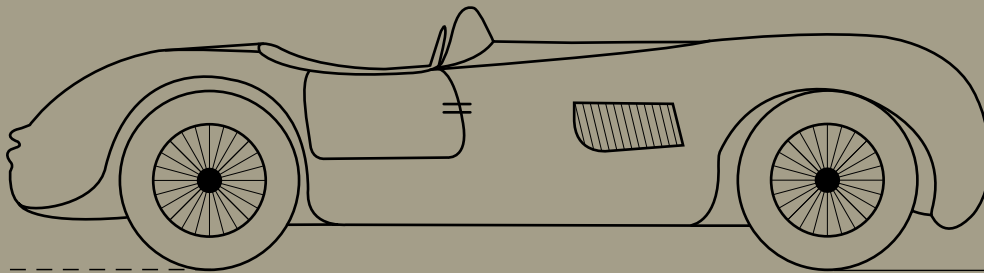


# 15 CCI NEWS

des Corporate Communication Institute | Ausgabe Nr. 15  
8. Jahrgang | Mai 2013 | [www.cci.fh-muenster.de](http://www.cci.fh-muenster.de)



2 CCI EDITORIAL

3 CCI GRUSSWORT

5 CCI INTERVIEW

15 CCI BEIRAT

19 CCI INTERN

GRUSSWORT ZUR CCI-JUBILÄUMSAUSGABE VON CARSTEN SCHRÖDER,  
VIZEPRÄSIDENT FÜR TRANSFER UND PARTNERSCHAFTEN DER FH MÜNSTER

*Wiebe Lessmann und Leu,*

das cci wird in diesem Jahr ZEHN JAHRE ALT. Das Grußwort des Präsidiums zum Jubiläum lesen Sie auf der gegenüberliegenden Seite.

#### Zehn Jahre cci

Aus diesem Anlass haben wir eine besondere, teils ›augenzwinkernde‹ Ausgabe der cci News herausgebracht. Zum einen halten wir Rückschau auf die letzten zehn Jahre Bewertungsarbeit zum Geschäftsbericht, sehen Sie dazu unsere facts & figures ab Seite 24. Zum anderen haben wir unsere Interviewpartner der letzten zehn Jahre gefragt, wie sie die Entwicklung in der Geschäftswelt beurteilen und was für sie heute die entscheidenden Dos guter Berichterstattung sind.

»» Lesen Sie dazu die Interviews ab Seite 5

#### Finanzwirtschaft, Organisationskultur und Design

Das cci hat seinen wissenschaftlichen Beirat gebeten, Aspekte der Berichterstattung, der medialen Neuerungen sowie der Notwendigkeit von Bewertungskriterien zu beleuchten. Lesen Sie hierzu die Beiträge von Dr. Herbert Meyer, Sabine Stadelmann und Prof. Olaf Leu.

»» Mehr dazu ab Seite 15

#### Vom Print-Bericht zum System Geschäftsbericht

In den letzten zehn Jahren haben sich Geschäftsberichte grundsätzlich verändert. Das gilt nicht nur für die zunehmenden Rechnungslegungspflichten sondern gleichermaßen auch für deren mediale Übersetzung. Waren der Print-Bericht und

die Quartalsberichte vor zehn Jahren noch ›der Geschäftsbericht‹ per se, sprechen wir heute vom ›System Geschäftsbericht‹. Entsprechend hat sich auch die Arbeit des Corporate Communication Institute weiterentwickelt. Bewegtbild, Corporate Publishing und die angewandte Designwissenschaft sind neue Arbeitsfelder des cci.

»» Mehr dazu in cci Intern ab Seite 19

#### Tagungen des cci

Am 19. und 20. September 2013 findet das neunte ›HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE‹ statt. Es hat sich zur zentralen Institution für ›Best-Practice-Sharing‹ in Sachen Geschäftsbericht entwickelt. Es richtet sich an Geschäftsberichtsverantwortliche in den Unternehmen.

›DIE VISUELLE BILANZ‹ am 24. Oktober in Hamburg, ist als Designforum diskursiver Betrachtung rund um den Geschäftsbericht DIE VERANSTALTUNG für Agenturen, Designbüros und die Macher von Geschäftsberichten.

#### Neue Sponsoren

Wir freuen uns, dass wir neben der PAPIER UNION, unserem langjährigen Sponsor der ›VISUELLEN BILANZ‹, das Allgäuer Druckunternehmen EBERL PRINT als neuen Kooperationspartner gewinnen konnten.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme und anregende Lektüre



Gisela Grosse, Leitung cci

## GRUSSWORT DES PRÄSIDIUMS

CORPORATE COMMUNICATION MÖCHTE DURCH EINE GANZHEITLICHE BETRACHTUNG ALLER NACH INNEN UND AUSSEN GERICHTETEN KOMMUNIKATIVEN AKTIVITÄTEN EIN KLAR STRUKTURIERTES BILD DES UNTERNEHMENS IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND BEI DEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN ERZIELEN – SOMIT DIE CORPORATE IDENTITY STÄRKEN.

Denn diese ist nicht nur ein Kommunikationskonzept, sondern auch ein zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Dies gilt übrigens nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Hochschulen.

Die Fachhochschule Münster steht in einer langen Bildungstradition und gehört mit ihren rund 12.000 Studierenden heute zu den größten und erfolgreichsten Fachhochschulen Deutschlands. Dabei bildet Qualität die Grundlage für alle Arbeitsbereiche. Sie ist Maßstab für die Lehre mit ihren vielfältigen, am Bedarf des Marktes ausgerichteten Angeboten. Sie ist Fundament für den exzellenten Forschungserfolg mit einer der bundesweit höchsten Drittmittelquoten. Sie ist die Triebfeder für Unternehmen, mit der Hochschule strategische Allianzen und Partnerschaften einzugehen.

Unseren Forschungsanspruch haben wir in den letzten Jahren unter anderem durch unsere In-Institute institutionell noch sichtbarer gemacht. Sie tragen dazu bei, die Exzellenz in der Forschung weiterzustärken. Sie orientieren sich am Markt, sie hören und kennen die Bedürfnisse der Praxis. Sie wollen Lösungen bieten – interdisziplinär und maßgeschneidert. Inzwischen verfügt unsere Hochschule über acht dieser Einrichtungen, eines davon ist unser Corporate Communication Institute (CCI).

Schwerpunkte des cci sind die medienübergreifende Lehre, Forschung und Entwicklung von Corporate Identity, Corporate Design, Unternehmens- und Finanzkommunikation. So verantwortet das cci die gestalterische Bewertung im MANAGER MAGAZIN-Wettbewerb ›Der beste Geschäftsbericht‹. Die cci-Veranstaltung ›HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE‹ hat sich zum zentralen Austauschforum von Best-Practice-Beispielen auf diesem Gebiet entwickelt. Ebenfalls vom cci mitinitiiert wurde das CP-College, das sich der professionellen journalistischen Gestaltung im Corporate Publishing widmet. Dies sind stellvertretend nur drei der Aktivitäten, aus denen das hohe Renommee des Instituts resultiert.

Seit nun zehn Jahren bringt sich das cci der Fachhochschule Münster als Ideengeber und Innovationspartner ein. Diesen Anlass nutze ich gerne, um dem Institutsteam und seinen Kooperationspartnern im Namen des Präsidiums für die engagierte und erfolgreiche Arbeit zu danken. Ich wünsche allen Beteiligten auch für die Zukunft, dass sie ihre Kompetenzen und ihr Know-how mit genauso viel Elan und Überzeugung wie bisher in Lehre und Forschung weitergeben können.

Herzlichen Dank!

Carsten Schröder

QUARTALSBERICHT



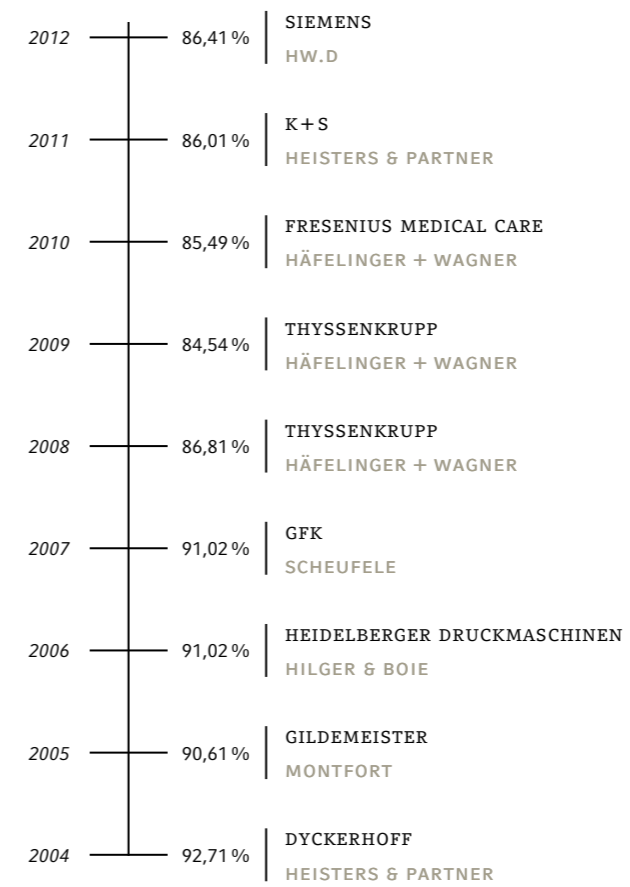
GESCHÄFTSBERICHT

## CCI INTERVIEW

DREI FRAGEN AN DIE BISHER VOM CCI GEKÜRTE GESTALTUNGSSIEGER IM WETTBEWERB DES MANAGER MAGAZINS ›DER BESTE GESCHÄFTSBERICHT‹

## DREI FRAGEN AN DIE BESTEN

IN DEN LETZTEN ZEHN JAHREN HAT DAS CCI MIT DEN VERANTWORTLICHEN AUS UNTERNEHMEN UND AGENTUREN DER JEWEILS AM BESTEN GESTALTETEN GESCHÄFTSBERICHTE INTERVIEWS RUND UM DAS THEMA GESCHÄFTSBERICHT GEFÜHRT. HIER LASSEN WIR DIE BESTEN NOCHMAL ZU WORT KOMMEN.



**? IHR GESCHÄFTSBERICHT IST IN DEN LETZTEN JAHREN GESTALTUNGSSIEGER IM WETTBEWERB DES MANAGER MAGAZINS GEWORDEN. WENN SIE DIE LETZTEN ZEHN JAHRE DER BERICHTERSTATTUNG REVUE PASSIEREN LASSEN, WAS SIND DIE WESENTLICHEN VERÄNDERUNGEN/HERAUSFORDERUNGEN IN DER BERICHTERSTATTUNG?**

**Heidelberger Druckmaschinen:** Die größte Herausforderung war und wird es auch immer sein, für die jetzigen und künftigen Anteilseigner einen Bericht zu erstellen, der sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft des Unternehmens klar darstellt. Eine wichtige Frage, die wir uns dafür immer wieder stellen, ist: Wie stark müssen wir bei Erklärungen ins Detail gehen, welche Hintergrundinformationen sind besonders wichtig? Dabei dient die Gestaltung des Geschäftsberichts und insbesondere der Imageseiten dazu, Neugier auf das ›Produkt‹ und damit das Interesse der Leser zu wecken.

**Hilger & Boie:** Die Erwartungen der Stakeholder und ihr Informationsbedarf sind zu Recht deutlich gestiegen. Sie wollen die Finanzdaten und die nicht finanziellen Informationen über das Unternehmen authentisch, transparent, vergleichbar und leicht erfassbar in einem Bericht geliefert bekommen. Das gilt vor allem für die Themen CSR, Nachhaltigkeit, Corporate Governance und Geschäftsstrategie.

›Integrated Reporting‹ leistet genau diese Verknüpfung und für uns liegt darin die Zukunft der Berichterstattung von Unternehmen.

Eine Zukunft, in der die Online-Kommunikation eine immer größere Rolle spielen wird, weil sie die Möglichkeit bietet, aktuell genau die relevanten Informationen abzurufen und auf einen Klick zu vernetzen, die aus unterschiedlichen Perspektiven jeweils wichtig sind. Stakeholder haben nun einmal einen anderen Fokus als Journalisten oder Vertreter der interessierten Öffentlichkeit. Unternehmen werden diesen heterogenen Ansprüchen gerecht werden müssen.

**Fresenius Medical Care:** Die rechtlichen/gesetzlichen Vorgaben, was, wo und wie in einem Geschäftsbericht zu publizieren ist (BilMoG, cG Kodex, IFRS Abschluss, us Gaap Abschluss, Risikobericht, zukunftsorientierte Berichterstattung, Lagebericht, Bericht zur Unternehmensführung etc.), haben meines Erachtens nicht dazu beigetragen, dass die Berichterstattung übersichtlicher und klarer wurde. Der Komplexitätsgrad ist deutlich gestiegen auf Kosten der Klarheit und Übersichtlichkeit (viele Sachverhalte, die sich nicht jedes Jahr ändern und doch jedes Jahr publiziert werden müssen): So sehr sich Emmittenten auch bemühen wollen, den Umfang eines Geschäftsberichts zu reduzieren, so konträr

haben sich die gesetzlichen Vorgaben geändert, die diesem Ansinnen somit gegenüberstehen.

**Siemens:** Man muss gar nicht so lange zurückgehen. Allein die vergangenen fünf Jahre zeigen eine deutliche Veränderung in der Berichterstattung – und das hängt meines Erachtens mit verschiedenen Entwicklungen zusammen:

Blicken wir zunächst auf die kommunikative Dimension der Berichterstattung: Geschäftsberichte gewinnen zunehmend auch als Kommunikationsmedien an Bedeutung. Geschäftsberichtsmacher stehen vor der Herausforderung, die ›Geschichten‹ ihrer Unternehmen zu erzählen – und das weit über die reine Berichterstattung der zentralen Messgrößen hinaus. Konkret geht es darum, mit Reportagen, Interviews und anderen Formaten dem jeweiligen Unternehmen ein ›Gesicht‹ zu geben beziehungsweise die jeweilige Strategie und Zielrichtung mit ›Leben zu erfüllen‹.

Damit einhergeht eine zunehmende Medienvielfalt: Die Zeiten, da das Geschäftsberichtsmedium einen gedruckten Bericht, allenfalls noch eine PDF-Version umfasste, sind lange vorbei. Bei Siemens reden wir bewusst von einer Geschäftsberichtswelt, die vom gedruckten Bericht, über die PDF-Umsetzung, eine ausgefeilte Online-Lösung, inklusive Film- und Applikationsmodulen, bis zur räumlichen Umsetzung der Berichtsinhalte auf unseren zentralen Unternehmensveranstaltungen reicht.

Und lassen Sie mich schließlich noch einen dritten, in meinen Augen wichtigen Aspekt nennen, der sich in den vergangenen Jahren geändert hat: die Bedeutung und der Stellenwert der nicht finanziellen Kenngrößen. Viele dieser Kennzahlen haben mittlerweile Eingang in die Berichterstattung im Lagebericht gefunden. Bei Siemens planen wir deshalb den nächsten Schritt und arbeiten an einem kombinierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht.

**hw.d\*:** Ausgelöst durch die Globalisierung und die Etablierung des Internets sowie der damit verbundenen Transparenz hat sich die Rolle von Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren rudimentär verändert. Das Wirkungsfeld von Unternehmen ist – ab einer bestimmten Größenordnung – nur noch global zu betrachten. Märkte, Angebote und Kulturen verschmelzen. Der Einfluss von Unternehmen auf das Leben des Einzelnen kann bedingt durch diese Tatsache größer sein als die von Nationen. Neben den meist als abgegriffen empfundenen Marketingstatements gibt es ein elementares Informationsbedürfnis über die tatsächliche Intention von Unternehmen. Sowie vice versa aus der Sicht der Unternehmen ein Kommunikationsbedürfnis, welches sie in dieser neu gewonnenen und verantwortungsvollen Rolle und im Kontext ihres Produkt- und Leistungsangebotes richtig wahrnehmen lässt.

Als Begleitmedium des Geschäftsberichts hat sich der früher als Imageteil benannte ›Bildteil‹ zur strategischen Kommunikationsplattform der Unternehmen entwickelt. Strategisch deshalb, weil nicht nur Herausforderungen benannt werden, vor denen die Unternehmen und die Gesellschaft stehen, sondern weil mit dem Geschäftsbericht Antworten gegeben werden, im Kontext des jeweiligen Geschäftsmodells und hinsichtlich der gesellschaftlichen Relevanz. Der Geschäftsbericht als Ganzes begleitet diesen tief greifenden Paradigmenwechsel seit vielen Jahren, indem er neben dem Reporting aus einer übergreifenden Perspektive den gesellschaftlichen Stellenwert der Unternehmen deutlich macht und hilft, Antworten zu formulieren.

**Gildemeister:** Im Geschäftsbericht zeigt GILDEMEISTER seine jährliche Entwicklung in allen Bereichen: So wie wir unsere Prozesse und Produkte weiterentwickeln und den Marktanforderungen anpassen, steht auch unsere Berichterstattung vor immer neuen Herausforderungen. Zur intuitiven Verständlichkeit sowie zur praktischen Handhabung von über 200 Seiten ist eine klare und leserfreundliche Optik unerlässlich. Die Prüfung und kritische Bewertung durch das CCI zeigt hierbei jährlich neue Wege und ungenutztes Potenzial auf. GILDEMEISTER hat in den letzten Jahren die engere Verzahnung von Print- und Online-Berichten vorangetrieben und ist gleichzeitig seiner Wiedererkennbarkeit in allen Kanälen treu geblieben.

an die gestalterische und drucktechnische Qualität kontinuierlich gestiegen. Deshalb arbeiten wir in den Bereichen Typografie, Mikrotypografie, Grafik, Fotografie und Druckveredelungstechnologien auf international höchstmöglichem Niveau. Jedoch nicht aus gestalterischem Selbstzweck. Die Früchte dieser Arbeit kommen ja indirekt wieder dem Leser und unseren Kunden zugute – Stichworte sind Lesefreundlichkeit und Image. Es gab Zeiten, in denen der Fokus auf der trockenen Abbildung von Geschäftszahlen und Tabellen lag – was der Zielgruppe der Aktionäre entsprach.

Heute aber erfüllen Geschäftsberichte mehrere Aufgaben: Sie müssen die Zielgruppe der Investoren und Aktionäre nicht nur informieren, sie müssen richtig auffallen, denn diese Zielgruppe hat heute eine deutlich größere Auswahl an Unternehmen, in die sie investieren. So nach dem Motto »Wer neben guten Zahlen auch optisch auffällt, steigert sein Potenzial.« Diese Chance gilt es zu nutzen. Das erste Mittel, um aufzufallen, ist überzeugende visuelle Qualität und Einzigartigkeit in der Unternehmensdarstellung. Aber eben nicht nur mehr für die Zielgruppe Analysten, Investoren, Aktionäre. Geschäftsberichte sind auch Aushängeschilder bei Kunden von Unternehmen, was bedeutet, dass zukunftsweisende Produkte in Geschäftsberichten in ›Hochglanzqualität‹ präsentiert werden müssen. Diese Imagearbeit wirkt dann bei Kunden – und auch bei Aktionären, die in diese Produkte vertrauen, gleichsam positiv. An diesem Punkt greifen externe und interne Aspekte eines guten Geschäftsberichts ineinander. Geschäftsberichte schaffen für alle Zielgruppen Klarheit, da sie grundsätzliche Dinge wie Strategien, Unternehmensstrukturen, wettbewerbsrelevante Informationen, Innovationen und Leitprodukte ins rechte Licht rücken und auf den Punkt bringen. Mitarbeiter brauchen diese Informationen, um eigeninitiativ Unternehmensziele zu verfolgen. Je klarer, präziser und optisch attraktiver diese Informationen im Geschäftsbericht aufbereitet werden, desto besser werden sie verstanden. Externe Zielgruppen wie Investoren, Aktionäre und Kunden brauchen diese optimal aufbereiteten Informationen für Investitionsentscheidungen.

Man sieht in diesem ganzen beschriebenen Kreislauf, dass Design und gute Gestaltung der Dreh- und Angelpunkt dafür sind, dass Botschaften so ankommen, wie es gewünscht ist. Dass sie das bewirken, was sie sollen. Design und Gestaltung beeinflussen die menschliche Wahrnehmung also ganz wesentlich. Und weil das so ist, versucht MONTFORT WERBUNG durch ausgezeichnete Gestaltung, innovative Drucktechniken und Veredelungen dem Geschäftsbericht Einzigartigkeit zu verleihen und das Endprodukt in die für das Unternehmen wichtige Kanäle einzuspeisen: zum Beispiel auf Hauptversammlungen und Bilanzpressekonferenzen, im Internet als Online-Version, im Falle von Prämierungen in der Öffentlichkeitsarbeit zu Kunden und Interessenten uvm.

**Montfort:** Ganz klar die konsequent gesteigerte Qualität eines Geschäftsberichts – und zwar Qualität in mehrfacher Hinsicht. Zum einen muss die Berichterstattung zahlreichen neuen gesetzlichen Vorschriften entsprechen und damit umfassender werden, Corporate Governance oder Transparenz sind dabei nur zwei Stichworte. Dieser Part der Qualitätsarbeit liegt bei der Erstellung eines Geschäftsberichts beim Kunden. Auf der Agenturseite sind die Ansprüche

an die gestalterische und drucktechnische Qualität kontinuierlich gestiegen. Deshalb arbeiten wir in den Bereichen Typografie, Mikrotypografie, Grafik, Fotografie und Druckveredelungstechnologien auf international höchstmöglichem Niveau. Jedoch nicht aus gestalterischem Selbstzweck. Die Früchte dieser Arbeit kommen ja indirekt wieder dem Leser und unseren Kunden zugute – Stichworte sind Lesefreundlichkeit und Image. Es gab Zeiten, in denen der Fokus auf der trockenen Abbildung von Geschäftszahlen und Tabellen lag – was der Zielgruppe der Aktionäre entsprach.

Heute aber erfüllen Geschäftsberichte mehrere Aufgaben: Sie müssen die Zielgruppe der Investoren und Aktionäre nicht nur informieren, sie müssen richtig auffallen, denn diese Zielgruppe hat heute eine deutlich größere Auswahl an Unternehmen, in die sie investieren. So nach dem Motto »Wer neben guten Zahlen auch optisch auffällt, steigert sein Potenzial.« Diese Chance gilt es zu nutzen. Das erste Mittel, um aufzufallen, ist überzeugende visuelle Qualität und Einzigartigkeit in der Unternehmensdarstellung. Aber eben nicht nur mehr für die Zielgruppe Analysten, Investoren, Aktionäre. Geschäftsberichte sind auch Aushängeschilder bei Kunden von Unternehmen, was bedeutet, dass zukunftsweisende Produkte in Geschäftsberichten in ›Hochglanzqualität‹ präsentiert werden müssen. Diese Imagearbeit wirkt dann bei Kunden – und auch bei Aktionären, die in diese Produkte vertrauen, gleichsam positiv. An diesem Punkt greifen externe und interne Aspekte eines guten Geschäftsberichts ineinander. Geschäftsberichte schaffen für alle Zielgruppen Klarheit, da sie grundsätzliche Dinge wie Strategien, Unternehmensstrukturen, wettbewerbsrelevante Informationen, Innovationen und Leitprodukte ins rechte Licht rücken und auf den Punkt bringen. Mitarbeiter brauchen diese Informationen, um eigeninitiativ Unternehmensziele zu verfolgen. Je klarer, präziser und optisch attraktiver diese Informationen im Geschäftsbericht aufbereitet werden, desto besser werden sie verstanden. Externe Zielgruppen wie Investoren, Aktionäre und Kunden brauchen diese optimal aufbereiteten Informationen für Investitionsentscheidungen.

Man sieht in diesem ganzen beschriebenen Kreislauf, dass Design und gute Gestaltung der Dreh- und Angelpunkt dafür sind, dass Botschaften so ankommen, wie es gewünscht ist. Dass sie das bewirken, was sie sollen. Design und Gestaltung beeinflussen die menschliche Wahrnehmung also ganz wesentlich. Und weil das so ist, versucht MONTFORT WERBUNG durch ausgezeichnete Gestaltung, innovative Drucktechniken und Veredelungen dem Geschäftsbericht Einzigartigkeit zu verleihen und das Endprodukt in die für das Unternehmen wichtige Kanäle einzuspeisen: zum Beispiel auf Hauptversammlungen und Bilanzpressekonferenzen, im Internet als Online-Version, im Falle von Prämierungen in der Öffentlichkeitsarbeit zu Kunden und Interessenten uvm.

**K+S:** Das Informationsbedürfnis der Finanzmärkte verändert sich kontinuierlich und nimmt tendenziell zu. Aufgrund dieser Tatsache und der wachsenden Anforderungen der Deutschen Rechnungslegungsstandards sind auch die Prüfkriterien zur inhaltlichen Bewertung der Geschäftsberichte immer umfangreicher geworden. Bei der Umsetzung von Anforderungen ist es eine große Herausforderung, den Berichtsumfang im Auge zu behalten. Hinzu kommt, dass der bereits bestehende Umfang der Berichte das Ermöglichte des selektiven Lesens verlangt. Daher muss es zu bewussten Dopplungen in den Berichten kommen, um wichtige Botschaften für verschiedene Zielgruppen in unterschiedlichen Kapiteln zur Verfügung zu stellen. Dabei gilt es, das richtige Maß zu finden und sich immer wieder die Frage zu stellen, ob bestimmte Informationen noch benötigt werden.

Gestaltungsseitig war es uns in den vergangenen Jahren wichtig, erst einmal das Bewusstsein unserer Stakeholder dafür zu schärfen, wer wir sind und wofür wir stehen. Denn ein öffentliches Profil der K+S Gruppe war vor zehn Jahren so gut wie nicht vorhanden. Hier haben wir mit – für sich genommen – weitgehend eigenständigen Fotografien die Leistung unserer Geschäftsbereiche und den Nutzen unserer Produkte in den Vordergrund gestellt. Mit den seit 2010 gewählten Konzepten wollen wir auf dem Erreichten aufbauen und globale Themen und Werte in den Vordergrund stellen, die nicht nur für den langfristigen Erfolg von K+S, sondern auch für uns alle von Bedeutung sind. So haben wir im Finanzbericht 2010 versucht, die gezeigten Themen und Werte, die sich unter der Klammer des K+S-Claims ›Wachstum erleben‹ einordnen lassen, in einer einheitlichen Bildsprache zu transportieren. Im Finanzbericht 2011 wurde die Herausforderung Ernährung aus der Perspektive verschiedener Menschen dargestellt.

**Heisters & Partner:** Es hat sich gezeigt, dass der gedruckte Geschäftsbericht das zentrale Medium und der Impulsgeber der Corporate Communication ist. Das Einzahlen auf die Holding und Dachmarke wird heute in den Unternehmen mehr und mehr auch konzernübergreifend als wichtiger Beitrag der Geschäftsberichterstattung erkannt und gefordert. Insgesamt ist alles ein bisschen schneller und flexibler geworden.

**she Scheufele Hesse Eigler\*:**

– Geschäftsberichte sind in den letzten zehn Jahren wesentlich anspruchsvoller geworden. Sie funktionieren zusätzlich zur Dokumentation der Unternehmenszahlen zunehmend als Imageträger.

– Ein Geschäftsbericht ist mittlerweile ›die zentrale‹ und wichtigste Publikation eines Jahres. Durch die jährliche Aktualität kann und muss sich das Unternehmen immer wieder neu mit der eigenen Identität und seiner unternehmerischen Strategie auseinandersetzen.

– Der Geschäftsbericht muss ein Unternehmen glaubhaft und transparent darstellen. Der Anspruch der Glaubhaftigkeit hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen – nicht zuletzt durch die Arbeit des CCI und den Wettbewerb des MANAGER MAGAZINS.

– Im Geschäftsbericht kommen viele Komponenten der Kommunikation zusammen: a) Corporate Identity (wie sieht sich das Unternehmen selbst, welche Persönlichkeit stellt es dar, welche Werte sind wichtig und besonders). b) Die aktuellen Themen des Geschäftsjahres müssen/sollen glaubhaft und verständlich dargestellt werden – auch wenn ein Geschäftsjahr mal nicht so gut ausgefallen ist... c) Die vergleichsweise ›trockene‹ Dokumentation der Unternehmenszahlen will auch gekonnt in Szene gesetzt werden.

– Die ›zentrale Idee‹ bzw. der ›konzeptionelle Leitfaden‹ eines Geschäftsberichts wird immer wichtiger. Heute reicht es nicht mehr aus, wenn eine Agentur gelieferte Textbausteine in eine schöne Gestaltung bringt. Die Agentur betreut den Kunden heute von Anfang an in der Findung der zentralen Konzeptionsidee und in der redaktionellen Herangehensweise. Die Gestaltung unterstützt dann die Konzeptionsidee (unter Beachtung des Corporate Designs natürlich).

– Die Online-Berichterstattung gewinnt zusehends an Bedeutung.

– Die sinnvolle und gewinnbringende Verzahnung von Print- und Online-Bericht ist eine Aufgabe, die es jedes Jahr neu zu lösen gilt.

## ? WIE WICHTIG SIND FÜR SIE AUSZEICHNUNGEN UND PLATZIERUNGEN IN WETTBEWERBEN?

**Gildemeister:** Die Auszeichnung durch das CCI bzw. das MANAGER MAGAZIN ist eine bekannte Auszeichnung auf hohem wissenschaftlichem Niveau. Eine vorbildliche und verständliche Berichterstattung zu erstellen, gehört für GILDEMEISTER zum guten Ton und wir belegten in den letzten Jahren kontinuierlich vordere Plätze im Bereich Gestaltung sowie beim Inhalt. Eine gute Platzierung in diesem Ranking zeigt transparente Kommunikation im Sinne guter Corporate Governance und schafft Vertrauen bei unseren Eigentümern, Kunden und Lieferanten.

**Montfort:** Gute Ergebnisse in renommierten Wettbewerben sind für uns eine wichtige Standortbestimmung für die konzeptionelle und gestalterische Arbeit. Präzise Beurteilungen helfen uns einerseits, Gutes immer noch besser zu machen, andererseits sind kompetente Feedbacks und Preise ein wichtiger Motivationsfaktor für unsere Mitarbeiter/-innen. Für mich als Geschäftsführer spielen Auszeichnungen aber auch auf der Ebene mit unseren Kunden eine wichtige Rolle: Es macht stolz, wenn unsere Kunden internationale Preise für ihre Geschäftsberichte in der Presse veröffentlichen können. Die schlussendliche Zufriedenheit von Agentur und Kunde als gemeinsames Team sehe ich zudem als Ausdruck oder Ergebnis einer exzellenten Zusammenarbeit. Und Erfolge in der Gegenwart sind die besten Voraussetzungen für Erfolge in der Zukunft.

**Hilger & Boie:** Wir betreiben keine Award-Hyperventilation. Auf Wettbewerbe, deren Jury- und Gewinnerliste sich vor allem durch Überschneidungen auszeichnen, verzichtet Hilger & Boie Design. Wir selektieren unsere Teilnahme deshalb sehr bewusst. Zum einen, weil es gute Arbeiten verdienen, sich einem fairen und transparenten Wettbewerb zu stellen. Zum anderen profitieren die Bilanz-Teams unserer Kunden kreativ ebenso davon wie unsere Nachwuchskräfte und unser gesamtes Team.

sem Ranking zeigt transparente Kommunikation im Sinne guter Corporate Governance und schafft Vertrauen bei unseren Eigentümern, Kunden und Lieferanten.

**Heidelberger Druckmaschinen:** Sie sind ein Bonbon für unsere Arbeit – wir bemühen uns jedes Jahr aufs Neue, einen guten Bericht für unsere Zielgruppe zu erstellen. Wenn dies dann von einer Fachjury mit einer guten Bewertung honoriert wird, ist es umso schöner. Aber auch für Kritik haben wir stets ein offenes Ohr – denn wir versuchen uns kontinuierlich zu verbessern.

**Fresenius Medical Care:** Sagen wir es einmal so. Wir machen keinen Geschäftsbericht, um eine bestimmte Auszeichnung oder Platzierung zu erreichen. Bei FRESENIUS MEDICAL CARE steht im Vordergrund, dass wir ein Produkt schaffen, welches den Charakter und die Mentalität unseres Unternehmens und dessen Stakeholder bestmöglich widerspiegelt. Sollte dieses Produkt dann in der externen Wahrnehmung eine Auszeichnung bekommen, dann freut

uns das umso mehr und ist für das Team eine schöne Würdigung all der Arbeit und der Überstunden, die in solch ein Produkt einfließen muss.

**hw.d:** Auszeichnungen und Wettbewerbsplatzierungen gelten als ein objektives Kriterium, um den Stellenwert der eigenen Arbeit zu dokumentieren. Nach innen sind sie Bestätigung des eigenen Selbstverständnisses, aus jedem Projekt eine herausragende Lösung zu machen. Bestehenden oder potenziellen Kunden gegenüber geben sie Sicherheit, mit einer Agentur zu arbeiten, die dem Selbstverständnis der Unternehmen nach Bestleistung und Qualität entspricht. Insbesondere dafür sind Auszeichnungen sehr wichtig. Die steigende Zahl an Wettbewerben sorgt für Unübersichtlichkeit. Der wachsende Wettbewerb unter den Wettbewerben wird hoffentlich dazu führen, dass sich die Spreu vom Weizen trennt und sich die Qualität der Wettbewerbe verbessert.

**K+S:** An erster Stelle steht das Ziel einer transparenten und kapitalmarktorientierten Berichterstattung. Dabei ist es wichtig, Tendenzen in der Finanzberichterstattung zu beobachten und die Bedürfnisse der Leser, insbesondere der Finanzmärkte, zu kennen. Und auch die Bedürfnisse der internen operativen Einheiten gilt es mit diesem Ziel zu vereinbaren, um das richtige Maß an Transparenz zu finden und damit sowohl intern als auch extern Vertrauen zu schaffen. Der Wettbewerb des MANAGER MAGAZINS gibt uns die Möglichkeit, nachzuvollziehen, inwieweit wir unser Ziel der transparenten und kapitalmarktorientierten Berichterstattung erreicht haben, ist also ein direktes Feedback auf einen wichtigen Teil unserer Arbeit.

**Siemens:** Wir verstehen sie als Bestätigung unserer Arbeit und als Anregung, in unseren Bemühungen nicht nachzulassen. In diesem positiven Sinne sind sie uns Orientierung. Das bedeutet allerdings nicht, dass wir unsere Überlegungen und Gedanken auf das Abschneiden in Wettbewerben ausrichten. Dann verliert man schnell das, was auszeichnungswürdig ist: die eigene Handschrift.

**Heisters & Partner:** Natürlich ist es schön, eine Auszeichnung zu bekommen. Die Aussicht auf den Gewinn eines Preises ist aber nie der Grund für eine bestimmte konzeptionelle und gestalterische Lösung. Ein Bericht, der nicht an das Unternehmen und den Leser, sondern an eine Jury denkt, hat seine Aufgabe verfehlt. Wichtiger als die Platzierung in Wettbewerben und der Gewinn von Auszeichnungen ist die

**Dyckerhoff:** Wir haben uns immer sehr über die Auszeichnungen gefreut und sie einerseits als Belohnung für unsere Anstrengungen gerne angenommen, andererseits aber waren sie uns immer wieder Ansporn, nachhaltig gute Berichte abzuliefern.

Wirksamkeit der Kommunikationsmaßnahme für unsere Auftraggeber und ihre Anspruchsgruppen. Bis auf ganz wenige Wettbewerbe sind die meisten Wettbewerbe in ihrer Aussagekraft und Bedeutung nur bedingt relevant für uns. Bis auf einen: In Sachen Geschäftsbericht stellt der Wettbewerb des MANAGER MAGAZINS eine leuchtende Ausnahme auf weiter Flur dar.

**she Scheufele Hesse Eigler:** Sie sind sehr wichtig. Sowohl für die Agenturen als auch für die Unternehmen. Gerade der Wettbewerb des MANAGER MAGAZINS genießt auf Kundenseite eine sehr große Wertschätzung.

## ? WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE DREI WICHTIGSTEN ›ZUTATEN‹ FÜR EINE RUNDUM GUTE BERICHTERSTATTUNG?

**K+S:** Transparenz: Wir bemühen uns sehr um das richtige Maß an Transparenz, denn nur so schaffen wir innerhalb und außerhalb des Unternehmens Vertrauen.

Alles aus einer Hand: Wir sind fest davon überzeugt, dass ein Finanzbericht nur dann hundertprozentig authentisch und mit dem operativen Geschäft verwoben sein kann, wenn ihn die Investor-Relations-Abteilung mit Blick auf den Finanzmarkt in vollem Umfang selbst schreibt und verantwortet. Auf diese Weise können wir dafür sorgen, dass die Berichte auch über die Jahre aus einem Guss kommen. Außerdem haben wir so die Chance, unsere Arbeit kritisch zu überprüfen und uns jedes Jahr ein bisschen zu verbessern, denn die Komplexität der Berichterstattung steigt tendenziell. Nicht zuletzt, weil das Informationsbedürfnis der Finanzmärkte kontinuierlich zunimmt.

Zielgruppenorientierte Berichterstattung: Wir stellen in separaten Publikationen einen Finanzbericht und einen Unternehmens-/Nachhaltigkeitsbericht zur Verfügung. Der K+S-Interessierte hat die Wahl, beide Berichte gemeinsam in einem Schuber zu erhalten oder nur jeden einzeln, entsprechend seinen Interessen und seiner persönlichen Zielrichtung. Der Leser des Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichts möchte die wirtschaftliche Komponente in einen Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem eingebettet sehen, während der Leser des Finanzberichts deutlich mehr Details zu Markt, Wettbewerb, Umsatz- und Ergebnistreibern, Risikoprofil sowie zum Ausblick der K+S-Gruppe erwartet. Wir fänden es einfach nicht sinnvoll, beide Lesergruppen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen über einen Kamm zu scheren.

**Dyckerhoff:** Eine gute und authentische Geschichte, die einen verstehen lässt, wie das Unternehmen ›tickt‹, eine ›luftige‹ Aufmachung der Seiten mit genügend Raum und einer lesefreundlichen Schrift und Größe, eine einfache, klare Sprache, die die wichtigen Ereignisse und Sachverhalte leicht verständlich, gut gegliedert und schnell findbar präsentiert.

**Montfort:** Wenn ein Geschäftsbericht aufgrund seiner herausragenden Optik und Haptik gern in die Hand genommen wird, wenn wichtige Themen attraktiv und einzigartig dargestellt sind, wenn das Lesen der Texte spannend ist – und aufgrund der typografischen Gestaltung leichtfällt, dann stimmen nicht nur die Zutaten, sondern das ganze Endergebnis.

**Gildemeister:** Für GILDEMEISTER stehen Transparenz, Plausibilität und Ausführlichkeit im Zentrum einer Berichterstattung auf hohem Niveau. Nur wenn ein Bericht verständlich und vollständig ist, schafft das Unternehmen Vertrauen in seine Arbeit und erreicht eine nachhaltige Wirkung bei seinen Shareholdern und Stakeholdern.

### Heidelberger Druckmaschinen:

Ein gutes Team  
Ein gutes Team  
Ein gutes Team

### Heisters & Partner:

– Verständnis für die Funktionsweise und Wirksamkeit einer strategisch aufgestellten Corporate Communication auf Agentur- und Unternehmensseite.  
– Ein regelmäßiger Abgleich zwischen Geschäftsberichts- und Unternehmensrealität.  
– Eigenständigkeit und Mut zu Haltung und Position.

**Hilger & Boie:** Als Basis eine authentische, fokussierte und gleichzeitig überraschende, fesselnde, individuelle Equity-Story, die einfach ›passt‹ und die konsequent alle Ebenen der Bilanz durchzieht. Dazu die Integration aller relevanten finanziellen, sozialen und umweltpolitischen Themen eines Unternehmens in einem Geschäftsbericht. Und Mut zur klaren Haltung, zur Offenheit, zur Ehrlichkeit.

### she Scheufele Hesse Eigler:

A) ein gutes Konzept (eine tragfähige, angemessene Leitidee, anspruchsvolle Texte, ein gutes grafisches Konzept).  
B) gutes Teamwork zwischen dem Kunden und der Agentur. Hand-in-Hand-Arbeiten mit den Lieferanten.  
C) Mut, auch mal einen neuen Weg zu gehen (in der Berichterstattung und der Wahl der Gestaltungselemente).

### Fresenius Medical Care:

Offenheit  
Ehrlichkeit  
Und ein Fokus auf das Wesentliche wäre schön, wenn nicht all die rechtlichen Vorgaben wären, die einen Geschäftsbericht dicker aber, nicht besser oder transparenter werden lassen.

**Siemens:** Kurz gefasst: Qualität, Transparenz und Vertrauen. Warum? Nur eine qualitativ hochwertige Berichterstattung, die Transparenz nach innen wie nach außen herstellt, erwirbt letztlich das Vertrauen, auf dem – und meines Erachtens nur auf dem – sich Unternehmenserfolg gründen lässt.

**hw.d:**  
Intention  
Transparenz  
Präzision

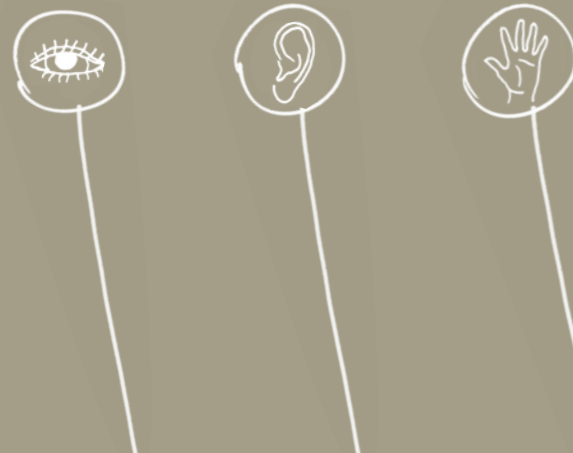
Print

Online

QUARTALSBERICHT

GESCHÄFTSBERICHT

WEBSITE



FILM

## CCI BEIRAT

DR. HERBERT MEYER  
MITGLIED DER ABSCHLUSS PRÜFER AUFSICHTS KOMMISSION

# ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTSBERICHTE IN DEN LETZTEN 20 JAHREN

HERBERT MEYER

Vor mir liegen die Geschäftsberichte der Heidelberger Druckmaschinen AG (HD-Gruppe) seit 1994/95: Diese Kollektion spricht ›Bände‹ über die tief greifenden Verbesserungen der Geschäftsberichte in den letzten beiden Jahrzehnten.

Das Layout im Geschäftsbericht '94/95 war gekennzeichnet durch einfache Schrift, wenige Tabellen, keine Grafiken, wenig Farbe; kurz: ein komplett durch die Finanzberichterstattung geprägtes ›Financial Reporting‹. Entsprechend war auch die Sprache durch die sehr trockene Ausdrucksform des ›Bilanzers‹ geprägt. Das Layout heute unterstreicht die Botschaften des Geschäftsberichts. So sind vielfältig aufeinander abgestimmte Grafiken und Tabellen zu finden, passende Fotostrecken, aufklappbare Innendeckel, Spiralbindungen – alles, was die Anmutung des Druckproduktes verbessert, wird eingesetzt und damit die Benutzerfreundlichkeit – auch gegenüber den digitalen Medien – deutlich erhöht. In gleicher Weise hat sich die Sprache weiterentwickelt: weg von der trockenen ›Finanzberichterstattung‹ hin zu einer klaren, eher journalistisch aufbereiteten Ausdrucksform. Genauso tief greifend haben sich die Inhalte der Geschäftsberichte verbessert. Der Geschäftsbericht der HD-Gruppe hat '94/95 wie fast alle anderen Geschäftsberichte auch nur in den Rückspiegel geschaut. Er war neben dem vergangenheitsbezogenen Zahlenwerk auf die Erläuterungen der Finanzdaten fokussiert. Geschäftsberichte heute gehen insbesondere in folgenden Punkten weit über eine reine Finanzberichterstattung hinaus:

DARLEGUNG DER STRATEGIE DES UNTERNEHMENS – KONZERNSTRUKTUR UND ORGANISATION SOWIE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME – BRANCHEN- UND MARKTENTWICKLUNG – GESCHÄFTSVERLÄUFE IN DEN SEGMENTEN – RISIKO- UND CHANCENBERICHT – ERLÄUTERUNG DER IN ZUKUNFT ERWARTETEN GESCHÄFTSENTWICKLUNG (PROGNOSEBERICHT).

Diese Entwicklung der Inhalte ist in hohem Maße durch die Weiterentwicklung der internationalen Bilanzierungsregeln getrieben worden (insbesondere durch den IFRS, der in der EU für alle kapitalmarktorientierten Konzerne verbindlich ist). Dieser wird in Deutschland durch die Vorgaben für den Lagebericht kapitalmarktorientierter Konzerne im HGB (§ 315) ergänzt (in Verbindung mit den Ausführungsbestimmungen des Deutschen Standardisierungsrates (DSR) in der aktuellen Fassung des DSR 20 vom Dezember 2012). Die ständig steigenden Anforderungen des Kapitalmarktes an bessere Informationen und an zukunftsbezogene Geschäftsaussagen haben die Unternehmen dazu angetrieben, ihre Geschäftsberichte permanent zu verbessern. Zusätzliche Impulse zur Verbesserung der Geschäftsberichte hat der in Deutschland seit vielen Jahren laufende Wettbewerb ›Der beste Geschäftsbericht‹ gebracht. Der Geschäftsbericht hat sich zu einem der wichtigsten Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens gemausert und ist als ›Visitenkarte des Unternehmens‹ zu sehen.

Abschließend ist auf einen Negativtrend in den letzten Jahren hinzuweisen: Die Geschäftsberichte sind entschieden zu umfangreich geworden und zum Teil nicht mehr benutzerfreundlich. Während der Geschäftsbericht '94/95 der HD-Gruppe noch bei 78 Seiten lag, hat sich der Umfang bis 2011/12 auf 236 Seiten mehr als verdreifacht. Einige Geschäftsberichte größerer Unternehmen weisen mehr als 400 Seiten aus: Das ist entschieden zu viel. Dies wird durch die ständig zunehmende Komplexität des IFRS-Regelwerks mit entsprechend ausufernden Anhängen getrieben: Dem ist dringend Einhalt zu gebieten, wenn die Geschäftsberichte wieder nutzerfreundlicher werden sollen.



## DER EINFLUSS NEUER MEDIEN AUF DIE ORGANISATIONSKULTUR

SABINE STADELMANN

Noch vor nicht allzu langer Zeit war das Arbeitsleben für den Einzelnen primär gekoppelt an die Vorstellung eines festen Arbeitsplatzes und definierter Arbeitszeiten. Auch Steuerung und Kontrolle folgten den Prinzipien von örtlicher Verfügbarkeit und zeitlicher Berechenbarkeit der Mitarbeiter/-innen bei der Erbringung ihrer Arbeitsleistung.

Die Entwicklung unserer Gesellschaft hin zu immer mehr Selbstbestimmung des Einzelnen hat durch die ZUNEHMENDE TECHNISIERUNG UND DEN EINZUG DER NEUEN MEDIEN in die Arbeitswelt einen enormen Schub bekommen. Mitarbeiter/-innen haben heute viele Freiheiten bei der Wahl des Ortes, wo sie ihre Arbeitsleistung erbringen, und der Wahl ihrer täglichen Arbeitszeiten. Die Flexibilisierung der Arbeit steigert die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter/-innen und führt auf Seiten der Unternehmen zu großen Zeitersparnissen.

Sie birgt jedoch auch die Gefahr, dass sich die Menschen immer mehr vom Unternehmen abkoppeln. Die wachsende Mobilität stellt u. a. erhöhte Anforderungen an die Zusammenarbeit in Teams und die Führung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Zusammenarbeit braucht, neben allen technischen Möglichkeiten der virtuellen Kommunikation, DEN DIREKTEN KONTAKT DER MENSCHEN MITEINANDER, UM EINEN GEWISSEN GRAD AN GEMEINSAMER IDENTITÄT UND VERBUNDENHEIT IN DER ARBEIT ZU ENTWICKELN. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen an die Organisation.

Heute ermöglichen Smartphones und Tablets grenzenloses Arbeiten rund um die Uhr und an jedem online-fähigen Arbeitsplatz. Dies bietet zwar für den Einzelnen viele Möglichkeiten, Arbeit und Privatleben zu balancieren, es erfordert jedoch auch einen hohen Grad an Selbststeuerung und Disziplinierung. In den letzten Jahren ist ein Kommunikations-/Technik- und Arbeitsmix entstanden, der auch zu einem »INFORMATION OVERLOAD« führen kann. Es stehen immer mehr und immer schneller Informationen zur Verfügung, die zeitsouverän bearbeitet werden sollen. Das trägt vermehrt zu Unsicherheiten in der Entscheidungsfindung bei und verstärkt ein Gefühl der Überlastung.

Viele Unternehmen stecken heute in einer BESCHLEUNIGUNGSFALLE, die häufig zu emotionaler Erschöpfung führt und schlussendlich auch zu einer erhöhten Kündigungsabsicht bei den betroffenen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen.

Mehr und mehr Unternehmen erkennen inzwischen diese Gefahren und versuchen mit unterschiedlichen Maßnahmen (z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement, E-Mail-Governance, Sabbaticals ...) gegenzusteuern. Dies ist jedoch erst ein Anfang und an vielen Stellen noch eher Kosmetik, denn eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Situation. Die dahinterliegende, viel grundsätzlichere Frage ist: »Wie wollen wir Arbeit in der Zukunft organisieren?« »Resilienz« – das Geheimnis psychischer Stärke und seelischer Widerstandsfähigkeit – zeigt sich hier als ein neuer Stern am Himmel der einschlägigen Ratgeberliteratur ...

## KEINE SCHIEDSRICHTER OHNE REGELN!

OLAF LEU

Man muss nicht unbedingt Fußballfan sein, um die Aufgaben eines Schiedsrichters auf dem Feld zu kennen. Sie bestehen aus präzise formulierten Regeln; die Standesorganisation FIFA nennt allein 300. Ganz wichtig: Schiedsrichter führen die Sportart, über die sie Aufsicht führen, nicht selbst aktiv aus. Zudem müssen sie für ihr Tun ausgebildet, trainiert und zertifiziert sein. Kein noch so guter Fußballspieler kann sich von heute auf morgen als Schiedsrichter auf den Platz stellen. Und: Schiedsrichter werden in ihrem Tun überwacht.

Warum zu Anfang dieses Bild? Um klarzumachen, dass ernst zu nehmende Wettbewerbe, welcher Art auch immer, nicht nach Gutsherrenart, sondern NACH FESTEN, NACHVOLLZIEHBAREN REGELN entschieden werden. Und weil bei all den Wettbewerben, die mehr oder weniger um Kommunikation kreisen – konzeptionell, digital oder analog – das Gegenteil der Fall ist. Hier gibt es nämlich keine präzisen Regeln, zumindest keine allgemein verbindlichen. Kein Wunder also, dass die Jurymitglieder von Kommunikations-Wettbewerben meist dem Bild eines Tretbootverleihs am örtlichen Weiher ähneln: Jeder darf sich hier als Kapitän fühlen.

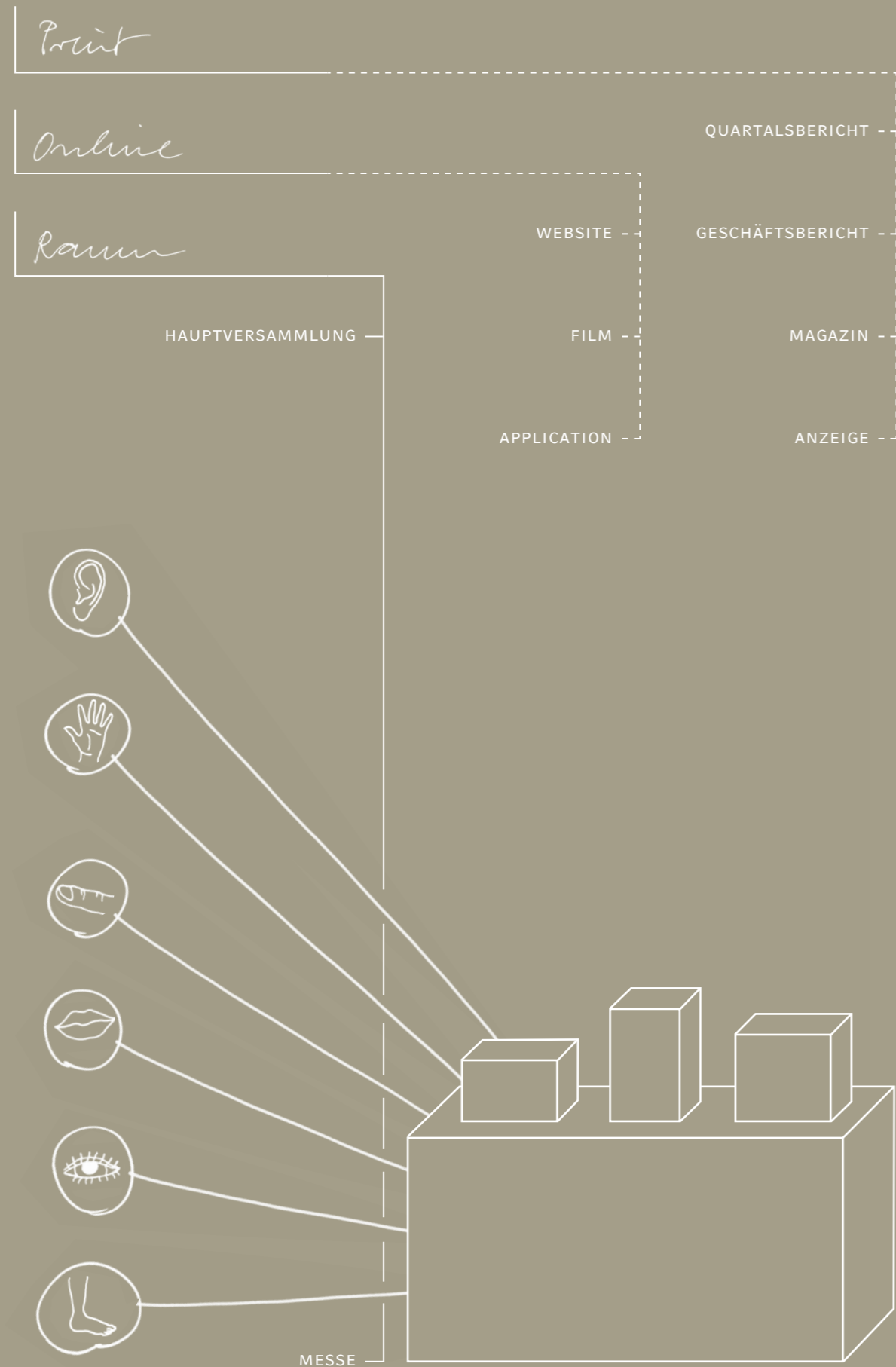
Als 1995 das MANAGER MAGAZIN den Wettbewerb »Der beste Geschäftsbericht« um die visuelle Bewertung erweiterte, war klar, dass hierfür feste, präzise formulierte Kriterien entwickelt werden mussten. Da die bisherigen, zwar gut gemeinten »Draufsichten«, ob's auch »hübsch daherkommt«, nun wirklich nicht der visuellen Weisheit letzter Schluss sein konnten, entstanden 33 meist auf handwerklicher Basis formulierte Bewertungs-Kriterien und Analysen, die den beteiligten Unternehmen erstmals praktische und transparente Einsichten verschafften.

Oft war das Segment Gestaltung – in jenen Jahren mit 20 Prozent am Gesamtergebnis beteiligt – das viel zitierte Zünglein an der Waage. Zur vollen Blüte gelangte das Thema Geschäftsbericht durch die 1998 erfolgte Gründung des »HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE« und jährliche Präsentation der »Ergebnisse: DER GESCHÄFTSBERICHT WAR ALS MEDIUM SICHTBAR IM AUFWIND – aus dem einst ziemlich dröge dahergekommenen »Rechenschaftsbericht« war ein schneidiger Prinz geworden.

Als sich meine Emeritierung abzeichnete, begann ich einen Nachfolger zu suchen, und so kam der Kontakt zur Fachhochschule Münster und damit zu Professorin Gisela Grosse zustande. Mein letztes Bewertungsjahr, 2003, war gleichzeitig das Gründungsjahr des cci. Gisela Grosses Vision, ihre Präsenz und ihre Beharrlichkeit lassen meine »Vorarbeit« heute in neuem und erweitertem Glanz da stehen. Gisela Grosse hat zwischenzeitlich rund 80 Prüfkriterien erarbeitet, die Ergebnisse jedes Wettbewerbsjahres werden in einer umfassenden Datenbank dokumentiert. Das Heidelberger Forum, aber auch weitere Tagungen und Symposien widmen sich dem THEMA UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND GESCHÄFTSBERICHT IN ALLEN MEDIALEN AUSPRÄGUNGEN. Für diese, wie ich meine, ideale Weiterentwicklung der Arbeit, bin ich ihr sehr dankbar.

Liebe Gisela Grosse, alles Gute für Ihre persönliche Zukunft und die des cci.

2013: Das System Geschäftsbericht



## CCI INTERN

ELF FRAGEN AN DIE GRÜNDERIN UND LEITERIN DES CCI,  
PROF. GISELA GROSSE

# DAS CCI WIRD ZEHN JAHRE ALT

ZU DIESEM JUBILÄUM STELLT DIE CCI-NEWS ELF FRAGEN AN DIE  
GRÜNDERIN UND LEITERIN, GISELA GROSSE.

1 Sie haben sich als Designerin den Geschäftsberichten  
verschrieben – was finden Sie als kreativer Kopf an  
der eher als »spröde« geltenden Finanzkommunikation?

Spröde finde ich den  
Geschäftsbericht nicht, ist

er doch wie keine andere Publikation mit dem Unternehmen als Ge-  
samtes verbunden. Der Geschäftsbericht ist Ausdruck der Unterneh-  
mensmarke, in keinem anderen Medium berichten Unternehmen  
so nachvollziehbar über ihr Selbstverständnis, ihre Vision, über Profil  
und Strategie sowie über ökonomische und nachhaltige Leistungs-  
indikatoren. Der Geschäftsbericht beinhaltet somit alle Disziplinen der  
Gestaltung, das geht von der Corporate Identity über das Corporate  
Design, von der Bildsprache über die Typografie bis hin zur Informati-  
onsgrafik und zur Herstellung und Verarbeitung. Der Geschäftsbe-

richt verknüpft damit die zentralen The-  
men der Institutsarbeit Corporate  
Communication und Corporate Identity  
aufs Beste.

2 Ganz ehrlich, nach zehn Jahren der  
Bewertung von je rund 100 Publikationen  
für das MANAGER MAGAZIN: Können Sie  
Geschäftsberichte überhaupt noch sehen?

Aber ja, für mich ist ein Geschäftsbericht wie ein Fort-  
setzungsroman, wir können sehen, welche Entwick-  
lungen Konzerne nehmen, was sich verändert, wo neue  
Schwerpunkte gesetzt werden, was gelingt und was  
nicht. Und... Jahr für Jahr sehen wir auch neue und ein-  
ladende visuelle Übersetzungen von Inhalten.

3 Was ist an heutigen Berichten anders als an Berichten vor zehn Jahren? Welche übergreifenden Entwicklungen konnten Sie in der Gestaltung feststellen?

Zunächst einmal haben sich die Rechnungslegungsstandards weiterentwickelt und das spiegelt sich auch in der Gestaltung. In Zeiten von wechselnden Vorständen, von Banken- und Finanzkrise, von genereller Unsicherheit über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die eigene Zukunftssicherung sind Unternehmen einer großen öffentlichen Aufmerksamkeit gewiss. Stakeholder wollen wissen: Was ist das für ein Unternehmen, womit verdient es Geld, was ist seine Haltung, was ist seine Zukunftsvision, ist es seriös? Das sind Fragen, die allein über die Wiedergabe von Zahlen nicht zu beantworten sind. Deshalb fordern die gesetzlichen Regelwerke zur Berichterstattung Aussagen zu Profil und Strategie, zu Governance, zu Risiken und Prognosen und zu nachhaltigen Leistungsindikatoren.

Der heutige Geschäftsbericht stellt das Unternehmen als Gesamtes in den Fokus. Diese enorme Zunahme kommunikativer Aussagen im Geschäftsbericht bringt eine stärkere visuelle Darstellung der Informationen mit sich. In der Kommunikation gilt: ES KOMMT NICHT NUR DARAUF AN, WAS GESAGT WIRD, SONDERN AUCH, WIE ES GESAGT WIRD. Der Kommunikationsstil eines Unternehmens zeigt wes Geistes Kind der Absender ist. Insofern trägt ein gut gestalteter Geschäftsbericht ganz wesentlich zur transparenten Kommunikation und damit zur Vertrauensbildung bei.

4 Wenn Sie sich in nur drei Minuten ein Bild von einem Geschäftsbericht machen sollten: Worauf achten Sie am meisten?

Erzählt der Geschäftsbericht vom Titel über die Inhaltsseiten eine visuell nachvollziehbare Geschichte und entspricht der Brief an die Aktionäre visuell seiner herausgehobenen Position im Bericht? Ist der Geschäftsbericht gut lesbar und gut gegliedert? Ist er intelligent, persönlich und eigenständig?

企业形象设计机构\*

(CORPORATE COMMUNICATION INSTITUTE)

5 Wenn Sie sich an die Gründung des cci erinnern: Woher stammte die Idee und was waren 2003 Ihre Pläne? Wie hat sich das cci seitdem verändert?

Über Gestaltung wird allzu oft als ›Geschmacksentscheidung gesprochen, ich wollte schon lange die noch relativ junge Designwissenschaft um den Faktor der angewandten Forschung ergänzen. Der Wettbewerb des MANAGER MAGAZINS ›Der beste Geschäftsbericht‹ war ein willkommener Anlass, das Institut zu gründen. Heute arbeitet das Institut thematisch vielfältiger.

BEWEGTBILD, CORPORATE PUBLISHING UND DESIGN-GESCHICHTE sind Disziplinen, die meine Kollegen in der Lehre in die Institutsarbeit einbringen. Studentische Hilfskräfte, wissenschaftliche Hilfskräfte und eine (erste) Doktorandin unterstützen die forschende Tätigkeit des Institutes. Ein wissenschaftlicher Beirat AUS DEN DISZIPLINEN DESIGN, FINANZWIRTSCHAFT UND ORGANISATIONSKULTUR überprüft die Institutsarbeit und gibt konstruktive Hinweise für die Weiterentwicklung. Das cci veranstaltet Tagungen und Symposien zu Fragen der Unternehmenskommunikation, die bekanntesten sind hier ›DAS HEIDELBERGER FORUM‹\*\*, ›DIE VISUELLE BILANZ‹\*\* und das ›Corporate Publishing Forum‹.

IN MEINEM VERSTÄNDNIS  
IST DESIGN DIE BESTIMMUNG  
DURCH Darstellung.

6 Sie binden auch die Studenten in die Institutsarbeit mit ein: Wie kann man junge Designer zur Auseinandersetzung mit Tabellen und Co. motivieren? Welches Feedback erhalten Sie?

Diejenigen, die sich auf dieses komplexe Themenfeld einlassen, sind hoch motiviert und bereit, über den Tellerrand einzelner Gestaltungsdisziplinen zu blicken. In meinem Verständnis ist Design die Bestimmung durch Darstellung, insofern gehört die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und mit den fachlichen Inhalten der Unternehmen zum Seminar. Auch das löst ›Kribbeln im Kopf‹ aus und wird von Studierenden gerne angenommen, das Feedback ist entsprechend sehr positiv. Auch mir macht die Zusammenarbeit mit Studierenden sehr viel Spaß.

\* CHEN YAMING, STUDENT IM SIEBTEN SEMESTER

\*\* AM 19. UND 20. SEPTEMBER 2013 FINDET DAS ›HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE‹ STATT, AM 24. OKTOBER ›DIE VISUELLE BILANZ‹.

7 Sie sind außerhalb der Hochschule als Beraterin  
gefragt: Was sind die Fragen, mit denen sich Agenturen  
und Unternehmen an Sie wenden?

Es ist vor allem die Frage  
danach, ob die Gestal-  
tung der Geschäftsberichte tatsächlich die intendierte Kommunikations-  
absicht veranschaulichen kann. Darüber hinaus ist es der Wunsch,  
die Bewertungskriterien des cci kennen- und verstehen zu lernen. Dann  
geht es um konkrete Fragestellungen, z. B. zur Typografie, Bildspra-  
che und Informationsgrafik.

WEN WILL ICH ANSPRECHEN,  
WAS WILL ICH SAGEN  
UND WIE WILL ICH ES SAGEN?

8 Die Diskussion über die Zukunftsfähigkeit von Print-  
und Online-Berichten beherrscht aktuell fast jedes Fach-  
forum – wie stehen Sie persönlich dazu?

Nun, hier wird die Diskussion oft als Ent-  
weder-oder geführt, was völlig falsch  
ist. Printmedien und Interaktive Medien  
gehören ebenso wie zeitbasierte Me-  
dien zu den Medien der Unternehmens-  
kommunikation. Eine Extinktion hat  
durch Neue Medien nicht stattgefunden  
(weder hat das Telefon das Briefeschreiben verdrängt noch hat der Computer zum  
papierlosen Büro geführt). Vielmehr stellen wir die Medienkonvergenz und Medien-  
koexistenz fest – immer entsprechend der spezifischen Eignung der Medien für  
jeweils unterschiedliche Kommunikationszwecke.

Dabei können wir eine Annäherung der verschiedenen Einzelmedien feststel-  
len. Für den Umgang mit jedem Medium gilt allerdings die Fragestellung: Wen will  
ich ansprechen, was will ich sagen und wie will ich es sagen?

9 Sie sprechen viel über das ›System Geschäftsbericht‹ –  
was genau meinen Sie damit?

Der Geschäftsbericht ent-  
wickelt sich weiter.

Heute gehören die Online-Version, die App, die Hauptversammlung  
und das interne Reporting dazu. Einige Konzerne gehen zunehmend  
dazu über, die Text-Bild-Kommunikation des Geschäftsberichts auch in  
der externen und in der internen Kommunikation zu nutzen. Diese  
umfassende Kommunikation in allen Medien bis hin zur räumlichen  
Inszenierung bezeichne ich als System Geschäftsbericht. Die In-  
halte des Geschäftsberichts sind geprüft und damit per se glaubwürdi-  
ger als Imagebroschüren etc. In Zeiten zunehmender und vernetzter  
Kommunikation geraten Unternehmensinformationen viel schneller und  
leichter in die Öffentlichkeit und sie sind – einmal im Internet ver-  
öffentlicht – irreversibel. Dies gilt gleichermaßen für Bilder und Filme.  
Insofern wird die Kommunikation der Unternehmen rund um die  
Veröffentlichung im Geschäftsbericht auf allen Ebenen eines Unterneh-  
mens (Vorstand, Aufsichtsrat, interne und externe Kommunikation,  
etc.) abgestimmt und be-  
stimmt dann die welt-  
weite Kommunikation der  
Konzerne.

10 Über Ihrem Schreibtisch hängt ein Zitat von Harry S. Truman:  
»Es ist unglaublich, was man erreichen kann, wenn man sich nicht  
darum schert, wer die Anerkennung dafür bekommt« – was verbinden  
Sie damit?

1. Teamarbeit, 2. Teamarbeit, 3. Teamarbeit. Sie ist der  
Nukleus erfolgreicher Institutsarbeit.

11 Welche Herausforderungen muss das Institut in den nächsten  
Jahren meistern? Was wünschen Sie sich für die nächsten zehn Jahre cci?

Eine große Herausforderung stellen  
hochschulpolitische Entwicklungen dar.

Europäische Regelungen hinsichtlich angewandter Forschung binden Kapazitäten in Verwaltungs-  
tätigkeiten, die kurzen Bachelor-Studiengänge bewirken zudem ein straffes Studium mit wenig Spiel-  
räumen hinsichtlich forschender Tätigkeiten. Folglich wünsche ich mir für die nächsten Jahre mehr  
Masterstudenten und Doktoranden in allen medialen Gestaltungsdisziplinen, um das umfassende  
Thema crossmediale Unternehmenskommunikation besser erforschen zu können.

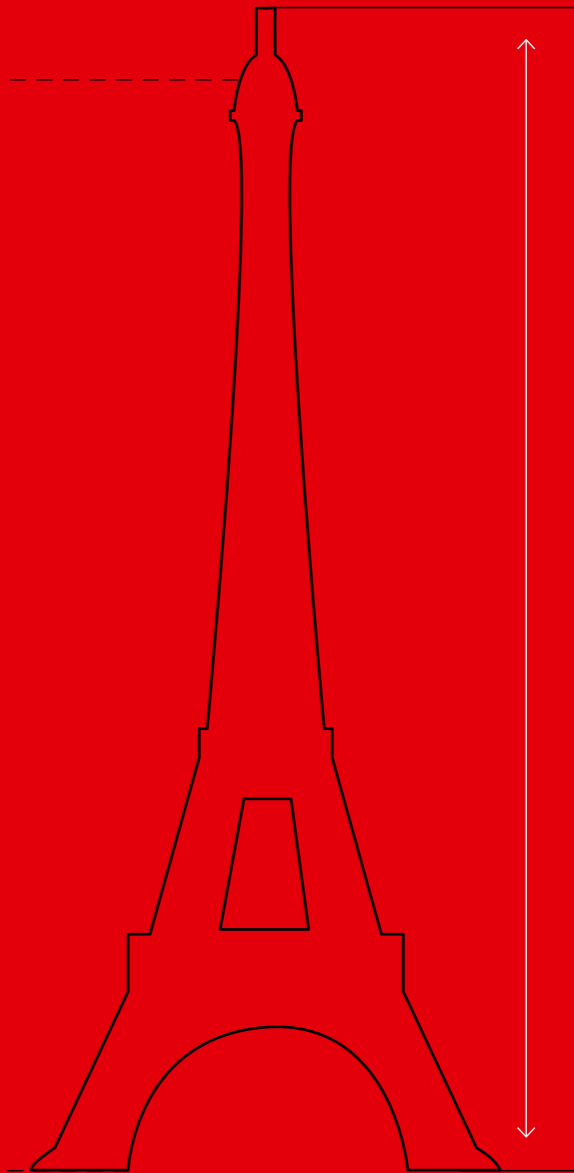
287 METER = 965 BERICHTE



## 965 BERICHTE ANALYSIERT

SEIT DEM WETTBEWERBSJAHR 2004 HAT DAS CCI 965 GESCHÄFTSBERICHTE BEWERTET – SOWOHL IM RAHMEN DES MANAGER MAGAZIN-WETTBEWERBS ›DER BESTE GESCHÄFTSBERICHT‹ ALS AUCH IM ZUGE VON GUTACHTENBESTELLUNGEN. WÜRDEN DIESE HOCHKANT ÜBEREINANDER GESTAPELT ZU EINEM TURM, HÄTTE DIESER EINE HÖHE VON 287 METERN.

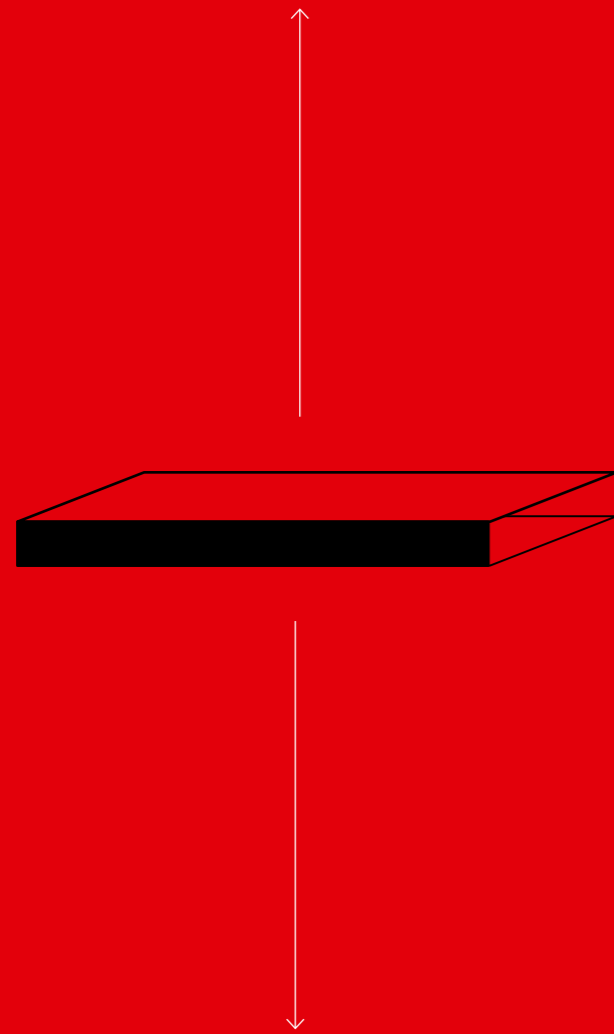
324 METER



## 88,5 % DER HÖHE DES EIFFELTURMS

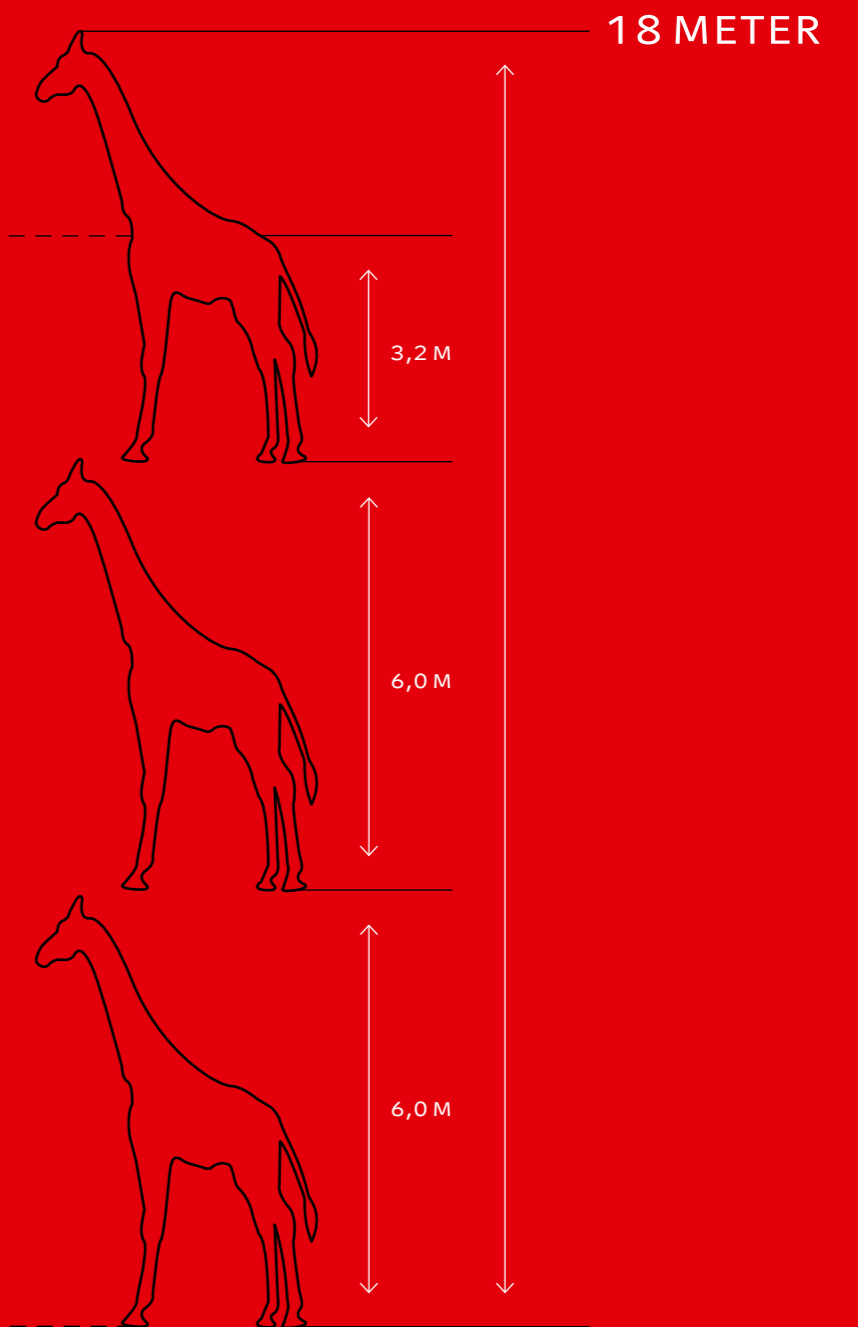
DER EIFFELTURM WURDE INNERHALB VON ZWEI JAHREN, ZWEI MONATEN UND FÜNF TAGEN VON GUSTAVE EIFFEL FÜR DIE WELTAUSSTELLUNG 1889 IN PARIS GEBAUT. DIE DRITTE AUSSICHTSPLATTFORM, AUF EINER HÖHE VON 276 METERN, KANN ÜBER AUFZÜGE ODER EIN 1.665 STUFEN UMFASSENDES WENDELTREPPENSYSTEM ERREICHT WERDEN.

15,2 METER = 965 BERICHTE



## 965 BERICHTE UNTERSUCHT

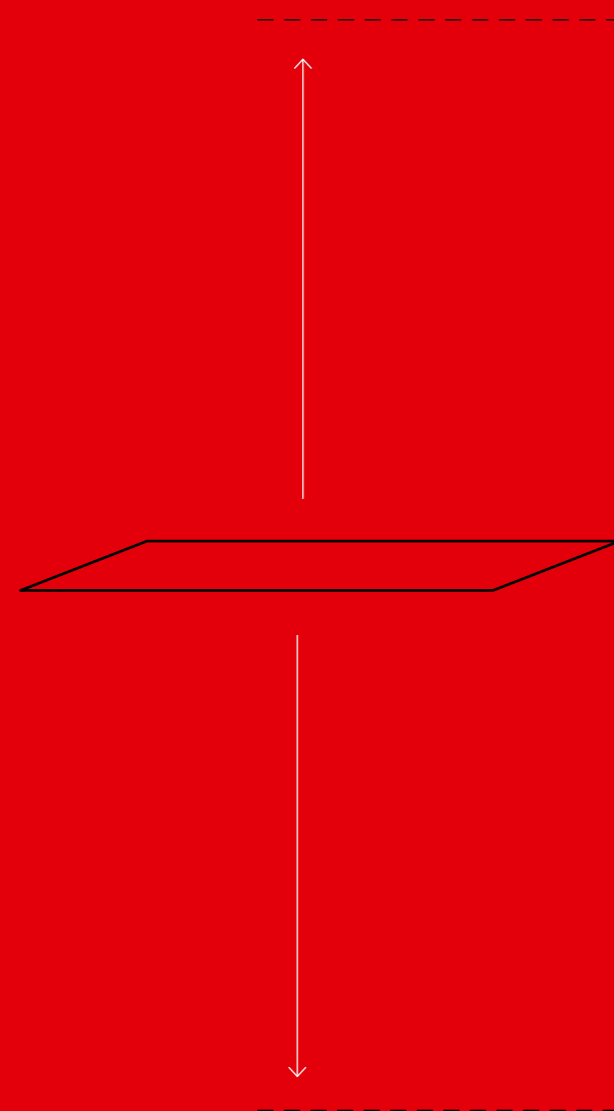
DIE BISHER DURCH DAS INSTITUT ANALYSIERTEN UND BEWERTETEN BERICHTE FÜR DEN WETTBEWERB »DER BESTE GESCHÄFTSBERICHT« UND FÜR ANGEFORDERTE GUTACHTEN VEREINNAHMEN 15,2 REGALMETER. VERTIKAL GESTAPELT ENTSPRICHT DIES DER HÖHE VON ZWEIFEINHALB AUSGEWACHSENEN MÄNNLICHEN GIRAFFEN.



## 2,5 X EINE MÄNNLICHE GIRAFFE

DIE GIRAFFE (GIRAFFA CAMELOPARDALIS) GEHÖRT ZU DER ORDNUNG DER PAARHUFER IN DER KLASSE SÄUGETIERE UND IST DAS HÖCHSTE LANDTIER. MÄNNLICHE BULLEN ERREICHEN EINE HÖHE VON BIS ZU 6 METERN. DIE HALSWIRBEL, DEREN ANZAHL DER DES MENSCHEN ENTSPRICHT, ERREICHEN EINE LÄNGE VON BIS ZU 40 ZENTIMETERN.

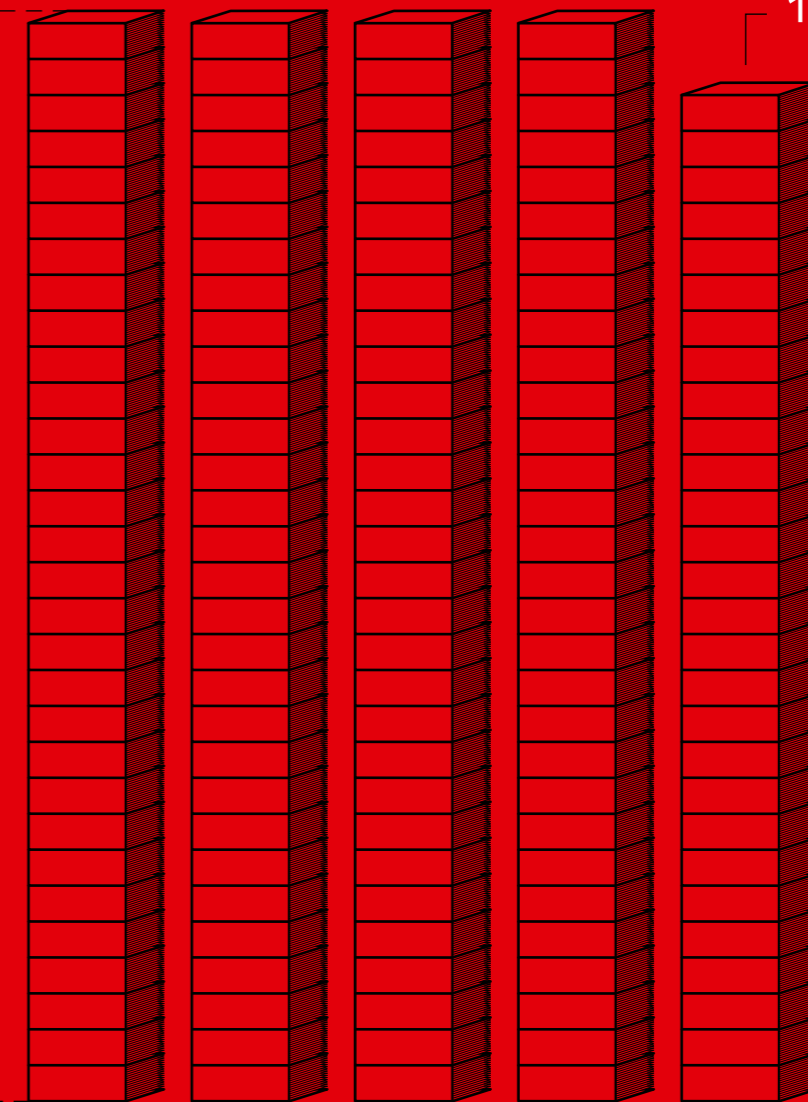
220.000 SEITEN = 965 BERICHTE



## 220.000 SEITEN GEPRÜFT

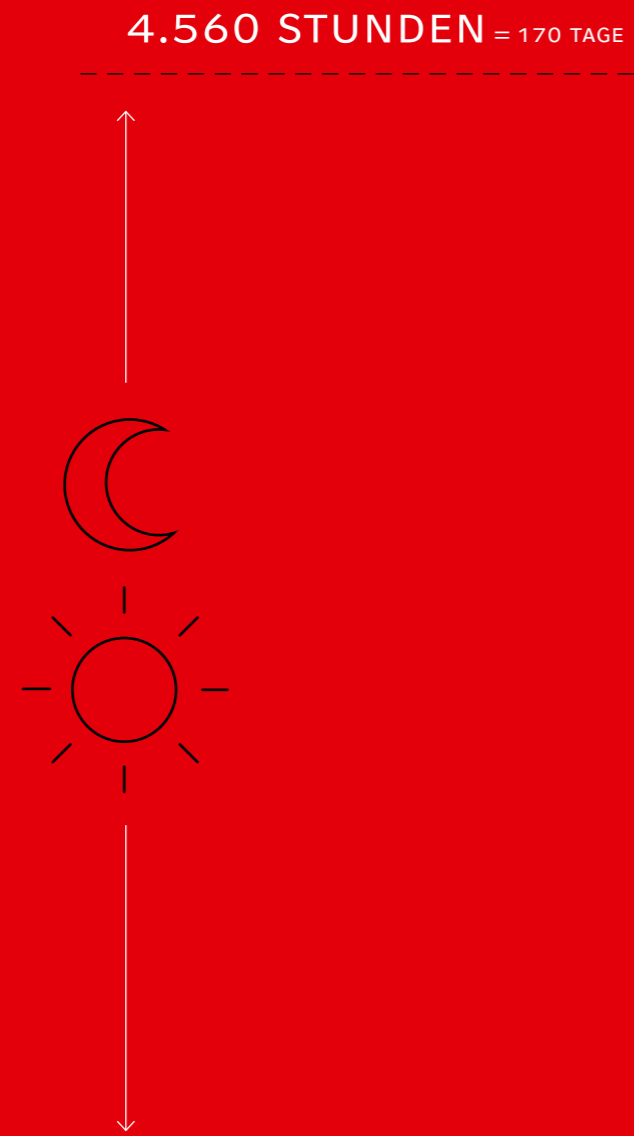
DIE 965 BISHER VOM CCI GEPRÜFTEN BERICHTE UMFASSEN EINE GESAMTANZAHL VON ETWA 220.000 SEITEN. BEI DER DURCHSICHT FÜR DIE BEWERTUNG DER BERICHTE WERDEN DIESE KOMPLETT VON DEN PRÜFENDEN ANALYSIERT, WAS EINER DURCHSICHT VON 142 HANDELS-ÜBLICHEN LUTHERBIBELN ENTSpricht.

148 BIBELN



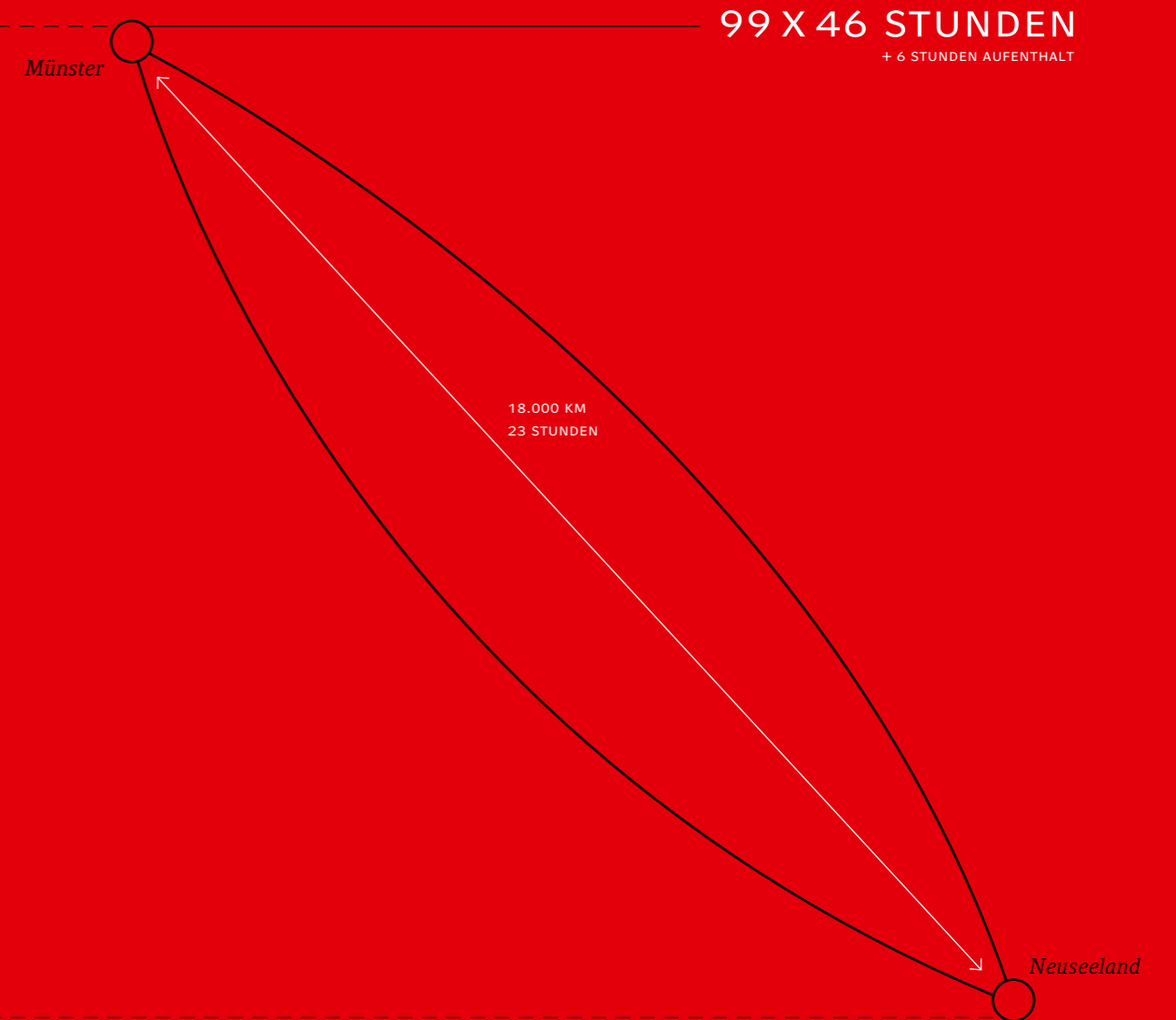
## 148 X DIE LUTHERBIBEL

MARTIN LUTHER STELLTE SEINE NEUE ÜBERSETZUNG DER BIBEL IN DIE DEUTSCHE SPRACHE 1534 FERTIG. DURCH DEN VEREINFACHTEN SATZBAU UND DIE ERFINDUNG DES BUCH-DRUCKS FAND DIESE ÜBERSETZUNG GROSSE VERBREITUNG. DIE HEUTIGE AUSGABE, IN DER REVIDIERTEN FASSUNG VON 1984, HAT EINEN UMFANG VON 1.488 SEITEN.



## 4.560 STUNDEN BEWERTET

DIE BEWERTUNGSDAUER DER 912 BISHER FÜR DEN WETTBEWERB ANALYSIERTEN BERICHTE BETRUG DURCHSCHNITTLICH 5 STUNDEN. DADURCH ERGIBT SICH EINE GESAMTDAUER VON 4.560 STUNDEN. STATTDESSEN KÖNNTE MAN AUCH 99 MAL NACH NEUSEELAND UND ZURÜCK FLIEGEN.



## 99 X MÜNSTER – NEUSEELAND – MÜNSTER

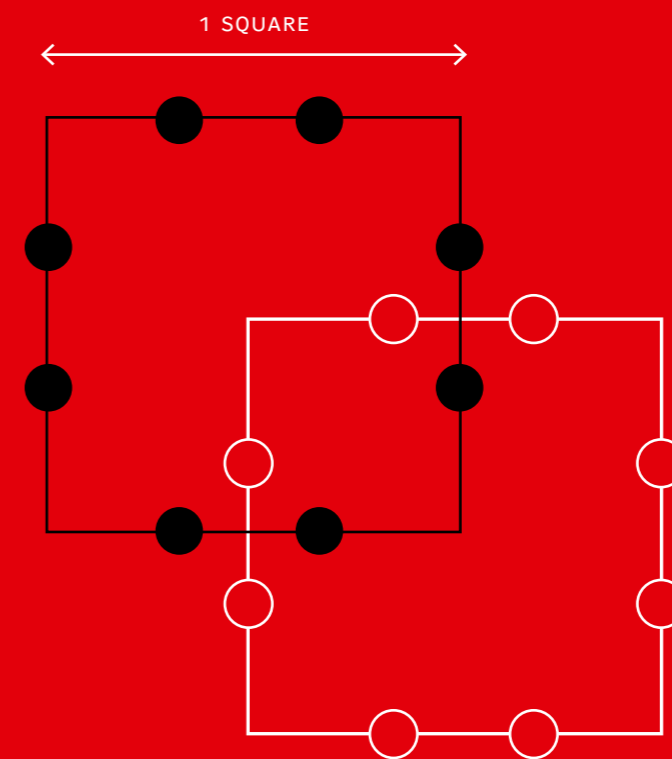
VOM FLUGHAFEN MÜNSTER/OSNABRÜCK AUS GELANGEN REISENDE MIT DEM FLUGZEUG – JE NACH ROUTE, VERBINDUNG UND WETTERBEDINGUNGEN – IM SCHNELLSTEN FALL INNERHALB VON 23 STUNDEN NACH NEUSEELAND. DIE ENTFERNUNG BETRÄGT UMGEFÄHR 18.000 KILOMETER.



## 8 MITARBEITER/-INNEN



1 SQUARE



## 8 MITARBEITER/-INNEN \*

IM CCI ARBEITEN 1 LEITERIN, 1 WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN, 1 PROJEKTASSISTENZ, 1 WISSENSCHAFTLICHE HILFSKRAFT UND 4 STUDENTISCHE HILFSKRÄFTE. ALLE MITARBEITER/-INNEN DES INSTITUTS KÖNNTEN ZUSAMMEN EINE HALBE SQUAREDANCE-GRUPPE BILDEN.

\* Mitglieder des cci sind zudem drei zusätzliche Vorstandsmitglieder, drei Mitglieder im wissenschaftlichen Beirat, sowie die Mitarbeiter/-innen im Prüfteam Gestaltung.

## 1 SQUARE BEIM SQUAREDANCE

SQUAREDANCE IST EIN NORDAMERIKANISCHER VOLKSTANZ, DER IN ZWEI GRUPPEN ZU JE VIER PAAREN GETANZT WIRD. DURCH EINEN AUSTRUFER WERDEN FIGURENFOLGEN ANGEZEIGT. IM TRADITIONELLEN SQUAREDANCE GIBT ES VORGELEGEBENE CHOREOGRAFIEEN, BEIM MODERNEN HINGEGEN WERDEN DIE FIGUREN SPONTAN ZUSAMMENGESTELLT.

›HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE‹	5
›DIE VISUELLE BILANZ‹	10
GUTACHTEN	265
FOTOS	2.500
POST ITS ©	10.000

UND NEBENBEI HABEN WIR VIEL GELERNT.

## IMPRESSUM

CCI-News 15\_2013 | 8. Jahrgang  
Erscheinungsweise halbjährig

### Herausgeber

CCI – Corporate  
Communication Institute  
Prof. Gisela Grosse  
Münster University of Applied  
Sciences, Faculty of Design  
Leonardo-Campus 6  
D 48149 Münster  
Fon +49 251. 83 65 3-75  
Fax +49 251. 83 65 3-76  
www.cci.fh-muenster.de  
cci@fh-muenster.de

### Redaktion

Prof. Gisela Grosse (verantw.)

### Beiträge

Prof. em. Olaf Leu, Dr. Herbert  
Meyer, Sabine Stadelmann  
Alle nicht gekennzeichneten  
Artikel sind Redaktionsbeiträge

### Layout

Luise von Grebe  
Katharina Ripperda

### Font

Linotype Compatil

### Papier

Papier Union  
GardaPat 13 Klassica, 115 g/m<sup>2</sup>

### Druck

Mundschenk Druck+Medien

Gastbeiträge geben nicht in je-  
dem Fall die Meinung des  
Herausgebers wieder. Alle Rechte  
vorbehalten. Nachdruck oder  
elektronische Verbreitung nur mit  
Zustimmung des Herausgebers.

**Schutzgebühr:** 10 €

Wir danken Mundschenk  
Druck+Medien und  
Papier Union für die freund-  
liche Unterstützung.

965 KILOGRAMM = 965 BERICHTE

