

THREE MINUTES

MAGAZIN FÜR KOMMUNIKATION

AUSGABE 2016



EBBE & FLUT

PRINZIP SIEMENS: ZURÜCK ZU DEN WURZELN

Die Crash-Diät für den Geschäftsbericht. Ein Erfolgsrezept?

ICH GEH MICH MAL EBEN INSPIRIEREN

Über die Schwierigkeit, wirklich eigene Ideen zu entwickeln

KULTUR(R)EVOLUTION

Warum die Deutschen keine Aktien mögen



CAPITAL MARKETS | CORPORATE COMMUNICATIONS |
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Advisory, Design, Film und Digital: Diese Kompetenzen zeichnen uns aus. Unseren Kunden bieten wir Lösungen bei unterschiedlichsten Herausforderungen der Unternehmenskommunikation an – und das seit über 20 Jahren. So sind wir etwa führend in der Konzeption und Gestaltung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten und bei der Begleitung von Börseneinführungen. Unsere umfangreichen Fähigkeiten und Erfahrungen bündeln wir in drei Geschäftsbereiche: Corporate Communications, Corporate Social Responsibility und Capital Markets.

Die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter sind dabei so vielfältig wie die Herausforderungen unserer Kunden. Interdisziplinäre Teams aus Kommunikationsexperten, PR-/IR-Beratern, Finanzanalysten, CSR-Experten, Journalisten, Designern und Webproducern entwickeln ganzheitliche Lösungsansätze. Viele Experten, ein Anspruch: Wir liefern Qualität.

ADVISORY DESIGN DIGITAL FILM

CAPITAL MARKETS

- › GESCHÄFTSBERICHTE
- › INTEGRIERTE BERICHTE
- › INVESTOR RELATIONS
- › FINANZ-PR
- › KAPITALMARKTTTRANSAKTIONEN

CORPORATE COMMUNICATIONS

- › UNTERNEHMENSBERICHTE
- › MAGAZINE/BROSCHÜREN
- › WEBSITES
- › CORPORATE DESIGN
- › KRISENKOMMUNIKATION

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- › STRATEGIE
- › MATERIALITÄT
- › STAKEHOLDERDIALOG
- › NACHHALTIGKEITSBERICHTE
- › LIEFERKETTEN

EDITORIAL

Auf und ab, viel und wenig. Rastlos, zeitlos, gelegentlich übertrieben. Gelenkt von einem 384.000 Kilometer entfernten Stein am Himmel. Irgendwie nicht verwunderlich, dass die erstmals im antiken Griechenland formulierte Gezeitentheorie lange als wahnwitziges Hirngespinnst galt.

Aktienkurse, Marktstimmungen, Berichtsumfänge, Auftragsbücher, gestalterische Modewellen – auch auf dem Festland kennen wir das ewige Auf und Ab, das Pendeln zwischen (zu) viel und (zu) wenig und fragen uns, ob einige dieser Bewegungen nicht ebenfalls wahnwitzige Hirngespinnste sind.

Grund genug, uns in dieser Ausgabe der Three Minutes einmal aus unterschiedlichsten Perspektiven mit dem Phänomen „Ebbe und Flut“ auseinanderzusetzen.



INHALT

AUSGABE 2016



04 EIN FAST WISSENSCHAFTLICHER ANSATZ ZUR ERKLÄRUNG DER GEZEITEN

Der Mond als Protagonist – nicht alles dreht sich um die Sonne

06 IPO-JAHR 2016: WANN KOMMT DIE FLUT?

Die Pipeline wäre zumindest gut gefüllt

10 PRINZIP SIEMENS: ZURÜCK ZU DEN WURZELN

Die Crash-Diät für den Geschäftsbericht. Ein Erfolgsrezept?

12 AUGEN AUF ODER AUGEN ZU

Knigge für ein ethisch verantwortungsvolles Management

14 #SOCIALMEDIA #IR

Wenn schon twittern, dann aber richtig!

17 WE WANT YOU!

Kirchhoff hat immer Platz für kreative Köpfe

19 ES KOMMEN AUCH WIEDER KREATIVE TAGE!

Wie kommt es eigentlich zu der großen Freiheit im Kopf?

20 ICH GEH MICH MAL EBEN INSPIRIEREN

Über die Schwierigkeit, wirklich eigene Ideen zu entwickeln

22 STIMMUNGEN MACHEN KURSE

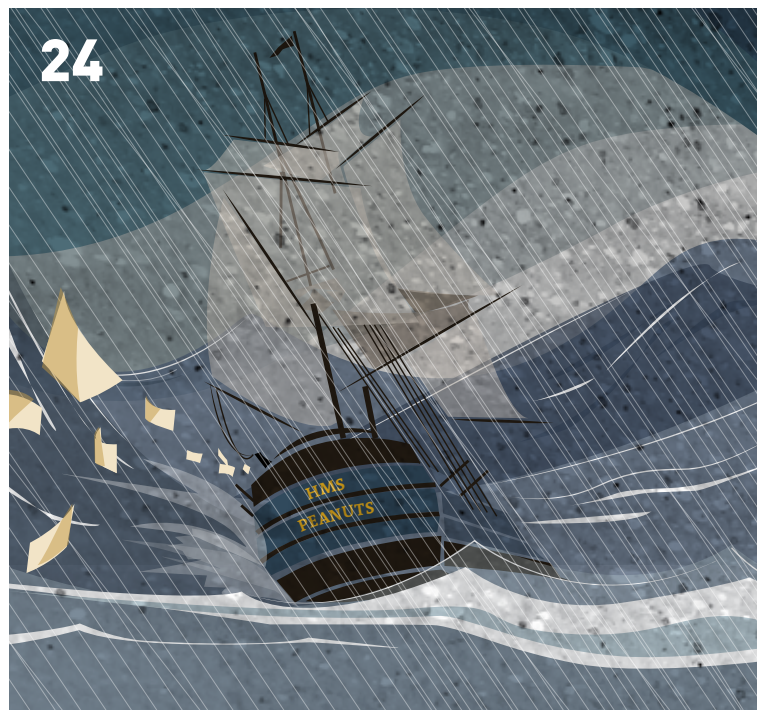
Was passiert, wenn's beim Investieren zu sehr menschelt

24 DIE INFORMATIONSLUT BÜNDELN

Kleine Navigationshilfe für die Dickschiffe der Finanzbranche



62



24

30 KULTUR(R)EVOLUTION

Warum die Deutschen keine Aktien mögen

34 FLUT IM EU-MARKTMISSBRAUCHSRECHT – DEICHE GESICHERT?

So viel Big Brother steckt in der EU

36 IN GUTEN WIE IN SCHLECHTEN ZEITEN

Was, bitte schön, ist „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“?

40 AUS DEM TAGEBUCH EINER PROJEKTMANAGERIN

Schockierende Bekenntnisse über das Agenturleben

42 ÜBER DIE WECHSELWIRKUNG ZUR GANZHEITLICHKEIT

Wie viel Inhalt tut dem integrierten Bericht gut?

46 NACHHALTIGER KLÖNSCHNACK

Ein Kommunikationskurs für Reedereien

48 VON DER E-MAIL-FLUT UND DER EBBE IM KOPF

Multitasking schadet der Gesundheit – und der Intelligenz

51 BINGO! UND DEIN CLAIM IST FERTIG

Warum haben alle Geschäftsberichte gefühlt den gleichen Titel?

54 MASSIG AUSWAHL UND FAST ETWAS ÜBERSEHEN

Die poetische Seite unseres Konsumverhaltens

56 LIQUID DESIGN: MARKENTREUE OHNE MILLIMETERPAPIER

Was wir von Batman lernen können





60 GESTERN WAR HEUTE NOCH MORGEN

Warum ein roter Pullunder ganz hervorragend seinen Zweck erfüllt

66 INFOFLUSS STATT ZEICHENFLUT

Wenn ein Text seinen Sonntagsanzug trägt

73 LEITWÖLFE NACH VORN!

Ein Hoch auf den Haftungsausschluss

IN JEDER AUSGABE

COX OUTSIDE HIS BOX

28 MITTENMANG IM TOR ZUR WELT

Unternehmenskommunikation trifft Hafenlogistik

WILLIS WELT

62 WILLKOMMEN IN DER FREIHEIT

Quartalsberichterstattung im fast rechtsfreien Raum – eine erste Bestandsaufnahme

10 FAKTEN

69 BEST OF HAMBURG

Der Norden rockt!

KIRCHHOFF PACKT AUS

74 DU BIST MEIN ZUHAUS, DU BIST MEIN LEBEN

Wie Hamburg ist eigentlich Kirchhoff?

IMPRESSUM/KONTAKT

HERAUSGEBER

Kirchhoff Consult AG
Herrengaben 1
20459 Hamburg

T +49 40 609186-0
F +49 40 609186-16

info@kirchhoff.de
www.kirchhoff.de

REDAKTION

Claire Busche
Jamie Cox
Dr. Kai Roeske
Alexander Wilberg

ART DIRECTION

Tim Faulwetter
Natalie Gaspar
Annemarie Vormelcher

PRODUKTION

Michael Manthey

DRUCK

omb2 Print GmbH/BluePrint AG



DOWNLOAD

Unser Magazin finden Sie auch als Online-Magazin auf threeminutes.kirchhoff.de.

Lassen Sie uns wissen, was Sie interessiert – denn wir möchten Sie mit den Informationen begleiten, die für Sie wichtig sind. Schreiben Sie an threeminutes@kirchhoff.de.

EIN FAST WISSENSCHAFTLICHER ANSATZ ZUR ERKLÄRUNG DER GEZEITEN

Das sanfte Rauschen, ein melancholisches, immer wiederkehrendes Ritual von Auf und Ab. Für viele Menschen der Inbegriff von Ruhe, Auszeit und Sehnsüchten. Seit jeher faszinieren die Wogen des Meeres – das Zusammenspiel von Wellen, Gischt und Geplätscher – die Bewohner unseres Planeten und verleiten zum Träumen und zur Flucht aus dem Alltag.

Aber wie entsteht diese Zuflucht für Küstenkinder und Wasserliebende? Was sorgt für den immer wiederkehrenden Sog zur Küste und von ihr weg?

Die Erde ist zu zwei Dritteln von Ozeanen bedeckt, die sich mit ihrer Masse über den Meeresgrund legen. Aber nicht nur unser Planet spielt eine Hauptrolle im wohl ältesten Theaterstück der Geschichte, sondern auch der Mond und die Sonne. Die ruhigen, mitunter auch stürmischen, immer wiederkehrenden Akte von Ebbe und Flut sind wissenschaftlich exakt in zwölf Stunden und fünfundzwanzig Minuten aufgeteilt – 6 Stunden und 12,5 Minuten Ebbe und 6 Stunden und 12,5 Minuten Flut, zweimal Ebbe, zweimal Flut – ein Tag. Die wohl wichtigsten Talente der Protagonisten heißen Gravitation und Fliehkraft.

Im ständigen Umgarnen der beiden gravitationsgewaltigen Hauptfiguren Mond und Erde ist das Wasser die einzige flüssige Konstante, die sich zum Mond hinstrecken kann. An jener Seite der Erde, die dem Mond am nächsten steht, entsteht ein

Flutberg, der durch die Rotation der Erde ständig den Aufenthaltsort wechselt und somit Ebbe und Flut, das Kommen und Gehen der Gezeiten, bestimmt.

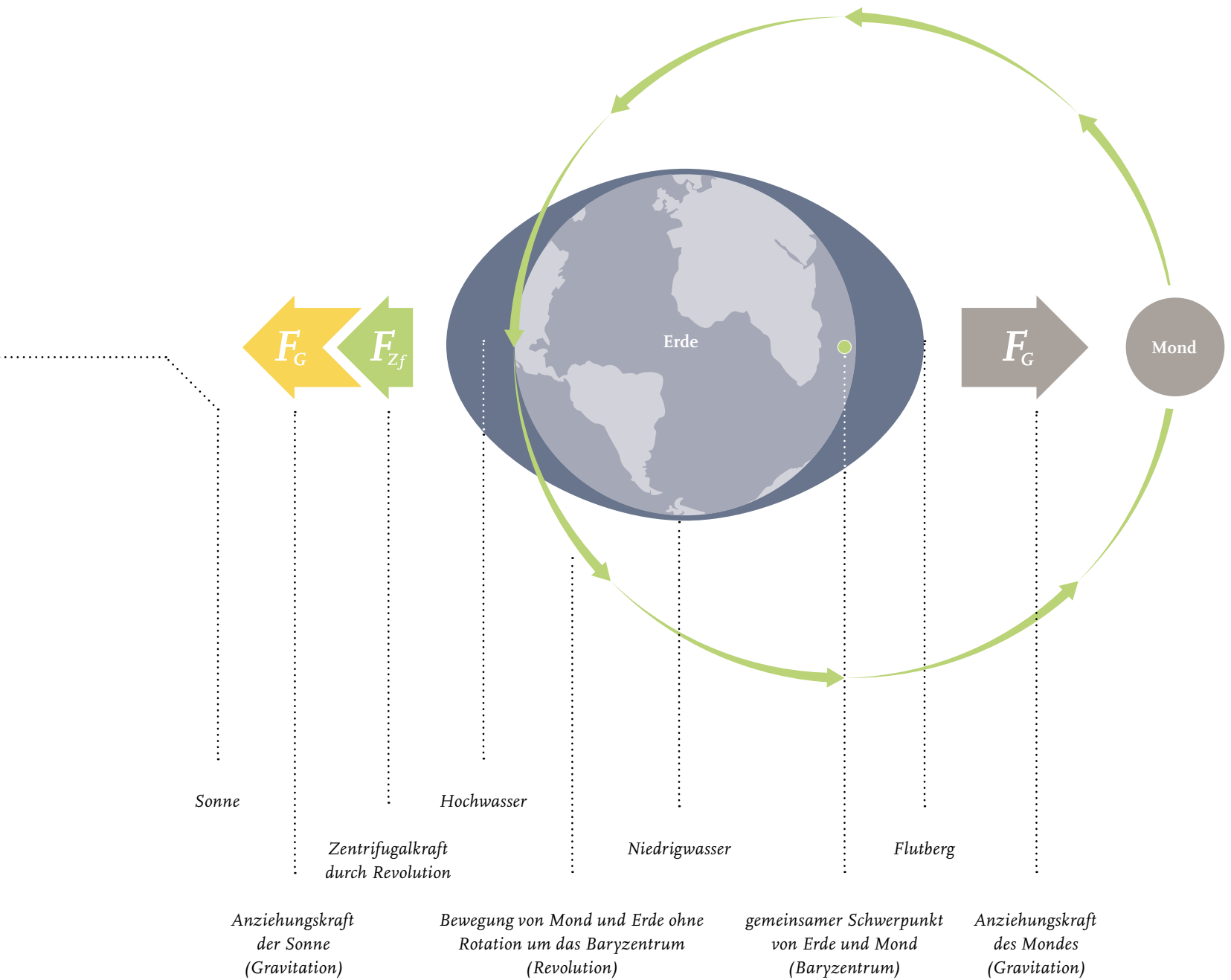
Dieses Szenenbild wäre alleine schon eine komplexe Vorstellung – der Regisseur hingegen hat sich jedoch auch des zweiten Talents bedient. Streckt die Erde ihre Fühler auf der mondnahen Seite aus, so stößt sie durch die Fliehkraft auf der anderen Seite einen Flutberg von sich. Bei der vierundzwanzigstündigen Vorführung um die eigene Achse, dreht sich die Erde unter beiden Flutbergen, dem mondnahen und dem mondfernen, hindurch.

Während das sanfte Rauschen, das immer wiederkehrende melancholische Ritual der Gezeiten, bei vielen Menschen für Ruhe sorgt, so hat es in der Historie auch viel Respekt und Angst hinterlassen. Für diesen Klimax der Gefühle ist die dritte Heldin verantwortlich: die Sonne. Auch wenn ihre Einflüsse auf die Gezeiten nicht einmal halb so groß sind wie die des Mondes, spielt sie eine bedeutende Rolle. Stehen Erde, Mond und Sonne in dieser Reihenfolge in einer Linie, so wirkt die geballte Gravitation auf die Ozeane und sorgt für einen ausufernden Anstieg des Tidenhubs.

.ll

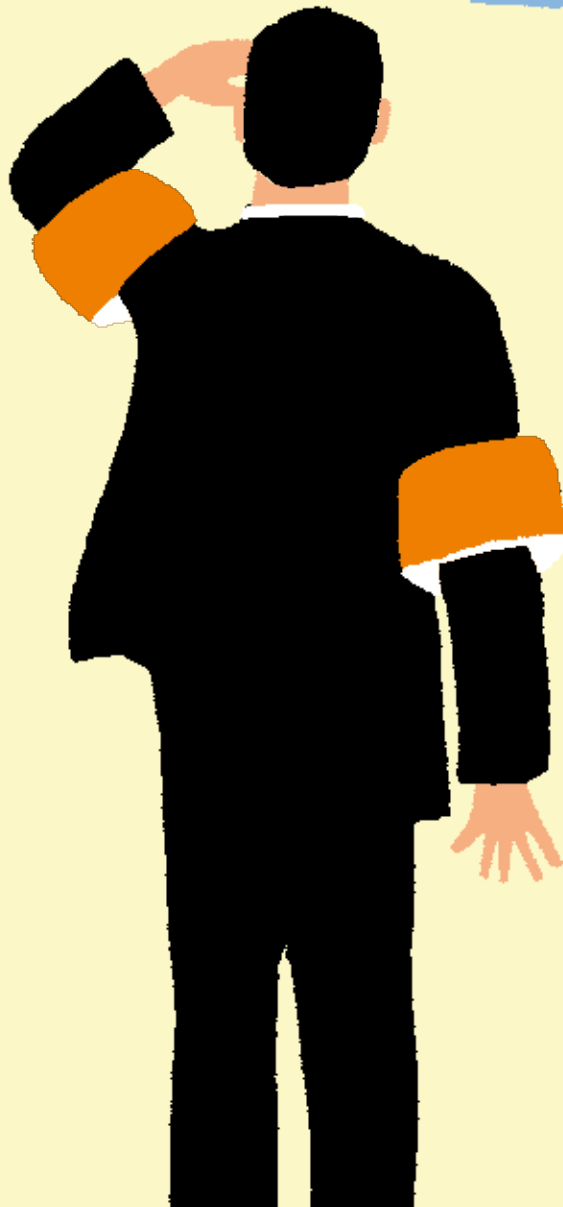
TEXT bjarne.hackmann@kirchhoff.de

DESIGN lukas.noerring@kirchhoff.de



IPO-JAHR 2016: WANN KOMMT DIE FLUT?

Eine Welle aus Börsengängen spülte im Jahr 2015 15 Unternehmen an die Frankfurter Wertpapierbörse – annähernd doppelt so viele wie im Jahr davor. Im ersten Halbjahr 2016 herrschte hingegen Ebbe. Ist weiterhin Flaute angesagt, oder bescheren die zahlreichen IPO-Anwärter einen heißen Listing-Herbst?





Verglichen mit dem Vorjahreszeitraum brach im Jahr 2015 eine wahre Flut von Initial Public Offerings (IPOs) über Deutschland herein: Die Zahl der Börsengänge stieg von acht auf 15, das Emissionsvolumen verdoppelte sich ebenfalls annähernd und legte von 3,7 Milliarden Euro auf 7,1 Milliarden Euro zu – den höchsten Stand seit dem Boom-Jahr 2007. Herzhafte Schwankungen kommen durchaus häufiger vor, wenn man die Statistik seit der Jahrtausendwende unter die Lupe nimmt (siehe Grafiken auf Seite 8). Die zugrunde liegenden Daten stammen aus der IPO-Studie, die die Kirchhoff Consult AG alljährlich erhebt und zu Beginn des Folgejahres veröffentlicht. Ungewohnte Einigkeit herrscht bei den Akteuren der IPO-Szene dahingehend, dass die Zeiträume immer kürzer werden, in denen der Sprung auf das Parkett erfolversprechend ist. Denn die Aktienmärkte zeigen sich zunehmend volatil und reagieren auf politische, wirtschaftliche oder unternehmerische Ereignisse sofort und mitunter heftig.

Der Oktober 2015 bot den Unternehmen offensichtlich ein ideales Zeitfenster, um ihre Börsenpläne umzusetzen, fanden in diesem Monat doch gleich drei der zehn größten IPOs in Deutschland seit dem Jahr 2000 statt: Der Automobilzulieferer Schaeffler etwa erlöste rund 937,5 Millionen Euro. Das Ergebnis blieb zwar deutlich hinter den eigenen Erwartungen zurück, reichte aber gerade noch für den Einzug in die Top 10 der größten Börsengänge in Deutschland seit der Jahrtausendwende. Platz neun sicherte sich das Online-Anzeigenportal Scout24 mit 1,2 Milliarden

Euro. Der zum Bayer-Konzern gehörende Kunststoffproduzent Covestro verfehlte das selbst gesteckte Zielvolumen zwar ebenfalls deutlich, erreichte aber mit einem Bruttoerlös in Höhe von rund 1,5 Milliarden Euro den Höchstwert des Jahres 2015 und belegt in der langfristigen Betrachtung den fünften Platz.

Obwohl einige weitere Aspiranten im abgelaufenen Jahr ihre Börsenpläne auf Eis legen oder gar begraben mussten, war 2015 ein Jahr, das „Lust auf IPO“ machte. Doch inwieweit gelten die Naturgesetze auch auf dem deutschen Börsenmarkt? Folgt der Flut unweigerlich die nächste Ebbe?

DAS JAHR 2016 ENTTÄUSCHT DIE IPO-FANTASIEN – BISHER

Im ersten Halbjahr 2016 haben gerade einmal vier Unternehmen hierzulande den Sprung auf das Börsenparkett gewagt und geschafft – so die magere bisherige Bilanz des Börsenjahres 2016. Sowohl beim Börsengang des Biotechnologie-Unternehmens Brain AG im Januar als auch dem des Windanlagenbauers Senvion im März kann von einem „Sprung“ jedoch keine Rede sein. Beide Emittenten schleppten sich sehr mühevoll auf das Parkett der Frankfurter Wertpapierbörse. Die Brain AG platzierte lediglich 3,5 Millionen Aktien zum Stückpreis von neun Euro. Ursprünglich wollte die Gesellschaft zwölf Euro pro Anteilsschein erlösen. Mitarbeiter des Unternehmens und die Venture-Capital-Fonds der MIG-Reihe, die seit Jahren zum Geschäftskreis gehören, haben sich Branchengerüchten

zufolge beteiligt und damit den IPO überhaupt erst ermöglicht.

Auch Senvion musste beim zweiten Anlauf erhebliche Zugeständnisse an die Investoren machen und seine Aktien für 15,75 Euro pro Stück am unteren Ende der bereits gesenkten Preisspanne verkaufen. Zudem konnten die Eigentümer, die Finanzinvestoren Centerbridge und Arpwood, mit knapp 300 Millionen Euro gerade einmal die Hälfte des ursprünglich geplanten Emissionsvolumens realisieren.

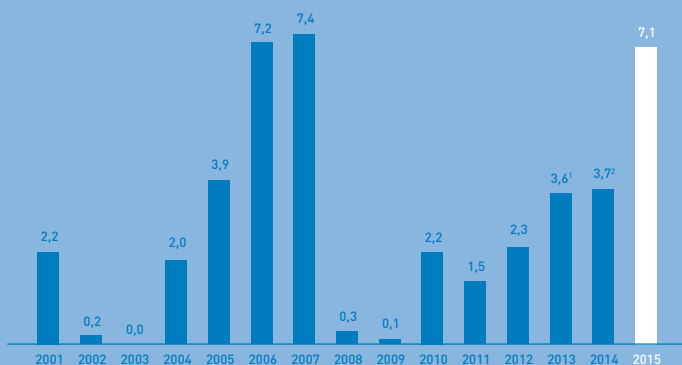
Ähnlich lief es bei dem Online-Kreditvermittler MyBucks mit Sitz in Luxemburg, der seinen geplanten Börsengang zweimal unter Verweis auf anhaltend ungünstige Marktbedingungen verschob. Statt der ursprünglich geplanten 38 Millionen Euro konnte der Ratenkredit-Anbieter mit dem IPO Ende Juni nur gut 15 Millionen Euro einsammeln.

Wenige Tage später folgte das chinesische Spezialchemieunternehmen Decheng Technology, das mit einem Emissionserlös von 2,5 Millionen Euro ebenfalls weit hinter den eigenen Erwartungen in Höhe von 10,5 Millionen Euro zurückblieb. Immerhin lag der erste Kurs mit 3,60 Euro um zehn Cent höher als der Ausgabepreis.

Die Halbjahresbilanz 2016 fällt also ernüchternd aus: Die vier Börsengänge brachten gerade einmal 320 Millionen Euro ein, wovon Senvion den Löwenanteil beisteuerte. Der Verlauf der ersten sechs Monate dieses Jahres deutet also darauf hin,

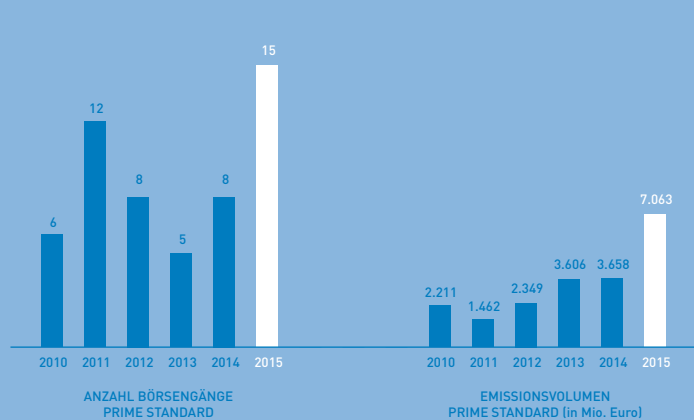
EMISSIONSVOLUMEN DURCH BÖRSENGÄNGE

in Mrd. Euro



¹ Inkl. einem IPO im General Standard.
² Inkl. einem IPO im Entry Standard (Rocket Internet).

BÖRSENGÄNGE: ZAHL DER EMITTENTEN UND EMISSIONSVOLUMEN¹



¹ Ohne reine Notierungsaufnahmen.

dass auf dem deutschen IPO-Markt Flut und Ebbe tatsächlich nah beieinanderliegen. Absagen und Verschiebungen geplanter Börsengänge häuften sich.

RAHMENBEDINGUNGEN VERUN- SICHERN INVESTOREN UND IPO-KANDIDATEN GLEICHERMASSEN

Das laufende Jahr hat sich aber auch nicht gerade von seiner IPO-freundlichen Seite gezeigt: Zwischen dem Jahreswechsel und Anfang Februar 2016 befand sich der Deutsche Aktienindex DAX zunächst im Sinkflug und fiel recht kontinuierlich von 10.743 Punkten auf seinen Tiefststand von 8.752 Zählern. Anschließend ging es mit den Kursen nur mühsam wieder aufwärts. Der Absturz des Ölpreises, die geopolitischen Unsicherheiten und die einsetzenden Konjunktursorgen haben die Investoren und Börsenaspiranten gleichermaßen verunsichert.

Von besonderer Brisanz war zudem die Abstimmung der Briten über den Verbleib in der Europäischen Union. Schon seit Monaten schwebte dieses Damoklesschwert über allen Kapitalmarktakteuren, vor allem den britischen Fondsgesellschaften, die als wichtige Käufergruppe

bei Börsengängen in Deutschland gelten. Der Ausgang des Referendums galt als völlig offen. Nun herrscht Gewissheit, wenn auch nur darüber, dass die Bevölkerung der britischen Insel den Ausstieg aus der EU will. Die Langzeitfolgen dieser Entscheidung und die Gestaltung der Abspaltung Großbritanniens sind indes ungewiss. Nachdem die erste Schockstarre über den Ausgang des Referendums überwunden scheint, ist es vor allem diese Verunsicherung, die die verschiedenen Kapitalmarktakteure lähmt.

Von der Entscheidung für den Brexit sind zudem die Betreiber der Frankfurter Wertpapierbörse selbst betroffen. Sie planen eine Fusion mit der London Stock Exchange, die nur in die Tat umgesetzt werden kann, wenn die Anteilseigner jeweils mit Zweidrittelmehrheit dem gut 25 Milliarden Euro schweren Zusammenschluss zustimmen. Mittlerweile zeichnen sich weitere Hürden ab: Als Sitz der neuen Super-Börse hatten die Verhandlungspartner London ausgeknobelt. Damit läge der rechtliche Sitz des wichtigsten Börsenplatzes außerhalb der Europäischen Union. Aufsichtsbehörden, Politiker und Aktionäre kündigten an, dass sie dieser Hochzeit niemals ihren Segen geben würden, und forderten mit deutlichen Worten eine Lösung der Standortfrage. Ein denkbarer

Kompromiss könnte die Ansiedlung der neuen Börse in Amsterdam oder Frankfurt sein. Wann mit einer Entscheidung zu rechnen ist, lässt sich nicht prognostizieren. Anfang Juli hieß es von den Verhandlungsführern, das Verfahren werde noch einige Monate in Anspruch nehmen.

Vielleicht kann das Börsenjahr 2016 noch vorher aufholen, denn traditionell belebt sich der Markt für Börsengänge nach Abschluss der Sommerpause ab Mitte September wieder. In den vergangenen Jahren setzte mitunter eine wahre Aufholjagd ein.

An Kandidaten für Börsengänge im laufenden Jahr mangelt es jedenfalls nicht, wie die folgende Auflistung zeigt¹:

1. Uniper

Zum Jahresbeginn hatte sich E.ON in zwei Teile aufgespalten. Seither soll sich Uniper als eigenständiges Unternehmen um die konventionelle Stromproduktion kümmern, während sich E.ON auf das Geschäft mit erneuerbaren Energien konzentriert. Nach der Zustimmung der Anteilseigner auf der Hauptversammlung im Juni zur Aufteilung des Konzerns soll Uniper als Spin-off bis zum Jahresende an die Börse gebracht werden.



2. RWE International SE

Der Kraftwerksriese RWE geht den umgekehrten Weg: Der Konzern gliedert das Geschäft rund um Ökostrom, dazu das Netz- und Vertriebsgeschäft aus. Die Tochtergesellschaft Innogy soll bis zum Jahresende 2016 an die Börse gebracht werden. Der Mutterkonzern RWE wird sich dagegen künftig wieder auf die Stromerzeugung aus Gas und Kohle sowie den Energiehandel konzentrieren.

3. Postbank

Mit der Postbank könnte sich ein weiterer Gigant aufs Börsenparkett wagen. Die Deutsche Bank will ihre Tochter versilbern. Grund zur Eile sieht man mittlerweile auf beiden Seiten nicht mehr. Bis Anfang 2018 soll die Trennung vollzogen sein, dafür aber vollständig. Zwischenzeitliche Pläne, nur Teile der Postbank per Börsengang abzugeben, wurden mittlerweile wieder verworfen. Für die Postbank wäre der IPO ein Comeback. Zwischen September 2006 und März 2009 zählte sie sogar zu den DAX-Unternehmen.

4. Xella

Bereit zum zweiten Anlauf könnte auch der Baustoffkonzern Xella sein. Er hatte seinen Börsengang im Oktober 2015 unter Verweis auf den Abwärtstrend an den Aktienmärkten abgeblasen.

5. CBR

Der Modehändler CBR, der unter anderem die Labels „Street One“ und „Cecil“ vertreibt, brach seinen IPO-Versuch am letzten Tag der Zeichnungsfrist im Juli 2015 ab. Der Finanzinvestor EQT zog angesichts der unsicheren Marktlage kurzfristig die Reißleine und verschob den Börsengang auf unbestimmte Zeit. Ganz vom Tisch ist er also noch nicht und könnte im Jahr 2016 wieder aufleben.

6. Aurelis

Der Gewerbeimmobilien-Spezialist wird mit über einer Milliarde Euro bewertet. Das Emissionsvolumen könnte Schätzungen zufolge bei rund 500 Millionen Euro liegen. Eigentümer von Aurelis ist der berühmte Finanzinvestor George Soros.

7. BGP

Die Wohnungsgesellschaft BGP, die Wohnungen in Berlin und Nordrhein-Westfalen verwaltet, wird ebenfalls als IPO-Kandidat gehandelt.

8. Jost-Werke

Gleiches gilt für die Jost-Werke aus Neu-Isenburg bei Frankfurt. Das Unternehmen stellt Lkw-Anhängerkupplungen, Achslenkssysteme sowie fahrzeugmontierte Hydrauliksysteme her. Der Finanzinvestor Cinven hatte 2008 die Mehrheit

an den Jost-Werken übernommen und mit einer Umschuldung die Pleite des Lkw-Zulieferers verhindert. Inzwischen geht es bei Jost wieder voran. Die Hessen wollen das Geschäft mit Achsen für Lkw-Anhänger und -Auflieger von Daimler kaufen. Die Jost-Werke könnten Schätzungen zufolge mit über 700 Millionen Euro bewertet werden.

Im IPO-Jahr 2016 herrscht bisher eher Flaute. Der Blick in die Vergangenheit zeigt jedoch, dass selbst in kleinen Zeitfenstern Großes geschehen kann. Sollten in einem angesichts von Niedrigzinspolitik, hohen Bewertungsniveaus und großer Liquidität durchaus dankbaren Marktumfeld die Negativschlagzeilen einmal für gewisse Zeit ausbleiben, könnte Deutschland ein „heißer Herbst“ bevorstehen. Die Pipeline der Börsenkandidaten ist schließlich gut gefüllt. Dann würde 2016 nicht als Jahr der Ebbe in die Statistiken eingehen, und das Naturgesetz wäre widerlegt. **„I**

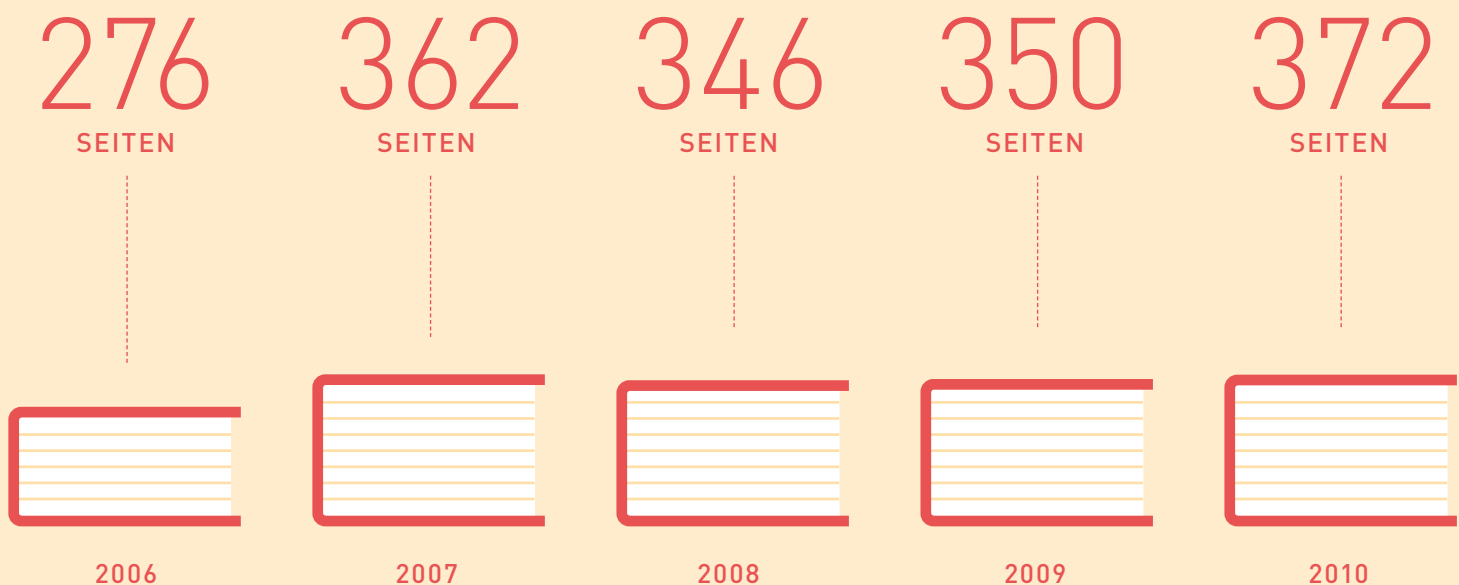
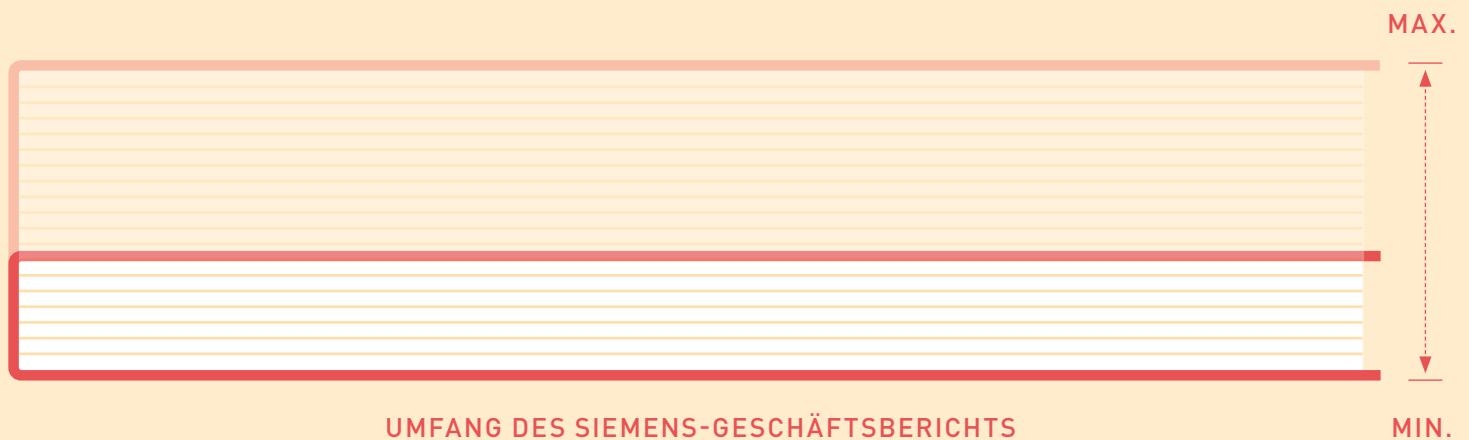
¹ Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

TEXT andreas.friedemann@kirchhoff.de

DESIGN tim.faulwetter@kirchhoff.de

PRINZIP SIEMENS: ZURÜCK ZU DEN WURZELN

*Der aktuelle gedruckte Geschäftsbericht von Siemens überrascht mit schlanken 152 Seiten.
Interessant – stieg bei diesem Bericht doch in den letzten zehn Jahren der Umfang um
bis zu 50 Prozent. Ist das Prinzip Siemens ein Einzelfall oder ein aufkommender Trend?*



Huch, wir haben uns aber lang nicht mehr gesehen. Du hast wahnsinnig abgenommen! Natürlich sieht man das. Was, 216 Seiten weniger!? Das ist 'ne ganze Menge. Was ist passiert? Meine jährliche Begegnung mit dem Geschäftsbericht von Siemens fällt anders aus als erwartet.

(RE-)KAPITULATION

Jetzt bin ich neugierig geworden und will es genau wissen. Daher nehme ich mir vor, die letzten zehn Geschäftsberichte herunterzuladen. Leider muss ich feststellen, dass mein Vorhaben nicht so einfach in die Tat umzusetzen ist wie geplant. Offensichtlich findet es die Website lustig, Suchende wie mich im Unklaren zu lassen. Zumindest wird der aktuelle Bericht angeteasert, aber auf der ersten und auch zweiten Navigations-ebene ist Fehlanzeige. So schnell gebe ich mich nicht geschlagen und benutze die Suchfunktion. Und siehe da, zumindest ein Teil der Berichte ist auffindbar – Google sei Dank –, und im Anschluss auch der Rest.

Nach einer ersten Sichtung hier die nackten Zahlen: 2006 waren es einigermaßen überschaubare 276 Seiten, 2007 dann schon mit 362 Seiten fast 90 Seiten mehr, 2008 immerhin 346 Seiten, 2009 dann moderate 4 Seiten mehr, 2010 waren es 372 Seiten, 2011 plötzlich sogar 416 Seiten, 2012 dann 40 Seiten weniger, 2013 waren es mit 392 Seiten wieder mehr (Jahresbericht), 2014

umfasste der Jahresbericht 368 Seiten, 2015 dann die radikale Kürzung auf 152 Seiten.

WAHRHEIT ODER PFLICHT

Ich entscheide mich für Wahrheit. Frage: Ist das von Siemens gewählte Berichtsformat zukunftsfähig?

Finanzvorstand Ralf Thomas erklärte im Mitarbeitermagazin: „Wir konzentrieren uns in unserem Geschäftsbericht nun auf die Angaben, die regulatorisch erforderlich sind.“ Geschichten und Bilder, die die Strategie und Aufstellung von Siemens erläutern, finde man ja weiterhin im Intra- oder Internet.

Ein kurzer Blick in den gedruckten Bericht sagt mir, er hat recht. Keine Bilder, kein Storytelling, keine Equity Story. Hausgemachte Informationsebbe. Ich finde den zusammengefassten Lagebericht, den Konzernabschluss und weitere Informationen.

Einerseits fühle ich mich sehr erleichtert, endlich einen dünnen Bericht in Händen zu halten, an dem ich mir keinen Bruch hebe. Andererseits merke ich, dass ich mich überhaupt nicht angesprochen fühle. Die fehlenden Reize tragen dazu bei, dass ich das Werk beiseitelege.

Ich mache mir die Einflussfaktoren bewusst, die dazu geführt haben, dass sich die Berichtsumfänge im Allgemeinen in den letzten Jahren deutlich

erhöhten. Da sind die rechtlichen Vorgaben, die nach immer umfangreicheren Informationen riefen. Und ob es dem einen oder anderen gefällt oder nicht: Auch die wunderbaren Rankings haben dazu beigetragen, dass immer mehr Angaben, aber auch Chichi, in Berichten Eingang fanden. Schließlich wollte man nicht das Schlusslicht sein.

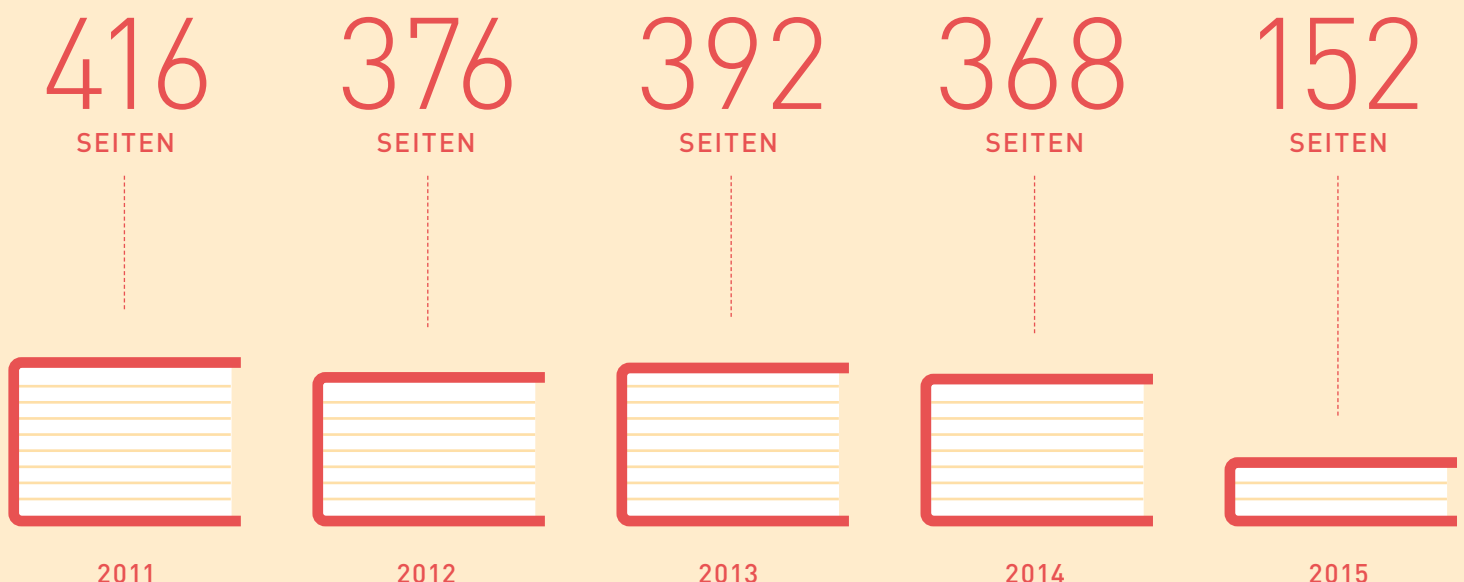
DER BALANCE-AKT

Betrachte ich die Entwicklung und den vorliegenden Bericht, so komme ich zu dem Schluss, dass mir ein reiner Finanzbericht nicht ausreicht. Ich will zumindest ein wenig Equity Story lesen – gern kurz und knackig aufbereitet! Ich muss mir keinen Rückenschaden zufügen. Aber ich will mir auch nicht die Informationen im Internet zusammensuchen.

Ein Gedanke schießt mir durch den Kopf. Vielleicht mag das Prinzip Siemens für Siemens passen, aber das bedeutet nicht, dass es auch für andere Unternehmen geeignet ist. Für Unternehmen, die keine separaten Imagepublikationen erstellen, ist ein wohldosierter Geschäftsbericht doch Gold wert. Wie immer kommt es auf die Ausgewogenheit an. **..!**

TEXT stefanie.wulf@kirchhoff.de

DESIGN tim.faulwetter@kirchhoff.de



AUGEN AUF ODER AUGEN ZU



Selten wurden wir mit so einer Ballung an politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert wie in den letzten Jahren und Monaten. Die Finanzkrise 2007 und die Schuldenkrise 2010 erschütterten das Vertrauen in die soziale Marktwirtschaft, in die Politik und in die Europäische Union. Die Flüchtlingskrise überrannte uns, während parallel Konzertsäle und Flughäfen Ziele terroristischer Anschläge wurden.

Wie gehen Unternehmen mit diesen Entwicklungen um? Inwieweit müssen auch sie in politischen und gesellschaftlichen Krisenzeiten Verantwortung übernehmen?

WIE SICH UNTERNEHMEN POSITIONIEREN

Auf der einen Seite stehen Unternehmen, die sich als Teil der Gesellschaft verstehen und sich deshalb verpflichtet fühlen, politische Herausforderungen anzunehmen und einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Auf der anderen Seite stehen Unternehmensvertreter, die ihre Verantwortung alleine in der Steuerung und der Entwicklung ihres Unternehmens sehen. Es ist aus ihrer Sicht nicht ihre Aufgabe, in politischen Belangen aktiv zu werden. Ihr Verantwortungsbereich liegt nur innerhalb ihres Unternehmenskreises.

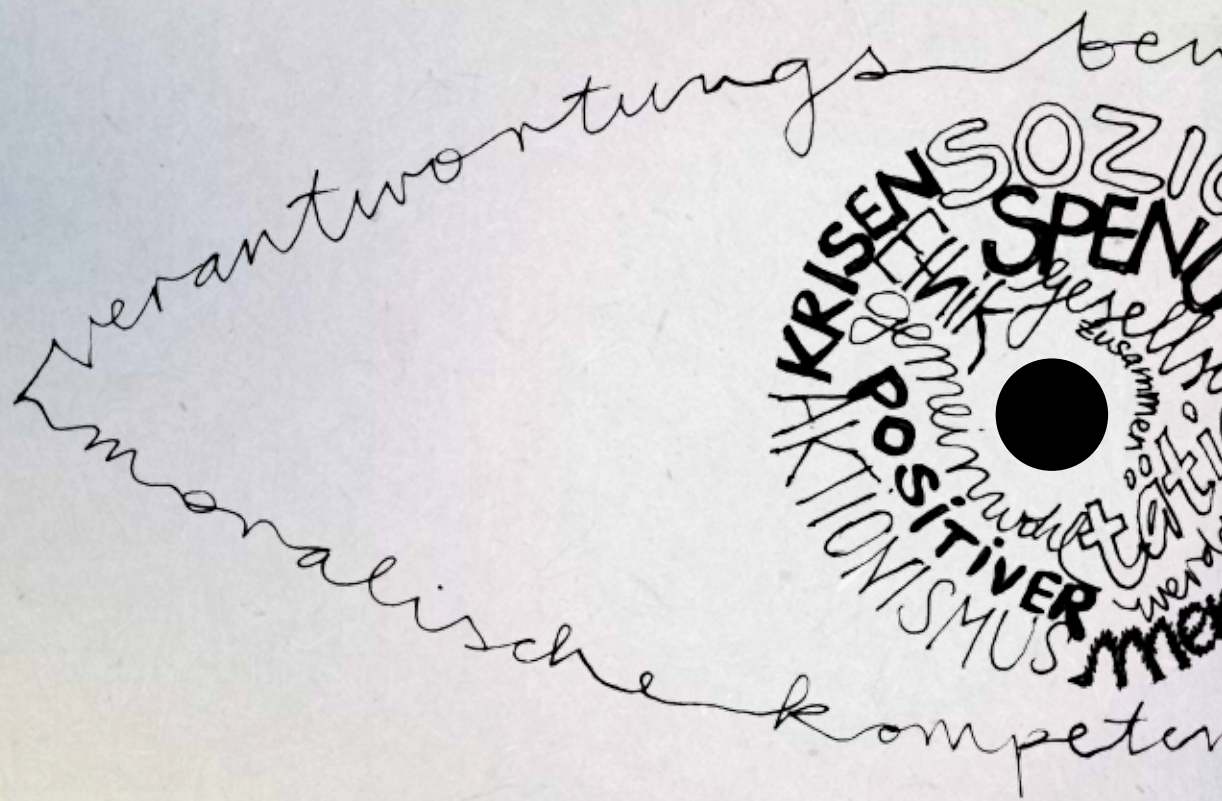
Es gibt auch eine Denkweise, die beide Ansätze vereint. Sie besagt, dass Unternehmen nur dann Geld für gesellschaftliche Zwecke investieren, wenn es betriebswirtschaftlich für sie sinnvoll erscheint. Sie also messbar ihre ökonomischen Ziele, wie beispielsweise die Steigerung des Marktanteils oder

des Umsatzes, durch eine ethische Handlung verbessern können. Sofern dies nicht der Fall ist, unterlässt das Unternehmen seine ethische Aktivität. Was ist nun richtig?

Waren Unternehmen früher weitgehend durch nationalstaatliche Rahmensezung in die Gesellschaft „eingebettet“, sollte spätestens im Zuge der Globalisierung und der weltweiten ökonomischen Vernetzung klar sein, dass diese alten Mechanismen nicht mehr funktionieren und Unternehmen zu Agenten gesellschaftlicher Veränderungen werden. Demnach liegt es nicht nur in ihrem Ermessen, politische Verantwortung zu übernehmen – es ist sogar ihre Aufgabe. Jenseits der Ökonomie.

ICH ALSO AUCH? KLEIN VS. GROSS

Durch die exponierte Stellung von Großunternehmen haben deren Handlungen oft eine größere Tragweite als die von Kleinunternehmen. Umso wichtiger ist es, dass eine Vielzahl an Großunternehmen genau diese Chance wahrnimmt. Im Februar dieses Jahres beispielsweise hat die deutsche Wirtschaft die bundesweite Initiative „Wir zusammen“ zur Integration der vielen Flüchtlinge in Deutschland gegründet. Zurzeit engagieren sich knapp 40 deutsche Konzerne, die Menschen aus Syrien, dem Irak und anderen Herkunftsländern besser und schneller an das Leben in der Bundesrepublik heranzuführen möchten. Bei den einzelnen Projekten handelt es sich allerdings nicht nur um Geld- und Sachspenden. Das Ziel ist es, Projekte zu erschließen, die dabei unterstützen, die Menschen möglichst schnell zu



integrieren. Die Deutsche Post zum Beispiel stellt ungenutzte Liegenschaften zur Unterbringung zur Verfügung und bietet 1.000 Praktikumsplätze für Flüchtlinge an. Die Wohnungsbaugesellschaft LEG wiederum hat nach eigenen Angaben 450 Wohneinheiten für Hilfsbedürftige vermietet.

Unabhängig von seiner Größe kann jedes Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten tätig werden. Beispielsweise, indem es seinen Mitarbeitern die Option einräumt, gemeinnützige Organisationen in Form von „Corporate Volunteering“ zu unterstützen. Kleine handwerkliche Betriebe können Arbeitsplätze für Flüchtlinge schaffen, da die Sprachbarrieren bei körperlicher Arbeit eine geringere Rolle spielen als in anderen Bereichen. Die Optionen sind vielfältig.

Was bringt Manager aber auf der anderen Seite dazu, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, die weniger dem Gemeinwohl, sondern dem reinen Unternehmenszweck dienen?

DAS PROBLEM „MENSCH“

Gutes und nachhaltiges Handeln ist kein Automatismus, sondern setzt moralische Kompetenz bei einem Individuum voraus. Solange dieses Verantwortungsbewusstsein nicht vorhanden ist, werden Unternehmen ihre Aktivitäten weiterhin an ökonomischen Zielen ausrichten. Ganz nach dem Motto „Ethik muss sich ökonomisch lohnen“. Sofern Unternehmen also vor der Entscheidung „Ethik vs. Gewinnprinzip“ stehen, müssen am Ende die

Manager entscheiden. Um genau dort das richtige Gleichgewicht zu finden, müssen in Zukunft Manager und Entscheidungsträger viel stärker in ihren sozialen Soft Skills geschult werden.

ENDE GUT. ALLES GUT?

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt glücklicherweise, dass es den Bedarf – und die Notwendigkeit – gibt, ethische und ökonomische Modelle stärker zu vereinen. Das wird insbesondere von der Gesellschaft, den Mitarbeitern und Endverbrauchern gefordert. In den letzten Jahren haben sich zahlreiche Initiativen zur Förderung verantwortlichen Unternehmenshandelns entwickelt, wie der Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC), die Global Reporting Initiative (GRI) und die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

Initiativen wie „Wir zusammen“ zeigen deutlich, dass wir auf dem richtigen Weg sind und das Denken in den Köpfen der Unternehmer sich stark verändert hat. Bleibt zu hoffen, dass der positive Aktionismus auch die letzten Querdenker bald erreicht. „I

TEXT denise.herrmann@kirchhoff.de

DESIGN natalie.gaspar@kirchhoff.de

#SOCIAL

Social Media flutet die Kommunikationsabteilungen der MDAX-Konzerne – aber auch die IR-Abteilungen?



TWEETS
781

PHOTOS/VIDEOS
62

FOLLOWING
164

Social Media liegt im Trend. Seit Jahren steigen die Nutzerzahlen – auch bei Marktteilnehmern aus der Financial Community. Als Reaktion hielten die sozialen Netzwerke Einzug in die Kommunikations- und in die Investor-Relations-Abteilungen. Wir wollten wissen, wie genau die IR-Bereiche mit Social Media umgehen und haben dazu untersucht, wie die MDAX-Konzerne die sozialen Netzwerke Facebook, Twitter, Google+ und SlideShare nutzen.

38m ago

54 % der MDAX-Konzerne sind aktiv.

[#ir](#) [#socialmedia](#) [#mdax](#)

↩ 150

↻ 35

★ 50

Grundsätzlich konnten wir feststellen, dass etwas mehr als die Hälfte der 50 MDAX-Unternehmen mindestens eines der untersuchten Netzwerke verwendet. Auffällig ist, dass die Netzwerke fast gar nicht zum Dialog verwendet werden, obwohl Social Media eigentlich gerade von dem Austausch und der Kommunikation lebt. Lediglich zwei Konzerne haben im öffentlich sichtbaren Kommentarverlauf auf

Kommentare von Nutzern aktiv reagiert und sind auf die angesprochenen Themen eingegangen. Dabei gehört der Dialog neben der Präsenz und der Information zu den grundlegenden Funktionen von Social Media für Investor Relations. Denn nur durch Dialog kann der großen und heterogenen Gruppe der Privatanleger der persönliche Kontakt geboten werden, der ansonsten nur ausgewählten institutionellen Anlegern und Analysten in One-on-Ones vorbehalten ist.



41m ago

Zum Dialog kann von beiden Seiten aufgefordert werden. [#kommunikation](#) [#esisteingebenundnehmen](#)

↩ 110

↻ 20

★ 5

MEDIA #IR

FOLLOWERS
277

FAVORITES
24

VIEW
Lists

An dieser Stelle darf allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass Konzerne den Dialog zwar durch konkrete Fragestellungen anregen können, dass andererseits aber auch die Nutzer von sozialen Medien für den Dialog mitverantwortlich sind. Ein fehlender Dialog kann also nicht nur den Unternehmen vorgeworfen werden.

Die Konzerne sollten dennoch die Möglichkeit nutzen, mit geringem Aufwand einen laufenden Dialog mit ihren Anspruchsgruppen zu pflegen. Es erleichtert zum einen das Eingehen auf individuelle Fragen – nicht nur der Kapitalmarktpromis, sondern besonders auch der Privatanleger. Zum anderen ist gerade das Beobachten und Aufgreifen von Meinungen und Stimmungen aus dem Markt für die Entwicklung eines Unternehmens bedeutsam. Außerdem bietet Social Media neue Möglichkeiten der Zielgruppengewinnung, -bindung und -betreuung. Es ermöglicht jedem Unternehmen, einen direkten Kontakt zu den Zielgruppen aufzubauen und diesen auch gezielt zu pflegen. Das soziale Netz ermöglicht gleichzeitig hohe Reichweiten und eine individuelle Ansprache von Nutzern. Des Weiteren kann Social Media das Informationsgefälle zwischen Stake- und Shareholdergruppen verringern, wenn die Konzerne die Unternehmensinformationen in einen Kontext setzen und zusätzlich die Informationsintervalle verkürzen.

Bisher werden die untersuchten sozialen Netzwerke im MDAX allerdings nicht zum Dialog verwendet, sondern lediglich als weiterer Distributionskanal. Über die verschiedenen untersuchten Netzwerke werden Informationen zu den klassischen IR-Instrumenten wie zum Beispiel zu Geschäfts- und Zwischenberichten, Pressemitteilungen, Hauptversammlungen und Pressekonferenzen verbreitet.



2d ago

Konzerne sollten die Möglichkeit nutzen. [#privatanleger](#) [#zielgruppengewinnung](#) [#meinungen](#) [#stimmungen](#) [#hohereichweite](#) [#individuelleansprache](#)

↩ 86 ↗ 62 ★ 31

1h ago

Social Media sollte zum Dialog verwendet werden. Nicht zur Distribution. [#vomdialoglebtsocialmedia](#) [#mehralsnurklassischeirinstrumente](#)

↩ 160 ↗ 82 ★ 22

1d ago

Es gilt, sich den Herausforderungen zu stellen.

#kritischethemen #stellungbeziehen #vertrauenerarbeiten

130

36

59



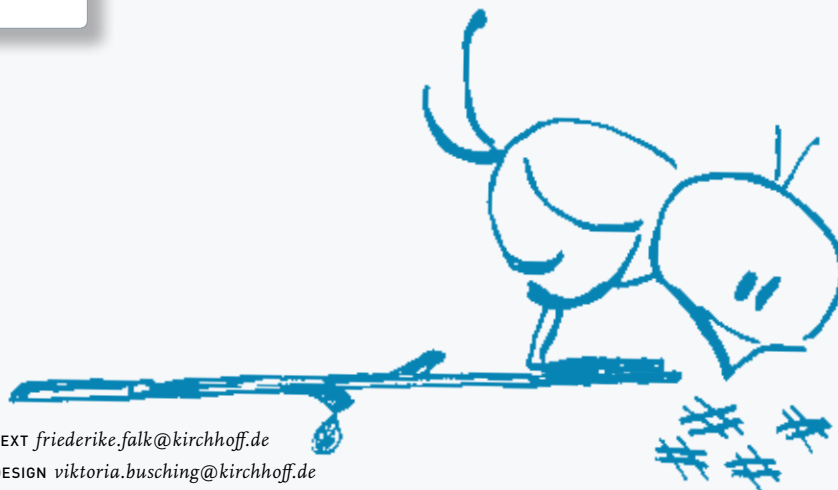
38m ago

Fazit: Wenn schon, dann aber auch richtig! #zukunftsentscheidet #wernichtwagtdernichtgewinnt

103

15

40



TEXT friederike.falk@kirchhoff.de

DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de

Die Gründe für die bisher eher zurückhaltende Nutzung

von Social Media mag mit den damit verbundenen Herausforderungen zusammenhängen. Gerade der öffentlich sichtbare Dialog scheint für viele Konzerne als problematisch angesehen zu werden. Durch ihn können sich positive genauso wie negative Meinungen und Stimmen rasend schnell und unkontrolliert verbreiten. Überdies besteht die Möglichkeit, dass Konzerne von den Nutzern aufgefordert werden, auf kritische Fragen zu reagieren und zu kritischen Themen Stellung zu beziehen. Ein weiterer Grund kann allerdings auch sein, dass die Financial Community bisher noch kein vollständiges Vertrauen in die neuen Kanäle gefasst hat, weshalb sie bis dato lieber auf die klassischen Kanäle wie die Unternehmenswebsite oder E-Mail-Verteiler zurückgreift.

Die zukünftigen Generationen von Investoren und Analysten werden letztendlich darüber entscheiden, ob sich die sozialen Netzwerke in den IR-Abteilungen des MDAX etablieren. Denn natürlich bestimmt die Zielgruppe, über welche Kanäle sie zu erreichen ist – und nur diese Kanäle werden langfristig von den Unternehmen bespielt. Wenn sich Konzerne für die Nutzung von sozialen Netzwerken entschließen, sind eine konsequente Speisung des Kanals mit relevanten Informationen und ein wirklicher Dialog erfolgskritisch. Sprich: Wenn schon, dann aber auch richtig! .l

DESIGNER, ILLUSTRATOREN, ONLINER,
ANIMATION ARTISTS, FILMER, MEDIENGESTALTER,
TEXTER, REINZEICHNER, FOTOGRAFEN ... KURZUM:

KREATIVE DIESER WELT, KOMMT UND FLUTET UNSER NETZWERK!

DU BIST KREATIV, DENKST INNOVATIV UND MEINST,
DU KÖNNTEST GUT ZU UNS PASSEN?

DANN NUTZE DIE RÜCKSEITE UND SAGE, ZEIGE ODER
BESCHREIBE UNS, WARUM UND WOMIT.

NAME

UND LOS

ANSPRECHPARTNER: ROSWITHA KINDLER
FUNKTION: HEAD OF OPERATIONS
TELEFON: +49 40 609 186 88
MAIL: ROSWITHA.KINDLER@KIRCHHOFF.DE



ES KOMMEN AUCH WIEDER KREATIVE TAGE!

An einem Tag im April – es ist nach der Berichtssaison – wandere ich mit gesenktem Kopf durch die Straßen von Wien. Die Geschäftsberichte sind erfolgreich veröffentlicht. All meine Energie ist mit ihnen veröffentlicht worden. Im Rhythmus der Pflastersteine rotiert in meinem Kopf der eine Gedanke: Woher bekomme ich neue Ideen?

Kreative Ebbe entsteht durch den Alltag – diesen 90-prozentigen Cocktail aus Routinen und Automatismen. Das sagt zumindest die Statistik. Ist es die Wahrheit? Unsere Geschäftsberichtssaison, das Ende der Produktionskette, besteht tatsächlich in hohem Maße aus Routinen. Einerseits ist das die willkommene Gegenbewegung zu unserer kreativen, konzeptlastigen Sommersaison, ein wohlig-warmer Mantel an langen, kalten Winterabenden – aber eben auch ein gefährlicher Widersacher der Kreativität, der Freiheit im Kopf.

Und dann? Mit der Routine ist es ähnlich wie mit dem „Nichtreflektieren“: Irgendwann wird man unruhig und unzufrieden, dann müssen dringend neue Impulse her.

Das Gehirn schockieren, raus aus der Routine, rein in das Ungesehene, Unbekannte und Neue! So könnte und sollte es aussehen. Für sich den frischen Blick wiederfinden. Unser Gehirn fordern, mit Neuem oder auch Geliebtem. Die Welle auslösen, die uns durch den Sommer trägt. Aufgemischt

durch Unvertrautes. Das ist die Energie, die uns Designer antreibt. Und das Beste daran: Sie ist regenerativ.

Der eine geht auf Reisen, lange Reisen durch ungewohntes Terrain. Neue Kulturen kennenlernen, sich mit fremden Menschen, ja dem Fremden an sich auseinandersetzen. Endorphine und Adrenalin setzen die Kreativität in Bewegung.

Ein anderer lässt sich durch die Straßen treiben, jagt auf bekanntem Terrain das Unbekannte. Einfach den Kopf freibekommen, Ausstellungen besuchen, den Hobbys nachgehen. Und abends mal wieder richtig auf die Pauke hauen.

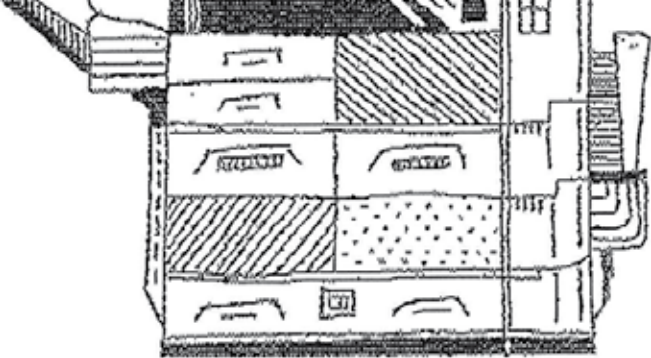
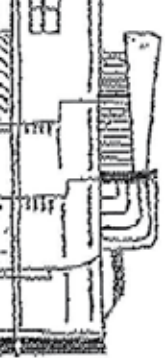
Ein Dritter braucht hingegen das Gewohnte: Freunde treffen, sich austauschen. Er ist am kreativsten, wenn er andere bei ihrer Kreativität unterstützen kann. Gewohntes und Sicherheit als Anker für die große Freiheit im Kopf.

So findet am Ende jeder seinen eigenen Weg, die Flut auszulösen. Eins aber ist sicher: Die Welle wird kommen.

Ich hebe meinen Kopf. Hallo, Wien!

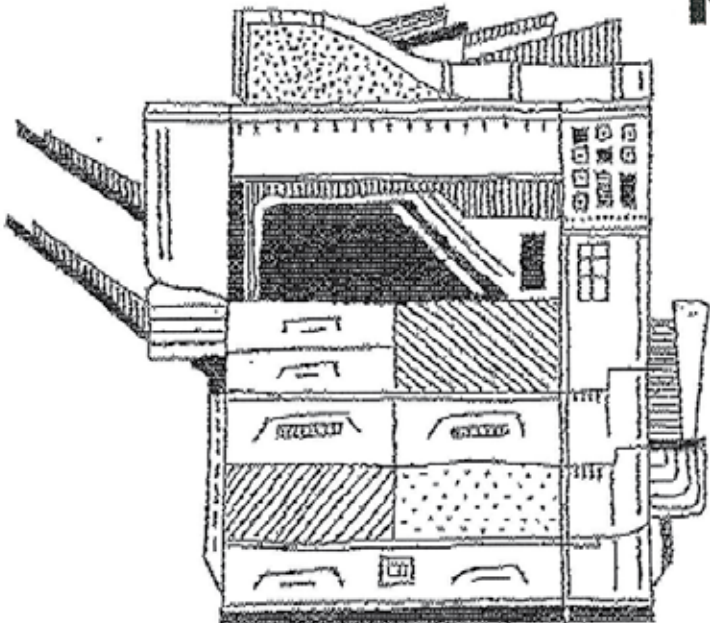
.ll

TEXT, BILD & DESIGN roswitha.kindler@kirchhoff.de



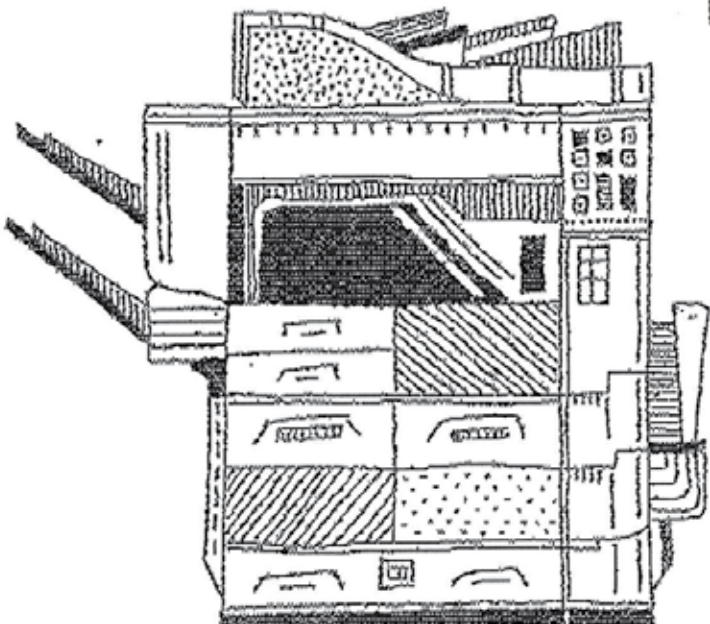
**ICH GEH
MICH MAL EBEN
INSPIRIEREN**

...



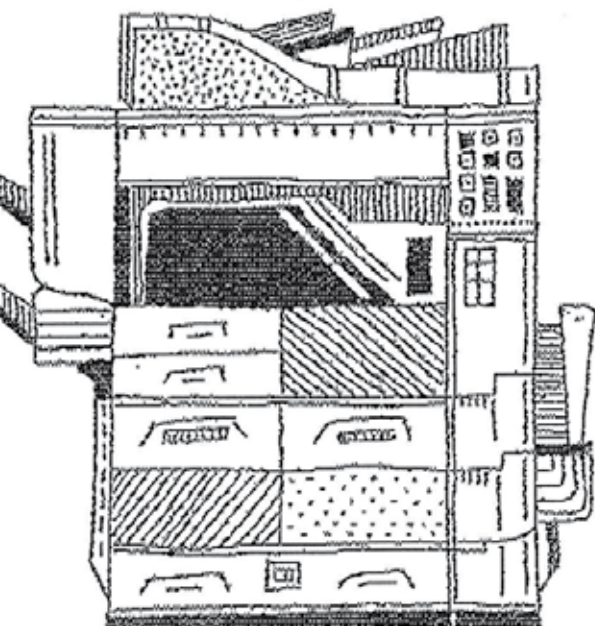
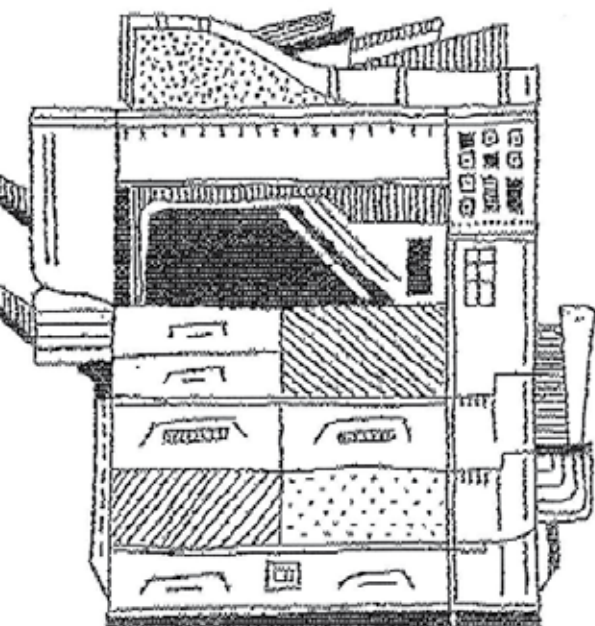
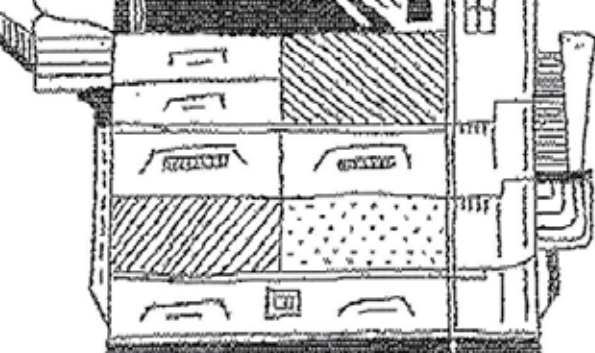
**ICH GEH
MICH MAL EBEN
INSPIRIEREN**

...



**ICH GEH
MICH MAL EBEN
INSPIRIEREN**

...



Die Runde ist vollständig, das Thema schon nach einigen Minuten klar umrissen. Fehlen nur noch die umwerfenden Ideen, die alles und jeden aus dem Sessel heben. Wir brauchen etwas zum Anfassen. Etwas, das unsere Ideen verständlich macht. Was ist schon ein Gedanke ohne Mood?

Flugs werden wir bei der Bildersuche von Geistesblitzen anderer überrollt. Unser Kreativzentrum wird angefeuert. Wir suchen entfesselt und wie im Wahn nach dem einen Bild, das unserer ureigenen Idee entspricht – ganz ohne die Ironie daran zu bemerken.

Wie originell und einzigartig ist eine Idee, die es unter die Top 10 der Google-Bilder geschafft hat oder in der Bilddatenbank auf Seite 3 zum Verkauf steht? Wir geben unsere innere Kreativität unbewusst auf und binden uns an etwas, das vor uns schon ein anderer geschaffen hat. Nur damit bereits vor der eigentlichen Schaffensphase etwas Vorzeigbares da ist, das uns die Unterschrift zum Loslegen einbringt.

Das ist der Moment zum Innehalten. Der Augenblick für das Vertrauen in uns selbst. Wir brauchen die abgelegten und verbreiteten Vorlagen doch eigentlich gar nicht. Wir können mit Worten Bilder malen, ja sogar mit reinem Enthusiasmus. Wir müssen dafür sorgen, dass dort Bilder entstehen, wo vorher keine waren. Sprich: Mood zur Lücke!

In eine Lücke passt schließlich noch etwas rein. Dort versteckt sich der Raum, in dem es funkelt. Der Raum für funkelnagelneue Individualität. Es ist schwer, etwas zu erschaffen, das wir nicht schon irgendwo irgendwann einmal gesehen haben.

Letztlich ist es das Gewohnte, das uns optische Sicherheit gibt und das trügerische Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein. Überwinden wir uns und meiden wir einmal die vielversprechende Aussicht der Massenberieselung. Ideen statt Kopien. Neuheiten statt Abwandlungen. Sich eben nicht vergleichen, noch bevor das Grundgerüst steht.

Vielleicht können wir dann sogar unverdrossen ein altbekanntes Sprichwort umschreiben: Wer aufgehört hat zu suchen, hat angefangen, gut zu sein. Auch wenn wir zu hören bekommen: „Immer schön zu allen Seiten gucken.“ – „Also, das hab ich ja noch nie gehört, bist du sicher, dass das die Lösung ist?“ – „Schaut doch mal, wie die anderen das gelöst haben.“ Aber das Synonym von jemand anderem sein? Nein, nicht unser Anspruch!

Viel besser ist doch ein Schöpfungsprozess im Nichts. Aber geht das? Probieren wir es aus! Bestimmen wir uns auf Gedankenscribble, die für andere erst mal Abstraktion bedeuten. Vielleicht kommt der Moment, in dem wir sagen: „Hmpf! Heute fehlt mir einfach jegliche Inspiration ...“ Perfekt. Der Kopf ist leer und kann nun beginnen zu fantasieren. Schon bald wird es funkeln.

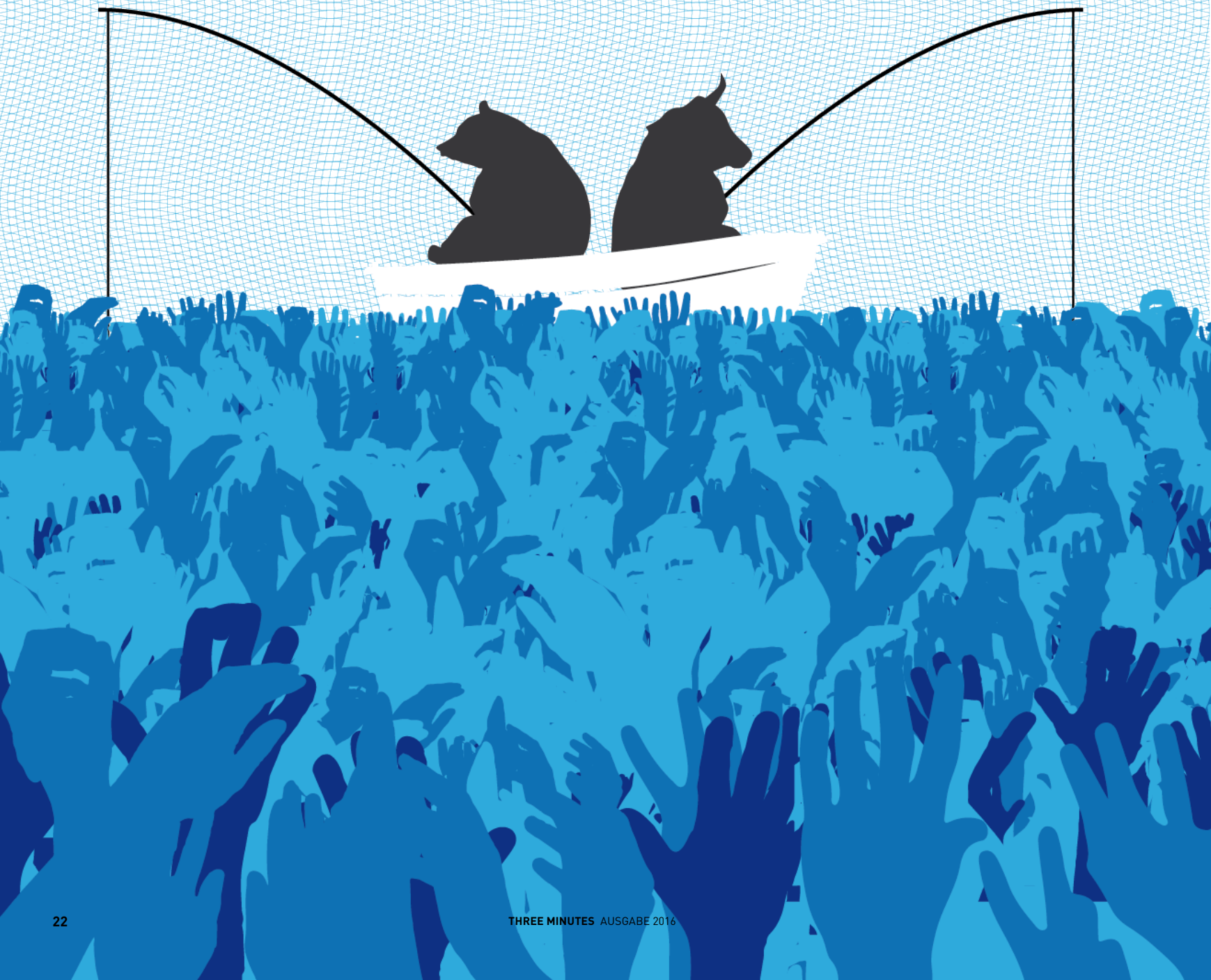
Lasst uns beispiellos werden! Denn beispiellos ist, was keine Vorlage hat. Suchen wir doch nach dem Nichts statt nach Trends. Beginnen können wir dabei einfach in unserem Kopf statt im 100.000.000-Treffen-Finder. Also: Augen zu und durch!

Und wenn am Ende jemand fragt: „Was hat Sie zu dieser Idee inspiriert?“, können wir lässig antworten: „Die Unsicherheit!“, und uns still und leise auf die Schulter klopfen. .ll

TEXT & DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de

STIMMUNGEN MACHEN KURSE

„Die Flut hebt alle Boote“, so lautet eine alte Börsenweisheit. Gerade das vergangene Börsenjahr scheint dies ein Stück weit zu bestätigen, war es doch mitunter von überraschenden Bewertungen geprägt. Was aber ist der Grund für solche extremen Kursschwankungen?



Insgesamt war das vergangene Börsenjahr in Deutschland von einem relativ starken Auf und Ab gekennzeichnet – und das über alle großen Indizes hinweg. So erreichte der DAX beispielsweise mit 12.390 Punkten im April 2015 zwar ein neues Allzeithoch, brach jedoch Ende September auch wieder auf 9.427 Punkte ein – ein Verlust von immerhin rund 24 Prozent innerhalb von nur sechs Monaten. Zwei Gründe für den Anstieg sind sicherlich die Liquiditätsschwemme durch die Notenbanken und die extrem niedrigen Zinsen, die schon seit geraumer Zeit für einen Mangel an attraktiven Anlagealternativen sorgen. Doch reicht das als Erklärung? Und woran lag es, dass die Indizes auch regelmäßig auf Talfahrt gingen? Durch die Fundamentaldaten der einzelnen Unternehmen ließen sich die Kursschwankungen jedenfalls nicht immer erklären.

Im Normalfall sollten gerade diese Fundamentaldaten, neben weiteren gesamtwirtschaftlichen Faktoren wie Wirtschaftswachstum, Konsumverhalten oder Lage auf dem Arbeitsmarkt, Haupttreiber für den Börsenkurs sein. Dennoch wirkte das Verhalten von Anlegern gerade im vergangenen Jahr mitunter irrational, wie das Beispiel Volkswagen mit seinem dramatischen Kurssturz zeigt. Zweifelsohne ist das, worum es bei „Dieselgate“ geht, ein Skandal, der nicht folgenlos bleiben sollte. Gar so groß dürfte die Überraschung jedoch eigentlich nicht sein. Die unabhängige Forschungsorganisation International Council on Clean Transportation (ICCT) meldet bereits seit Jahren, dass in Europa die Kluft zwischen den offiziellen und realen Verbrauchswerten immer größer wird: Bei 40 Prozent lag die Differenz in einer 2015 publizierten Studie. Dennoch fiel der Kurs der VW-Aktie innerhalb eines Jahres um mehr als 50 Prozent. Nicht wenige sahen sogar schon die gesamte deutsche Autoindustrie am Ende. So schrieb Die Welt bereits, dass ein ganzes „Geschäftsmodell“ in Gefahr sei.

Ein häufiger Grund für solch extreme Reaktionen des Aktienkurses: Ein nicht unerheblicher Teil an Aktionären verfällt bei schlechten Unternehmensnachrichten recht schnell in Panik und verkauft seine Aktien aus Angst vor weiteren Verlusten, statt auf Erholung zu hoffen und die Wertpapiere zu behalten. Um beim Beispiel Volkswagen zu

„Das Wichtigste für einen Investor ist nicht der Intellekt, sondern das Temperament. Es sollte so sein, dass du weder große Freude empfindest, wenn du mit der Masse läufst, noch, wenn du gegen den Strom schwimmst.“ — WARREN BUFFETT

bleiben: Gerade hier ist es nicht unwahrscheinlich, dass es langfristig erneut zu einer Kurserholung kommt und ein Teil der Verluste kompensiert werden kann. Ein Indiz dafür: Erst kürzlich setzte die Berenberg Bank das Kursziel für die Vorzugspapiere von VW von 160 auf 210 Euro hoch. Darüber hinaus hat Volkswagen Toyota auch wieder als größten Autobauer der Welt abgelöst. Klar, dafür braucht es Geduld – aber die sollte man als Anleger ohnehin mitbringen.

Umgekehrt scheinen Emotionen auch für ungerechtfertigt hohe Kurse mitverantwortlich zu sein. Schaut man sich beispielsweise den Prospekt von Rocket Internet an, war dort unter anderem zu lesen, dass fast alle Beteiligungen des Unternehmens eine „geringe operative Historie haben, hochdefizitär sind und negative operative Cashflows ausweisen“. Zum Börsengang war das Angebot dennoch zehnfach überzeichnet, sodass das Unternehmen Ende 2014 schließlich zu einem Kurs von 42,50 Euro an die Börse ging. Nach eineinhalb Jahren und einem Verlust von rund 200 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2015 hat sich der Aktienkurs fast halbiert und liegt bei nur noch rund 21,50 Euro. Die außerordentlich hohen Erwartungen der Anleger haben sich also nicht bestätigt. Ähnliches war bei den hohen Bewertungen von Tech-Start-ups in den USA zu beobachten. Im vergangenen Jahr stieg die weltweite Anzahl solcher Start-ups, die mit mehr als 1 Milliarde Dollar bewertet wurden, innerhalb kurzer Zeit auf das Doppelte an – häufig ohne Belege, die diese Einschätzung gerechtfertigt hätten.

Scheinbar schwanken Anleger also des Öfteren zwischen den beiden Extremen Furcht und Gier und lassen sich nicht selten vom Herdentrieb leiten. Die Massenmedien, als mittlerweile wichtigste

Informationsquelle, spielen dabei natürlich auch eine nicht zu unterschätzende Rolle. So gehören Kapitalmarkt-News in den Wirtschaftsnachrichten heutzutage häufig zu den prominentesten Beiträgen. Letztlich auch kein Wunder, wenn man bedenkt, dass die Finanzwirtschaft die Realwirtschaft um ein Vielfaches übertrifft. Bereits im Jahr 2000 bemerkte Helmut Markwort, seinerzeit Chefredakteur des Nachrichtenmagazins Focus, dass Focus Money „Leuten helfen will, mit ihrem Geld richtig umzugehen“. Unwahrscheinlich, dass dieser Anspruch heute nicht mehr gilt. Dementprechend verstärkt diese „Hilfe“ je nach Art der Berichterstattung die Gefühlslage der Anleger und entsprechend auch eine Kursbewegung.

Psychologie spielt an der Börse womöglich doch eine größere Rolle, als es die meisten Marktteilnehmer zugeben würden. Emotionen sind natürlich menschlich und sorgen mitunter auch mal für eine gute Anlageentscheidung. Dennoch sollte das Bauchgefühl nicht die treibende Kraft für oder gegen eine Investition sein. Die Grundlage einer Anlageentscheidung sollte immer noch eine durchdachte Strategie sein. Ist man sich als Anleger der Risiken bewusst und in der Lage, den Einfluss seiner Emotionen auf sein Handeln zu begrenzen, so ist schon einiges erreicht. Denn wie schon Star-Investor Warren Buffett sagte: „Das Wichtigste für einen Investor ist nicht der Intellekt, sondern das Temperament. Es sollte so sein, dass du weder große Freude empfindest, wenn du mit der Masse läufst, noch, wenn du gegen den Strom schwimmst.“

..I

TEXT andrew.stammler@kirchhoff.de

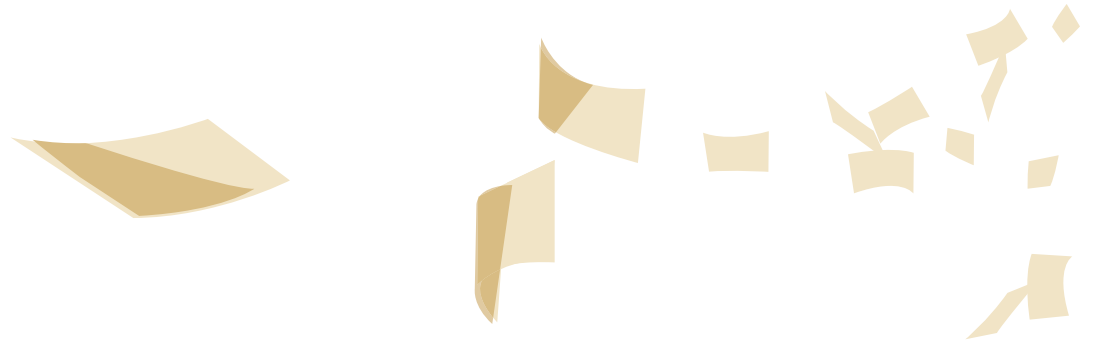
DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de

DIE INFORMATIONSLUT BÜNDELN

VON DER WESENTLICHKEITSANALYSE ZUR NACHHALTIGEN
UNTERNEHMENSSTRATEGIE IM BANKENSEKTOR?



Finanzkrisen, Immobilienblasen, Korruptionsskandale, Zinsmanipulationen und Spekulationen mit Nahrungsmitteln – seit geraumer Zeit brechen ganze Wellen an selbst verschuldeten Negativmeldungen über die Banken herein. Medien, Politik und die Öffentlichkeit zeigen sich empört, fragen nach dem moralischen Kompass in stürmischer See und fordern von den Unternehmen der Finanzwirtschaft einen nachhaltigen Kurs ein.



Um bei dieser massiven Flut an Hiobsbotschaften und hehren Ansprüchen weiterhin das Steuerrad fest in den Händen zu haben, nicht zum Spielball der Gezeiten zu werden oder gar zu kentern, bekennen sich die meisten Banken mittlerweile ausdrücklich zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. Sie verfügen also nach eigenem Bekunden über ein seetüchtiges System und Management ihrer wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen, schreiben sich detaillierte Programme zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auf ihre Mastfahnen und veröffentlichen regelmäßig Wasserstandsmeldungen über ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen in Form schmucker Nachhaltigkeitsberichte. Ist somit alles im Lot und immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel, oder lauern für die Banken weiterhin gefährliche Untiefen und Riffe unterhalb der Wasseroberfläche?

Die Frage nach der Nachhaltigkeit im Finanzsektor ist eng verknüpft mit der wichtigen Rolle, die Banken in modernen Volkswirtschaften einnehmen. Sie gehören nicht nur zu den wichtigsten Kreditgebern von investitionsfreudigen Großkonzernen und dem Mittelstand, sondern sind auch häufig seit vielen Generationen vertraute Wegbegleiter familiengeführter Betriebe. Über ihre Einlagen sind sie Anteilseigner und helfen bei Aufbau, Verwaltung und Mehrung von Vermögen in Billionenhöhe. Darüber hinaus betreiben Banken umfangreiche Zahlungsverkehrsnetze, stellen eine breite Palette an Absicherungsprodukten bereit und begleiten Unternehmen beim Zugang zum Kapitalmarkt. Der Bankensektor beeinflusst mit seinen Entscheidungen in erheblichem Maße die Entwicklungen in anderen Wirtschaftssektoren. Angesichts der eingangs erwähnten Herausforderungen stellt sich die Frage, ob sich die Banken ihrer Position und der damit verbundenen Verantwortung für eine umwelt- und sozialverträgliche Entwicklung bewusst sind? Erkennen die Banken wirklich die Notwendigkeit, die relevanten Themenfelder und Handlungsschwerpunkte zu identifizieren, zu koordinieren und mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen?

RICHTIG BELADEN IM HAFEN VOR ANKER

Für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement ist es in Unternehmen jedweder Branche und Größe unerlässlich, intern die wesentlichen Themen zu identifizieren und sich darauf zu fokussieren. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die wirklich wichtigen Themen auch bei allen in der Belegschaft Gehör finden und nicht in einer Flut von weniger wichtigen oder gar belanglosen Themen untergehen. Aus Sicht des international anerkannten Berichtsstandards der Global Reporting Initiative, GRI G4, sind wesentliche Aspekte solche, die „die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilung und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen“.

Wie können nun Banken bei der Bestimmung ihrer wesentlichen Themen systematisch und erfolgversprechend vorgehen? Nachdem zunächst Rahmenbedingungen, Ziele und Umfang der Wesentlichkeitsanalyse definiert wurden, gilt es, einen Themenkatalog in einem strukturierten und nachvollziehbaren Prozess mit den Fach- und Führungskräften zu erarbeiten. Als Startpunkt eignen sich beispielsweise die von der GRI empfohlenen Angaben wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte inklusive der ergänzenden sektorspezifischen Auflistungen für Finanzdienstleister. Wichtig ist dabei zu beachten, dass nicht nur bereits vertrautes und sicheres Terrain wie Ressourceneffizienz und Mitarbeiterförderung beachtet wird, sondern auch neue und mitunter heikle Themen wie Investmentfonds für Agrarrohstoffe oder Finanzierung von Streubombenherstellern offen diskutiert werden.

Darüber hinaus sollten ergebnisoffen auch folgende Fragen gestellt werden: Welche Ansprüche stellen die Mitarbeiter und externen Stakeholder tatsächlich an das Unternehmen? Welche nachhaltigkeitsrelevanten Themen sind darüber hinaus in der Bankenbranche momentan wichtig, und welche strategischen, politischen oder regulatorischen Herausforderungen stellen sich künftig? Ferner gilt es, systematisch die Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens zu untersuchen, die Kundenerwartungen zu verstehen und die vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zu betrachten. Häufig liegen die größten Nachhaltigkeitsrisiken nicht innerhalb der gläsernen

Hochhaustürme, sondern bei dubiosen Geschäftspartnern oder undurchsichtigen Finanzgeschäften in Schwellen- und Entwicklungsländern.

ALLE MANN AN BORD UND LEINEN LOS

Durch die Befragung externer Stakeholder wird die interne Materialitätsanalyse um eine externe Perspektive ergänzt und zu einer Wesentlichkeitsmatrix weiterentwickelt. Dazu werden alle Themen, die im Unternehmen als wesentlich eingeschätzt wurden, den vorab festgelegten Stakeholdern – meist in Form standardisierter Fragebögen – telefonisch und/oder online zur Bewertung vorgelegt. Außerdem können die Umfrageteilnehmer weitere Themen ergänzen, die aus ihrer individuellen Sicht wesentlich erscheinen.

Eine derart strukturierte Befragung hat im Rahmen der GRI-G4-Berichterstattung eine hohe Bedeutung und empfiehlt sich auch dringend für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement von Banken. Insbesondere sie wirtschaften als Finanzdienstleister nicht alleine auf offener See vor sich hin, sondern sind fest in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld eingebunden. Sie stehen in regem Austausch und kontinuierlichen Wechselbeziehungen, beispielsweise mit ihren Investoren, Kunden, Geschäftspartnern, den Medien, NGOs und der Politik. Eine externe Stakeholder-Befragung signalisiert nicht nur Dialogbereitschaft, sondern bietet auch eine Reihe von handfesten Vorteilen: Von außen wahrgenommene Stärken und Schwächen werden aufgedeckt, Handlungsbedarf kann abgeleitet und die Weiterentwicklung interner Prozesse angestoßen werden. Somit bildet die Wesentlichkeitsanalyse die Basis einer wirkungsvollen Nachhaltigkeitsstrategie.

Nachdem eine Bank intern die wesentlichen Themen bestimmt und ihre externen Stakeholder befragt hat, gilt es, die Ergebnisse in eine übersichtliche Wesentlichkeitsmatrix zu überführen. Dabei werden auf der vertikalen Y-Achse in der Regel die für die Stakeholder wesentlichen Themen abgetragen, auf der horizontalen X-Achse die der Bank. Je weiter oben rechts ein Thema in der Matrix positioniert ist, desto stärker sollte es im Unternehmen behandelt, in der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt und in Einklang mit der



Geschäftsstrategie gebracht werden. Unabdingbare Voraussetzung dafür: Einbeziehung und Rücken- deckung sowohl des Top-Managements als auch der Aufsichtsgremien.

AUF OFFENER SEE

Ein erster Blick in die aktuellen Nachhaltigkeits- berichte ausgewählter Unternehmen aus der Banken- und Finanzwirtschaft im deutschspra- chigen Raum zeigt, dass zumindest die Global Player durchaus strukturiert ihre wesentlichen Themen bestimmen, die relevanten Stakeholder zurate ziehen und ihre Wesentlichkeitsmatrizen fortwährend anpassen.

Die Deutsche Bank ermittelt zunächst intern ihre materiellen Themenfelder u. a. in Konformität mit dem GRI-G4-Berichtsstandard, sektorspezifischen Indikatoren, Wettbewerbsanalysen und strategi- schen Überlegungen. Zusätzlich werden globale Trends und Entwicklungen wie die Sustainable Development Goals (SDG) berücksichtigt, die Implikationen für die Bank als Kapitalgeber und -beschaffer des privaten und öffentlichen Sektors haben. Nach der Festlegung des Themenkatalogs werden bei der Deutschen Bank in Workshops unter Leitung unabhängiger Spezialisten die Schwerpunktthemen identifiziert, priorisiert und validiert. Um auch die externe Perspektive in der Themenbestimmung und -bewertung zu berücksichtigen, werden zuletzt noch mithilfe

eines Marktforschungsinstituts mehrere Hundert Stakeholder aus unterschiedlichen Bereichen im Rahmen einer Online-Umfrage konsultiert.

Die Credit Suisse erstellt ihren Katalog mit wesent- lichen Themen basierend auf einem dreistufigen Prozess mit den Schritten Identifikation, Priorisie- rung und Prüfung. Dabei stützt sie sich zunächst auf Informationen aus Quellen wie Monitoring- Instrumenten, internen Dokumentationen und umfassenden Medienanalysen. Danach werden die gewonnenen Erkenntnisse mit Vertretern ausgewählter Organisationen sowie weiteren internen Experten validiert. Die Konsultationen geben Aufschluss darüber, ob die Credit Suisse alle relevanten Themen erkannt hat und inwieweit deren Definition sowie die ihnen zugeschriebene Bedeutung den Ansichten der verschiedenen Stakeholder entsprechen. Im Nachgang zu diesen Gesprächen wird der Themenkatalog aktualisiert und – wo notwendig – angepasst.

Die Raiffeisen Bank International in Österreich führt ebenfalls eine strukturierte und transparent dokumentierte Wesentlichkeitsanalyse durch. Die detailliert ausgewerteten internen und externen Nachhaltigkeitsanforderungen und -erwartungen an die Bank werden in einem mehrstufigen Prozess zu relevanten Handlungsfeldern geclustert und in einer Wesentlichkeitsanalyse zusammengeführt. Zur Beurteilung werden dabei u. a. die strategische Relevanz, gängige Kriterienkataloge und Standards

für Nachhaltigkeit, die Ergebnisse von Stakeholder- Dialogen, Befragungen von Fokusgruppen sowie die Offenlegungsansprüche von Finanzanalysten, Ratingagenturen und institutionellen Investoren berücksichtigt. Abschließend wird die so erhaltene Priorisierung der wesentlichen Aspekte durch einen externen Auditor überprüft und validiert.

Auch wenn die betrachteten Banken je nach Geschäftsmodell unterschiedliche Herausforde- rungen und damit Herangehensweisen haben, lassen sich in Bezug auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – wirtschaftliche Entwicklung, ökolo- gische Verträglichkeit und soziale Verantwortung – die nachfolgenden zentralen Handlungsfelder und strategischen Stoßrichtungen zusammenfassend ableiten:

ÖKONOMIE

Die Banken sehen ihre Kernaufgabe darin, lang- fristig erfolgreich zu sein, auf verlässlichen Finanz- märkten stabile Erträge zu erzielen und beständige Werte zu schaffen. Als zentralen Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg sehen sie den Aufbau und die Pflege vertrauensbasierter Geschäftsbezie- hungen mit den Kunden aus der Privatwirtschaft und öffentlichen Hand. Nachhaltiges Wirtschaften und Handeln ist nach ihrem Bekunden somit ein wichtiger Bestandteil ihrer Risiko- und Reputa- tionsmanagementsysteme. Dies beinhaltet auch das gewissenhafte Abwägen des Für und Wider bei der Entwicklung, dem Angebot und der Rück- nahme von Produkten und Dienstleistungen, die unter Nachhaltigkeitsaspekten kritisch sein könnten.

ÖKOLOGIE

Die Banken versuchen, Umwelt- und Klima- schutz in ihr operatives Geschäft zu integrieren und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte bei der Kreditvergabe oder im Kapitalanlagegeschäft zu beachten. Vor dem Hintergrund aktueller Klimaschutzinitiativen aus Politik und Wirtschaft erkennen sie die Geschäftschancen, die sich bei- spielsweise bei der Finanzierung der Energiewende und Entwicklung grüner Technologien ergeben. Unternehmensintern haben sich die Banken u. a. zum Ziel gesetzt, ihren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Über ein Bündel von Maßnahmen, wie z. B. Green Buildings, Green IT oder umwelt- freundliche Mobilitätskonzepte, sollen Energie und weitere Ressourcen eingespart werden.

Die Banken bekennen sich zu ihrer sozialen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und bieten eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen, flexiblen Arbeitszeitmodellen und betrieblichen Benefits an. Ihrem Verständnis nach befinden sie sich konstruktiv im Dialog mit den externen Stakeholdern, um die Perspektiven und Interessen aller relevanten Akteure kennenzulernen und in ihren Geschäftsstrategien zu berücksichtigen. Als Good Corporate Citizen sehen sie sich fest in der Gesellschaft verankert und engagieren sich außerhalb ihres Tagesgeschäfts u. a. als finanzieller Förderer und Unterstützer von Kultur, Wissenschaft und Sport.

NACHHALTIG KURS BEHALTEN UND STRATEGISCH NAVIGIEREN

Glaubt man ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung, sind sich die Banken ihrer Verantwortung bewusst, haben ihre wesentlichen Themen identifiziert und priorisiert sowie belastbare Management-, Kontroll- und Steuerungsprozesse etabliert. Aber warum sind dann ihre Kapitäne und die Crews noch immer inmitten eines perfekten Shitstorms den Elementen scheinbar hilflos ausgesetzt? Typischer Fall von „Gier frisst Hirn“, „fadenscheinigen Lippenbekenntnissen“ oder gar „Greenwashing bzw. Green Banking“? Sind etwa Nachhaltigkeitsstrategie und das alltägliche Geschäftsgebaren doch nicht so eng und perfekt miteinander verknüpft, wie es uns die Banken weismachen wollen?

So wie sich die Reisen des Odysseus über die Weltmeere über viele Jahre erstreckten und zwischendurch auch immer mal wieder abenteuerliche Irrfahrten bereithielten, müssen sich Unternehmen auf einen kontinuierlichen und mitunter langwierigen Nachhaltigkeitsprozess einstellen. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Befehle bzw. die Nachhaltigkeitsvorstellungen von der Kommandobrücke manchmal zeitverzögert und missverständlich an die Mannschaft weitergegeben werden. Sorgfältig durchgeführte Wesentlichkeitsanalysen und transparente Nachhaltigkeitsberichte sind zwar Silberstreifen am Horizont, Land und reiche Prisen sind deswegen aber noch lange nicht in Sicht.

WAS SOLLTEN BANKEN ALSO IDEALERWEISE TUN?

Damit Nachhaltigkeit als Teil der DNA auch im Geschäftsalltag lebendig werden kann, ist es für die Banken wichtig, sich unter Einbindung der Mitarbeiter, Fach- und Führungskräfte bewusst zu machen, wo man derzeit steht und mit welcher Vision man sich künftig wohin entwickeln will. Im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses gilt es dann in regelmäßigen Abständen über Bestandsaufnahmen sich ein detailliertes Bild der vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu machen sowie bestehende Stärken, Schwächen und bisher ungenutzte Potenziale aufzudecken. Im nächsten Schritt einer langfristigen und stringenten Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie sind die wesentlichen Handlungsfelder zu identifizieren, zu priorisieren und mit den Erwartungshaltungen der externen Anspruchsgruppen abzugleichen. Sobald diese feststehen,

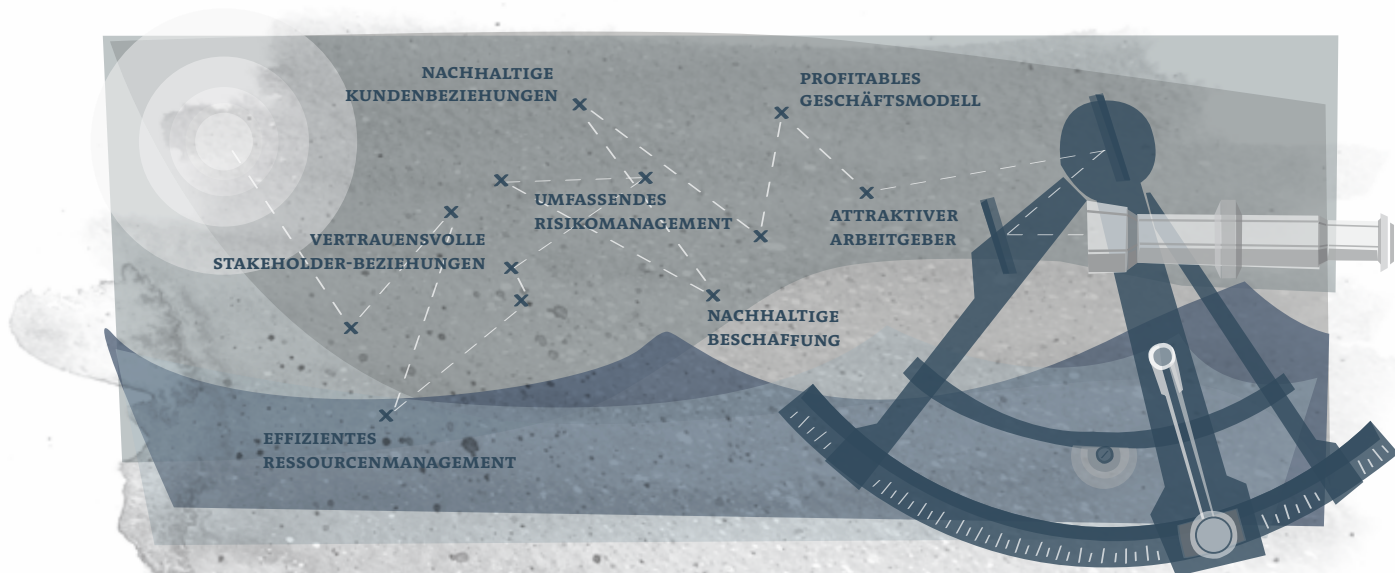
können konkrete Nachhaltigkeitsziele formuliert, Managementprozesse aufgesetzt, wirkungsvolle Maßnahmenkataloge konzipiert und umgesetzt sowie geeignete Leistungsindikatoren zur Erfolgskontrolle definiert werden. Ganz im Sinne von „Tue Gutes und rede darüber“ lässt sich dann ein professionelles Nachhaltigkeitsreporting nach gängigen Standards aufbauen und das Erreichte transparent nach innen und außen kommunizieren.

Um auf dieser fortwährenden Nachhaltigkeitsreise nicht auf halber Strecke zu scheitern, unausgereifte Lösungen zu präsentieren oder gar unglaublich zu wirken, sollte es immer übergeordnete Zielsetzung der Banken sein, verantwortungsvolles Wirtschaften zu einem selbstverständlichen und integralen Bestandteil der Firmenkultur werden zu lassen. Denn nur Unternehmen, die Nachhaltigkeit fest in ihrer DNA verankert und systematisch mit ihren Risiko- und Reputationsmanagementsystemen verknüpft haben, können Geschäftschancen und -risiken rechtzeitig erkennen und adressieren sowie sich erfolgreich gegenüber Wettbewerbern, beispielsweise im Vertrieb innovativer (Bank-)Produkte, am Markt positionieren.

Wir werden weiterhin gespannt beobachten, ob die Banken auf ihrer Nachhaltigkeitsreise Kurs halten und ihre wesentlichen Themen strategisch so im Geschäftsalltag umsetzen, dass sie gefährliche Riffe künftig sicher umschiffen und immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel behalten. ■

TEXT philipp.killius@kirchhoff.de

DESIGN rafaela.marquart@kirchhoff.de



COX OUTSIDE HIS BOX

MITTENMANG IM TOR ZUR WELT

*Finanzkommunikation und Hafenlogistik haben ja
mal so gar nix miteinander zu tun. Dachte Kollege
Cox auch – bis er Hans-Henning Fischer traf.*





*„Ich gebe mir eine halbe
Stunde, dann muss ich
sie im Sack haben.“*

HANS-HENNING FISCHER



FILM

NEUGIERIG GEWORDEN?

Dann schauen Sie doch mal auf unserer Three Minutes Website vorbei. Der nachstehende Link weist Ihnen den Weg.

threeminutes.kirchhoff.de/#interview

TEXT jamie.cox@kirchhoff.de

DESIGN lisa.kluck@kirchhoff.de

FILM steffen.hildebrandt@kirchhoff.de

KULTUR(R)EVOLUTION

Aktien stehen hoch im Kurs – nur leider nicht bei uns Deutschen. In einer Zeit, in der die Aktie quasi „alternativlos“ zu sein scheint, bleiben die meisten deutschen Sparer der Börse lieber fern. Damit enthalten sie den inländischen Aktiengesellschaften wertvolles Investitionskapital vor. Warum schwächelt diese als treu geltende Anlegergruppe? Wir haben uns auf die Suche nach Gründen für die anhaltende Ebbe in Sachen Aktienkultur gemacht.





„EINE BESSERE AKTIENKULTUR NIMMT IN DEN KÖPFEN DER ANLEGER IHREN ANFANG.“

ALLE HABEN MEHR ALS WIR

2015 zählte das Deutsche Aktieninstitut (DAI) gerade einmal 560.000 Aktionäre mehr als im Vorjahr. Bezogen auf die Einwohnerzahl in der Bundesrepublik ist das ein Plus von lediglich 0,7 Prozent. 2015 besaß damit laut DAI nur jeder siebte Deutsche überhaupt Aktien. Zum Vergleich: In Schweden liegt die Aktionärsquote bei rund 40 Prozent, in Großbritannien bei über 30, und in den USA hält jeder Vierte Aktien – insbesondere zur Altersvorsorge. Der deutsche Sparer greift jedoch auch in einer Zeit historisch niedriger Zinsen, in der zinsgebundene Anlageprodukte kaum noch Rendite abwerfen, lieber nicht zur Aktie – und gefährdet damit unter dem Strich die eigene Altersabsicherung.

MEHR BILDUNG BRAUCHT DAS LAND

Spricht man über die Gründe für die anhaltende Aktienabstinenz der Deutschen, wird ein Argument besonders hartnäckig durch das Land getrieben: „fehlendes Finanz- und Wirtschaftswissen“ – speziell bei den jungen Erwachsenen. Der Bankenverband wollte es genau wissen und startete 2015 die fünfte Auflage seiner Jugendstudie, in der regelmäßig die Altersgruppe der 14- bis 24-Jährigen in Deutschland befragt wird. Die Ergebnisse lassen aufhorchen: Sechs von zehn Befragten gaben an, nicht zu wissen, was an der Börse geschieht. Die Bedeutung des Wortes „Rendite“ war knapp 60 Prozent der Befragten fremd. Und weniger als die Hälfte hatte eine Idee, was die Hauptaufgabe der Europäischen Zentralbank ist. Da tröstet kaum die Erkenntnis, dass 78 Prozent der Jugendlichen

angaben zu wissen, was überhaupt eine Aktie ist. Positiv lässt sich demgegenüber attestieren, dass das Interesse der Jugendlichen an Finanzthemen im Vergleich zu 2012 angezogen ist. Dennoch: Es besteht Handlungsbedarf!

Das sagen übrigens auch 81 Prozent der befragten Jugendlichen. Neben zielgruppengerechten Informationen über die Medien wünschen sich die Befragten vor allem mehr Informationen aus dem schulischen Umfeld. Ein Schulfach „Wirtschaft“ soll helfen, Wissen aufzubauen und damit gleichzeitig mögliche Berührungsängste zu nehmen. Auch Andreas von Brevern, Unternehmenssprecher der Deutschen Börse, spricht sich für die Stärkung der Themen „Aktie“ und „Altersvorsorge“ im Schulunterricht aus und sieht sie zugleich als kritischen Faktor zur Stärkung der Aktienkultur in Deutschland. Entsprechend unterstützt die Deutsche Börse – wie übrigens auch die Kollegen der Börsen Hamburg-Hannover oder Stuttgart – Schulen mit einschlägigen Materialien oder Besuchen vor Ort. Löblich. Was in manchen Bundesländern noch wie Zukunftsmusik klingt, ist in Baden-Württemberg bereits Realität. Hier geht ab 2016 das Fach „Wirtschaft“ in Haupt- und Realschulen sowie Gymnasien an den Start. Da kann man nur sagen: Daumen hoch fürs Ländle.

AUFKLÄRUNGSANGEBOT TRIFFT NACHFRAGE

Doch Jugendförderung ist nur eine Seite der Medaille, denn das Vermögen häuft ja schließlich die Zielgruppe Ü24 an. Neben der Jugendförderung engagieren sich die deutschen Börsen

daher verstärkt in der Erwachsenenbildung. Mit diesem evolutionären Ansatz sollen Vorurteile gegenüber Aktien abgebaut und bestehende Missverständnisse in den Köpfen der Menschen bereinigt werden. Dirk Elberskirch, Vorsitzender des Vorstands der Börse Düsseldorf, sieht dies als eine zentrale Aufgabe in der Öffentlichkeitsarbeit seines Instituts. Seiner Meinung nach sind Börsen heute eine der wenigen Adressen, wo sich Privatanleger noch unabhängig informieren können. Ähnlicher Ansicht ist auch Ulrich Kirstein, Pressesprecher der Bayerischen Börse. In München gilt das Motto: Information ist der beste Anlegerschutz. Entsprechend groß ist das Angebot der verschiedenen Handelsplätze. Es reicht von Börsentagen, Privatanleger-Abenden, Seminarreihen und Video-Interviews über Anlegermessen, verschiedenste Publikationen und Kooperationen mit Medienpartnern bis hin zu „Börsenfahrten“ und Anlegerclubs. Ach ja, und natürlich nicht zu vergessen: der „Tag der Aktie“. Der Platzhirsch Deutsche Börse stellt mit der „Capital Markets Academy“ sogar gleich ein ganzes Trainingscenter zur Verfügung. Wie einige der anderen Börsen planen auch die Frankfurter, ihre Maßnahmen zum Verständnis dieser Anlageform, und damit letztendlich zur Förderung der Aktienkultur, künftig weiter auszubauen.

ERWARTUNG TRIFFT REALITÄT

Auch Dr. Michael Völter, Vorsitzender des Vorstands der Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse, hält eine „intensive Aufklärungsarbeit über die Aktienanlage für notwendig, denn eine bessere Aktienkultur nimmt in den



„DIE DEUTSCHEN WISSEN ZWAR WENIG ÜBER FINANZEN, ABER DIE ANDEREN WISSEN AUCH NICHT MEHR.“

Köpfen der Anleger ihren Anfang“. Dies gilt insbesondere für die Spielregeln an der Börse. Denn wer mit überzogenen Erwartungen oder zu kurzen Zeithorizonten an die Anlage herangeht, wird erfahrungsgemäß schnell auf den Boden der Realität zurückgeholt. Diesbezüglich leistet das DAI wichtige Aufklärungsarbeit, beispielsweise mit ihrem Renditedreieck. Mit dessen Hilfe kann jedermann die Renditeentwicklung deutscher Standardaktien in den letzten 50 Jahren visualisieren, und zwar für jeden beliebigen Anlagezeitraum. Die Grafik zeigt viel Grün, wenig Weiß und kaum Rot. Das heißt im Klartext: Über längere Sicht lohnt die Aktienanlage fast immer – wenn man ein paar grundsätzliche Regeln befolgt. Diese Erkenntnis vertritt auch Martin Braun, Leiter Customer Relations der Börsen Hamburg und Hannover: „Bei Aktien braucht man einen langen Atem.“ Seiner Ansicht nach agieren Anleger häufig zu zyklisch, kaufen auf Höchstständen und sind dann zu schnell frustriert, wenn die Aktie fällt.

DIE ANDEREN WISSEN AUCH NICHT MEHR

Fragt man den deutschen Fondsverband BVI, sind die Anstrengungen in Sachen Wissensvermittlung

zwar sinnvoll und ein Beitrag für den Verbraucherschutz – die Anzahl der Aktionäre dürfte damit allein aber kaum steigen. Laut BVI „wissen die Deutschen zwar wenig über Finanzen, aber die anderen wissen auch nicht mehr.“ Der Verband stützt sich bei der Aussage unter anderem auf eine Studie der George Washington University, wonach die Amerikaner bei Wissensfragen noch schlechter abschnitten als die Deutschen. Und das, obwohl die Amerikaner als ein Volk von Aktionären gelten.

HERR SCHÄUBLE, ÜBERNEHMEN SIE

Wenn's aber nicht am Wissen liegt – woran dann? Auch dazu hat der BVI eine klare Position: „Den entscheidenden Unterschied zwischen Ländern mit hohem und geringem Aktienbesitz macht die Regulierung, insbesondere die staatliche Förderung der Altersvorsorge.“ Statt Aktien fördere der deutsche Gesetzgeber hingegen vor allem Zinsprodukte von Staatsanleihen bis Lebensversicherungen. Das werde am Beispiel Steuern besonders deutlich. Laut BVI greift der Staat bei Dividenden und Erträgen aus der Veräußerung von Aktien gleich mehrfach zu. Durch Körperschaft-, Gewerbe- und Abgeltungsteuer wächst die Steuerlast so auf rund 50 Prozent und ist damit fast doppelt so hoch wie bei festverzinslichen

Anlagen. Auch die – im Vergleich zu anderen Anlageprodukten – sehr umfangreichen Beratungsprotokolle für Wertpapiere tragen laut BVI nicht gerade zu einer steigenden Attraktivität dieser Anlageform bei.

Mit dieser Kritik ist der Verband nicht allein. In das gleiche Horn stößt auch Dr. Gerrit Fey, Leiter Kapitalmarktrecht des Deutschen Aktieninstituts: Die Experten aus Frankfurt sehen eine zu geringe Bedeutung der kapitalmarktgedeckten Altersvorsorge, diskriminierende steuerliche Rahmenbedingungen für die Aktienanlage und ein generell ungünstiges regulatorisches Umfeld für die Aktienberatung als drei der Top-Einflussgrößen auf die mangelnde Aktienkultur in Deutschland. Auch Elberskirch von der Börse Düsseldorf sieht die Regulierung als eine entscheidende Stellschraube, um die Attraktivität der Aktie zu steigern. Und sein Kollege aus München ergänzt: „Der Gesetzgeber – europäisch wie national – tut herzlich wenig, um das zarte Pflänzchen Aktienkultur zu fördern. Die Diskussionen um die Transaktionssteuer ebbten nicht ab, und der bürokratische Aufwand vor dem Kauf einer Aktie macht Aktien zu einer Form von Risikopapieren, denen man lieber aus dem Weg geht.“ Hier scheint genug Potenzial, um auf die Barrikaden zu gehen.

„DEN ENTSCHEIDENDEN UNTERSCHIED ZWISCHEN LÄNDERN MIT HOHEM UND GERINGEM AKTIENBESITZ MACHT DIE REGULIERUNG.“



WILLKOMMENSKULTUR FÜR PRIVATANLEGER?!

Lassen wir aber das Politik-Bashing mal für einen Moment beiseite und stellen die Frage: Was machen eigentlich die Unternehmen, wenn es um die Attraktivität der eigenen Aktie für Privatanleger geht? Der Vertreter der Börse München gibt zu bedenken: „Werbung für die eigenen Aktien ist vielen Unternehmen offensichtlich eher fremd. Ihre IR-Abteilungen konzentrieren sich oftmals vor allem auf Großinvestoren in direkter Ansprache als auf Privatanleger. Selbst Mitarbeiteraktien sind ja eher die Ausnahme als die Regel.“ Der Vertreter der Börse Düsseldorf kommt zu einer ähnlichen Erkenntnis: „Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Investor-Relations-Abteilungen ausgebaut und berichten vorbildlich über ihre Aktien und Geschäfte. Allerdings liegt der Schwerpunkt eher auf institutionellen Investoren und nicht auf Privatanlegern.“

Diese Feststellung ist nicht neu. Häufig lautet die Devise: Privataktionäre machen mehr Arbeit und kosten dadurch mehr Geld. Verglichen mit manch Institutionellem mag das stimmen. Also am besten gar keine Privaten mehr? Wohl kaum. Immerhin gilt diese Anlegergruppe als sehr loyal und investiert in der Regel langfristig. Das stabilisiert den Kurs eines jeden Wertpapiers, insbesondere in Krisenzeiten.

ENTWICKLUNGEN AN DER BASIS

Wenn man wie Apple Kunden zu Fans macht, warum nicht auch Fans zu Aktionären? Apple wird nachgesagt, ein Liebling der Privataktionäre

zu sein. Ob das nun stimmt oder nicht – was in Cupertino funktioniert, könnte auch als Blaupause für deutsche Unternehmen dienen. Kirstein von der Börse München meint dazu: „Der Link, dass ein Unternehmen die Kraft seiner Marke einsetzt, um auch die Aktien zu bewerben, ist in Deutschland irgendwie noch nicht angekommen. Hier findet aber sicherlich ein Umdenken statt, dass etwa Hauptversammlungen keine lästige Pflicht, sondern durchaus auch Informations- und Werbeveranstaltungen für das Unternehmen sein können.“ Nach Ansicht von Breverns haben „börsennotierte Unternehmen mit der Aktie ein Produkt im Portfolio, das genau so gepflegt werden sollte wie alle anderen Produkte oder Dienstleistungen“. Eine wesentliche Stellgröße sieht er beim Thema Dividende: „Wer dauerhaft hohe Dividenden ausschüttet, wird interessanter für die langfristige Investition.“ Einen konkreten Vorschlag macht der Vertreter der Börse Düsseldorf: „Warum können nicht einmal 10 oder 20 Unternehmen für ihre Aktien werben und gemeinsam auf einer Anlegermesse auftreten? Das muss auch nicht immer der CFO selbst machen.“ In eine ähnliche Richtung denkt die Börse München. Sie verpflichtet die dort gelisteten Unternehmen, sich einmal im Jahr an einer Analystenkonferenz zu beteiligen – die auch interessierten Privatanlegern offensteht.

AM ENDE SIND SICH ALLE EINIG

Wie geht es weiter mit der Aktienkultur? An diesem Punkt sind sich dann doch alle Befragten einig: Trotz vorhandenen Limitationen sehen alle die Aktie auf dem Vormarsch. Laut Kirstein „wird

die Attraktivität der Aktie eher zu- als abnehmen. Allerdings nur, wenn der Gesetzgeber nicht neue Anläufe unternimmt, die Aktienkultur zu untergraben.“ Dass Aktien ein fester Bestandteil eines langfristigen Depots sein sollten, empfiehlt auch das Deutsche Aktieninstitut, schließlich ist die Aktienanlage generell attraktiv für Privatanleger, da sie im historischen Durchschnitt eine höhere Rendite als festverzinsliche Anlagen bietet. Das befreie aber den Gesetzgeber nicht von der Pflicht, diskriminierende Rahmenbedingungen zu vermeiden, so Fey. Auch Braun von den Börsen Hamburg und Hannover ist der Ansicht, dass die Aktie bei entsprechendem Risikoprofil im aktuellen Umfeld die einzige vernünftige Alternative darstellt. Und Elberskirch ergänzt: „Vor allem aufgrund des aktuellen Zinsniveaus führt derzeit eigentlich für Anleger kein Weg an Aktien vorbei, und Aktien bleiben dauerhaft sehr attraktiv.“ Heißt unter dem Strich: Wenn jetzt noch der Regulator ein paar Steine aus dem Weg räumt und der Privatanleger in puncto Aktie Furcht gegen Wissen tauscht, gibt es berechtigte Hoffnung, dass auch eine Mehrheit der Deutschen noch auf die Aktie kommt. So ganz ohne Revolution.

DANKE!

Wir danken dem Deutschen Aktieninstitut, der Deutschen Börse, dem deutschen Fondsverband BVI, der Bayerischen Börse, der Börse Düsseldorf, den Börsen Hamburg und Hannover und der Börse Stuttgart für die freundliche Unterstützung im Rahmen dieses Artikels.

TEXT christoph.tesch@kirchhoff.de

DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de



„DER SCHWERPUNKT DER INVESTOR-RELATIONS-ABTEILUNGEN LIEGT EHER AUF INSTITUTIONELLEN INVESTOREN UND NICHT AUF PRIVATANLEGERN.“



FLUT IM EU-MARKTMISSBRAUCHSRECHT – DEICHE GESICHERT?

Die Gezeitenkräfte der ESMA und der BaFin haben sich gebündelt im Kampf gegen Marktmanipulation und Insiderhandel in der Europäischen Union. Seit dem 3. Juli ist die neue EU-Marktmissbrauchsverordnung in Kraft getreten – auch für Emittenten im Freiverkehr.

Die neue Marktmissbrauchsverordnung, kurz MAR (Market Abuse Regulation), wird künftig in weiten Teilen die einschlägigen Vorschriften des bisher geltenden WpHG (Wertpapierhandelsgesetz) ersetzen und die bereits sehr umfassenden Offenlegungspflichten von Emittenten noch erweitern. Die neuen Publizitätspflichten gelten künftig nicht nur für den regulierten Markt, sondern auch für die im Freiverkehr gelisteten Unternehmen. Damit ist das Marktmissbrauchsrecht unmittelbar auf EU-Ebene und nicht mehr in jedem EU-Land einzeln geregelt. So soll europaweit ein einheitliches Transparenzlevel geschaffen und die Aufsichtsarbitrage innerhalb der EU erschwert werden.

MAR schwebt schon seit einigen Monaten wie ein Damoklesschwert über den börsennotierten Unternehmen. Das Thema schaffte es in vielen Vorstandssitzungen auf die Tagesordnung – vor allem wegen der Schwierigkeit, fristgerecht die entsprechenden organisatorischen Änderungen umzusetzen. Die Herausforderung für die Compliance-, Rechts-, IR- und Kommunikationsabteilungen besteht nun darin, der verschärften Gesetzgebung fehlerfrei zu entsprechen.

Wir wagen zum aktuellen Zeitpunkt eine mutige These: Insbesondere die Unternehmen, die bislang innerhalb des Freiverkehrs nur wenig reguliert waren und jetzt in den erweiterten Anwendungsbereich fallen, fühlen sich für die große Flut an neuen Vorschriften alles andere als gut vorbereitet. Und auch die „alten Hasen“, die bereits die hohen Publizitätsanforderungen des regulierten Markts erfüllen, zweifeln an der Standhaftigkeit ihrer Deiche.

TRÜBE SICHT

Über mangelnde Informationen durch die Rechtsberater konnten sich die betroffenen Vorstände nicht beschweren. Erfahrene Juristen brachten Licht in das EU-Verordnungsdunkel und mussten dafür zunächst grundlegende

AD-HOC-PUBLIZITÄT (ART. 17 MAR)

Zeitpunkt, Medium, Inhalt und Form

Aufschub von Mitteilungen

INSIDERLISTEN (ART. 18 MAR)

Permanente und anlassbezogene Listen

Schriftliche Aufklärung der Insider

MARKET SOUNDING¹

Voraussetzungen

Compliance

Form

¹Die Marktsondierung ist ein wichtiges Werkzeug zur Beurteilung der Meinung wichtiger potenzieller Anleger im Vorfeld einer Kapitalmarkttransaktion.

WESENTLICHE NEUERUNGEN:

ERWEITERTER ANWENDUNGSKREIS

- Emittenten im regulierten Markt und im Freiverkehr

DIRECTORS' DEALINGS (ART. 19 MAR)

- Pflichten der Führungskraft
- Pflichten des Emittenten
- Form

CLOSED PERIODS (ART. 12 MAR)

- 30 Tage Handelsverbot für „Directors“ vor Ankündigung/Veröffentlichung von Jahres- und Zwischenfinanzberichten bzw. vorläufigen Zahlen

SANKTIONEN

- Drastisch höhere Bußgelder bei Verstößen
- Naming & Shaming
- Einführung von Straftatbeständen für natürliche und juristische Personen
- BaFin als Strafverfolgungsbehörde

Unstimmigkeiten klären. Schließlich stimmten die Formulierungen in der deutschen Übersetzung der Verordnung keinesfalls immer mit der englischen Originalfassung überein. Auch in der spanischen und französischen Übersetzung kam es zu Missverständnissen und Ungereimtheiten. Obwohl die neue Gesetzgebung schon in Kürze in Kraft tritt, hat die ESMA die angekündigten Durchführungsstandards zu den MAR noch nicht veröffentlicht.

BEI VERSTÖßEN IST LAND UNTER

Besonders verschärft wurden die Sanktionen. Neben drastisch angestiegenen Bußgeldern wurden auch neue Straftatbestände eingeführt – sowohl für natürliche als nun auch für juristische Personen. Bei Erfüllung des Tatbestands der Marktmanipulation oder des Insiderhandels kann eine natürliche Person bis zu vier Jahren Freiheitsstrafe verurteilt werden. Bei einem Verbotsverstoß einer juristischen Person bzw. einer Leitungsperson zugunsten der juristischen Person sind insbesondere deutlich erhöhte Geldstrafen vorgesehen. Bei einem Verstoß gegen das Insiderverbot kommt es bei Leichtfertigkeit zuzüglich zu der Ordnungswidrigkeitszahlung zu einem Verfall oder der Abschöpfung des erlangten Gewinns. Mit Inkrafttreten der MAR fungiert die BaFin als Strafverfolgungsbehörde. Sie ist damit zum Zugriff auf Telekommunikationsdaten, E-Mails und Telefonate sowie zur Beschlagnahme und Sicherstellung befugt und besitzt ein Betretungsrecht. Einige Konsequenzen, die hierdurch entstehen, wie zum Beispiel mögliche Verweigerungsrechte, sind bisher noch unklar.

Abgerundet wird das Ganze durch das sogenannte „Naming & Shaming“. Die nicht ordnungsgemäße Führung von Insiderlisten oder fehlerhafte Veröffentlichung einer Directors' Dealings-Meldung kann beispielsweise dazu führen, dass die Sanktion des Emittenten bereits vor Rechts- und Bestandskraft auf der Website der BaFin öffentlich bekannt gemacht wird.

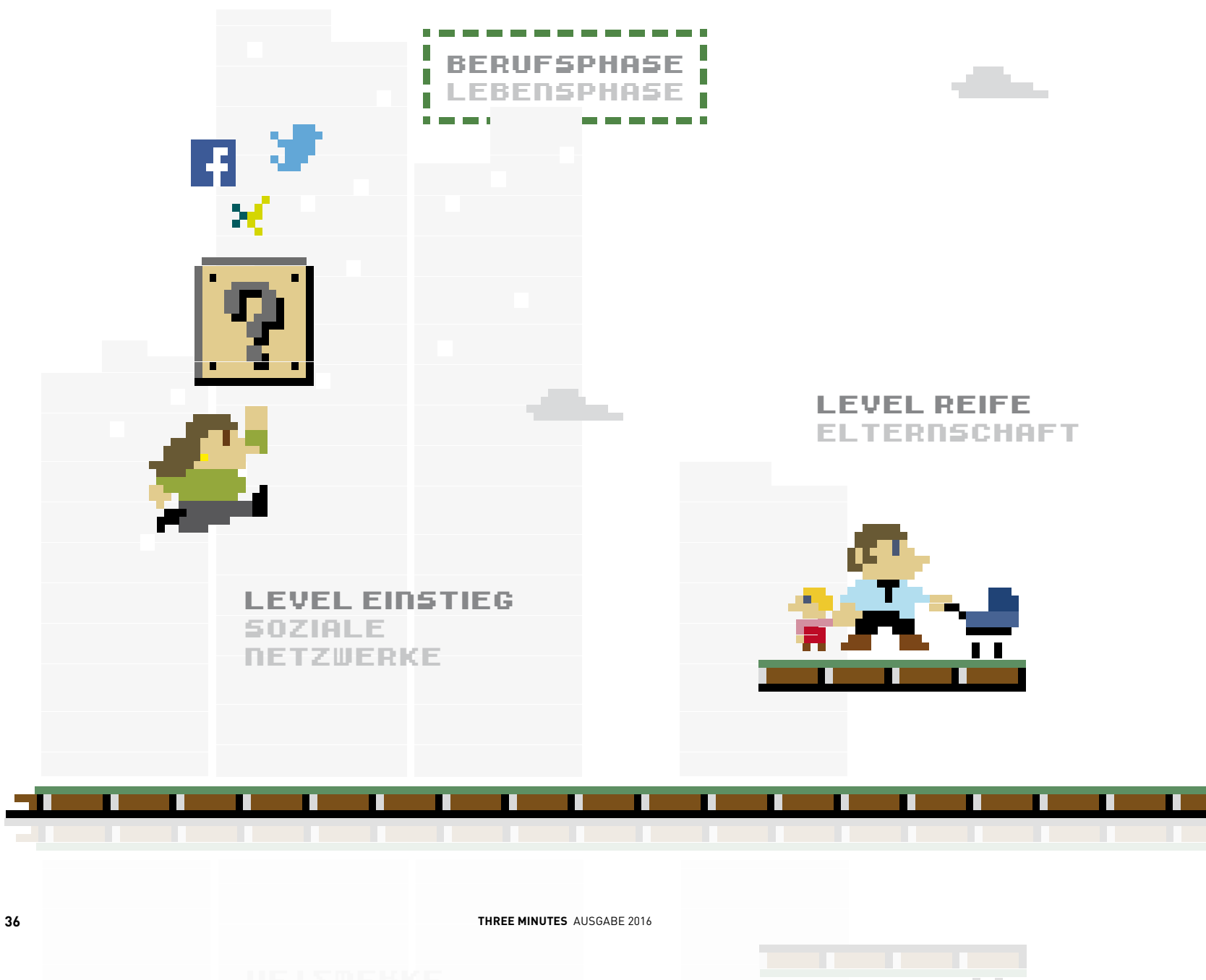
Die hohe Komplexität der neuen Vorschriften und die damit einhergehenden aufwendigen Maßnahmen, die für eine rechtlich einwandfreie Umsetzung erforderlich sind, stellen die Emittenten vor einige Herausforderungen. Die ordnungsgemäße Belehrung der Betroffenen, die Anpassung der internen Verfahrensabläufe bei Insiderinformationen, die Einführung von Überwachungsmechanismen, die Schulung der Mitarbeiter zu den neuen Publizitätspflichten, die Etablierung klarer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und die kontinuierliche Pflege der Directors'- und Insiderlisten binden hohe Kapazitäten. Besonders kleinere Unternehmen und Emittenten, für die diese Vorschriften komplett neu sind, stoßen hier an ihre Grenzen. Es gilt nun: Learning by doing! Speziell für die Einhaltung der MAR entwickelte IT-Lösungen können den Emittenten helfen, den Überblick zu behalten und Kapazitäten zu schonen. Fakt ist: An den EU-Gezeitenkräften werden wir nichts mehr ändern. Wichtig ist jetzt, dass die Deiche der bevorstehenden Flut standhalten. Und wie schon in der Vergangenheit beobachtet: Oft erreicht die Tide nicht die vorhergesagte Höhe!

TEXT nicole.schuettforth@kirchhoff.de, anika.heske@kirchhoff.de

DESIGN kristina.koch@kirchhoff.de

IN GUTEN WIE IN SCHLECHTEN ZEITEN

Wie Arbeitgeber sich als Lebensabschnittsgefährten präsentieren.





„Hallo, ist da jemand?“ Der Mitarbeiter aus der Recruiting-Abteilung sitzt an seinem Arbeitsplatz und ruft fragend in das Großraumbüro hinein. Keine Antwort. Er steht auf und blickt über seine Trennwand in den Raum. Aber wo sonst reger Betrieb herrscht, ist es menschenleer. Er blickt zu den Besprechungsräumen, in denen Bewerbungsgespräche stattfinden sollten – sind das Spinnenweben an den Meeting-Stühlen? Der jetzt verunsicherte Mann hebt den Telefonhörer ab, nur um sicherzugehen, dass die Leitung noch funktioniert. Dabei versucht er sich zu erinnern, wann das Telefon das letzte Mal geklingelt hat, aber es fällt ihm nicht ein. Er blickt in seine Inbox. Seit zwei Wochen keine neuen Bewerbungen. Er bemerkt die aufkommende Panik in seinem Bauch, als er auf den Gang tritt – es ist kein Mensch zu sehen. Auch nicht vor dem Bürogebäude. Er ruft, diesmal lauter, aber niemand antwortet. Er hört das Blut in seinen Ohren pochen und ... wacht schweißgebadet auf.

So oder so ähnlich muss man ihn sich vorstellen, den Albtraum deutscher Personaler, die sich tagsüber mit dem demografischen Wandel beschäftigt haben. Immer weniger Neugeborene, immer weniger Menschen im arbeitsfähigen Alter, immer weniger qualifizierte Bewerber – für die deutsche Wirtschaft erklärtermaßen ein Schreckensszenario.

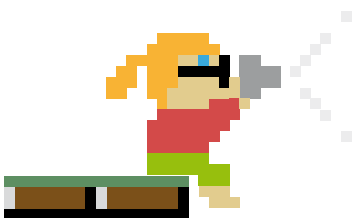
Die Schlafqualität der übrigen Angestellten deutscher Unternehmen dürfte sich hingegen verbessern, rüsten sich viele Arbeitgeber doch schon für die kommende Schlacht um qualifizierte Arbeitskräfte. Längst geht es nicht mehr nur darum, sich für Bewerber möglichst attraktiv zu machen – genauso wichtig ist es, bewährte Stammkräfte so lange wie möglich im Unternehmen zu halten.

EIN NEUES BUZZWORD

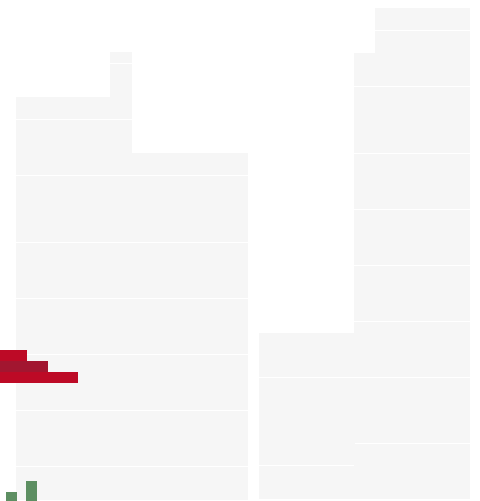
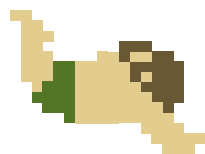
Zu den aktuellen Schlagwörtern zählt dabei die „lebensphasenorientierte Personalpolitik“: Unternehmen sollen die aktuelle Situation ihrer Mitarbeiter würdigen und ihnen je nach Lebensphase die am besten geeignete Unterstützung anbieten. Hier geht es ausdrücklich nicht nur um Phasen des Berufslebens. Auch das Privatleben der Mitarbeiter soll in der Personalpolitik berücksichtigt werden. Aber was heißt das konkret?

In beruflicher Hinsicht etwa unterscheidet sich die Phase des Einstiegs in ein Unternehmen von der anschließenden „Reifephase“, in der ein Mitarbeiter bereits relevante Erfahrungen im Unternehmen gesammelt hat. Je nach Verlauf der Karriere können sich Phasen wie „Führung“ oder „Auslandseinsatz“ anschließen. Und auch der – gegebenenfalls schrittweise – Ausstieg aus dem Unternehmen kann als eigene Phase betrachtet werden.

Im Privatleben von Mitarbeitern gibt es familiär geprägte Phasen wie Elternschaft oder die Pflege von Angehörigen, die mit dem Beruf in Einklang gebracht werden müssen. Auch der Lebens- und Arbeitsstil des Partners kann die Lebensphase eines Mitarbeiters und damit sein Verhältnis zur eigenen Tätigkeit prägen. Und schließlich kann es auch Phasen im Erwerbsleben geben, die geprägt sind von Ehrenamt, Hobby, Krankheit, Nebentätigkeit, von privater und betrieblicher Weiterbildung, von kritischen oder traumatischen Ereignissen oder von Verschuldung – Wechselwirkungen mit dem Job sind in diesen Fällen vorprogrammiert. Solche beruflichen und privaten Phasen zu erkennen, ins Verhältnis zu setzen und je nach individueller Situation des Mitarbeiters Hilfestellung und Förderung anzubieten – das ist der Anspruch der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Geradezu ein „Klassiker“ aus dem Baukasten dieses Management-Ansatzes: der Betriebskindergarten in der Nähe des Büros. Er ermöglicht Mitarbeitern, die sich privat in der Phase der Elternschaft und beruflich in der Einstiegs-, Reife- oder Führungsphase befinden, Familie und Arbeit besser miteinander zu vereinbaren. Das Unternehmen profitiert gleichfalls: Motivation und Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen steigen, Krankheitstage und Fluktuation sinken.



LEVEL FÜHRUNG
HOBBY



VIELE UNGENUTZTE CHANCEN

Den Kampf um die wenigen qualifizierten Bewerber (siehe Albtraum oben) kann nur gewinnen, wer entsprechende personalpolitische Maßnahmen auch gut an die Außenwelt kommuniziert. Als Kanäle dafür bieten sich klassische „Employer Branding“-Maßnahmen an, ebenso aber auch das Corporate Reporting. Geschäfts- und Personalberichte sind eigentlich ein gutes Forum, um potenziellen Bewerbern die eigene Personalpolitik darzustellen.

Eigentlich. Denn tatsächlich lassen zumindest die DAX-Konzerne diese Chance noch ungenutzt. Das ist eines der zentralen Ergebnisse einer von Kirchhoff Consult betreuten Inhaltsanalyse der Berichtssaison 2014¹. Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, integrierte Berichte und Personalberichte der DAX-Unternehmen wurden daraufhin untersucht, wie viele Informationen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik sie enthalten. Das ernüchternde Fazit: Nur fünf der 30 Konzerne schafften es überhaupt, im Rahmen der Analyse mehr als die Hälfte der möglichen Punkte einzuheimsen. Am intensivsten wird das Thema – wer hätte es gedacht? – in den vier veröffentlichten Personalberichten diskutiert. Auch in den mittlerweile zahlreichen Nachhaltigkeitsberichten finden

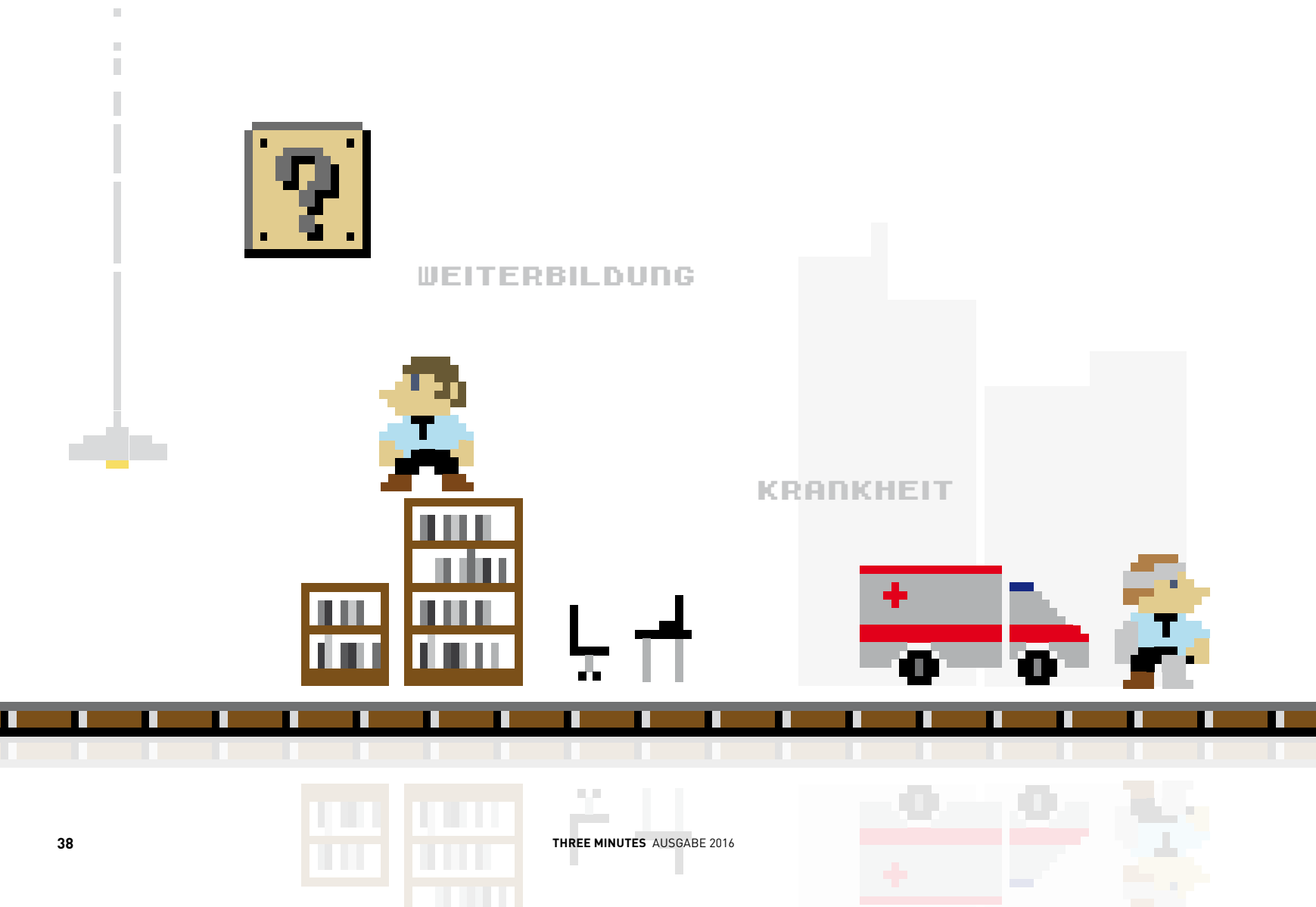
sich hierzu Angaben, während die klassischen Geschäftsberichte und die integrierten Berichte mit Informationen knausern.

Am ausführlichsten ist die Berichterstattung noch zu lebensphasenorientierter Weiterbildung. Der Leser erhält Antworten auf die wichtigsten Fragen: Werden Mitarbeiter adäquat in ihren jeweiligen Berufsphasen unterstützt und beraten, werden Qualifizierungsgespräche durchgeführt? Auch die Qualifizierung und gezielte Förderung von Frauen – insbesondere in Führungspositionen – gehört zu den beliebteren Themen.

Und schließlich zeigen sich die DAX-Konzerne auch beim Thema Gesundheitsmanagement relativ auskunftsfreudig, etwa bei den Aspekten Arbeitssicherheit und Präventionsmaßnahmen.

Vier Aspekte werden hingegen besonders stark vernachlässigt:

- Angaben zu heterogenen Teams, also etwa zu der Frage, ob der Wissensaustausch und die Kooperation zwischen jungen und alten Mitarbeitern gezielt gefördert werden;
- nicht monetäre Vergütungsbestandteile, also etwa Beratungsleistungen, die für Mitarbeiter in der Einstiegsphase wichtiger sind als in der



Ausstiegsphase – wie steuerliche Tipps der Buchhaltung, Familienberatung bei Elternzeit oder psychologische Unterstützung in schwierigen Situationen;

- Potenzialanalysen, die Mitarbeitern in der Reifephase aufzeigen, welche Entwicklung sie im Unternehmen erwarten können; und schließlich
- das aktive Ausstiegsmanagement, beispielsweise über Austrittsgespräche oder Outplacement-Maßnahmen.

Auffällig ist nicht nur der Mangel an Informationen, die DAX-Konzerne wirken zudem auch ziellos; jedenfalls kommunizieren sie kaum Zielsetzungen für die lebensphasenorientierte Personalpolitik. Am verbindlichsten zeigt sich die Börsenelite noch beim Thema Frauenförderung. Hier werden häufig mittelfristige Ziele formuliert – ein Schelm, wer dies als bloße Konsequenz regulatorischen Drucks interpretiert.

DIE KÜR WIRD SCHNELL ZUR PFLICHT

Möglicherweise wird es auch der Gesetzgeber sein, der Unternehmen zu einer aussagekräftigeren Berichterstattung über die lebensphasenorientierte Personalpolitik bewegt. Denn schließlich steht die EU-Direktive zur nichtfinanziellen Berichterstattung schon in den Startlöchern. Ab dem

Geschäftsjahr 2017 werden sich Unternehmen in einer „nichtfinanziellen Erklärung“ u. a. zu Arbeitnehmerbelangen äußern müssen. Und dazu dürften nach deutschem Recht – so sieht es zumindest der Referentenentwurf des Bundesjustizministeriums vor – Aspekte wie Gleichstellung, Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte, Gesundheitsschutz oder Arbeitsplatzsicherheit zählen.

Wer nach Inkrafttreten der Richtlinie also glaubhaft in Richtung Arbeitsmarkt kommunizieren und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren möchte, der wird sich keinen Gefallen tun, wenn er beim Reporting nur die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt. Wer hingegen schon jetzt die Berichterstattung zur lebensphasenorientierten Personalpolitik forciert, der schont in Zukunft seine Nerven – und den Schlaf seiner Recruiting-Mitarbeiter. .||

¹ Vgl. Bjarne Hackmann: *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Was und in welcher Form kommunizieren die DAX-Unternehmen?* Bachelor-Arbeit, Hamburg School of Business Administration (HSBA), 2015.

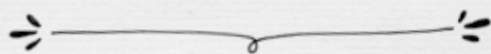
TEXT bjarne.hackmann@kirchhoff.de

kai.roeske@kirchhoff.de

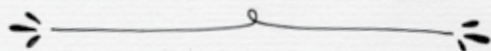
DESIGN rafaela.marquart@kirchhoff.de



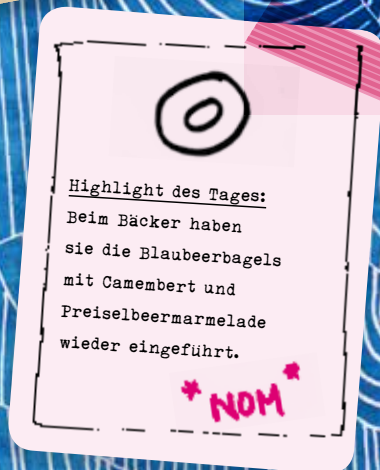
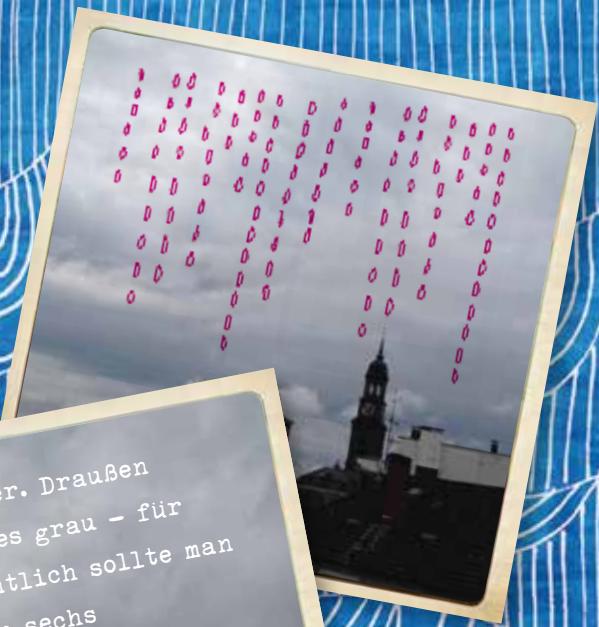
AUS DEM TAGEBUCH EINER PROJEKTMANAGERIN¹



Mein Tagebuch



Ende September. Draußen
ist jetzt alles grau – für
immer. Eigentlich sollte man
die nächsten sechs
Monate in Hamburg
verschlafen und erst wieder
im Mai aufwachen.



Highlight des Tages:

Beim Bäcker haben
sie die Blaubeerbagels
mit Camembert und
Preiselbeermarmelade
wieder eingeführt.

* NOM *

Liebes Tagebuch,

ich habe eben meinen Hosenanzug noch schnell aus der Reinigung geholt. Bin noch kurz vor Ladenschluss reingehuscht – das Binden der Präsentationsmappen hat einfach wieder viel zu lange gedauert. Und das obwohl ich eine „Alles muss bis 14:00 Uhr fertig sein“-Mail geschrieben hatte. Wie gewohnt wurden dann aber auf den letzten Metern noch Fehler gefunden, die unbedingt korrigiert werden mussten. Der Flieger geht morgen so unendlich früh, ich muss gleich meine Mitbewohnerin noch einmal mit der Präsentation nerven. Übung macht schließlich den Meister. Danach noch schnell essen und zur Entspannung mit einem Buch ins Bett. Habe ich schon erzählt, dass ich gerade The Martian lese? Ein ziemlich gutes Buch, wenn du mich fragst. Unendlich gruselig, aber der Typ hat einfach den besten Humor. Stell dir mal vor, du wirst auf dem Mars „vergessen“ und hast nichts außer dir selbst und ein paar Kartoffeln zum Überleben (und natürlich einen Haufen NASA-Equipment). Brrrrr. Na ja, ich geh dann mal wieder ins Wohnzimmer. Die Wahrscheinlichkeit, dass ich jemals zum Mars reise, ist ja eher gering – da lauert also keine Gefahr für mich.

Amelie

HIGHLIGHT DES TAGES



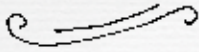
Weihnachtsfeiertage,

**ZU VIEL
FAMILIE.**



Alle fahren noch in
den Skiurlaub, nur ich nicht.
Abends im Bett ist auch gut,
draußen eh kein Schnee.

P.S.: Ich melde mich morgen mal und erzähle dir, wie die Präsentation gelaufen ist.



Liebes Tagebuch,

ich will endlich wieder zur Arbeit. Meine Familie reicht mir jetzt, und die anderen sind alle in den Skiurlaub gefahren. Und wenn die Familie nervt und ich nicht einmal zu meinen Freunden flüchten kann, dann ist das nicht so toll. Da ist es allemal besser, den ganzen Tag im Büro zu sitzen. Da wartet zwar gerade auch nichts Spannendes, aber wenigstens kann ich mir in Hamburg meinen Tagesablauf wieder selbst aussuchen. Noch zumindest. Die meisten Kunden haben ja noch Urlaub. Zum Glück – so kommt man ungestört zum Arbeiten. Apropos Störung: Mama ruft zum Mittag. Ich melde mich nachher vielleicht noch mal.

Amelie



ENDE
FEBRUAR.

VERBRINKE
ZU VIEL ZEIT
MIT KOLLEGEN

UND
ZÄHLEN.

WENIG ZEIT
MIT
FREUNDEN

WETTER
EGAL, ICH
SITZE IM
TROCKENEN

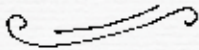
ES IST
IMMER
DUNKEL.

HAMBURG
IM WINTER
IST DOOF.

Hei,

da bin ich wieder! Zum Glück geht es morgen wieder nach Hamburg. Mama schaut mir zu viele Kochsendungen. Schlaf gut, wir hören morgen voneinander.

Die Amelie



Liebes Tagebuch,

heute habe ich von Korrekturen geträumt. Sie nahmen einfach kein Ende. Ich habe die ganze Zeit nur Dinge gegengecheckt. Die ganze Nacht habe ich von Häkchen geträumt – immer wenn ich die Augen geschlossen habe, waren sie da. Dabei ist doch Wochenende. Bin dann um 9:00 Uhr aufgewacht und konnte nicht mehr schlafen. Hätte richtig lang ausschlafen können. Aber wie das so ist, wenn man kann, dann macht man nichts. Den restlichen Tag habe ich mich um den Haushalt gekümmert – waschen, putzen, kochen. Auch mit meiner Mitbewohnerin habe ich mal wieder geredet. Unsere letzte Unterhaltung war schon ewig her. Die ist immer schon im Bett, wenn ich nach Hause komme. Das war echt schön. Abends habe ich dann einen kitschigen Film geschaut – Disneyprinzessinnen sind echt nix gegen Hollywood-



HIGHLIGHT DES TAGES



Habe in meiner
Bettwäsche den
zweiten gepunkteten
Socken wieder-
gefunden.

Das war super!
Vielleicht sogar das
HIGHLIGHT DER WOCHE.

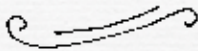
Liebesfilme. Kein Wunder, dass wir alle unrealistische Vorstellungen von der Liebe haben ... Später wollte ich noch feiern gehen. Habe ich dann aber doch nicht gemacht; war zu müde. Aber morgen gehe ich bestimmt wieder raus. Frische Luft soll ja gut für Körper und Geist sein.

Cheerz!

Deine Amelie

-

Nachtrag: Sonntag doch nicht draußen gewesen; das Wetter war so mies und die Couch so gemütlich. Bin ich in letzter Zeit eh viel zu selten. Im Sommer geh ich auch wieder nach draußen. Versprochen!



Liebes Tagebuch,

immer, wenn ich dir schreibe, habe ich das Gefühl, wieder 16 zu sein. Aber mit Ende zwanzig nimmt man ja jeden Jungbrunnen mit, den man finden kann, ne? Heute war ein wunderbarer Tag. Denn: Gestern ist der Geschäftsbericht in den Druck gegangen! Das heißt, wir können keine Änderungen mehr machen. Ein schönes Gefühl! Endlich sind die Arbeitskollegen wieder ein

Der erste Tag nach
Veröffentlichung. Mit einem
Kaffee in der Hand am
Teleskop sitzend. Draußen
strahlend Sonnenschein,
die Möwen kreisen über
dem Fleet. Temperatur
frisch. Luft gaskel.



HIGHLIGHT DES TAKES

Keine Telefonate - GEIL.

Keine einzige Korrektur

abgehakt -

NOCH GEILER!



zzz

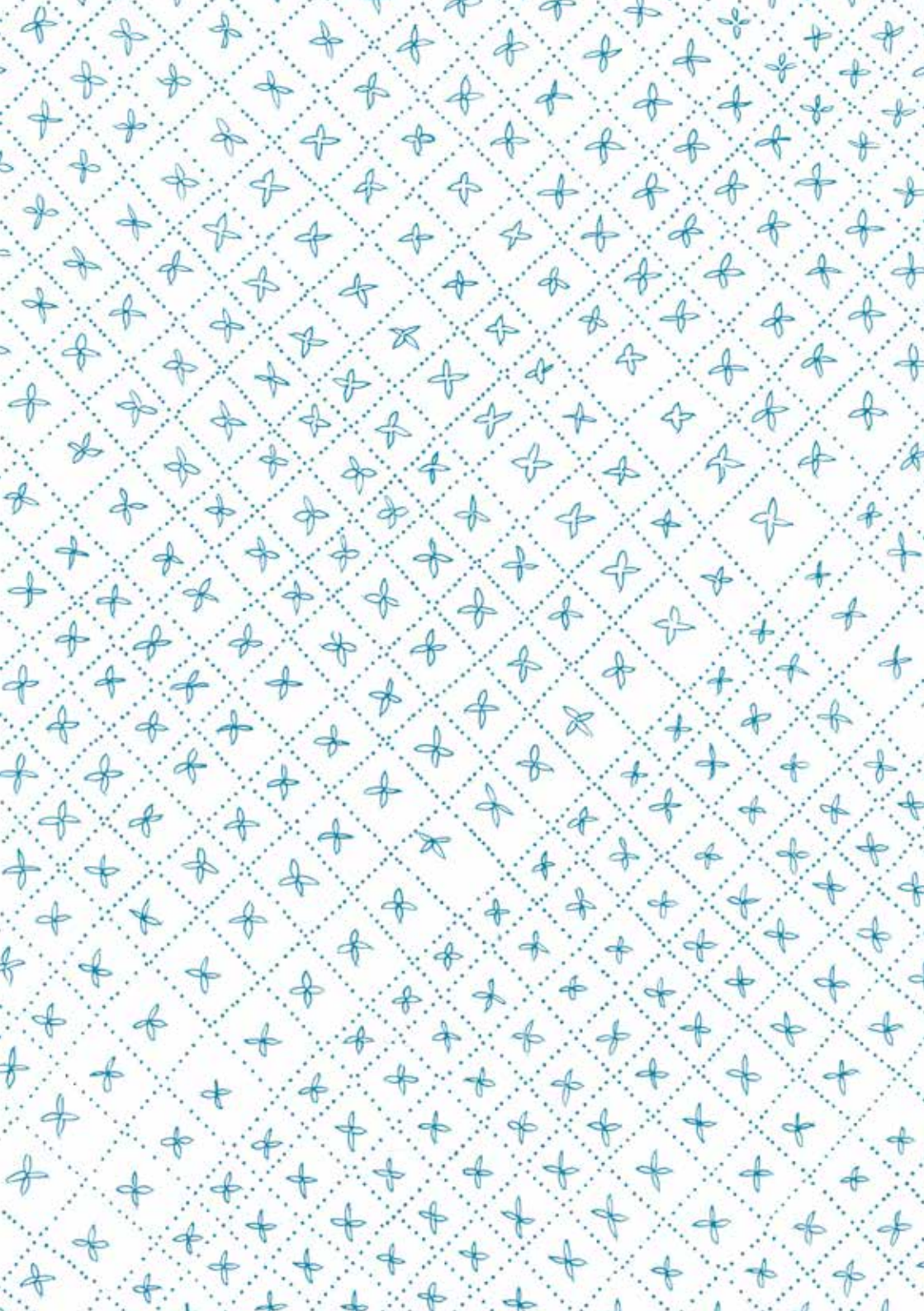
zzz

bisschen entspannter. Man merkt das immer daran, dass es leiser wird. In den letzten Monaten war es teilweise echt laut. Ich habe heute auch keinen einzigen Anruf von Kunden bekommen. Das war ungewohnt. Gespenstische Stille quasi. Passenderweise war draußen auch zum ersten Mal richtig glasklare Luft heute Morgen. So gefällt mir Hamburg! Der Sommer kann kommen. Da fällt mir ein, dass ich noch einen Bikini brauche. Und eine Bikinifigur. Haha. Sport, das wäre doch was. Wenn das Wetter mitspielt, können wir am Wochenende ja mal die Grillsaison einläuten. Oder an die Elbe, ein paar Frachtern beim Wenden zuschauen. Mit Bier oder Weißweinschorle.

Damit erst mal Prost!

Amelie





¹ Anmerkung der Redaktion: Alle in diesem Artikel geschilderten Handlungen und Personen sind frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeiten mit lebenden oder verstorbenen Personen wären zufällig und sind nicht beabsichtigt.

TEXT claire.busche@kirchhoff.de

DESIGN kristina.koch@kirchhoff.de

ÜBER DIE WECHSELWIRKUNG ZUR GANZHEITLICHKEIT

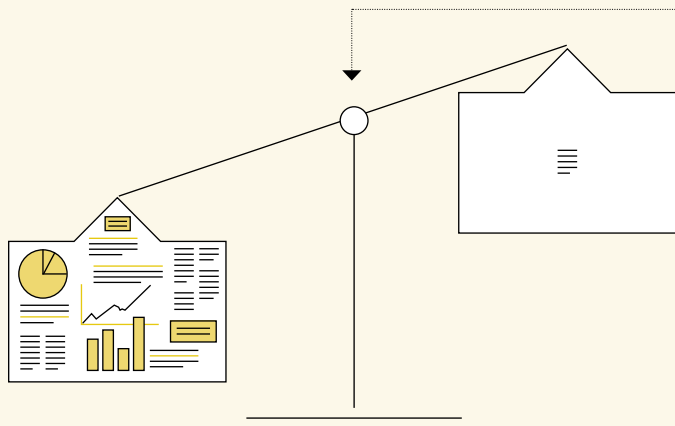
DER INTEGRIERTE BERICHT IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN INFORMATIONSFLOT UND INHALTSKOMPRIMIERUNG

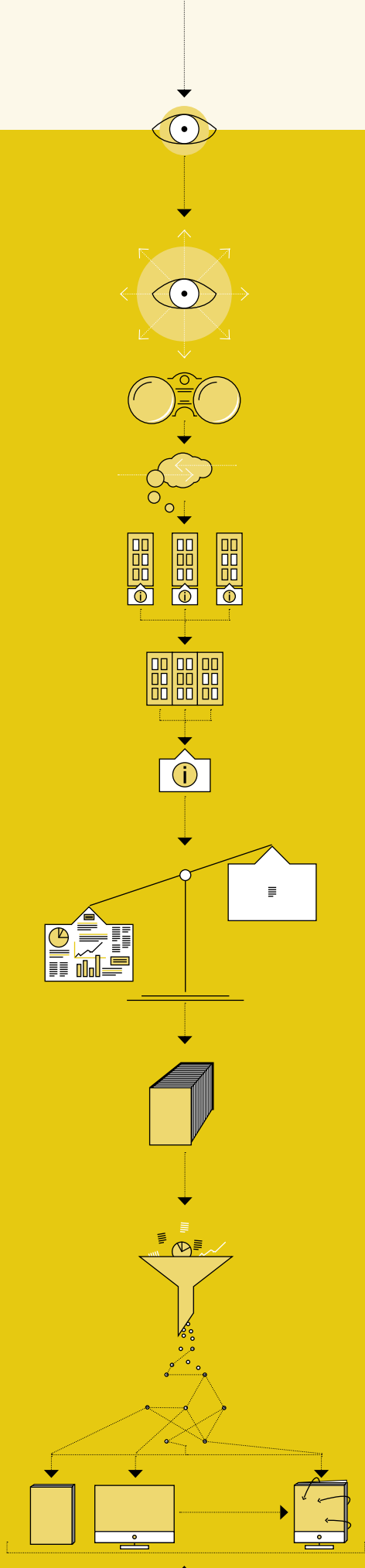
Konnektivität und Prägnanz sind zwei der sieben Prinzipien für die integrierte Berichterstattung. Das erste besagt – stark vereinfacht –, dass alles mit allem zusammenhängt und dass man aus der Vergangenheit lernen und die Zukunft antizipieren soll. Das andere – ebenfalls stark vereinfacht – will, dass man auf den Punkt kommt: Wiederhole dich nicht und fasse dich kurz. Zwei Prinzipien, ein Widerspruch?

Wie balanciert man Informationen im integrierten Bericht, und was können verschiedene Kommunikationsformate hier leisten? Aktuelle Beispiele aus dem Reporting von BASF, Novo Nordisk und SAP zeigen, wie drei Pioniere auf dem Gebiet der integrierten Berichterstattung ihren Stakeholdern ein ausgewogenes und kreatives Informationsmenü kredenzen.

EIN UNGLEICHES PAAR: KONNEKTIVITÄT UND PRÄGNANZ

Die integrierte Berichterstattung ist ein Entwicklungsprozess. Dieser mündet idealerweise irgendwann in einem integrierten Bericht, der die Wertschöpfung eines Unternehmens auf kurze, mittlere und langfristige Sicht beschreibt. Dafür werden finanzielle und nicht finanzielle Informationen miteinander verknüpft, konkret und messbar, sodass sich am Ende ein ganzheitliches Bild ergibt über den Wert, den ein Unternehmen schafft – oder vernichtet. Das letztgenannte Szenario wird allerdings immer noch von vielen Unternehmen lieber unter den Tisch gekehrt.

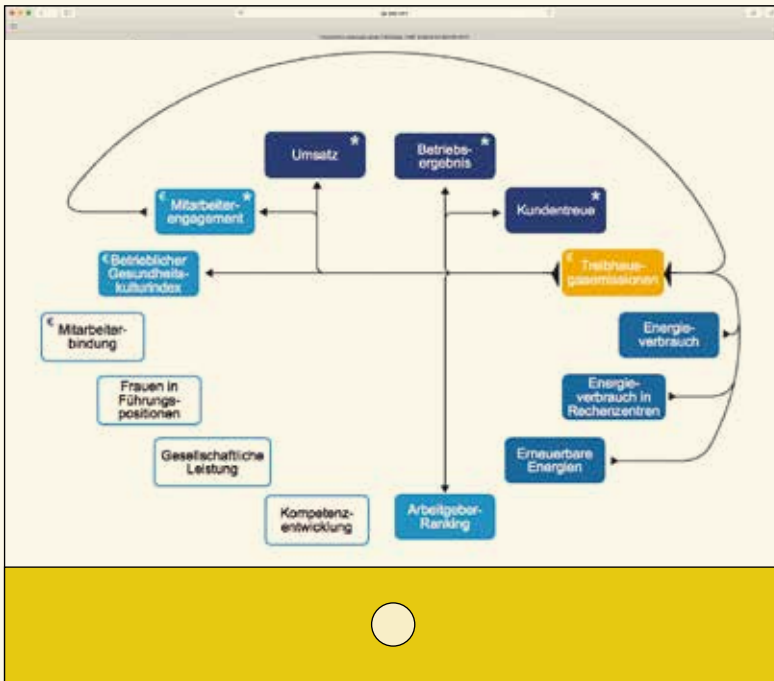




Ganzheitlich wird das Bild, wenn Abhängigkeiten und Wechselwirkungen innerhalb der Wertschöpfungskette nachvollziehbar werden: In welcher Beziehung steht das Finanzmanagement zum Umgang mit Innovationen, der Marke, der Förderung der Mitarbeiter oder einem effektiven Ressourcenmanagement? Welche Risiken bestehen gegenwärtig und wie könnten sie sich in Zukunft verändern? Welche Konflikte mit Stakeholderinteressen beeinflussen das Geschäft? Die Liste der kniffligen Fragen ist lang. Sie nehmen Bezug auf Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Kapitalarten und den essenziellen Bestandteilen des integrierten Berichts. Ihre Beantwortung ist kleinteilig, mühsam, mitunter spekulativ. Und gesucht wird doch eigentlich das große Ganze: Es ist die Konnektivität, die Zusammenhänge beschreibt und einen Kontext schafft – eines der zentralen Prinzipien für einen integrierten Bericht, wenn nicht das entscheidende Merkmal schlechthin.

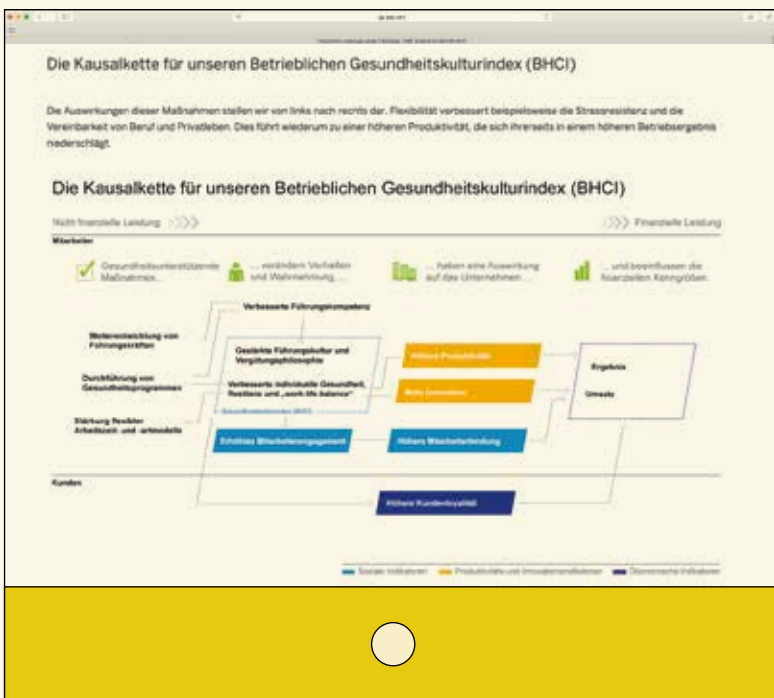
Die Konnektivität ist es, die den integrierten Bericht ausmacht; fehlt sie, hat man es mit einem kombinierten Bericht zu tun. Das International Integrated Reporting Council (IIRC) setzt besonders auf eine Wechselwirkung: Wenn man im Unternehmen integriert denkt, fließen die Zusammenhänge ganz natürlich in die Berichterstattung auf verschiedenen Ebenen ein, zuerst in die interne Berichterstattung, auf diesem Wege in die Bewertung von Sachverhalten und in die Entscheidungsprozesse sowie schließlich in den integrierten Bericht selbst, also die externe Kommunikation.

Zur Form der Berichterstattung oder zu den Kommunikationsformaten macht das IIRC keine näheren Angaben. Es gibt im Framework einen Hinweis darauf, dass verschiedene Informationsquellen miteinander verlinkt werden können. Die Printfassung eines integrierten Berichts könne als „entry point“ hinführen zu ergänzenden Informationen, etwa auf der Website des Unternehmens. Ebenso kann ein digitaler Bericht verlinkt werden mit weiterführenden Online-Informationen.



1'INTEGRIERTE LEISTUNGSANALYSE
[HTTP://GO.SAP.COM/INTEGRATED-REPORTS/2015/DE/STRATEGY/INTEGRATED-PERFORMANCE-ANALYSIS.HTML](http://go.sap.com/integrated-reports/2015/de/strategy/integrated-performance-analysis.html)

DIE ENTWICKLUNG DER KAUSALKETTE FÜR DEN BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSKULTURINDEX BEI SAP
[HTTP://GO.SAP.COM/INTEGRATED-REPORTS/2015/DE/STRATEGY/INTEGRATED-PERFORMANCE-ANALYSIS.ERGEBNISSE.HTML](http://go.sap.com/integrated-reports/2015/de/strategy/integrated-performance-analysis.ergebnisse.html)



Angenommen, der Ausgangspunkt ist zunächst der Bericht in Papierform, das klassische Format mit vielen Vorzügen, aber auch auf eine natürliche Weise begrenzt in der Handhabung. In der Darstellung statisch, werden Informationen nacheinander und im Idealfall aufeinander aufbauend geliefert. Besonders wichtig: eine logische Berichtsstruktur; eine klare Verweissystematik, die Berichtsteile miteinander verbindet; Icons, Farbcodierungen oder Ähnliches, die Leserführung und Nutzbarkeit des Berichts positiv beeinflussen. Diese Merkmale stehen im Zeichen des Prinzips der Prägnanz, welches es dem Leser erleichtert, sich zielgerichtet mit den für ihn interessanten Informationen zu befassen. Prägnant sind nach dem IIRC Framework Informationen ferner dann, wenn Wiederholungen auf ein Minimum begrenzt und über Relevantes in der gebotenen Kürze berichtet wird.

DREI MIT ERFAHRUNG

Mit der prinzipiell immer gleichen Herausforderung, Zusammenhänge herzustellen und dabei adressatengerecht und zielgerichtet zu berichten, gehen Unternehmen in der Praxis auf ganz unterschiedliche Weise um. Inspiration bietet das aktuelle Reporting von drei in der integrierten Berichterstattung langjährig Erfahrenen: BASF, Novo Nordisk und SAP.

BASF

[WWW.BASF.COM](http://www.basf.com)

Der 244 Seiten umfassende gedruckte BASF-Bericht 2015 über die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung des Unternehmens ist ausgefeilt – das Prinzip der Prägnanz tritt angesichts des Berichtsumfangs in den Hintergrund. Den Bericht gibt es auch online als PDF und im HTML-Format. Beim Thema Konnektivität fallen die Win-win-Situationen positiv auf, mit denen BASF seine Wertschaffung dokumentiert. Gegenübergestellt und in Zahlen ausgedrückt die Wertschaffung aus verschiedenen Perspektiven: Wert für BASF – Wert für Kunden, Wert für BASF – Wert für Umwelt usw. Digitale Verbindungen der fortgeschrittenen Art stellt die Website her: Connected minds gibt interessierten Bewerbern die direkte Gelegenheit, mit BASF-Mitarbeitern in Kontakt zu treten, einen Chat-Termin zu vereinbaren und so deren ganz persönliche BASF-Story zu erfahren.

“When it comes to
changing behaviour,
information is power
– it is the lifeblood
of capital markets
and the transmission
system for effective
decision-making.”

Paul Druckman, CEO des International
Integrated Reporting Council (IIRC)
{Aus der Rede von Paul Druckman an das United Nations
Economic and Social Council am 31. März 2016}

NOVO NORDISK

WWW.NOVO-NORDISK.COM

Schlank ist der integrierte Bericht 2015 von Novo Nordisk mit 113 Seiten. Es gibt ihn gedruckt und als PDF-Datei. Inhaltliche Schwerpunkte liegen auf Zielen und Zielerreichung, Strategie, Produkten, Risiken und deren Management, Governance sowie finanziellen, sozialen und ökologischen Performancedaten. Als Ergänzung dazu werden Materialität und Stakeholderdialog auf der Unternehmenswebsite behandelt: Novo Nordisk bezieht Stellung zu den für das Unternehmen wesentlichen Themen unter „Novo Nordisk positions“. Klickt man sich durch die Nachhaltigkeitsseite, findet man zahlreiche einschlägige Themen besonders leserfreundlich aufbereitet. Die Triple-Bottom-Line-Berichterstattung, das „TBL Quarterly“, etwa gibt es zu jedem Quartal: die langfristige Wertschöpfung vermittelt durch Storytelling, Videos und Infografiken inklusive. Auf einen zusätzlichen GRI-Report hingegen verzichtet Novo Nordisk neuerdings und begründet dies unter anderem damit, dass es für das Unternehmen nicht mehr zielführend sei, parallel mit mehreren Definitionen von Materialität zu arbeiten – auch ein Beitrag zu mehr Prägnanz.

SAP

WWW.SAP.COM

Die integrierte Leistungsanalyse¹ des digitalen SAP-Berichts ist ein Glanzstück der Konnektivität: ein Konzern auf der Suche nach Ursache-Wirkungs-Ketten, die er seit 2014 mit Realdaten füttert, um nach und nach eine integrierte Strategie zu etablieren. Zusammenhänge sind beschrieben und grafisch visualisiert, ein Klick auf den Indikator oder das Ziel offenbart Details: „Eine Abweichung des Mitarbeiterengagements um einen Prozentpunkt würde sich mit 40 bis 50 Mio. € auf das Betriebsergebnis auswirken“, heißt es da beispielsweise. Oder: „Eine Senkung der Treibhausgasemissionen um ein Prozent würde das Betriebsergebnis der SAP mit 4 Mio. € positiv beeinflussen.“ Kurz und knapp. Konkret und verständlich. Und die Informationen stehen nicht isoliert. Die Grundlagen für die Annahmen und die Bedeutung von Kennzahlen werden mitgeliefert, und es wird ausreichend Kontext für das Informationsbedürfnis des Adressaten hergestellt. Man versteht: Auf die richtigen Daten kommt es an, die Kapazitäten im Unternehmen und vor allem auf den langen Atem, den man

braucht bis Ursache und Wirkung analysiert sind, um irgendwann schließlich strategisch verankert werden zu können.

DIE DIGITALE WELT NUTZEN

Obwohl das IIRC im Framework Kommunikationsformate praktisch offenlässt, wird aus dem Sinnzusammenhang der „Guiding Principles“ und der Verbindung zum integrierten Denken klar: Der Kontext sollte sich auf mehrere Formate verteilen. Denn die Informationsbedürfnisse der Stakeholder sind dynamisch und von unterschiedlichen Perspektiven geprägt. Nicht jeder benötigt alle Informationen zur gleichen Zeit. Je nach Adressat bekommt die Informationsübermittlung eine unterschiedliche Bedeutung, manche Informationen beziehen sich auf Vergangenes (Performance), andere stehen in Zusammenhang mit Trends der näheren oder fernen Zukunft (Ziele, Maßnahmen). Die Unternehmenswebsite spielt bei der adressatengerechten Vermittlung der Inhalte eine wichtige Rolle. Für ein ganzheitliches Reporting bietet es sich an, Kommunikationskanäle und -formate zu kombinieren, sie durch Verweise aufeinander zu beziehen und dadurch Kontext der Inhalte und Konnektivität der Darstellungsformen herzustellen.

FAZIT

Ein wesentlicher Gedanke beim Prinzip der Konnektivität ist die Wirkung zwischen externer Berichterstattung und integrierter Denkweise. Während die integrierte Berichterstattung auf dem Denken in Zusammenhängen basiert, auf Erkenntnissen aus Ursache und Wirkung, lässt die Berichterstattung umgekehrt Rückschlüsse auf interne Unternehmensstrukturen und Entscheidungsprozesse zu. Der integrierte Bericht sorgt für ein hohes Maß an Transparenz beim Thema Wertschöpfung, wenn es dem Berichtersteller gelingt, relevante Informationen miteinander in Beziehung zu setzen. Zusammenhänge herzustellen, ist das eigentliche Ziel eines integrierten Berichts. Weil Zusammenhänge Klarheit schaffen. Und wo Klarheit herrscht, wird Veränderung möglich. **„I**

TEXT irina.paschke@kirchhoff.de

DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de



NACHHALTIGER KLÖNSCHNACK

YK OCEANUS

PANAMA



Der drittgrößte Hafen Europas liegt direkt vor der Haustür unserer Agentur. Sein Tagesgeschehen wird maßgeblich durch die Gezeiten bestimmt. Nur bei Flut reicht der Tiefgang aus, damit die derzeit größten Schiffe über die Elbe in den Hafen gelangen können. In Hamburg wird daher schon seit Jahren heftig darüber gestritten, ob der Fluss vertieft werden soll. Ein Hauptargument der Gegner: die negativen Auswirkungen auf die Umwelt. Ebenfalls ein aktuelles Streitthema in der Hansestadt: die Luftverschmutzung, die durch die laufenden Schiffsmotoren im – innenstadtnahen – Hafen entsteht. Diese zwei lokalen Themen weisen schon sanft darauf hin: Die Schifffahrtsbranche rückt beim Thema Umweltschutz immer weiter in den Fokus. Eigentlich auch kein Wunder, werden doch 90 % aller gehandelten Waren mit Schiffen transportiert – und die wiederum fahren mit 370 Millionen Tonnen Treibstoff pro Jahr. Vor allem die großen Handelsunternehmen wollen mittlerweile wissen, wie groß der CO₂-Footprint beim Schiffstransport ihrer Güter ist. Sind die Schifffahrtsunternehmen kommunikativ auf das wachsende Interesse vorbereitet? Berichten sie bereits über ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen?

UNZUREICHENDE ROUTENVORGABEN

Die Vorgaben politischer Institutionen an die Schifffahrtsbranche sind überschaubar. Die Pariser UN-Klimakonferenz im Dezember 2015 hatte die Regulierung der Schifffahrtsemissionen in die Hände ihrer Unterorganisation IMO (International Maritime Organisation) gelegt. Die IMO legte aber keine verbindlichen Zielvorgaben für Emissionen fest, sondern verordnete lediglich, dass künftig alle Seeschiffe ihre CO₂-Emissionen dokumentieren müssen. Es bleibt den Schifffahrtsunternehmen also selbst überlassen, ob sie ihren CO₂-Footprint verringern.

IN DEN INTERNATIONALEN GEWÄSSERN

Wirft man einen Blick auf die Websites der zehn größten Containerreedereien der Welt, sieht man: Sie alle widmen sich dem Thema Nachhaltigkeit – allerdings in unterschiedlicher Art und Intensität.

Nur zwei der Top-10-Reedereien veröffentlichten bisher regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht – die Reedereien Maersk aus Dänemark und OOCL aus Hongkong. Maersk erweist sich in der Nachhaltigkeitskommunikation als Branchenprimus. 2007 veröffentlichte das Unternehmen erstmals einen Environmental Report, in dem es die Umweltkennzahlen seiner Schiffsflotte offenlegte und über Investitionen und Maßnahmen zur Reduzierung der Emissionen informierte. Im gleichen Jahr publizierte Maersk auch einen „Health, Safety & Environmental Report“ basierend auf den damals aktuellen GRI-Richtlinien. Seitdem folgt jährlich ein Bericht (ab 2009 mit dem Titel „Sustainability Report“), der seit 2010 von einer Klassifizierungsgesellschaft zertifiziert wird. Vorbildlich! Die koreanische Reederei Hanjin hat seit 2005 Berichte erstellt, allerdings unregelmäßig, und der letzte Bericht stammt aus dem Jahr 2013. Ebenso auf der Website der chinesischen Staatsreederei COSCO gibt es Hinweise auf publizierte Nachhaltigkeitsberichte aus den Jahren 2006 bis 2008.

Auch jene großen Reedereien, die keinen Bericht publizieren, veröffentlichen ihr Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung auf ihren Websites und informieren – mehr oder weniger

detailliert – über ihre Strategien und Nachhaltigkeitsaktivitäten. Einige, wie die Schweizer Reederei MSC, geben zusätzlich an, dass eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung zur Steuerung entsprechender Aktivitäten existiert. Zudem veröffentlichen viele Reedereien Verhaltenskodizes oder externe Zertifizierungen für implementierte Umweltmanagementsysteme an Bord ihrer Schiffe.

Was alle Reedereien eint: Sie geben an, dem Umweltschutz und der Reduzierung von Kohlenstoff- und Schwefeldioxidemissionen oberste Priorität einzuräumen. Zudem betonen sie die Schaffung gleicher Standards bei den Lebens- und Arbeitsbedingungen der Besatzung an Bord. Und schließlich lässt auch kaum eine Reederei ihr gesellschaftliches Engagement unerwähnt.

IN DEN HEIMISCHEN GEWÄSSERN

Hamburg ist traditionell eine Schifffahrtsstadt, und zwei der weltweit größten Reedereien – Hamburg Süd und Hapag-Lloyd – haben zwischen Alster und Elbe ihren Hauptsitz.

Das Management von Hapag-Lloyd betont auf der Homepage die große Bedeutung von Nachhaltigkeit. 2012 veröffentlichte das Unternehmen einen Umweltbericht mit Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Sicherheit im Schiffsbetrieb. Im Geschäftsbericht erläutert das Unternehmen Maßnahmen und Erfolge des Umweltmanagements, welches extern zertifiziert wird. Einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht publiziert Hapag-Lloyd jedoch nicht, im Unterschied zur Reederei Hamburg Süd. Diese veröffentlichte im Mai 2016 ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht basierend auf den neuen Standards der Global Reporting Initiative. Das Unternehmen hat angekündigt, alle zwei Jahre einen neuen Bericht zu veröffentlichen.

WARTEN AUF DIE FLUT

CSR-Kommunikation findet also in der Schifffahrt statt, allerdings in unterschiedlichem Maße. Viele Reedereien äußern sich zur Implementierung von Nachhaltigkeitsleitlinien und -instrumenten sowie zur Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen. Die regelmäßige Veröffentlichung von zertifizierten Nachhaltigkeitsberichten ist aber – trotz der ersten Vorbilder wie Maersk oder Hamburg Süd – noch kein Standard in der Unternehmenskommunikation. Bedauerlich, denn nur so wäre für externe Stakeholdergruppen die Entwicklung des CSR-Engagements sichtbar. Und Vorsicht: Wenn man mit Zielen und Zahlen zum Nachhaltigkeitsengagement wirbt, sich diese aber nicht extern bestätigen lässt, droht der Vorwurf des „Greenwashings“.

Eine Flut von transparenten Nachhaltigkeitsberichten in der Handelsschifffahrt ist derzeit nicht zu erwarten. Die Sensibilisierung der Gesellschaft für die Umwelt und die Einhaltung sozialer Standards wird aber sicherlich nicht abnehmen. Sowohl international als auch hierzulande gibt es gute Vorbilder für gelungene Nachhaltigkeitskommunikation von Reedereien, die neugierig machen auf die kommende Entwicklung in der Schifffahrt. **„I**

TEXT christin.konow@kirchhoff.de

DESIGN kristina.koch@kirchhoff.de



VON DER E-MAIL-FLUT UND DER EBBE IM KOPF



Laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom gingen im Jahr 2014 bei jedem Arbeitnehmer durchschnittlich 18 E-Mails pro Tag im beruflich genutzten E-Mail-Postfach ein. Von weitaus höheren Zahlen geht das amerikanische Marktforschungsunternehmen The Radicati Group aus. Es schätzt, dass im Jahr 2016 durchschnittlich 90 E-Mails pro Tag auf dem geschäftlich genutzten E-Mail-Konto empfangen werden (davon 14 Spam-E-Mails).

Denken Sie an Ihr eigenes beruflich genutztes Postfach: Bekommen Sie eine Benachrichtigung, sobald eine E-Mail eingetroffen ist? Und lesen Sie gar jede E-Mail sofort durch? Sie ahnen schon, dass dies möglicherweise zu den Dingen gehört, die sie besser vermeiden sollten.

AUFMERKSAMKEITSDEFIZITE

Je nach Inhalt lassen sich E-Mails unterschiedlich schnell bearbeiten. Einige müssen nur gelöscht werden, andere wiederum erfordern mehr Zeit für ihre Bearbeitung. Aus Studien weiß man allerdings, dass es mehrere Minuten dauern kann, bis man sich wieder voll auf die Tätigkeit konzentriert, nachdem die Arbeit zuvor wegen einer anderen Aufgabe unterbrochen wurde. Diese Zeitspanne der erneuten Konzentration lässt sich gut mit der „Rüstzeit“ in der Produktion vergleichen. Wird eine Maschine für den Produktionsprozess vorbereitet, so ist deren Produktivität innerhalb dieser internen Rüstzeit gleich null.

Im beruflichen Alltag ist es oftmals schwierig, konzentriert „am Stück“ zu arbeiten. Eben noch prüft man ein Angebot, während der Kollege zur Tür hereinkommt und eine Frage zu einem Vorgang hat, der bereits zwei Wochen zurückliegt. Kurz darauf ruft ein Kunde wegen eines laufenden Projekts an. Es ist der Gesamtleistung nicht unbedingt zuträglich, sich immer wieder aufs Neue zu konzentrieren. Daher leuchtet es ein, dass es sinnvoll ist, die Anzahl der Rüstzeiten so gering wie möglich zu halten.

MULTITASKING MACHT DUMM

Die Praxis sieht jedoch meist anders aus: Man „springt“ zwischen voneinander unabhängigen Aufgaben, in der Hoffnung, beide möglichst gleichzeitig fertigstellen zu können – das Gegenstück einer ungeteilten Aufmerksamkeit.

Studien zeigen¹, dass sich bei Probanden eine Verringerung des Intelligenzquotienten messen lässt, sobald diese mehrere Dinge gleichzeitig bearbeiten müssen. In einer Untersuchung lag der gemessene Effekt bei der Verrichtung von Multitasking-Aufgaben um bis zu 10 Punkte niedriger als beim sequenziellen Abarbeiten der Aufgaben. Vereinfachend lässt sich der beobachtete Zustand mit der Verfassung nach dem Rauchen von Marihuana oder einem Schlafdefizit nach durchwachter Nacht vergleichen. Weitere Untersuchungsergebnisse legen zudem nahe, dass diese Effekte einen dauerhaften Einfluss auf die Hirnstruktur haben.² Dies könnte bedeuten, dass bei Personen mit einem hohen Anteil von Multitasking-Aufgaben die kognitive Leistung dauerhaft vermindert würde.

WAS HAT DAS NUN ALLES MIT E-MAILS ZU TUN?

Die beschriebenen Szenarien von Unterbrochenwerden und Multitasking treten nicht ausschließlich im Zusammenhang mit E-Mails auf. Auch Telefonate können jemanden aus einer kniffligen Fehlersuche herausreißen. Kollegen haben zwischen durch eine Frage und suchen die Antwort direkt an Ihrem Schreibtisch im Büro – es ließen sich viele Beispiele aus dem Arbeitsleben anführen. Drei Eigenschaften allerdings machen E-Mails besonders „gefährlich“:

E-Mails sind kostengünstig.

Es kostet so gut wie nichts, eine E-Mail zu versenden, was die Schwelle für ihren Einsatz sehr niedrig setzt. In der Folge landen über den Tag verteilt viele E-Mails im Posteingang, die bearbeitet werden müssen.

E-Mails sind schnell.

Kaum ist der „Senden“-Knopf gedrückt, kommt die E-Mail schon beim Empfänger an. Die Schnelligkeit der E-Mail fordert im gleichen Maße eine schnelle Antwort durch den Empfänger heraus.

E-Mails sind bequem.

E-Mails lassen sich leicht weiterleiten, und es ist ebenso einfach, über die in „Kopie“-Funktion einen großen Personenkreis zu erreichen, der über den unmittelbar betroffenen Empfänger hinausgeht. Dadurch landen viele E-Mails im Posteingang, die unsere Arbeit nicht direkt betreffen, aber unsere Aufmerksamkeit beanspruchen.

Kostengünstig, schnell und bequem – drei ausgewählte Eigenschaften, die zum Erfolg der E-Mail in der externen Kommunikation wesentlich beigetragen haben. In der internen Kommunikation können dieselben Eigenschaften allerdings zu einem arg sorglosen Umgang mit der E-Mail führen:

Das Postfach wird mit E-Mails geflutet, und die schiere Zahl an E-Mail-Unterbrechungen fordert die Aufmerksamkeit des Empfängers ungerechtfertigt ein. Ellenlange Verteilerlisten erzeugen virtuelle Gruppenbeteiligungen, die nicht der realen Beteiligung im Projekt entsprechen, wodurch beispielsweise Verantwortlichkeiten verwässert werden können. Hinzu kommen mitunter Diskussionsverläufe, die mit zunehmendem Alter des Threads das eigentliche Diskussionsthema nicht mehr erkennen lassen. Kurzum: Viele interne E-Mails erfordern mehr Aufmerksamkeit, als sie eigentlich sollten.

Die E-Mail an sich ist also nicht das Problem, sondern ihr oftmals problematischer Einsatz. Mit einfachen Maßnahmen lassen sich die ärgsten Zeitfresser zähmen. 

¹ <https://news.stanford.edu/2009/08/24/multitask-research-study-082409/>

² <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0106698>

TEXT kai.ehlers@kirchhoff.de

DESIGN natalie.gaspar@kirchhoff.de

ANREGUNGEN FÜR EINE ENTSPANNTERE E-MAIL-KOMMUNIKATION



DEN EMPFÄNGERKREIS EINENGEN UND „AN“- UND „CC“-FELDER SINNVOLL VERWENDEN.

Das „An“-Feld dient als Signal an den Empfänger, dass er direkt angesprochen wurde. E-Mails hingegen, die man in CC erhält (CC steht für „carbon copy“, also „Durchschlag“), dienen der Ablage, um bei Bedarf einen Vorgang besser nachvollziehen zu können. Innerhalb von E-Mails, die in Kopie verschickt werden, sollten Aufforderungen in der Art „@HerrMüller: Bitte bereiten Sie die aktuellen Umsatzzahlen für unser morgiges Meeting vor“ vermieden werden. Da „Herr Müller“ die E-Mail nur in Kopie erhalten hat, wird er sie möglicherweise zu spät oder gar nicht lesen.



SINNVOLLE BETREFFZEILEN VERWENDEN.

Eine aussagekräftige Betreffzeile hilft dem Empfänger, einen ersten Eindruck vom Inhalt der E-Mail zu erhalten. Idealerweise enthält die Betreffzeile so viel Information, dass es nicht nötig ist, den eigentlichen Inhalt der E-Mail näher unter die Lupe zu nehmen: „Telefonkonferenz mit XY; Datum/Uhrzeit; Raumangabe“ ist schon auf den ersten Blick hilfreicher als die Alternative „Telefonat morgen“.



FILTERFUNKTION DES E-MAIL-PROGRAMMS NUTZEN.

E-Mail-Programme bieten die Möglichkeit, E-Mails vorzufiltern, um wichtige von weniger wichtigen Nachrichten zu trennen. So könnte es in der Projektphase nötig sein, zeitnah auf externe E-Mails zu reagieren. Ein E-Mail-Filter bevorzugt die relevanten (externen) E-Mails. Dazu wird eine Filterregel erstellt, die überprüft, ob eine E-Mail von einem externen Versender kommt und direkt an den Empfänger gerichtet wurde („nicht in CC“). Sollten beide Bedingungen zutreffen, kann diese E-Mail im Postfach belassen werden, während andere E-Mails mit einer Markierung versehen werden („zu bearbeiten“) und in einem Unterordner landen.



UNTERNEHMENSWEITE SPIELREGELN EINFÜHREN.

Last but not least sollte es Spielregeln geben, in denen festgelegt wird, wie die Kommunikation innerhalb des Unternehmens gestaltet werden soll. Dies betrifft insbesondere die Erwartungshaltung im Unternehmen hinsichtlich Antwortzeiten auf E-Mails, Regelungen im Umgang mit E-Mails „in Kopie“ und Entscheidungsfindung in E-Mail-Diskussionen.



E-MAIL-BENACHRICHTIGUNGEN ABSCHALTEN UND E-MAILS IN INTERVALLEN ABRUFEN.

Wenn jede eingehende E-Mail unsere Aufmerksamkeit einfordert, führt das zu wiederholten Arbeitsunterbrechungen, die der Konzentration schaden. Besser ist es, sich Zeitfenster zu schaffen, in denen man konzentriert eine Aufgabe nach der anderen abarbeiten kann. In einem exemplarisch gewählten zweistündigen Intervall würden die E-Mails demnach immerhin fünfmal innerhalb der üblichen Arbeitszeit abgerufen.



DISKUSSIONEN NICHT PER E-MAIL FÜHREN.

E-Mail-Verteiler, in denen E-Mails zirkulieren, die größtenteils aus Ausrufen wie „Super“, „Klasse“ oder „Toll“ bestehen, verstopfen den Posteingang. Der Informationsgehalt solcher E-Mails ist vernachlässigbar, jedoch muss jedes Mitglied des Verteilers die E-Mail erst öffnen, um genau dies herauszufinden. Intranets mit Social-Media-Funktionen (z. B. www.yammer.com) oder Instant-Messaging-Apps (z. B. www.hipchat.com oder www.slack.com) eignen sich besser dafür. Entscheidungen aus einer E-Mail-Diskussion heraus sollten nur verbindlich getroffen werden, wenn dabei die Verantwortlichkeiten gewahrt bleiben. Damit nicht die möglichst frühe Beteiligung an der Diskussion entscheidend ist, sondern die Qualität des besten Beitrags aus dem Input der Projektbeteiligten.

FAZIT

Viele Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es kaum möglich ist, ohne Produktivitätsverlust mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Dennoch werden viele Büroaufgaben oftmals in Multitasking-Manier bearbeitet – ein besonderes Beispiel hierfür ist die Verwendung von E-Mails. Auch wenn die E-Mail als Kommunikationsmedium seit mindestens zwei Jahrzehnten etabliert ist, scheint der „richtige“ Umgang mit ihr noch nicht erlernt. Ein bewusster Einsatz von E-Mails hilft, Ablenkungen zu reduzieren und die Effizienz zu steigern.

BINGO!

UND DEIN CLAIM IST FERTIG

 12 WIR	18 NACHHAL- TIGKEIT	41 UMWELT	 47 WACHSTUM	61 SUPER- LATIV
 7 PERSPEK- TIVEN	26 MEHRWERT	 39 VERANT- WORTUNG	54 SAUBER	70 WOLLEN
4 VERTRAUEN	27 IRGENDWAS	FREE SPACE ZUKUNFT	49 KUNDEN	63 MIT
5 MENSCHEN	23 HANDELN	35 RESPEKT	58 NACH- HALTIG	73 MORGEN
3 ERFOLG	30 VALUE	32 LEBEN	52 GESELL- SCHAFT	 75 SCHAFFEN

ODER VIELLEICHT NICHT?

63
MIT

49
KUNDEN

32
LEBEN

12
WIR

3
ERFOLG

Wir wachsen, wir leben Werte, wir leben Verantwortung, wir gestalten Zukunft, wir schaffen Mehrwert. Wir schaffen Perspektiven, steigern Perspektiven, bieten Perspektiven, denn heute ist morgen schon gestern, alles für die Zukunft – und das alles natürlich nachhaltig.

Können wir sie noch sehen? Wollen wir sie noch hören, die Gewinner des Claim-Bingos? Beinahe monumental prangen sie auf Geschäftsberichts-Titeln seit Anbeginn der Imagekommunikation und begleiten uns über Dekaden von Geschäftsjahren. Einst geschöpft in schweißtreibenden Brainstormings der Kreativschmieden, jetzt erschöpft unter der Retortenrhetorik des unternehmerischen Gutmenschentums: Claims, Mottos, Leitmotive, Versprechen. Die großen Worte, die einst Neugier und Spannung bei ihren Zielgruppen auslösten, gehen dieser Tage begleitet von einem leisen Gähnen den Bach runter. Der Wind hat sich offenbar gedreht – doch warum, und wohin weht er jetzt?

STRÖMUNGEN

Als Gummistiefel noch aus Holz waren und Freibier noch eine Mark kostete, dampften die

Kohlekraftwerke ungezügelt, Autolacke erfreuten sich vielfältiger Lösemittel, und die Öffentlichkeit wusste wenig von Emissionsgehalten oder einer Auszubildendenquote.

Verständlicherweise wurden somit die Vorreiter des Werteschaffens herzlich aufgenommen im neuen Zeitgeist der Verantwortung und durften rechtens ihre innovative Rolle auf dem Papier ausleben. Man glaubte ihnen, den großen Versprechen, den Ideen für die Zukunft. Man wollte die Pläne studieren und die Perspektiven erforschen – eine Aufbruchsstimmung in Richtung Erfolg.

Werte definieren, Perspektiven schaffen, Verantwortung. Damals, also zu Beginn der 90er Jahre, nicht leere Worte, auch keine neuen Worte, sondern: neue Themen. Das eigene Wirtschaften in einen gesellschaftlichen Kontext und globale Gesamtzusammenhänge zu stellen und einem Wertekodex zu unterwerfen, wurde als Ziel identifiziert und musste sowohl im Unternehmen als auch in dessen Kommunikation ausführlich beleuchtet und bearbeitet werden.

25 Jahre später: dasselbe Ziel, aber eine andere Herausforderung. Die Themen, einst so neu

75
SCHAFFEN

58
NACH-
HALTIG

27
IRGENDWAS

26
MEHRWERT



35
RESPEKT

32
LEBEN



und selbstgenügsam, sind heute präsenter denn je und wollen mit Leben gefüllt werden; Verantwortung ist nicht mehr neu – aber sie wiegt schwerer. Vertrauen ist nicht mehr neu – aber man bekommt es schwerer. Perspektiven sind auch nicht neu – aber man erkennt sie schwerer. Um weiterhin mit „alten“ Themen umgehen zu können, brauchen wir neue Herangehensweisen. Kein kommunikatives Konzept kann auf derselben Welle weitersurfen und sich reproduktiver Leitideen bedienen, die mangels Inhalt baden gehen. Die Commerzbank sagt es auf dem Cover ihres Geschäftsberichts 2008: „Konzentration auf das Wesentliche“ – generell ein Gedanke, der jede Leitidee prägen sollte. Betrachtet man aktuelle Geschäftsberichte, ist beispielsweise „Zukunft“ ein wesentliches Thema, und wer sich innovativ damit auseinandersetzt, darf das gerne ganz vorne auf seine Publikation drucken. Allerdings muss bei einem so weiten Begriff wie „Zukunft“ ein greifbarer Bezug hergestellt werden. Das hat Haniel mit seinem Magazin-Claim „enkelfähig“ beispielhaft geschafft. Die Leitidee ist zukunftsbezogen, aber „nah“ und glaubwürdig: kein abstrakter Zeitraum, kein großes Versprechen, sondern ein Ziel, das sicht- und erreichbar ist.

In Anbetracht der Berichterstattung 2015 und ihrer zugehörigen Claims fühlt man sich dennoch auf eine ziellose Kreuzfahrt versetzt – kein Land in Sicht.

BUTTER BEI DIE FISCHER

Lufthansa will „Konsequent Zukunft sichern“, ThyssenKrupp lebt mit „Engineering. Tomorrow. Together.“ anscheinend nicht mehr in der Gegenwart, und bei Audi ist „Tomorrow. Now“, während BMW sich laut seinem Unternehmensclaim gleich mal auf „The next 100 years“ vorbereitet. Von der Zukunft mal abgesehen, zeigt uns Adidas „How we create value“, MAN will „Besser sein“, Merck ist „Stärker“, und die Commerzbank ist sogar „Laufend besser“ und bietet mit der Joggerin auf dem Titel gleich noch den Beweis dafür, dass Metaphorik out ist.

Unternehmen scheinen so sehr mit Zukunft und Verbesserung beschäftigt zu sein, dass das, was der Claim eigentlich leisten soll – eine einfache Botschaft transportieren –, völlig in Jahrhundertversprechen und haltlosen Langzeitwünschen untergeht. Linde gewinnt zwar mit „Nahe am Kunden“ nicht den Kreativpreis, greift aber auch nicht nach den Sternen und präsentiert im Geschäftsbericht 2015 passende Zahlen und fassbare Beispiele für eine starke und wachsende Kundenorientierung. Der Leser erwartet doch eigentlich nur eins: Was draufsteht, soll bitte auch drinstecken.

Aber muss das, was drinsteckt, auch immer draufstehen? Die erlernte Claim-Mechanik greift weiterhin auch bei Unternehmen um sich, die mit dem Inhalt ihrer Geschäftsberichte eigentlich eine stärkere Feder beweisen. Um hier wieder das Beispiel Lufthansa aufzugreifen: Der Geschäftsbericht ist inhaltlich deutlich besser, als es der abgedroschene Claim vermuten lässt. An welchen Zukunfts-Stellschrauben konsequent gedreht wird, wird glaubhaft präsentiert, und der Leser wird nicht weiter mit leeren Versprechen überfrachtet. Da drängt sich doch die Hoffnung auf, dass inhaltsstarke Geschäftsberichte diese Kompetenz von vornherein einsetzen und ihre Fahne mit einem entsprechenden Leitmotiv hochhalten.

RAUS AUS DEM TREIBSAND

Was Unternehmen auf der konzeptionellen Reise aber weiterhin auf Grund laufen lässt, ist die Tatsache, dass sich in der Zeit der rasenden Veränderungen die eigentlichen Themen nicht verändert haben. Es mag der eine oder andere Aspekt hinzukommen, wegfallen oder diversen Trends unterliegen, aber mit schwankenden Schwerpunkten müssen dieselben Inhalte immer wieder aufs Neue ansprechend zur Schau gestellt werden. Allerdings hat sich die Anspruchshaltung des Publikums durchaus verändert, sodass gut erklärte Zahlen alleine nicht mehr ausreichen: Transparenz ist das neue EBIT, CSR der interessantere Wirtschaftsbericht und Credibility die größte Hürde der aktuellen

Unternehmenskommunikation. Wie soll hier noch ein gefälliges Leitmotiv entstehen?

Einen interessanten Ansatz bietet Fresenius Medical Care. Der eigentliche Claim „Verstehen, was zählt“ wird direkt auf dem Titel inhaltlich ausgestaltet. Grafisch inszeniert mit einer kleinen Typo-Spielweise werden die Aspekte, die es zu verstehen gilt, auf den ersten Blick zur Verfügung gestellt. Wer es gerne clean und reduziert hat, wird sich von dieser Titelkonstruktion erschlagen fühlen. Und wer es ironisch sehen will, wird sich fragen, wie er bei so viel Info noch sehen soll, was genau eigentlich zählt. Aber wer mal auf etwas anderes hofft als plakative One-Liner, sieht sich hier einer erfrischenden Herangehensweise gegenüber, die auf unternehmerische Vielseitigkeit ebenso wie auf ein Auge für Design schließen lässt.

Um die Claim-Auswahl in den Gesamtkontext der Berichterstattung zu stellen, gilt nach wie vor: Inhalt klar vor Cover! Auch der tollste Claim rettet nicht über die inhaltliche Salzwüste hinweg, und kein halbwegs interessierter Leser lässt sich wegen eines guten Konzepts von den wirtschaftlichen Tatsachen ablenken. Es hilft, was SAP schon mit dem Claim des Geschäftsberichts 2014 empfohlen hat: Run simple! Ein Unternehmen muss weder das Rote Meer teilen noch auf dem Wasser gehen können. Eine einfache, klar formulierte Leitidee eröffnet den Weg zum Gesamtkonzept und dient somit als Ausgangspunkt für passende Inhalte. Nicht zuletzt ist der Claim das Erste, was der Leser vom Geschäftsbericht sieht – und er hat ja nur drei Minuten.

TEXT manon.fischer@kirchhoff.de

DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de

MASSIG AUSWAHL UND FAST ETWAS ÜBERSEHEN

Schwammig sprudelieren.
Vorgeprescht mit Überschwamm.
Eimer voll und drin: Tamtam.
Leck und Tropf verlieren.
Viele – vieles. Viel statt sehr.
Ziele – Ziel es. Ziel statt Kehr.

Reinerlös ist Reingewinn.
Doppelt nicht gleich Redundanz.
Dreifach trifft den Kern recht ganz.
Masse macht im Großen Sinn.
Auswahl bleibt zunächst entlegen.
Auf den Punkt am Reichtum sägen.
Vielfach. Immerhin.

Und die Nadel trifft aufs Pralle.
Senkt sich nieder knallend.
Das Große mächtig lallend.
Winzig klein, doch füllt die Halle.
Das eine Gute, Wichtige,
will raus und zwar ins Lichtige.

TEXT & DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de



LIQUID DESIGN:

Markentreue ohne Millimeterpapier

Corporate Identity, Corporate Design, Markenleitbild – Themen, die so alt sind wie die Disziplin des Marketing selbst. Tradition, Innovation, Führungsanspruch – Werte, die sich Unternehmen gern auf die Fahne schreiben. Segel setzen und auf der Erfolgswelle mitschwimmen. Aber wie traditionell darf man auf Twitter sein, wie innovativ darf man Geschäftsberichte gestalten, ohne die Zielgruppe zu vergraulen? Was ist die Marke eigentlich? Eher ein Superheld in Mausgrau oder martialischer dunkler Ritter?

DAMALS

Der Pappenkoffer vorbereitet, die Präsentation in der Tasche. Auf zum Workshop. Corporate Identity das Thema. Im Gepäck: die umfassende Dokumentation des entwickelten Designs – das Design-Manual. Stringent sollte es sein, möglichst wenige Schlupflöcher bieten und nachgelagerten Dienstleistern einen umfassenden und vollständigen Überblick bzw. Gestaltungsbaukasten an die Hand geben. Interpretierbarkeit und Spielräume minimiert – alles im Sinne der Selbstständigkeit und Wiedererkennbarkeit.

So wurde Design über Jahrzehnte praktiziert und je nach Unternehmen in große Kompendien gegossen, 600 bis 800 Seiten keine Seltenheit. Jede Broschüre, jedes Plakat und jeder Kugelschreiber wurde in epischer Ausführung beschrieben, und vermaßt. Nicht selten wurde dieses Werk als „Design-Bibel“ bezeichnet und die Ungläubigen, bzw. deren Entwürfe, damit eines Besseren belehrt. Die umfassende Anleitung der Gleichschaltung sämtlicher Dienstleister. In der Zeit vor Social Media und multimedialer Kommunikation vielleicht sogar die angemessene Vorgehensweise. Einmal erschaffen und in Stein gemeißelt, wussten Agentur und Auftraggeber, wie der Hase läuft. Nämlich immer geradeaus und manualkonform. Die Marke als Sender der Botschaft – monologisch und zielgruppengerecht.

Egal ob Schwarz-Weiß, ein wenig märchenhafter oder als dunkler Ritter: **Batman** bleibt sich immer treu.

HEUTE

Mag das Design-Manual in gedruckter Form zwar mittlerweile (größtenteils) der Vergangenheit angehören und dem praktikalieren Medium Brandportal gewichen sein, hat sich im Grunde nicht wirklich viel verändert. Ein Labyrinth an Regeln bestimmt den Auftritt, ein Irrgarten, der die Gefahr birgt, das Wichtigste aus dem Blick zu verlieren: den Kern der Marke. Meist dem Manual vorangestellt, bietet er eben nur die grobe Richtung, keine greifbaren Handlungsanweisungen. Und genau das ist gut so, denn in Zeiten multimedialer Präsenz scheint dies der einzig gangbare Weg.

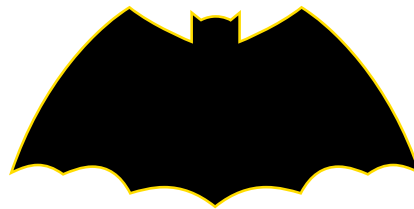
Dem Kontrollverlust der Marke in dialoggetriebenen Medien kann man auf zweierlei Art begegnen: Man kann – meist erfolglos – versuchen, ihn einzudämmen, oder man begreift ihn als Chance. Letzteres erfordert Mut, eine konzeptionell stabile Basis und ein Designsystem, das die Botschaften in den Vordergrund stellt und Flexibilität zulässt.

SUPERHELDEN

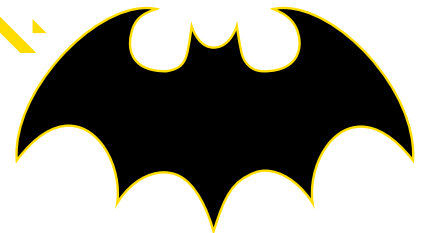
Über die Figur des „Batman“ gibt es unzählige Geschichten. Seit 1939 sind über 460 Comics, zahlreiche Kinofilme und Serien erschienen. Als zeitloser Vertreter des Kampfes von Gut gegen Böse erscheint er in verschiedenen Gewändern, mit oder ohne seinen getreuen Sidekick Robin, und immer wieder finden sich neue Gegner, die Gotham City in die Finsternis zu stützen drohen.

Regisseur Lambert Hillyer hat ihn interpretiert (1943), Tim Burton (1989) und Christopher Nolan (2005). Aber egal ob Schwarz-Weiß, ein wenig märchenhafter oder als dunkler Ritter: Batman bleibt sich immer treu. Denn wie fast jede Marke ist Batman Produkt seiner Geschichte. In jungen Jahren musste er mit ansehen, wie seine Eltern erschossen wurden. Aus diesem traumatischen Erlebnis und seiner Angst vor Fledermäusen speist sich all das, was Batman ausmacht: seine generelle Mission, das Verbrechen zu bekämpfen, die Weigerung, Schusswaffen zu benutzen. Im Grunde also der Markenkern der Person: Mission, Werte und Strategie. Es prägt sein Verhalten (Corporate Behaviour), sein Aussehen (Corporate Design) und sein Verhalten gegenüber seinen Angestellten (Corporate Culture).

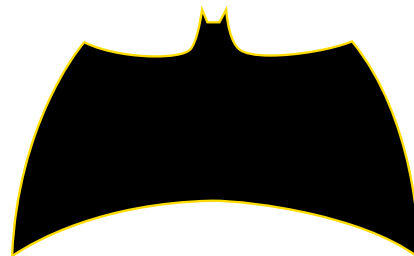
Batman-Logo-Historie



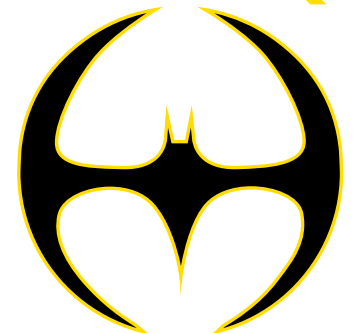
1940



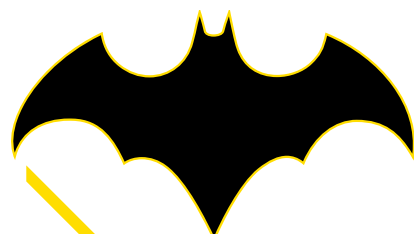
1970



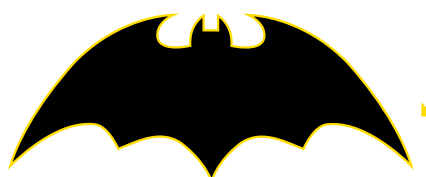
1983



1993



2005



2009

FLEXIBILITÄT

Die klassische Halbwertszeit eines Corporate Designs beträgt etwa 10 bis 15 Jahre. Angesichts der rasanten Entwicklung neuer Technologien und – daraus resultierend – kommunikativer Anforderungen ist das ein kaum mehr zu überblickender Zeitraum. Erst recht keiner, den man in ein starres Korsett aus Regeln und Gesetzmäßigkeiten fassen kann. Die Lösung ist die Flucht nach vorn, weg vom reinen Markenzeichen, hin zu flexiblen Systemen, markentypischen Kernaussagen und relevanten Botschaften. Die Stärkung der Prägnanz einzelner Designelemente, die die Wiedererkennbarkeit des Unternehmens gewährleisten und die Eigenschaften transportieren, die man innerhalb des Kerns festgelegt hat. Was im Web schon als Konsequenz technologischer Entwicklung unter dem Stichwort „Liquid Design“ eingeführt geworden ist, beschreibt das Bedürfnis nach medienübergreifender Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Natürlich muss es auch dafür Regeln geben, und natürlich müssen diese beachtet werden. Sowenig man Wiedererkennbarkeit mit Gleichschaltung gleichsetzen darf, kann man Freiheit und Anarchie synonym verwenden.

Ob die Ohren von Batmans Maske etwas länger oder kürzer sind, ist unerheblich, solange sie erkennbar bleiben. Und die Frotteeuniform von einst mag der Kevlar-Rüstung gewichen sein – im Kern ist Batman aber immer noch derselbe. Offen für Interpretationen und dennoch stringent und wiedererkennbar. Was stiftet also Identität? Aus der Historie des Branding heraus steht das Logo immer noch im Mittelpunkt des Corporate Designs. Die weiteren Elemente, wie Typografie, Farbklima oder Bildwelt, sind eher schmückendes Beiwerk und werden mitunter stiefmütterlich behandelt. Zum Beispiel ist die Schrift „Helvetica“ nicht nur die Hausschrift von BMW, sondern auch von 3M, Duracell, BASF, Lufthansa, der Diakonie und vielen anderen mehr. Entworfen von Max Miedinger als

Allerweltsschrift – Mainstream ohne Kanten. Was der Schrift somit abgeht, ist der individuelle Charakter, der positiv auf die Marke einzahlt. Als trüge Batman bei seinen nächtlichen Einsätzen statt Kevlar-Panzer plötzlich ein weißes T-Shirt. Anders ging da beispielsweise Edenspiekermann beim Kröller-Müller-Museum vor: Es wurde eine spezielle Schrift eigens für das Museum entwickelt, die nicht nur im Printbereich hervorragend funktioniert, sondern auch in der Animation, und auf simple Weise die Grundidee des Erscheinungsbildes widerspiegelt.

Bilder bergen ebenfalls großes Potenzial, das Image der Marke zu transportieren. Für den Mobilfunkanbieter Congstar wurde von DDB eine sehr prägnante Bildwelt mit verschiedenen illustrierten Protagonisten geschaffen, die ebenfalls crossmedial Verwendung finden. Zwei Möglichkeiten, Identität abseits des Logos zu stiften.

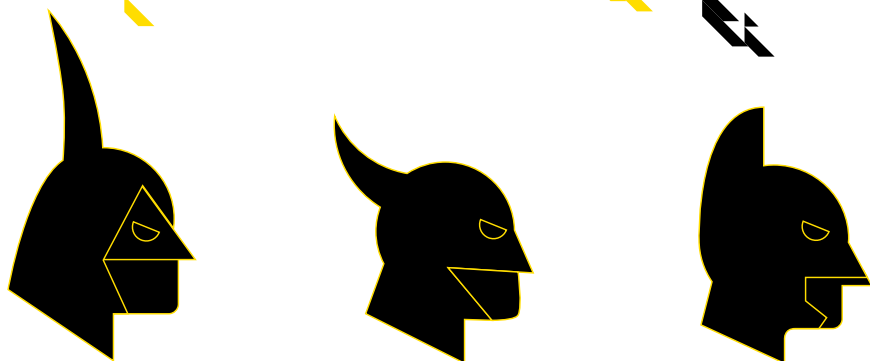
Mittlerweile reicht dies aber auch nicht mehr aus. In Zeiten, in denen Marken in einen Dialog mit ihrer Zielgruppe treten müssen bzw. umgekehrt jeder mit oder über das Unternehmen sprechen kann, ist es der Inhalt, der stärker in den Fokus rückt. Die ING-DiBa sieht sich plötzlich – ausgelöst durch einen Spot mit Dirk Nowitzki – einer Diskussion über vegetarische Ernährung ausgesetzt. Google gerät in die Schlagzeilen, weil das Unternehmen verkündet, es wolle alle Bücher der Welt digitalisieren und zugänglich machen. Anforderungen an eine Marke weit jenseits von Design-Manual und Vermaßungen.

SPIELWIESE

Liquid Design ist mittlerweile im Corporate Design angekommen. Ein Umdenken mit mehr Spielräumen und Ansprüchen an Konzeption und Handwerk, jenseits einer allzu formalen Auslegung der Regeln. Ein skalierbares Modell, das den heutigen und im besten Falle auch künftigen Anforderungen gerecht wird. Weg vom einstigen Nukleus des Erscheinungsbildes, dem Logo, hin zu einem Baukasten, in dem Logo, Farbe, Typografie und Bildstil nahezu gleichberechtigt nebeneinander stehen. Im Grunde eine Vorgehensweise, die seit Jahren praktiziert wird, allerdings immer wieder im Irrgarten der Formalismen untergeht. Es ist ein fast schon archäologisches Unterfangen, die Kernaussagen der Marke herauszuarbeiten, relevante Botschaften zu identifizieren und wieder in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken. Die Frage nach der Identität wird schon lange nicht mehr auf dem Reißbrett entschieden, sondern misst sich an der Substanz und Authentizität der getroffenen Aussagen.

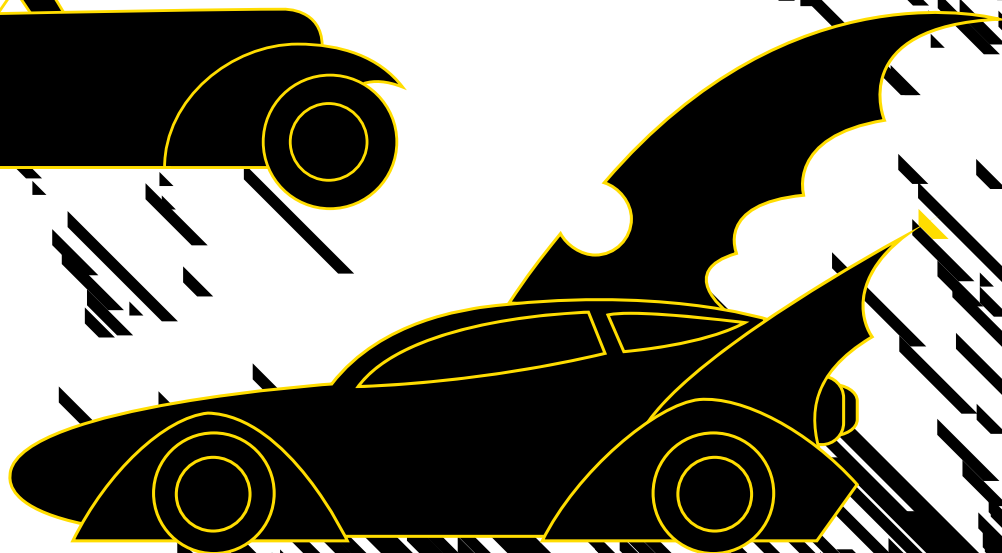
Also: Mehr wagen, mehr zulassen, mehr Batman – denn der wird auch noch im Jahr 2050 Batman sein. 

Masken-Historie



TEXT & DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de, lisa.kluck@kirchhoff.de

„Liquid Design“ beschreibt das Bedürfnis nach medien-
übergreifender Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.
Natürlich muss es auch dafür Regeln geben. Sowenig
man Wiedererkennbarkeit mit Gleichschaltung gleich-
setzen darf, kann man Freiheit und Anarchie synonym
verwenden.



GESTERN
WAR
HEUTE
NOCH
MORGEN



*Von Treibern und Getriebenen. Über die Flut an Neuigkeiten, Trends, Moden
und die daraus resultierende Ebbe im Kopf. Oder: Please don't believe the hype.*

Was habe ich ihn geliebt. Diesen roten Pullunder. Dieses handgestrickte, furchtbar kratzige und von schlichter Eleganz geprägte Oberteil aus den frühesten Siebzigern. Untrennbar verbunden mit den ersten bleibenden Erinnerungen. Tag und Nacht hatte ich ihn an, Waschen war aus meiner Sicht völlig überbewertet. Genauso wie Mutters Wunsch nach etwas Varianz und wetteradäquater Kleidung. Kindergarten: Pullunder. Fußball: Pullunder. Kettcar-Rennen: Pullunder. Foto mit dem durchgeknallten Meerschweinchen Tante Hugo: der rote Pullunder. Wäre er mitgewachsen, anstatt sich aufzulösen, ich würde ihn wohl heute noch tragen. Ob Hans-Dietrich Genscher mit seinem gelben Markenzeichen ähnlich prägende Oberbekleidungserfahrungen gemacht hat?

WAS INTERESSIEREN MICH MEINE SÜNDEN VON GESTERN

Okay, Pullunder kaputt und zu klein, was kommt dann? Meine Mutter fand Gefallen an einem Nicki in Hellblau. Noch heute treibt mich der Gedanke daran fast in die Ohnmacht. Bitte sprechen Sie mich nicht an und preisen die unfassbare Kuschelqualität des Materials. Oh nein, es werden heute wieder Klamotten aus Nicki getragen. Leider. Aber eben auch unvermeidbar. Moden gehen. Moden kommen wieder. Nach den Siebzigern mit Schlaghosen, Blümchen- und Karomustern, viel zu breiten Krawatten und langen Haaren rannten wir plötzlich alle als Popper, Rocker oder Punks durch die Gegend. Mode wurde zu einem Lebensgefühl, und Marken fingen an, Zielgruppen mit Styles und Looks zu diktieren. Lässige 501 oder hautenge Mustang? Karottenhosen, Schulterpolster, Tennissocken und Ballonseide für den modernen Herrn. Gerne kombiniert mit Vokuhila und einer Tonne Haarspray. Hauptsache gut aussehen, dabei sein, vorne sein. Dazu ein Mädchen im Arm, das mit toupierten Haaren, den Leggings und den Wollstulpen wohl gerade vom Aerobic-Kurs kam.

INDIVIDUELLE UNIFORMITÄT

War Mode bislang ein Ausdruck ganzer Generationen und längerer Zeitabschnitte, führte der Drang nach Andersartigkeit zur Zersplitterung und tausend neuen Ausdrucksmöglichkeiten. Jedes Detail wurde zu einem Aufbegehren gegen den Status quo und einem Statement größtmöglicher Individualisierung. Rebellion und Gruppendynamik auf dem nächsten Level. Was Menschen aber auch suchen, sind Bestätigung, Anerkennung und Sicherheit. Das unbezahlbare Gefühl, dazuzugehören. Schräg. Denn eigentlich will man einzigartig sein und versteckt sich doch nur hinter einer Fassade an allgemeinen oder gruppenspezifischen Gefälligkeiten. Jeder Trend ein Anker, der lediglich kurz die Oberfläche streift, um dann ziellos weiterzuziehen. Nun denn, Gleich und Gleich gesellt sich gern, und so wird aus einer kleinen Idee einer kleinen Gruppe von Trendsettern das nächste große Ding. Heute noch heißer Scheiß. Morgen schon eiskalter Mainstreamkaffee to go in Paderborn.

UND ALLE SO YEAH

Die Industrie hat verstanden, und wie die Lemminge folgen wir. Die Halbwertszeit von Trends und Moden beträgt inzwischen gefühlte 14 Tage. Alle machen mit, und die Modeartikler schicken ihre Scouts bestimmt schon in die Favelas von Rio und die Straflager in Nordkorea. Auf der Suche nach dem authentischen Poor-Look. Produziert dann in Indien von Kindern im 12-Stunden-Schichtbetrieb. „Krasses Outfit, wo haste das denn her?“ Gefunden im Netz der unbegrenzten (Un-)Möglichkeiten.

Die stoffliche Mode mag hier nur ein Sinnbild für diese Bewegungen und Entwicklungen sein. Die Beschleunigung, die Gier nach Neuem und nach immer mehr hält mit Wucht Einzug in alle Lebensbereiche unserer Gesellschaft. Waren wir eben nicht noch alle Charlie? Alter Hut. Vielleicht könnte

man was gegen die nicht mehr zu zählenden Anschläge rechter Brandstifter in Tröglitz, Bautzen, Freital, Heidenau ... Und dieser Vintagelook der beiden Instagramperlen ist ja auch so hot. Oder sich doch lieber über den Mob in deutschen Städten in der Silvesternacht echauffieren? Schon vergessen, jetzt ist gerade #freeboehmei angesagt, zumindest bis zum nächsten Hashtag-Gewitter. Allein die täglichen Twittercharts lassen erahnen, mit welcher Flut an Themen und Nachrichten sich die Menschen auseinandersetzen. Aber eben nur flüchtig, oberflächlich. Der nächste Trend kommt schon um die Ecke. Nichts ist älter als die Zeitung und die abgestandene Hipsterbrause von gestern. Ebbe im Kopf.

OBERFLÄCHE SCHLÄGT TIEFGANG

Nicht leicht, heute für etwas zu stehen und dementsprechend zu handeln. Für eine Sache zu kämpfen, aufrichtig für etwas zu sein statt dagegen. Kompromisslos. Langfristig. Aus Überzeugung. So viel Ablenkungen, Optionen und neue Trends, denen man kurz hinterherhecheln kann, natürlich mit der festen Überzeugung, dass man ganz weit vorne ist. Trend oder doch lieber die Gegenbewegung? Klassische Hamsterradsituation. Schnell zurück zur glatten Oberfläche.

DIE GEFÄLLT-MIR-INFLATION

Noch die neuesten Trends in Grafik und Design gefällig? „Oh ja, das muss jetzt alles so total flat werden, vielleicht mit ein bisschen shadow und auf jeden Fall dramatic typo. Tiles sind auch wieder schwer angesagt, so im minimal style mit handcrafted icons oder organic illustrations. Oder obercoole emotional handmade elements in Kombi mit deconstructed patterns, dann aber bitte straight und dynamic, bisschen 80er. Und das Atomic-Design natürlich derbe responsive.“

Kann man machen. Sollte halt vor allem irgendwie zur Aufgabe passen und Absender und Inhalt gerecht werden. Ein passendes Kleid sollte doch immer Ausdruck des inneren Zustands sein, und das fängt bei Röhrenjeans an und endet nicht bei einem Gestaltungskonzept für den nächsten Geschäftsbericht.

Ich halte es da ein wenig wie unser verstorbener Dauerflieger im gelben Pullunder: form follows function. Veränderung muss sein, und Wandel ist der Treiber für Fortschritt. Aber Haltung zu zeigen, eine innere Einstellung zum eigenen Leben und den wichtigen Fragestellungen unserer Gesellschaft zu finden, das ist wertvoller als der letzte Schrei aus London. Und eine durchaus kritische Sicht auf die Zyklen von Trends und Moden zu bewahren, macht unsere Welt allemal schöner als die neunte Wiederbelebung von Presswurst-leggings oder die Neueinführung von veganen Hühnerschnitzeln. .1

TEXT & DESIGN sven.weber-goehring@kirchhoff.de

Endlich!
 Der Sieg
 im Kampf gegen

..... die Transparenz
 war kaum zu toppen.

Konzerne

..... denken

..... in

der Finanzberichterstattung

..... tatsächlich

..... immer noch

..... ganz plump

WILLKOMMEN IN DER FREIHEIT

..... Unternehmen
 wollen ihren Investoren

..... einfach nicht

..... unnötige Arbeit machen

..... Am Ende sind

..... Quartalsmitteilungen

..... zum

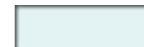
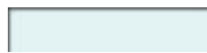
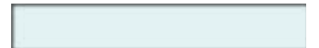
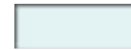
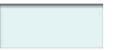
ersten Quartal 2016 auch keine

..... großen

Taten

TEXT alexander.wilberg@kirchhoff.de

DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de



Endlich! Jahrelang hatten sie gejammert, angeprangert, lobbyiert. Der 30. November 2015 markierte den ersten großen Sieg der Unternehmen im Kampf gegen den oktroyierten „Information Overkill“ im Reporting. Zwar hatte es sich die Deutsche Börse nicht nehmen lassen, der EU-seitig abgeschafften Pflicht zur Quartalsberichterstattung eine hauseigene Schikane namens Quartalsmitteilung entgegenzusetzen (Hoch lebe die Transparenz!) – allerdings war diese an Harmlosigkeit kaum zu toppen. Groß war der Jubel, mindestens ebenso groß aber auch die stante pede einsetzende Verunsicherung: Eine bessere Pressemitteilung, die noch nicht einmal Ergebniszahlen enthält – kann man das wirklich bringen?

Kann man nicht! Darauf scheinen sich zumindest die DAX-30-Konzerne in ihren im Frühjahr 2016 publizierten Erstlingswerken verständigt zu haben. Moment mal, sagte ich gerade „kann man nicht“?

DIE RADIKALEN

Beiersdorf. Hätte man sich ja fast denken können. Dem berühmten gallischen Dorf gleich stemmt sich der Hamburger Traditionskonzern schon seit Jahren erfolgreich gegen zu viel Qualität in der Finanzberichterstattung. Als einziges Unternehmen haben die Mannen um Häuptling Ichsagnix tatsächlich die Eier, auf überschaubaren vier Seiten lediglich ihre Umsatzentwicklung zu kommentieren. Strong buy! Dass man trotz eines um flotte 95% auf sechs Seiten reduzierten Berichtsumfangs immer noch ein halbwegs substanzielles Informationspäckchen schnüren kann, beweist hingegen die Allianz.

AUCH IRGENDWIE RADIKAL

- Es lebe der Bullet Point!
- Spart neben überflüssigen Inhalten auch noch ebensolche Wörter
- Funktioniert bei Siemens über gesamten Bericht hinweg
- Lediglich Ausblick bleibt ausformuliert
- Schön zu lesen?
- Nicht unbedingt
- Leidet inhaltliche Substanz?
- Keineswegs
- Künftig möglicherweise häufiger anzutreffen

WILL NICHT TRIFFT DARF NICHT TRIFFT SOLLTE NICHT

Betrachtet man ganz plump die Entwicklung der Berichtsumfänge, so scheinen immerhin elf Unternehmen mit der neu gewonnenen Freiheit noch ein wenig zu fremdeln: Ihre Werke haben maximal ein Fünftel an Masse verloren. Die selbstverständlich umgehend angestoßene Ursachenforschung fördert einen bunten Teller nachvollziehbarer Argumente zutage.

Ja, es gibt sie tatsächlich: Unternehmen, die schlicht und ergreifend nicht kürzen wollen, weil sie sich ihren Investoren gegenüber zu einer hohen Transparenz verpflichtet fühlen. Andere wiederum sind im Kleingedruckten ihrer Emissionsprogramme auf der Fremdkapitalseite zu einer umfassenden Quartalsberichterstattung verdonnert. Und beim ein oder anderen Unternehmen mit akuten Reputationsproblemchen schickt es sich möglicherweise derzeit einfach nicht, auf den großen Haufen der Unannehmlichkeiten noch ein klares Zeichen gegen Transparenz obendrauf zu legen.

KOMFORTZONE GESUCHT

Wie unterschiedlich die Handhabe der DAX-Konzerne ist, belegt die mehr als stattliche Spannbreite der Umfänge: Sie reicht von 4 (Sie wissen schon, die Gallier) bis 140 (Deutsche Bank) Seiten. Wo liegt sie also, die Komfortzone, wo sich niemand in Accounting oder IR-Abteilung unnötige Arbeit zu machen braucht, man aber andererseits eben auch nicht durch vermeintliche Faulheit oder Ignoranz von Anlegerinteressen unangenehm auffällt? Zur psychologisch wichtigen Marke am oberen Rand könnten sich 50 Seiten entwickeln, die von lediglich sechs Unternehmen überschritten werden. Am unteren Ende sind es demgegenüber nur fünf Konzerne, deren Quartalsmitteilungen die 25-Seiten-Marke unterbieten. Erster qualifizierter Tipp daher: So um die 30 Seiten dürften keinen Ärger bereiten. Allerdings findet sich in den Indizes unterhalb des DAX gleich eine ganze Reihe von Mitteilungen zum ersten Quartal 2016, die auf übersichtlichen 16 Seiten auch keine wesentlichen Fragen unbeantwortet lassen.

LANGER REDE KURZER SINN

Ihrem lautstarken Ruf nach Vereinfachung hat zumindest die deutsche Börsenelite bei der ersten Gelegenheit noch keine großen Taten folgen lassen. Mein Respekt gilt den wenigen Mutigen, die ihre neu gewonnene Freiheit unmittelbar ausgenutzt haben. Ich wage zu behaupten, dass vor uns ein Evolutionsprozess liegt, an dessen Ende allem regulatorischen Freiraum zum Trotz vermutlich wieder ein halbwegs gemeinverträglicher Standard stehen wird – nur eben vom Markt gemacht und nicht vom Gesetzgeber. Es war halt immer schon leichter, nach Freiheit zu rufen, als sie zu leben. **||**

TEXT alexander.wilberg@kirchhoff.de

DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de

WILLKOMMEN IN DER FREIHEIT

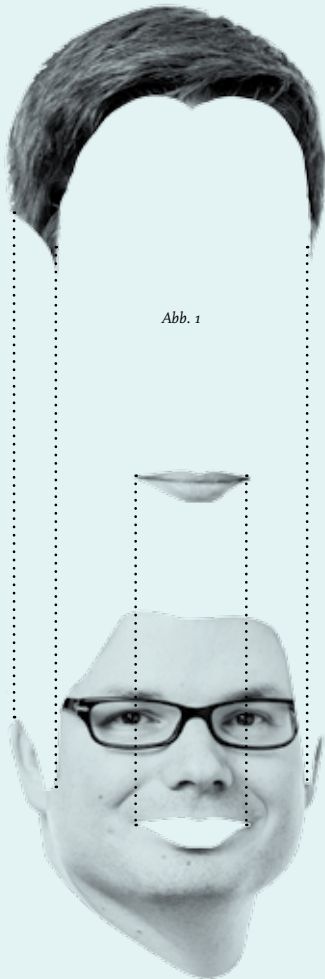


Abb. 1

GEDANKEN SIND FREI

Abb. 2

BLICK IN DIE ZUKUNFT

Abb. 3

DAS OHR AM MARKT



Abb. 3

INFOFLUSS STATT ZEICHENFLUT

Die typografische Gestaltung von Texten ist für die Vermittlung von Informationen unerlässlich. Sie ist das visuelle Aushängeschild des Inhalts. Die Ausgestaltung eines Textes beeinflusst die Haltung des Lesers zum Inhalt unterbewusst bereits, bevor dieser die erste Zeile gelesen hat. Und eine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt es bekanntlich nicht.

MARGINALIEN

Eine Marginalie ist eine auf dem Rand einer Seite platzierte Bemerkung oder Notiz. Sie wird für Informationen genutzt, die den Text inhaltlich unterstützen und aufgrund ihrer Wichtigkeit extra genannt werden müssen.

ZEILENLÄNGE

Bei einspaltigen Texten sollte die Zeichenzahl inklusive Leerzeichen bei 50–70 und bei mehrspaltigen Texten bei 40–50 Zeichen pro Zeile liegen.

1 Einem gut gesetzten Text sieht man nicht an, dass er gestaltet ist. Dem Inhalt sollte im richtigen Maße eine Bühne geschaffen werden. Dabei verhält sich die Gestaltung der Feintypografie zum Inhalt wie der Souffleur zum Protagonisten eines Theaterstücks. Leider wird diese Notwendigkeit für gesetzte Texte viel zu häufig unterschätzt. Dabei ist es gerade im Bereich der Finanz- und Unternehmenskommunikation mit ihren oft üppigen Textmengen unerlässlich, feintypografische Regeln zu beachten. Nur so können Inhalte eindeutig verständlich und das öffentliche Bild eines Unternehmens positiv geformt werden. Das komfortable Lesen eines Textes sollte bei der Gestaltung im Vordergrund stehen, um eine gute Informationsvermittlung und einen guten Lesefluss zu garantieren.

2 Einen Text im typografischen Sinne korrekt gestaltet setzen zu lassen, ist mit viel Zeit und Sorgfalt verbunden. Die Frage, ob sich dieser Vorgang lohnt – auch aus Kostensicht –, taucht dabei automatisch auf. Bei diesen Gedankengängen sollte sich aber jeder die Frage stellen, ob man einer Person Vertrauen entgegenbringen würde, der das äußere Erscheinungsbild vollkommen unwichtig erscheint. Feintypografie ist zu vergleichen mit der morgendlichen Entscheidung vor dem Kleiderschrank: Jogger oder Jeans? Jeans bügeln oder nicht? Flip-Flops oder Lederschuhe? Grundsätzliche Entscheidungen, die dem Anlass entsprechend getroffen werden müssen. Entscheidet man sich für einen Weg, so sollte dieser auch bis zum Ende konsequent durchgehalten werden. Die typografische Gestaltung eines Textes ist die Visualisierung des Inhalts – ihre Kleidung. Wie der Jogger am besten zu Hause aufs Sofa gehört, sollte bei Geschäftsterminen hingegen eher ein Anzug getragen werden. So wie wir für einen Geschäftstermin die ordentliche Kleidung aus dem Schrank holen, sollte sich auch ein Text vor dem Druck für seine Leser herausputzen.

Wege für die Inhaltsvermittlung

3 Je komplexer ein Druckprodukt ist, je größer sein Umfang, desto wichtiger ist ein stringenter und logischer Aufbau, der den Inhalt transportiert. Beim Lesen sollten keine störenden Irritationen auftauchen. Sehr wohl dürfen aber ganz bewusst Zäsuren für gedankliche Pausen oder inhaltliche Exkurse gesetzt werden. Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass deutlich mehr Informationen behalten werden, wenn im Text über die Gestaltung gezielt Lesepausen vorgesehen werden. Bei der Setzung der Lesepausen ist wieder die Dosierung für den Lesefluss entscheidend. Werden zu viele Pausen angelegt, kann sich der Lesefluss nicht aufbauen. Werden zu wenig Pausen eingelegt und zu viele komplexe Informationen und Zusammenhänge vermittelt, können diese vom Leser nicht verarbeitet werden und nur schwer ins Langzeitgedächtnis gelangen.

Ein Text mit Charakter

- 4 Beim Aufbau einer Seite sollte stets berücksichtigt werden, dass eine einzelne Seite immer auch im Kontext der umgebenden Seiten gesehen wird. So ist es wichtig, dass eine Doppelseite als zusammengehörige Einheit entsteht. Der Kern einer doppelseitigen Gestaltung besteht in der optischen Abstimmung der sich gegenüberliegenden Seiten. Sie müssen harmonisch aufeinander reagieren, zusammengehören und trotzdem den unterschiedlichen Ansprüchen der Textmengen, Grafiken und Tabellen der jeweiligen Seite gerecht werden.
- 5 Als erster Schritt wird deshalb beim Aufbau einer Seite der Satzspiegel festgelegt. Der Satzspiegel ist dabei die tatsächliche Nutzfläche auf einer Seite: In diesem Bereich werden Texte und Grafiken eingefasst.
- 6 Nach Festlegung des Satzspiegels folgt die Wahl der Schrift. Die Schrift ist mit der Tonalität der Stimme gleichzusetzen. Sie formt den Inhalt, so wie das gesprochene Wort von den Stimmbändern geformt wird. Die Schriftart gibt dem Text erst seinen richtigen Charakter und ist zusätzlich ein gutes Mittel zur Individualisierung.
- 7 Die Wahl der Schrift hat auch Auswirkungen darauf, wie wir den Inhalt des Textes wahrnehmen. Die phänotypischen Differenzen von Schriften haben verschiedene Ursprünge und wurden aus unterschiedlichen Intentionen heraus entwickelt. So ist eine Schrift mit Serifen (kleinen An- und Abschwefungen an den einzelnen Buchstaben) besonders für Fließtexte geeignet. Sie bilden eine imaginäre Linie und erleichtern den Lesefluss. In Geschäftsberichten und Publikationen vergleichbarer Art werden oft sogenannte Grotesk-Schriften verwendet. Ihr Duktus, also ihr körperlicher Bau, ist gleichmäßiger, und sie weisen keine Serifen auf. Sie werden gern verwendet, weil ihnen der Ruf vorausieht, Seriosität und Klarheit zu vermitteln. Obwohl dies korrekt ist, fällt eine andere Tatsache schwerer ins Gewicht: Serifenschriften verbessern den Lesefluss insbesondere für lange Texte. So sollte nicht per se die eine oder andere Schrift ablehnt werden, weil (fast) jede Schrift ihr passendes Thema und Anwendungsgebiet hat. Wichtig ist die Möglichkeit, eine gute Lesbarkeit zu erzielen, Textabschnitte sinnvoll zu gliedern und Auszeichnungen im Text nachvollziehbar zu gestalten. Falsch ist es demnach, eine Schrift nur nach persönlichem Geschmack auszuwählen und nicht nach ihrem Zweck.
- 8 Oftmals ist die Schrift jedoch bereits durch das Corporate Design des jeweiligen Unternehmens festgelegt, und der Designer muss mit der Vorgabe arbeiten. Dann gilt es, die Schrift mit all ihren Charaktereigenschaften sowie Vor- und Nachteilen bestmöglich einzusetzen und im Sinne der idealen Informationsvermittlung zu verarbeiten. Dort bewegen wir uns dann im Bereich der Mikrotypografie.

SATZSPIEGEL

Festlegung einer Nutzfläche auf dem ausgewählten Papierformat. Daraus ergeben sich die Abstände zu den Rändern der Seite. Das Verhältnis des Papierrandes sollte oben sowie an den Rändern gleich sein, zum Fuß der Seite sollte aus optischen Gründen mehr Abstand bestehen.

ZEILENABSTAND

Die Grundlinie, die Basis, auf der eine Schrift steht, ergibt sich aus ihrer eigenen Höhe und dem Abstand zur Oberkante der nächsten Zeile. Der Zeilenabstand sollte nicht zu groß sein, da sonst das lesende Auge aus dem Fluss gebracht wird. Bei einem zu engem Abstand laufen die Unterlängen der Buchstaben der vorherigen Zeile in die aktuelle! Je länger eine Zeile, umso größer muss der Zeilenabstand sein. Je kürzer die Zeile, desto geringer kann der Zeilenabstand sein. Größere vertikale Abstände nach einer Zeile bilden einen Absatz, sie markieren einen inhaltlichen Abschluss. Absätze können ebenfalls durch einen Einzug der ersten Zeile gesetzt werden.

VERSALZIFFERN

Versalziffern haben die gleiche Höhe entsprechend der Großbuchstaben ihrer Schrift. Sie finden vor allem Verwendung in Tabellen, da eine Einteilung bereits durch die Aufteilung gegeben ist.

1234567890

MEDIÄVALZIFFERN

Mediävalziffern haben Ober- und Unterlängen entsprechend den Kleinbuchstaben der Schrift. Sie eignen sich insbesondere für Fließtexte, da sie sich dort gut einfügen.

1234567890

- 9 Hierbei stellen sich folgende Fragen: Welche Schnitte liegen für die Schrift vor: fett (bold), schmal (light) oder kursiv (italic)? Wie sonst können Auszeichnungen gesetzt werden, wenn nicht über Varianzen innerhalb einer Schrift? Muss der Text an einigen Stellen spationiert werden (Abstände der einzelnen Buchstaben zueinander vergrößern oder verringern), um die Lesbarkeit zu verbessern? Gegebenenfalls müssen zusätzliche Verweise für weitere Informationen zum Text durch Fußnoten¹ gekennzeichnet werden.

Feinheiten haben Einfluss auf das Gesamtbild

- IO Ein weiterer Punkt ist das Gerüst des Textes: Wie fließt der Text, ein- oder mehrspaltig, handelt es sich um Flattersatz oder Blocksatz? Wieder ist es entscheidend, wie Informationen präsentiert werden sollen. Blocksatz vermittelt eher eine straffe, klare Erscheinung, erfordert jedoch auch eine saubere Spationierung der Wörter zueinander. Die Zeilenumbrüche müssen korrekt im Sinne der Rechtschreibung und optisch ansprechend angewendet sein. Durch zu viele oder zu wenige Wörter in einer Zeile kommt es beim Blocksatz oft zu auseinandergerissenen oder zusammengequetschten Zeilen. Da scheint ein Flattersatz im direkten Vergleich entspannter. Wie sein Name bereits sagt, soll er flattern, d. h. es sollen sich kürzere und längere Zeilen abwechseln. Um dies genau umzusetzen, ist allerdings ebenfalls eine Feinjustierung der Zeilen notwendig. Ansonsten bilden sich gestalterisch unsaubere Lücken oder Treppen im Satz.
- II Viele Entscheidungen, insbesondere jene über optisches Gefallen oder Nichtgefallen, werden in den ersten Sekunden gefällt. Diese ersten Sekunden sollte man deshalb nicht durch ein unsauberes Erscheinungsbild des Textes ungenutzt verstreichen lassen. Die Gestaltung eines Textes sollte auf den Inhalt reagieren und ihn visuell unterstützen. Denn die typografische Gestaltung nimmt insbesondere beim Mengensatz eine bedeutende Rolle zur Aufrechterhaltung der Konzentration beim Lesen ein. Es ist wie im echten Leben: Eine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt es nicht! .l

¹ Fußnoten sind Verweisziffern, sie bieten eine zusätzliche Information zum Text. Der Leser kann entscheiden, ob er dieses Zusatzangebot wahrnimmt. Fußnoten werden kleiner und in einem geringeren Zeilenabstand gesetzt als die Schrift des Fließtextes. Sie können zusätzlich mit einem vertikalen Strich vom Haupttext getrennt werden. Bei einer gut ausgebauten Schrift sollten hochgestellte Zahlen als eigenes Satzzeichen vorliegen. Das bedeutet, dass sie im Verhältnis trotz ihrer geringeren Größe die gleiche Strichstärke wie der Fließtext aufweisen.

BEST OF HAMBURG



KIRCHHOFF

10

GUTE GRÜNDE
VON STEFANIE WULF



WARUM DER NORDEN ROCKT!

Moin Hamburch – kiek mol wedder in ...

Hamburg, meine Perle, du wunderschöne Stadt

IN Umfragen liegt Hamburg bei den beliebtesten Städten immer weit vorn. Laut „Stadtmarken-Monitor 2015“, von Brandmeyer Markenberatung und dem Marktforschungsunternehmen Konzept & Markt erhoben, liegt Hamburg im Durchschnitt bei Sympathie, Zuzugsbereitschaft und Anziehungskraft für Besucher sogar auf Platz 1 vor München. Woran das liegt? Wir haben da ein paar Theorien.

NAH AM WASSER GEBAUT

Hamburg – das Tor zur Welt: Hansestadt, Hafenstadt, Elbmetropole, Venedig Deutschlands. Städte mit Wasserzugang übten schon immer einen Reiz auf Menschen aus. So auch Hamburg mit seinem 74 km² großen Hafen, der Außenalster mit 1,6 km² und der Binnenalster mit 0,2 km².

ZWISCHEN ZECKEN UND PFEFFERSÄCKEN

Blankenese oder Schanze? Langenhorn oder Veddel? Gegensätze ziehen sich an. So auch in Hamburg, wo sich unterschiedlichste Lebensmodelle vereinen und – in aller Regel – friedlich zusammenleben.

WIR KÖNNEN WAHR- ZEICHEN

Ob der Alte Elbtunnel mit 470 Metern, der Neue Elbtunnel mit 3.325 Metern, der Michel mit 132 Metern, der Heinrich-Hertz-Turm mit 278 Metern oder demnächst die Elbphilharmonie mit 110 Metern – Hamburg hat Wahrzeichen einfach drauf! Wer wird da noch kleinlich nach Kosten fragen?

VON WEGEN UNTERKÜHLT

Wir nennen es hanseatisches Understatement! Aber wir können auch anders. Nicht ohne Grund ist Hamburg seit jeher mit hipper Werberszene gesegnet. Und die hat nicht nur 'ne große Klappe, sondern auch viel dahinter!

AUF GÜTE NACHBARSCHAFT

Was den Münchnern Italien ist, ist Dänemark den Hamburgern! Hyggelige Ferienhäuser, leckere Hotdogs und Softeis sind nur knappe zwei Stunden entfernt. Da lohnt sich eine Stippvisite.

ÜBER 7 BRÜCKEN MUSST DU GEHN ...

Damit kommt man in Hamburg nicht weit! Wer hätte das gedacht: Die Stadt hat mit 2.500 Brücken sogar mehr als Venedig und Amsterdam zusammen.

WIR NEHMEN ES SPORTLICH

Den letzten Pokal gab's vor 29 Jahren. Na und? Nirgendwo kann man seiner schlechten Laune besser Luft machen als unter Gleichgesinnten im Volkspark, und am Millerntor werden selbst Niederlagen schon immer am schönsten gefeiert.

SINGLE oder FIFTY- BELLS oder FIFTY

Hamburg ist mit knapp über 1,8 Mio. Einwohnern keine kleine Stadt! Umgerechnet 1.002.000 Haushalte. Und davon sind sage und schreibe über 500.000 Single-Haushalte! Da muss es doch mal klingeln ...

Eldorado für Veggies

Vor den Toren Hamburgs liegt das Alte Land, Nordeuropas größtes zusammenhängendes Obstanbaugebiet. Aber wir können nicht nur Obst: Dithmarschen ist die Hauptregion des Kohls und Europas größtes zusammenhängendes Kohlanbaugebiet. Dann guten Appetit!

AHOI LIEBESERKLÄRUNG AN DEN NORDEN

„Und egal, wie oft es mich auf Reisen in weit entfernte Gegenden zieht, eine steife Brise trägt mein Herz stetig zurück. Land zwischen den Meeren, vor dem sich sogar die Bäume verneigen, Du bist der wahre Grund, warum Kompassnadeln nach Norden zeigen.“

(Mona Harry, Poetry-Slammerin aus Ahrensburg)

TEXT stefanie.wulf@kirchhoff.de

DESIGN thorbjoern.staecker@kirchhoff.de



HAMBURG IN ZAHLEN

53° 33' N, 10° 0' O

Geografische Lage

755,3 km²

Fläche

Landfläche: 92 %

Wasserfläche: 8 %

116,1 m über NN

Harburger Berge

278 m

Heinrich-Hertz-Turm

132 m

St. Michaelis (Michel)

470 m

Länge Alter Elbtunnel

3.325 m

Länge Neuer Elbtunnel

2.500

Brücken

82 km

Länge der Autobahnstrecken

889.961

Männer

924.636

Frauen

505.000

Singlehaushalte

20001 – 21149, 22001 – 22769, 27499

Postleitzahlen

Quelle: www.statistik-nord.de/daten



LEITWÖLFE NACH VORN!

Ein Plädoyer für den Haftungsausschluss

In jedem Geschäftsbericht gibt es sie: Texte, mit denen man sich auf keinen Fall abgeben möchte. Die so beliebt sind wie Bindehautentzündung. Die von niemandem gelesen werden, weil sie sowieso von Jahr zu Jahr unverändert bleiben. Wer befasst sich schon gerne mit der „Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess“, den „übernahmerelevanten Angaben“ oder der „Versicherung der gesetzlichen Vertreter“? Und Hand aufs Herz: Wie viele Sätze im Bestätigungsvermerk werden wirklich gelesen? (Kleine Hilfestellung: Der korrekte Wert ist kleiner als zwei.)

Der letzte Platz auf der Beliebtheitsskala geht regelmäßig an den Haftungsausschluss. Ein Text, gerne in mikroskopisch kleiner Schrift gesetzt, der ans Ende des Geschäftsberichts verbannt wird oder als Fußnote zum Lagebericht sein Dasein fristen muss. Was er für die meisten Leser darstellt: Eine Abfolge lächerlicher Ausreden und Selbstverständlichkeiten, eine Beleidigung des menschlichen Verstands, verfasst von frustrierten Juristen zur Abschreckung von Berufsklägern.

Doch diese Sichtweise ist grundfalsch. Kenner wissen: Der Haftungsausschluss ist die Bedienungsanleitung für die Lektüre des Berichts, durch ihn können wir das Gelesene erst richtig interpretieren. Und bei näherer Betrachtung ist er sogar noch viel mehr: Er ist der Leitwolf im Geschäftsbericht! Vier Charaktereigenschaften mögen dies belegen:

Der Haftungsausschluss bietet Orientierung. Er eiert nicht herum, sondern macht klare Ansagen. „Dieser Konzernbericht enthält zukunftsbezogene Aussagen“ (Hochtief). WUMMS! Da gibt es keinen Millimeter Interpretationsspielraum – so mancher Prognosebericht kann sich da gerne eine Scheibe abschneiden. Und um letzte Unklarheiten auszuräumen, stellt der Haftungsausschluss klar: „In die Zukunft gerichtete Aussagen sind alle Aussagen, die sich nicht auf historische Tatsachen und Ereignisse beziehen“ (Norma). Wo sonst hat man das in dieser Deutlichkeit schon einmal gelesen?

Der Haftungsausschluss denkt praktisch. Er hilft dem Leser, zukunftsbezogene Aussagen im Geschäftsbericht schnell zu erkennen. Diese werden nämlich „mitunter durch Verwendung der Begriffe ‚glauben‘, ‚erwarten‘, ‚vorhersagen‘, ‚beabsichtigen‘, ‚prognostizieren‘, ‚planen‘, ‚schätzen‘, ‚bestreben‘, ‚voraussehen‘, ‚annehmen‘, ‚das Ziel verfolgen‘ und ähnliche Formulierungen kenntlich gemacht“ (Deutsche Post). Mal ehrlich: Hätten Sie das gewusst? Aber damit nicht genug: Der Haftungsausschluss weiß, dass sich das echte Leben nicht nur in der geschriebenen Sprache abspielt. Deshalb warnt er seine Leser, dass „von Zeit zu Zeit unsere Vertreter zukunftsgerichtete Aussagen mündlich machen“

könnten (Siemens). Möge sich also kein Aktionär beklagen, er sei nicht darauf vorbereitet gewesen, wenn der Vorstand das nächste Mal vor ein Mikrofon tritt.

Der Haftungsausschluss ist eine ehrliche Haut. Er macht keine falschen Versprechungen. „Zukunftsgerichtete Aussagen gelten... nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden“ (Deutsche Bank). Blöd für die Leser: Dieser Tag ist bei Veröffentlichung des Geschäftsberichts bereits verstrichen. Gut für die Leser: Sie wissen direkt, dass das Haltbarkeitsdatum der Prognose bereits bei der Lektüre überschritten ist. Und dann folgen ein paar richtig unangenehme Wahrheiten. Etwa jene, „dass solche zukunftsgerichteten Aussagen keine Garantie für die Zukunft sind“ (Gerresheimer). Schlimmer noch: „Es besteht die Möglichkeit, dass sich die tatsächlichen Ergebnisse und die Entwicklung des Unternehmens von den in den zukunftsgerichteten Aussagen vorhergesehenen Ergebnissen wesentlich unterscheiden“ (Lufthansa). Angesichts dieser erschütternden Erkenntnis weist der Haftungsausschluss seine Leser an, „zukunftsbezogenen Aussagen keine unangemessen hohe Zuverlässigkeit beizumessen“ (Fraport), vielmehr sollten sie diese „mit Vorsicht betrachten“ (Deutsche Telekom). Ein naiver Leser könnte hier aufschreien: „Wie bitte? Ein Unternehmen – noch dazu ein kapitalmarktorientiertes! – will nicht in der Lage sein, die Zukunft vorherzusagen?! Kein Wunder, dass in diesem Land kein Mensch mehr Aktien kauft!“ Alle anderen Leser hingegen werden den Hut ziehen vor so viel Ehrlichkeit.

Der Haftungsausschluss ist bescheiden. Er schmückt sich nicht mit fremden Federn. Gelingt dem Unternehmen ein Treffer bei der Prognose, dann war das eben pures Glück. Oder in den Worten des Haftungsausschlusses: „Selbst wenn die tatsächlichen Ergebnisse... mit den zukunftsgerichteten Aussagen in diesem Geschäftsbericht übereinstimmen sollten, kann nicht gewährleistet werden, dass dies auch weiterhin der Fall sein wird“ (Gerresheimer). So liest sich wahre Demut.

Zusammengefasst: Der Haftungsausschluss ist ein starker Charakter mit Führungsqualitäten. Und wer führt, ist vorne. Deshalb das klare Plädoyer zum Schluss: Der Haftungsausschluss gehört in Zukunft auf das Titelblatt und auf die Landing-Page jedes Geschäftsberichts! IN GROSSER SCHRIFT. **„I**

Hinweis: Dieser Artikel beinhaltet zukunftsgerichtete Aussagen zur Platzierung von Haftungsausschlüssen. Diese stellen keine Garantie für zukünftige Entwicklungen dar. Aber schön wär's schon.

TEXT kai.roeske@kirchhoff.de

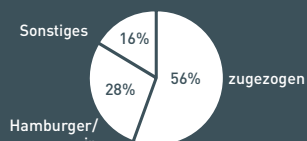
DESIGN lukas.noerring@kirchhoff.de

KIRCHHOFF PACKT AUS

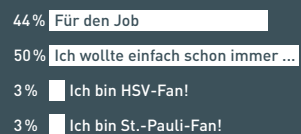
DU BIST MEIN ZUHAUS, DU BIST MEIN LEBEN



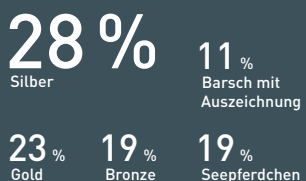
HAMBURGER/-IN ODER ZUGEZOGEN?



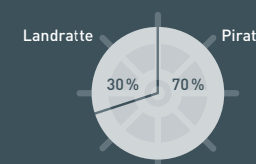
WARUM BIST DU NACH HAMBURG GEZOGEN?



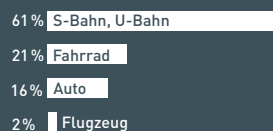
SEEPFERDCHEN ODER PROFISCHWIMMER?



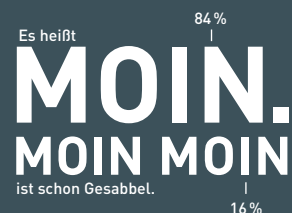
PIRAT ODER LANDRATTE?



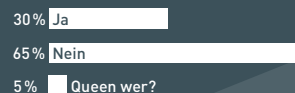
WIE KOMMST DU AM HÄUFIGSTEN ZUR ARBEIT?



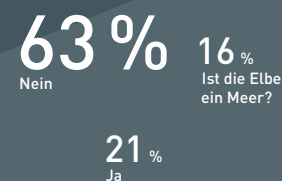
MOIN ODER MOIN MOIN?



SCHON MAL DER QUEEN MARY GEWUNKEN?

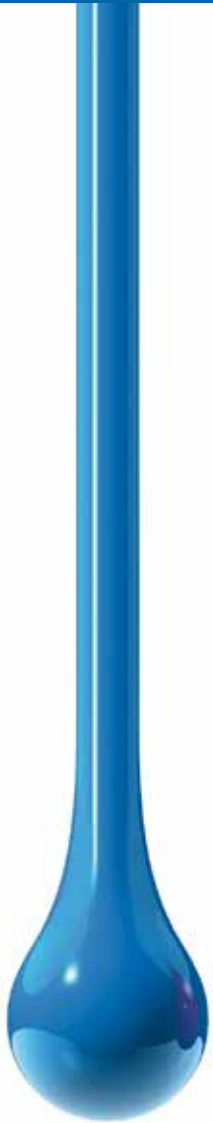


LIEGT HAMURG AM MEER?



TEXT jamie.cox@kirchhoff.de
claire.busche@kirchhoff.de
DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de

omb₂ – wir stehen auf Farbe



Überzeugende Unternehmenskommunikation ist wichtig.

Die **omb₂ Print GmbH** sorgt für die professionelle Produktion Ihrer Unternehmenskommunikation.

Die Wirkung von Geschäftsberichten oder Imageveröffentlichungen steht und fällt mit der drucktechnischen Verarbeitung.

Als Experten in Sachen Druck begleiten die führenden Köpfe hinter **omb₂ Print GmbH** die Kirchhoff Consult AG bereits seit vielen Jahren bei der Herstellung von Unternehmensberichten und Imagebroschüren.

Wir produzieren nach dem Prozess Standard Offset und mit FSC-Zertifizierung. Darüber hinaus ist es uns ein Anliegen, sämtliche Druckereiprodukte wertbeständig, nachhaltig und klimaneutral herzustellen.

Mit **omb₂ Print GmbH** haben Sie den richtigen Ansprechpartner rund um den Druck an Ihrer Seite.

Wir setzen Ihre Ideen innovativ und effizient um.



Print GmbH
Lindberghstraße 17
80939 München
Tel.: 089-450 80 69 90
www.omb2-print.de

