *Lagebericht 2019*. Abgerufen am 05. November 2020 von <https://www.nestle.de/sites/g/files/pydnoa391/files/2020-03/Nestl%C3%A9%20Global%20Report%202019.pdf>
- Nestlé. (2020c). *Bericht zur Corporate Governance 2019*. Abgerufen am 05. November 2020 von <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-02/corp-governance-report-2019-de.pdf>
- Nestlé. (2020d). *Karriere – Lokal etwas bewirken und global Einfluss nehmen*. Abgerufen am 08. November 2020 von <https://www.nestle.de/jobs>

- Nestlé. (2020e). *Community Support*. Abgerufen am 18. November 2020 von [www.nestle.ch/sites/g/files/pydnoa506/files/2020-02/CommunityReport2019.pdf](http://www.nestle.ch/sites/g/files/pydnoa506/files/2020-02/CommunityReport2019.pdf)
- Nestlé. (o.D.). *Besser leben*. Abgerufen am 13. November 2020 von <https://www.nestle.ch/de/storys/besser-leben>
- S&P. (2019). *Fitch, S&P downgrade Nestlé debt after company announces share buyback*. Abgerufen am 29. November 2020 von <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/izg-poq-p9ck8mcrzmuzw2>
- Schallmo, D. R. (2014). Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation - Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation* (S. 1-30). Springer Gabler.
- Schmalenbach Business Review. (1. 10 2013). Management Control and Reporting of Intangibles - Measurement and valuation of intangibles. (A. Duhr , & A. Haller, Hrsg.) *Schmalenbach Business Review, Sonderheft 4*, 36-69.
- Solidar Suisse. (2019, 17. September). *Palmölbericht*. Abgerufen am 28. November 2020 von [https://www.solidar.ch/sites/default/files/palmoel\\_report\\_2019\\_d-web.pdf](https://www.solidar.ch/sites/default/files/palmoel_report_2019_d-web.pdf)
- Will, M. (2007). *Wertorientiertes Kommunikationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- World Intellectual Property Organization (2020). *Patentscope Datenbank*. Abgerufen am 06. Dezember 2020 von <https://www.wipo.int/pct/en>