



forum Unternehmens-
kommunikation

1

„DER GESCHÄFTSBERICHT“

Das 1. Forum Unternehmenskommunikation
wurde ausgerichtet und redaktionell begleitet von:

HEISTERS & PARTNER,
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz

FACHHOCHSCHULE MAINZ in Zusammenarbeit
mit der FRANKFURTER ALLGEMEINEN BUCH
im F.A.Z.-Institut

Mit freundlicher Unterstützung von:

LRP LANDESBANK RHEINLAND-PFALZ;
KOCH LICHTSATZ UND SCAN GMBH, Wiesbaden;
W&V, WERBEN & VERKAUFEN

Alle Rechte, auch der auszugsweisen
Veröffentlichung, vorbehalten.

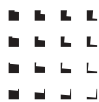
© 2004 by HEISTERS & PARTNER
und FACHHOCHSCHULE MAINZ

Kontakt:

Forum Unternehmenskommunikation
C/O HEISTERS & PARTNER
Feldbergstrasse 23
55118 Mainz

T. 0 61 31. 21 29 06
F. 0 61 31. 21 29 04

www.forum-unternehmenskommunikation.de
mail@forum-unternehmenskommunikation.de



Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

HEISTERS|&|PARTNER
BÜRO FÜR KOMMUNIKATIONSDESIGN

Frankfurter Allgemeine Buch
IM F.A.Z.-INSTITUT

forum Unternehmens-
kommunikation

„DER GESCHÄFTSBERICHT“

1

Das 1. Forum Unternehmenskommunikation fand am 8. Oktober 2003
im Konferenzzentrum der Landesbank Rheinland-Pfalz in Mainz statt.

GRUSSWORT

DR. MICHAEL MORATH,
PRÄSIDENT DER FACHHOCHSCHULE MAINZ

Acht Jahre lang bewertete das ANALYSETEAM der FACHHOCHSCHULE MAINZ im Auftrag des MANAGER MAGAZINS den visuellen Auftritt der Geschäftsberichte. Ich freue mich, heute die Teilnehmer des ersten Forums Unternehmenskommunikation hier in der LANDESBANK RHEINLAND-PFALZ begrüßen zu dürfen.

So wie eine Landesbank einen gesellschaftlichen Auftrag verfolgt, so macht dies auch eine Fachhochschule. Unser Auftrag ist ein gesellschaftlicher, die Ausbildung und Qualifikation junger Menschen zum Nutzen der Gesellschaft. Insofern mischen wir uns innerhalb unseres praxisbezogenen Ausbildungssystems überall ein.

Es ist es vor allem Professor Olaf Leu und Dipl. Des. Valentin Heisters, Geschäftsführer der Designagentur HEISTERS & PARTNER, zu verdanken, dass ich die Vertreter zahlreicher renommierter Unternehmen hier begrüßen darf. Auslöser des Forums Unternehmenskommunikation war das nun zum Abschluss gekommene F.A.Z.-Buchprojekt „Geschäftsberichte richtig gestalten“, welches nur durch die enge Verbindung und Verzahnung von Lehre und Praxis zu einem Erfolg werden konnte.

Im Laufe dieses Projekts wurden sechs Interviews zu den unterschiedlichen Disziplinen der Geschäftsbereitsstellung geführt. Angefangen mit Hartmuth Mehdorn, CEO der DEUTSCHEN BAHN AG, über Jürgen Barthel, Director of Corporate Communication der SIEMENS AG und Dr. Thomas Gauly, den Generalbevollmächtigten und Leiter der Konzernkommunikation der ALTANA AG, über Frau Dr. Gabriele Moll, Wirtschaftsjournalistin bei GRAF MOLL & PARTNER, bis hin zu Peter Vetter, dem Designer von COANDE und Präsidenten des DESIGN NETWORK SWITZERLAND. Insgesamt sechs renommierte Persönlichkeiten führten ihre Standpunkte zur Unternehmenskommunikation aus, und ich freue mich, die Vertreter dieser Unternehmen und weitere Spezialisten des Genres hier heute herzlich begrüßen zu dürfen.

Wie ist der Stellenwert des Designs in der Unternehmenskommunikation zu bewerten? Wann wird Kommunikation als authentisch wahrgenommen, und wo verliert sie sich in mehr Schein als Sein und wird zur Kulisse?

DIE PUBLIKATION ZUM FORUM

VALENTIN HEISTERS, OLAF LEU HG.

Das 1. Forum Unternehmenskommunikation knüpft sich eng an das im F.A.Z.-Verlag (Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut) erschienene Buch „Geschäftsberichte richtig gestalten“, herausgegeben von Professor Olaf Leu, verfasst von Valentin Heisters.

Der Geschäftsbericht gilt als der „Händedruck“ eines Unternehmens. Das Buch „Geschäftsberichte richtig gestalten“ führt vor, wie Inhalt und Form zur Glaubwürdigkeit adäquat verbunden werden können. Prominente Unternehmen begründen in Interviewgesprächen ihre Entscheidung für eine glaubwürdige Gestaltung.

Ziel des Forums ist es, die im Rahmen der Publikation geführten Einzelgespräche zu vertiefen und den begonnenen Dialog über das Medium Geschäftsbericht fortzusetzen.

Die Mainzer Diskussion basiert auf einem Praxisbuch, das im März 2004 erschienen ist.

Valentin Heisters/Olaf Leu: „Geschäftsberichte richtig gestalten – Wie Sie Ihre Finanzkommunikation professionell visualisieren“.

*F.A.Z.-Institut, Frankfurt/Main, 254 Seiten.
29,90 Euro. 52,00 CHF. ISBN 3-89981-007-4*



PROLOG

PROF. OLAF LEU

Angenommen, ein Unternehmen versteht seine Haltung als gedachte, gemeinte und gelebte Offenheit, dann bestimmt dieser oberste Grundsatz alle Realitäten des Handelns. Das erkennende Agieren, das Schaffende wie das Gestaltende, und natürlich auch die Kommunikation dieser Handlungen gegenüber seinen externen und internen Zielgruppen und gegenüber sich selbst. Dann wird also auch im Geschäftsbericht das Prinzip der Offenheit über dem der Öffentlichkeit stehen. Offenheit wäre gleichbedeutend mit Freiwilligkeit, Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit. Alles zusammen Werte, die einem nicht über Nacht zufallen, sondern in der Unternehmenskultur wachsen, und zwar aus dem Samenkorn der Identitätsidee „*Offenheit*“.

Richtig verstanden und genutzt kann der Geschäftsbericht mehr sein als ein Instrument der Unternehmenskommunikation. Er kann ein Beleg der Identität sein, er kann eine lebende Gestalt sein, er kann die Wahrheit eines Unternehmens sein. Ich möchte Klaus Zumwinkel, den Vorstand der DEUTSCHEN POST AG, zitieren. Er sagte auf der Preisverleihung „*Die besten Geschäftsberichte*“ am 5. September 2003 im GRAND ARABELLA, der Geschäftsbericht zwingt ein Unternehmen einmal im Jahr zum Innehalten in einer sich immer schneller drehenden Welt, zum Nachdenken über das große Ganze, über die Integration und Strategie

und über das Zahlenwerk. Er sagte weiter: „*Der Geschäftsbericht gibt der Unternehmensspitze die Möglichkeit, Rechenschaft abzulegen, und zwar mit Klarheit und Wahrheit.*“ Beide Werte seien unverzichtbar, vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Wenn wir ein Unternehmen nicht nur als soziales System und Organisation verstehen, sondern als eine Lebens- und Leistungsgemeinschaft von Menschen, die bereit sind, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren, einer historisch gewachsenen, sich weiter entwickelnden Unternehmenspersönlichkeit, so lassen sich folgende Persönlichkeitsmerkmale als wichtig und wertvoll aufführen: Verantwortlich und vertrauenswürdig, zuverlässig und präzise, partnerschaftlich und kooperativ, neugierig und interessiert, kreativ und originell, verständnisvoll und einfühlsam, analytisch und kritisch, mutig und innovativ, dynamisch und progressiv, nachdenklich und phantasievoll, leistungsmotiviert und unternehmerisch denkend, die Tradition achtend und offen für das Unbekannte.

Meine Schlussfolgerung für das Erscheinen der Unternehmen in der Öffentlichkeit lautet: Keine Strategie ohne Konzept, keine Gestaltung ohne Strategie.



Von links: Valentin Heisters, Dr. Gabriele Moll

TEILNEHMER DES FORUMS

DEUTSCHE BAHN AG, BERLIN

Werner W. Klingberg
Kommunikation

LRP LANDESBANK RHEINLAND-PFALZ, MAINZ

Jürgen Pitzer
Director Corporate Communications /
Pressesprecher
Präsident der Deutschen
Public Relations Gesellschaft e.V., BonnCOANDE, NETWORK FOR COMMUNICATION
AND DESIGN, ZÜRICH**Peter Vetter**
Geschäftsführer und Designer
Präsident des Design Network SwitzerlandGRAF MOLL & PARTNER
CORPORATE PUBLISHING GMBH, ZÜRICH**Dr. Gabriele Moll**
Geschäftsführerin

EQUINET CORPORATE FINANCE AG, FRANKFURT

Thomas Burkart, CEFA
Associate

FACHHOCHSCHULE MAINZ

Prof. Olaf Leu
Senior Consultant
Visual Communications

SIEMENS AG

Jürgen Barthel
Director of Communications,
Corporate Brand & Design, BBT. CC/CA

TEXTKONTOR, ZÜRICH

Michael Guggenheimer
Publizist

DYCKERHOFF AG, WIESBADEN

Gabriele Quadt-Bendiek
Leiterin Unternehmenskommunikation/
Vorstandssekretariat

ALTANA AG, BAD HOMBURG V.D.H.

Dr. Thomas Gauly
Generalbevollmächtigter, Leiter Konzern-
kommunikation & Investor RelationsHEISTERS & PARTNER,
BÜRO FÜR KOMMUNIKATIONSDESIGN, MAINZ**Valentin Heisters**
Geschäftsführer und Designer

FACHHOCHSCHULE MAINZ

Dr. Michael Morath
Präsident

GLOBAL COMMUNICATION GMBH

Andreas Weber
Journalist und Kommunikationsberater

AUTHENTISCHE KOMMUNIKATION? – DER GESCHÄFTSBERICHT IM WANDEL

POSITIONEN



JÜRGEN BARTHEL, SIEMENS AG

Was sich bei SIEMENS in den letzten Jahren geändert hat, ist, dass man den Geschäftsbericht weniger als Pflichtübung ansieht, sondern dass man versucht hat, etwas stärker auf die Gestaltung des Mediums einzugehen. Das ging Hand in Hand mit der Initiative eines neuen Erscheinungsbildes und einer geänderten Einstellung in der Geschäftsleitung, den entsprechenden Personen, die dazu beitragen. Man hat aktive Schritte unternommen, um eine stärkere Übereinstimmung von Inhalt und Form zu realisieren. Wir sind hier seit etwa drei Jahren auf dem Weg. Es gibt hier noch eine Menge Potenzial, welches weiter genutzt werden muss, aber das ist die Veränderung, die ich sehe. Hier haben wir Probleme gerade im Bereich der hohen Auflage. Wir brauchen eine internationale Adaptierbarkeit. Trotzdem ist die Auseinandersetzung mit Berichten, die besser gemacht sind als unserer, wichtig. Wir suchen hier seit drei Jahren bewusst nach Benchmarks, um unsere Kommunikation zu optimieren.



THOMAS BURKART, EQUINET CORPORATE FINANCE AG

Ich nenne hier Begriffe wie Corporate Governance, Value Reporting, Corporate Citizenship – alles Aspekte und Anforderungen, denen die bilanzierenden Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend Rechnung trugen. Das bedeutet mittlerweile in meinen Augen auch einen formalen Überbau im Geschäftsbericht, der zu einer gewissen Aufblähung der Informationen führte. So gerechtfertigt ich die Anforderungen empfinde: Mittlerweile ist der Geschäftsbericht an einem Punkt angekommen, an dem ich einen „information overflow“ beobachte, der es einem interessierten Anleger nicht erleichtert, die relevanten Informationen zu finden. Wenn man sich zwei Wochen Urlaub nehmen muss, um sich zehn Geschäftsberichte einmal gründlich anzuschauen, dann, denke ich, ist es an der Zeit die Frage zu stellen, wie weit das Erkenntnisinteresse der Anspruchsgruppen geht. Ich beobachte das zunehmende Interesse an öffentlichen Informationsplattformen, die eine Wertung abgeben, und denke: Der Geschäftsbericht sollte wieder auf ein einfaches und griffiges Format reduziert werden. Denn letztlich liefert er das Statement des Topmanagements aus erster Hand, welches ein Dritter so nicht geben kann.



DR. THOMAS GAULY, ALTANA AG

Die Qualität der Geschäftsberichte hat in den letzten Jahren eine ambivalente Entwicklung genommen. Zum einen sind die Berichte sehr viel professioneller geworden, getrieben durch Agenturen und Berater, Preisverleihungen und durch professionelles Management auf der Unternehmensseite. Zum anderen hat eine Ästhetisierung stattgefunden, die man nur verstehen kann, wenn man sie a) in den Kontext der Professionalisierung stellt und b) wenn man es in Verbindung setzt zu dem, was sich in der deutschen Wirtschaft in Zeiten der Globalisierung verändert hat. Als Stichworte nenne ich hier: Auswucherung von Bilanzierungsrichtlinien und -pflichten, Corporate Governance Kodex, Risiko-Management. Für mich stellt sich an erster Stelle nicht die Frage: „Wie hat sich der Geschäftsbericht gewandelt?“, sondern vielmehr: „Wie haben sich die Unternehmen in den letzten Jahren verändert?“ Daher mein Beitrag für die Runde: Wer sich isoliert die Geschäftsberichte oder die Media Relations oder die Homepages oder welches Tool auch immer betrachtet, der kommt über einen kleinen handwerklichen Workshop nicht hinaus. Die Frage „Authentische Kommunikation?“ lässt sich nur beantworten, wenn man den Geschäftsbericht in einen größeren Kontext stellt. Dieser Kontext ist die Unternehmenskultur, also die Identität eines Unternehmens, sein Selbstbild in dem Sinne, wie es Professor Leu eingangs skizziert hat.



VALENTIN HEISTERS, HEISTERS & PARTNER

Ich schaue mittlerweile immer mehr auf die Strategie und innere Konzeption eines Berichts. Entscheidend ist doch: Passt der Inhalt zur Form? Ich denke, diese Verschiebung weg von den äußeren Werten hin zur inhaltlichen Analyse läuft parallel zu einer allgemeinen Entwicklung: Kommunikation, die nur eine schicke Fassade aufbaut, aber inhaltlich schwach ist, wird zunehmend mit Nichtbeachtung gestraft. Fundierte und stimmige Botschaften, bei denen auch langfristig Form und Inhalt zusammenpassen, werden dagegen mit Achtung belohnt. Nur, wenn die Konzernkommunikation als insgesamt stimmig wahrgenommen wird, ist sie wirkungsvoll. Ich sehe den Schlüssel dazu in einer aufrichtigen Definition der Corporate Identity. Ich glaube an die Kraft der Visualisierung und die Kraft von gutem Design. Ich bin davon überzeugt, dass gute Typografie im Geschäftsbericht keinen Luxus, sondern eine Notwendigkeit darstellt.



WERNER W. KLINGBERG, DEUTSCHE BAHN AG

Die Geschäftsberichte sind in den letzten Jahren handwerklich eindeutig besser geworden. Oft fällt der Satz: „Jeder will einen außergewöhnlichen Geschäftsbericht.“ Ich beobachte eine Entwicklung, in der viele Berichte in ihrer Aufwändigkeit weit über das Ziel hinausgeschossen sind. Da werden Kunststoff-Folien eingehaftet, und es gibt Pappen zum Ausklappen. Ich weiß, dass das denen, die damit in der Financial Community arbeiten müssen, wenig hilft, ja sogar stört. Wir wollen bei der DEUTSCHEN BAHN überhaupt keinen außergewöhnlichen Geschäftsbericht machen. Wir möchten einen Geschäftsbericht machen, der funktioniert, der die nötigen Informationen überbringt. Der Bericht muss ehrlich sein, er muss sauber getextet sein, er muss übersichtlich und gut lesbar sein. Ich glaube, wir brauchen beim Geschäftsbericht einen Weg zurück zu einer neuen Sachlichkeit. Aus diesem Grund trennen wir bei der DEUTSCHEN BAHN klar zwischen Imagebroschüre und Geschäftsbericht. So versenden wir beispielsweise mit dem Bericht auch unsere jährliche Imagebroschüre. Diese können wir aber auch getrennt zum Geschäftsbericht einsetzen. So legen wir diesen Teil des Berichts in den Zügen aus und erzielen damit eine sehr positive Resonanz.



PROF. OLAF LEU, FACHHOCHSCHULE MAINZ

An einem Geschäftsbericht ist die ganze Skala der Empfindungen ablesbar, die ein Unternehmen diesem Stück Unternehmenskommunikation angedeihen ließ. Die Skala dabei reicht von Mißachtung über Gleichgültigkeit, zarter Sympathie bis hin zu tiefer Leidenschaft. Damit verrät das Unternehmen auch, welche Rolle der Geschäftsbericht für das Unternehmen, die beteiligten Personen, für die Zielperson „draußen“ spielt. Insofern ist der Geschäftsbericht auch eine „Beziehungskiste“. Ich halte deshalb überhaupt nichts davon, „Beziehungen“, die das Unternehmen mit seinem Geschäftsbericht anstrebt, künstlich „zu regeln“, quasi das Tempo zu drosseln. Mißachtung, Gleichgültigkeit, Leidenschaft, das sind Regungen, Empfindungen, Äußerungen, die sehr individuell auf den jeweiligen Absender zugeschnitten sind. Als Adressat merke ich sehr wohl, wer mich mißachtet, mich mit Gleichgültigkeit bestraft, oder wer mir mit Sympathie entgegen kommt. Vorschriften von draußen, künstlich aufgestellte Regeln, sind Eingriffe in Persönlichkeiten. Ein Unternehmen, jedwedem, ist so oder so, ob Mißachtung, Gleichgültigkeit, Leidenschaft, eine solche Persönlichkeit.



DR. GABRIELE MOLL, GRAF MOLL & PARTNER

Die „gaps“, die Erwartungslücken, die man in den 90er Jahren gefunden hat, haben die Informationsbedürfnisse der Investoren und der Finanzanalysten evident gemacht. Eine Reihe von Unternehmen hat reagiert und damit begonnen, eine wertorientierte Berichterstattung, ein Value Reporting, aufzubauen. So werden zum Beispiel mehr und mehr nicht-finanzielle Informationen veröffentlicht. Wenn man dies im Kontext der Wertkommunikation betrachtet, so sieht man, dass sich viele Unternehmen verstärkt darum bemühen, die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen zu erfüllen. Der Informationswert der Geschäftsberichte ist im Allgemeinen besser geworden. Zugleich wird die Gestaltung der Berichte aber häufig überbewertet. Dort lässt man sich von externen Gestaltungsprofis helfen, während man sich bei der Erstellung der Inhalte meist keine Unterstützung holt und auf externe Beratung weitgehend verzichtet. Das Konzept wird von der Gestaltungsagentur gemacht, und wenn man die Texte erstellt, dann müssen sie hinein passen. Die Zusammenarbeit zwischen inhaltlichen und optischen Gestaltern könnte man durchaus optimieren.



DR. MICHAEL MORATH, PRÄSIDENT DER FH MAINZ

Geschäftsberichte werden ja nicht gemacht, weil man Spaß daran hat, sondern es gibt ja einen gesetzlichen Auftrag, einen gewissen Inhalt abzuliefern. Wie ist der Stellenwert des Designs in der Unternehmenskommunikation zu bewerten? Wann wird Kommunikation als authentisch wahrgenommen, und wo verliert sie sich in mehr Schein als Sein und wird zur Kulisse? Wir machen als Fachhochschule regelmäßig eine Medienresonanzanalyse. Diese Analyse beantwortet die Fragen: Was kommt eigentlich zurück? Wie bilde ich mich bei meinen Zielgruppen eigentlich ab, und ist das das Bild, welches ich auch abgeben möchte? Ohne solch ein Feedback, so meine ich, ist es schwer, die eigene Authentizität einzuschätzen.



JÜRGEN PITZER, LANDESBANK RHEINLAND-PFALZ

Geschäftsberichterstattung ist immer wichtiger geworden, Geschäftsberichte aber nicht – anknüpfend an einen Satz eines bekannten Informatikers, Bill Gates: „Banking is necessary, banks are not.“ Der Geschäftsbericht hat in dieser gedruckten Form ästhetische Höhen erreicht, ohne dass er an Bedeutung gewonnen hätte. Ich mache das an zwei Dingen fest. Erstens: Die Auflagen sinken. Der Händedruck findet seltener statt, weil, zweitens, die, die da reinschauen, Profis sind, die an Zahlen und Relationen interessiert sind und vor allem an der Geschwindigkeit, wie sie an diese Zahlen kommen. Daher gewinnt das Internet immer größere Bedeutung, die der Hardcopy sinkt. Drittens: Wie Sie wissen, werden die Bilanzpressekonferenzen heute bereits schon weit vor Ablauf des Berichtsjahres gemacht. Wenn der Geschäftsbericht tatsächlich auf dem Markt ist, ist der Newswert des Berichts, das, was man früher von einem Report erwarten konnte, längst gegen Null gesunken. Die Geschäftsberichterstattung ist immer wichtiger, aber auch flüchtiger geworden.



GABRIELE QUADT-BENDIEK, DYCKERHOFF AG

Wenn man sich die Frage stellt: „Wie haben sich die Berichte insgesamt verändert?“, so denke ich, ist gerade im letzten Jahr ein kritischer Punkt erreicht worden: Die Berichte werden immer dicker und aufwändiger, obwohl es in diesem Jahr kaum einem Unternehmen besser ging als in den Jahren zuvor. Da sieht man Goldschnitt und Kunststoffflaschen, Sonderteile und 8-Farbedruck. Inhaltlich wird es aber immer dünner. Ich bin ein großer Verfechter unternehmerischer Transparenz. Transparenz lässt sich aber nicht durch eine Explosion der Seitenzahlen abbilden. Da, denke ich, müssen sich die Unternehmen zurückbesinnen und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Man muss nicht eine halbe Seite schreiben, manchmal reichen auch fünf Sätze, wenn diese einfach, klar und wahr sind. Reduktion, Sachlichkeit und ein auf die tatsächliche Unternehmenssituation abgestimmtes Auftreten erzielt hier mehr Vertrauen als eine überbordende Informationsfülle in stereotyper Gestaltung.



PETER VETTER, COANDE NETWORK

Ich denke, dass sich das gesamte Umfeld in letzter Zeit sehr stark geändert hat. Als Gestalter verstehen wir uns nach wie vor als Übersetzer von Strategien, als Visualisatoren, also die, die aus einer Strategie ein Bild machen. Das ist eigentlich unsere Aufgabe. Es ist heute mehr Überzeugungsarbeit von Seiten der Gestalter, oder soll ich „Übersetzer“ sagen, notwendig, um zu einem wirklich guten Produkt zu kommen. Interessant ist: Man sagt oft, dass sich die Qualität der Berichte verbessert hat. Das kann ich nicht bestätigen. Wenn wir als Juroren des Wirtschaftsmagazins BILANZ unsere Wertung geben, liegen dort 400 Geschäftsberichte auf dem Tisch. Wir versuchen dann, die Spreu vom Weizen zu trennen, indem wir sie kurz durchblättern. Von 400 Berichten sind 350 sehr mäßig gestaltet und haben nur sehr eingeschränkte Kommunikationsqualität. Mit anderen Worten: Die Mehrzahl der heute erscheinenden Berichte ist nicht so großartig. Hier sehe ich noch ein gewaltiges Potenzial. Meine Einschätzung zu Internet und Geschäftsbericht sieht etwas anders aus. Ich denke, dass da zweierlei Informationen vermittelt werden: Einmal eine aktuelle, aber die fortgeschriebene Firmengeschichte mit der langfristig beschriebenen Strategie ist schlussendlich ein gedruckter Geschäftsbericht.



ANDREAS WEBER, GLOBAL COMMUNICATION

Ich habe viel Sympathie gegenüber gut gemachten Druckstücken, weil ich glaube, sie erzeugen Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit – all das, was wir brauchen. Aber dieses „einmal pro Jahr“ genügt meiner Meinung nach nicht. Insofern ist es wichtig, den Geschäftsbericht immer in einen Kontext zu stellen, der die gesamte Unternehmenskultur einbezieht. Wer seiner Mutter nur einmal im Jahr Blumen mitbringt, nämlich am Muttertag, der macht auch etwas falsch. Viele Gedanken und Leitlinien, die man im Management entwickelt hat, wie Shareholder Value oder Corporate Citizenship, wirken auf mich in der gedruckten Form der Annual Reports oftmals aufgesetzt. Alles, was nicht in der praktischen Unternehmenskultur erfahrbar wird, ist Etikettenschwindel. Darin liegt beim Geschäftsbericht ein gewisses Risiko, denn schnell wird der besprochene „Händedruck“ zu einem Schlag ins Gesicht. Ich vermisse hier sehr stark eigenständige Linien, stattdessen läuft man Hype-Begriffen hinterher, die sich nur schwer mit individuellem Inhalt füllen lassen. Wenn das passiert, ist Unternehmenskommunikation oder das Unternehmen an sich nicht authentisch, sondern eher autistisch. Ich versuche immer den Abgleich zu finden: Wie echt ist das, was die Firma da präsentiert? Als Journalist denkt man oft, dass gelogen wird, dass sich die Balken biegen.

TEIL 1

VORDENKEN: VON WAHRHEIT UND WAHRHAFTIGKEIT

GUGGENHEIMER: Olaf Leu, wie bewerten Sie den Wandel im Bereich der Geschäftsberichte? Wir haben hier Schlagwörter wie Sachlichkeit und Konzentration gehört, aber auch mangelnde Qualität der Inhalte oder die Forderung nach einer Abtrennung oder Verzicht auf den sogenannten Imageteil.

PROF. LEU: Ich halte nichts davon, ein langjährig aufgebautes Unternehmensimage in der Krise zu demontieren und plötzlich in Sack und Asche aufzutreten. Es gibt da Firmen, die jetzt, in den Zeiten der Krise, auf ihre Bildwelt, auf ihre gut gemachten Infografiken und die Geschichte des Berichts, den roten Faden, verzichten. Wenn Peter Vetter von einer Visualisierung der Strategie spricht, so denke ich, dass ein nüchterner Bericht trotzdem in seiner Gliederung eine klare Priorität setzen kann: Die Unternehmensstrategie ins Bild zu setzen, sie sichtbar zu machen. Im Übrigen bin ich davon überzeugt, dass die gewachsene Übersichtlichkeit oder zunehmende Professionalisierung der Aufbereitung der Berichte daher kommt, dass es einen Willen zur Gestaltung des Berichts gibt und gab. Ich halte nichts von der Reduzierung auf ein reines Kolumnenwerk.

QUADT: Der Wille zur Gestaltung ist ein gutes Stichwort: Die Gestaltung sollte einfach, klar und wahr sein. Dann kann sie auch Imageelemente transportieren.

GUGGENHEIMER: Herr Dr. Gauly, ist der Geschäftsbericht so etwas wie eine Imagebroschüre?

DR. GAULY: Es gibt Unternehmen, die aufgrund ihrer begrenzten Budgets und Kapazitäten im Bereich Kommunikation den Geschäftsbericht gleichzeitig als Imagebroschüre nutzen. Aber je größer das Unternehmen, umso schlichter

könnte der Geschäftsbericht werden, weil sich solche Unternehmen Imagebroschüren, *Sustainability Reports* und vieles mehr leisten. In den USA gelistete Unternehmen müssen u.a. 20F-Reports erstellen, die zu den ausführlichsten Informationsmedien überhaupt gehören. Kleinere Unternehmen können sich jedoch eine so aufwändige Berichterstattung nicht leisten. Ich halte es hier für legitim, dass man Imageelemente integriert.

GUGGENHEIMER: Olaf Leu sprach in seinem Prolog von zwei Begriffen, er sprach von „Wahrhaftigkeit“ und er sprach davon, dass der Bericht die „Wahrheit eines Unternehmens“ darstellen könne...

DR. GAULY: Wer sich für den Begriff „Wahrheit“ interessiert, der soll zum Theologen oder Philosophen gehen, aber nicht zum Unternehmen. Olaf Leu hat am Ende seines Prologs von „Wahrhaftigkeit“ gesprochen, und darüber können wir reden. Was muss tatsächlich in den Jahresbericht hinein, und was nicht? Welche Informationen sind „wahrhaftig“, sollten aber dennoch nicht veröffentlicht werden, weil sie z.B. wettbewerbsrelevant sind? Welche Informationen geben die Strategie des Unternehmens und seine Kultur am besten wieder? Können Zahlen alleine ein reales Bild des Unternehmens zeichnen? Das ist das große Thema der harten und der weichen Faktoren. Jeder, der schon einmal eine Bilanz aufgestellt, gelesen oder auch nur an der Aufstellung mitgearbeitet hat, weiß, dass eine Bilanz die Interpretation von Absichten ist, aber nicht die konkrete Abbildung dessen, was die Wirklichkeit ist. Das heißt, wir machen hier eine Interpretationsarbeit, auch bei den sogenannten harten Faktoren. Die Selbstdarstellung eines Unternehmens im Geschäftsbericht hat sehr viel mit dessen Selbstwahrnehmung zu tun. Diese zu objektivieren ist die hohe Kunst!

„Einen Geschäftsbericht macht man nicht für ein Ranking oder einen Wettbewerb, man macht ihn für seine eigene Reputation.“

PETER VETTER, COANDE, ZÜRICH

GUGGENHEIMER: Muss nicht gerade aus diesem Grund die langfristige Strategie eines Unternehmens in den Geschäftsbericht? Also letztlich die Corporate Identity?

DR. GAULY: Mir gefällt der Satz: „*Every company has its culture, be it by accident or by strategy.*“ Ich erlebe bei manchen Kollegen, die sich anstrengen, einen guten Geschäftsbericht zu machen, die verkrampfte Haltung, eine Kultur zu kreieren, die nur auf dem Papier existiert. Das Eis der Authentizität ist oftmals so dünn, dass, wenn Sie den Geschäftsbericht in der Hand halten und dem entsprechenden Partner begegnen, Ihnen der Geschäftsbericht aus der Hand fallen müsste. Ich glaube, dass wir gerade in Deutschland, getrieben durch eine zunehmende Professionalisierung und getrieben durch Preisverleihungen, in eine Eigendynamik hineingeraten sind, die den Blick für das Wesentliche verstellt. Natürlich sollten wir versuchen, die Corporate Identity unseres Unternehmens widerzuspiegeln. Wenn aber der Zwang zur Vereinheitlichung und Ästhetisierung zu groß wird, werden in den Geschäftsberichten nur schöngezeichnete Zerrbilder von Unternehmen wiedergegeben, und nicht die Annäherung an die Wirklichkeit.

GUGGENHEIMER: Welche Schlüsse ziehen Sie aus dieser „ungesunden“ Eigendynamik?

DR. GAULY: Unternehmenspolitisch gesprochen, müssten wir als Kommunikationsmenschen eigentlich dafür sorgen, dass diese Eigendynamik zurückgedreht wird. Und zwar aus drei Gründen: Erstens weil der Zwang zur Vereinheitlichung der Geschäftsberichte, sowohl inhaltlich als auch ästhetisch, der „*Individualität*“ und Unterschiedlichkeit der Unternehmen nicht gerechnet wird. Zweitens wegen der wirtschaftlichen Situation, den Budgetkürzungen, die nicht nur die Kleinen, sondern auch die Großen

betrifft, und drittens wegen der zurückgehenden Bedeutung des Geschäftsberichts. Für die Kaufentscheidung des Investors gibt es bei einem Unternehmen von der Größe der ALTANA AG, gelistet in New York und Frankfurt, ganz andere Kriterien. Unser potenzieller Investor braucht keinen Geschäftsbericht, der ein halbes Jahr zu spät auf den Markt kommt. Investoren brauchen „*real time*“ Informationen und daneben vor allem den persönlichen Kontakt zum Unternehmen über das Top Management und die Investor Relations Manager.

GUGGENHEIMER: Was bedeutet dies in Bezug auf die wissenschaftlichen Kriterien des MANAGER MAGAZIN-Wettbewerbs?

DR. GAULY: Ich beziehe meine Kritik nicht ausschließlich auf diesen Wettbewerb. Wir laufen Dingen hinterher, und Frau Moll hat darüber bereits gesprochen, nämlich „*Erwartungslücken*“, die nicht zu füllen sind. Wenn Sie den Kriterien, die sehr professionell aufgestellt worden sind, und ich spreche hier von den bekannten Wettbewerben, entsprechen wollen, dann müssen Sie auf dem Papier ein Unternehmen erfinden. Diese ganze Preisverleihungsrallye müsste man sowieso in Frage stellen, denn eigentlich müssten Sie, wenn das höchste Gut die Wahrhaftigkeit ist, nicht den Bericht der Bahn mit dem Bericht der DYCKERHOFF AG vergleichen. Sondern den Bahnbericht mit dem real existierenden Unternehmen DEUTSCHE BAHN AG. Pointiert ausgedrückt: Wir prämiieren heute diejenigen Unternehmen, die sich in ihren Berichten besonders schön darzustellen wissen. Wir bewerten nicht im Entferntesten die Übereinstimmung bzw. das Auseinanderdriften zwischen Bild und Abbild, zwischen der Identität eines Unternehmens, seiner Selbstdarstellung und der Fremdwahrnehmung. Wer also über Wahrheit oder Wahrhaftigkeit streiten will, der muss sich zuerst diesen



Dr. Gabriele Moll

Fragen stellen. Hier versagen alle Wettbewerbe, die ich kenne. Eine ganz andere Frage ist aber die der handwerklichen Professionalisierung in Sachen Geschäftsbericht. Hier haben beide Wettbewerbe unbestritten ihre Meriten verdient.

PROF. LEU: Wenn wir hier über „die Wettbewerbe“ sprechen, so muss ich anmerken: In Deutschland gibt es nur einen Wettbewerb, das ist der des MANAGER MAGAZINS. Bei aller Kritik, Herr Dr. Gauly: Ich denke der Wettbewerb ist notwendig, sonst würden die Unternehmen recht wenig an ihren Auftritten machen. Sie wären nicht bereit, überhaupt etwas zu ändern. Durch meine Jurytätigkeit, elf Jahre bei BILANZ und acht Jahre beim MANAGER MAGAZIN, habe ich erfahren, dass die Unternehmen nur dann bereit sind, sich der hier besprochenen Professionalisierung zu stellen, wenn du mit der Keule kommst. Und solch eine Keule ist der Wettbewerb. Sie sprechen davon, dass kleinere Unternehmen aus Budgetgründen ja alles in den Geschäftsbericht packen können. Gut. Sie wissen aber auch, dass es viele große Unternehmen gibt, die den Geschäftsbericht ebenfalls in dieser Art nutzen. Schauen Sie sich zum Beispiel THYSSEN-KRUPP oder LINDE oder HEIDELBERGER oder ADIDAS SALOMON oder die GFK an. Eindrucksvolle Beispiele 2003 von gut gemachten Geschäftsberichten. Es sind nicht die fehlenden Mittel, die diese Unternehmen dazu bringen, „Imageelemente“ in den Bericht zu packen.

GUGGENHEIMER: Herr Pitzer, die LANDESBANK RHEINLAND-PFALZ gehört zu den Unternehmen, die für ihren Geschäftsbericht ausgezeichnet wurden. Ich weiß aber, dass auch Sie dem Geschäftsbericht ambivalent gegenüberstehen.

PITZER: Ich möchte hier zunächst Professor Leu zustimmen. Da unser Haus zweimal Preisträger war, in einer anderen Zeit, denke ich trotz der vorgetragenen Kritik, dass die Wettbewerbe etwas Gutes bewirken: Sie haben die Wahrnehmung, Professionalisierung und Sensibilisierung für Kommunikation, auch wenn ich den davon ausgehenden Druck kenne, in die Vorstandsetagen getragen. Man braucht dazu meines Erachtens solche Tools oder Hilfsmittel, die eine Öffentlichkeit herstellen und, ohne Frage, auch Druck auf die Unternehmen ausüben, um intern klar zu machen, was Kommunikation leisten kann. Mein Punkt in Sachen Geschäftsbericht ist, das hat auch Frau Quadt eben so gesagt: Einfach, klar und wahr. Wir haben vom Bilanzskandal der ENRON gehört. Um eines zu sagen: Die Bilanzen der Gesellschaft waren wahr. Fatalerweise war auch der Geschäftsbericht der KIRCH AG wahr. Auch die TELEKOM hat einen „wahrheitsgemäß“ testierten Geschäftsbericht abgegeben. Und das ist mein Punkt: Gemessen woran, an welchen Anforderungen gemessen? Die Problematik, die sich daraus ableitet, ist: Wir sind durch viele Bedingungen gezwungen zu berichten, ohne überhaupt die Chance zu haben, authentisch zu sein. Wir berichten im Geschäftsbericht nach den Standards, die uns vorgegeben werden, wir berichten nach den vorgegebenen Rating Standards etc. Insofern, um noch einmal auf mein Eingangsstatement zurückzukommen: Die Geschäftsberichterstattung ist immer wichtiger geworden, es wird auch für kleinere Unternehmen, Stichwort Basel II, noch wichtiger, sich den spezifischen Zielgruppen zu erklären. Nur, die eierlegende Wollmilchsau „Geschäftsbericht“, die all das beinhalten soll, diese Funktion ist verloren. Das häufig zitierte Beispiel des VORWERK-Geschäftsberichts ist für mich vollkommen missraten. Wenn Sie da mal reingeschaut haben: Zum Zustand des Unternehmens haben Sie da nichts oder ziemlich wenig gelesen.

„Wir kommen im Geschäftsbericht jetzt dazu zurück, nur noch das zu schreiben, was unseren Kern darstellt: Wir beschränken uns auf unser Geschäft.“

JÜRGEN PITZER, LRP LANDESBANK RHEINLAND-PFALZ, MAINZ

Wenn wir einmal den Bogen schlagen, so haben wir jahrelang tolle Reportagen über alles mögliche in unseren Bericht gestellt und kommen jetzt, Gott sei Dank, dazu zurück, nur noch das zu schreiben, was unseren Kern darstellt: Wir beschränken uns auf unser Geschäft.

GUGGENHEIMER: Darf ich Herrn Vetter als Vertreter der Schweizer Jury des BILANZ MAGAZINS fragen, wie er das beurteilt? Gerät das Ganze nicht zu einer „Haltungsmaschine“?

VETTER: Ich denke, Herr Gauly, in dieser Diskussion werden die Wettbewerbe zu hoch bewertet. Die Rankings sind Orientierungstools. Wenn es in den Vorstandsetagen so sehr beeindruckt, dann ist es Ihre Aufgabe, das Ihren Vorständen zu erklären. Einen Bericht macht man nicht für einen Wettbewerb, man macht ihn für die eigene Reputation. Hier wurden die „Corporate Governance“ und „Shareholder Value“ angesprochen. Ich denke, da macht man einen großen Fehler. Es handelt sich hier um Modebegriffe, oder wie es Andreas Weber eben sagte: „Hype-Begriffe“. Vor einigen Jahren war es die Ökologie, da haben plötzlich alle auf diesem furchtbar stinkigen Papier gedruckt. Es geht nicht darum, solche Symbole zu setzen, sondern darum, sich wirklich ökologisch zu verhalten. Die Corporate Governance waren im letzten Jahr plötzlich eigene Kapitel: Es ist vollkommen selbstverständlich und ein absolutes *must*, dass eine Firma sich korrekt und aufrichtig verhält. Wir haben eben von der Sachlichkeit gesprochen. Das ist sehr richtig und wichtig, dass die Berichte wieder faktischer werden. Aber es braucht auch eine bestimmte, und zwar bewusst gesteuerte, Emotionalität. Das macht auch eine gewisse Persönlichkeit aus. Über solche Komponenten baut sich meiner Meinung nach dann letztlich Reputation auf.

GUGGENHEIMER: Der Aspekt der Reputation leuchtet ein, trotzdem wird die Kritik am Medium Geschäftsbericht auch am abnehmenden Newswert festgemacht. Frau Moll, was ist ein Geschäftsbericht wert, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, so sagt es Herr Pitzer, veraltet ist?

DR. MOLL: Die Frage ist natürlich: Veraltet in welcher Beziehung? Sagt Ihnen das Kürzel XBRL etwas? Es gibt ja seit einiger Zeit die Bestrebung, von der stichtagsbezogenen Berichterstattung wegzukommen. Das Ziel der Theoretiker ist eine permanente Berichterstattung, die eine kontinuierliche Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen und Branchen erlaubt. XBRL steht für *extensible business reporting language*, eine internetbasierte Sprache. Wenn wir einmal annehmen, dass man in zehn Jahren solch eine Sprache hat und die Informationen über Plattformen einsehbar sind, die eine kontinuierliche Datenabfrage zulassen, dann werden die Finanzanalysten als Zielgruppe für den Geschäftsbericht wegfallen. Denn wer schaut noch in einen Geschäftsbericht, wenn solch ein Tool zur Verfügung steht? Dann wird die Berichterstattung einen ganz anderen Charakter bekommen. Aus den Geschäftsberichten würden vielleicht Themenhefte, die gezielt nichtfinanzielle Informationen liefern, auf die man nicht verzichten kann, wenn man ein Unternehmen einschätzbar machen möchte. Der zweite Punkt, auf den ich in diesem Zusammenhang eingehen möchte: Wir haben über Wahrheit gesprochen, und schnell kommt einem in diesem Zusammenhang der Begriff „Lüge“ in den Sinn. Auch die Unternehmen wissen, dass gezielte Falschaussagen geschäftsschädigend sind. Meiner Erfahrung nach liegt das Problem, dass es zu Verzerrungen kommt, eher in der internen Kommunikation. Es gibt teilweise ganz massive Defizite im Kommunikationsverhalten der einzelnen Unternehmensbereiche untereinander.



Peter Vetter

„Der Geschäftsbericht erklärt die Zukunftsfähigkeit. Er macht die langfristige Denkweise und die Haltung des Unternehmens deutlich.“

PETER VETTER, COANDE, ZÜRICH

DR. GAULY: Ich meine, wir sollten hier nicht diese moralischen Kategorien „Wahrheit“ oder „Lüge“ bemühen. Letzten Endes geht es bei der Produktion von Geschäftsberichten um eine den Tatsachen entsprechende Abbildung des Unternehmens innerhalb eines genau definierten Zeitraums. Hierfür müssen innerhalb des Unternehmens viele sehr unterschiedliche Bereiche in die Produktion eingebunden werden, was zwangsläufig zur Notwendigkeit von Kompromissen führt.

DR. MOLL: Gut, da stimme ich zu. Das Wort „Wahrheit“ ist in diesem Zusammenhang vielleicht ein Begriff aus der falschen Disziplin. Aber ein Geschäftsbericht muss doch die tatsächliche Lage eines Unternehmens einigermaßen wahrheitsgetreu wiedergeben. Im Prinzip gehe ich davon aus, dass dieses Streben nach „*true and fair view*“ nicht nur gesetzlich verankert, sondern auch im Bewusstsein der Vorstände vorhanden ist. Die Wahrhaftigkeit, die Sie ansprechen, hat etwas mit der Glaubwürdigkeit der Personen, in diesem Fall vor allem des Managements, zu tun.

WEBER: Ich selbst bin ja Geschäftsführer einer GmbH, und mir fällt auf, dass eine Bilanz, so wie wir sie kennen, ein virtuelles Konstrukt ist. Wir haben einen Stichtag, und jeder, der sich auskennt im Steuerrecht und im GmbH-Recht, und bei den Aktiengesellschaften wird es ja noch viel schöner, der weiß, wie viel Spielraum es eigentlich gibt: Abgrenzungen, Verlagerungen von Gewinnen und so weiter. Also, ich stelle völlig in Frage, dass man den Wert eines Unternehmens über die Bilanzen, wie wir sie heute kennen, überhaupt messen kann.

PITZER: Ich stimme absolut zu. Wir *raten* zum Beispiel Unternehmen genau nach dem Verhältnis: 60 % weiche Faktoren und 40 % harte Faktoren.

GUGGENHEIMER: Herr Weber, wie nehmen Sie als Kommunikationsberater und Journalist die Unternehmenskommunikation deutscher Unternehmen wahr?

WEBER: Mich lässt es nur aufhorchen, wenn Herr Gaulty sagt, in den USA gibt es so etwas Schönes wie 20F-Reports, und es wird eigentlich nicht beachtet. Das ist das, was mich aus journalistischer Sicht interessiert. Und wenn ich sehe, dass der Unternehmenschef aufgrund verschiedenster gesetzlicher Bedingungen gar nicht mehr sagen darf, was ihn beschäftigt, was er tun möchte, was er nach vorne bringen möchte. Ich glaube, ein CEO ist derjenige, der am wenigsten sagen darf, was ihn beschäftigt. Er befindet sich da in einer gewissen Einsamkeit, denn er kann seinem Umfeld gar nicht mehr mitteilen, was er eigentlich vorhat. Da ist es natürlich für die Unternehmenskommunikation sehr schwierig, authentisch zu sein. Ich würde so ein System wie XBRL sehr begrüßen. Ich würde mit diesen Leuten aus der Vorstandsetage viel lieber über ihre langfristige Perspektive, über ihre Visionen und langfristigen Pläne sprechen, als über diesen Stichtag 31.12., weil ich glaube, das ist nicht aussagekräftig genug.

GUGGENHEIMER: Herr Dr. Gaulty, plädieren Sie denn für die Stichtage, oder halten Sie es wie Herr Weber, der dann Platz für neue Themen sieht?

DR. GAULY: Ich würde immer ein Plädoyer für den Stichtag halten: Sie haben einen objektivierbaren Zeitpunkt, der auch die Chance gibt, einen Moment lang inne zu halten, sich zusammensetzen und zurückzublicken. So eine Entwicklung wie der XBRL-Code birgt in meinen Augen auch immer die Gefahr: Dieses ständige Getriebenheit, wenn es am Ende eines Jahres keinen Fixpunkt mehr gibt, der die Möglichkeit des „*theoretischen Innehaltens*“ ermöglicht. Wenn man die „*Ups and Downs*“ des Tages-

„Der Aufbau einer Marke spielt auch in den Geschäftsbericht hinein. Eine Reduzierung auf die reinen *facts* greift bei diesem strategischen Medium zu kurz.“

JÜRGEN BARTHEL, SIEMENS AG, MÜNCHEN

und Wochengeschäfts transparent machen müsste, würde man den langfristigen Kurs eines Unternehmens in Gefahr bringen. Dabei brauchen wir genau das Gegenteil. Nicht die Kurzfristigkeit des Handelns und der Berichterstattung sollten im Vordergrund stehen, sondern die Frage nach den langfristigen Zielen und wie man sie erreichen kann. Heutzutage wird so viel über Strategien und Nachhaltigkeit geredet, gleichzeitig wird aber das Geschäft immer tagesgetriebener. Strategie und Nachhaltigkeit sind per definitionem aber ohne Langfristigkeit nicht möglich. Gleichzeitig muss aber klar sein, dass sich Langfristigkeit und Transparenz nicht widersprechen oder ausschließen. Beide sind aufeinander angewiesen. Denn nur wer transparent handelt, kann z.B. Investoren, Kunden und Mitarbeiter langfristig an sich binden.

GUGGENHEIMER: Peter Vetter aus Zürich, Sie haben als Gestalter sowohl mit gedruckten als auch mit interaktiven Anwendungen zu tun. Wie ordnen Sie vor diesem Hintergrund den Geschäftsbericht ein?

VETTER: Wir haben hier zwei Begriffe gehört: Die langfristigen Perspektiven und das die Zukunftsfähigkeit Darstellende. Das hat natürlich etwas mit dem täglichen Medienmix zu tun, weil ich auf der einen Seite die täglichen Informationen über das Internet habe, und der Stichtag dann doch etwas ist, an dem man einen Zeitraum abschließt und einen Punkt setzt. Es stimmt, dass zum Erscheinen des Geschäftsberichts schon sehr vieles von dem bekannt ist, was der Bericht an Zahlen und Entwicklungen enthält. Ich denke aber, das ändert ein wenig die Funktion des Berichts: Er erklärt mehr die Zukunftsfähigkeit, die Konzepte und die Strategien des Unternehmens, er macht die langfristige Denkweise und die Haltung des Unternehmens deutlich, und das ist zusammen mit dem Abschluss eine sehr gute Kombination. Für diese Kom-

bination ist dann die Buchform des gedruckten Geschäftsberichts wieder absolut gerechtfertigt, und wir sind weg davon, dass es um ganz heiße *facts* geht, um das tägliche *up and down*. „Der Geschäftsbericht zeichnet ein Bild des Unternehmens, welches über den Tag hinausgeht“, schrieb die *BILANZ* einmal, und das finde ich sehr passend.

GUGGENHEIMER: Frau Quadt, DYCKERHOFF, immerhin der zweitgrößte Zementhersteller Deutschlands, nutzt den gedruckten Geschäftsbericht sehr gezielt zur Vermittlung langfristiger Strategien. Zudem ist aufgefallen, dass sich das Erscheinungsbild verändert hat.

QUADT: Der Geschäftsbericht und unsere Zwischenberichte sind ein bedeutender Schwerpunkt unserer Unternehmenskommunikation. Unser Geschäftsbericht hat sich im Vergleich zu den vorherigen Exemplaren in der Tat verändert, weil sich das Unternehmen verändert hat. Wir haben im letzten Jahr erhebliche Probleme gehabt, die Zementpreise sind eingebrochen, der Absatz geht mit konstanten Negativwachstumsraten nach unten, darüber hinaus hat das Bundeskartellamt die Zementindustrie untersucht und Strafen verhängt. Auch gegen uns. Hinzu kommt, dass wir ein neues und relativ junges Management bekommen haben, welches sich aus einer relativ stabilen wirtschaftlichen Situation in ein schwieriges Umfeld katapultiert sah. Das Management hat sehr konsequent Maßnahmen ergriffen. Und dies alles haben wir in absoluter Offenheit im Geschäftsbericht gezeigt.

GUGGENHEIMER: Im Bildteil kann man die Vorstände bei der Arbeit beobachten.

QUADT: In der Tat. Wir haben ganz klar gesagt: Wir können nicht so weitermachen wie bisher. Das müssen wir auch durch den grafischen Auftritt klarmachen: Wir hatten

Probleme, wir haben einen Riesenverlust ausgewiesen, wir hatten das Kartellverfahren, aber wir haben auch Lösungen. Wir haben ein Management, das für diese Lösungen steht. Und deswegen haben wir beispielsweise ein Bildkonzept gewählt, das jedes Mitglied des Vorstands in einer besonderen Art und Weise zeigt und damit ein ganz klares *commitment* rüberbringt. Wir haben die Vorstände nicht in den üblichen Posen abgelichtet, sondern haben sie bei der Arbeit fotografiert, in ihrem Arbeitsumfeld. Wir haben relativ viel Feedback zu unserem Geschäftsbericht bekommen. Und es war nicht gleichgültig: Nicht jeder war begeistert, aber jeder hat Stellung bezogen.

DR. MORATH: Ich möchte hier quasi als Laie einmal eine ganz einfache Frage stellen: In diesem Kreis ist ein einziges Mal das Wort über das Feedback gefallen. Wer bekommt die Berichte eigentlich, und was wollen diese Menschen eigentlich wissen? Frau Quadt von DYCKERHOFF war die einzige, die sagte: „*Wir haben Feedback bekommen.*“ Das ist doch die Frage, die in diesem Kreis gestellt werden muss: Wer soll was lesen? Welche spezifische Zielgruppe soll der Bericht denn ansprechen? Sind es nur die an Zahlen interessierten Analysten? Oder sind es an Strategien und langfristigen Entwicklungen interessierte Investoren und Journalisten?

GUGGENHEIMER: **Eine interessante Frage. Muss man nicht noch einmal über die Bedeutung des Berichts innerhalb der gesamten Unternehmenskommunikation sprechen? Einerseits gibt es sehr viel schnellere Medien, und andererseits scheint dem Bericht eine andere, eine neue Bedeutung zuzukommen. Herr Vetter spricht hier von Perspektiven und Strategien, die einen eher überzeitlichen Aspekt beinhalten.**

VETTER: Vielleicht müssen wir hier wirklich zwischen

kurzfristigen und langfristigen Aufgaben unterscheiden. Vielleicht muss man den Geschäftsbericht auch etwas weiter sehen. Die *facts* und die *Equitystory* sind eingebettet in ein Markenprofil, das Sie haben oder nicht haben.

GUGGENHEIMER: **Welche Rolle spielt der Geschäftsbericht in diesem Markengefüge?**

VETTER: Er kann eine sehr bedeutende Rolle spielen. Wir wissen, dass es durchschnittlich 35 Jahre dauert, um eine Marke halbwegs zustande zu bringen. Es gibt ein Ranking der 100 besten Marken der Welt, und etwa 40 % dieser Marken sind älter als 45 Jahre alt. Ein Geschäftsbericht, der richtig gemacht und richtig eingesetzt wird, ist ein Puzzleteil in dieser ganzen Geschichte. Auf dieser Basis ist mir eine Firma zum Beispiel sympathisch oder auch nicht. Das sind Werte, die auch mitspielen, und man kann diesen ganzen Prozess nicht einfach auf Fakten herunterrationalisieren, die ich dann vorne in einen Automaten reinschmeiße, und da kommt dann eine Marke hinten heraus. Zum Glück, wie ich meine. Nehmen wir das Beispiel IBM. IBM hat jahrzehntelang weltbewegende Geschäftsberichte gemacht. Wenn Sie die Zäsur von Lou Gerstner betrachten, den ersten Bericht, den der gemacht hat. Er hat mit diesem Bericht der Welt dargestellt, wie sich IBM in seiner strategischen Ausrichtung wandelt. Das hat alles nichts mit *facts* zu tun. Das sind Sachen, die in der Summe gigantische Investitionen in den Markenwert darstellen, von denen der, der dann später nur die *facts* weitergibt, wahnsinnig profitiert. Und deshalb kann man das eine nicht ohne das andere sehen.

BARTHEL: Ich stimme mit Herrn Vetter überein. Der Aufbau einer Marke spielt auch in den Geschäftsbericht hinein, und eine Reduzierung auf die reinen *facts* greift bei diesem strategischen Medium, und als ein solches nehme

ich es wahr, zu kurz. Ich möchte noch etwas zu dem angesprochenen Markenwertranking sagen: Für uns, die Kommunikationsprozesse entwickeln oder Marken gestalten, sind Rankings natürlich Professionalisierungsanreize. Zum Beispiel so ein Ranking von Geschäftsberichten bedeutet natürlich, dass man das Medium und seine Gestaltung thematisieren kann, dass sich jemand ganz schlecht fühlt, wenn er auf Platz 100 ist, weil er eigentlich ganz vorne sein will. Wir sagen als Unternehmen: Wir wollen in den Märkten immer Nummer eins, zwei oder drei sein, ansonsten geben wir das Geschäft langfristig gesehen auf. Dann will ich aber auch mit allen anderen Dingen, die das Unternehmen und die Marke ausmachen, also z. B. dem Geschäftsbericht, auf Platz eins, zwei oder drei sein.

TEIL 2

MACHEN: VON TEXTERN, LESERN UND GESTALTERN

GUGGENHEIMER: **Kommen wir einmal zur Entstehung der Geschäftsberichte. Viele Unternehmen veranstalten Pitches, wenn es darum geht, an die gestalterische Umsetzung des Berichts heranzugehen. Was halten Sie davon, Olaf Leu?**

PROF. LEU: Kurz gesagt: Nicht viel. Man fordert irgendwelche Agenturen auf, sich an einem Pitch zu beteiligen. Man setzt ein Pitchhonorar fest, das meist recht mäßig ist, und lässt dann antanzen. Ich werde öfters von Unternehmen gebeten, als Berater mitzuwirken. Wenn ich diese Pitches erlebe, was da für Leute ankommen, die den Firmen dann Kleider vorschlagen, die überhaupt nicht zu diesen Firmen passen, dann ist das schon abenteuerlich. Der Punkt ist: Ein Geschäftsbericht muss vom Unternehmen mit einem guten Externen zusammen entwickelt und erarbeitet werden. Es geht hier um einen Dialog. Ein gutes Konzept entsteht im gegenseitigen Kennenlernen und Achten. Diese Art von Modenschauen finde ich äußerst fragwürdig.

VETTER: Viele Unternehmen leiden unter dem Syndrom, dass sie nicht wirklich wissen, wohin sie wollen. Man kann es vielleicht so ausdrücken: Es gibt in der Unternehmenskommunikation eigentlich keine Baumeister mehr. Stattdessen gibt es Gremien, und es gibt dort oft, so scheint es mir, den Grundsatz „Cover your ass“. Man braucht in diesem Prozess aber die beherzte Auseinandersetzung zwischen jemandem aus der Firma, der etwas will, und einem Gestalter, der etwas bewegen möchte. Die überzeugendsten Ergebnisse entstehen dann, wenn Gestalter und Unternehmer über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, wenn man sich gegenseitig eine gewisse Achtung entgegenbringt. Stattdessen läuft es häufig darauf hinaus, dass es zu schnellen Entwürfen kommt, die nicht so ganz schlecht sind, aber letztlich weiß man gar nicht so

recht, was man davon halten soll. Eine Kommission hat einen gemeinsamen Nenner gefunden, und da braucht man dann ein Ranking, welches einem sagt, was man denn jetzt selbst davon halten soll. Für das Ganze gibt es einen treffenden Begriff: Orientierungslosigkeit.

PROF. LEU: Letztlich geht es bei der guten Beziehung um persönliche Einzelkontakte. Also, das Bild des „Baumeisters“ innerhalb des Unternehmens trifft die Sache sehr gut.

GUGGENHEIMER: **Aber es wird wohl ein paar gute Baumeister geben, schließlich gibt es ja eine Reihe von guten Geschäftsberichten.**

VETTER: Es gibt sie schon, aber es sind zu wenige.

GUGGENHEIMER: **Viele Entscheidungen in diesem Prozess haben, gerade was die Wahl der Agenturen angeht, auch etwas mit „Vitamin B“ zu tun...**

PROF. LEU: In vielen Unternehmen ist es zum Glück so, dass es letztlich um die Qualität und Leistung der Kreativpartner geht. Natürlich spielt trotzdem die persönliche Chemie der Beteiligten wie überall eine große Rolle. Es gibt aber in der Tat viele Unternehmen, in denen immer noch die Golfplatzbekanntschaften mit der Gestaltung beauftragt werden, auch wenn diese von Finanzkommunikation wenig Ahnung haben.

GUGGENHEIMER: **Man spricht beim Geschäftsbericht oft vom Kern der Unternehmenskommunikation oder auch vom Impulsgeber des Corporate Designs. Welche Rolle spielen in diesem Prozess die externen Berater, die Agenturen, die Designer und Texter von außerhalb? Wieviel kommt innerhalb dieses Prozesses von außen, wieviel kommt aus dem eigenen Haus?**

„Als externer Berater sehen wir uns auch als Sparring-Partner, der eine Diskussion anzettelt, auch Dinge in Frage stellen kann und konstruktiv Wege aufzeigt oder Wege überprüfen hilft.“

THOMAS BURKART, EQUINET CORPORATE FINANCE AG, FRANKFURT

KLINGBERG: Zunächst einmal kann ich mir gar nicht vorstellen, dass bei einem so großen Konzern wie der Bahn der Geschäftsbericht komplett intern gemacht wird. Das geht nur in Kooperation mit einem Dienstleister, den wir natürlich haben, weil man die Kapazitäten für einen Geschäftsbericht so gar nicht vorhalten kann. Aber entscheidend ist für mich, dass die internen Leute, die dann die Verbindung zu den Fachbereichen herstellen, die für die Zulieferung der Inhalte zuständig sind, sehr eng und vertrauensvoll mit dem externen Dienstleister zusammenarbeiten. Das funktioniert bei uns sehr gut. Ich bemerke aber auch unabhängig davon im internen Bereich, dass die Arbeit an einem Geschäftsbericht sehr positive Effekte hat, weil viele Leute ganz plötzlich miteinander reden, die ansonsten das ganze Jahr nichts miteinander zu tun haben. Man beschäftigt sich sehr intensiv abteilungsübergreifend mit Fragen wie: „*Wo wollen wir eigentlich hin, wie sieht die Strategie aus, wo ist die Mission?*“ Auch die Zusammenarbeit mit dem Vorstand ist in dieser Phase sehr direkt.

BARTHEL: Was ich ganz gut beurteilen kann, ist dieses intern/extern, weil ich in einer Agentur für das Unternehmen gearbeitet habe und dann ins Unternehmen gewechselt bin. Der Geschäftsbericht ist vom Inhaltlichen unabdingbar im Unternehmen zu machen, das ist bei uns auf jeden Fall so. Der Bericht ist ein Organ der Finanzexperten, die geben die Inhalte vor, dazu kommen dann strategische Aussagen des Vorstands. Die zweite Frage ist, welchen Nutzen es hat, externe Berater zu haben. Die brauchen wir, gar keine Frage, weil wir auch den Blickwinkel von draußen brauchen, um diese Darstellung auf ein anderes Niveau zu heben. Es ist sicherlich immer eine Frage: Inwieweit kann ich intern etwas so umsetzen, dass es draußen auch verstanden wird und klar wird, was wir

wollen? Letztendlich geht es um eine Professionalisierung, die ich mit hausgemachten Dingen nie ganz schaffen kann. Wenn ich diese Reibung mit dem externen Partner nicht habe, ist es schwer, eine professionelle Qualität zu erzielen. Es geht also nicht um ein *outsourcing* oder eine Rationalisierung, es geht um die Erzeugung von Professionalität, um die Erzeugung von Qualität in der Kommunikation.

GUGGENHEIMER: Ohne den Dialog intern/extern geht es also nicht. Es sind mindestens drei solcher Externer, die Partner von Unternehmen sind, hier in unserer Runde. Wo liegen für Sie als Texterin, Frau Moll, die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit?

DR. MOLL: Einen Geschäftsbericht kann man nur bis zu einem gewissen Grad als Externer erstellen. Eine Schwierigkeit besteht darin, die richtige Sprache zu finden. Dies gelingt nur, wenn der Berater das Geschäft nachvollziehen und sich in die Unternehmenskultur hineinversetzen kann. Das Ergebnis ist dennoch immer ein Kompromiss. Wenn man die redaktionelle Seite eines Geschäftsberichts betrachtet, so gilt es, verschiedene Aspekte miteinander zu vereinen: Das Wichtigste ist, die Geschäftstätigkeit zu erklären, die *Valuedriver*, also die wertschöpfenden Faktoren, verständlich zu machen. Man muss eine Sprache finden, die nicht nur unternehmensintern verständlich ist. Unternehmen tendieren häufig dazu, ihre eigene Terminologie oder ihre Kürzel zu benutzen, die für Außenstehende nicht nachvollziehbar sind. Auch sollten Nicht-Ökonomen – und viele Investoren sind Nicht-Ökonomen – die Berichte begreifen. Komplexer wird die Sprachfindung, wenn ein Unternehmen den Geschäftsbericht auch zur Imagebildung verwenden will. Die Tonalität des Marketing passt schlecht zur sachlichen Berichterstattung.



Von links: Michael Guggenheimer, Prof. Olaf Leu, Dr. Michael Morath, Werner W. Klingberg



Michael Guggenheimer

„Es gibt in dieser Finanzsprache unglaublich viele Formulierungen, die etwa so wirken wie die Sprache in Arbeitszeugnissen. Ich finde es viel besser, wenn man von diesen Vokabeln wekommt und eine Sprache verwendet, die alle verstehen.“

ANDREAS WEBER, GLOBAL COMMUNICATION GMBH, MAINZ

GUGGENHEIMER: Wie sieht es aus Ihrer Sicht aus, Herr Heisters? Wo ist das Abenteuer, und wo sind die Schwierigkeiten?

HEISTERS: Wir haben die besten Erfahrungen und die besten Ergebnisse immer dann machen können, wenn wir als Gestalter mit den Firmen in einen sehr offenen Dialog treten konnten. Wir haben schlechte Ergebnisse erzielt, wenn wir nur geguckt haben: Was möchten die? Wie können wir denen gerecht werden? Ich denke, die Aufgabe der Externen ist es bestimmt auch, diese Reibungsfläche darzustellen. Wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass ein Briefing, das an uns geht, eine ganz ernst zu nehmende Grundlage ist, aber dass es ganz wichtig ist, dass wir nachfragen, und dass wir auch Dinge in Zweifel ziehen und fragen: „*Seid ihr sicher? Was haltet ihr von dieser Einschätzung?*“ Man nutzt als Unternehmen einen Gestalter wahrscheinlich dann am effektivsten, wenn man bereit ist, den offenen Dialog zuzulassen.

KLINGBERG: Ja, das würde ich mir ab und zu auch stärker wünschen, dass man einen Partner draußen hat, der auch Sachen in Zweifel zieht. Ich kenne das überwiegend so, dass wir sagen, wie es laufen soll, dass wir die Linie oder die Texte vorgeben und sagen: Nun macht mal, und ich sehe dann den Partner draußen nur als Umsetzer, und was dann zurückbleibt, ist so eine gewisse Unsicherheit: Kommt die Botschaft jetzt eigentlich an? Oder: Bringt sie das rüber, was wir überhaupt sagen wollen?

GUGGENHEIMER: Herr Burkart, Sie sind jemand, der Konzerne berät. Wo ist da das Spannende, und wo sind da die Schwierigkeiten, die Sie erleben?

BURKART: Ich denke, auf der Seite der Unternehmen gibt es sicher die Schwierigkeit, die richtige Balance zu halten,

was man nach draußen gibt, und was man innerhalb des Unternehmens regelt. Gibt man zuviel ab, ist es nicht gut, behält man zuviel, werden die Ergebnisse darunter letztlich leiden. Der externe Dienstleister hat immer mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass er das Unternehmen zunächst nicht kennt und sich einarbeiten muss. Er muss sich ein Stück weit mit dem Unternehmen identifizieren, und oftmals dauert es eine Zeit, bis er anfängt, so denken zu können, dass er quasi aus dem Unternehmen heraus denkt, ohne wirklich Teil des Unternehmens zu sein. Auf der anderen Seite verfügt er über Ressourcen und Expertenwissen zu speziellen Bereichen, die das Unternehmen so nicht ständig vorhalten kann. In diesem Punkt treffen sich der Anspruch des Unternehmens und die Fähigkeit des externen Beraters dann im besten Fall so gut, dass die Leistung zu einer Leistung des Unternehmens werden kann und dann als solche draußen wahrgenommen wird. In Bezug auf Herrn Heisters möchte ich sagen, dass auch wir uns als Sparring-Partner sehen, der eine Diskussion anzettelt, auch Dinge in Frage stellen kann und konstruktiv Wege aufzeigt oder Wege überprüfen hilft. Sonst kann sich das Unternehmen, salopp gesagt, auch einen Mitarbeiter einstellen, der das tut, was man ihm sagt.

GUGGENHEIMER: Mir erscheint die Sprache der Geschäftsberichte ein Thema zu sein, über das wir noch einmal reden sollten. Was ist denn das Wichtigste in der Sprache der Geschäftsberichte, Frau Moll?

DR. MOLL: Das Wichtigste ist in meinen Augen, die Marketingsprache zu vermeiden. Die Sprache muss dem Zweck des Geschäftsberichts gerecht werden. Wenn ein Unternehmen einen Imageteil integrieren will, muss man ein entsprechendes Konzept überlegen. Dazu können Interviews gehören, dann sollen sie aber nicht geschönt sein. Wenn es um ein Thema geht, bieten sich auch

„Vielleicht ist das Problem in der Abgrenzung des Adressatenkreises begründet: Ist der Geschäftsbericht ein zielgruppenspezifisches Medium für Finanzanalysten und Investoren, oder soll er anspruchsrgruppenübergreifend wirken?“

DR. GABRIELE MOLL, GRAF MOLL & PARTNER, ZÜRICH

Reportagen, Features oder Essays an. Aber sie müssen stets journalistisch sauber und glaubwürdig sein.

GUGGENHEIMER: Schreiben Sie das dann für die Firma, oder wer schreibt das dann letztlich im Geschäftsbericht?

DR. MOLL: Das geht hin und her. Die erste Fassung eines Textes kann von der Agentur oder vom Unternehmen kommen. Danach beginnt ein Abgleichungsprozess, bei dem viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Das Produkt profitiert davon, wenn interne und externe Kompetenzen sich aneinander reiben und letztlich zusammengebracht werden.

GUGGENHEIMER: Sie sprachen eben von einem Interview. Also sagen wir, es wird von einem Redakteur irgend-einer Zeitung geführt. Glauben die Leser so etwas im Rahmen eines Geschäftsberichts, oder glauben Sie es nicht?

DR. MOLL: Die Leser haben ja noch weitere Informationen über die Unternehmen und können ein solches Interview kontextualisieren. Wenn sich ein Widerspruch ergibt zwischen dem, was in einer Unternehmenspublikation steht, und dem, was beispielsweise in der *FINANCIAL TIMES* berichtet wird, dann wird der Leser stutzig: Entweder wird er interessierter als vorher weiterlesen, oder aber er wird zu dem Schluss kommen, dass hier einer nachgefragt hat, der Kreide gefressen hat, und das Ganze faul ist. Das Klügste ist in diesem Fall, dem CEO zwar eine Plattform zu bieten, zugleich aber klarzustellen, dass das Interview nach professionellen journalistischen Grundsätzen geführt wird. Ein CEO, der auch Fehler eingesteht, wirkt glaubwürdiger.

GUGGENHEIMER: Olaf Leu, welcher Textteil wird denn von den Lesern am intensivsten gelesen?

PROF. LEU: Ich denke, bei dem Textangebot eines Geschäftsberichts gibt es ja verschiedene Hierarchien. Es gibt die Informationsebene, das ist meistens der Anhang, es gibt die emotionale Ebene, die dann auch in den Leadpages vorkommt, also die so genannte Animation, und es gibt etwas sehr Wichtiges, das ist das Vorwort des CEO. Wir haben auf dem letzten HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE einmal den Vergleich USA-Deutschland aufgestellt. Wir haben sieben amerikanische Geschäftsberichte genommen, und es hat sich herausgestellt, dass die amerikanischen Vorworte vom Text her besser sind als die deutschen. Das wurde von Professor Keller als Sprachwissenschaftler ganz klar festgestellt. Warum? Der Vorstand hat eine andere Stellung. Er ist selber Aktionär und spricht von Anleger zu Anleger. Es entsteht eine sehr viel populärere Ansprache. In Deutschland kommt der CEO immer ein bisschen von oben. Das Vorwort ist ja Rückblick und zugleich Prognose. Das ist die Schwierigkeit. Und unsere Erfahrung zeigt, dass die Vorworte die wichtigsten Texte in einem Bericht sind, die wirklich gelesen werden.

GUGGENHEIMER: Gibt es denn beim Text eines Geschäftsberichts prinzipielle Zielgruppenangebote, Olaf Leu?

PROF. LEU: Es gibt eine Lesereinteilung, die sich nach der Leseverweildauer richtet. Dabei geht man von drei Gruppen aus: Dem ganz schnellen Leser, der über den Daumen gepeilt 7 Minuten mit einem Bericht verbringt. Das sind die Leser, die nur die ersten 6-8 Seiten lesen, also die Key-Figures, das Vorwort, den Rest überblättern sie, betrachten die ein oder andere Aufmacherseite und nehmen noch die Überschriften und Einlesetexte wahr. Das sind die Elemente, die einen Leser abholen. Dann gibt es den Leser mit mittlerer Verweildauer. Der steckt 15-

„Die Arbeit an einem Geschäftsbericht hat sehr positive Effekte, weil viele Leute miteinander reden, die ansonsten nichts miteinander zu tun haben.“

WERNER W. KLINGBERG, DEUTSCHE BAHN AG, BERLIN

20 Minuten in den Bericht. Der ist interessiert, aber das nicht sehr enthusiastisch. Der will etwas mehr wissen und steigt schon in den Lagebericht ein, sucht auch einmal eine Informationsgrafik zum Text. Und dann gibt es die Gruppe der intensiven Leser. Der steckt 40-60 Minuten in einen Bericht. Ein typischer Privatanleger, der ein paar Aktien in seinem Depot hat, der sich für die gesamte Geschichte seiner Firma interessiert. Wir haben es also mit drei verschiedenen Lesergruppen zu tun. Auf die muss man sich einstellen, durch Headlines, durch Subheadlines, durch Marginalien und Infokästen.

GUGGENHEIMER: Frau Moll, Herr Burkart, können Sie diese Typologie der Leserinnen und Leser bestätigen?

DR. MOLL: Ganz wichtig ist es, die beschriebenen Einstiegsmöglichkeiten zu schaffen. Dazu ist die enge Zusammenarbeit zwischen denen, die den Text erstellen, und denen, die die Gestaltung übernehmen, unabdingbar. Gestaltung bedeutet hier auch Redaktion, Redaktion auch Gestaltung.

BURKART: Ich denke, diese Typologie der Verweildauer ist die eine Stoßrichtung. Die andere Möglichkeit bietet die Orientierung an der Zielgruppenstruktur. Wer liest den Bericht? Ist es der Privatanleger, der institutionelle Anleger, der Finanzanalyst oder die Finanzpresse? Da ist es immer sehr schwierig, den richtigen Mittelweg zu finden. Der Finanzanalyst braucht keine Prosa, keine Beschönigung, der fordert Fakten und Zahlen ab und haut diese in seine Bewertung rein. Dann kommt der Privatanleger, der das Unternehmen auch erfahren möchte, der einen interessanten Bericht braucht, für den das Ganze auch eine ansprechende Aufmachung, eine gewisse Dramaturgie braucht. Die Finanzpresse sucht nach Details und Hintergründen und bestimmt auch einer griffigen Strategie. Alleine die

Vielschichtigkeit der Zielgruppen erfordert, dass man eine rein sachliche Sprachebene verlässt und zumindest Aspekte einer anderen Sprachgestaltung berücksichtigt, die auch andere Zielgruppen einbezieht.

WEBER: Aber ich glaube auch an eine Sprache, die authentisch ist. Es gibt da so verschiedene Reizwörter. Mein Lieblingssatz ist: „Dann beschloss der Vorstand ein Effizienzsteigerungsprogramm.“ Das ist eine ganz stereotype Vokabel, oder aber auch die gern genommene Ausrede „aufgrund der schlechten Weltkonjunktur“. Es gibt in dieser Finanzsprache unglaublich viele Formulierungen, die etwa so wirken wie die Sprache in Arbeitszeugnissen. Jeder weiß, wenn es „Effizienzsteigerungsprogramm“ heißt, denen geht es richtig schlecht, dann geht es in der Firma so richtig ans Eingemachte. Ich finde es viel besser, wenn man von diesen Vokabeln wegkommt und eine Sprache verwendet, die alle verstehen.

VETTER: Authentizität ist ein Thema, und auch Tonalität. Und ich denke, dass Unternehmen gerade in der Sprache zu stark eine Innensicht vertreten. Also, für die ist das klar, wie beispielsweise die Automobilwelt funktioniert, und deshalb muss man es nicht erklären. Und es ist auch eine Aufgabe eines Beraters, Referenzpunkt zu sein, der sagt: „Nein, da müsst ihr mal erklären, was das ist.“ Denn auch der Ton macht die Musik, die Sprache ist enorm wichtig als Ausdruck von Authentizität.

WEBER: Wobei ein Maschinenbauer ruhig so reden darf wie ein Maschinenbauer...

VETTER: Sicher, der Absender sollte immer zu erkennen sein und seine individuelle Persönlichkeit nicht hinter austauschbaren Floskeln verbergen.

„Die Selbstdarstellung eines Unternehmens im Geschäftsbericht hat sehr viel mit dessen Selbstwahrnehmung zu tun. Diese zu objektivieren ist die hohe Kunst.“

DR. THOMAS GAULY, ALTANA AG, BAD HOMBURG V.D.H.

GUGGENHEIMER: Herr Pitzer, wird der Sprache in der Unternehmenskommunikation genügend Aufmerksamkeit geschenkt, oder liegt die Aufmerksamkeit mehr auf Seiten der Grafik?

PITZER: Sprache ist das wichtigste Kommunikationsmittel überhaupt. Und letztendlich wird die schriftliche Aussage testiert. Wir müssen aber auch darüber reden, dass Sprache ein Zeichen- und Codierungssystem darstellt, was der jeweiligen Situation angepasst sein muss. Und insofern verstehe ich ja die Forderungen nach Tonalität und Verständlichkeit. Aber ein Maschinenbauer wird sich, wenn er sich an Investoren richtet oder mit einem Banker spricht, einer bestimmten Sprache bedienen. Die Zeugnissprache ist ein gutes Beispiel für meinen Standpunkt: Eine Sprache, die sich aufgrund von bestimmten Anforderungen entwickelt hat.

GUGGENHEIMER: Es braucht also Übersetzer...

PITZER: Natürlich: So wie visuelle Systeme Übersetzungssysteme sind, um einen Sachverhalt von dem einen System in ein anderes zu überführen, so wie Zahlen Übersetzungssysteme sind, die weiche Faktoren hart oder begrifflich machen, so ist Sprache ein unendlich komplexes System, aus dem man eben spezifische Versatzstücke ziehen kann und Bedingungen genüge tun muss, die einfach gegeben sind. Wenn Sie die Anhänge, die hier zum Teil etwas abschätzig als „sachlich“ bezeichnet werden, lesen, können Sie bei einer rein literarischen oder sprachästhetischen Betrachtungsweise weglafen, aber für die Experten sind das genau die Informationen, die verstanden und decodiert werden können. Diese Informationen müssen die relevanten Zielgruppen erreichen. Alle kann man nicht beglücken.

WEBER: Ich glaube trotzdem, dass ein Unternehmen schlecht beraten ist, zu sagen, man selektiert sozusagen bevorzugte Zielgruppen, und denen macht man es dann ganz gerecht. Ein Unternehmen hat immer Marktpartner, Wettbewerber, Kunden, Mitarbeiter, Interessenten und Analysten als Zielgruppe. Ich meine, man hat ja kein Geschäft, was sich wirklich nur darin beschränkt, dass man auf Computern Geld hin und her schiebt. Man hat immer ein Geschäft, das mit Menschen zu tun hat. Wir sprachen eben über den kleinsten gemeinsamen Nenner, und der ist immer noch eine verständliche Sprache, und daher meine Forderung: Weg mit Worthülsen!

DR. MOLL: Man sollte sich wohl mehr mit der Semiotik auseinander setzen. Dies hilft, mögliche Interpretationen abzuschätzen und verklausulierte Formulierungen als Problem zu erkennen.

DR. GAULY: Wenn Sie mit Analysten und Portfolio-Managern sprechen, und Sie wollen über Imagefaktoren reden, selbst darüber, dass Sie neue Mitarbeiter einstellen, dann wird das Interesse minimal sein. Wenn Sie aber über die Veränderung Ihres *Cashflows* sprechen, dann werden Sie auf offene Ohren stoßen. Insofern gibt es schon, und das ist ja auch der Fortschritt der so genannten „integrierten Kommunikation“, eine Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen hin, die unterschiedliche Sprachen sprechen. Das werden wir auch nicht ändern. Eine andere Frage ist, das hatten Sie, Frau Moll, auch im ersten Satz angesprochen: „Weg mit der Marketingsprache!“ Wenn Marketingsprache bedeutet, auf eine sehr unsensible und im Grunde sehr unkommunikative Weise eine Sichtweise herauszutrommeln, dann bin ich mit Ihnen einer Meinung. Wenn das aber heißt, dass hier ein journalistisches Element in den Geschäftsbericht hineinkommt, dann haben wir unterschiedliche Meinungen.



Dr. Thomas Gauly



Von oben rechts: Dr. Thomas Gauly, Jürgen Pitzer, Dr. Gabriele Moll, Valentin Heisters, Peter Vetter, Thomas Burkart

„Kann ein Außenstehender wirklich beurteilen, was der Corporate Identity eines Unternehmens entspricht, und was nicht?“

PROF. OLAF LEU, FACHHOCHSCHULE MAINZ

GUGGENHEIMER: Warum lehnen Sie eine journalistische Aufbereitung der Inhalte ab, Herr Dr. Gauly?

DR. GAULY: Am Ende des Tages ist und bleibt der Geschäftsbericht ein Imageinstrument, ein Marketinginstrument, wie auch immer man es nennen möchte. Der Geschäftsbericht im Sinne einer Visitenkarte zeigt ein Unternehmen, wie es sich selbst sieht und sehen möchte. Und dabei kommt es auf die Unternehmenskultur an, auf Selbstreflexion und Kritik, aber es wird keinen Geschäftsbericht geben – und ich halte das für absolut legitim –, der die Kernprobleme eines Unternehmens von innen nach außen kehrt. So wie man auf seine Visitenkarte auch nicht draufschreibt: „*Ich habe aber starken Mundgeruch*“, so wird man auch im Geschäftsbericht nicht die negativen Seiten nach vorne kehren. Der Geschäftsbericht ist meines Erachtens nicht das Beichtzeugnis, das Sie nach außen zeigen müssen. Dazu sind die Zielgruppen viel zu heterogen. Wenn ich an die Leser-Typologie denke, die Olaf Leu aufgestellt hat, wer eigentlich den Geschäftsbericht am intensivsten liest, und wenn wir betrachten, welche Bedeutung diese Gruppe für das Unternehmen hat, für seine Liquidität, für den Fortbestand des Unternehmens, dann ist das genau umgekehrt proportional. Insofern kommen wir noch einmal auf die Bedeutung des Geschäftsberichts zurück, die nicht überschätzt werden sollte. Ein Geschäftsbericht ist eines von vielen Kommunikationstools, und mehr nicht.

DR. MOLL: Vielleicht ist das Problem in der Abgrenzung des Adressatenkreises begründet: Ist der Geschäftsbericht ein zielgruppenspezifisches Medium für Finanzanalysten und Investoren, oder soll er anspruchsrgruppenübergreifend wirken? Es ist natürlich viel einfacher, wenn er zielgruppenspezifisch definiert wird. Dann muss er den gesetzlichen Vorschriften genügen und bedarf kaum

weitergehender Erklärungen. Wenn sich der Bericht aber auch an Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter richten und auch in der Öffentlichkeit Resonanz finden soll, dann müssen journalistische Grundsätze beachtet und journalistische Genres integriert werden. Wenn ich natürlich sage: Okay, ich beschränke mich auf die *financial statements*, dann haben Sie völlig recht, dann wäre es falsch, solche journalistischen Elemente mit hinein zu bringen.

DR. GAULY: Wenn journalistisch bedeutet: aufgelockert, stilistisch stimmig und erklärend, dann stimme ich mit Ihnen absolut überein. Dann stellt sich aber die Frage: Benutze ich den Bericht als Imagebroschüre und verwende ihn, um beispielsweise meine Lieferanten anzusprechen? Dann muss ich mich erklären, dann kann ich nicht einfach Begrifflichkeiten benutzen, die erklärungsbedürftig sind. Aber selbst wenn Sie sagen, ich mache einen Geschäftsbericht, der nur für eine Zielgruppe gemacht ist, bin ich mir sicher, ist und bleibt der Geschäftsbericht natürlich ein Pflichtdruckstück. Es ist keine Sache, die ein Unternehmen herausgibt und sagt: So, und heute sind wir einmal so nett und zeigen uns von unserer transparenten Seite.

GUGGENHEIMER: Der Geschäftsbericht ein reines Pflichtdruckstück?

DR. GAULY: Ja, der Geschäftsbericht ist und bleibt eine Pflicht, und das ist auch gut so. Mich wundert ein wenig, und das sage ich ganz ehrlich, weshalb die Kreativ-Agenturen so wenig Esprit in die Pflichtteile legen. Das wäre doch ein interessantes Thema: Wie bearbeite ich mit Esprit und Kreativität den Pflichtteil eines Geschäftsberichts? Was wäre denn, wenn man den Pflichtteil so aufbereiten würde, dass ihn auch ein Lieferant versteht? Das Spannendste ist für mich der Anhang eines Berichts. Wenn ich den aber nicht erklärt bekomme, dann werde ich immer nur auf die Bilder im vorderen Teil achten.

„Die Frage ist doch, wenn es um Qualität geht: Ist ein Geschäftsbericht eigenständig und erinnerlich, oder sehe ich die x-te Version einer Idee, die letztlich keiner Firmenpersönlichkeit mehr zugeordnet werden kann?“

VALENTIN HEISTERS, HEISTERS & PARTNER, MAINZ

DR. MOLL: In der Praxis bedeutet das, eine Informationsebene einzufügen, die auch andere Zielgruppen abholt und auch für Nicht-Eingeweihte nachvollziehbar ist. In meinem Verständnis spielt sich diese Ebene nicht nur im Bildteil ab. Die Schweizer **MIGROS** versieht ihren Finanzteil mit einer Marginalspalte, in der parallel zu den Zahlen in einer klaren Sprache erklärt wird, was welche Position zu bedeuten hat und weshalb sie sich wie entwickelt hat. Hier bemerkt man das Bemühen des Unternehmens, alle Anspruchsgruppen einzubeziehen.

PROF. LEU: Ich sehe, es gibt einige Punkte, die dafür sprechen, den Bericht in zwei Teile zu teilen. Im Prinzip tut dies ja z.B. **DIE BAHN**, die sich mit ihrem Imageteil und ihrem Finanzteil an unterschiedliche Zielgruppen wendet, aber trotzdem beides zusammen verschickt. Letztlich stellt sich aber immer die Frage, ob geteilter Bericht oder Bericht aus einem Guss: Bin ich als Unternehmen bereit und in der Lage, in diesem Kommunikationsmedium meine Persönlichkeit, meine langfristige Strategie zu visualisieren, und zwar in einer fixierten Form – und da sehe ich den Unterschied zum Internet –, oder bin ich nicht dazu bereit?

DR. GAULY: Ich denke, in diesem Punkt stimmen wir sicher überein, zumal Sie hier die unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigen. Zu diesem Punkt noch eine Anmerkung in Sachen „*Worthülsen*“ und zum Thema externe Texter: Sicherlich lesen sich manche Sätze in Geschäftsberichten wie „*Worthülsen*“. Man sollte aber nicht unterschätzen, wie viel Abstimmungsarbeit und Bedachtlichkeit manchmal dahinterstecken. Gerade bei Texten können Nuancen eminent wichtig sein, die für den Außenstehenden recht belanglos klingen können. Aber: Diese Feinheiten bedürfen eines diskreten, unternehmensinternen Abstimmungsprozesses, in den kein Unternehmen einen außenstehenden Journalisten oder Texter einsteigen lassen sollte.

VETTER: Reden wir doch noch einmal über die emotionale Kraft der Sprache eines Geschäftsberichts. Olaf Leu hat eben die Amerikaner angeführt, die eine Fähigkeit haben, komplizierte und komplexe Sachverhalte einfach und verständlich darzustellen, was wir vielfach als Banalisierung ansehen. Ich will das einmal an den Vorworten festmachen: Ich glaube, das Ganze hat etwas mit dem deutschsprachigen Kulturgut zu tun. Und ich sage nicht, die Amerikaner machen alles richtig, aber diese Vorworte der **CEOs** sind authentisch und erwecken den Eindruck: Da spricht jemand gerade heraus. Diese Authentizität und emotionale Zugkraft finde ich nicht in einem deutschen Geschäftsbericht.

PITZER: Ich verstehe, was Sie meinen, aber ich gebe zu bedenken: In Amerika hat der **CEO** eine ganz andere Stellung als bei uns. Der amerikanische Vorsitzende kann tatsächlich als Person auftreten, in Deutschland müssen sich die Vorstandskollegen in den Texten wiederfinden.

GUGGENHEIMER: **Olaf Leu, ist der amerikanische Geschäftsbericht für Sie das große Vorbild gut aufbereiteter Finanzkommunikation?**

PROF. LEU: *Not at all.* Es gibt viele gut gemachte Berichte, aber oftmals wird hier auf Kosten einer guten Übersichtlichkeit und der allgemeinen Lesefreundlichkeit sehr stark der emotionale Faktor herausgestellt. Zum Teil in brillanter Magazinmanier, aber zum Teil auch in einer Werblichkeit, der man den Mentalitätsunterschied sehr stark anmerkt. Interessant finde ich in diesem Zusammenhang übrigens Folgendes: Jahrelang zählte der in Deutschland scheinbar zur Avantgarde, der die emotionale und teilweise

sehr werbliche Gestaltung der amerikanischen Geschäftsberichte als Vorbild sah: Ob KIRCHHOFF, HGB oder FINANCIAL TIMES, alle redeten darüber, wie dröge der deutsche Geschäftsbericht sei. Unsere auf sehr handwerklichem Fundament gebauten Kriterien zur Lesbarkeit, zur Klarheit und Verständlichkeit waren dem einen oder anderen Angriff ausgesetzt. Ich erinnere mich genau an den Aufschrei, als der sehr sachliche, aber sehr gut gemachte Bericht der MANNHEIMER VERSICHERUNG vor einigen Jahren den ersten Platz erhielt. Ich finde es lustig, dass jetzt der eine oder andere durch die Gegend rennt und sagt: Wir brauchen nur noch einen stocknüchternen Finanzbericht, werft die Fotos raus! Ich bin nach wie vor ein Befürworter der gut gemachten Berichte, die etwas über die Strategie des Unternehmens verraten und Persönlichkeit ausstrahlen. Ich sehe die Forderung nach einem „Effizienzspiegel“, wie sie jetzt vom MANAGER MAGAZIN kommt, kritisch: Darf und kann man einem Unternehmen im Rahmen dieses Wettbewerbs vorschreiben, wie und in welchem Umfang es sich darstellt? Auch das neue Kriterium der „Angemessenheit“ ist zu überprüfen. Kann ein Außenstehender, der nicht in der Firma steckt, beurteilen, was der Corporate Identity eines Unternehmens entspricht, und was nicht?

GUGGENHEIMER: Herr Weber, Sie sind selber nicht unmittelbar an der Erstellung von Geschäftsberichten beteiligt. Wie bewerten Sie als Journalist die Diskussion?

WEBER: Ich denke, ein Aspekt verdient hier noch Beachtung: Ein gutes journalistisches Prinzip ist ja, das Publierte direkt mit der Zielgruppe zu besprechen. Und insofern wäre ein Wettbewerb ja toll, in dem Analysten Geschäftsberichte bewerten und dann sagen, was sie daran stört. Die fragt ja scheinbar gar keiner. Im Corporate Publi-

shing läuft es bei einem Unternehmen wie z. B. MICROSOFT anders: Hier gibt es einen ganz starken Interaktionsprozess mit den Zielgruppen, und ich finde, solch eine Kosten/Nutzen-Rechnung findet in Sachen Geschäftsbericht gar nicht statt. Da kocht man immer wieder mit den gleichen Leuten die gleiche Suppe, man zieht den Texter oder Gestalter zu Rate, aber nicht die Zielgruppe.

DR. GAULY: Aber wenn man danach ginge, dann müsste man den Geschäftsbericht abschaffen. Die Evaluierung dieser Kosten/Nutzen-Rechnung wird in den meisten Unternehmen nicht gemacht, weil es ein Pflichtinstrument ist.

GUGGENHEIMER: Wir haben viel über Worthülsen gehört und das Thema der Sprache in der Berichterstattung intensiv diskutiert. Olaf Leu, gibt es denn in der Gestaltung auch Bildhülsen? Mir persönlich fallen immer wieder diese Herren in Krawatten auf.

PROF. LEU: Die Erfahrung zeigt Folgendes: Es gibt natürlich viele Agenturen, die hingehen und recht unsensibel Stockmaterial verwenden. Das mag innerhalb einer Entwicklungsphase angebracht sein, letztlich bebildert man aber lediglich einen Bericht mit Material, das überhaupt nicht authentisch ist. In diesem Bereich werden sehr schnell Bildhülsen geschaffen, die dann auch inhaltlich sehr austauschbar sind. Durch das breite Angebot der Kataloge erwirbt man sich dann Bildmaterial, welches auf die breite Anwendung und den breiten Verkauf angelegt wird. Da haben Sie dann Hände oder Kinder oder Wassertropfen, die die Wasseroberfläche treffen, die Ihnen im schlechtesten Fall auch noch bekannt vorkommen, weil Sie das schon bei der Sparkasse im Schaufenster gesehen haben, denn dieser Agentur ist auch nichts anderes eingefallen, als sich ein Bild aus dem Katalog auszusuchen, dem ja dann auch jegliches individuelle Profil fehlt.

„Eine gute theoretische Konzeption, die einen einigermaßen klugen Gedanken verfolgt, ist in Geld nicht aufzuwiegen.“

PROF. OLAF LEU, FACHHOCHSCHULE MAINZ

GUGGENHEIMER: Herr Heisters, Sie haben zusammen mit Professor Leu für das ANALYSETEAM des MANAGER MAGAZINS gearbeitet. Ich weiß aus dem Vorgespräch, dass Sie sich speziell mit den immer wiederkehrenden Verstärkungen der Bildgestaltung beschäftigt haben.

HEISTERS: Wir haben im Rahmen des ANALYSETEAMS die People-Geschichten in Geschäftsberichten untersucht. Jeder kennt diese Testimonialstreifen, in denen die Unternehmen Mitarbeiter oder Kunden zeigen. Wir haben in der Untersuchung positive und negative Umsetzungen gesehen und Kriterien formuliert.

GUGGENHEIMER: Wann ist eine solche Testimonialstreife gut, wann ist sie schlecht?

HEISTERS: Ausschlaggebend waren die Individualität, die Glaubwürdigkeit und, daraus resultierend, die Kommunikationskraft. Die Eigenständigkeit ist vor dem Hintergrund, dass jeder zweite Geschäftsbericht mit diesem dramaturgischen Element arbeitet, ein wichtiger Aspekt. Ich möchte zwei Beispiele aufführen: Viele Unternehmen zeigen Menschen oder Gesichter, ohne tatsächlich einen sichtbaren Bezug zu genau ihrem Unternehmen herzustellen. In den meisten Fällen könnte man die Fotos nehmen und zu einem anderen Unternehmen stellen, weil die Bilder in gewisser Weise austauschbar sind. Ein positives Beispiel ist der Geschäftsbericht der HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN mit dem Konzept „Menschen bei HEIDELBERGER“, fotografiert von Jim Rakete. Ein sehr klares und eigenständiges Konzept. Man hat Kunden auf der ganzen Welt besucht. Man hat diese Leute ganz charakteristisch gezeigt, in ihrer Arbeitskleidung, an diesen Maschinen. Diese Bildstreife kann man nicht von diesem Unternehmen trennen, sie stellt das Unternehmen sehr treffend dar. Ich habe neulich den exzellenten Schweizer Verleger und

Druckereibesitzer Rolf Stehle von TYPOTRON getroffen, er spricht nicht ohne einen gewissen Stolz von seinen HEIDELBERGER-Druckmaschinen. Und er sagte mir: „Ich habe hier ein Angebot liegen von einem anderen Hersteller, und die sind günstiger, aber ich möchte nicht von der HEIDELBERGER weggehen!“ Solche Menschen wurden in diesem Bericht portraitiert.

GUGGENHEIMER: Sie sprachen von „Kommunikationskraft“, die sich entfaltet, oder auch nicht. Wo sehen Sie in dem beschriebenen Konzept diese Kraft?

HEISTERS: In der Verdeutlichung der spezifischen Value-drivers dieses Unternehmens, dieser Marke. Denn was hat ein Unternehmen davon, wenn es eine Botschaft vermittelt, diese aber letztlich auf jedes Unternehmen zutreffen könnte? Alle reden von Visionen, Verantwortung, Transparenz oder Corporate Citizenship. Die Frage ist: Können die Anspruchsgruppen die spezifische Verantwortung, die spezifische Vision dieses speziellen Unternehmens ausmachen, oder serviert man Ihnen nur eine Art Umgangsform? Wenn es gelingt, glaubhaft und erinnere-lich zu kommunizieren, entsteht dieses Stück Reputation, von dem Peter Vetter eben sprach.

VETTER: Richtig. Mein Gefühl sagt mir, dass diese Geschichte mit den Mitarbeitern einen ganz wichtigen Wert in diesem Bericht vermittelt. Wenn wir also fordern, dass die Value-drivers in den Geschäftsbericht gehören, dann kann man diese Elemente nicht mit dem Begriff „Imageelement“ belegen und so tun, als ob man dies im Geschäftsbericht nicht brauche.

BARTHEL: Ich denke, was das Thema der authentischen Bilder angeht: In drei Jahren wollen wir die vielleicht gar nicht mehr, dann sollen es wieder die symbolhaften

Ikonen sein. Natürlich versucht dann jeder dieser Authentizität nachzurennen, macht Schwarzweiß-Fotos, mir ist es letztlich passiert. Plötzlich kommen aus Amerika wahn-sinnig gestellte Fotos, und wir mussten das ein wenig dämpfen und zurückfahren, weil der Gegensatz zu der europäischen Bildsprache zu groß war. Aber man hatte dort auch mit exzellenten Fotografen gearbeitet, die auch einen sehr interessanten Einfall haben, und vielleicht eine Gegenbewegung zu einer bestimmten Geschichte darstellen. Vielleicht schlägt das in Europa wieder durch, dann haben wir wieder gestellte Fotos, wo der Vorstand wieder dreimal geschminkt wird.

HEISTERS: Ein interessanter Aspekt. Ich denke, letztlich geht es darum, eigenständig zu sein. Bin ich das 23ste Unternehmen, welches mit Schwarzweiß-Bildern Authentizität vermitteln möchte, oder bin ich ein Unternehmen, welches als erstes Bilder wie Jeff Wall inszeniert? Mir ist das erkennbare Profil lieber als der soundsovielte Nachahmer einer modischen Umgangsform. Die Frage ist doch, wenn es um Qualität geht: Ist es eigenständig und erinnerlich, kann ich es zuordnen, weil es ein individueller Ansatz ist, oder sehe ich die x-te Version einer Idee, die letztlich keiner Firmenpersönlichkeit mehr zugeordnet werden kann?

GUGGENHEIMER: **Das scheint mir wirklich eine Frage der Konzeption zu sein. Olaf Leu, im Buch, welches zusammen mit Herrn Heisters entstanden ist, spielt die Konzeption des Berichts eine wichtige Rolle...**

PROF. LEU: Wir haben über die Jahre die Erfahrung gemacht, dass sehr viel Geld in die Geschäftsberichte hineinsteckt wird, aber das scheint überhaupt keinen direkten Einfluss auf die inhaltlich/konzeptionelle Qualität zu haben. Eine gute theoretische Konzeption, die einen einigermaßen klugen Gedanken verfolgt, ähnlich dem, den

Herr Heisters gerade angerissen hat, also einer visuellen und inhaltlich stark aufgebauten Kommunikation der eigentlichen Werttreiber, ist in Geld nicht aufzuwiegen. Unser Buch beschreibt Kriterien und Hilfsmittel, wie man sich einer fundierten Konzeption des Geschäftsberichts nähern kann.

GUGGENHEIMER: **Meine Damen, meine Herren, ich möchte mich bei Ihnen für dieses interessante Gespräch bedanken.**

Beratung

Prof. Olaf Leu

Textredaktion

Valentin Heisters

Redaktioneller Beirat

Andreas Weber,
Michael Guggenheimer

Veranstaltungsproduktion

Amöne Schmidt,
Niko Mayer,
Michael Bock,
Florian Heisters

Fotografie

Andreas Teichmann, Essen

Fotoassistenz

Tom Rathmann

Webdesign

ohneworte

Lektorat

Bernolf Reis, Bonn

Design

HEISTERS & PARTNER,
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz

Schrift

Linotype Compatil Fact, Minion

Druck

Koch Lichsatz und Scan GmbH, Wiesbaden

DIE MENTOREN DES FORUMS

PROF. OLAF LEU, FACHHOCHSCHULE MAINZ

Olaf Leu gehört zu den anerkanntesten deutschen Designern. Sein Werk wurde mit mehr als 300 nationalen und internationalen Auszeichnungen gewürdigt. Er ist lifetime member des Art Directors Club und des Type Directors Club, New York, Ehrenmitglied des Deutschen Designer Clubs sowie Autor vieler Fachbücher zum Thema CD/CI. Als leitendes Jurymitglied des MANAGER MAGAZIN Jahreswettbewerbs „Die besten Geschäftsberichte“ entwickelte er zusammen mit seinem Team anerkannte Standards zur visuellen Aufbereitung der Finanzkommunikation.

VALENTIN HEISTERS, HEISTERS & PARTNER, MAINZ

Der Designer Valentin Heisters ist Initiator des Forums und Geschäftsführer des Büros für Kommunikationsdesign, HEISTERS & PARTNER in Mainz. Zusammen mit Olaf Leu analysierte er im Auftrag des MANAGER MAGAZINS Geschäftsberichte deutscher Unternehmen. Er ist Autor und publizierte das F.A.Z.-Buch „Geschäftsberichte richtig gestalten“. Schwerpunkt der Designagentur HEISTERS & PARTNER ist die Entwicklung hochwertiger Corporate Design-Programme und die Gestaltung von Geschäftsberichten.

MODERATION

MICHAEL GUGGENHEIMER, ZÜRICH

Der Zürcher Publizist wuchs in Tel-Aviv und Amsterdam auf. Er studierte Zeitgeschichte und Sozialpsychologie. Er arbeitete für den Schweizer MIGROS Konzern im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und Kultur. Als Leiter der Abteilung Kommunikation der Schweizer Kulturstiftung PRO HELVETIA betreute er u. a. den Tätigkeitsbericht. Michael Guggenheimer arbeitet heute als freier Publizist und Consultant in Zürich.

FOTOGRAFIE

ANDREAS TEICHMANN, ESSEN

Andreas Teichmann gehört zu den gefragtesten deutschen Fotografen. Der Folkwangabsolvent und Gewinner des „Agfa International Price for young Photojournalism“ veröffentlichte seine Arbeiten u. a. in Brand Eins, GEO, mare, Time Magazine, NY Times und Vogue. Er fotografierte u. a. für die Geschäftsberichte der HYPOVEREINSBANK und der DEUTSCHEN BANK. Seine aktuellen Projekte sind die Kampagne der HEIDELBERGER DRUCKMACHINEN AG für die Drupa 2004 sowie der Umweltbericht der RWE.

HEISTERS | & | PARTNER
BÜRO FÜR KOMMUNIKATIONSDESIGN

www.heisters-partner.com