

# DAS GANZE SEHEN...

ZEHNTES  
HEIDELBERGER FORUM  
GESCHÄFTSBERICHTE

Das Ganze, im Detail betrachtet, führt wieder – auch bei diesem spannenden Heidelberger Forum 2015 – in die Zukunft.

Eine Zukunft, die näher an der Gegenwart ist als je zuvor. Eine Zukunft, die schneller ist als die Gegenwart. Wie mit ihr umgehen, wie sie in den Griff bekommen, wie sie gestalten, wie sie übermitteln, wie ihr gerecht werden?

---

## CCI TAGUNG

---

DAS ZEHNTE HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE  
EIN BEITRAG VON LISETTE NICHTWEISS

## ... UND EINE NEUE ZEIT BEGREIFEN

HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE FEIERT SEIN ZEHNJÄHRIGES BESTEHEN – MIT NEUEN HERAUSFORDERUNGEN UND ZIELEN ...

Heidelberg strahlte in diesen frühherbstlichen Tagen und Nächten. Schon der erste Abend des Coming-together in der behaglichen Altstadt eröffnete das Spiel von Fragen und Antworten. Wie geht es weiter? Wie schnell kann sich das Profil der Geschäftsberichte ändern, wie kann man ihren Erfolg halten, festigen, überdenken? Weiter ausbauen oder verschlanken? Viele Fragezeichen standen am Anfang in den Gesichtern der Teilnehmer. Der frische Skandal um vw zeigte noch Fassungslosigkeit, denn auch der aktuelle Geschäftsbericht von vw gab sich doch so seriös, so glaubwürdig, so wie es sein sollte. Und doch nicht war.

Das zehnte Heidelberger Forum Geschäftsberichte bedeutet zwanzig Jahre Beobachtung, Bewertung und Weiterentwicklung der Spezies Geschäftsberichte, die sich bis vor einigen Jahren dem Wettbewerb des MANAGER-MAGAZINS stellte. Seit dem Ende dieses in der Öffentlichkeit attraktiv dargestellten Events präsentieren sich die ›Großen‹ (DAX 30 zugehörend) auf anderen öffentlichen Bühnen, wenn überhaupt. Eine Klammer, die alles zusammenhält, ist mit Sicherheit das Heidelberger Forum, eine unverzichtbare Think-Station. Die Leiterin Professor Gisela Grosse: »In diesen zwanzig Jahren hat sich das Heidelberger Forum zu der zentralen Institution für ›Best Practice Sharing‹ in Sachen Geschäftsbericht entwickelt. Die vielfältigen Möglichkeiten des Austausches mit Experten und Verantwortlichen der Unternehmen werden von den Teilnehmern als Impulsgeber für das eigene Handeln bezeichnet. Das Konzept der Veranstaltungen war und ist für die Entscheidungsträger angelegt.«

Raus aus dem Elfenbeinturm der eigenen unternehmerischen Anforderungen und Zwänge hin zu dem Together: »Wie machen's die andern, wir zeigen mal, wie wir uns das vorstellen.« Es ist eine simple Erkenntnis: über den eigenen Tellerrand hinaus zu sehen, den Horizont zu erweitern und unter professioneller Leitung neue Perspektiven zu nutzen.

---

PROF. GISELA GROSSE

»In diesen zwanzig Jahren hat sich das Heidelberger Forum zu der zentralen Institution für ›Best Practice Sharing‹ in Sachen Geschäftsbericht entwickelt.«

---

Wer sich ›gekürte‹ Geschäftsberichte von vor zwanzig Jahren ansieht, kann erlauben und sich ein Bild davon machen, wie viel sich verändert hat. Eine Menge. Die Geschäftsberichte sind unter neuen Rechnungslegungsstandards und dem öffentlichen Druck (MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerb) mit Ehrgeiz und Eitelkeit schöner, schicker, umfangreicher und profilschärfer geworden. Bei den Wettbewerben mussten sie sich ja einer inhaltlichen, einer sprachlichen und einer gestalterischen Prüfung unterziehen. Und die war wissenschaftlich und streng. (Geblieden ist die gestalterische Prüfung unter eben diesen Bedingungen.)

Vor etwa vier Jahren war ein neuer Trend im GB nicht mehr zu übersehen und wurde im Heidelberger Forum leidenschaftlich diskutiert: das Medium Internet. Den Geschäftsbericht ins Netz zu stellen, war zunächst mit der Sorge verbunden, eine größere Öffentlichkeit herzustellen als gewünscht. Bald musste man aber erkennen, dass sich die Öffentlichkeit schlechthin im World Wide Web versammelt. Wer fehlt, hat schon verloren. Aber wie und was aus den Print-Geschäftsberichten ins Netz lassen? Die HTML-Datei oder PDF? Oder beides? Und auf die Mischung kommt es an?

Die neue weltweite Öffentlichkeit war Chance, wurde aber auch als Bedrohung gesehen. Zunächst. Das hat sich inzwischen total geändert. Die schier unendlichen Möglichkeiten der Information im Internet wurden und werden von Unternehmen bis ins Kleinste ausgereizt. Wozu dann noch den immer schwerer, weil differenzierter werdenden Geschäftsbericht in traditioneller Print-Form produzieren? Als Nachschlagewerk? Als haptischer Genuss? Als ästhetisches Bilderbuch? Wie eine Balance finden, wie beides miteinander versöhnen, beides pflegen? Und kann man sich nicht die hohen Auflagen der Geschäftsberichte, den Versand sparen? Und wer außer braven Privatanlegern hat schon so einen Print-Backstein im Regal stehen – als Fortsetzungswerk?

Je jünger die Kapital-Anleger, desto intensiver wollen sie im Internet informiert werden. Schöne neue Welt? Sie ist schon längst überbevölkert, hat schon längst eigene Regeln, eigene Bedürfnisse, die stündlich neu gefüttert werden.

Also: In den zwanzig Jahren Heidelberger Forum Geschäftsberichte hat in aller Stille eine Revolution stattgefunden. Sie hat sehr viel verändert. Aber nicht alles: Bücher werden immer noch (und mehr denn je) gedruckt und gelesen, auch Geschäftsbücher. Etwas in der Hand zu halten und sein Eigen zu nennen, ist immer noch magisch. Wenn auch fast jeder ein Fahrzeug besitzt, gelaufen wird immer noch. Wenn auch das TV unsere Abende bestimmt, die Theater sind voll. Wenn auch die Bilderflut unsere Augen beschäftigt, vor den Museen der Städte stehen wir gerne in langen Warteschlangen, um Kunst zu betrachten. L'un ou l'autre? Das ist nicht die Frage. Das Eine und das Andere! Und es bedingt und beeinflusst sich gegenseitig. Wie man das – auch im Periodikum Geschäftsbericht – lenken kann, das war natürlich auch in diesem zehnten Heidelberger Forum Geschäftsberichte Thema.

Zur Einladung hatte Professorin Grosse angekündigt: »Bei dem diesjährigen Thema wird es um die Präsentation der aktuellsten Entwicklung im Corporate Reporting gehen, um das Integrated Reporting. Über ihre Erfahrungen mit dem »Integrated Reporting« werden Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft referieren.«

## KURZ GELESEN

Schon der erste Arbeitstag zu Gast im hellen Hochhaus der Print Media Academy der Heidelberger Druckmaschinen AG brachte eine Überraschung: Der vielbeschäftigte Finanzvorstand und stellvertretende Vorstandsvorsitzende Dirk Kaliebe kam nicht nur selbst vorbei, um die Teilnehmer des zehnten Heidelberger Forums zu begrüßen, sondern erläuterte in einem Spontan-Beitrag die Situation des einmal angeschlagenen Welt-Unternehmens. Kaliebe hatte mit eisernem Besen das Unternehmen gereinigt, verschlankt, modernisiert und es zu schwarzen Zahlen getragen. Ein Beispiel des Gelingens – in großzügiger Offenheit vorgetragen.



Dirk Kaliebe, CFO der Heidelberger Druckmaschinen AG Print Media Academy in Heidelberg



Prof. Gisela Grosse

## DAS GANZE SEHEN

**PROFESSORIN GISELA GROSSE BEGRÜSSTE DIE TEILNEHMER UND BEDANKTE SICH FÜR DAS NEUERLICHE INTERESSE AN DEN ERGEBNISSEN DER ANALYSETÄTIGKEIT DES INSTITUTS.**

Die Wettbewerbslandschaft um den besten Geschäftsbericht sei durch die neueren Entwicklungen unübersichtlich geworden. Eine rein inhaltliche Bewertung von Geschäftsberichten durch das MANAGER MAGAZIN und die Bilanz trage eher zur Verwirrung bei, zumal die Ergebnisse voneinander abweichen. Die Rankings um den besten (finanzwirtschaftlichen) Inhalt des Geschäftsberichts würden sich gegenseitig kabbalisieren und berechnete Informationsinteressen aller Anspruchsgruppen vernachlässigen. Schließlich sei Inhalt ohne Gestaltung wirkungsarm, eine gute Navigation, die Darstellung von facts & figures über Bilder und Grafiken sowie eine intelligente und ehrliche visuelle Darstellung unternehmerischer Tätigkeit trage wesentlich zum Verständnis und zur Vertrauensbildung bei und zahle auf das kostbarste Kapital eines Unternehmens ein, nämlich die Glaubwürdigkeit. Sie verwies dabei auf eine neue Studie des Instituts, die sie am Nachmittag vorstellen würde.

**PROF. GISELA GROSSE**

**»Inhalt ohne Gestaltung ist wirkungsarm.«**

## Die visuelle Bilanz

CORPORATE REPORTING – PRINT UND ONLINE

Professorin Grosse stellte unter dem Thema »Das Ganze sehen« die diesjährige »visuelle Bilanz« vor. Bewertet wurden ausschließlich die DAX 30-Geschäftsberichte und zwar Print und Online. Die Analyse

beruht wie immer auf den Gestaltungskriterien des Corporate Communication Instituts zur Bewertung der kommunikativen und visuellen Qualität von Geschäftsberichten.

Der bewährte Prüfkatalog des CCI wurde für den diesjährigen Wettbewerb auf der Grundlage aktueller Entwicklungen in der Berichterstattung auf seine kommunikative Relevanz überprüft und den veränderten Ansprüchen der Kapitalgeber angepasst.

Mit den aktuellen Kriterien legt der Wettbewerb nun einen besonderen Schwerpunkt auf die Einhaltung von Standards der integrierten Berichterstattung im Sinne des International Integrated Reporting Councils (IIRC). Dabei ist die Grundidee der integrierten Berichterstattung wesentlich, den Kapitalgebern eine über die gesetzlich geforderten Informationen hinausgehende Einschätzung des Unternehmenswertes zu ermöglichen. Ein besonderer Fokus wird auf die Darstellung der Strategie sowie auf Risiko und Prognose gelegt; zudem auf die Beziehung des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, auf Wertschöpfung sowie auf das Geschäftsmodell und Governance.

Im Integrated Reporting wird dargelegt, WIE das Unternehmen im Laufe der Zeit Wert schafft. Zugleich verweist das IIRC darauf, dass neben den Kapitalgebern auch alle weiteren Stakeholder von einem Integrated Report profitieren. Das CCI kooperiert hier für die inhaltliche Bewertung der Geschäftsberichte mit der Professorin für Wirtschaftswissenschaften Dr. Tatjana Oberdörster. Die Arbeit wird vom IIRC Deutschland unterstützt. Die neuen Kriterien nach IIRC fließen mit rund 18 % in das Gesamtergebnis der gestalterischen und kommunikativen Bewertung ein.

Das durchschnittliche Bewertungsergebnis der Printberichte im DAX 30 liege über 3 %-Punkte unter dem Vorjahresergebnis, die Online-Geschäftsberichte seien in der durchschnittlichen Bewertung sogar um rund 9 %-Punkte abgefallen. Dies liege zum einen an den neuen Bewertungskriterien, zum anderen an dem Rückgang und der häufig mangelnden Qualität der HTML Berichte im DAX 30. Nur noch 18 Unternehmen im DAX 30 legen überhaupt noch einen Online Geschäftsbericht vor (2014 waren es noch 22 Unternehmen).

Professorin Gisela Grosse zeigte an Beispielen, wie die DAX 30 Unternehmen insbesondere die neuen Kriterien der nachhaltigen Berichterstattung visuell übersetzen. Viele Unternehmen seien zwar geübt in der Darstellung der Equity Story, von Titel, weiterführender Umschlaggestaltung, Bildsprache und Verweisstruktur, einige Unternehmen auch in der Typografie und der Infografik. Die visuelle Übersetzung der IIRC-Kriterien habe aber in der Regel großes Optimierungspotenzial.

Neben einigen – wenigen – herausragenden Berichten sei die Darstellung nachhaltiger Wertschöpfung durchschnittlich noch sehr ungeübt, es finden sich die immergleichen – teils nichtssagenden – Diagramme. Ihre Hauptkritik: Die Verknüpfung der Kapitalien des Unternehmens veranschaulicht nur ein einziges Unternehmen wirklich nachvollziehbar (SAP im Online-Bericht).

#### KURZ GELESEN

BEI DEN NEUEN BEWERTUNGSKRITERIEN DES CCI GEHT ES DARUM:

- Wird das Geschäftsmodell dargestellt, ist die Unternehmensbezogenheit eindeutig (Unternehmensbereiche, Geschäftsfelder, Organigramm, Branche)?
- Stellt der Geschäftsbericht dar, was wesentlich für die Wertschöpfung des Unternehmens ist (z. B. Wesentlichkeitsanalyse, Materialitätsmatrix)?
- Sind konkrete Aussagen zur Strategie (kurz-, mittel- und langfristig) visualisiert?
- Wie visualisiert der Geschäftsbericht die Bedürfnisse und Interessen der Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Politik und Gesellschaft)?
- Werden Informationen verknüpft (durch Querverweise – auch zwischen Text, Grafik und Tabelle – und Vergleiche)?
- Ist die Unternehmensführungsstruktur dargestellt (z. B. durch ein Organigramm)?
- Sind Wechselbeziehungen, Zusammenspiel und Abhängigkeiten der Kapitalien visualisiert (Kapitalien sind Finanzen, Produkte – auch F&E, Patente –, Mitarbeiter, Kunden, Ökologie)?
- Chancen, Risiken und Prognose: Wie werden zukunftsbezogene Aussagen visualisiert?

## WEITERENTWICKLUNG ODER RÜCKBESINNUNG – ODER DAS ALTE KLEID IM NEUEN LOOK?

ES IST IHR THEMA: DR. TATJANA OBERDÖRSTER IST PROFESSORIN FÜR RECHNUNGSWESEN AN DER WESTFÄLISCHEN HOCHSCHULE.

»Geschäftsberichte sind oft der einzig verfügbare Zugang, um an Informationen über Unternehmen zu kommen. Ein sorgfältig erstellter, transparenter Bericht ist eine verlässliche, wenn nicht DIE verlässlichste Grundlage für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens«, so Oberdörster. Vom Wesen her ist sie eine (Finanz-)Analytikerin, ein Zahlenmensch, den man nicht so leicht beeinflussen kann. Ihre Treffsicherheit wird von einem verschmitzten Humor begleitet und so sprach sie in Heidelberg über die Entzauberung des magischen Begriffs »Integrated Reporting«. Sie verwies auf die Geschäftsberichte der 1960er- und 1970er-Jahre, die bereits einen integrierten Ansatz verfolgten. Damals habe es schon »Sozialbilanz«, »Sozialrechnung« und »Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen« gegeben. Also: »Weiterentwicklung oder Rückbesinnung?«

Sie ist ohnehin der Auffassung, dass jede Berichterstattung im Geschäftsbericht das Ziel niemals aus den Augen verlieren darf: den Berichtsadressaten. Integrated Reporting im Speziellen zielt in erster Linie auf den Adressat »Kapitalgeber« ab. »Am Ende geht es darum, Informations-Asymmetrien zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Personen zu reduzieren. Das IIRC propagiert in diesem Zusammenhang die Idee, dass das sogenannte Integrated Reporting Teil eines iterativen Prozesses ist, zu dem integriertes Denken und in der Folge eine effiziente Kapitalallokation sowie finanzielle Stabilität und Nachhaltigkeit zählen.« Als nächster Schritt in der Evolution der Unternehmens-

berichterstattung etikettiert, erfahre die Idee des integrierten Denkens und Berichtens sowie der Bedarf an Informationen über die Wertschöpfung eines Unternehmens von allen Seiten Zuspruch, stellte sie fest. Aber sie ernüchterte und machte aus dem Wunderkind Integrated Reporting ein nützliches Instrument, das mit Wohlwollen, aber auch Skepsis zu handhaben sei.

PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER

»Integrated Reporting ist ein Weckruf für die Finanzberichterstattung.«





PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER

»Am Ende geht es darum, Informations-Asymmetrien zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Personen zu reduzieren.«

In der Tat, die Globalisierung läuft durch das Nervensystem der Unternehmen, die international aufgestellt sind. Die Geschäftsberichte nehmen, sich schnell verändernde, sensible Entwicklungen an den Finanzmärkten auf. Wie soll der Kapitalanleger »seinen Durchblick« bewahren? Organisationsüberblick und Geschäftsumfeld, Governance/Unternehmensführung, Geschäftsmodell, Risiken und Chancen, Strategie und Ressourcenverteilung Leistung/Performance, Prognose/Ausblick – all das sind Elemente des Integrated Reporting. Zahlen kann man prüfen, aber wie prüft man Risiken und Chancen, wie prüft man Strategie oder Prognose?

Es gibt ja internationale Vertreter dieses neuen »Geschäftsmodells«, die dafür plädieren, die erforderlichen Informationen auf insgesamt dreißig Seiten einzudampfen, die alle diese genannten Informationen enthalten könnten. Keine dicken und unüberschaubaren Finanzberichte mehr, in denen »man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht«. Darüber sprach Prof. Dr. Oberdörster nicht, aber ihr Vortrag öffnete die Diskussion natürlich auch für diese Überlegungen. »Die Zusammenführung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten soll den Leser die Wechselwirkungen verstehen lassen«, so der Vordenker und Autor Michael P. Krzus in seinem Buch »One Report«.

Tatjana Oberdörsters eindringliches Fazit: »Externe Unternehmensberichterstattung erfolgt stets adressatenorientiert. Integrated Reporting ist ein Weckruf für die Finanzberichterstattung. Reporting ist niemals Selbstzweck.«

Zum guten Schluss ihre versöhnliche Bemerkung: »Ein »guter« Konzernlagebericht/Geschäftsbericht kann den Integrated-Reporting-Anforderungen durchaus entsprechen. Die Berichterstattung in den DAX 30-Geschäftsberichten ist bereits auf einem sehr guten Weg.«



PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER

Prof. Dr. Tatjana Oberdörster war zunächst in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig, bevor sie im Forschungsteam Prof. Baetge die Organisationsleitung des Wettbewerbs »Der beste Geschäftsbericht« übernahm. Sie war Mitbegründerin der Beratungsfirma Baetge Analyse, bei der sie bis Anfang 2015 als geschäftsführende Gesellschafterin tätig war.



Dr. Matthias Schmidt, IOW



Prof. Dr. Tatjana Oberdörster im Gespräch mit Hans-Jörg Wößner (Daimler AG)

DR. MATTHIAS SCHMIDT

»Reputation ist möglicherweise das bedeutsamste Asset von Unternehmen.«



Andreas Wolter, Bauhaus-Universität Weimar



Jörg Schäfer, Bayer AG

## MIT KRITISCHEN AUGEN GESEHEN: DA FEHLT EINIGES

»INTEGRATED REPORTING – STATUS QUO«

Dr. Matthias Schmidt kennt wie kaum einer die internationale Bewegung des Integrated Reporting. Diesem Mann glaubte man sofort. Und er weiß, von was er spricht. Sein Vortrag passte gut zu dem von Professorin Oberdörster. Beide mahnten, niemals zu vergessen, für wen die Geschäftsberichte verfasst werden. Und wie sich diese Zielgruppe der Kapitalanleger ändert: War früher die durchschnittliche Haltedauer einer Aktie auf 6 Jahre geschätzt, später auf 6 Monate, hat sie heute nicht selten eine Verweildauer von 6 Sekunden.

Auch deshalb müsse einiges geändert werden. »Im Zentrum von Integrated Reporting steht die Analyse der unternehmensexternen Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Chancen und Risiken sowie die unternehmensinterne Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens – Grundlage der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Integrated Reporting ist im Kern Chancen- und Risikomanagement.«

Er sprach von »Erfolgstreibern«, sodass man sich vorstellen konnte, unter welchem Druck die Unternehmen unter den Augen von Geld und Macht stehen. Große Summen werden in kurzer Zeit verschoben, verwandelt, beschäftigt. Von außen gesehen, ließ Schmidt keine Zweifel an einem dynamischer werdenden Prozedere, das sich aber im Geschäftsbericht transparent und ehrlich wiederfinden muss. »Manchmal versteckt man auch gern solche Informationen«, meinte er und sprach damit auf die Quantität an, die Masse an Texten, Verweisen, Tabellen und Grafiken. Auch er ist offensichtlich ein Befürworter der Reduzierung. Es ginge nicht um mehr Berichterstattung, sondern um bessere! Ihm komme es manchmal vor, als würden sich die Geschäftsberichte mehr mit der Vergangenheit beschäftigen: »Man sieht beim Fahren nicht in den Rückspiegel, sondern nach vorne.«

Erforderlich ist eine Rückbesinnung, wieso und für wen Rechenschaftslegung überhaupt gemacht wird. Es muss ein Verständnis entwickelt werden, dass »nichtfinanzielle« Unternehmensbelange keinesfalls »ohne Bezug zur wirtschaftlichen Lage« sind – Reputation ist möglicherweise das bedeutendste Asset von Unternehmen. Erforderlich ist ferner eine Diskussion, was Soziale Marktwirtschaft im 21. Jahrhundert ist – vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen durch Megatrends wie Digitalisierung, Transparenz, knappe Ressourcen, Klimawandel etc.



Von li. nach re: Corinna Salzer, Anja Kraft (beide EnBW), Wolfgang Zengerling (Henkel) und Susanne Stacklies (Deutsche Post DHL)

## DR. MATTHIAS SCHMIDT

Dr. Matthias Schmidt ist Fachreferent für Rechnungslegung und Prüfung beim Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW). Außerdem Country Representative des IIRC im deutschsprachigen Raum und Mitglied des Technical Teams. Vertreter des IDW im »Accounting For Sustainability Accounting Bodies Network« und im Integrated Reporting Network der International Federation of Accountants. Und Technical Advisor der ESG Reporting Task Force und der ESG Assurance Task Force der »Fédération des Experts-comptables Européens«. Ferner Mitglied der UNCTAD ISAR Group, welche Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften dahingehend hinterfragt, wie diese zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) beitragen können und der Assurance Group des World Business Council for Sustainable Development.

## KURZ GELESEN

Die Digitalisierung führte zu einer so großen Masse an komplexen Datenbeständen (Big Data), dass Informationsvisualisierungen eine fundamentale Rolle als Erkenntniswerkzeuge und Entscheidungshilfe bekamen. Die Anforderungen des Internets, diese enormen Datenbestände zunehmend transparent und auch Benutzern außerhalb der Fachkreise zugänglich zu machen, forderten weitere Entwicklungsschritte an das Design und dessen Benutzbarkeit. Ein entscheidender Schritt stellt hier die Methode der Interaktion dar, die – im Vergleich zu »klassischen« Druckerzeugnissen – vollkommen neue Darstellungsformen ermöglicht.

## VOM WELTALL BIS ZUR SPARKASSENFILIALE – EIN KLICK

INTERAKTIVE INFORMATIONSGRAFIKEN SIND SCHNELLER ALS WORTE – UND BESSER?

Wie weit die Welt sich im Internet offenbart oder wie sie bloß gelegt wird, oder wie man sie ergründen, definieren und bestimmen kann, davon gab in diesem Zusammenhang **Andreas Wolter** nahezu unfassbare Beispiele. Der wissenschaftliche Mitarbeiter an der TU München und Promovend von der Bauhaus-Universität Weimar, gründete 2006 das Kollektiv »mediaarchitecture.de«. Installative Inszenierung von Information ist sein Spezialgebiet.

Sämtliche Schleier eines normalen Internet-Nutzers fielen wie ein Theatervorhang und machten die Sicht frei auf eine völlig neue Inszenierung der Welt. Im Internet scheint sich jeden Tag, jede Nacht eine Revolution abzuspielden. Es ist eine Weltmaschine mit unbegrenzten Möglichkeiten, Fähigkeiten – und Gefahren.

»Vom Weltall zur Sparkassenfiliale – ein Klick« – so demonstrierte er das schier nicht mehr Nachzuvollziehende. Er zeigte zum Beispiel ein Grafiksystem, in dem alle Sessions, die Miles Davis jemals gespielt hat, in höchster Dichte versammelt waren. Fragte ein Teilnehmer: »Und wozu benötigen wir solche Informationen?« Dieses konkrete Wissen benötigen sicherlich nur Spezialisten, aber als Beispiel diente es dem Verständnis der Möglichkeiten interaktiver Informationsgrafiken, wenn es darum geht, komplexe Inhalte zu vermitteln. Eine Herausforderung, der sich Unternehmen zunehmend zu stellen haben.

Es gab Informationsgrafiken, die belegten, welche Vokabeln Barack Obama mit Vorliebe nutzt, welche er gerne meidet. Ein Beispiel aus China: Es war deutlich zu erkennen, welche Machtzuwächse durch welche (Familien-)Clans entstehen, wie Königsmacher installiert werden, woher sie kommen, wie und wo sie fallen ...

Auftraggeber solcher Auskünfte kämen weniger aus der Wirtschaft als vom (integrativen) Journalismus. Wissenstiefe, Wissensweite, Wissensschnelligkeit. Schließlich werden Nachrichten stündlich, ja minütlich aufs Handy gesendet. Auch die Zeitungsaufgaben im gemächlichen Tagesrhythmus schwinden dahin. Und trotz aller mit Freude dargestellten Grafiken gab Andreas Wolter zu bedenken: »Die Printmedien sollten vor allem als Archivierungsform erhalten bleiben. Hier ist das Internet noch zu stark von fortwährenden Entwicklungen geprägt und alles was ins Netz kommt, kann in jeder Sekunde wieder gelöscht werden.«

## DER INTEGRIERTE GESCHÄFTSBERICHT BEI BAYER MACHT SCHULE

So, es wurde viel informiert über das neue Wunderwerk »Integrated Reporting« – nun wollte man Tatsachen, Beispiele sehen. **Jörg Schäfer von der Bayer AG** demonstrierte am integrierten Geschäftsbericht, wie die praktische Umsetzung andere Prioritäten setzt, Zukunft deutlicher in den Blick zoomt.

Schaut man bei Bayer ins Internet, findet man eine Fülle von Informationen, die sich mit dem »Erweiterten Geschäftsbericht« befassen. Es gibt nach wie vor die Druckversion, die man in einen Warenkorb stellen kann wie ein Buch bei Amazon, aber man kann auch den »Erweiterten Geschäftsbericht« als PDF oder HTML-Bericht mit vielen Querverweisen und Tiefenschärfen studieren. Im Hintergrund festigen Daten zu den eingehaltenen gesetzlichen Bestimmungen den seriösen Bericht. Also ein ausführlicher Mix, von allem für Printfans und Online-Freaks gleichermaßen.

2014 wurde der Bayer-Bericht vom CCI für die kommunikative und gestalterische Qualität des Print-Geschäftsberichts ausgezeichnet. Die Prüfkriterien »Angemessenheit«, »Gestaltungswirkung« und »gestalterisches Handwerk« waren erfüllt. Nun hatte Jörg Schäfer, Bayer AG, in Heidelberg die Gelegenheit, den Teilnehmern den integrierten Geschäftsbericht und die Corporate Identity vorzustellen und vielleicht Appetit auf die zukünftige, unvermeidliche Richtung zu machen.

Grundlage für den Geschäftsbericht 2013 war, die jährliche Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem Bericht zusammenzufassen. Ziel: Die Wechselwirkungen zwischen finanziellen, ökologischen und gesellschaftlichen Faktoren herauszustellen.

Schäfer sprach von dem sicher nicht einfachen Weg zu diesem neuen Verfahren. »Denn die Entscheidung für einen integrierten Bericht ist der Beginn eines Prozesses.« Wie wird sich der Geschäftsbericht verändern? Welchen Einfluss hat der integrierte Bericht auf die Corporate Identity von Bayer? Wie wirkt die Fotografie des Geschäftsberichts auf die Bildwelten im Unternehmen? Wie werden die Inhalte, die für den Geschäftsbericht entwickelt werden, weiter verwendet? Und welchen Wert besitzt eigentlich ein Geschäftsbericht für die Darstellung von Bayer in der Öffentlichkeit? Immerhin hat die Marke BAYER einen Wert von sechs Milliarden Euro.





Vorne: Stefanie Lioe (vw)



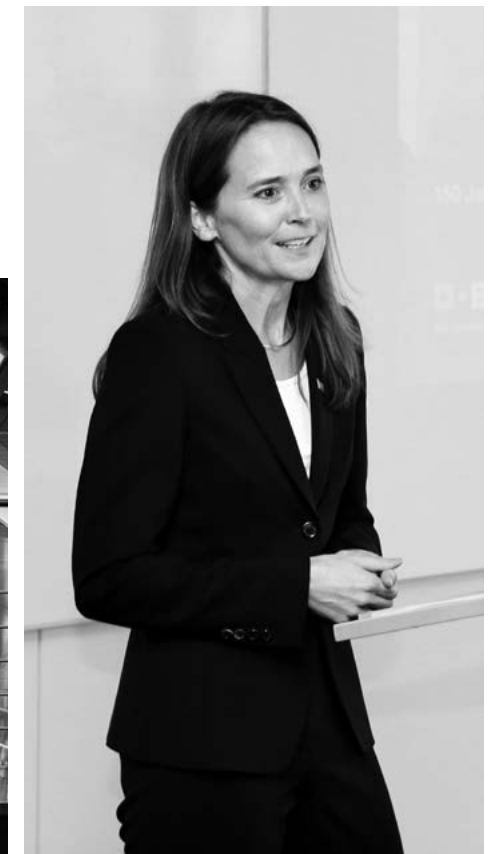
Dr. Kristin Köhler (CCR)



im Gespräch (von links): Annette Häfelinger (SIEMENS), Dr. Uwe Schmidt, Jörg Schäfer (beide BAYER), Johannes von Karczewski (SIEMENS)



Freuen sich über ihren Erfolg (links oben): Dr. Stefanie Wettberg (BASF); rechts oben Annette Häfelinger und Dr. Johannes von Karczewski (SIEMENS); unten, von links: Sarah Schrader, Dr. Wettberg, Isabel Stößel (BASF).



## EINE SENSATION: MIT EINER VERGLEICHENDEN STUDIE BEWEIST DAS CCI DIE BEDEUTUNG VON GESTALTUNG

Nach dem ersten Arbeitstag standen die kommunikationsfreudigen Teilnehmer – das ist schließlich Teil ihres Berufs – auf der Höhe des Hauses Heidelberger Druck und ließen sich von einem umwerfenden Sonnenuntergang beeindrucken – in der Hand einen sehr feinen Drink und ein köstliches Mundstückchen von geroltem Schinken und gelegtem Lachs. Es war fast feierlich. Und später dachte noch mancher daran: War es vielleicht symbolisch? Zum 10. Heidelberger Forum Geschäftsberichte, das sich mit einer neuen Art der Berichterstattung intensiv beschäftigte? Das öffentlichkeitsbewusste Ranking vom MANAGER MAGAZIN war vorbei, das immer kostbarer werdende gedruckte

Handbuch des Jahresberichts vom Internet verdrängt? So klangen die Tischreden von der Leiterin cci, Professor Gisela Grosse, ebenso prophetisch wie die von Professor Tatjana Oberdörster, mit der sie eine Kooperation verbindet: Beginnt etwas Neues? Geht es in Zukunft mehr um Austausch? Könnten sich neue Verknüpfungen finden? Ein bisschen wehte so etwas durch dieses Seminar: »Die alte Geschichte läuft nicht mehr.« (Oberdörster).

PROF. GISELA GROSSE

»Wir sind alle Augenmenschen.«

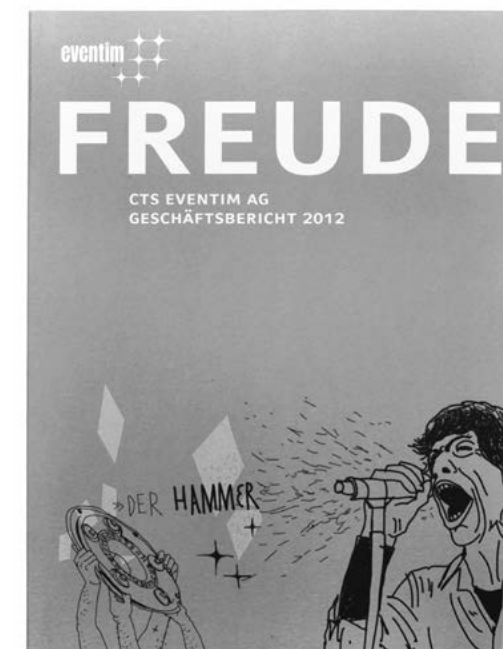
Eine alte Geschichte, immer wieder neu, ist eine andere: Gestaltung. Es ist so wie mit dem guten Geschmack. Jeder glaubt ihn zu haben – die Wirklichkeit sieht anders aus. Mit der Gestaltung ist es ähnlich. Warum muss ein Geschäftsbericht gestaltet werden? Es gibt die Zahlen, die notwendigen Texte dazu und die Tabellen und Grafiken – und natürlich schöne Fotos. Und den Brief des Vorstands – ewig das Gleiche: Mit der Hand geschrieben »Liebe Leserin, lieber Leser ...«, dann folgt ein langer Fließtext und am Ende steht »Ihr Vorstand Pablo Picasso«. Schon die Anmutung ist so langweilig, dass kaum jemand Lust bekommt, den Text zu lesen. Was sollte auch drin stehen, außer vertrauensbildenden Worthülsen? Das ist doch so was von vorbei. Und Internetuser-Augen würden es sowieso übersehen. Das ist nur ein Beispiel für die Wichtigkeit von Gestaltung: Es hat Jahre gedauert, bis das Gruppenbild des Vorstands, Aufsichtsrats von einer statisch-säulenhaften Männerreihe in Manager-Uniform (Frauen mehr die Ausnahme) sich wenigstens aufgelockert hat. Ein Ergebnis von Gestaltungsberatung. Auch in diesem Seminar musste es noch einmal gesagt werden: Gestaltung ist ein ernstes Handwerk, das gekonnt sein muss. Gestaltung ist ein wichtiger Teil der Kommunikation.

Ein Text kann noch so wertvoll sein: Wenn man ihn nicht findet, taugt er nichts. Wenn er in engem Wortbild und schlechter Lesbarkeit präsentiert wird, geht sein Sinn unter der Anstrengung des Lesens dahin. Wenn Schrift und Schriftbild, wenn Spaltenbreite und Absätze nicht stimmig sind, geht viel Wert verloren. Die Gestaltung navigiert nicht nur, sie öffnet praktisch dem Benutzer die Augen. »Und wir sind alle Augenmenschen«, so Grosse. Die Gestaltung dient dem Erkennen, der Klarheit, der Transparenz. Seit vielen Jahren kämpft das cci mit wissenschaftlichen Erkenntnissen um die Werte der Gestaltung, wie sie dem entsprechenden Auftraggeber gerecht wird. Es ist Maßarbeit. Ein schlecht sitzender Anzug vermittelt einen abweisenden Eindruck. Der Maßanzug eines Unternehmens sitzt, und zwar perfekt. Der Stoff ist wichtig, aber der Schnitt genauso. Wir erfahren es täglich an den Labels. Eine Marke, die sich laut, bunt, unübersichtlich gibt, sättigt schon beim Hinsehen. Als fein gilt die ruhige, aufs Wesentliche konzentrierte Komposition. In einer überfluteten Bilderwelt ist Zurückhaltung immer noch Labsal. Und gerade hier braucht man die Gestalter, die Kommunikation vermitteln.

Um gerade das zu verdeutlichen, stellte Professor Grosse eine Studie zur Gestaltungswirkung vor – etwas ganz Neues wurde mit Begeisterung der Teilnehmer aufgenommen: Sie ließ in ihrem Institut cci einen bestehenden Geschäftsbericht in einen individuellen, allen Regeln der visuellen Kunst ent-



In der Studie »Visuell berichten« werden der publizierte Geschäftsbericht von EVENTIM und eine überarbeitete Version miteinander verglichen.



Der Titel der überarbeiteten Version des EVENTIM-Geschäftsberichts, Gestaltung: Katharina Ripperda, Illustration: Michael Szyszka

sprechenden Geschäftsbericht umarbeiten. Die Inhalte wurden nicht verändert. Fast nicht wiederzuerkennen. Das in einer Probanden-Umfrage unter Analysten zum Vergleich vorgelegte Ergebnis gibt generelle Aufschlüsse für alle Anwender. Bewährte Richtlinien wurden damit empirisch bestätigt und verdeutlicht. »Ganz großartig, diese Leistung« war aus dem Plenum zu hören.

45 % der Probanden beantworteten die Frage nach der gut gestalteten Strategie bei der Überarbeitung mit zufrieden, das Original bekam entsprechend wenig Zustimmung. ERGEBNIS: »Shareholder wollen wesentliche Informationen schnell finden.«

Eine gute Navigationsstruktur beeinflusst die Suchgeschwindigkeit und damit auch die Zufriedenheit der Analysten positiv. Da der Geschäftsbericht kein literarisches Werk – das von vorne nach hinten gelesen wird – sondern vielmehr ein Arbeitsinstrument ist, haben knapp die Hälfte der Analysten auf die Frage, wann ihnen ein Geschäftsbericht gefällt, angegeben: wenn dieser gut strukturiert ist und schnell zu den gesuchten Informationen führt. 73 % fanden den überarbeiteten Bericht gut, 83 % den Originalbericht schlecht. ERGEBNIS: »Shareholder wollen finden, was sie interessiert.«

Offensichtlich fällt es leichter, Inhalte zu erinnern, wenn diese thematisch strukturiert aufbereitet und durch gestalterische Elemente herausgehoben werden. Gestaltungsparameter wie ein strukturiertes Layout, eine angemessene Überschriftenhierarchie, Hervorhebung von Textstellen, Absätzen, Verweisen – angemessene Leerräume, Marginalien und Schnellesetexte sowie ein akzentuierter Farbeinsatz bewirken eine gute Wahrnehmung der Texte durch Analysten. Eine gut ausgebaute Schrift in einer angemessen ausgearbeiteten Lesetypografie erleichtert die Lese-Atmosphäre um eine Vielfaches. ERGEBNIS: »Shareholder wollen ein strukturiertes Layout und eine angemessene Leseführung.«

Die nächste Frage: »Welchen Eindruck haben Sie vom Management?« Alle Probanden äußerten sich negativ zum Original. ERGEBNIS: »Shareholder wollen mehr über das Management wissen.« Denn je höher der Informationsgehalt in der Darstellung des Vorstands und des Aufsichtsrates, desto zufriedener sind Analysten. Sie gleichen ihre grundsätzliche Erwartung einer hohen Leistungskompetenz und intensiven Verbundenheit des Managements mit dem Unternehmen bewusst oder unbewusst mit der bildlichen Darstellung ab. So wurde dem CEO im Originalbericht unterstellt, er sei nicht in der Lage, ein Event-Unternehmen zu führen, die Zentrierung auf seine (Chef-)Person machte eher skeptisch.



Im nächsten Schritt ging es um die Darstellung von Tabellen. 86 % der Befragten kamen im Original-Bericht damit nicht zurecht. **ERGEBNIS:** »Shareholder wollen angemessene, gut gestaltete Tabellen und Diagramme.« Gute Gestaltung schärft den Blick für die Inhalte in Tabellen und Grafiken. Tabellen- und Grafikverzeichnisse erleichtern das Auffinden relevanter Zahlen. Die richtige Diagrammart unterstützt die Signifikanz der Aussage. Positiv wahrgenommen wird ebenfalls, wenn im Corporate Design Elemente genutzt werden, um die Informationsgrafiken zu personalisieren und eine Unternehmensbezogenheit zu schaffen.

Es ging natürlich auch um die Bilder, die das Unternehmen repräsentieren. Zu wenige Abbildungen und Fotos in schlechter Qualität werfen ein negatives Licht auf das Unternehmen, Fotos sollten gezielt Informationen und/oder Emotionen vermitteln und einen schlüssigen Bezug zum Kontext haben. Zudem sollten Fotos dem Unternehmen und seinen Tätigkeiten entsprechen. **ERGEBNIS:** 63 % der Probanden hatten negative Assoziationen zum Originalbericht, die große Mehrheit bestätigte die Qualität des überarbeiteten Berichts. »Shareholder wollen Bilder und Farben, die das Unternehmen repräsentieren.«

Eindeutig kam heraus, dass »eine gute Gestaltung zu einer besseren Bewertung von Geschäftsberichten führt.«

Die beiden Geschäftsberichte, das Original und die Überarbeitung, sollten von den Probanden dann mit Personen verglichen werden. Der Original-Geschäftsbericht wurde als »langweiliger Typ« dargestellt, ein Mann auf jeden Fall, langweilig, neutral, traditionell, relativ trocken, »wie ein Buchhalter mit Ärmel-schonern«. Der frische, überarbeitete Geschäftsbericht dagegen assoziierte eine jüngere, dynamische, kontaktfreudige Persönlichkeit, die auf jeden Fall in offener Weise mit den Kunden umgehen will.

Professor Grosse sah sich mit diesem Experiment in ihrer Arbeit bestätigt und löste mit dem Vortrag eine lebendige Diskussion aus. Offensichtlich kann man an den Geschäftsberichten den Charakter, die Eigenschaften, die Seriosität, die Dynamik und die Botschaft eines Unternehmens ablesen. Die Shareholder möchten sich mit ihm identifizieren. Und bedenkt man, wie in diesem Seminar bereits ausgeführt, dass Aktien beim Kapitalgeber eine immer kürzere Verweildauer haben, wäre es schon ganz sinnvoll, eine Beziehung herzustellen, die geradezu partnerschaftlich und bindend ist.



LISETTE NICHTWEISS

Lisette Nichtweiss ist freie Journalistin, u. a. für »Forschung Frankfurt« und das Garten-Magazin der Insel Mainau sowie das cci der Fachhochschule Münster. Zuvor war sie Pressesprecherin und Leiterin des Amtes für Presse und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Darmstadt, in dieser Funktion Herausgeberin aller Publikationen der Stadt Darmstadt. Ihren Werdegang kennzeichnen Stationen wie Redaktionsassistentin CvD bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, das Landgericht Darmstadt sowie die Kulturredaktion des Magazins »Pupille« der Stadt Würzburg.

**Auch in diesem Seminar musste es noch einmal gesagt werden: Gestaltung ist ein ernstes Handwerk, das gekonnt sein muss. Gestaltung ist ein wichtiger Teil der Kommunikation.**

## KURZ GELESEN

Zu den Aktivitäten des Center for Corporate Reporting (CCR) gehören unter anderem ein jährliches Symposium, themenspezifische Events, die Fachzeitschrift »The Reporting Times«, und die erste Geschäftsberichte-Bibliothek der Schweiz mit weit mehr als 2000 Geschäftsberichten (print, web und app) und exklusiven Services für Firmenmitglieder.

EIN BLICK IN DIE SCHWEIZ  
UND WIEDER ZURÜCK

Ein Blick in die Schweiz ergänzte das breite Spektrum, das die Teilnehmer vom Heidelberger Forum 2015 in ihren Informationspool mit aufnehmen konnten.

Das Center for Corporate Reporting (CCR) ist das unabhängige Kompetenzzentrum für Unternehmensberichterstattung in der Schweiz und die zentrale Anlaufstelle für alle Akteure, die sich mit Corporate Reporting beschäftigen. Deren Geschäftsführerin **Dr. Kristin Köhler** war zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig und Projektleiterin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation, Leipzig.

Sie ergänzte die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen in der reportenden Berichterstattung, wie sie von anderen Vortragenden bereits ausgeführt und angesprochen waren. »Am Anfang steht das Bewusstsein dafür, dass die Berichterstattung mehr ist als nur ein Pflicht-Format, sondern Teil einer umfassenden Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie und -führung. Und so ist »leadership« auch der rote Faden, der sich durch die zentralen Herausforderungen zieht, mit welchen sich Schweizer Unternehmen bereits heute konfrontiert sehen.« Integrated Thinking habe nichts mit »greenwashing« oder Gutmenschen-tum zu tun. Nein, das ist harte Unternehmensstrategie. Durch die zusammengefassten und besser vergleichbaren Unternehmens-Informationen mit dem Ziel ganzheitlicher Denkweise und Unternehmensführung sollen Anlageentscheidungen von Investoren besser vorbereitet werden. Die Kapitalanleger sind es, die überzeugt werden müssen.

Die Unternehmensberichterstattung wird oftmals noch zu stark vom Produkt, dem Print-Report, her gedacht. Dabei ist Reporting insbesondere als Prozess zu sehen, der intern im Unternehmen ansetzt. Auch in der externen Berichterstattung geht es weniger um den Bericht per se, als um die Kommunikation, die mit diesem verbunden ist. Dabei variieren die Formate. Aber – die Website kann zunehmend zur zentralen Anlaufstelle werden, auf der vor allem weiterführende Informationen für die verschiedenen Stakeholder zu finden sein sollten. »Reporting steht für die ganzheitliche und kontinuierliche Kommunikation und ist mehr als der Geschäftsbericht«, führte sie aus. Authentizität praktizieren sei das Signal und müsse von der Unternehmensführung ausgehen.

Damit bestätigte sie, was sich in den beiden Tagen des Seminars wie ein roter Faden durch Vorträge und Diskussionen gezogen hatte und eigentlich klar ist: Die Revolution muss von oben kommen, auch wenn das wie ein Widerspruch klingt.

INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG  
WO GEHT DIE REISE HIN?

»Das Ganze sehen« – so lautete der Titel des diesjährigen Heidelberger Forum Geschäftsberichte. Und ja, das große Ganze im Blick behalten, das scheint die zentrale Herausforderung bei der integrierten Berichterstattung. In einem schwer zu fassen und kaum abzugrenzenden Umfeld aus Print und Online, unterschiedlichsten Stakeholder-Gruppen sowie zunehmender Komplexität der Inhalte und Standards lautet die Aufgabe: sich auf das Wesentliche konzentrieren, veränderte Nutzergewohnheiten ernst nehmen und vor allem glaubwürdig bleiben.

Ein Unternehmen, für das integrierte Berichterstattung schon lange kein Neuland mehr darstellt, ist BASF. **Dr. Stefanie Wettberg**, Vice President Corporate Communications, gab Einblicke in die Berichterstattung des Ludwigshafener Chemiekonzerns – von den Anfängen bis zu den aktuellsten Entwicklungen. Seit 2007 verbindet BASF die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer Publikation, »um Investoren und anderen Stakeholdern eine umfassende Grundlage zur Bewertung künftiger Chancen und Risiken zu bieten.« Der integrierte Bericht des Unternehmens dokumentiert die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung im jeweiligen Geschäftsjahr. Wie BASF seine Berichterstattung an der Unternehmensstrategie ausrichtet und Wert für Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Nachbarn und die Öffentlichkeit schafft, zeigte Wettberg an verschiedenen Beispielen aus der Praxis auf. Neben der Print-Version stellt BASF einen HTML-Bericht mit interaktiven Zusatzfunktionen zur Verfügung, die es unter anderem ermöglichen, finanzielle und nicht-finanzielle Informationen zu verbinden.

Was sich bei dem Heidelberger Seminar abzeichnete: Die Unternehmen befinden sich bei der Berichterstattung in einem zunehmend komplexen Spannungsfeld zwischen Regulation, Integration, Transparenz und Effizienz. Dies bot die Grundlage für lebhaftere Diskussionen. Ganz besonders im Gespräch: das Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC). Bei diesem Thema zeigte sich, dass die Unternehmen sich weiterhin auf einer Reise befinden und ihre Berichterstattung stets hinterfragen müssen, um dem Ziel näher zu kommen, solche Ansätze adäquat abzubilden. Doch auch die Prüfer betreten hier teils noch neues Terrain: Wie lassen sich vermeintlich weiche Nachhaltigkeitsinformationen hieb- und stichfest prüfen? Wie lässt sich sicherstellen, dass global nach einheitlichen Standards geprüft wird? Man sieht: Der Weg ist bei der integrierten Berichterstattung das Ziel.