

# SEMINARARBEIT

Integrated Reporting und Corporate Communication



„Systematische Analyse des Intellektuellen Kapitals  
in der Unternehmensberichterstattung  
am Beispiel von BMW“

Universität St. Gallen  
Wintersemester 2020

Dr. Markus Will  
Lehrstuhl für Rechnungslegung



Theresa Maria Seehofer

Friedrich Berger

Rick Delboi

Erik Nettelroth

## **Inhaltsverzeichnis**

<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	<i>II</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	<i>III</i>
<i>1. Einführung</i> .....	<i>1</i>
<i>1.1 Motivation und Hintergrund</i> .....	<i>1</i>
<i>1.2 Einführung in das Beispiel BMW</i> .....	<i>2</i>
<i>1.3 Methodik</i> .....	<i>3</i>
<i>2. Systematische Analyse am Beispiel BMW</i> .....	<i>4</i>
<i>2.1 Humankapital</i> .....	<i>4</i>
<i>2.2 Kundenkapital</i> .....	<i>7</i>
<i>2.3 Investorenkapital</i> .....	<i>10</i>
<i>2.4 Lieferantenkapital</i> .....	<i>12</i>
<i>2.5 Innovationskapital</i> .....	<i>15</i>
<i>2.6 Kommunikationskapital</i> .....	<i>17</i>
<i>3. Fazit</i> .....	<i>19</i>
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	<i>20</i>
<i>A. Anlagen</i> .....	<i>22</i>
<i>Eigenständigkeitserklärung</i> .....	<i>46</i>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Anforderungen der Standards (Eigene Darstellung in Anlehnung an Will, 2007b).....	3
Abbildung 2: Standards für die Bewertung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Will, 2007b).....	4
Abbildung 3: Ort der Berichterstattung.....	4
Abbildung 4: Gesamtbewertung des Humankapitals .....	7
Abbildung 5: Gesamtbewertung des Kundenkapitals .....	9
Abbildung 6: Gesamtbewertung des Investorenkapitals .....	12
Abbildung 7: Gesamtbewertung des Lieferantenkapitals .....	15
Abbildung 8: Gesamtbewertung des Innovationskapitals .....	16
Abbildung 9: Gesamtbewertung des Kommunikationskapitals .....	18
Abbildung 10: Gesamtbewertung des intellektuellen Kapitals .....	19

## **Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motoren Werke
DAX	Deutscher Aktienindex
EU	Europäische Union
F&E	Forschung & Entwicklung
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
ICCS	Intellectual Capital Communication Standard
S&P	Standard & Poor's
USA	United States of America
VW	Volkswagen

# 1. Einführung

## 1.1 Motivation und Hintergrund

Immaterielle Vermögenswerte (auch „Intellektuelles Kapital“) haben über die letzten Jahrzehnte einen enormen Bedeutungszuwachs für die Gesamtbewertung von Unternehmen erfahren. Nicht zuletzt hat die stetig voranschreitende Tertiärisierung der Wirtschaft dazu geführt, dass ein Großteil des Unternehmenswertes nicht mehr direkt greifbar ist, sondern vielmehr in den Fähigkeiten der Mitarbeiter, Patenten oder Markenwerten steckt (Eierle, 2018, S. 385-386). Diese Entwicklung verdeutlicht auch ein Blick auf die Wertentwicklung des S&P 500. Während im Jahr 1975 noch 83% des Marktwertes durch materielle Vermögenswerte erklärt werden konnten, schrumpfte dieser Anteil bis 2015 auf 16% und wird im Jahr 2020 voraussichtlich nur noch 10% betragen (Ocean Tomo, 2020, S. 2).

Aufgrund der stark gestiegenen Relevanz wäre anzunehmen, dass die Mehrheit der Unternehmen dem intellektuellen Kapital eine besondere Bedeutung in ihrer Berichterstattung zukommen lässt. Das Gegenteil ist der Fall: Eine Studie der Beratung *goodwill communications* aus dem Jahr 2007 zeigt, dass kein einziges der deutschen DAX 30 Unternehmen den Ansprüchen einer systematischen Berichterstattung zu immateriellen Vermögenswerten gerecht wird. Laut Will (2007a), fehle nicht nur eine saubere Kategorisierung der einzelnen Komponenten des intellektuellen Kapitals. Auch die Qualität und der Umfang der Informationen seien unzureichend, um die Diskrepanz zwischen Buch- und Marktwerten eines Unternehmens greifbarer zu machen.

Wie sollte nun also eine optimale Berichterstattung zum intellektuellen Kapital im Geschäftsbericht eines Unternehmens aussehen? Dazu hat die *goodwill communications* basierend auf der Kategorisierung der Schmalenbach-Gesellschaft (2001, S. 990) und dem neuen ICCS Standard einen Vorschlag gemacht. Hierbei wird das intellektuelle Kapital in acht verschiedene Komponenten unterteilt: das Investorenkapital, das Humankapital, das Kundenkapital, das Kommunikationskapital, das Lieferantenkapital und das Innovationskapital (siehe Anhang).

Auf Basis jener Einteilung wird im Folgenden das intellektuelle Kapital am Beispiel der BMW AG systematisch analysiert. Hierbei wird geprüft, wie präzise und in welcher Form über die jeweiligen Komponenten des intellektuellen Kapitals innerhalb des Geschäftsberichts von 2019 informiert wird.

Die Seminararbeit ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 beinhaltet eine Einführung in das Beispiel der BMW AG. Anschließend befasst sich Kapitel 3 mit der verwendeten Methodik zur Einschätzung der Qualität der Berichterstattung in Bezug auf das intellektuelle Kapital. Kapitel 4 umfasst die Analyse der einzelnen Komponenten des intellektuellen Kapitals sowie Quervergleiche mit der VW AG. Kapitel 5 beinhaltet schließlich das Fazit mit der abschließenden Bewertung.

## 1.2 Einführung in das Beispiel BMW

Die Automobilbranche ist derzeit von tiefgreifenden strukturellen Veränderungen geprägt. Eine konsequente Ausrichtung auf die Zukunft erfordert von traditionellen Automobilherstellern, wie der BMW AG einen Wandel hin zu neuen Mobilitätslösungen. Dabei sind innovative und bilanziell schwer greifbare Themenfelder wie Connectivity, autonomes Fahren, Elektrifizierung und Digitalisierung von steigender strategischer Bedeutung (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 29-30).

Die strukturelle Neuausrichtung der Branche schlägt sich bereits heute in der Marktkapitalisierung traditioneller Automobilhersteller nieder. Ende 2019 lag die Marktkapitalisierung der BMW AG bei 47,160 Mrd. € und damit deutlich unter dem bilanzierten Eigenkapital, welches mit 59,324 Mrd. € in den Büchern stand (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 23 & S. 150). Ursachen für diese Diskrepanz sind vielfältig. Auch die mangelnde Kommunikation des intellektuellen Kapitals in den identifizierten Zukunftsfeldern ist ein möglicher Treiber. Gleichzeitig scheint BMW zukünftig mehr Wert auf nicht-finanzielle Indikatoren in der Berichterstattung zu legen. So hat der Vorstandsvorsitzende Oliver Zipse auf der Hauptversammlung im Mai 2020 eine Umstellung auf einen vollständig integrierten Geschäftsbericht angekündigt. Somit solle ein gesamthaftes und selbstbewusstes Bild des Unternehmens kommuniziert werden und eine potenziell stärkere Berücksichtigung des intellektuellen Kapitals am Kapitalmarkt forciert werden (Zipse, 2020, S. 18).

Ein geführtes Interview mit Frau Rösler, Leiterin des Bereichs Investor Relations, und Herrn Finkenzeller, Verantwortlicher für die Finanzpublikationen der BMW AG, brachten tiefere Einblicke in die Beweggründe, den Prozess und die Resonanz dieser Umstellung. Beide Unternehmensvertreter führten aus, dass die Einführung der integrierten Berichterstattung als deutliches Signal des Aufbruchs zu verstehen sei. Die Erstellung eines integrierten Berichts sei aus ihrer Sicht erst sinnvoll, sobald ein Unternehmen auch integriert handle. Die interne und externe Resonanz auf die Ankündigung schildern sie als positiv. Demgegenüber stehe aus ihrer Sicht der erhebliche Aufwand, den eine Umstellung auf einen integrierten Bericht erfordere. Daher werde sich der erste integrierte Bericht vornehmlich auf eine Zusammenführung der bestehenden Inhalte des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts beschränken. Allerdings erfordere der limitierte Platz eine Priorisierung von Inhalten. In einem ersten Schritt solle diese Priorisierung durch eine interne Sortierung, basierend auf eigenen Wahrnehmungen erfolgen. Für den kommenden integrierten Bericht werde die BMW AG deshalb einen besonderen Fokus auf das Lieferantenskapital legen, um die hohe Belastung auf die Lieferketten durch die Corona-Pandemie bestmöglich aufzuzeigen und dem wahrgenommenen Interesse ausgewählter Analysten gerecht zu werden. In einem zweiten Schritt werde anhand ausgewählter Stakeholderbefragungen ein Scoring-Modell entwickelt, welches eine Sortierung der Themen auf Basis ihrer Relevanz für den Kapitalmarkt erlaube. Dieses Ranking sei jedoch keineswegs statisch, sondern werde iterativ durchgeführt, um auf die aktualisierten Bedürfnisse des Kapitalmarkts bestmöglich zu reagieren. Frau Rösler und Herr Finkenzeller sehen die Einführung des integrierten Berichts auch als Startpunkt für eine neue

Dialogoffenheit mit dem Kapitalmarkt. Neben Pflichtbestandteilen der Berichterstattung werden in Zukunft auch für den Kapitalmarkt besonders interessante Punkte mit stärkerer Intensität berichtet (Persönliche Kommunikation, 2020).

Das Geschäftsmodell dient als Grundlage für die Schaffung von Mehrwert und die Sicherung von Ertrag. Im Fall der BMW AG liegt der Fokus auf dem Premiumsegment, mit den drei bekanntesten Marken BMW, MINI und Rolls-Royce. Im Folgenden beschränkt sich die Analyse auf den Automobilsektor, obwohl die BMW Group auch im Motorradgeschäft sowie im Bereich Finanzdienstleistungen vertreten ist. Die Ziele der Organisation sind dabei klar definiert und greifen eine „nachhaltige, individuelle Mobilität, eine ressourceneffiziente Wertschöpfung, die Weiterentwicklung des Potenzials ihrer Mitarbeiter und ihr gesellschaftliches Engagement“ auf (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 27). Dies spiegelt sich ebenfalls in der Geschäftsstrategie wider, welche die vier Schwerpunkthemen Haltung, Ausrichtung, strategische Stoßrichtung und Zusammenarbeit umfasst. Damit möchte man sich auf die Kunden fokussieren, um die weltweit unterschiedlichen Ansprüche zu erfüllen und weiterhin Premium-Produkte für individuelle Mobilität anbieten. Dies sei durch gegenseitige Höchstleistung und Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern umsetzbar, wobei man sich dabei den unternehmerischen, ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen stellen müsse (BMW Group Strategie, 2020).

### 1.3 Methodik

Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen des intellektuellen Kapitals und der vielfältigen Kategorisierungen des Begriffs gibt es ebenfalls bei der Bewertung kein allgemeingültiges Vorgehen. Damit jedoch eine stringente Bewertung in dieser Analyse gewährleistet ist, richtet sich die verwendete Methodik nach einer Studie von *goodwill communications* (Will, 2007b), in der es fünf Standards mit steigender Güte gibt. Jeder Standard beinhaltet unterschiedliche Anforderungen für das Erreichen der jeweiligen Güte. Dabei werden insgesamt die folgenden vier Anforderungen unterschieden:





	<b>Ausprägung:</b> Der geforderte Indikator wird aufgeführt.
	<b>Vorjahresvergleich:</b> Der geforderte Indikator wird mit Vorjahresvergleich aufgeführt.
	<b>Tabelle / Grafik:</b> Der geforderte Indikator wird in grafischer / tabellarischer Form aufgeführt.
	<b>Erläuterungen:</b> Der geforderte Indikator wird mit Erläuterung zu Veränderungen zum Vorjahr aufgeführt.

Abbildung 1: Anforderungen der Standards (Eigene Darstellung in Anlehnung an Will, 2007b)

Je höher die Güte, desto mehr Anforderungen sind erfüllt. In der höchsten Güte, „Full Standard“, wird beispielsweise der geforderte Indikator in grafischer und/oder tabellarischer Form mit Vorjahresvergleich, prozentualer Angabe, Erläuterung der Veränderung sowie einer Angabe zur Methode aufgeführt.

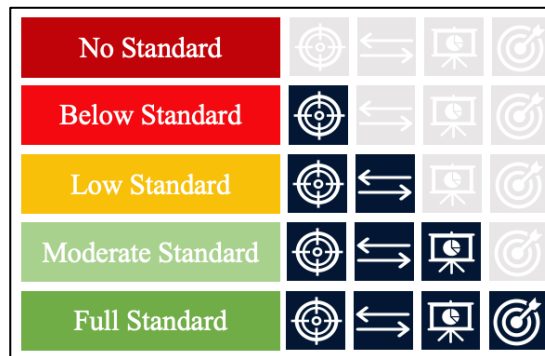


Abbildung 2: Standards für die Bewertung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Will, 2007b)

Zudem wird in der Analyse vermerkt, ob sich die Information im Geschäftsbericht oder Nachhaltigkeitsbericht befinden.

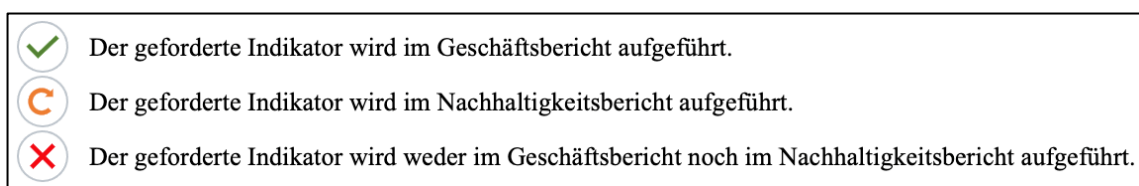


Abbildung 3: Ort der Berichterstattung

Abschließend erfolgt ein Vergleich der Bewertung mit dem Konkurrenten Volkswagen AG. Dafür wird jeder Indikator individuell nochmals auf Basis des Geschäftsberichts und des Nachhaltigkeitsberichts von VW bewertet. Die detaillierte Bewertung befindet sich im Anhang.

## 2. Systematische Analyse am Beispiel BMW

### 2.1 Humankapital

Per Definition verfügt jedes Unternehmen über mindestens eine Einheit Humankapital und eine Einheit Strukturkapital. Während das Strukturkapital in weitere Subkategorien verfeinert wird, nimmt das Humankapital eine übergeordnete Rolle ein (Edvinsson & Malone, 1997, S. 45). Aus dieser Sonderstellung des Humankapitals lässt sich die Bedeutung für das intellektuelle Kapital ableiten. Will definiert das Humankapital als die „Fähigkeit zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung“ (Will, 2009, S. 224). Darüber hinaus haben empirische Studien zur Bedeutung des intellektuellen Kapitals ergeben, dass befragte Finanzanalysten den Indikatoren des Humankapitals eine sehr hohe Relevanz beimessen (Burri, 2010, S. 33). Die Darstellung des Humankapitals im Geschäftsbericht hat somit maßgeblichen Einfluss auf die Bewertung des intellektuellen Kapitals durch Finanzanalysten.

Bei der BMW AG wird diese Sonderstellung durch die explizite Berücksichtigung in der Geschäftsstrategie weiter verstärkt. Aus dem Strategiebaustein *Zusammenarbeit* lässt sich die hohe strategische Bedeutung des Humankapitals für die BMW AG ableiten (BMW Group Strategie, 2020). Dies wird ebenfalls durch die Tatsache unterstützt, dass der größte Anteil der Netto-Wertschöpfung bei der BMW AG von den Mitarbeitern generiert wird (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 61). Zudem kommt dem Humankapital derzeit die wichtige Rolle zu, durch den zielgerichteten Aufbau neuer



Kompetenzfelder den laufenden Transformationsprozess zu meistern und damit die langfristige Umsetzung des Geschäftsmodells zu ermöglichen.

Um eine systematische Analyse des Humankapitals der BMW AG zu ermöglichen, erfolgt die Analyse anhand des von Will entwickelten Schemata. Will stützt sich bei der Bewertung des Humankapitals auf folgende vier Indikatoren: Managementstruktur, Mitarbeiterstruktur, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterentwicklung (Will, 2009, S. 223).

### **Managementstruktur**

Finanzanalysten legen laut einer empirischen Studie besonders großen Wert auf die Managementstruktur eines Unternehmens (Burri, 2010, S. 33). Die BMW AG nennt vor diesem Hintergrund alle sieben Mitglieder seines Vorstandes. Darüber hinaus wird der Übernahmezeitpunkt des derzeitigen Verantwortungsbereichs angegeben, sofern Veränderungen innerhalb der Berichtsperiode stattgefunden haben. Innerhalb des Geschäftsjahres 2019 sind zwei neue Mitglieder in den Vorstand berufen worden, während zwei Mitglieder ausgeschieden sind (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 203). Der Geschäftsbericht liefert dabei aber keine Details bezüglich vorheriger Aufgaben oder Qualifikationen der neuen Vorstandsmitglieder. Zudem sind dem Geschäftsbericht keine Hinweise auf etwaige Austrittsgründe zu entnehmen. Des Weiteren findet keine Berichterstattung zu Veränderungen in der 1. Ebene unter dem Vorstand statt. Fehlende Detaillierungen hinsichtlich Veränderungen in den obersten Managementebenen erfordern den Einbezug unterjähriger Unternehmenskommunikation. Ein Quervergleich zum Konkurrenten VW zeigt vergleichbare Ergebnisse. VW liefert ebenfalls keine Details hinsichtlich des Erfahrungsstandes der Vorstandsmitglieder sowie zu Veränderungen innerhalb der 1. Führungsebene (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 12-13).

### **Mitarbeiterstruktur**

Die BMW AG berichtet im Kapitel *Zusammengefasster Lagebericht* unter dem Punkt *Personal* kompakt über die aktuellen Mitarbeiter. Dabei werden neben graphischen Darstellungen relevanter Kennzahlen auch unterstützende Aussagen getätigt (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 39-40). Die BMW AG beschäftigte zum Stichtag 31.12.2019 weltweit 133.778 Mitarbeiter, ein Wert, der geringfügig unter dem Vorjahresniveau lag. Der Rückgang geht primär auf den bewussten Gebrauch der natürlichen Fluktuation zurück, um „Kompetenzen umzubauen und sich noch stärker auf die Zukunftsthemen zu fokussieren“ (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 39). Auf die Zusammensetzung der Beschäftigungszahlen wird nur sehr punktuell eingegangen. Die BMW AG nennt „Vielfalt als Wettbewerbsfaktor“ (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 40), liefert jedoch nur Informationen bezüglich der Entwicklung des Frauenanteils. Weitere Dimensionen wie Alter und kultureller Hintergrund werden nicht aufgeführt. Insgesamt liefert der Geschäftsbericht nur einen sehr oberflächlichen Einblick in die Mitarbeiterstruktur der BMW AG. Zum Teil können tiefere Informationen im Nachhaltigkeitsbericht nachgelesen werden. Dazu gehören Kennzahlen wie

Mitarbeiter je Produktionsstandort und die Schwerbehindertenquote (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 106 & 117). Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, insbesondere in Europa, wären Informationen hinsichtlich der Altersstruktur und der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit sinnvolle Ergänzungen im Geschäftsbericht. Diese fehlen jedoch gänzlich. Ein Blick in den Geschäftsbericht von VW zeigt, dass Konkurrenten diese Punkte bereits aufgreifen, indem die Altersstruktur und das Durchschnittsalter der Belegschaft veröffentlicht wird (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 152). Zudem führt die VW AG Berufsausbildungs- und Hochschulabschlussquoten auf und liefert damit Hinweise zur Qualifikation der Belegschaft (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 131).

### **Mitarbeiterzufriedenheit**

Die zunehmende Konkurrenz mit führenden Technologieunternehmen auf dem Arbeitsmarkt, ein globaler Mangel an qualifizierten Fachkräften und der demografische Wandel setzen die BMW AG zunehmend am Arbeitsmarkt unter Druck. Um auch weiterhin „die besten Arbeitskräfte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten“ (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 110) ist die Innen- und Außenwahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber entscheidend. Daher gewinnt die Berichterstattung der Mitarbeiterzufriedenheit zunehmend an Bedeutung. Zahlreiche Rankings versuchen durch Umfragen unter bestehenden und potentiellen Arbeitnehmern die Attraktivität der Arbeitgeber zu quantifizieren. Der Geschäftsbericht der BMW AG verweist an dieser Stelle auf drei Rankings, welche eine enorm hohe globale Attraktivität, sowohl unter bestehenden als auch unter potentiellen Arbeitnehmern bescheinigen. Die seit Jahren niedrige Fluktuationsquote wird als weiterer positiver Indikator identifiziert. Sie liegt mit 3,39% unter Branchenniveau (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 40). Die Hauptgründe für die sehr hohe Attraktivität als Arbeitgeber werden im Geschäftsbericht nicht explizit erwähnt. Eine passende Ergänzung liefert an dieser Stelle der Nachhaltigkeitsbericht, welcher die wichtigsten Hintergründe detailliert erläutert (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 110). Insgesamt liefert der Geschäftsbericht einen sehr guten Einblick in die Ergebnisse der Indikatoren, lässt jedoch die Gründe und Ursachen für die positive Bewertung weitestgehend offen. An dieser Stelle muss der Nachhaltigkeitsbericht als Ergänzung hinzugezogen werden. VW teilt ebenfalls Informationen hinsichtlich der internen und externen Arbeitgeberattraktivität. Diese werden allerdings ausschließlich in Textform beschrieben (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 149-150).

### **Mitarbeiterentwicklung**

Der Aufbau neuer Kompetenzfelder über die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter nimmt bei der BMW AG eine bedeutende Rolle ein, um den Transformationsprozess erfolgreich zu überstehen. Der Geschäftsbericht greift diese Thematik auf und informiert zur erfolgten Neuausrichtung der gesamten Berufsausbildung. Besonders die digitale Transformation der Berufsausbildung steht dabei im Vordergrund, um frühzeitig auf die kommenden Herausforderungen zu reagieren. Neben dieser qualitativen Berichterstattung zur Berufsausbildung zeigt der Geschäftsbericht auch in grafischer Form

die Gesamtanzahl der Auszubildenden, welche sich im Vergleich zum Vorjahr geringfügig reduziert hat (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 39). Neben der Anpassung des Ausbildungsangebots für neue Mitarbeiter bedarf es hohen Investitionen in die Weiterbildungsangebote bestehender Mitarbeiter, um strategische Kompetenzen wie Elektromobilität und Data Analytics auszubauen. Die Entwicklung der Investitionen in Mitarbeiterqualifikationen wird im Geschäftsbericht dargelegt (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 39). Obwohl die BMW AG die Mitarbeiterentwicklung als integralen Bestandteil des zukünftigen Erfolgs sieht, fehlen im Geschäftsbericht weitere zentrale Kennzahlen, welche ein ganzheitlicheres Bild erlauben würden. Der Nachhaltigkeitsbericht schließt einige dieser Lücken, indem er die Rolle der Führungskräfte verdeutlicht und die Kennzahlen durchschnittliche Weiterbildungstage und Schulungsstunden nach Mitarbeiterkategorie nennt (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 114-119). Die VW AG teilt insgesamt deutlich weniger Informationen hinsichtlich ihrer Mitarbeiterentwicklung. Der Geschäftsbericht dokumentiert ausschließlich die aktuelle Teilnehmerzahl ihrer Ausbildungsprogramme in Textform (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 151).

### Zwischenfazit

Insgesamt wird deutlich, dass BMW in heterogener Intensität und ungleichem Detaillierungsgrad hinsichtlich der Indikatoren des Humankapitals informiert. Während die Berichterstattung zur Mitarbeiterentwicklung vollständig und zufriedenstellend erfolgt, erlaubt die Berichterstattung zu den weiteren Indikatoren keine abschließende und gesamthafte Beurteilung des Humankapitals.











		 <b>BMW</b>				 <b>VW</b>	
Humankapital	Aspekte					Bewertung	Bewertung
1 Managementstruktur	Erfahrungsstand Vorstand	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
	Veränderungen 1. Führungsebene	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
2 Mitarbeiterstruktur	Qualifikation	C	✗	✗	✗	No Standard	Low Standard
	Betriebszugehörigkeit	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
3 Mitarbeiter-zufriedenheit	M-Zufriedenheit mit Begründung	✓	✓	C	C	Low Standard	Low Standard
	Rating potentielle Arbeitnehmer	✓	✗	✗	C	Below Standard	Below Standard
4 Mitarbeiter-entwicklung	Weiterbildungsaufwand	✓	✓	C	✓	Moderate Standard	No Standard
	Teilnehmerzahl Weiterbildung	✓	✓	✓	✓	Full Standard	Below Standard
 Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle/ Grafik  Erläuterung <b>Gesamtbewertung:</b>						Below Standard	Below Standard

Abbildung 4: Gesamtbewertung des Humankapitals

## 2.2 Kundenkapital

Das Kundenkapital (auch Customer Capital genannt) bildet als immaterieller Vermögensgegenstand die wichtigste Erfolgsdeterminante für den aktuellen und zukünftigen Unternehmenserfolg. Dies zeigen die Ergebnisse einer empirischen Studie unter den 1000 umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland (Völckner & Pirchegger, 2006, S. 228). Dabei umfasst das Kundenkapital „alle immateriellen Werte, die sich aus den Kundenbeziehungen eines Unternehmens ergeben“ (Völckner, Pirchegger, 2006, S.

220). Hierzu zählen die Kundenstruktur, die Kundenzufriedenheit, die Wettbewerbsstruktur sowie die Unternehmensmarke (Will, 2009, S. 223).

Wie in der Geschäftsstrategie der BMW AG definiert, fokussiert sich die strategische Stoßrichtung des Konzerns auf die Kunden, deren Bedürfnisse und Wünsche sowie die Erfüllung ihrer weltweit unterschiedlichen Ansprüche. „Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt“ (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 9 & S. 19) – Diese Worte leiten den Geschäftsbericht durch die Aktionärsbriefe vom Vorsitzenden des Aufsichtsrates sowie vom Vorstandsvorsitzenden ein. Vergleichbare Aussagen zum kundenorientierten Verhalten ziehen sich kontinuierlich durch die Ausführungen des Berichts und vermitteln die Wichtigkeit des Kunden als zentraler Werttreiber im Geschäftsmodell der BMW AG.

### **Kundenstruktur**

Die fundierte Kundenbasis der BMW AG wird im Geschäftsbericht detailliert dargestellt und setzte sich im Jahr 2019 aus zweieinhalb Millionen BMW, MINI und Rolls-Royce Kunden sowie über 175.000 Kunden im Segment Motorräder, welche sich über die ganze Welt erstrecken (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 65 & S. 71). Weitere quantitative Angaben zu den wichtigsten Automobilmärkten 2019 sowie zu den Auslieferungen nach Regionen und der einzelnen Modelle sind ebenfalls im Geschäftsbericht vorzufinden (siehe Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 64-68). Im Hinblick auf den weltweiten Absatzmarkt verfolgt das Unternehmen den Ansatz „Power of Choice“, um die unterschiedlichen Anforderungen und Kundenwünsche zu berücksichtigen (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 20). Denn wie im Interview mit Frau Rösler vermittelt wurde, glaube BMW zukünftig weiter an den Verbrenner. Diese viergleisige Strategie ermögliche jedem Kunden, die passende Antriebsform für sich persönlich auszuwählen. Durch den kontinuierlichen Ausbau von elektrifizierten Fahrzeugen biete die BMW AG den Kunden ein breiteres Angebotsspektrum und sichere sich die seit 2016 bestehende Marktführerschaft in Deutschland im Bereich elektrifizierte Fahrzeuge. Dies steht in Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation einer nachhaltigen und individuellen Mobilität. Die führende Wettbewerbsstellung in Kombination mit einem transparenten, zukunftsorientierten Handeln stärke das Vertrauen der bestehenden und potenziellen Kunden in diesem Sektor.

Zusätzlich ist dem Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG (2019, S. 59) zu entnehmen, dass im Rahmen von neuen Mobilitätsservices, mit dem Ziel der nachhaltigen Veränderung des Mobilitätsverhaltens, Neukunden im mehrstelligen Millionenbereich gewonnen werden konnten. Dafür kam es zum ersten Mal in BMWs Unternehmensgeschichte zur Gründung eines Joint Ventures mit dem direkten Konkurrenten Daimler AG, welches die Zielvision „der neuen Art der Fortbewegung für alle“ mithilfe von fünf urbanen Mobilitätslösungen verwirklicht (Moovel Group GmbH, 2020).

### **Kundenzufriedenheit**

Durch Veranstaltungen mit Stakeholdern zu Nachhaltigkeitsthemen werde in kontinuierlichen Dialogen sichergestellt, im Interesse der Stakeholder zu handeln und damit verbundenes Feedback in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu berücksichtigen (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG,

2019, S. 20-25). Einzelne Themen werden im Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG narrativ erläutert. Zusätzlich ist hervorzuheben, dass die Volkswagen AG ebenfalls Dialogveranstaltungen anbietet, diese sind jedoch bereits im Geschäftsbericht thematisiert (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 134-135).

Quantitative Angaben in Form einer Zufriedenheitskennziffer oder einer Kundenbindungsdauer werden im Geschäftsbericht nicht veröffentlicht. VW hingegen legt einen konkreten Zufriedenheitswert mit Vorjahresvergleich und einen zukünftigen angestrebten Wert offen. Der Zufriedenheitswert resultiert aus dem kundenorientierten Produktangebot sowie der Serviceorientierung der Mitarbeiter (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 146).

### Wettbewerbsstruktur & Unternehmensmarke

Dennoch ist sich die BMW AG über mögliche Risiken von Marktentwicklungen bewusst. Diese beinhalten beispielsweise neben unvorhergesehenen Kundenpräferenzen oder einem veränderten Kundenverhalten aufgrund Veränderungen in Werten und Umwelteinflüssen, auch eine steigende Wettbewerbsintensität (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 93.). Über jährliche Klassifizierungen der Risikohöhe werden die Risiken und Chancen geschätzt. In diesem Rahmen werden die Marktentwicklungen der höchsten Risikohöhe von > €400 Mio. mit potenziellen Ergebnisauswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage im Worst Case von > €2.000 Mio. eingeordnet (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 91).

### Zwischenfazit

Durch eine kontinuierliche Thematisierung in der Unternehmensberichterstattung und eine transparente Darstellung in Form von narrativen Berichtsteilen wird der Notwendigkeit einer Offenlegung grundsätzlich nachgekommen. Jedoch fehlen insbesondere auf quantitativer Ebene detaillierte Angaben besonders zur Kundenzufriedenheit, zur Wettbewerbsstruktur und zur Markenbekanntheit. Die Angaben werden im Geschäftsbericht nicht thematisiert oder weisen einen sehr geringen Detaillierungsgrad auf. Im Vergleich zur VW AG lassen sich insbesondere im Bereich Kundenzufriedenheit deutliche Unterschiede feststellen. So veröffentlicht VW in diesem Bereich konkrete Kennzahlen und weist insgesamt transparentere Informationen im Geschäftsbericht aus, sodass hier zumindest der „Low Standard“ erreicht werden kann.











		 <b>BMW</b>				 <b>VW</b>	
Kundenkapital	Aspekte					Bewertung	Bewertung
1 <b>Kundenstruktur</b>	Aufteilung / ABC-Analyse	✓	✓	✓	✓	Full Standard	Full Standard
	Neukundengewinnung	C	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard
2 <b>Kundenzufriedenheit</b>	Kennziffern nach Segment	C	✗	✗	✗	No Standard	Moderate Standard
	Kundenbindungsdauer	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard
3 <b>Wettbewerbsstruktur</b>	Marktanteile nach Segment	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
4 <b>Unternehmensmarke</b>	Markenbekanntheit des Konzerns	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard
 Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle / Grafik  Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b> <span style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Below Standard</span> <span style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Low Standard</span>	

Abbildung 5: Gesamtbewertung des Kundenkapitals

## 2.3 Investorenkapital

Das Investorenkapital (auch „Investor Capital“) ist die Komponente des intellektuellen Kapitals, zu der in Geschäftsberichten von börsenkotierten Unternehmen immer Grundinformationen bereitgestellt werden. So zeigt unter anderem Will (2007a), dass alle der DAX 30 Unternehmen Aspekte in ihren Geschäftsberichten erwähnen, welche die Kategorie des Investorenkapitals betreffen. Dies ist jedoch auf teils verpflichtende Angaben, wie die unterjährige Aktienkursentwicklung und die Nennung der relevanten Aktienindizes, zurückzuführen. Zusätzlich zeigt Will (2008), dass die Qualitätsgüte der Berichterstattung dennoch in den meisten Fällen mangelhaft ist und einer kommunikationsorientierten Rechnungslegung nicht gerecht wird. Dieser Umstand kann sich im Zweifel als Nachteil erweisen, da die immateriellen Werte des Finanzbereichs eines Unternehmens auch direkten Einfluss auf die Fremd- und Eigenkapitalkosten haben können (Schmalenbach-Gesellschaft, 2001, S. 990). Gerade im Zuge der voranschreitenden Industrietransformation und der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sind der Zugang zu den Kapitalmärkten und die Finanzierungsbedingungen von essentieller Bedeutung. Für die Analyse des Investorenkapitals der BMW AG wird das Kreditrating, die Fremdkapital- und Aktionärsstruktur sowie die Einschätzung der führenden Sell-Side Analysten berücksichtigt.

### Kreditrating

Erste Anhaltspunkte zum Investorenkapital der BMW AG befinden sich im Kapitel *An unsere Aktionäre* unter dem Punkt *BMW Aktie und Kapitalmarkt im Jahr 2019* (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 22). Hierbei handelt es sich um einen Kommentar zum aktuellen Kreditrating inklusive einer tabellarischen Visualisierung. Die beiden großen Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's bewerten die langfristigen Finanzverbindlichkeiten des bayrischen Automobilherstellers jeweils mit A1 und A+ und damit als grundsätzlich sicher. Auch die kurzfristigen Anlagen liegen mit den Bewertungen P-1 und A-1 im oberen Mittelfeld der Bewertungsskala. Die positiven Ratings begründet die BMW AG mit attraktiven Produkteinführungen im Rahmen der Modelloffensive sowie starken operativen Ergebnissen und einer soliden Finanz- und Kapitalstruktur. Ein Unterschied besteht allerdings im Ausblick der beiden Ratingagenturen. Während Moody's den Ausblick als stabil bewertet, prognostiziert S&P eine negative Entwicklung. Insgesamt fehlt inhaltlich ein separater Vorjahresvergleich der Ratings für kurzfristige und langfristige Finanzverbindlichkeiten für beide Ratingagenturen sowie die individuellen Ratings der einzelnen Unternehmensbereiche Automobile, Motorräder und Finanzdienstleistungen. Zusätzlich wäre auch eine Information zur Kontakthäufigkeit mit den Ratingagenturen hilfreich.

Im Vergleich dazu schafft es die Volkswagen AG eine tabellarische Übersicht zur Entwicklung der Ratings der kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten über die letzten 3 Jahre bereitzustellen. Alle Ratings werden zudem separat für die VW AG, die Volkswagen Financial Services AG sowie die Volkswagen Bank GmbH dargestellt (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 112). Einzig bei der Erläuterung des Ratings schneidet die BMW AG besser ab. Diese fehlt bei Volkswagen gänzlich.

## **Aktionärsstruktur**

Informationen zur Aktionärsstruktur befinden sich im Kapitel *Zusammengefasster Lagebericht* unter dem Punkt *Übernahmerelevante Angaben und Erläuterungen* (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 102). Hierbei handelt es sich nach §§315a HGB, um verpflichtende Angaben zu direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten. Diese tabellarische Darstellung ist der einzige Hinweis zur Aktionärsstruktur im gesamten Geschäftsbericht, da aus dem zugehörigen Text keine weiteren Erkenntnisse gewonnen werden können. Die Tabelle zeigt implizit, dass sich 46,8% des Aktienkapitals im Festbesitz der Familie Quandt befindet und die restlichen 53,2% im Streubesitz. Insgesamt sind die Angaben zur Aktionärsstruktur im Geschäftsbericht mangelhaft und schwer auffindbar, da besagte Tabelle nur als unvollständiger Ersatz für die Aktionärsstruktur dienen kann. Auch gibt es weder eine klare Klassifizierung hinsichtlich privater und institutioneller Investoren, noch eine Angabe zur Länderaufteilung. Zudem fehlen eine Auflistung der zehn größten Investoren sowie Vorjahresvergleiche. Stattdessen werden einige der im Geschäftsbericht fehlenden Informationen, wie z.B. die geografische Verteilung der institutionellen Eigenkapitalinvestoren, auf der Website der BMW AG im Bereich *Investor Relations – BMW Aktie* aufgeführt.

Vergleicht man die Berichterstattung zur Aktionärsstruktur mit der VW AG, wird deutlich, dass die Informationen beim Konkurrenten aus Wolfsburg nicht nur einfach zu finden, sondern auch übersichtlicher in einem Kreisdiagramm dargestellt sind (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 109). Trotzdem fehlen auch hier der Vorjahresvergleich sowie eine Übersicht zu den 10 größten Aktionären.

## **Fremdkapitalstruktur**

Informationen zur Fremdkapitalstruktur befinden sich im Kapitel *Konzernabschluss* unter dem Punkt *Finanzverbindlichkeiten* (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 160-162). Die BMW AG zeigt dort eine Übersicht zur Zusammensetzung der Finanzverbindlichkeiten sowie deren jeweilige Fristigkeiten. Ähnlich zu den vorherigen Komponenten des Investorenkapitals gibt es jeweils eine narrative Erläuterung sowie eine tabellarische Darstellung. Die Angaben zeigen implizit, dass das Fremdkapital der BMW AG am Bilanzstichtag mehrheitlich aus Anleihen (50%), Asset-Backed-Finanzierungen (17%), Verbindlichkeiten aus dem Einlagengeschäft (13%) und Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (10%) bestand. Zusätzlich werden ein Vorjahresvergleich in Tabellenform sowie eine detaillierte Aufschlüsselung der einzelnen Anleihen und Commercial Paper bereitgestellt. Kritikpunkte sind eine fehlende narrative Erläuterung sowie eine Angabe zum prozentualen Anteil der jeweiligen Fremdkapitalkomponenten am gesamten Fremdkapital. Letztere Information wird zumindest auf der Website im Bereich *Investor Relations – Fremdkapital & Ratings* aufgeführt.

Im direkten Vergleich mit der VW AG fällt auf, dass sich beide Geschäftsberichte gut ergänzen würden. Während die BMW AG bei der tabellarischen Darstellung der Finanzierungsinstrumente inklusive Vorjahresvergleich überzeugt, ist die narrative Erläuterung im Text sowie die Bereitstellung der prozentualen Zusammensetzung des Fremdkapitals und dessen Laufzeiten vorteilhafter bei der VW AG.

## Analystenmeinung

Informationen zu den Einschätzungen der führenden Sell-Side Analysen befinden sich weder im Geschäftsbericht noch in anderen frei zugänglichen Dokumenten der BMW AG. Diese objektivierten Bewertungen wären definitiv hilfreich, um ein neutraleres Stimmungsbild zur Geschäftslage der BMW AG zu erhalten. Auch bei der VW AG fehlen die Einschätzungen von Analysten im Geschäftsbericht.

## Zwischenfazit

Insgesamt erreicht BMW vor allem aufgrund mangelnder Berichterstattung zu den Bereichen Aktionärsstruktur und Analystenmeinung nur die Güteklasse „Low Standard“. Die Informationen sind oft unstrukturiert und ohne Vorjahresvergleiche dargestellt, weshalb der Leser die Informationen aus verschiedensten Abschnitten zusammenfügen oder gar auf andere Quellen zurückgreifen muss. Die VW AG schneidet nicht viel besser ab und liegt im direkten Vergleich nur bei der Informationsdichte und der besseren Darstellung der Kreditratings vorne.











		 <b>BMW</b>				 <b>VW</b>	
Investorenkapital	Aspekte					Bewertung	Bewertung
1 Kreditrating	Rating der Rating-Agenturen	✓	✗	✗	✓	Low Standard	Moderate Standard
	Kontakthäufigkeit	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
2 Aktionärsstruktur	Privat / Institutionell	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
	Geografische Verteilung	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Top Ten Investoren	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
3 Fremdkapitalstruktur	Nach Fristigkeiten	✓	✓	✓	✗	Moderate Standard	Moderate Standard
	Nach Kreditarten	✓	✓	✓	✗	Moderate Standard	Moderate Standard
4 Analystenmeinung	Rating Top 10 Sell-Side Analysten	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Kontakthäufigkeit	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
 Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle / Grafik  Erläuterung <span style="float: right;">Gesamtbewertung:</span>						Low Standard	Low/Moderate Standard

Abbildung 6: Gesamtbewertung des Investorenkapitals

## 2.4 Lieferantenkapital

Die Betrachtung von Wertschöpfungsketten von Automobilunternehmen sind von besonderer Wichtigkeit für Analysten und finden daher auch im Geschäftsbericht ihren Platz. Im Gespräch mit Frau Rösler und Herrn Finkenzeller wurde bestätigt, dass sich im Geschäftsbericht auf das wirklich Relevante fokussiert werden müsse, wozu die Wertschöpfungskette definitiv zähle (Persönliche Kommunikation, 2020). Zu den zentralen Gründen für die große Relevanz gehört der große Anteil der Zulieferer an der Gesamtwertschöpfung, die Sensibilität für externe Schocks und die Wichtigkeit für die Zukunftsfähigkeit der BMW AG.

Die deutsche Automobilindustrie im Allgemeinen und BMW im Speziellen setzt in ihrem Produktionsmodell auf eine starke Spezialisierung auf hochwertige Prozesse und Produkte (Blöcker, 2015). Im Ergebnis hat diese Strategie historisch zu einem Aufbau hoch effizienter



Wertschöpfungsketten und einer umfangreichen Zuliefererlandschaft in Deutschland geführt. Laut dem Verband der Automobilindustrie wird mit etwa 75% der Großteil der Wertschöpfung des Endproduktes in vor- und zwischengelagerten Stufen erbracht (VDA, ohne Datum). Darüber hinaus sind die Wertschöpfungsketten vieler global agierender Unternehmen erheblichen Herausforderungen ausgesetzt – ob durch Störungen in Handelsbeziehungen und Erhöhungen von Zöllen durch wichtige Handelspartner wie den USA, dem EU-Austritt durch Großbritannien oder der Krise im Zusammenhang mit COVID-19 in 2020. Von COVID-19 ist die Automobilindustrie sowohl absatz- als auch produktseitig im besonderen Maße betroffen (Bardt, 2020). Außerdem steht den Wertschöpfungsketten in der Automobilindustrie ein großer Umbruch bevor, getrieben durch neue Technologien und neue Wettbewerber. Eine besondere Herausforderung hierbei wird sein, eine durchgängige Integration über die gesamte Wertschöpfungskette zu gewährleisten (Deloitte, 2017).

Unter Berücksichtigung der Wichtigkeit für das Geschäftsmodell und der Aussage zur Relevanz durch Herrn Finkenzeller wäre grundsätzlich von einer umfangreichen Darstellung im Geschäftsbericht auszugehen. Die BMW AG fokussiert sich in der Darstellung des eigenen Produktionsnetzwerks auf die oberflächliche Beschreibung der Effizienz und Nachhaltigkeit, detaillierte Übersichten über Auslastung und Produkte des gesamten Produktionsnetzwerks, eine Beschreibung der Produktion von teilelektrifizierten Modellen sowie der Beschaffung von Batterien (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S.31-37). Darüber hinaus wird auf das Einkaufs- und Lieferantennetzwerk gesondert eingegangen und dabei die Verantwortlichkeiten des Ressorts, die Nachhaltigkeitsstrategie, die Beschaffung des zentralen Rohstoffs Kobalt sowie die regionale Verteilung des Einkaufsvolumens kurz beschrieben (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 38). Des Weiteren werden im Lagebericht kurz die mit dem Lieferantennetzwerk in Verbindung stehenden Chancen und Risiken sowie die Themen Lieferantenabhängigkeit und -qualität aufgegriffen (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 90-91). Im Nachhaltigkeitsbericht wird zudem auf Maßnahmen und Ergebnisse im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsstrategie eingegangen. Dabei stehen insbesondere die Beschaffung einzelner Rohstoffkomponenten sowie der Due-Diligence Prozess im Vordergrund (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 88-96).

### **Lieferantenabhängigkeit und -struktur**

Die vorgeschlagene strukturelle Darstellung nach Will und die damit verbundenen Aussagen zur Lieferantenabhängigkeit, -struktur, -bindungsdauer und -qualität sind in einem sehr unzureichenden Ausmaß abgedeckt. Die einzig relevanten Darstellungen sind die regionale Verteilung des Einkaufsvolumens (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 38) sowie die Auflistung der externen Partner im Bereich der Fertigung (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 34) und deren kumuliertes Volumen in 2018 und 2019. Aus den Aussagen zu Fertigungspartnern lässt sich die Abhängigkeit von externen Partnern im Bereich der Produktion teilweise ableiten. Aus der Darstellung zur regionalen Verteilung des Einkaufsvolumens ließe sich außerdem eine eingeschränkte Aussage zur Abhängigkeit von politischen Entwicklungen im Ausland sowie zur Sensibilität für externe Schocks treffen. Für

aussagekräftige Analysen fehlen aber Kontext und Informationen dahingehend, welche Komponenten in welchem Ausmaß in welchen Ländern bezogen werden. Außerdem können dem Nachhaltigkeitsbericht Informationen zum Joint Venture mit dem Batteriehersteller CATL und zu der Beschaffung einzelner Rohstoffe wie Kobalt, Stahl oder Lithium entnommen werden, wodurch weitere Aussagen zur Lieferantenabhängigkeit und Struktur möglich sind. Auch wird die bereits im Geschäftsbericht aufgegriffene Darstellung zur regionalen Verteilung des Einkaufsvolumens in Produktionsmaterial sowie indirekte Güter und Leistungen unterteilt (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 96). Zudem wird die Lieferantenabhängigkeit im *Zusammengefassten Lagebericht* aufgegriffen und erläutert. Wesentliche Gefahren stellen die Sensibilität der Wertschöpfungskette für Lieferantenausfälle und Cyberangriffe dar. Grundsätzlich besteht eine erhöhte Abhängigkeit aufgrund der engen Verzahnung mit den Lieferanten sowie dem gebündelten Know-how (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 94-95).











### **Lieferantenbindungsdauer und -qualität**

In der Ansprache an die Aktionäre durch den Vorstandsvorsitzenden Herr Oliver Zipse findet sich eine kurze narrative Beschreibung der langfristigen Lieferverträge die sichere Versorgung mit Batteriezellen garantieren würden (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 20). In strukturierter Form sind allerdings keine Aussagen zur Lieferantenbindungsdauer vorhanden. Im Nachhaltigkeitsbericht wird eine Bewertung der Lieferanten anhand von Nachhaltigkeits- und Transparenzkriterien präsentiert, was nur einen Teilaspekt der Lieferantenqualität erklärt.

### **Zwischenfazit**

Insgesamt ist die Präsentation des Lieferantenkapitals sowohl im Geschäfts-, als auch im Nachhaltigkeitsbericht unzureichend und wird anhand des bereits vorgestellten Schemas als „No Standard“ bis „Below Standard“ über alle relevanten Bereiche bewertet. Zwar lassen sich anhand einiger vorhandener Informationen Rückschlüsse auf das Lieferantenkapital ziehen, konkret und im Detail werden die mit den verschiedenen Kategorien verbundenen Fragestellungen aber nicht beantwortet. Außerdem ist zu kritisieren, dass nur wenig objektive Darstellungen präsentiert werden und die BMW AG die Aktivitäten rund um das Thema Lieferantenverbindlichkeiten mit kaum belastbaren Fakten umschreibt.

Im Vergleich zur Konkurrenz ist jedoch anzumerken, dass die VW AG in ihrer Darstellung des Lieferantenkapitals noch unkonkreter ist. Belastbare Fakten fehlen gänzlich und es wird sich lediglich auf eine detaillierte Beschreibung der grundsätzlichen Lieferantenstrategie fokussiert.

		 <b>BMW</b>				 <b>VW</b>	
Lieferantenkapital	Aspekte					Bewertung	Bewertung
1 <b>Abhängigkeit</b>	Wertschöpfungstiefe	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
2 <b>Struktur</b>	ABC-Analyse nach Segmenten <sup>1)</sup>	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
	# bestehender und neuer Zulieferer	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
3 <b>Bindungsdauer</b>	Durchschnittliche Bindungsdauer	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
4 <b>Qualität</b>	Zuverlässigkeit nach Segmenten	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Beschaffenheit nach Segmenten	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
 Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle / Grafik  Erläuterung <b>Gesamtbewertung:</b>						No/Below Standard	No Standard

1) Eine ABC-Analyse wird nicht bereitgestellt, viele narrative Aussagen rund um die Lieferantenstruktur sind aber vorhanden.

Abbildung 7: Gesamtbewertung des Lieferantenkapitals

## 2.5 Innovationskapital

Die Automobilbranche befindet sich durch den voranschreitenden Umstieg auf Elektromobilität, Fortschritte im autonomen Fahren, und die Entwicklung digitaler Dienste und Mobilitätsplattformen in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Deshalb ist insbesondere das Innovationskapital (auch "Innovation Capital"), welches „die immateriellen Werte im Bereich der Produkt-, Dienstleistungs- und Verfahrensinnovationen eines Unternehmens umfasst“ (Schmalenbach-Gesellschaft, 2001, S. 990), essenziell für ein erfolgreiches Fortbestehen im wettbewerbsintensiven Marktumfeld. Aufgrund der Bedeutung der Thematik für die langfristige Entwicklung eines Unternehmens, fordert der Gesetzgeber nach §§ 289 Abs. 2 Nr. 3 HGB den Bereich Forschung und Entwicklung in den Lagebericht mit einzubeziehen. Gleichwohl sind trotz gesetzlicher Fixierung Art und Umfang der Berichterstattung nicht konkretisiert (Haller & Diedrich, 2001, S. 1048). Für die Analyse des Innovationskapitals der BMW AG wird geprüft, ob Angaben zur Innovationsstruktur und zum Forschungs- und Entwicklungsaufwand vorliegen. Im Rahmen der Innovationsstruktur sollten unter anderem Informationen zur Anzahl der Patente und Schutzrechte sowie zur Anzahl der Dienstleistungs-, Verfahrens-, und Produktinnovationen vorliegen. Die Angaben zum F&E Aufwand sollten eine Segmentübersicht beinhalten und in absoluter und prozentualer Form dargestellt werden.

Im Geschäftsbericht von 2019 erklärt die BMW AG, dass Innovation ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie sei und Forschung und Entwicklung den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern sollen. Der Fokus liege dabei auf den zentralen Themenfeldern „Design“, „Autonomous“, „Connectivity“ und „Services“ (Geschäftsbericht der BMW Group, 2019, S. 28).

### Innovationsstruktur

Konkrete Informationen zur Anzahl und Art an Patenten werden von der BMW AG nicht bereitgestellt. Zur Innovationsstruktur werden lediglich Beschreibungen zur allgemeinen Innovationsstrategie sowie nähere Informationen zu Innovationen im Bereich der Wasserstoff-Brennstoffzellen-Technologie sowie dem errichteten Kompetenzzentrum Batterie zelle, welches das Thema E-Mobilität weiter vorantreiben

soll, geliefert (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S.30). Insgesamt sind außerdem einige narrative Aussagen zur allgemeinen Strategie der Elektrifizierung sowie die Ergebnisse in Form der Anzahl an tatsächlich verkauften Elektroautos, wie bereits im Abschnitt Kundenkapital erwähnt, vorhanden (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S.29).

Die VW AG hingegen zeigt in ihrem Jahresbericht die Anzahl der angemeldeten Patente, auch im Vergleich zum Vorjahr, und beschreibt die zunehmenden Anmeldungen in Zukunftsfeldern wie Konnektivität oder Automatisierung kurz (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S.140).

### Forschungs- und Entwicklungsaufwand

Konkrete Informationen zum Forschungs- und Entwicklungsaufwand befinden sich im Kapitel *Zusammengefasster Lagebericht* u.a. unter dem Punkt *Forschung- und Entwicklung* (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 28-30 & S. 56-57). Hier zeigt die BMW AG neben der Anzahl der F&E Mitarbeiter und der F&E Standorte auch die absolute Höhe der F&E Kosten sowie in Prozent des Umsatzes. Zusätzlich gibt es einen Vorjahresvergleich mit absoluten sowie prozentualen Veränderungen sowie eine Angabe zur Aktivierungsquote in tabellarischer Form. So stiegen die F&E-Kosten im direkten Jahresvergleich um knapp 12% auf €5,95 Milliarden. Außerdem finden sich im gleichen Kapitel *Erläuterungen der BMW AG* grobe Angaben zur Zuordnung der F&E Kosten (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S.78). So verteilten sich diese hauptsächlich auf neue Fahrzeugmodelle (u.a. neuer 1er, 2er Gran Coupé und X6), die Entwicklung von Basisarchitekturen, Antrieben und automatisiertem Fahren sowie der Elektrifizierung. Nichtsdestotrotz fehlt eine konkrete Übersicht wie sich die F&E Kosten auf die einzelnen Geschäftsbereiche verteilen.

Die F&E Kosten werden in vergleichbarer Form auch von der VW AG präsentiert, wobei Informationen zur konkreten Zuordnung der Kosten ebenfalls fehlen (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 136-140).

### Zwischenfazit

Insgesamt ist die Darstellung des Innovationskapitals der BMW AG als „Below Standard“ zu bewerten. Im Hinblick auf den F&E Aufwand werden aussagekräftige Informationen und Tabellen mit Vorjahresvergleich zur Verfügung gestellt, auch wenn eine detaillierte Zuteilung auf die Segmente fehlt. Zu Patenten, Schutzrechten und Innovationen macht die BMW AG keine Angaben und schneidet daher auch insgesamt signifikant schlechter ab als die VW AG.

		BMW				VW	
Innovationskapital	Aspekte					Bewertung	Bewertung
1 Innovationsstruktur	# Patente und Schutzrechte	✗	✗	✗	✗	No Standard	Moderate Standard
	# Innovationen	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard
2 F&E Aufwand	Aufwand absolut/ prozentual	✓	✓	✓	✓	Full Standard	Moderate Standard
	Verteilung nach Segmenten	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
Gesambewertung:						Below/Low Standard	Low Standard

Abbildung 8: Gesamtbewertung des Innovationskapitals

## 2.6 Kommunikationskapital

In früheren Definitionen des intellektuellen Kapitals kommt der Kommunikation keine besondere Bedeutung zu. Bei einer dynamischen Betrachtung werden jedoch Kommunikation und Interaktion zudem wichtiger und rücken in den Mittelpunkt (Brandes, Schabel & Wache, 2005, S. 18). Aus diesem Grund wird als weitere Kapitaleinheit das Kommunikationskapital für die Kommunikations- und Reputationsfähigkeit des Unternehmens hinzugefügt. Dieser Faktor dient zur optimalen Verknüpfung aller intellektuellen Ressourcen im Unternehmen und ist aus diesem Grund als eine *Verbindungsfunktion* aufzufassen. Zudem dient die Kommunikation als *Darstellungs-* und *Vermittlungsfunktion* der Ausprägungen für die wesentlichen Anspruchsgruppen und trägt in der *Feedbackfunktion* verschiedene Meinungen in das Unternehmen hinein. Programme für das Branding werden gestaltet (*Programmfunktion*) und schlussendlich durch ein Communications Controlling (*Kontrollfunktion*) abgeschlossen. Diese Funktionen erklären die besondere Relevanz einer prägnanten und nachvollziehbaren mehrjährigen Betrachtung in der Unternehmensberichterstattung (Will, 2007a, S. 19). Um das immaterielle Kommunikationskapital erfolgreich und strukturiert im Geschäftsbericht darzustellen, sollte dieser detaillierte Auskünfte zu den Themen Media Relations und Communication-Programms enthalten (Will, 2009, S. 223). Die strukturierte und gebündelte Auseinandersetzung mit dem eigenen Kommunikationskapital fehlt im Geschäftsbericht der BMW AG gänzlich.

### Media Relations

Der Geschäftsbericht der BMW AG enthält keine Informationen bezüglich der Organisation der Medienbeziehung. Er verweist lediglich auf einen „kontinuierlichen Austausch mit einer Vielzahl an Stakeholdern“ (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 42). Der Nachhaltigkeitsbericht greift diese Aussage auf und ergänzt sie durch eine Aufzählung der unterschiedlichen Stakeholder und Dialogformen. Dabei werden Medien explizit als relevanter Stakeholder aufgeführt, welche mittels Pressereisen, Testfahrten und Messen angesprochen werden können (Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG, 2019, S. 25). Weitergehende Informationen hinsichtlich der Medienpräsenz und Medientendenz werden jedoch nicht geteilt. Somit bleibt es bei einer sehr oberflächlichen Betrachtung der Öffentlichkeitsarbeit. Im Vergleich mit der VW AG ist eine ähnliche Berichterstattung zu erkennen. Hierbei ist anzumerken, dass die VW AG bereits im Geschäftsbericht den Stakeholder Dialog thematisiert (Geschäftsbericht der VW AG, 2019, S. 134).

### Communications-Programms

Die Beurteilung des Communications-Programms umfasst Auskünfte hinsichtlich des Werbebudgets und des Sponsoring Budgets. Der Geschäftsbericht der BMW AG beinhaltet keine separate Darstellung des Werbe- oder Marketingbudgets. Diese Größe wird lediglich als Teil der allgemeinen Vertriebskosten dargestellt (Geschäftsbericht der BMW AG, 2019, S. 134). Die gewählte Darstellung erlaubt jedoch keine Aussage bezüglich der Verwendung und Entwicklung des Werbebudgets. Weitere Details zu Aufwendungen im Bereich Sponsoring werden im Geschäftsbericht ebenfalls nicht preisgegeben.

Lediglich eine weiterführende Recherche im Nachhaltigkeitsbericht erlaubt eine grobe Einschätzung des Sponsoring Budgets. Dabei werden die Gesamtaufwendungen des laufenden Geschäftsjahres sowie die vorangegangenen Perioden dargelegt. Eine Detaillierung der einzelnen Sponsoring Aktivitäten erfolgt nicht. Eine Beurteilung des Communications-Programs der BMW AG ist somit nicht möglich.

### Zwischenfazit

Insgesamt wird deutlich, dass der Geschäftsbericht der BMW AG dem Kommunikationskapital zu wenig Betrachtung schenkt. Eine klare und strukturierte Darstellung der eigenen Ablaufkommunikation, der verwendeten Kommunikationskanäle, des Werbebudget und des Sponsoring fehlen. Die derzeitige Darstellung im Geschäftsbericht erlaubt keine positive Beurteilung des Kommunikationskapitals. In dieser Hinsicht besitzt die BMW AG viel Potential für Verbesserungen, besonders im Hinblick auf die zukünftige integrierte Berichterstattung. Bei VW ist eine ähnlich ungenügende Bewertung zu erkennen.

		BMW				VW	
Kommunikationskapital	Aspekte					Bewertung	Bewertung
1 Medien-Relations	Medientendenz	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Medienpräsenz	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
2 Communications Programs	Werbudget für Dachmarke	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Budget für Sponsoring Aktivitäten		✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
Gesamtbewertung:						No Standard	No Standard

Ausprägung  
 Vorjahresvergleich  
 Tabelle / Grafik  
 Erläuterung

Abbildung 9: Gesamtbewertung des Kommunikationskapitals

### 3. Fazit

Vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz des „intellektuellen Kapitals“ besteht für Unternehmen eine große Chance, sich durch aktive und systematische Berichterstattung zu positionieren und interpretationsfähige Informationslücken zu nutzen. Allerdings zeigt unsere Analyse, dass der Terminus des „intellektuellen Kapitals“ im gesamten Geschäftsbericht der BMW AG nicht verwendet und auch keine bewusste theoretische Einteilung vorgenommen wird. Die Einzelbetrachtung der Subkategorien sowie der direkte Vergleich mit der VW AG zeigen kein zufriedenstellendes Ergebnis:









	 <b>BMW</b>	 <b>VW</b>
<b>Intellektuelles Kapital</b>	<b>Bewertung</b>	<b>Bewertung</b>
 <b>Humankapital</b>	Below Standard	Below Standard
 <b>Kundenkapital</b>	Below Standard	Low Standard
 <b>Investorenkapital</b>	Low Standard	Low/Moderate Standard
 <b>Lieferantenkapital</b>	No Standard	No Standard
 <b>Innovationskapital</b>	Below Standard	Low Standard
 <b>Kommunikationskapital</b>	No Standard	No Standard
<b>Gesamtbewertung:</b>	Below Standard	Below/Low Standard

Abbildung 10: Gesamtbewertung des intellektuellen Kapitals

In weiteren Analysen zur Berichterstattung der gesamten DAX 30 Unternehmen zeigt sich ein vergleichbares Bild. Die Relevanz des intellektuellen Kapitals wurde von den Unternehmen zwar erkannt, jedoch besteht Verbesserungspotential in der Umsetzung (Klier et al., 2014, S. 75; Haller, Dietrich, 2001, S. 1052). Dieser Eindruck bestätigte sich auch im Expertengespräch mit Frau Rösler und Herrn Finkenzeller von der BMW AG. Laut ihren Aussagen wurde die Wichtigkeit des intellektuellen Kapitals grundsätzlich erkannt, jedoch bestehen Herausforderungen im Hinblick auf Umfang und Machbarkeit. Weitere Hindernisse bei der Ermittlung des intellektuellen Kapitals und der damit verbundene Verzicht auf eine Ausweitung des Berichtsumfangs sind laut einer empirischen Studie in erster Linie die mangelnde Messbarkeit sowie die derzeit unzuverlässige Bewertung. Als ein weiterer Nachteil wird die Offenlegung der Unternehmenslage vor Wettbewerbern gesehen (Völckner, Pirchegger, 2006, S. 234). Die zukünftige Zielsetzung sollte es sein, passende Instrumente zu gestalten, die eine standardisierte und transparente Berichterstattung des intellektuellen Kapitals ermöglichen. Das von Frau Rösler und Herrn Finkenzeller beschriebene Scoring System wird bei der Priorisierung von Themen für den integrierten Abschlussbericht unterstützen. Dies bedeutet jedoch, dass sich bei der erstmaligen Zusammenlegung des Geschäftsberichts und des Nachhaltigkeitsberichts das Reporting zum intellektuellen Kapital möglicherweise verkürzen wird, da niedriger priorisierte Informationen anfänglich aufgrund des begrenzten Umfangs wegfallen. Insgesamt sei die Umstellung laut Herrn Finkenzeller jedoch ein Prozess, welcher die BMW AG über Jahre beschäftigen wird und sich erst langfristig positiv auf die Kommunikation des intellektuellen Kapitals auswirkt.

## Literaturverzeichnis

- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V (2001). Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. *Der Betrieb* (19), 989–996.
- Bardt, H. (2020). IW-Kurzbericht 77/2020: Corona in der automobilen Lieferkette. Von [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/IW-Kurzbericht\\_2020\\_Automobillieferketten.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/IW-Kurzbericht_2020_Automobillieferketten.pdf), Abgerufen am 11.12.2020.
- Blöcker A. (2015). Industrielle Wertschöpfungsketten: Herausforderungen für das deutsche Industriemodell am Beispiel der Automobilindustrie. Von [https://www.boeckler.de/data/wsimit\\_2015\\_07\\_bloecker.pdf](https://www.boeckler.de/data/wsimit_2015_07_bloecker.pdf), Abgerufen am 11.12.2020.
- BMW AG (2020). Geschäftsbericht 2019 – Power of Choice. Von [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/de/2020/hautversammlung/BMW-Group-Geschaeftsbericht-2019.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2020/hautversammlung/BMW-Group-Geschaeftsbericht-2019.pdf), Abgerufen am: 19.10.2020.
- BMW AG (2020). Sustainable Value Report 2019. Von [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/responsibility/downloads/de/2020/2020-BMW-Group-SVR-2019-Deutsch.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2020/2020-BMW-Group-SVR-2019-Deutsch.pdf), Abgerufen am: 19.10.2020.
- BMW Group (2020). BMW Group Strategie. Von <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/strategie.html>, Abgerufen am 20.10.2020.
- Brandes, W., Schabel, F., Wache, W. (2005). *Intellectual Capital und Kommunikation – Durch strategisches Kommunikationsmanagement Performance steigern, Leistungspotenziale ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Burri, N. (2010). *Die Bedeutung des Intellektuellen Kapitals für die Finanzanalyse – eine empirische Untersuchung der relevanten Indikatoren*. Oslo.
- Deloitte Consulting GmbH (2017). *Automotive Value Chain 2025+*. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-industrial-products/articles/automotiv-value-chain-2025.html>, Abgerufen am 11.12.2020.
- Eierle, K. (2018). Wertorientierte Steuerungsgrößen im Kontext zunehmender Bedeutung immaterieller Werttreiber in der Unternehmenspraxis. In *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre* (pp. 385–407). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18573-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18573-2_17)
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Haller, A., Diedrich, R. (2001). Intellectual Capital Bericht als Teil des Lageberichts. *Der Betrieb* (20), 1045-1052.



- Klier, J., Landherr, A., Müller, A-L. & Pflieger, R. (2014). Erfolgreich über Kundenkapital berichten. *Controlling & Management Review*, 58 (5), 70-76.
- Moovel GmbH (2020). Unsere Story. <https://www.your-now.com/de/our-story>, Abgerufen am: 18.10.2020.
- Ocean Tomo (2020). Intangible Asset Market Value Study. <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>, Abgerufen am 06.12.2020
- Reinisch, F. (2011). Intellektuelles Kapital als Grundlage für Wertschöpfung. *Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte*, (3), 36-37.
- Volkswagen AG (2020). Geschäftsbericht 2019. Von [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y\\_2019\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_d.pdf), Abgerufen am: 07.12.2020.
- Volkswagen AG (2020). Nachhaltigkeitsbericht 2019. Von [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/shareholder-meetings/2020/nachhaltigkeitsbericht/Nichtfinanzieller\\_Bericht\\_2019\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/shareholder-meetings/2020/nachhaltigkeitsbericht/Nichtfinanzieller_Bericht_2019_d.pdf), Abgerufen am: 07.12.2020.
- Völckner, F.; Pirchegger, B. (2006). Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (2), 219–243.
- Will, M. (2007a). Ein normierter Kommunikationsstandard für die Rechnungslegung. *Börsen-Zeitung*, (114), 19.
- Will, M. (2007b). Wertorientiertes Kommunikationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Will, M. (2009). Kommunikation von Intellectual Capital – Die Sicht der Unternehmenskommunikation, In K. Möller, M. Piwinger, & A. Zerfass, Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation (S. 211-228). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zipse, O. (2020). [www.press.bmwgroup.com](http://www.press.bmwgroup.com). Von <https://www.press.bmwgroup.com/switzerland/article/detail/T0308460DE/rede-und-praesentation-von-oliver-zipse-vorsitzender-des-vorstands-der-bmw-ag-100-ordentliche-hauptversammlung-der-bmw-ag-am-14-mai-2020-in-muenchen?language=de>, Abgerufen am 09.12.2020.

## A. Anlagen

### Einteilung des intellektuellen Kapitals (1/2)

Eigene Darstellung in Anlehnung an Will (2007b)

	<b>Humankapital</b>	<b>Aspekte</b>
1	<b>Managementstruktur</b>	Erfahrungsstand Vorstand
		Veränderungen 1. Führungsebene
2	<b>Mitarbeiterstruktur</b>	Qualifikation
		Betriebszugehörigkeit
3	<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	M-Zufriedenheit mit Begründung
		Rating potentielle Arbeitnehmer
4	<b>Mitarbeiterentwicklung</b>	Weiterbildungsaufwand
		Teilnehmerzahl Weiterbildung
	<b>Kundenkapital</b>	<b>Aspekte</b>
1	<b>Kundenstruktur</b>	Aufteilung / ABC-Analyse
		Neukundengewinnung
2	<b>Kundenzufriedenheit</b>	Kennziffern nach Segment
		Kundenbindungsdauer
3	<b>Wettbewerbsstruktur</b>	Marktanteile nach Segment
4	<b>Unternehmensmarke</b>	Markenbekanntheit des Konzerns
	<b>Investorenkapital</b>	<b>Aspekte</b>
1	<b>Kreditrating</b>	Rating der Rating-Agenturen
		Kontakthäufigkeit
2	<b>Aktionärsstruktur</b>	Privat/Institutionell & geographisch
		Top Ten Investoren
3	<b>Fremdkapitalstruktur</b>	Nach Fristigkeiten
		Nach Kreditarten
4	<b>Analystenmeinung</b>	Rating Top 10 Sell-Side Analysten
		Kontakthäufigkeit
	<b>Lieferantenkapital</b>	<b>Aspekte</b>
1	<b>Abhängigkeit</b>	Wertschöpfungstiefe
2	<b>Struktur</b>	ABC-Analyse nach Segmenten
		# bestehender und neuer Zulieferer
3	<b>Bindungsdauer</b>	Durchschnittliche Bindungsdauer
4	<b>Qualität</b>	Zuverlässigkeit nach Segmenten
		Beschaffenheit nach Segmenten

## Einteilung des intellektuellen Kapitals (2/2)

 <b>Innovationskapital</b>	<b>Aspekte</b>
<b>1 Innovationsstruktur</b>	# Patente und Schutzrechte
	# Innovationen
<b>2 F&amp;E Aufwand</b>	Aufwand absolut/ prozentual
	Verteilung nach Segmenten
 <b>Kommunikationskapital</b>	<b>Aspekte</b>
<b>1 Medien-Relations</b>	Medientendenz
	Medienpräsenz
<b>2 Communications Programs</b>	Werbudget für Dachmarke
	Budget für Sponsoring Aktivitäten

## Detaillierte Bewertungen der Volkswagen AG

		VW				BMW	
Humankapital	Aspekte					Bewertung	
1 Managementstruktur	Erfahrungsstand Vorstand	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
	Veränderungen 1. Führungsebene	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
2 Mitarbeiterstruktur	Qualifikation	✓	✓	✗	✗	Low Standard	No Standard
	Betriebszugehörigkeit	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
3 Mitarbeiterzufriedenheit	M-Zufriedenheit mit Begründung	✓	✓	✗	✗	Low Standard	Low Standard
	Rating potentielle Arbeitnehmer	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
4 Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsaufwand	✗	✗	✗	✗	No Standard	Moderate Standard
	Teilnehmerzahl Weiterbildung	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Full Standard
Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle / Grafik  Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b>	Below Standard

		VW				BMW	
Kundenkapital	Aspekte					Bewertung	
1 Kundenstruktur	Aufteilung / ABC-Analyse	✓	✓	✓	✓	Full Standard	Full Standard
	Neukundengewinnung	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
2 Kundenzufriedenheit	Kennziffern (nach Segment)	✓	✓	✗	✓	Moderate Standard	No Standard
	Kundenbindungsdauer	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
3 Wettbewerbsstruktur	Marktanteile nach Segment	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
4 Unternehmensmarke	Markenbekanntheit des Konzerns	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard
Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle / Grafik  Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b>	Low Standard

		VW				BMW	
Investorenkapital	Aspekte					Bewertung	
1 Kreditrating	Rating der Rating-Agenturen	✓	✓	✓	✗	Low Standard	Moderate Standard
	Kontakthäufigkeit	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
2 Aktionärsstruktur	Privat / Institutionell	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard
	Geografische Verteilung	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Top Ten Investoren	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
3 Fremdkapitalstruktur	Nach Fristigkeiten	✓	✓	✓	✗	Moderate Standard	Moderate Standard
	Nach Kreditarten	✓	✓	✓	✗	Moderate Standard	Moderate Standard
4 Analystenmeinung	Rating Top 10 Sell-Side Analysten	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
	Kontakthäufigkeit	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard
Ausprägung  Vorjahresvergleich  Tabelle / Grafik  Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b>	Low Standard

		<b>VW</b>				<b>BMW</b>		
<b>Lieferantenkapital</b>	<b>Aspekte</b>					<b>Bewertung</b>	<b>Bewertung</b>	
<b>1 Abhängigkeit</b>	Wertschöpfungstiefe	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard	
<b>2 Struktur</b>	ABC-Analyse nach Segmenten <sup>1)</sup>	✓	✗	✗	✗	Below Standard	Below Standard	
	# bestehender und neuer Zulieferer	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard	
<b>3 Bindungsdauer</b>	Durchschnittliche Bindungsdauer	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard	
<b>4 Qualität</b>	Zuverlässigkeit nach Segmenten	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard	
	Beschaffenheit nach Segmenten	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard	
Ausprägung            Vorjahresvergleich            Tabelle / Grafik            Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b>	No Standard	No/Below Standard

1) Eine ABC-Analyse wird nicht bereitgestellt, viele narrative Aussagen rund um die Lieferantenstruktur sind aber vorhanden.

		<b>VW</b>				<b>BMW</b>		
<b>Innovationskapital</b>	<b>Aspekte</b>					<b>Bewertung</b>	<b>Bewertung</b>	
<b>1 Innovationsstruktur</b>	# Patente und Schutzrechte	✓	✓	✓	✗	Moderate Standard	No Standard	
	# Innovationen	✓	✗	✗	✗	Below Standard	No Standard	
<b>2 F&amp;E Aufwand</b>	Aufwand absolut/ prozentual	✓	✓	✓	✗	Moderate Standard	Full Standard	
	Verteilung nach Segmenten	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard	
Ausprägung            Vorjahresvergleich            Tabelle / Grafik            Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b>	Low Standard	Below/Low Standard

		<b>VW</b>				<b>BMW</b>		
<b>Kommunikationskapital</b>	<b>Aspekte</b>					<b>Bewertung</b>	<b>Bewertung</b>	
<b>1 Medien-Relations</b>	Medientendenz	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard	
	Medienpräsenz	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard	
<b>2 Communications Programs</b>	Werbudget für Dachmarke	✗	✗	✗	✗	No Standard	No Standard	
	Budget für Sponsoring Aktivitäten	✗	✗	✗	✗	No Standard	Below Standard	
Ausprägung            Vorjahresvergleich            Tabelle / Grafik            Erläuterung						<b>Gesamtbewertung:</b>	No Standard	No Standard

## Verweise zum Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG

### Humankapital (1/4)

#### Managementstruktur

Auflistung der aktuellen Mitglieder des Vorstandes  
Siehe Geschäftsbericht S. 203

### MITGLIEDER DES VORSTANDS

#### Oliver Zipse (\*1964)

Vorsitzender (seit 16. August 2019)

Produktion (bis 15. August 2019)

##### Mandate

- BMW (South Africa) (Pty) Ltd.\*, Vorsitzender (bis 31. Oktober 2019)
- BMW Motoren GmbH\*, Vorsitzender (bis 7. Oktober 2019)

#### Harald Krüger (\*1965)

Vorsitzender (bis 15. August 2019)

##### Mandate

- Deutsche Telekom AG

#### Milagros Caiña Carreiro-Andree (\*1962)

Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin

(bis 31. Oktober 2019)

##### Mandate

- LOGISTRIAL Real Estate AG\* (23. September 2019 bis 17. Dezember 2019)

#### Klaus Fröhlich (\*1960)

Entwicklung

##### Mandate

- E.ON SE

#### Ilka Horstmeier (\*1969)

Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin

(seit 1. November 2019)

#### Dr. Milan Nedeljković (\*1969)

Produktion (seit 1. Oktober 2019)

##### Mandate

- BMW (South Africa) (Pty) Ltd.\*, Vorsitzender (seit 1. November 2019)
- BMW Motoren GmbH\*, Vorsitzender (Mitglied seit 7. Oktober 2019, Vorsitzender seit 4. Dezember 2019)

#### Pieter Nota (\*1964)

Kunde, Marken, Vertrieb (seit 1. April 2019)

Vertrieb und Marke BMW, Aftersales BMW Group (bis 31. März 2019)

##### Mandate

- Rolls-Royce Motor Cars Limited\*, Vorsitzender (seit 1. April 2019)

#### Dr. Nicolas Peter (\*1962)

Finanzen

##### Mandate

- BMW Brilliance Automotive Ltd.\*, stellv. Vorsitzender

#### Peter Schwarzenbauer (\*1959)

Transformation Elektromobilität

(1. April 2019 bis 31. Oktober 2019)

MINI, Rolls-Royce, BMW Motorrad, Kundenerlebnis und Digital Business Innovation BMW Group (bis 31. März 2019)

##### Mandate

- Scout24 AG
- Rolls-Royce Motor Cars Limited\*, Vorsitzender (bis 31. März 2019)

#### Dr.-Ing. Andreas Wendt (\*1958)

Einkauf und Lieferantennetzwerk

Produktion

(16. August 2019 bis 30. September 2019)

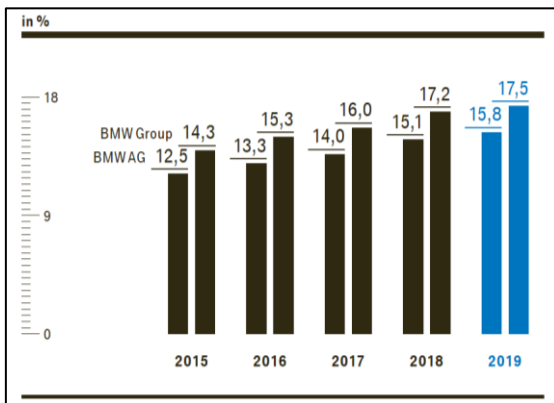
## Humankapital (2/4)

### Mitarbeiterstruktur

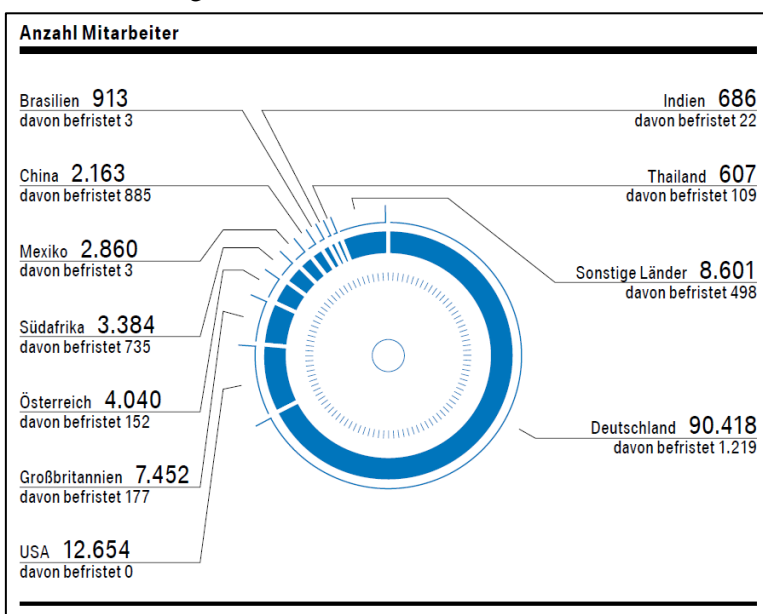
Tabelle zur Zusammensetzung der Mitarbeiter  
 Siehe Geschäftsbericht S. 39

	31.12.2019	31.12.2018	Veränderung in %
Automobile	121.208	121.994	-0,6
Motorräder	3.658	3.709	-1,4
Finanzdienstleistungen	8.798	8.860	-0,7
Sonstige	114	119	-4,2
<b>Konzern</b>	<b>133.778</b>	<b>134.682</b>	<b>-0,7</b>

Frauenanteil in Führungspositionen in %  
 Siehe Geschäftsbericht S. 40



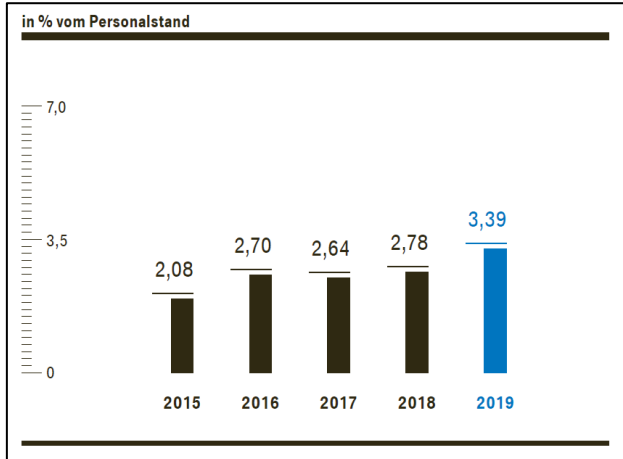
Darstellung der Mitarbeiter je Land  
 Siehe Nachhaltigkeitsbericht S.117



## Humankapital (3/4)

### Mitarbeiterzufriedenheit

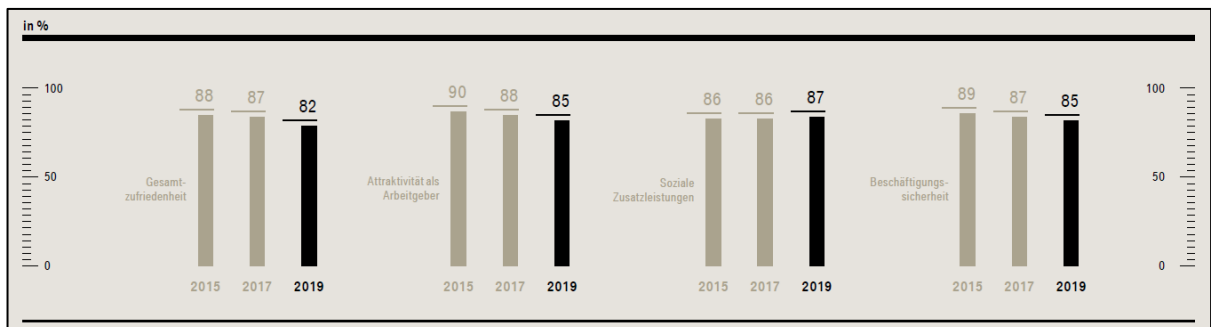
Darstellung der Fluktuationsquote in Prozent  
Siehe Geschäftsbericht S. 40



Erläuterungen zu Arbeitgeberrankings  
Siehe Geschäftsbericht S. 40

*„Die BMW Group war im Jahr 2019 wieder einer der attraktivsten Arbeitgeber weltweit. Im aktuellen Ranking The World's Most Attractive Employers der Agentur Universum wurde das Unternehmen zum wiederholten Mal zum weltweit attraktivsten Automobilkonzern gewählt. Im Berichtszeitraum ist die BMW Group China von Business-Studenten im lokalen Universum Students Survey zum attraktivsten Arbeitgeber der Automobilbranche gekürt worden. Beim renommierten Zhaopin Most Attractive Employer Award wurde das Unternehmen als attraktivster Arbeitgeber im Gesamtranking ausgezeichnet. Im Trendence Young Professional Barometer Germany belegte die BMW Group erneut den ersten Rang. Außerdem erhielt das Unternehmen im Berichtsjahr den Sonderpreis „Attraktivster Arbeitgeber der letzten 20 Jahre“ für die meisten Nummer-eins-Platzierungen in diesem Zeitraum.“*

Darstellung der konzernweiten Mitarbeiterbefragung  
Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 113

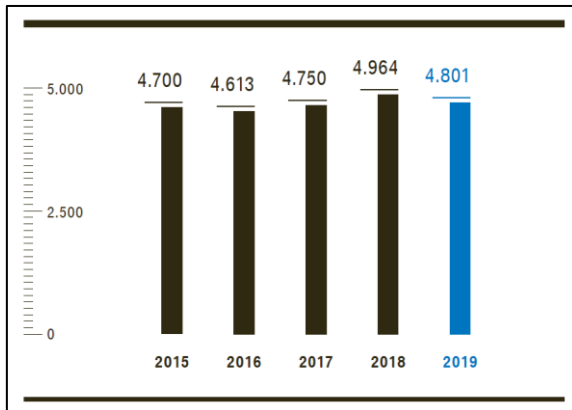




## Humankapital (4/4)

### Mitarbeiterentwicklung

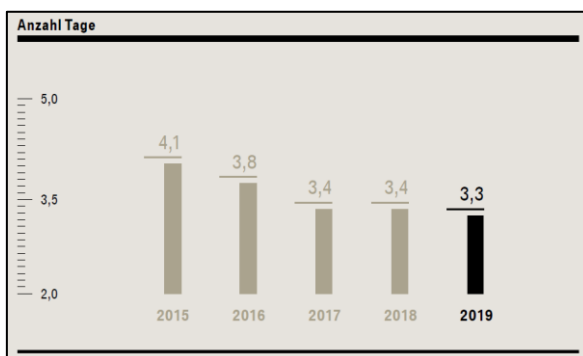
Darstellung der Anzahl Auszubildende  
Siehe Geschäftsbericht S. 39



Erläuterungen Ausbildungsaufwand  
Siehe Geschäftsbericht S. 39

*„Die Aufwendungen der BMW Group für Aus- und Weiterbildung lagen mit €370 Mio. (2018: 373 Mio. € / - 0,8 %) im Berichtszeitraum auf dem hohen Niveau des Vorjahres.“*

Darstellung der durchschnittlichen Anzahl an Weiterbildungstagen  
Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 114



## Kundenkapital (1/4)

### Kundenstruktur (1/2)

Übersicht zu den wichtigsten Automobilmärkten 2019  
Siehe Geschäftsbericht S. 64

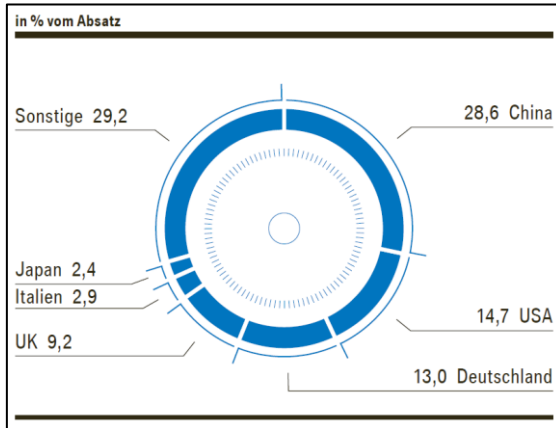


Tabelle zu den Auslieferungen Automobile nach Regionen und Märkten  
Siehe Geschäftsbericht S. 65

in Tsd.	2019	2018	2017	2016	2015
Europa	1.083,7	1.097,1	1.103,2	1.091,9	1.003,1
davon Deutschland	330,5	310,6	296,5	298,5	287,4
davon UK	233,8	236,8	242,4	252,4	232,3
Amerika	472,9	457,1	456,1	453,4	503,9
davon USA	375,8	355,4	358,8	359,5	413,8
Asien <sup>2</sup>	930,1	871,2	847,5	739,4	685,5
davon China <sup>2</sup>	724,7	635,8	595,0	508,8	465,8
Sonstige Märkte	51,7	57,9	61,9	67,8	65,3
<b>Gesamt<sup>2</sup></b>	<b>2.538,4</b>	<b>2.483,3</b>	<b>2.468,7</b>	<b>2.352,4</b>	<b>2.257,9</b>

Erläuterungen zur Wichtigkeit der Kunden  
Siehe Geschäftsbericht S. 9, S. 19 & S. 20

„Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt.“  
 „Bei der BMW Group steht immer der Kunde im Mittelpunkt.“  
 „The Power of Choice: Bei uns hat der Kunde die Wahl.“

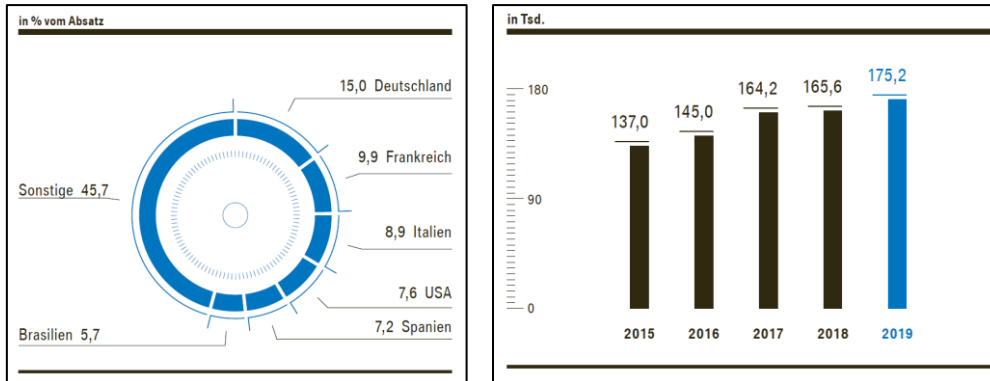
Erläuterungen zur Neukundengewinnung  
Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 59

„Im Rahmen der gemeinsam mit der Daimler AG angebotenen YOUR NOW Dienste konnten wir noch mehr Kundinnen und Kunden mit unseren Mobilitätsdienstleistungen erreichen und so unserem Ziel einer nachhaltigen Veränderung des Mobilitätsverhaltens in Metropolregionen näherkommen.“

## Kundenkapital (2/4)

## Kundenstruktur (2/2)

Übersicht zu den wichtigsten Motorradmärkten 2019 und Auslieferungen  
 Siehe Geschäftsbericht S. 71

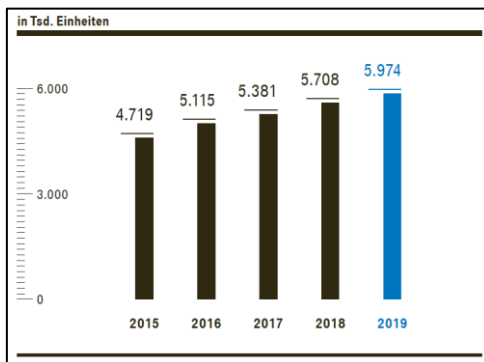


Erläuterungen zum Segment Motorräder  
 Siehe Geschäftsbericht S. 71

*„Im Segment Motorräder übertraf der Absatz im Geschäftsjahr 2019 mit 175.162 Auslieferungen den Vorjahreswert um 5,8 % (...).“*

Übersicht zum Vertragsbestand im Segment Finanzdienstleistungen

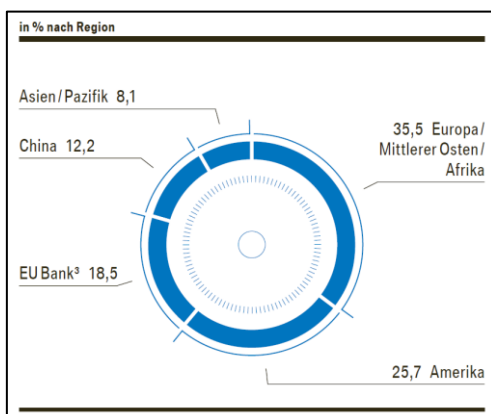
Siehe Geschäftsbericht S. Siehe Geschäftsbericht S. Siehe Geschäftsbericht S. Siehe Geschäftsbericht S.



73

Übersicht zum Vertragsbestand Kundenfinanzierung 2019

Siehe Geschäftsbericht S. 74



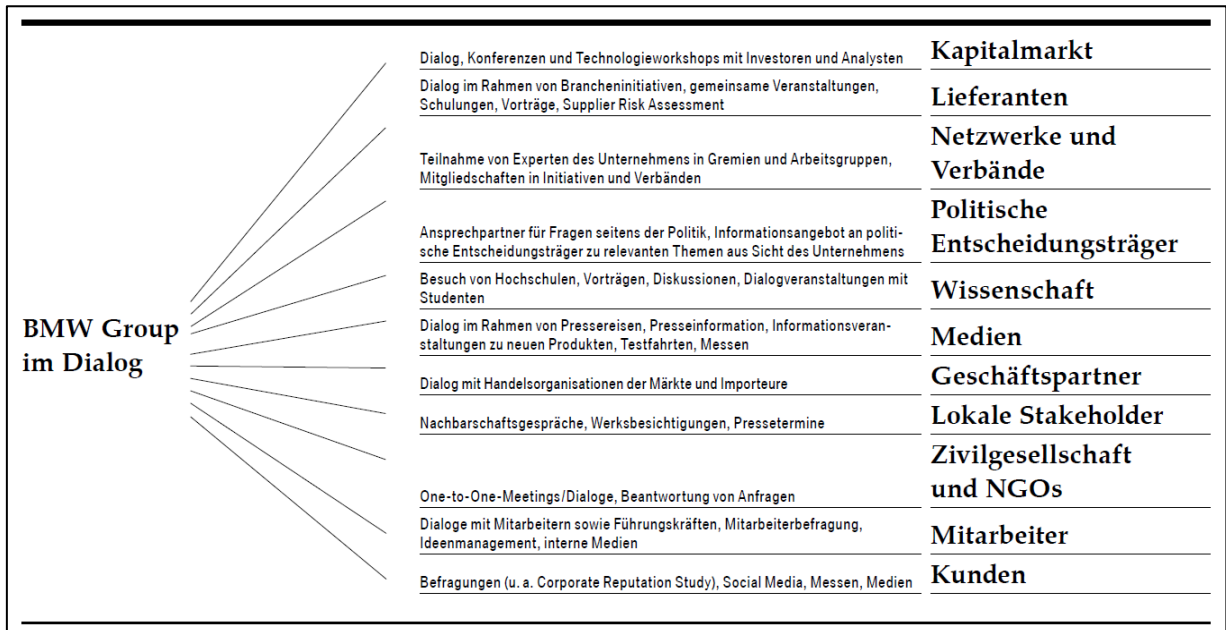
## Kundenkapital (3/4)

### Kundenzufriedenheit

Erläuterungen zum Stakeholder-Dialog  
 Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 20

*„Daher führen wir zu Nachhaltigkeitsthemen in den relevanten Märkten und an allen Standorten einen kontinuierlichen Dialog mit unseren Stakeholdern. (...) Dabei stellen wir uns bewusst auch kritischen Themen und Debatten. (...) Das Feedback unserer Stakeholder fließt in strategische Überlegungen des Unternehmens ein.“*

Übersicht zu den Stakeholdergruppen und Dialogformen  
 Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 25



## Kundenkapital (4/4)

### Wettbewerbsstruktur und Unternehmensmarke

Erläuterungen zu Marktentwicklungen

Siehe Geschäftsbericht S. 93

*„Daher führen wir zu Nachhaltigkeitsthemen in den relevanten Märkten und an allen Standorten einen kontinuierlichen Dialog mit unseren Stakeholdern. (...) Dabei stellen wir uns bewusst auch kritischen Themen und Debatten. (...) Das Feedback unserer Stakeholder fließt in strategische Überlegungen des Unternehmens ein.“*

Übersicht zu den potenziellen Ergebnisauswirkungen

Siehe Geschäftsbericht S. 90

Klasse	Potenzielle Ergebnisauswirkung im Worst Case
Gering	> 0 – 500 Mio. €
Mittel	> 500 – 2.000 Mio. €
Hoch	> 2.000 Mio. €

Klasse	Risikohöhe
Gering	> 0 – 50 Mio. €
Mittel	> 50 – 400 Mio. €
Hoch	> 400 Mio. €

Übersicht zu den Risiken und Chancen

Siehe Geschäftsbericht S. 91

	Risiken		Chancen	
	Klassifizierung der Risikohöhe	Veränderung zum Vorjahr	Klassifizierung	Veränderung zum Vorjahr
<b>RISIKEN UND CHANCEN</b>				
<b>Volkswirtschaftliche Risiken und Chancen</b>	Hoch	Konstant	Unwesentlich	Konstant
<b>Strategische und branchenspezifische Risiken und Chancen</b>				
Änderungen von Gesetzen und Regulierung	Hoch	Konstant	Unwesentlich	Konstant
Marktentwicklung	Hoch	Konstant	Unwesentlich	Konstant

## Investorenkapital (1/3)

### Kreditrating

Tabelle zu aktuellen Kreditratings  
Siehe Geschäftsbericht S. 22

Aktuelle Unternehmensratings	Moody's	Standard & Poor's
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	A1	A+
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	P-1	A-1
Ausblick	Stabil	Negativ

Erläuterung zu aktuellen Kreditratings  
Siehe Geschäftsbericht S. 22

#### *Rating bleibt auf Spitzenniveau*

„Die BMW Group verfügt unverändert über die besten Ratings unter allen europäischen Automobilherstellern. Moody's bewertet die BMW AG seit Januar 2017 im Langfristrating mit A1 (stabiler Ausblick). Das Kurzfristrating liegt bei P-1. Die insgesamt positive Einschätzung reflektiert die attraktiven Produkt-einführungen im Rahmen der Modelloffensive, die gute Positionierung im Hinblick auf die anstehenden Herausforderungen in der Automobilindustrie sowie die konstant starke operative Leistung und solide Finanz- und Kapitalstruktur. Die Ratingagentur Standard & Poor's bewertet die BMW AG mit dem Langfristrating A+ (Ausblick negativ) und dem Kurzfristrating A-1. Die Ratingeinschätzungen untermauern das solide Finanzprofil und die sehr gute Bonität der BMW Group. Dadurch verfügt das Unternehmen nicht nur über einen guten Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten, sondern profitiert auch von attraktiven Refinanzierungskonditionen.“

### Aktionärsstruktur

Tabelle zu Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten  
Siehe Geschäftsbericht S. 103

in %	Direkter Anteil der Stimmrechte	Indirekter Anteil der Stimmrechte
Stefan Quandt, Deutschland	0,2	25,6 <sup>2</sup>
AQTON SE, Bad Homburg v. d. Höhe, Deutschland	9,0	16,6 <sup>3</sup>
AQTON Verwaltung GmbH, Bad Homburg v. d. Höhe, Deutschland		16,6 <sup>4</sup>
AQTON GmbH & Co. KG für Automobilwerte, Bad Homburg v. d. Höhe, Deutschland	16,6	
Susanne Klatten, Deutschland	0,2	20,7 <sup>5</sup>
Susanne Klatten Beteiligungs GmbH, Bad Homburg v. d. Höhe, Deutschland	20,7	

<sup>1</sup> freiwillige Bestandsmitteilungen der aufgeführten Aktionäre zum Stichtag 31. Dezember 2018  
<sup>2</sup> kontrollierte Unternehmen, von denen 3% oder mehr zugerechnet werden: AQTON SE, AQTON Verwaltung GmbH, AQTON GmbH & Co. KG für Automobilwerte  
<sup>3</sup> kontrollierte Unternehmen, von denen 3% oder mehr zugerechnet werden: AQTON Verwaltung GmbH, AQTON GmbH & Co. KG für Automobilwerte  
<sup>4</sup> kontrollierte Unternehmen, von denen 3% oder mehr zugerechnet werden: AQTON GmbH & Co. KG für Automobilwerte  
<sup>5</sup> kontrollierte Unternehmen, von denen 3% oder mehr zugerechnet werden: Susanne Klatten Beteiligungs GmbH

## Investorenkapital (2/3)

### Fremdkapitalstruktur (1/2)

Tabelle zur Zusammensetzung der Finanzverbindlichkeiten mit Vorjahresvergleich  
Siehe Geschäftsbericht S. 160

in Mio. €	31.12.2019			Gesamt
	Restlaufzeit bis ein Jahr	Restlaufzeit über ein bis fünf Jahre	Restlaufzeit über fünf Jahre	
Anleihen	14.077	35.801	12.287	62.165
Asset-Backed-Finanzierungen	7.952	11.597	–	19.549
Verbindlichkeiten aus dem Einlagengeschäft	11.216	3.414	27	14.657
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	7.903	2.204	1.329	11.436
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	544	1.363	988	2.895
Commercial Paper	2.615	–	–	2.615
Derivate	1.149	886	61	2.096
Sonstige	637	271	419	1.327
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>46.093</b>	<b>55.536</b>	<b>15.111</b>	<b>116.740</b>

in Mio. €	31.12.2018			Gesamt
	Restlaufzeit bis ein Jahr	Restlaufzeit über ein bis fünf Jahre	Restlaufzeit über fünf Jahre	
Anleihen	9.762	32.592	10.992	53.346
Asset-Backed-Finanzierungen	5.732	11.603	–	17.335
Verbindlichkeiten aus dem Einlagengeschäft	10.961	3.289	109	14.359
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	8.678	3.293	1.225	13.196
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	9	49	47	105
Commercial Paper	2.480	–	–	2.480
Derivate	646	915	114	1.675
Sonstige	557	110	434	1.101
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>38.825</b>	<b>51.851</b>	<b>12.921</b>	<b>103.597</b>

Tabelle zur Ausnutzung bestehender Geld- und Kapitalmarktprogramme  
Siehe Geschäftsbericht S. 59

Programme	Programm- rahmen	Ausnutzung*
in Mrd. €		
Euro Medium Term Notes	50,0	40,4
Australian Medium Term Notes	1,6	–
Commercial Paper	13,4	2,6

\* bewertet zum Wechselkurs am Handelstag der jeweiligen Transaktion

Erläuterung zur Refinanzierung  
Siehe Geschäftsbericht S. 59

„Aufgrund des guten Ratings sowie der hohen Kapitalmarktakzeptanz konnte sich die BMW Group im Berichtszeitraum an den Fremdkapitalmärkten zu guten Konditionen finanzieren. Neben der Emission von Anleihen und Schuldscheindarlehen sowie Privatplatzierungen wurden auch Commercial Paper begeben. Im Berichtszeitraum emittierte die BMW Group am europäischen Kapitalmarkt drei Euro-Benchmark-Anleihen mit einem Gesamtemissionsvolumen von 6,8 Mrd. € sowie am amerikanischen Kapitalmarkt Anleihen mit einem Gesamtwert von 5,0 Mrd. US- Dollar. Darüber hinaus wurden Anleihen in britischen Pfund, kanadischen Dollar, Schweizer Franken und norwegischen Kronen über insgesamt 2,0 Mrd. € begeben.“

## Investorenkapital (3/3)

### Fremdkapitalstruktur (2/2)

Tabelle zur Zusammensetzung der Anleihen  
Siehe Geschäftsbericht S. 162

Emittent	Zinsen	Emissionsvolumen in jeweiliger Währung (ISO-Code)	Durchschnittliche gewichtete Laufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher gewichteter Nominalzinssatz (in %)
BMW Finance N.V.	Variabel	5.000 Mio. EUR	1,9	0,0
	Variabel	1.500 Mio. SEK	4,0	0,7
	Variabel	700 Mio. USD	2,4	2,5
	Variabel	500 Mio. NOK	3,0	2,4
	Festverzinslich	25.900 Mio. EUR	6,3	0,8
	Festverzinslich	19.100 Mio. JPY	5,8	0,4
	Festverzinslich	11.500 Mio. CNY	2,3	3,8
	Festverzinslich	2.166 Mio. HKD	4,8	2,3
	Festverzinslich	2.050 Mio. USD	5,3	2,5
	Festverzinslich	1.750 Mio. SEK	5,0	1,8
	Festverzinslich	1.500 Mio. NOK	3,8	1,9
	Festverzinslich	1.150 Mio. GBP	5,8	1,5
	Festverzinslich	290 Mio. AUD	6,9	3,3
	Festverzinslich	240 Mio. RON	1,0	4,0
BMW US Capital, LLC	Variabel	3.658 Mio. USD	2,7	2,0
	Festverzinslich	13.655 Mio. USD	6,2	3,0
	Festverzinslich	2.500 Mio. EUR	7,6	1,0
	Festverzinslich	30 Mio. AUD	5,0	3,0
BMW Canada Inc.	Variabel	200 Mio. CAD	2,0	2,0
	Festverzinslich	2.400 Mio. CAD	3,4	2,2
Sonstige	Variabel	940 Mio. GBP	1,4	1,0
	Variabel	500 Mio. SEK	3,0	0,8
	Festverzinslich	120.000 Mio. KRW	3,0	2,6
	Festverzinslich	6.000 Mio. CNY	3,0	4,8
	Festverzinslich	4.000 Mio. INR	3,0	8,1
	Festverzinslich	1.450 Mio. GBP	4,3	1,5
	Festverzinslich	1.000 Mio. NOK	10,0	3,3
Festverzinslich	600 Mio. CHF	6,8	0,5	

Tabelle zur Zusammensetzung der Commercial Paper  
Siehe Geschäftsbericht S. 162

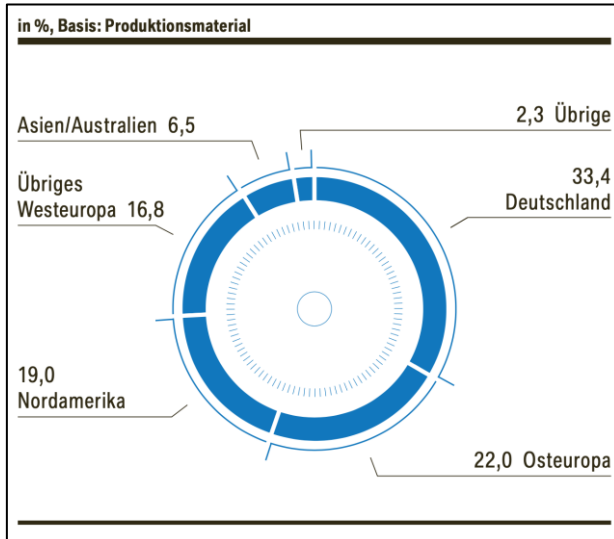
Emittent	Emissionsvolumen in jeweiliger Währung (ISO-Code)	Durchschnittliche gewichtete Restlaufzeit (in Tagen)	Durchschnittlicher gewichteter Nominalzinssatz (in %)
BMW US Capital, LLC	2.587 Mio. USD	22	1,7
BMW Finance N.V.	300 Mio. EUR	31	-0,4
BMW India Financial Services Private Ltd.	1.100 Mio. INR	297	6,8



## Lieferantenkapital (1/4)

## Lieferantenabhängigkeit (1/2)

Darstellung des Einkaufsvolumens je Region  
Siehe Geschäftsbericht S. 117



Erläuterung zur Beschaffung  
Siehe Geschäftsbericht S. 38

*„Die BMW Group verfolgt die Strategie, das Wachstum von Absatz, Produktion und Einkaufsvolumen in einem regional ausgewogenen Verhältnis zu halten. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur natürlichen Absicherung gegen Währungsschwankungen geleistet. Im Jahr 2019 wuchs insbesondere der Anteil in der Region Amerika. Dazu trugen vor allem die deutlich gestiegene Fahrzeugproduktion in Spartanburg, USA, und der Anlauf des Fahrzeugwerks in San Luis Potosí, Mexiko, bei. Das Wachstum in der Region wird sich in Zukunft mit dem Hochlauf der Produktion in Mexiko weiter fortsetzen.“*

Erläuterung zu Risiken aus der Beschaffung  
Siehe Geschäftsbericht S. 94

*„Risiken aus dem Einkauf beziehen sich vor allem auf Versorgungsengpässe durch Lieferantenausfälle sowie auf die Gefährdung von BMW Group relevantem Know-how im Lieferantennetzwerk. (...) Die in der Automobilindustrie eng verzahnte Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern bei der Entwicklung und Produktion von Fahrzeugen und dem Angebot von Dienstleistungen und Services schafft neben den ökonomischen Vorteilen auch erhöhte Abhängigkeiten.“*

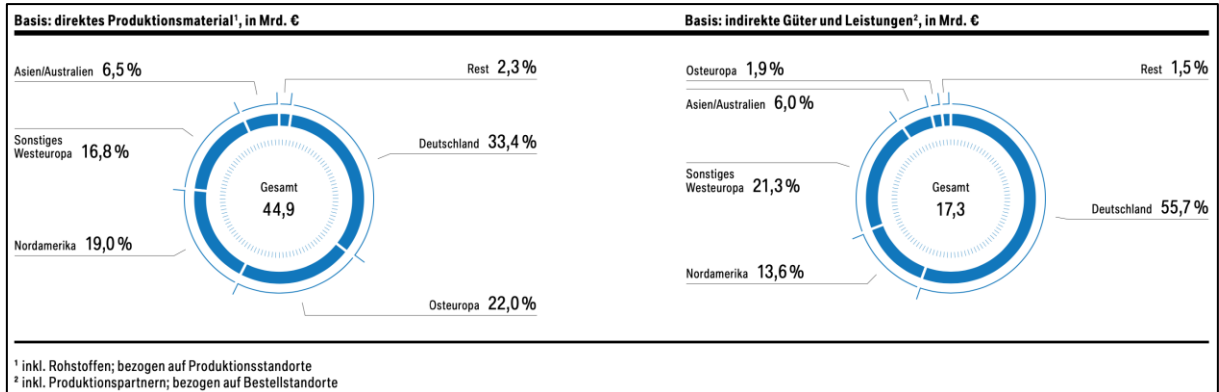
Erläuterung zu Chancen aus der Beschaffung  
Siehe Geschäftsbericht S. 95

*„Chancen entstehen im Ressort Einkauf und Lieferantennetzwerk vor allem aus dem globalen Sourcing und der daraus resultierenden Effizienzsteigerung. Die Nutzung von Innovationen der Lieferanten ist eine der Voraussetzungen für zukunftsweisende Mobilitätsangebote.“*

## Lieferantenkapital (2/4)

## Lieferantenabhängigkeit (2/2)

Darstellung des Einkaufsvolumens je Region nach direkten und indirekten Gütern  
 Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 96



Erläuterung zu Ergebnissen der DD-Prüfung von Lieferanten  
 Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 91

„Alle bereits nominierten sowie potenziellen Lieferantenstandorte der BMW Group werden auf Basis unseres Risikofilters bewertet, der auf unterschiedliche länder- und warengruppenspezifische Risikodatenbanken zurückgreift. Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr 3.921 (2018: 4.168) Lieferantenstandorte auf der Basis des branchenspezifischen Nachhaltigkeitsfragebogens bewertet. Unser Fokus liegt auf Lieferanten mit einem großen Vergabevolumen. Daher umfasste die Bewertung 95 % (2018: 97 %) der Lieferanten für produktionsbezogenes Material mit einem Vergabevolumen von über 2 Mio. € der BMW AG sowie 72 % (2018: 80 %) der Lieferanten für nicht produktionsbezogenes Material mit einem Vergabevolumen von über 10 Mio. € der BMW AG.“

## Lieferantenstruktur (1/3)

Automobilproduktion nach Werken  
 Siehe Geschäftsbericht S. 31

in Einheiten	2019	2018	Veränderung in %	Anteil an Produktion in %
Spartanburg	411.620	356.749	15,4	16,1
Dingolfing	284.907	328.862	-13,4	11,1
Regensburg	255.804	319.592	-20,0	10,0
Leipzig	230.284	244.248	-5,7	9,0
Oxford	222.340	234.501	-5,2	8,7
München	221.077	157.799	40,1	8,6
Roslyn	69.463	50.224	38,3	2,7
Rayong	23.700	15.612	51,8	0,9
Chennai	8.976	10.956	-18,1	0,3
Araquari	8.208	7.752	5,9	0,3
Goodwood	5.455	4.353	25,3	0,2
San Luis Potosí	25.538	308	-	1,0
Tiexi (BBA) <sup>2</sup>	250.241	299.939	-16,6	9,8
Dadong (BBA) <sup>2</sup>	286.268	191.888	49,2	11,2
Born (VDL Nedcar) <sup>3</sup>	174.097	211.660	-17,7	6,8
Graz (Magna Steyr) <sup>3</sup>	52.231	64.431	-18,9	2,0
Partnerwerke	33.816	42.660	-20,7	1,3
<b>Konzern</b>	<b>2.564.025</b>	<b>2.541.534</b>	<b>0,9</b>	<b>100,0</b>

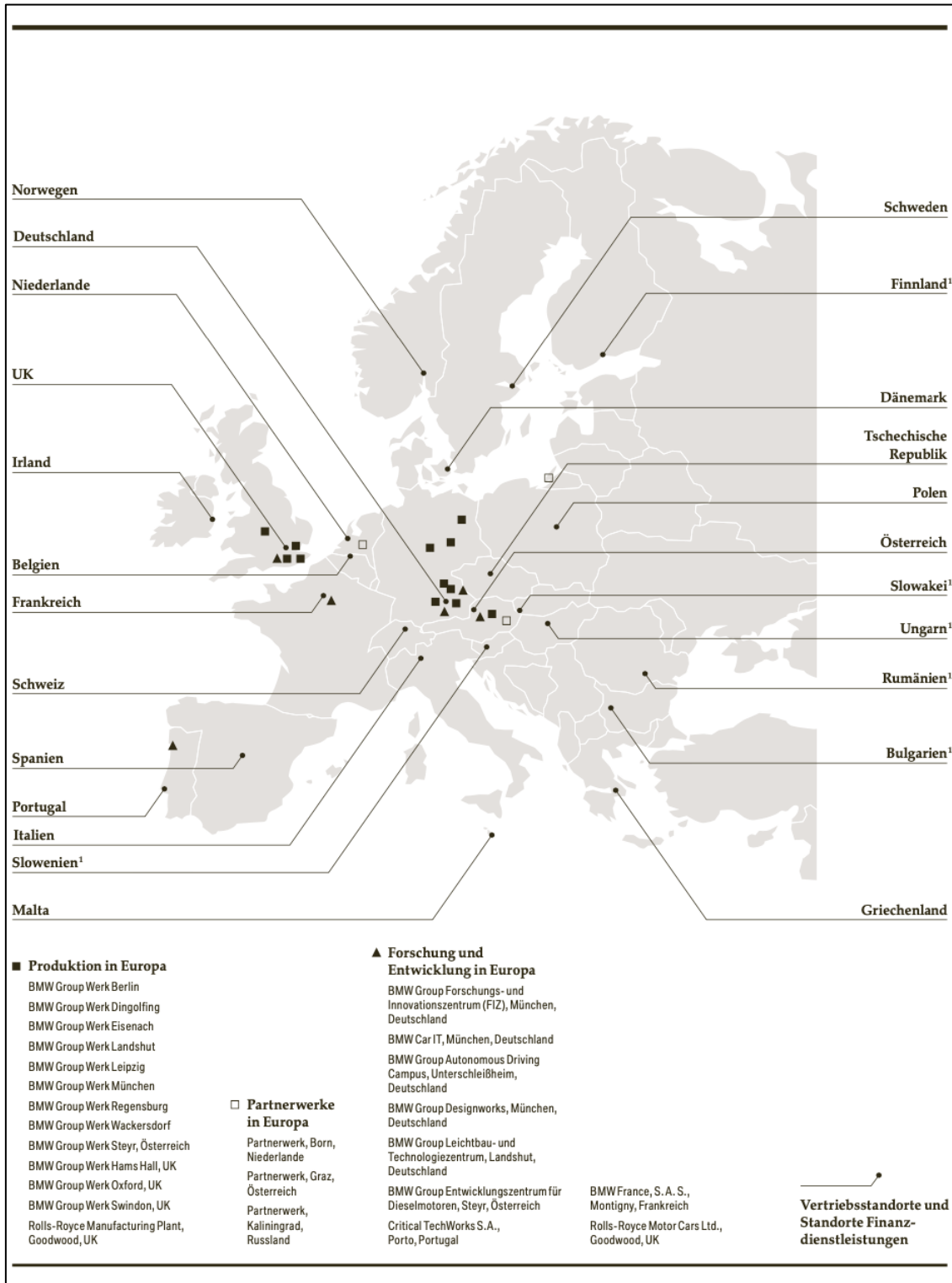
<sup>1</sup> enthält Automobile aus dem Joint Venture BMW Brilliance Automotive Ltd., Shenyang (2019: 536.509 Automobile, 2018: 491.872 Automobile)  
<sup>2</sup> Joint Venture BMW Brilliance Automotive Ltd., Shenyang  
<sup>3</sup> Auftragsfertigung

## Lieferantenkapital (3/4)

## Lieferantenstruktur (2/3)

Standorte Weltweit

Siehe Geschäftsbericht S. 36

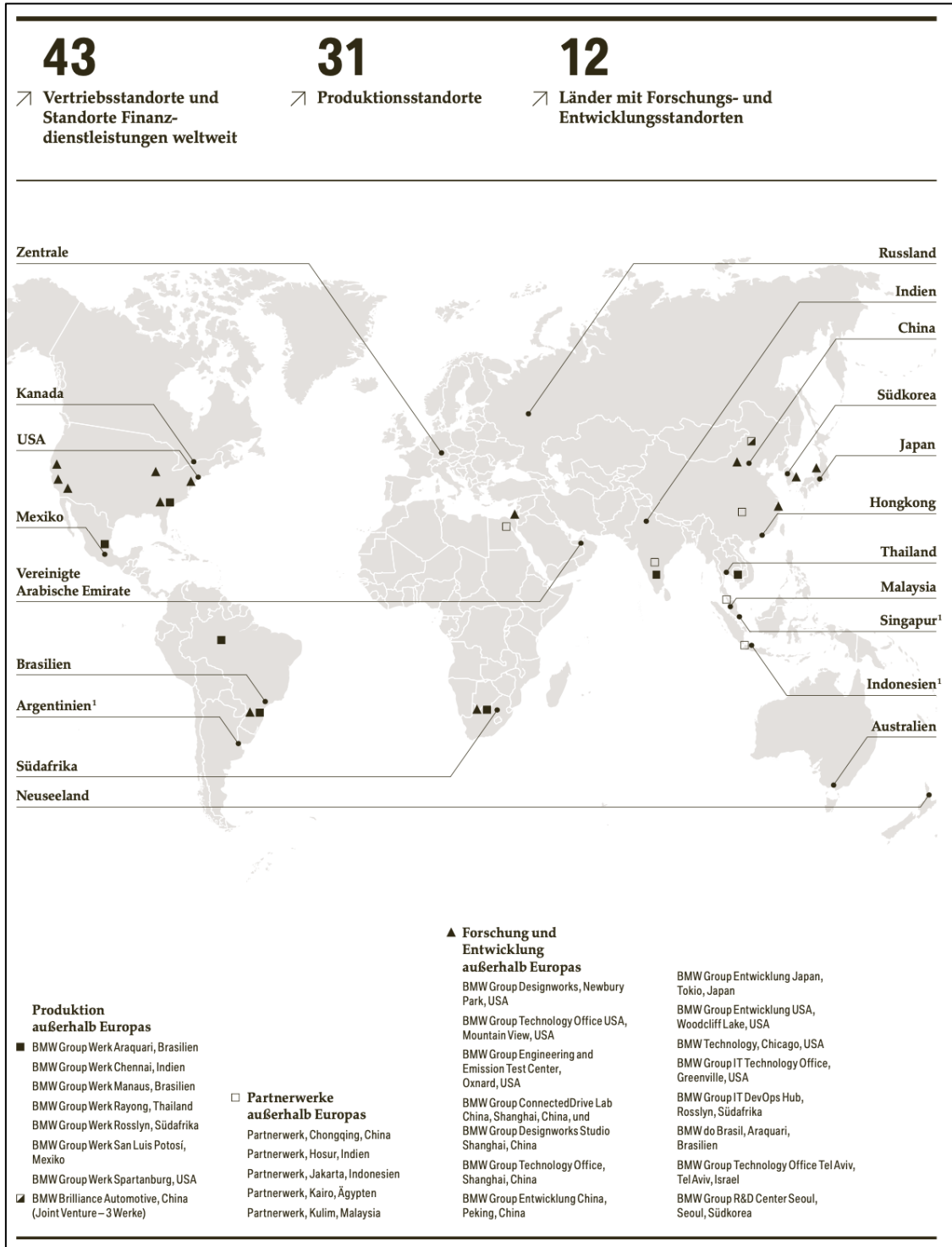


## Lieferantenkapital (4/4)

## Lieferantenstruktur (3/3)

Standorte in Europa

Siehe Geschäftsbericht S. 37



## Innovationskapital (1/2)

### Forschungs- und Entwicklungsaufwand (1/2)

Kennzahlen Forschungs- und Entwicklungskosten  
Siehe Geschäftsbericht S. 30

in Mio. €	2019	2018	
Forschungs- und Entwicklungskosten	5.952	5.320	
Abschreibungen	-1.667	-1.414	
Investitionen in aktivierungspflichtige Entwicklungskosten	2.134	2.984	
<b>Forschungs- und Entwicklungsleistungen</b>	<b>6.419</b>	<b>6.890</b>	
	2019	2018 <sup>1</sup>	Veränderung in %-Punkten <sup>1</sup>
Forschungs- und Entwicklungsquote <sup>2</sup>	6,2	7,1	-0,9
Aktivierungsquote <sup>3</sup>	33,2	43,3	-10,1

<sup>1</sup> Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund der Änderung von Bilanzierungsmethoden im Rahmen der Einführung des IFRS 16 angepasst, siehe Textziffer [6] im Konzernanhang. Darüber hinaus wurden die Vorjahreszahlen aufgrund der Änderung des Ausweises ausgewählter Sachverhalte, die insgesamt von untergeordneter Bedeutung sind, angepasst.  
<sup>2</sup> Verhältnis der Forschungs- und Entwicklungsleistungen zu den Konzernumsatzerlösen  
<sup>3</sup> Verhältnis der Investitionen in aktivierungspflichtige Entwicklungskosten zu den Forschungs- und Entwicklungsleistungen

### Erläuterung zu Innovation und Entwicklung

Siehe Geschäftsbericht S. 28

*„Für die BMW Group gehört eine konsequente Ausrichtung auf die Zukunft zu den zentralen Erfolgsfaktoren. Innovation ist ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Die individuelle Mobilität zu gestalten und bereits heute innovative Lösungen für die Themen der Zukunft zu finden, ist ein wesentlicher Antrieb. Dementsprechend sind Forschung und Entwicklung (F&E) für die BMW Group als Premiumanbieter von zentraler Bedeutung und sichern damit auch langfristig den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Bei der Entwicklung neuer Technologien konzentriert sich die BMW Group auf die Themen emissionsreduzierende Antriebssysteme, Digitalisierung und autonomes Fahren.“*

### Beschreibung des Innovationsnetzwerkes

Siehe Geschäftsbericht S. 30

*„Im globalen Forschungs- und Innovationsnetzwerk der BMW Group arbeiteten zum 31. Dezember 2019 über 15.700 Mitarbeiter in zwölf Ländern.“*

## **Innovationskapital (2/2)**

### **Forschungs- und Entwicklungsaufwand (2/2)**

Erläuterung zum Kompetenzzentrum  
Siehe Geschäftsbericht S. 30

*Kompetenzzentrum Batterie zelle eröffnet  
„Die BMW Group bündelt ihre langjährige Erfahrung in der E-Mobilität und das umfassende Wissen zur Batterie zelle in einem neuen Kompetenzzentrum in München. Aufgabe des Kompetenzzentrums ist es, die Technologie der Batterie zelle weiterzuentwickeln und die Prozesse für die Zellproduktion zu beherrschen.“*

Erläuterung zur Verteilung der Forschungs- und Entwicklungskosten  
Siehe Geschäftsbericht S. 78

*„Forschungs- und Entwicklungskosten entfielen hauptsächlich auf neue Fahrzeugmodelle (unter anderem neuer 1er, 2er Gran Coupé und X6), Aufwendungen für die Entwicklung von Basisarchitekturen, Antrieben und automatisiertem Fahren sowie verstärkte Ausgaben im Zusammenhang mit der Elektrifizierung.“*

## **Innovationsstruktur**

Erläuterung zu Meilensteinen im Bereich der Elektrifizierung  
Siehe Geschäftsbericht S. 29

*„Im Berichtszeitraum 2019 hat das Unternehmen mit der Auslieferung des 500.000. elektrifizierten Automobils einen weiteren Meilenstein erreicht. Mit elf elektrifizierten Modellen (Stand 2019) gehört die BMW Group zu den führenden Anbietern im Bereich Elektromobilität weltweit. Seit 2016 ist das Unternehmen mit seinen elektrifizierten Fahrzeugen Marktführer in Deutschland und hält auch europa- beziehungsweise weltweit einen Spitzenplatz.“*

## Kommunikationskapital

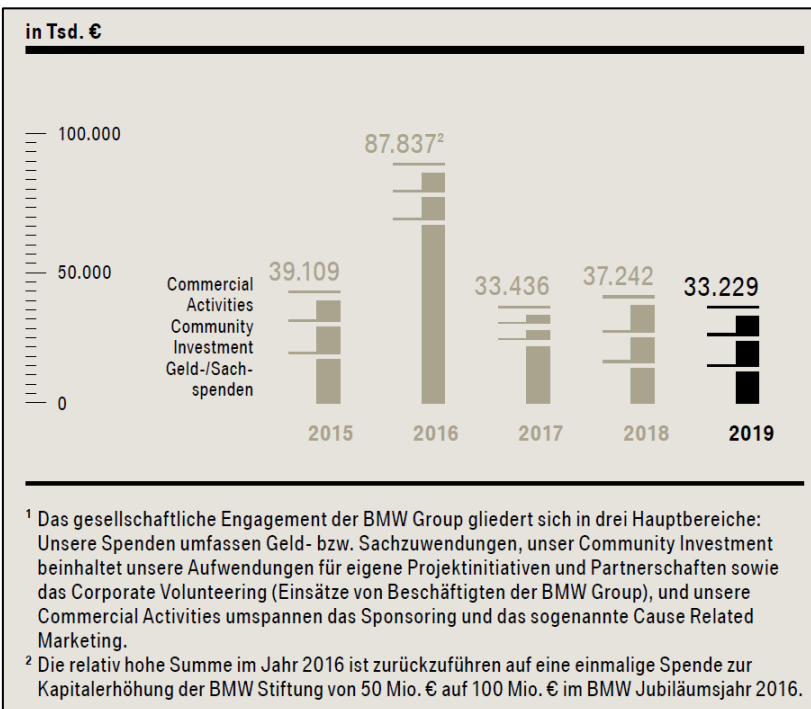
### Communications-Programms

Erläuterungen zu Aufwendungen für Marketing  
 Siehe Geschäftsbericht S. 134

„Die Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten enthalten vor allem Aufwendungen für Marketing, Personal und IT.“

in Mio. €	2019	2018*
Vertriebskosten	5.656	5.848
Allgemeine Verwaltungskosten	3.711	3.720
<b>Summe Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten</b>	<b>9.367</b>	<b>9.568</b>

Übersicht zu den Gesamtausgaben für gesellschaftliches Engagement  
 Siehe Nachhaltigkeitsbericht S. 132



## **Zusammenfassung des Interviews mit Frau Rösler und Herrn Finkenzeller von BMW**

### **Definition vom intellektuellen Kapital**

- Der Begriff des intellektuellen Kapitals ist schwierig zu bestimmen und der Versuch eine abschließende Definition zu finden, würde Bibliotheken füllen
- Die BMW AG bilanziert beispielsweise das Entwicklungskapital, sofern nach IFRS notwendig, sowie das Humankapital in der Form von Personalaufwand und Pensionsrückstellungen. Darüber hinaus finden sich nur wenig Bestandteile des intellektuellen Kapitals im Geschäftsbericht wieder

### **Veröffentlichung des Integrierten Berichts**

- In einer idealen Welt ist ein integrierter Bericht das Medium eines integriert handelnden Unternehmens
- Aus diesem Grund macht es für Unternehmen, die nicht integriert und nachhaltig handeln, keinen Sinn einen integrierten Bericht zu veröffentlichen
- Heute befinden sich 80-90% in einem Graubereich zwischen rein wirtschaftlichem und integriertem Handeln
- Auch die BMW AG befindet sich mit ihrem Handeln dazwischen, möchte jetzt aber den Schritt wagen und einen integrierten Bericht veröffentlichen
- Wichtig ist, den integrierten Bericht als einen Prozess mit einer schrittweisen Annäherung über die nächsten Jahre zu verstehen
- So hat beispielsweise die BASF, welche in diesem Kontext als absoluter Vorreiter zu sehen ist, die Integration über 10 Jahre vorangetrieben
- Mit der Erstellung sind sehr komplexe Projekte verbunden, die weit über die Themen Rechnungslegung und Investor Relations hinausgehen
- Inhaltlich hat die BMW AG in den letzten Jahren nichts davon abgehalten einen integrierten Bericht zu veröffentlichen. Vielmehr ist die BMW AG ein eher zurückhaltendes Unternehmen welches nach dem Motto „under-promise and over-deliver“ handelt
- Die BMW AG hat sich nun dazu entschieden, selbstbewusster zu kommunizieren. Die Kommunikationsstrategie von Tesla hat dabei aber keinen Einfluss, da jedes Unternehmen authentisch kommunizieren muss und die zwei Unternehmen eine grundsätzlich sehr unterschiedliche Denkweise haben
- Die Resonanz auf die Bekanntmachung des integrierten Berichts von externen Stakeholdern war sehr positiv. Intern wird das Projekt grundsätzlich als Aufbruch verstanden, für welchen man aber ein „bisschen über seinen eigenen Schatten springen muss“ und die anfängliche Mehrarbeit in Kauf nehmen muss



- Da es sich in der folgenden Periode, um den ersten integrierten Bericht handelt, wird sich die BMW AG zunächst auf das Zusammenführen des Geschäftsberichts mit dem Nachhaltigkeitsbericht fokussieren
- In einem zweiten Schritt ist geplant, ein detailliertes Strategie-Reporting in den Bericht zu integrieren

### **Komponenten des intellektuellen Kapitals**

- Die präsentierten Subkategorien des intellektuellen Kapitals (Humankapital, Kundenkapital, Investorenkapital, Lieferantenkapital, Innovationskapital, Kommunikationskapital) bieten jeweils Material für einen eigenen Bericht
- Für die BMW AG ist es wichtig, sich zunächst auf die für alle Stakeholder wirklich wichtigen Punkte zu konzentrieren, wozu beispielsweise das Lieferantenkapital zählt
- Auch hängt die Tiefe der Darstellung davon ab, inwieweit das Thema in dem jeweiligen Unternehmen vorhanden ist
- Zunächst werden die Subkategorien des intellektuellen Kapitals in dieser Form kein Bestandteil des integrierten Berichts sein
- Die BMW AG fokussiert sich stark auf die Berücksichtigung der ESG Komponenten sowie die GRI Standards
- Betrachtet man die ESG (Environment, Social, Governance) Anlagekriterien ist die BMW AG bei der Komponenten „G“ am besten aufgestellt
- Die BMW AG ist außerdem ein verlässlicher Player am Kapitalmarkt, der die Nachhaltigkeitsstrategie voll in die Unternehmensstrategie integriert hat
- Für ESG Investoren ist es sehr wichtig, über diese Themen informiert zu werden. Der Bericht darf aber auch nicht zu umfangreich und lang werden
- Zukünftig sollen Stakeholder Befragungen durchgeführt werden, um die Themen in einem Scoring richtig zu sortieren. Vor allem sollen auch Mitarbeiter der Kommunikations- und Investor Relations Abteilung dazu interviewt werden

### **Tesla Bewertung**

- Tesla und andere Pure-E Plays werden sehr hoch bewertet, da der Kapitalmarkt sieht, dass Verbrenner vom Markt gedrängt werden. Das Geschäft mit Verbrennern wird aus diesem Grund eher als Last gesehen
- Tesla geht die Kommunikation anders an, hat aber auch eine andere Unternehmensphilosophie die man nicht mit jener der BMW AG vergleichen kann
- Tesla hat keine Absicherungsstrategie und geht „All-in“

## **Eigenständigkeitserklärung**

Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäß gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- 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 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.

Datum und Unterschrift

St. Gallen, 11.12.2020

E. Nettelroth

St. Gallen, 11.12.2020

Theresa Maria Seenofer

St. Gallen, 11.12.2020

R. Delin

St. Gallen, 11.12.2020

F. Berger

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