

New Annual Reports

Wider den Zahlenfriedhof

Der neue Geschäftsbericht



Rémi Redley • Leander Jahoda

Rémi Redley

Der neue Geschäftsbericht aus Sicht des Wirtschaftsmanns.



Leander Jahoda

Der neue Geschäftsbericht aus Sicht des Kreativen.





Jede Geschichte hat zwei Seiten -

Einerseits die Meinung des Wirtschaftsmanns Rémi Redley, Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU zum Thema Geschäftsbericht, in diesem Buch immer auf der linken Seite ...

Zitate aus diesem Buch -



- bei diesem Buch durchaus wörtlich gemeint:

... andererseits deshalb hier immer auf den rechten Seiten und damit direkt und unmittelbar vergleichbar - die Meinung des kreativen Konzeptionisten vieler bekannter Geschäftsberichte zum Thema, Leander Jahoda.

sind bei Nennung von Buchtitel und beiden Autoren zulässig.

New Annual Reports - Wider den Zahlenfriedhof

Inhalt	Seite		
Vorwort. Von Malte W. Wilkes	8	4.	Die Verbindung von Zahlen und Kreativität 64
Einleitung der Autoren	12	4.1	Entwicklung eines "Roten Fadens" (Die Zusatz-Story) 64
<u>Gebrauchsanweisung</u> zum Lesen dieses Buches	14	4.1.1	Roter Faden des aktuellen Berichtes 64
1. Warum Geschäftsberichte?	16	4.1.2	Einfügen in eine Reihe vergangener Berichte 70
1.1 Geschäftsberichte im Wandel der Zeit, vom Zahlenwerk zum Marketinginstrument		4.2	Die Mischung von Zahlen und anderen Informationen (Kreativieren) 72
1.2 US Annual Reports – einen Schritt voraus (wo dieses Buch hinführen soll)	22	4.2.1	Einfügen von "Zahlenfremden", Verschmelzung von Zahlen und Story 74
2. Kommunikation von Zahlen (Rechnungslegungs-Standards)	26	4.2.2	Wie entscheidet man, was wirklich wichtig ist? 78
2.1 Welche gesetzlichen Vorschriften gibt es und wozu dienen sie?		5	Gute Beispiele aus der Praxis 82
2.2 Bilanz sowie GuV: Vorzüge und Unterschiede der Rechnungslegungsstandards	36	5.1	Die Gesamtstory: Deutsche Handelsbank AG 84
2.3 Der Bericht des Aufsichtsrates	40	5.2	Die Optik und das Design: Hugo Boss AG 94
2.4 Anhang und Lagebericht	42	5.3	Die Aufbereitung von Informationen: Jil Sander AG 100
3. Kommunikation von anderen Informationen	46		Kreative Partner, Mitarbeiter, Danksagungen 107, 126
3.1 Was kann man noch bewirken?	46		Biografien der Autoren 108
3.2 Geschäftsberichte als Marketinginstrument	48		Zehn Punkte, an denen man einen Geschäftsbericht erkennt 110
3.3 Geschäftsbericht als Imageträger	52		Literaturempfehlungen 120
3.4 Das Corporate Design	58		Erwähnte Geschäftsberichte allgemein und Geschäftsberichte des Autors, bet. Künstler 122, 123
3.5 Bilanzkontinuität – Nicht nur bei den Zahlen	62		

Wer nicht wahrgenommen wird -
existiert nicht"

Und: "Wer falsch wahrgenommen wird -
verspielt Vertrauen"

Malte W. Wilkes¹

Der gesamte Wert eines jeden dynamischen Unternehmens setzt sich aus zwei sehr unterschiedlichen Elementen zusammen: den "heimlichen" und den "unheimlichen".

"Unheimlich" sind bei der interessierten Geschäftsbetrachtung vielen die komplexen Daten und bedeutsamen Fakten aus der oft nicht sofort erhellenden Finanzrechnung, der nicht leicht durchschaubaren Bilanz sowie der Gewinn und Verlustrechnung.

Hier gilt es gezielt Transparenz hineinzubringen, lebendige Vergleiche durch einfache Kennzahlen aufzubauen, die reine Information verständlich zu machen. Methodische Didaktik und spannende Dramaturgie sind zwei Techniken, die dabei helfen können.

"Heimliche" Werte eines modernen Unternehmens sind die aus tiefe Sachkunde und hohe Emotionalität wurzelnde Phantasie und das nicht eingeschränkte Vertrauen auf die unternehmerische Zukunft- aber auch zunächst immaterielle Markenwerte, die jedoch sofort an der aufnahmebereiten Börse oder sonst später beim gelenkten Verkauf kapitalisiert werden (können). Die handwerklichen Instrumente, diesen besonderen Wert aufzubauen, heißen farbenprächtige Bilder und lebendige Geschichten, tragende Symbole und verbindende Rituale sowie gemeinsame Handlungen mit Unternehmens-Interessenten und -Kunden.

Heimliche und unheimliche Werte werden im wohl gestalteten Jahresbericht als ausgefeiltes Konzentrat des Unternehmensabbildes nicht etwa profan dargestellt, sondern dramaturgisch gegenüber Kapitalgebern, Kunden, Interessenten, Lieferanten, Mitarbeitern und Wettbewerbern in Szene gesetzt.

Ob das gebotene Filet-Stück dem geneigten Leser dann schmeckt, ist eine umgesetzte Frage der strategischen und taktischen Konzeption, um die es in dem vorgelegten Büchlein meiner Kollegen Rémi Redley und Leander Jahoda mit hoher Sachkunde, kreativer Raffinesse und ausgedrückter Erfahrung geht.

Austauschbare Leistungen tendieren
zur Umsatzrendite von Null

Der neue Geschäftsbericht muß eindrücklich deutlich machen, daß das sich präsentierende Unternehmen, und seine gesamte Marktleistung unvergleichlich sind. Gewinn ist dann der berechnete Lohn für management-geplante Einzigartigkeit.

Diese Einzigartigkeit gilt es offenzulegen. Einige leichte Checkfragen meinerseits zeigen auf, ob es Ihnen gelungen ist:

- Kennen Ihre Kapitalgeber, Kunden und Mitarbeiter Ihre einzigartige Vision?
- Ist die handlungsorientierte Unternehmensstrategie über rein quantitative Ziele hinaus erkennbar und begeisternd
- Sind die auf die Zukunft ausgerichteten Ressourcen überzeugend
- Sind die gesammelten Fähigkeiten Ihres Unternehmens für die Zielgruppe motivierend

- Haben Sie brillante Handlungsalternativen, so daß Sie aus den theoretischen Möglichkeiten von Fusionen, Allianzen, Kooperationen, Käufen und Verkäufen selbst aktiv wählen können

- Weiß Ihre Zielgruppe, daß Sie immer mögliche Überraschungen von Mitbewerbern im Markt oder durch Übernahmeversuche nicht zu fürchten brauchen

- Ist neben der rein finanzwirtschaftlichen Perspektive auf Basis Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung auch eine generelle dynamische Branchenperspektive bekannt

- Sind Rechtsrisiken vergangener und zukünftiger Geschäfte offen gelegt

An army of sheep led by a lion is stronger than an army of lions led by a sheep

Diese alte Sufi-Weisheit spricht aus, was Anleger und Öffentlichkeit denken. Checken Sie in Ihrem Jahresbericht darum unbedingt auch:

- Sind die aufgabenorientierten Rollen sowie das Charismas des Top-Managements und der Führung stark und ist die Wahrnehmung dazu überragend

Allgemeine, "alte" Jahresberichte sind oft zu zurückhaltend mit der bewußten Darstellung der Kraft und Rolle der Unternehmensführung. Jedoch. Es werden nur aus diesem Management die "heimlichen" und "unheimlichen" Werte ausgebaut. Führung ist schon deswegen alleine ein hohes Gehalt wert, weil sie letztendlich personalisiert für den

gewichtigen Unterschied von Gewinn und Verlust, von Zukunftschance und Zukunftsbewegung steht. Management und Führung müssen im Übertragenen darum "erotisch und sexy" sein und sich in einer medialen Gesellschaft auch so darstellen (können). Vergessen wir aber auch nicht, daß der Jahresbericht "nur" den Fokus einer ganzen Informationskampagne darstellt. Es beginnt mit schnellen Newslettern und aktuellen Vorlaufinformationen, es erweitert sich zu präsentierenden Internet-Darstellungen und endet in einer oder mehreren zukunfts betrachtenden Roadshows gegenüber alten und neuen Kunden, vorsichtigen und "heißen" Kapitalgebern sowie umworbene Mitarbeiter. Diese LIVE-Veranstaltungen sind der Anfang für die geplante Informationskampagne und den aufmerksamkeitsstarken Geschäftsbericht des nächsten Jahres.

Ein Kreislauf der Informationspolitik ist geboren. Geschäftsberichte - eine dynamische Management-Aufgabe und "a never ending story".

¹Malte Wilkes ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung und Werbeagentur IFAM Institut für angewandte Marketing-Wissenschaften in Düsseldorf, Alt- und Ehrenpräsident des BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater sowie Buchautor. Seine letzten Publikation bei FAZ-Buch sind u.a.: "Wirtschaftswunder. New Game Leadership. Erfinden neuer Märkte und Marktregeln" und "Nichts ist schneller als LIVE. Regeln und Fakten zur LIVE-Marktkommunikation"

Einerseits die Einleitung des Zahlenmenschen

Rémi Redley

Wider den Zahlenfriedhof

Vorsicht! Auf dieser "Seite" ist der Erbsenzähler am Werk. Eine Ausgabe der Spezies Mensch, dessen Serienausstattung Millimeterpapier umfasst. Akkurat und kleinlich, eine Krämerseele – halt stop! genug, vielleicht schon zuviel der Selbstkritik – zumindest aber jemand, der gerne klar sieht, der die Zahlen liebt und ihnen vertrauen möchte.

Meine eigenen Erfahrungen zeigen, wie schwierig alleine schon der Umgang mit dem bloßen Zahlenmaterial ist: Oftmals werden bereits innerhalb der Unternehmen an sich richtige Zahlen nur durch die Art und Weise ihrer Darstellung sprichwörtlich in Zahlenfriedhöfen "beerdigt", der Informationsgehalt tendiert gegen null, das Endergebnis ist die völlige Verwirrung.

Dabei repräsentieren Zahlen idealerweise Leistung und Erfolg, bringen Können, Einsatz und Geschick von Management und Mitarbeitern auf einen Nenner. Diese Werte zu kommunizieren, sie sichtbar zu machen ist die Aufgabe eines Geschäftsberichts. Die richtige und vor allem verständliche Darstellung von Daten und Fakten hier - die eingängige, interessante und erinnerbare Präsentation dort - sind zwei Seiten ein und derselben Medaille, bedürfen aber unterschiedlicher Kompetenzen.

Folgendes Buch wurzelt auf der Erkenntnis, dass der visuell, sprachlich und künstlerisch Kreative auf der einen "Seite" und der rational und mathematisch angelegte Zahlenmensch auf der anderen "Seite" – ganz im Sinne effizienter Arbeitsteilung - nicht ohne einander auskommen können.

Andererseits die Einleitung des Kreativen

Leander Jahoda

Genau

Glauben Sie ja nicht, der Zahlenmensch und ich würden uns nicht verstehen. Denn der ist einerseits wie viele Freunde karierten Papiers gar nicht so trocken, noch ist der Kreative dieserseits Paradiesvogel aus Berufung. Lange Berichtsproduktionsjahre mit Vorständen und Finanzchefs machen realistisch.

Wie sollen Geschäftsberichte also idealerweise nun sein? So seriös, dass der Vorstand keine Angst vor seiner Frau Vorstand haben muss, die in aller Regel seine erbarmungsloseste Kritikerin noch vor dem Aufsichtsrat ist? Oder soll er die Spielwiese von Kreativen sein, die ihre verpatzte Künstlerkarriere hemmungslos auf Kosten braver deutscher AGs ausleben wollen?

Wie Sie beim Lesen dieses Buchs feststellen werden, liegt die Wahrheit im Idealfall meist nah der Mitte. Und da kann man sich leicht die Finger einklemmen. Um es für Sie ungefährlicher und spannender zu machen, nähern wir uns qua leicht unterschiedlicher Sichtweise dem Thema buchstäblich von zwei Seiten. Rémi Redley drüben, ich hüben. Good cop, bad cop. So, wie wir bei unserer Arbeit im Team nebeneinandersitzen.

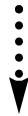
Denn sicher gibt es in Deutschland einerseits immer noch viele unsäglich brave, schlicht langweilig gemachte Geschäftsberichte, andererseits aber immer mehr Vorstände, Leiter(innen) Presse oder Corporate Communication, die mit erweitertem Horizont an die Sache gehen. Sie sind also nicht allein. Fassen Sie also Mut, und zeigen Sie es Ihren Konkurrenten. Mit einem guten Geschäftsbericht.

Gebrauchsanweisung einerseits -

Dieses Buch ist aus zwei Sichtweisen geschrieben, die einander ergänzen und die sich auch im Buch grundsätzlich immer gegenüberstehen. Jeweils die linken Seiten in gerader Schrift sind immer die von

Rémi Redley

der den Neuen Geschäftsbericht speziell aus der Sicht des Wirtschaftsmannes beschreibt. Sollte Sie einseitig ans Thema gehen wollen, dann dürfen Sie immer nur die linken Seiten lesen, aber wer wird denn so rangehen



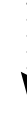
Auf der rechten Seite stützt Rémi Redley seine Gedanken teils durch herausragende Geschäftsberichte deutscher Unternehmen

Gebrauchsanweisung andererseits -

Dieses Buch ist aus zwei Sichtweisen geschrieben, die einander ergänzen und die sich auch im Buch grundsätzlich immer gegenüberstehen. Jeweils die linken Seiten in kursiver Schrift sind immer die von

Leander Jahoda

der den Neuen Geschäftsbericht aus Sicht des Kreativen beschreibt. Sollten Sie Betriebswirtschaftler verachten, dürfen Sie nur die rechten Seiten lesen. Das wäre aber nicht im Sinn der Verfasser, wie Ihnen zweifellos schwant

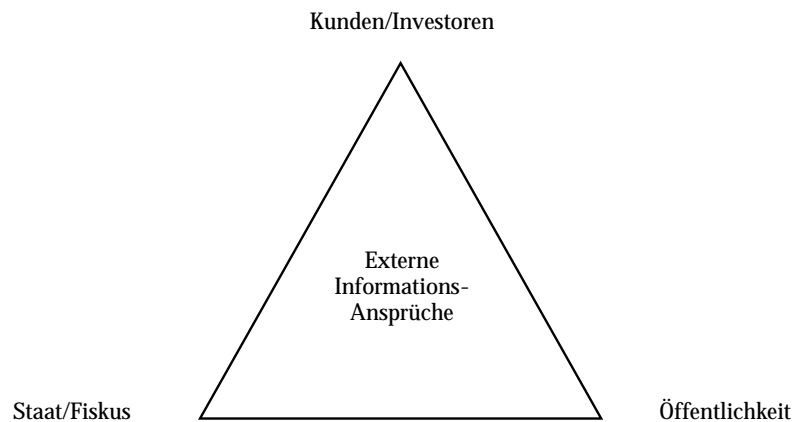


Auf der linken Seite sind demonstriert Leander Jahoda teils Ideen mit eigenen Geschäftsberichten (mit "™" gekennzeichnet)

1. Warum Geschäftsberichte

1.1 Geschäftsberichte im Wandel der Zeit, vom Zahlenwerk zum Marketinginstrument

Geschäftsberichte sind ein Muss. Sie sind, zumindest für die meisten Unternehmen, rechtlich vorgeschrieben, und dies macht auch Sinn. Wer in der Öffentlichkeit agiert, Geschäfte abwickelt und andere in sein Handeln mit einbezieht, sei es der Kunde, Geldgeber, Zulieferer oder Staat, muss die Arbeit seines Unternehmens – bis zu einem bestimmten Maß – für die betroffenen Gruppen transparent machen. Diese Aufgabe erfüllen Geschäftsberichte.



Sie dienen zum einen als Grundlage der Besteuerung durch den Fiskus, gemäß den Regelungen im Handelsgesetzbuch (HGB), diverser Steuergesetzgebungen und des Bilanzrichtliniengesetzes; zum anderen unterliegen Jahresabschlüsse und Ge-

1. Warum Geschäftsberichte

1.1 Geschäftsberichte im Wandel. Eine Streitschrift wider die Langeweile.

Nicht wenigen Geschäftsberichten sieht man es heute noch an: Sie sind ein Muss. Vom Gesetzgeber aufgezwungen, waren sie lange ungeliebtes Kind, dem man die mangelnde Zuwendung ansieht. Zurückgenommen auf reine Funktionserfüllung, zeigten sie sich im schlimmsten Fall als Produkt von Kontoristen-denken. Fast schon spürbar mit innerlichen Ärmelschonern versehen, so unbequem und unbeholfen zu lesen, als wären sie am guten alten Stehschreibpult geschrieben.

Aber schon die ersten Schreiber frühester Obrigkeiten haben erkannt, dass komplexe und ein wenig unangenehme Botschaften (wie "Du sollst nicht lügen, Du sollst nicht begehren Deines nächsten Frau, Du sollst nicht stehlen" et cetera pp.) besser ankommen, wenn sie ein wenig ausgeschmückt werden.

Und so sehen wir schon beim Buch der Bücher, dass Verzierungen nichts Unangenehmes an sich haben müssen und dass sie auch nicht mit dem Teufel im Bunde stehen. Es gibt also keinen Grund für Wirtschaftsmenschen in leitenden Positionen oder sogar Fachjournalisten, gleich den Gottseibeius zu orten, wenn ein Jahresbericht eines grundsoliden Unternehmens schön, angenehm, ästhetisch, auffällig oder gut gemacht ist.

Im Gegenteil. Geschäftsberichte, die in Sack und Asche gehen, machen erst recht argwöhnisch. Warum sollten sich die Macher eines Jahrsberichts denn für einen fast schon exaltiert wirkenden Verzicht auf jede Ästhetik entscheiden, ohne dass schlechtes Gewissen dazu geführt hat. Fantasielosigkeit ist kein

schäftsberichte unzähligen Regeln und Paragraphen zur Befolgung der Informations- und Mitteilungspflichten gegenüber vielschichtigen Interessensgruppen. Der Schwerpunkt dieses Buches liegt weniger darauf, wie ein Geschäftsbericht nach den gesetzlichen Regelungen korrekt zu erstellen ist, sondern vielmehr darauf, was man mit einem Geschäftsbericht darüber hinaus erreichen kann, wenn man die gegebenen gesetzlichen Spielräume richtig nutzt. Denn letztendlich handelt es sich bei allen gesetzlichen Vorschriften lediglich um Minimalvorgaben, die jeder nach seinen Bedürfnissen und Zielsetzungen beliebig überschreiten kann, um so die darin schlummernden Potentiale voll zur Wirkung zu bringen.

Den gesetzlichen Regelungen folgend besteht die Möglichkeit, bestimmte Informationen zwar explizit zu nennen, aber dennoch Informationen zugunsten bestimmter Anspruchsgruppen abzuändern. Verschiedene Abschreibungsregelungen - bei denen es Wahlmöglichkeiten gibt - sowie Rücklagenpolitik, Gewinn- oder Verlustvorträge, Verrechnungen innerhalb von Konzernabschlüssen, um nur einige Schlagworte anzuführen, schaffen Spielräume, um bestimmte Informationen durch Bewertungs- und Wahlrechte abzuändern und sich dadurch vor bestimmten Anspruchsgruppen wie Geldgebern oder Fiskus besonders günstig darzustellen. Diese sogenannte "Bilanzkosmetik" ermöglicht es, nicht alle Informationen preiszugeben, aber dennoch seiner Pflicht der Offenlegung nachzukommen.

Fokus dieses Buches sind jedoch die "Nebenwirkungen" von Geschäftsberichten. Denn immer, wenn die nackten Zahlen in irgendeiner Form aufbereitet und präsentiert werden, wird noch eine Vielzahl anderer Informationen "mit"-transportiert, deren Beeinflussung wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Geschäftsberichtes beiträgt. Corporate Identity, Unternehmenskultur, Image, Informationen über Leistungen, Produkte,

Zeichen von Seriosität, steifes Gebärde erst recht nicht. Vielleicht sollte man sich in Erinnerung rufen, dass sich gerade die größten Anlagegauner immer um den erzseriösesten Auftritt bemühen. Sinnlos, lehrt uns doch die Erfahrung: vom Nadelstreif zum gestreiften Pyjama mit maßgeschneiderten Hofgang führt der kurze Rechtsweg.



Wirklich souveräne Menschen haben diese Art Zurückhaltung - eine vermeintliche nur, denn oft genug handelt es sich bloß um mangelnde Courage - nicht nötig. Allenfalls decouviert gerade die zur Schau getragene Seriosität übertriebene



Mitarbeiter und zukünftige Potentiale animieren den Leser, einmal genauer hinzusehen. Informationen nett verpackt und gut aufbereitet, sind leichter verdaulich und bleiben länger haften. Daher sollte besonders dieser Aspekt eines Geschäftsberichtes mehr und mehr in die Erstellung einbezogen werden. Dieses Buch wird dabei Hilfestellung leisten.



Zunächst beschreibt es den Geschäftsbericht im Wandel der Zeit auf seinem Weg vom Zahlenwerk zum Marketinginstrument. Unternehmen in anderen Ländern machen es uns vor, was man alles erreichen kann. Hier wird besonders auf US-

Bilanzkosmetik. Bemühte Ernsthaftigkeit wirkt wie ein Hinweisschild, dass da möglicherweise mancherlei nicht stimmt. An der Börse gilt dasselbe wie überall. Der große Kostolany war das beste Beispiel, wie sich höchste Professionalität darstellen kann. Selbstbewusst und unbetont locker, nicht zuletzt mit einem Schuss Selbstironie gerüstet.

Ich darf meinen lieben Mitautor, der Gerüchten zufolge in Rechenpapier eingeschlagen auf die Welt kam, zitieren: "Der Schwerpunkt dieses Buches liegt weniger darauf, wie ein Geschäftsbericht nach den gesetzlichen Regelungen korrekt zu erstellen ist, sondern vielmehr darauf, was man mit einem Geschäftsbericht darüber hinaus erreichen kann ..." was nichts anders sagen will, als dass der Jahresbericht einer Aktiengesellschaft, der sich allein auf rechtliche Mindestinhalte bezieht, ein teurer Spaß ist - weil er sein ungeheures Potential einfach nicht nutzt. Wenn Sie schon ein Pferd haben, dann sollten Sie es reiten, und nicht hinter sich herziehen.

Etwas für Aufsteiger. Ein Geschäftsbericht ist keine Rosinante, sondern sollte sich als edler Renner zeigen. Das als Hinweis auf die Tatsache, dass der Annual Report allgemeiner Ansicht zufolge ein Spiegel des Konzerns oder des Unternehmens sein soll. Übrigens ist jeder Hinweis auf einen hinkenden Vergleich überflüssig, die Wahrheit ist schon schmerzhaft genug, weil der krumme Gang für andere sichtbar wird.

Zwar sind die Zeiten vorbei, wo Bemühungen für einen besseren, d.h. gut konzipierten Geschäftsbericht ein Kampf gegen Windmühlen war, aber es ist noch lange nicht integraler Bestandteil deutscher Unternehmenskultur, ihn intelligent zu nutzen, präziser - ihn zu instrumentalisieren.

Blicken wir auf die andere Seite: Hier im Buch zu Rémy Redley, aber auch im wirklichen Leben: Über den Großen Teich. Im Land der unbegrenzten Möglichkeiten wird dem Geschäftsbe-

amerikanische Unternehmen und deren Reports eingegangen, die das Konzept des "New Annual Reports" bereits befolgen und erfolgreich damit arbeiten. Anschließend geht es um die Kommunikation des gesetzlich Geforderten. Es geht dabei im Folgenden weniger en detail darum, welche vielen Vorschriften es gibt. Viel mehr soll aufgezeigt werden, warum diese Vorschriften bestehen, welchen Sinn sie machen und an welchen Stellen eine weitergehende Arbeit in der "zahlenfreien" Kommunikation angesetzt werden kann.

Was man außerdem bewirken kann und wie man den Geschäftsbericht zum Marketing-Tool macht, darum geht es anschließend. Welche "Story" wird erzählt, welche Firmeninformationen kommuniziert? Wie trifft man die Auswahl, was gilt es zu beachten? Erfahrungsgemäß wird auch die Konkurrenz gerne einen Blick auf den Geschäftsbericht werfen! Abschließende Beispiele aus der Praxis untermauern die Aussagen und geben kreative Denkanstöße.

1.2 US Annual Reports – einen Schritt voraus (wo dieses Buch hinführen soll)

Wie so oft machen es uns die Amerikaner vor. Deren Geschäftsberichte sind meist echte imagebildende Maßnahmen. Die Gestaltung ist weitaus aufwendiger als hierzulande üblich, die Präsentation geschieht in Form aufwendiger Product-Launches und daher werden die Inhalte aber auch das Unternehmen als Ganzes einer viel größeren Öffentlichkeit schmackhaft und zugänglich gemacht. Aus trockenen Zahlen wird eine "Show".

Natürlich müssen bestimmte Angaben, gesetzlichen Regeln folgend, enthalten sein und nicht immer lassen sich trockene

richt allerhöchste Aufmerksamkeit gewidmet. Das heißt nicht, dass die Tabellen dort besonders sorgfältig gesetzt werden und die Zahlen höchst akkurat und beispielhaft untereinanderstehen würden, das überlassen sie lieber dem schulmeisternd daherkommenden German Annual Report.

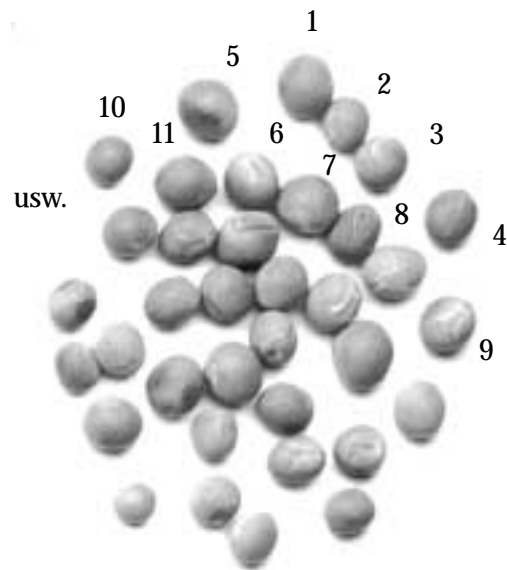
Drüben werden nicht Zahlen, sondern das Thema Kommunikation grossgeschrieben. Deswegen gibt es ja diese wunderbar sperrige Bezeichnung der speziellen Aufgabe meiner Kollegen und mir, die da heißt, wenn man uns fragt, was machen Sie eigentlich? Kommunikationskonzepte für Geschäftsberichte...

Um es gleich vorweg zu nehmen. Bildchen von der Hauptverwaltung sind keine Idee. Bildchen von Maschinen auch nicht. Mit den Bildchen von Mitarbeitern, Vorständen, Produkten verhält es sich nicht anders. Wolken, zwischen denen schwerblütig-schwäbische Maschinen unsinnig herumfliegen, sind auch keine Idee. Das soll Images bilden? Wo bitte, ist die Idee? Oder präziser gefragt. Was in aller Welt ist eine Idee?

1.2 US Annual Reports – "Amerika, du hast es besser, Als unser Kontinent, der alte."

Vorweg eine gar nicht so scherzhaft gemeinte Idee zum Thema deutscher Vorwärtsverteidigung, die in ähnlicher Form heutzutage wohl auch bei der Bundesliga beherzt wird. "Es läuft relativ schlecht, da dürfen wir in unserem Auftritt nicht zu mutig sein." Auf uns übertragen heißt das; "Der Markt ist schwierig, wissen Sie, da wollen wir ganz seriös rausgehen." Oder: "Jetzt mit dem neuen Aufsichtsrat wollen wir den Ball erst mal flach halten". Diese hierzulande typische Liste an Ausreden, denn um nichts anderes handelt es sich, lässt sich problemlos für gut zehn Seiten fortsetzen.

Zahlen interessant darstellen. Bei vielen Berichten fängt es aber bereits bei der allgemeinen Übersichtlichkeit an.

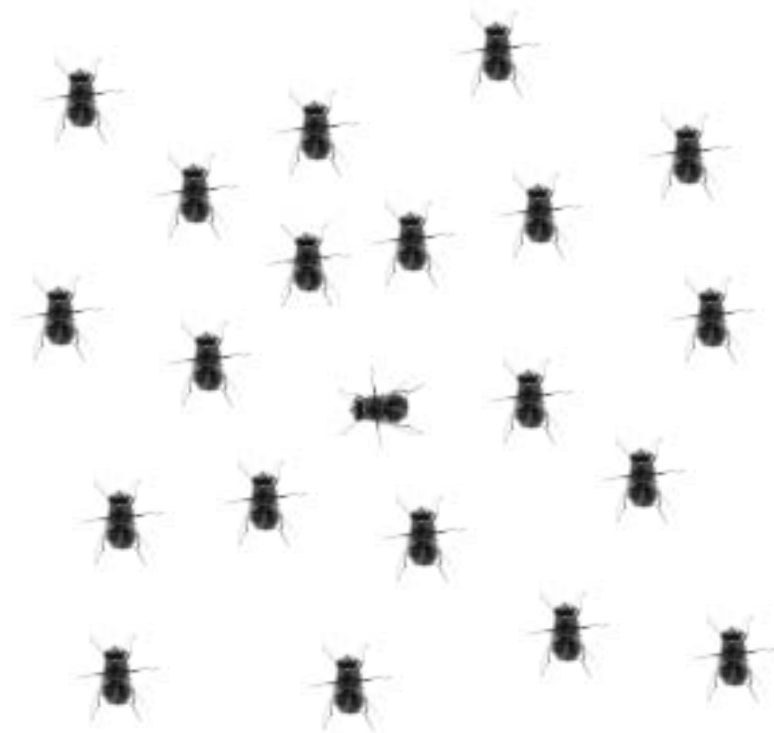


bis ∞ ... (Erbsen übrigens, keine Erdnüsse, wird die wachsende Anzahl kochender Spitzenmanager wissen)

Der Leser sollte imstande sein, auch unterschiedliche Berichte verschiedener Geschäftsjahre sowie Berichte verschiedener Unternehmen miteinander zu vergleichen. Schließlich ist ein Hauptziel der "Investor Relations", den potentiellen Anleger für sich zu gewinnen. Wer hier nicht mit offenen Karten spielt, verliert große Chancen.

Dieses Buch steht mit Tipps und Handlungsanweisungen zur Seite, wie man auch trockene Fakten, Ergebnisse eines viel-

Ausreden gelten nicht, denn damit wird eher das Gegenteil der Erwünschten erreicht. Aber unternehmerisches Denken muss spürbar und sichtbar werden. Und das gilt nicht nur in guten Zeiten, denn dann spiegelt bräsig zu Schau getragene Selbstsicherheit wenig sympathische Charakterzüge.



Wenn man den Blick über den eigenen Tellerrand wagt, nach den Vereinigten Staaten eben, kann man - siehe Überschrift - nur an die Weisheit unseres Weimarer Geheimrat denken.

Denn ob große oder kleine Aktiengesellschaften, ob in einer von Presse oder Öffentlichkeit mehr oder weniger angreifbarer

leicht nicht so rosigen Jahres oder schlechte Nachrichten so verpacken kann, dass sie vom Leser im entsprechenden Gesamtzusammenhang, und somit als viel weniger dramatisch aufgenommen werden.

Ein guter Geschäftsbericht kann eine schlechte Geschäftslage nicht verbessern, ein abgeschlossenes Geschäftsjahr nicht mehr ändern, aber es kann dabei helfen, mit guten Gründen und hervorragenden Argumenten den Investor oder andere Informationssuchende auch in schwierigen Zeiten von den zukünftigen Potentialen des Unternehmens zu überzeugen.

Die Präsentation des Jahresabschlusses und des Geschäftsberichtes geht nicht selten einher mit einer Selbstdarstellung des Unternehmens. Roadshows machen den Geschäftsbericht zum Event.

2. Kommunikation von Zahlen (Rechnungslegungs-Standards)

2.1 Welche gesetzlichen Vorschriften gibt es und wozu dienen sie?

Formal besteht der Jahresabschluss grundsätzlich aus folgenden Teilen, wobei sich für einige Gesellschaftsformen und -größen Besonderheiten und Vereinfachungen ergeben können:

- Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
- Bericht des Aufsichtsrates
- Anhang
- Lagebericht

Art, in Amerika ist von einem spürbar versteckt zur Schau getragenen schlechten Gewissen nichts zu erkennen.

Im Gegenteil. Wer dort in einer komplexeren Lage ist, schleicht nicht in Sack und Asche herum, sondern geht bewußt nach vorn. Es ist ja auch wirklich absurd, dass Geschäftsberichte bei uns in nicht wenigen Fällen dergestalt realisiert werden, als wäre Vorgabe erteilt, Ängstlichkeit und Durchschnittlichkeit als Erscheinungsbild weithin sichtbar zu machen.

In dem Fall sehen wir sie gnadenlos im Geschäftsbericht auftreten: Glückliche Mitarbeiter, Zahlenkolonnen und 80 Seiten A4 mit Text, möglichst ohne Zwischenheadlines.

Es wird salbadert in langen, längeren bis leider langweiligen Texten, die wilhelminischen Beamten zur Ehre gereichten. Lang statt kurzweilig. So ist Goethen zu zitieren, der in solchen Fällen anmerkt: "Getretner Quark wird breit, nicht stark."

2. Kopf oder Zahl. Oder eine Wahrscheinlichkeits-Rechnung

2.1 Welche gesetzlichen Vorschriften gibt es und wozu dienen sie?

Soll man zum Thema Zahlen unterhaltsame Geschichten schreiben, oder die Wahrheit? Letzteres ist bei unserer Auffassung des kreativen Geschäftsberichts keineswegs Ziel. Es gibt nun mal gute und weniger gute Zahlen. Und es gibt Zahlen, um die man in einem Geschäftsbericht nicht herumkommt.

Damit sind wir selbst im Zahlenwerk im Übergang vom letzten Kapitel, denn es geht dabei auch um den Auftritt. Schlechte Zahlen schlecht präsentiert können den Kopf kosten. Aber

Zunächst basiert die Erstellung eines Geschäftsberichtes auf dem Kernstück, der Bilanz und GuV. Diese wird nach Maßgabe der Paragraphen 238 - 265 Handelsgesetzbuch (HGB) in Verbindung mit diversen Verordnungen und steuerlichen Regelungen erstellt. Die Rechnungslegungsgrundsätze (Gliederung und Bewertung) der Bilanz und GuV kann dabei sowohl den Regelungen des deutschen Handelsgesetzbuches (§§ 266 ff. HGB) als auch den International Accounting Standards (IAS) oder dem System des US-GAAP (General Accepted Accounting Principles) folgen, wobei sich der IAS-Standard in Deutschland und Europa immer stärker durchsetzt. Die Rechnungslegungsgrundsätze nach US-GAAP spielen für Unternehmen eine Rolle, die auch an US-amerikanischen Börsen gehandelt werden. Das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG) ermöglicht unter bestimmten Umständen deutschen Konzern-Unternehmen eine vom Handelsrecht abweichende Rechnungslegung zwecks besserer internationaler Kapitalaufnahme (Nr. 4 KapAEG) und Vergleichbarkeit.

Bei der Bilanz muss gegebenenfalls die steuerrechtliche und die handelsrechtliche Bilanz unterschieden werden. Der deutsche Gesetzgeber erlaubt ausdrücklich die Erstellung unterschiedlicher Bilanzen für den Fiskus sowie zum Zwecke anderer Publizitätspflichten. Begründet ist dies vor allem darin, dass gerade zu steuerlichen Zwecken die Zahlen innerhalb genehmigter Spielräume derart ausgerichtet werden, dass sich dies in einer möglichst geringen Steuerbelastung für das Unternehmen niederschlägt. Außerdem ergeben sich dadurch Wahlmöglichkeiten zur Verschiebung von Zahlungen an den Fiskus in frühere oder spätere Perioden.

Die handelsrechtliche Bilanz ist diejenige, die den verschiedenen Anspruchsgruppen als wichtigste und kompakteste Informationsquelle dienen soll. Daher weicht sie inhaltlich unter

warum stehen oft gerade die Wirtschaftskapitäne besonders fest auf der Brücke, die Unternehmen durch schwere Stürme steuern müssen? Verkehrte Welt? Keineswegs.



Philosoph und Mathematiker Pascal eröffnet in einem Thyssen-Bericht des Autors die Bilanz TM

Die Erklärung ist einfach. Es handelt sich um Persönlichkeiten, deren Selbstsicherheit sich auf das Unternehmen überträgt. Was in der Unternehmenskommunikation deutlich sichtbar wird. Selbstsicherheit mündet nicht selten in einem souveränen Auftritt. Dieser suggeriert dann auch mit Erfolg, dass der oder

Umständen von der Steuerbilanz ab. Gerade im Hinblick auf sich in absehbarer Zukunft ergebende Änderungen bezüglich der Publikationspflichten für kleinere und mittlere Unternehmen aufgrund Europarechtlicher Vorgaben dürften die Ausgestaltungsmöglichkeiten des Handelsrechtes weiter an Bedeu-



Rémi Redley empfiehlt dem Leser diesen vorbildlichen Bericht zur Ansicht

tung gewinnen (auch nach anderen Rechnungslegungsvorschriften). Man soll einerseits wahrheitsgetreu und zeitnah die Lage des Unternehmens darstellen, aber andererseits auch nicht gezwungen sein, sein Unternehmen zur "gläsernen" Firma zu

die Betreffende das Unternehmen nach oben bringen wird. (Dabei ist es eher einigermaßen seltsam, dass die großen Vorsitzenden eher dann ihre Position verlieren, wenn sie Erfolg haben und ihnen alles gelingt, wie geplant.)

Der Bilanzteil nimmt bei den meisten Aktiengesellschaften den größten Raum im Geschäftsbericht ein. Selbst bei optimaler Gestaltung ist die Gefahr nicht zu übersehen, daß die Beschäftigung damit langweilig wird und selbst den professionellen Leser ermüdet. Aber gerade im Zahlenteil sollte man die Leser fordern und fördern. Genial: die Deutsche Handelsbank.

Ein wichtiges und weit unterschätztes Thema ist dabei die Darstellung von Zahlenwerten in Grafiken. Nein - eben nicht die Art Grafiken, wie sie in herkömmlichen Geschäftsberichten vorkommen. Es gibt Visualisierungskonzepte, die eine neue Dimension an Leserinteresse erschließen können.

Aber selbst ernste Dinge wie die Bilanz brauchen nicht, hintergründig besehen, verschämt oder verkrampt seriös eingeleitet werden, selbst oder gerade dann nicht, wenn sie nicht ganz so ist, wie wir es uns alle wünschen. Wieder kommt das Thema Zivilcourage ins Gespräch, weil es, anders als viele befürchten, der Leser wegen der Glaubwürdigkeit akklamiert.

Man kann es nicht oft genug sagen: Analysten und professionelle Investors sind gezwungen, unzählige Tabellen und Zahlenwerke zu lesen. Warum um alles in der Welt sollen wir diese armen Menschen bestrafen, indem wir die Tabellen genau so langweilig und profan wie alle anderen gestalten.

Wohl aber ist es von Nutzen, die wichtigsten Informationen tabellarisch zusammenzufassen, doch niemand schreibt vor, daß diese präzise Arbeit so geschehen muss, dass Sie sich möglichst nicht von allen anderen unterscheiden - und zwar positiv. Es sei denn, Sie wollen brav sein, sich unter allen anderen bloß nicht herausheben, übersehen oder vergessen werden.

machen. Mitbewerbern sollen durch die Publizitätswirkung der Bilanz keine bedeutenden Informationen über ihre Konkurrenten zukommen. Daher ist die Ausgestaltung besonders für den Mittelstand von entscheidender Bedeutung. Der Gesetzgeber hat bereits im Zuge der Umsetzung der Europa-Richtlinie einige Besonderheiten und Ausnahmen geschaffen, um allzu tiefe unerwünschte Einblicke in Konkurrenzunternehmen zu verhindern.

Die Bilanz als Baustein eines Geschäftsberichtes bietet in Form eines reinen Zahlenwerkes zunächst aktuellen und potentiellen Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Investoren, Kunden oder Lieferanten die Möglichkeit, Basisinformationen einzuholen. Der Wunsch danach erscheint plausibel, um sich über die Finanzkraft, Ertragslage oder Umsätze eines Unternehmens ein Bild machen zu können, bevor man mit diesem in eine Geschäftsbeziehung eintritt. Schließlich beinhaltet jede Geschäftstätigkeit ein finanzielles Risiko. Es macht daher Sinn sich vorher zu informieren, damit es nicht später zu unliebsamen Überraschungen kommt. Die Breite der Informationsvielfalt ergibt sich dabei im Wesentlichen aus den gesetzlichen Vorgaben, die Tiefe jedoch ist durch unterschiedliche Gliederungsstufen beeinflussbar, so dass mehr als die gesetzlich geforderten Informationen bereitgestellt werden können.

Analysten und Investoren gegenüber bieten Bilanz und GuV innerhalb des Geschäftsberichtes eine kurze, knappe, und wegen weitestgehend einheitlichen Aufbaus und Struktur eine übersichtliche Grundlage zur Ermittlung bestimmter Kennzahlen als Basis weitergehender Analysen. Obwohl bestehende Spielräume es ermöglichen, sich von der tatsächlichen Situation abweichend darzustellen, ist bei Einhaltung der bestehenden Vorschriften und der Limitierung der Ausgestaltungsfreiheit ein hohes Maß an Sicherheit gewährleistet. Besonders hin-

Es gibt hervorragende Beispiele für das Spiel mit Zahlen. Spielerisch wohl und dennoch durchaus ernst gemeint. Gerade in der Bilanz wird es offenbar: Der Teufel steckt im Detail. Dieses wörtlich genommen hat zum Beispiel Hans Magnus Enzensberger in einem herrlichen Buch zusammen mit der Illust-



ratorin Rotraut Susanne Berner, die Zahlenmathematik für jeden verständlich, hochintelligent und erfreulich darstellen könnten. Ein Gedankenspiel, wie man eine Bilanz auch illustrieren könnte. Gerade all jenen, die sich mit trockenen Zahlen

sichtlich der sich zunehmend entwickelnden neuen Kapitalmarktmöglichkeiten für junge mittelgroße Unternehmen, die sich in naher Zukunft in wachsender Zahl auf die Suche nach Investoren begeben, spielt der Geschäftsbericht als Informationsquelle eine entscheidende Rolle. Die Bilanz und GuV als zahlentechnisches Basiswerk bilden dabei das Herzstück für alle weiteren Ausgestaltungsmöglichkeiten.



Die Deutsche Handelsbank zeigt das vornehme Entree eines dynamischen und zugleich souveränen Geldinstituts

Detailliertere Angaben und Hinweise zu einzelnen gesetzlichen Vorschriften und Rechnungslegungsstandards sollen hier nicht weitergehend erläutert werden, da der Schwerpunkt dieses Buches auf den gestaltenden Teilen des Annual Reports liegt. Im Anhang zu diesem Buch sind vertiefende Literaturquellen aufgeführt, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.

beschäftigen, ist dieses Buch der Büchergilde Gutenberg sehr zum Lesen zu empfehlen. Siehe Literaturhinweis. Übrigens ist es auch gerade die Büchergilde, die von mir nicht zufällig genannt wird, weil sie Geschäftsberichte-Machern ein gutes Beispiel geben kann, wie hochwertig und anspruchsvoll bezahlbare Druckwerke gefertigt werden können.

Lockern Sie also Ihr Zahlenwerk so auf, dass der Leser nicht nur weniger ermüdet wird, sondern auf angenehme Weise etwas dazulernt. Kleine, erstaunliche Dinge, die selbst Finanzexperten verblüffen, und die gut ankommen, weil amüsant. Nicht immer Angst vor dem Unterhalten des Lesers haben. Es ist keine Sünde, wenn man Ihren Geschäftsbericht gerne liest, wie auch immer die Zahlen aussehen sollen. Und Herr Enzensberger zeigt, dass man den Leibhaftigen ruhig beschören kann, ohne gleich exkommuniziert zu werden. Nur Mut, nur Mut.

Geben Sie der Zahl den Raum, den sie benötigt, aber auf überraschende Weise. Man wird es Ihnen nicht übel nachsehen, wenn man sieht, wie sehr Ihr Unternehmen das Thema Zahlen nimmt und wie wichtig es ihm ist, den Umgang mit Zahlen auch dem Leser näher zu bringen, als andere. Die meisten verrechnen sich, wenn sie meinen, nur trocken aufbereitet seien Zahlen seriös (diese ewige Angst unseriös zu erscheinen ist wirklich sehr deutsch). Rechnen Sie bei Ihren Lesern mit Menschen und nicht mit OCR-Scannern.

Ein anderes Thema, wenn wir uns jetzt wirklich dem reinen Zahlenwerk zuwenden. Geben Sie ihren Zahlen Farbe. Machen Sie dem Leser den Umgang leichter. Das wird Ihnen nicht nur der immer wichtigere private Aktionär der Erbesgesellschaft danken, sondern auch der routinierteste Analyst. Und lassen Sie sich sagen, dass man sich an noch so gute Zahlen nicht so leicht erinnert, wenn man dutzende Berichte nebeneinander vergleichen muss. Aber an Ihren intelligenten, lehrreichen und

2.2 Bilanz sowie GuV: Vorzüge und Unterschiede der Rechnungslegungsstandards

Die auf dem Handelsgesetzbuch basierenden deutschen Bilanzierungsvorschriften stellen den Gläubigerschutz in den Vordergrund. Dadurch erscheint das Unternehmen eventuell nach außen hin anders, als dies der Realität entspricht. Dies ist



Die Deutsche Handelsbank zeigt, dass sogar die typografische Reduktion nicht langweilig sein muss

beispielsweise in der Bildung stiller Reserven begründet, die dazu führen, dass deutsche Unternehmen in der Vergangenheit im Vergleich zu z.B. angelsächsischen Unternehmen traditionell börslich unterbewertet wurden. Die besondere Herausforderung für das Management besteht in diesem Fall darin, die Potentiale des Unternehmens im kommunikativen Teil des Ge-

und unterhaltsamen Umgang mit dem Thema wird man sich erinnern. Sich nämlich mit Sympathie an Sie erinnern. Selbst wenn Ihre Zahlen mal nicht so gut sind. Und so etwas sollte ein halbwegs vernünftiger Wirtschaftsmensch nicht ablehnen.

Also keine Angst vor der Emotion. Insbesondere nicht im Zahlenteil. Damit können Sie unterm Strich nur gewinnen.

2.2 Bilanz und GuV kreativ

Hie Handelsgesetzbuch, da Gesetz zum Handeln

Weil wir gerade beim Gesetzgeber sind: Es sind nirgendwo irgendwelche Vorschriften bekannt, die von Pflichtveröffentlichungen verlangen, langweilig daherzukommen. Es gibt auch keinen Grund, dem Geschmack von Steuerbehörden bezüglich Gestaltung in vorausweisendem Gehorsam entgegenzukommen. Im Übrigen würden dabei moderne Beamte eher unterschätzt. Sie werden heute in vielen Ministerien kommunikationsorientierte Veröffentlichungen bemerken, die vom Anspruch die sogenannte freie Wirtschaft schon mal übertreffen.

Neben dem Handelsgesetzbuch ist für Aktiengesellschaften und andere Veröffentlichungspflichtige auch das Gesetz zum Handeln zu beachten. Durch Aktivierung stiller Reserven auch auf der Gestaltungsseite können Sie, wie mein Gegenüber auch als nüchterner Zahlenmensch anmerkt, das Bild Ihres Unternehmens bei verschiedensten Zielgruppen potenzieren. Stille Reserven, die im intellektuellen Potential des Berichts liegen.

Die angelsächsische Geschäftswelt rechnet nicht nur mit moderneren Rechnungslegungsstandards, sondern auch solchen der Gestaltung. Wer Überblick darüber gewinnen will, sollte sich das alle paar Jahre neu aufgelegte Werk von Graphis "Annual Reports" ansehen. The International Yearbook of Annual

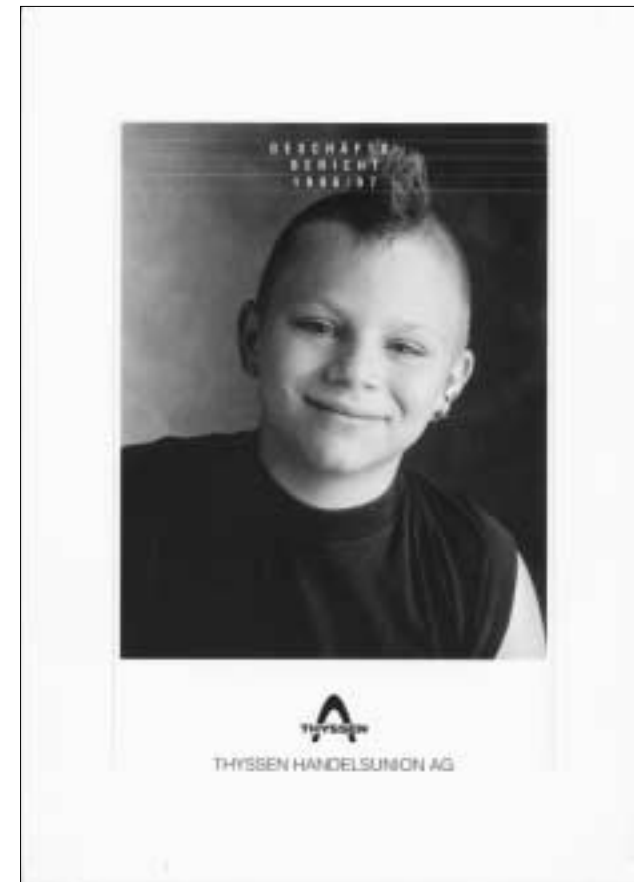
schäftsberichtes sichtbar und verständlich zu machen, damit potentielle Anleger den tatsächlichen Wert des Unternehmens erkennen können.

Die angelsächsischen Rechnungslegungsstandards (IAS und GAAP) zeichnen sich hingegen u.a. im wesentlichen dadurch aus, dass nicht realisierte, aber in der jeweiligen Periode wirtschaftlich begründete und somit realisierbare Erträge das Jahresergebnis erhöhen. Es wird deutlich, dass die Informationsfunktion gegenüber dem Investor bei dieser Art der Rechnungslegung im Gegensatz zur deutschen handelsrechtlichen Variante deutlich in den Vordergrund gestellt wird. Die angelsächsischen Standards sind hauptsächlich von Berufsorganisationen und der Börsenaufsicht entwickelt worden und entstanden somit näher an der unternehmerischen Praxis.

Da jedoch Kapital verstärkt auf globalen Märkten zur Verfügung gestellt wird, verlangen Analysten und Investoren verstärkt Jahresabschlüsse nach international vergleichbaren Maßstäben. Das stetig an Bedeutung gewinnende Prinzip ist der International Accounting Standard (IAS), der neben dem Prinzip des US-GAAP die Vorteile bietet, dass dem Leser die Ziele des Jahresabschlusses dargelegt werden. Anders als im deutschen HGB liefern IAS und US-GAAP dem Leser alle entscheidungsrelevanten Informationen über ein Unternehmen. Gemäß der "overriding principles" müssen daher tatsächliche Verhältnisse auch dann offengelegt werden, wenn Einzelvorschriften dies nicht gebieten. So entsteht ein Anlegerschutz der das Vertrauen der potentiellen Kapitalgeber in das Unternehmen stärkt. Die Darstellung nach IAS bzw. US-GAAP zeichnen im Gegensatz zum deutschen HGB ein realistischeres Bild des Unternehmens.

Es wäre wünschenswert, dass die Rechnungslegung nach IAS bzw. US-GAAP in Deutschland mittelfristig auf alle Unterneh-

Reports. In einem Exemplar lese ich gerade; "Die Art, wie eine Firma sich qualitativ darstellt oder was sie unbewusst durch ihre Selbstdarstellung verrät, sagt mehr als die Zahlen aus." Das kann man sich hinter die Ohren schreiben.



Spontane Kreativität und Flexibilität sind nicht nur bei Kindern unverzichtbare Eigenschaften, Das gilt auch für gewachsene Unternehmen.™

men ausgeweitet wird, um die Unternehmen international kompatibel zu machen.

Gemäß der Zielsetzung dieses Buches kann diese Thematik nicht weiter intensiviert werden. Es gibt eine Fülle von Fachliteratur, die die Rechnungslegungsthematik in allen Einzelheiten beleuchtet und Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Varianten analysiert. Einige dieser Quellen sind im Literaturanhang genannt.

2.3 Der Bericht des Aufsichtsrates

Ein weiterer Teil des Jahresabschlusses ist der Bericht des Aufsichtsrates. Dieser ist gesetzlich gefordert und umfasst die Prüfung des Jahresabschlusses. Von diesem Gremium erhält der Leser Informationen eines dem Vorstand oder der Geschäftsführung übergeordneten Organs, also aus einer kontrollierenden und kritischen Sichtweise. Der Aufsichtsrat fungiert also als eine Art "Pate" der Investoren oder Aktionäre, die ihn auf der Hauptversammlung auch bestimmt haben. Sein Bericht muss eine wahrheitsgetreue Betrachtung aller wesentlichen Vorgänge und Ereignisse des Geschäftsjahres beinhalten. Der Aufsichtsrat hat somit wesentliche Möglichkeiten zur Bildung und zur Stärkung des Vertrauens der Investoren in die Gesellschaft sowie die mit den Geschicken beauftragten Organe.

Den Amerikanern geht es darum, als Unternehmen optimistische Aussichten zu vermitteln. In Deutschland wird das unsinnigerweise als das Verstecken von negativen Hintergründen missverstanden. Klingelt hier das schlechte Gewissen? Gerade wenn die Zeiten schwierig sind, ist Ängstlichkeit die zuverlässigste Möglichkeit, sich den Weg zum Erfolg zu verstellen. Solange man im eigenen Land noch auf Verständnis für diese verquere Art zu denken finden kann, mag das angehen.

Heute werden Geschäftsberichte aber in einer internationalen, eben angelsächsischen Geschäftswelt mit der dort üblichen Auffassung gelesen. Da wird der englische Geschäftsbericht eines deutschen Unternehmens, das wegen schwieriger Zahlen sich optisch ängstlich verhält, zur bildhaften deutschen Lust am eigenen Untergang. Die wahren Abenteuer sind im Kopf, sagte André Heller einmal. Die eigenen Mauern auch.

2.3 Der Bericht des Aufsichtsrats

Wir haben immer wieder erlebt, daß viele Aufsichtsräte gar nicht gegen etwas mutiger auftretende Geschäftsberichte "ihrer" Unternehmen sind, denn dort wird spürbar, dass die einem solchen Report innewohnende Dynamik den Unternehmenseindruck in der Außenwelt positiv unterstützt. Diese Bildwelten sollten aber keineswegs willkürlich eingesetzt werden, zum Beispiel können konzeptionelle Bildstories die Kapitel eines Geschäftsberichts in Bildern oder Symbolen gestalterisch trennen. Dabei ist aber ein Bildkonzept zu suchen, das sich intelligent auf die jeweiligen Kapitel abwandeln lässt.

2.4 Anhang und Lagebericht

Der Anhang stellt de facto einen Kommentar zu den einzelnen Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung dar. Es wird deutlich, dass hierin ein enormes Potential zur Kommunikation mit Investoren und anderen Lesern gegeben ist, da die "nackten Zahlen" mit Leben gefüllt werden können.

Zunächst werden die Angaben der Bilanz und GuV kommentiert. Dabei wird auf den angewandten Rechnungslegungsstandard eingegangen und wichtige erklärungsbedürftige oder -bedürftige Positionen werden aufgegriffen. Besonders wird auf die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden eingegangen, damit der Leser ein genaues Bild von der Entstehung der jeweiligen Zahlenwerte bekommt und damit die Vergleichbarkeit verschiedener Berichte aus unterschiedlichen Perioden gewährleistet wird.

Üblich sind außerdem einige allgemeine Auskünfte, wie zum Beispiel Nennung aller Mitglieder der Gremien des Unternehmens, deren Bezüge und Nebentätigkeiten, sowie weitere Angaben, die für den interessierten Leser von Bedeutung sein könnten. Darüber hinaus können z.B. detaillierte Informationen aus dem Anlagespiegel oder Informationen über den Anteilsbesitz (eigene Aktionärsstruktur) den Anhang vervollständigen.

Im Lagebericht, der vom Vorstand verfasst wird, soll im Besonderen auf die aktuelle Lage des Unternehmens sowie die zukünftigen Potentiale und Möglichkeiten eingegangen werden. Er besteht im Wesentlichen aus den folgenden Punkten:

2.4 Anhang und Lagebericht

Die Seiten des kommentierenden Anhangs können gezielt positiv aufgebaut werden, wenn man sich nur ein wenig Mühe macht bzw. die entsprechenden Leute beauftragt. Entscheidend ist aber, dass dieser Weg nicht halbherzig gewählt wird. Wie so oft hier beschworen, ist sichtbarer Mut und Optimismus ein wünschenswerter Faktor, den Leser und Betrachter des Geschäftsberichts unbewusst auf das Unternehmen übertragen.



Hintergründiges aus einem Industrie-Geschäftsbericht TM

- Beschreibung des Geschäftsverlaufes und Lage der Gesellschaft

Hier könnten die für eine Gesellschaft relevanten Ereignisse eines Geschäftsjahres dargestellt werden. Dies wird für jede Gesellschaft unterschiedlich sein. Berichtet werden kann z.B. über das wirtschaftliche Umfeld, Internationalisierungsstrategien, Produktion, Umsatz- und Ertragsentwicklung, Vermögens- und Finanzlage, Mitarbeiter und Tochtergesellschaften.

- Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des aktuellen Geschäftsjahres eintraten

Hier sind Ereignisse zu beschreiben, die zwischen dem Bilanzstichtag und der Erstellung des Geschäftsberichtes eingetreten sind. Insbesondere über Wechsel einzelner Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieder, Erwerb oder Veräußerung wesentlicher Beteiligungen, Verfall von Marktpreisen und ähnliches soll berichtet werden. Es sind also alle Informationen aufzunehmen, die die Struktur des Unternehmens, seine rechtlichen Verhältnisse und seine Ergebnislage maßgeblich verändern. Durch diese Angaben wird gewährleistet, dass dem Empfänger keine Informationen vorenthalten werden, die sich zwischen dem Periodenende und der Berichterstellung ergeben.

- Voraussichtliche zukünftige Entwicklung der Gesellschaft

Dieser Abschnitt gibt Aufschluss über zukünftige Veränderungen in der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf die Ertragslage. Im Grunde genommen werden hier die zukünftigen Absatzerwartungen und Ergebnisentwicklungen eingeschätzt.

Selbst undramatische Veränderungen können nach außen hin interessant und spannend dargestellt werden, wenn man sie mit einer übergeordneten Idee verbindet. Zeigen Sie aber bitte keine glücklich lächelnden Mitarbeiter. Das ist lächerlich, denn damit machen sie genau das gleiche wie 95% der Geschäftsberichte und sie machen sich intern wie extern unglaubwürdig, insbesondere, wenn es in diesem Jahr Personalabbau gegeben hat, und wann gab es den in schwierigen Zeiten nicht.

Besondere Ereignisse brauchen einen Rahmen

Die Sowjetpropaganda hatte unter Stalin oft die Aufgabe, in Ungnade gefallene Mitglieder aus den offiziellen Fotos und Bildern zu tilgen. Bei manchem Wechsel von Vorständen oder Aufsichtsräten wird in ähnlich verschämter Weise damit umgegangen. Es geschieht zwar nicht so augenfällig, aber es wird etwas seltsames spürbar. Stellen Sie Veränderungen unter allen Umständen positiv dar. Das kommentarlose Verschwindenlassen mit kaum einer Anmerkung schadet dem Unternehmen, das hat nichts mit positiver Kontinuität zu tun. Dasselbe gilt für negative Entwicklungen. Sie sind als Herausforderung darzustellen und nicht zu verschweigen bzw. zu übergehen.

Zukunft hat nur der, der sie zeigen kann.

Hier sitzt einer der größten Ansatzpunkte der Kritiker von Geschäftsberichten. Es werden allenfalls verschwommene oder allzu allgemeine Aussagen gemacht. Unternehmen, die es anders machen, die klare Perspektiven darstellen, werden von Presse und Finanzmärkten wesentlich besser beurteilt.

- Bericht über Aktivitäten im Bereich
Forschung und Entwicklung

Hier wird vertiefend auf die Aktivitäten im Bereich F&E eingegangen, um dem Empfänger zu ermöglichen, sich ein realistisches Bild vom zukünftigen Geschehen im Unternehmen machen zu können. Neben den F&E-Zielen, welche das Unternehmen langfristig verfolgt, sollten auch die zukünftigen Ergebnisse, die aus den F&E-Aktivitäten resultieren, in der Ergebnisentwicklung berücksichtigt werden.

3. KOMMUNIKATION VON ANDEREN INFORMATIONEN

3.1 Was kann man noch bewirken?

Neben den erwähnten zahlenmäßigen Aussagen bietet der Geschäftsbericht eine Reihe weiterer Kommunikationsmöglichkeiten, von denen leider bis heute meist wenig Gebrauch gemacht wird. Zunächst ist eine Erläuterung der bestehenden Zahlen ein erster Schritt, den Bericht transparenter, verständlicher und leichter lesbar zu machen. Greift man die Zahlen der verschiedenen Bilanzabschnitte nochmals verbal auf, so bietet sich eine Menge von Vorteilen.

Wichtiges kann durch umfangreichere Textpassagen der Erläuterung als wichtig herausgestellt werden, auf eher unwesentliche Informationen dagegen braucht nicht oder nur kurz eingegangen zu werden. So unterstreicht schon allein die Textmenge die Relevanz bestimmter Informationen. Zudem können besonders kritische Werte in der Bilanz und GuV, zum Beispiel

F+E darf kein kommunikatives Kürzel sein

Es ist verständlich, dass man der Konkurrenz nicht unbedingt per Geschäftsbericht mitteilen möchte, mit welcher Sache man sie überholen will. Das ist aber noch lange kein Grund, einen der spannendsten Abschnitte des Berichts sträflich zu vernachlässigen. Man kann hier ruhig etwas Science Fiction betreiben, wobei der Schwerpunkt auf ersterem liegen sollte. Aber die Neugier des Lesers sollte genutzt werden.

3. KOMMUNIKATION ALS BEDÜRFNIS

3.1. Weniger ist nicht mehr

Um einen Geschäftsbericht transparenter machen zu können, muss man zweifellos Mut und Weitblick beweisen. Das gilt nicht nur für die zu kommunizierenden Inhalte, sondern auch für seine optische Erscheinungsform. Schaffen Sie Raum für das Wesentliche. Und um das Wesentliche deutlicher sichtbar zu machen, brauchen Sie Freiraum.

Weniger ist nicht mehr, wenn es sich um weniger Aufmerksamkeit handelt. Sicherlich macht es weniger Mühe, einen halbwegs passablen Geschäftsbericht herauszubringen, so wie ihn alle machen, aber das ist herausgeworfenes Geld, selbst wenn er nur ein Viertel oder weniger von dem kostet, was ein hervor- und herausragender Bericht erfordern würde. Das gilt fürs Finanzielle mindestens ebenso wie fürs Engagement.

Wer einen überragenden Geschäftsbericht liefern will, muss anfangen, visuell zu denken. Oder zumindest darf er sich Fachleuten nicht mehr zu verschließen, deren Aufgabe es ist, kom-

hohe Kosten in bestimmten Bereichen, explizit erörtert werden, um so einer fehlerhaften oder überzogenen Negativanalyse vorzubeugen. Gerade hinsichtlich der Analyse durch potentielle Investoren oder Banken erscheint dies als großer Vorteil, nicht zuletzt, weil Zahlen in der Bilanz extrem komprimiert dargestellt sind und sich nicht immer die hohe Komplexität der Herkunft abbilden lässt. Drittens findet beim Leser durch Betrachtung der Zahlen und des Textes eine Wiederholung statt, die es ermöglicht, die dargestellten Informationen leichter und mit mehr Tiefenwirkung aufzunehmen. Es entsteht ein "Lerneffekt", die Informationen werden besser verarbeitet und leichter erinnert. Auf grafische Anwendungsmöglichkeiten, die diese Wirkung nochmals unterstützen und verbessern können, wird an späterer Stelle intensiver eingegangen. Schließlich bietet eine verbale Beschreibung der Bilanz eine alternative Informationsquelle für Leser, die Zahlen weniger zugeneigt sind oder die nicht über ausreichendes Wissen zur korrekten Interpretation verfügen. Dies ist besonders hinsichtlich des steigenden Interesses einer breiten Allgemeinbevölkerung an Aktien und Investments an der Börse von großer Bedeutung, denn auch dieser Zielgruppe muss in adäquater Weise relevante Information bereitgestellt werden.

3.2 Geschäftsberichte als Marketinginstrument

Eine weitere Ausgestaltungsvariante des Geschäftsberichtes ist die Nutzung zu anderen als den gesetzlich vorgeschriebenen Zwecken. So ist denkbar, den Informationsfluss des Zahlenwerks durch andere Informationen, zum Beispiel über Produkte oder Leistungen zu ergänzen oder gar durch Abwechslung im Lesefluss zu durchbrechen. Der Leser erlangt Kenntnis über

plexe Sachverhalte intelligent auf Symbole zu reduzieren. Nicht wenige werden hier einwenden, wir zeigen doch Bilder und Symbole, wir verwenden gezielt optischen Freiraum zur Gestal-



Fusionsseitenhiebe in einem Thyssen Industrie Report™

tung des Berichts. Doch es geht nicht allein um den grafischen Freiraum oder Weißraum, es geht um den Freiraum im Kopf, der erst Symbole ermöglicht, die sich über die Banalität oder primäre oder gar zu simple Assoziationen erheben.

die momentane Lage des Unternehmens an sich und den Weg dorthin. Nur wer erfolgreich Produkte oder Dienstleistungen am Markt absetzt, wird auch eine Erfolgsbilanz in seinem Geschäftsbericht präsentieren können.

Die Einflechtung der Produkt- oder Leistungsinformationen kann auf unterschiedlichste Arten erfolgen. Denkbar sind beispielsweise folgende Möglichkeiten:

- Inhaltliche Anbindung: Die Zahleninformationen beziehen sich auf die Unternehmenstätigkeit. Das heißt, alle Zahlen haben auch in irgendeiner Weise mit den Produkten/Leistungen des Unternehmens zu tun. Daher kann eine Präsentation derselben eng an die Erläuterung zu den Zahlen anknüpfen. Typischerweise findet man diese Darstellungsform bei großen Mischkonzernen oder Unternehmen mit vielfältigen Produkten und Produktgruppen. Zur besseren Orientierung des Lesers, in welchem Bereich er sich gerade aufhält, werden entsprechende Produktfotos abgebildet. Als Beispiel hierfür kann der Bericht der schweizer Nestlé AG genannt werden.

- Inset-Produktpräsentation: Eine Alternative bietet sich in der Form, in der bestimmte Produkte/Leistungen zwischen die Kapitel des "eigentlichen" Berichtes eingeschoben werden. Dem Leser bietet sich somit eine interessante Auflockerung des vorwiegend trockenen Zahlenmaterials. Entscheidend hierbei ist, dass sofort erkennbar wird, wann dieser Einschub stattfindet, um somit einem Analysten die Möglichkeit zu geben, den "Journalteil" des Berichtes vorübergehend auszublenden. Dies kann z.B. durch einen Wechsel der Farben, des Papiers oder der optischen Gliederung erreicht werden. Ein exzellentes Beispiel für diese Art einer Präsentation sind die Geschäftsberichte der Hugo Boss AG.

- Begleitstory: Sie bietet eine separate Leselinie innerhalb des Berichtes. Erzählt wird eine Story, die in verschiedene Teile ge-

3.2 Wirklich gute Geschäftsberichte sind einfach mehr als die Reduktion aufs Unwesentliche

Die Dimension wirklicher Freiräume nachfühlbar zu beschreiben, ist nicht einfach. Extrembeispiel dafür ist der prägende Komponist der Neuen Musik Giacinto Scelsi, der tagelang seine Wohnung in Rom nicht verließ, um am Klavier immer nur einen einzelnen Ton anzuschlagen, um ihn verklingen zu hören, bis er sich in diesen Ton versetzen konnte. Das reiche Ergebnis dieses frühen Minimalisten waren dann Meisterwerke klanglicher Vielfalt, die sich um einen bestimmenden Ton herumrankten. Weniger ist mehr - ist also so zu verstehen.

Der ideale Jahresbericht ist eine ebenso vielfältige Komposition, die bei unterschiedlichsten Betrachtern verschiedenste Interessen anklingen lassen kann. Ein reiches Werk, das man mit vielen Sinnen aufnimmt. Man kann einen guten Bericht am Material fühlen, man sieht Werke, die sich hinter Kunst nicht zu verstecken brauchen, manche kann man sogar hören.

Das bietet der lebendigen Darstellung eines Unternehmensjahr nicht nur den angemessenen Rahmen, sondern kann durch Multifunktionalität helfen, auf mehrere Kommunikationsdimensionen auf kostenbewusste Weise in einem zu nutzen. Die Stückkosten sinken ganz deutlich, wenn man neben der reinen Finanzwelt auch Geschäftspartner und Kunden damit bedienen kann. Mehrdimensionalität lässt den Jahresbericht so auch ganz automatisch lebendiger und lesbarer werden.

Amerikanische Annual Reports erfüllen aber noch ein ganz anderes Kriterium. Hier ist der Geschäftsbericht das wichtigste Instrument für die Projektion des gewünschten Erscheinungsbilds des Konzerns. Während hierzulande immer wieder an neuen teuren Imagebroschüren herumgedoktert wird, sehen die Amerikaner wahre Kontinuität jeweils im Jahresbericht erfüllt.

gliedert in den Geschäftsbericht eingeflochten ist. Beispielsweise der Weg eines Automobils von der Entwicklung bis zur Auslieferung als Einschubstory zwischen den Erläuterungen zur Bilanz. Ein weiteres Beispiel für diese Vorgehensweise sind die Berichte der Deutschen Handelsbank AG, die regelmäßig ein Thema aufgreifen und dieses mit dem Bankgeschäft in Verbindung bringen.

- Rein bildliche Präsentation: Kapitel-Deckblätter, Zwischenblätter oder den Beginn neuer Absätze kann man durch Abbildungen seiner Produkte/Leistungen auflockern und den Leser so zu einer längeren Verweilzeit animieren. Was bei Hochglanzzeitschriften gang und gäbe ist, sollte auch in einem Geschäftsbericht funktionieren. Je besser die Bilder inhaltlich und optisch gemacht sind, desto länger wird der Leser auf den entsprechenden Seiten verweilen. Auch Bilderrätsel oder andere interaktive Komponenten sind in dieser Hinsicht denkbar.

Diese Auflistung erhebt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Lediglich Impulse und Denkanstöße können gegeben werden. Der eigenen Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt (von Kosten in der Herstellung einmal abgesehen). Nutzt man den Geschäftsbericht gleichzeitig zur Präsentation seiner Produkte und Leistungen, verknüpft der Leser die Zahlen mit ihrer Ursache und vertieft so die Wirkung der Aussagen. Neben Produkten bestehen viele weitere Möglichkeiten, diesen Effekt zu erreichen. Auf einige soll im Folgenden näher eingegangen werden.

3.3 Geschäftsbericht als Imageträger

Ein weiteres, bis heute besonders in Deutschland oft ungenutztes Potential von Geschäftsberichten besteht in der Nutzung als Imageträger. Einige Unternehmen haben eigene Ima-

3.3 Hier Imagebroschüre, da Geschäftsbericht? Warum?

Wer seinen Geschäftsbericht so einseitig gestaltet, dass er nur seinen ursprünglich einzigen Zweck erfüllen kann, vertut viele Chancen und verschenkt Geld. Denn er ist das ideale Instru-



Karstadt zieht sichtlich Kunden an. TM

ment dafür. sich ein Bild von einem Unternehmen zu machen, das man an sich kaum kennt. Und zwar ein positives Bild. Es sei wiederholt, damit es bewusst wird: Ein positives. reiches

gebroschüren oder Portfolios entwickelt, die an Kunden zwecks Erstkontakt verschickt werden. Darin präsentiert sich das Unternehmen mit seiner Corporate Identity, zeigt seine Firmenkultur und präsentiert seine Philosophie. All diese Punkte lassen sich auch in den Geschäftsbericht einflechten. Dies kann verbal oder non-verbal geschehen, als eigene Rubrik oder über den gesamten Bericht verteilt. Zweck dieser Einflechtung ist es, das Unternehmen an sich darzustellen, nicht als Zahlenproduzent, sondern als sympathische Einheit von Menschen, Produkten und Leistungen. Auch in diesem Bereich gibt es eine Fülle von Ausgestaltungsmöglichkeiten.

- Unternehmensgeschichte: Besonders für Jubiläumsjahre eignet sich ein Abriss der Firmengeschichte. Die aktuellen Zahlen stehen dabei am Ende einer langen Entwicklung. Es wird verdeutlicht, wie aus einem kleinen Geschäft ein mächtiges Unternehmen wurde. Die jüngsten Bilanz- sowie GuV-Zahlen werden als Beweis für Wachstum und Erfolg zu Hilfe gezogen. Wie könnte man schöner Wachstum, Beständigkeit, Aufstreben und Kontinuität darstellen und unterstreichen, als mit einer erfolgreichen Geschichte des eigenen Unternehmens. Gegebenenfalls kann bei einem Firmenjubiläum im Geschäftsbericht auf eine weitere Publikation zur Unternehmensgeschichte verwiesen werden.

- Mitarbeiterprofile: Die Mitarbeiter sind das Herz des Unternehmens. Ohne sie gäbe es keine Produkte, keine Umsätze, keine Erfolge. Daher eignet sich die Aufnahme einer menschlichen Komponente besonders gut als sympathische "Background-Story" für einen Geschäftsbericht. Der typische Arbeitstag eines oder mehrerer Mitarbeiter, die sozialen Beziehungen, die Vielseitigkeit der Tätigkeiten, Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, die zur Selbstverwirklichung des Einzelnen beitragen, können als Sympathieträger im Geschäftsbericht

Bild, das Optimismus ausstrahlt und den Konzern oder das Unternehmen sichtlich sympathisch und menschlich macht.

Wenn man aber hierzulande manchen Geschäftsbericht in die Hand nimmt, mag man sich eher an einen Besuch im Rohköstlerladen erinnert fühlen. Weniger ist mehr - diese an sich gute Vorgabe wird in Deutschland - und allerdings auch im fernen Osten - als Reduktion aufs Unwesentliche missverstanden.

Man zeigt sein eigenes Leistungsspektrum, ob nun Produkt oder Dienstleistungen so banal, dass es so aussieht, als habe man neue Kunden nicht nötig. Oder man überzeichnet sich auf so banale Weise, dass es einem die Sprache verschlagen kann: Maschinen werden in einen blauen Himmel hineinkopiert. Das ist tragisch. Inhaltlicher Nonsens bis zur Schwerelosigkeit.

Entweder ist man schlicht fantasielos, bewusst oder unbewusst. Oder man versucht so verkrampt seriös und grau daherzukommen, dass es gerade die betonte Nicht-Gestaltung ist, die zu schlimmsten Vermutungen Anlaß gibt. Relativ wenige präsentieren sich souverän und zeigen einigermaßen Mut. Ein verschämter Auftritt ist die Regel, um es offen zu sagen, deutlicher noch als der vieler Banken oder Versicherungen. Wenn man dabei bedenkt, dass Geschäftsberichte internationale Analysten und weltläufige Fondsmanager davon überzeugen sollen, dass hinter diesen Berichten lebendige, erkennbar zukunftsorientierte und höchst aktive Unternehmen stehen, von denen man als Aktionär oder Konsortium profitieren möchte, wird man doch recht nachdenklich. Denn Sitzbleiber sieht man nicht.

In der bundesrepublikanischen Wirtschaftswirklichkeit lässt sich eine unerfreuliche Entwicklung feststellen, was Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft angeht. Waren es in der Zeit des Wirtschaftswunders nicht selten charismatische Persönlichkeiten mit schillernden Eigenschaften, die nicht nur Unternehmen und Philosophien geformt haben, so wurden es in spä-

präsentiert werden, z.B. "The people behind the brand" im Geschäftsbericht der Hugo Boss AG 1997.

- Markenwelten: Hierbei steht nicht die Präsentation einzelner Produkte im Vordergrund, sondern eine Einführung in die verschiedenen Mitglieder einer Markenfamilie. Unterschiedliche Marken oder Produktreihen für verschiedene Märkte oder Zielgruppen werden vorgestellt. Der Leser erfährt, welche Marken es gibt und wie sie sich zu einer systematischen Gesamtheit logisch zusammenfügen. Es lässt sich kommunizieren, wie diese Markenfamilie entstanden ist, sich entwickelt hat und voraussichtlich weiterentwickeln wird. Man kann aufzeigen, wie die Marken Veränderungen in der Gesellschaft ausdrücken oder aufgreifen. Dadurch werden auch die Zielgruppen einzelner Marken direkt im Geschäftsbericht angesprochen.

- Sponsoring-Image: Das Image eines Unternehmens setzt sich aus vielen Bausteinen zusammen. Sponsoringaktivitäten positionieren ein Unternehmen oder seine Marken auf die eine oder andere Weise. Greift man diese Thematik für den Geschäftsbericht auf, findet ein Imagetransfer auch auf den Leser des Geschäftsberichtes statt. So ist denkbar, einen kurzen Bericht über die verschiedenen Sponsoringaktivitäten (Kultur, Sport, etc.) in den Geschäftsbericht einzublenden. Dadurch würde aufgezeigt, dass das Unternehmen sich gesellschaftlich engagiert und dass positive Erfolgswerte nicht alleiniger Mittelpunkt der Aktivitäten sind.

Entscheidende Vorteile, den Geschäftsbericht auch gleichzeitig als Imagebroschüre zu verwenden, gibt es einige: Erstens ermöglicht die Produktion einer höheren Auflage die Senkung der Stückkosten. Zweitens kann auf diese Weise der imagebildende Teil zusammen mit dem Berichtsteil jährlich aktualisiert werden, was dazu beiträgt, dass die vielen uralten Imagebroschüren verschwinden, die schon wenige Jahre nach dem Er-

teren Zeiten in deutscher Transponierung des amerikanischen Managerbegriffs zusehends Technokraten.

*Eine nicht ganz glückliche Übersetzung, weil der angelsächsische Manager durch das in seiner Gesellschaft verankerte un-
gemein wichtige Social Engagement und Sponsoring seinen*



Erfolgsgedanken aus einem GB für die Thyssen Industrie AG TM

Kontakt zu mehrdimensionalen Dingen des Lebens nicht so schnell verliert. In der deutschen Wirtschaft hat man manchmal den Eindruck, man geniere sich für alles, was dem Leben

scheinen wegen veralteter Moden und Trends in Gestaltung und Design, aber auch bei abgebildeten Geräten, insbesondere Computern und sonstiger sich rasch verändernder Technik, "out" sind, aber dennoch wegen der vorproduzierten Auflage weiterverwendet werden müssen. Drittens ist eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen den "Zahlenmenschen" und den Mitarbeitern aus der Öffentlichkeitsarbeit, dem Marketing und den anderen Abteilungen durchweg mit positiven Effekten verbunden, die man nutzen sollte.

3.4 Das Corporate Design

Auch das Firmendesign sollte bei der Erstellung Verwendung finden. Grafische Merkmale wie Farben, Formen, Logos und für ein Unternehmen üblicherweise verwendete Seitenaufteilungen und Schriften sollten auch in den Geschäftsbericht einfließen. So wird der Wiedererkennungswert gesteigert und Informationen werden leichter aufgenommen. Der Geschäftsbericht wird optischer Teil des Unternehmens.

Auch eine Kontinuität in der Optik des Berichtes, die sich ansonsten von dem Design der anderen Druckmaterialien des Unternehmens unterscheidet, kann sinnvoll sein, um den Erkennungswert des Berichtes zu steigern. Bestimmte, von DIN-Normen abweichende Formate, interessante Bindungen oder eigenwillige Umschlaggestaltungen machen den Bericht optisch interessant und können das Interesse des Lesers wecken.

Auch bei den Materialien bestehen vielfältige Möglichkeiten: Handelt es sich bei dem Unternehmen beispielsweise um einen Hersteller bestimmter Materialien (Gummi, Glas, PVC, Gewebe etc.), so kann dieses Material sich auch im Umschlag oder in

entspricht oder was Leben farbe gibt. So als mache man sich mit Kunst oder philosophisch unterstützter Unternehmensdarstellung schmutzig, bestenfalls betrachtet man humanistisches Niveau als Mätzchen, auf das es zu verzichten gilt.

Diese Sicht ist nicht eindimensional, nicht nur fantasielos, sondern wird in der Öffentlichkeit als Schlimmeres kenntlich, als Unmenschlichkeit. Niemand mag unmenschliche Unternehmen oder Führungsgestalten. Unkultur ist unmenschlich Was fantasielose Reduktion aufs Zielgerichtete im 20. Jahrhundert angerichtet hat, müssen wir hier gottseidank nicht streifen.

3.4 Design oder Nichtsein

Die Unternehmer der Gründerjahre waren nicht selten Menschen mit hoher humanistischer Bildung (es gab ja auch noch solche Gymnasien, die diesen Namen verdienten) und mit entsprechender Haltung, die sie im (Wirtschafts)Leben umsetzten.

Bei vielen, die deutschen Konzernen ihren Namen gegeben haben, war eine musische Ader nichts, dessen man sich schämen musste. Damit war auch das Schöne durchaus Element unternehmerischen Denkens, zumindest hat es vieles begleitet. Das bezieht sich keineswegs auf große Stiftungen oder Kunstsammlungen wie jene vom Museo Thyssen-Bornemisza, sondern fand sich auch im Detail im Unternehmen, im Kleinen.

Nach außen getragene technokratische Auffassungen der Post-Eighties sind erwerben sich heute keine Sympathien mehr, wirken allenfalls kalt. Niemand mag Unternehmen, die sich so geben oder erst recht darstellen. Und schon gar nicht in Deutschland. Im Land der Dichter und Denker (sic!) scheint es doch Be- und Empfindlichkeiten zu geben, die rein rationalen Entscheidungen recht heftig zuwiderlaufen.

der Gesamtgestaltung des Berichtes wiederfinden. Denkbar ist auch, die Herkunft, den Standort oder den Tätigkeitsbereich des Unternehmens visuell darzustellen. Beispielsweise könnte ein bayerisches Unternehmen einen weiß-blauen Einband mit Rautenmuster wählen, eine Reederei einen Einband mit "Wasserflecken" oder ein Pharmaunternehmen einen Bericht in "steriler" Plastikhülle. Ungewöhnliches, welcher Art auch immer, prägt sich stets gut ein und verstärkt die Erinnerung. Ähnlich wie bei Werbekampagnen sollte auch der Bericht ein kreativer "Hingucker" sein.

Gerade im Zeitalter der Informationstechnologie ist die Zugabe eines Datenträgers eine Überlegung wert. In hohen Stückzahlen produziert, lassen sich die Kosten im Rahmen halten und gleichzeitig die gestalterischen Elemente ins Unendliche erweitern. Auf einer dem Bericht beigelegten CD ROM beispielsweise könnten sich neben den Zahleninformationen und einer Printout-Version des Berichtes zusätzlich Slideshow-Präsentationen über Produkte und Leistungen oder kurze Videos über das Unternehmen befinden. Auch ein Umweltbericht oder ein Report über Sponsoring und sonstige gesellschaftspolitische Aktivitäten, oftmals separat produziert und vertrieben, ließe sich so leicht und kostensparend in den Bericht einflechten. Gutes Beispiel hierfür ist der Bericht der Mannesmann AG. Ferner ist dieses Medium optimal, um dem Leser ein hohes Maß an Interaktivität zu bieten. Der Betrachter arbeitet sich nicht mehr von vorne nach hinten durch den Bericht, er "surft" durch die bereitgestellten Informationen. Auch Werbekampagnen oder gar Spiele lassen sich einflechten. Je interessanter die Fortbewegung durch die Materie ist, desto länger wird der Interessent im Medium verbleiben. Ein Effekt, den jeder vom Internet-Surfen kennt. Bei jedem neuen Bericht erwartet er eine Fortführung des spannenden Konzeptes. Er ist "geködert" und

Das Geschehen im Umfeld einiger Fusionen, ob nicht oder ob trotzdem stattgefunden, sollte in der Bundesrepublik zu denken geben. Die Öffentlichkeit - und auch die wirtschaftliche - erwartet heute den Human Approach. Der muss allerdings glaubhaft sein, er muss gelebt, muss sichtbar werden.



Geschäftsbericht für die Thyssen Handelsunion TM

Das soll nicht heißen, es gäbe in Deutschland keine Unternehmen, die das nicht längst erkannt haben und darauf zeitgemäß oder gar intelligent reagieren, wie mein Gegenüber auch

wird sich von sich aus für Folgeberichte interessieren. Der Datenträger kann natürlich auch im Internet zum Herunterladen bereitgestellt werden, was den Vertrieb vereinfacht, Kosten senkt und das Unternehmen in ein zeitgemäßes Licht rückt.

3.5 Bilanzkontinuität – nicht nur bei den Zahlen

Bilanzkontinuität bezog sich lange Zeit lediglich auf das saubere und sachlogische Fortschreiben der Zahlen und Werte, um so eine einfache Verfolgung der Unternehmensentwicklung zu gewährleisten. Das Beibehalten einmal gewählter Abschreibungsvarianten oder steuerlicher Wahloptionen sollten dazu beitragen. Heute bedeutet Kontinuität auch, den Stil, die Gliederung, die Aufmachung und die Art eines Geschäftsberichtes ohne Brüche über die Jahre beizubehalten und stetig fortzuentwickeln. Dies kann im Bereich des Formates und der Form ebenso umgesetzt werden wie in der Gliederung und der Verflechtung von Zahlen und Text, Einarbeitung einer Begleitstory und anderen genannten Stilmitteln. Wichtig ist, dass die Berichte eines bestimmten Unternehmens eine Art Buchreihe über das jeweilige Unternehmen ergeben, die über die Jahre fortgeschrieben wird. Ein gutes Beispiel bietet die Hugo Boss AG, die in den letzten Jahren kontinuierlich an einem bestimmten Sonderformat, etwas schmaler als DIN A4, festhält. In diesem handlichen Format lässt es sich leicht und angenehm blättern. Es wurde über viele Jahre beibehalten und somit zum typischen Stilmittel der Geschäftsberichtsreihe. Schon bei Zusage im Karton weiß man, dass nun ein Bericht kommt, weil das Format sofort darauf schließen lässt. Die Oberflächenstruktur / Papierart und optische Gestaltung hingegen wurde in jedem Jahr abgewechselt. Dadurch bleibt der Bericht schon beim

beschreibt. Nur seltsam, dass es so wenige sind. Oder nicht, denn ich erinnere mich an einen professoralen Geschäftsberichts-Wettbewerbsjuror, der mit Heraklits Zitat "Alles fließt" nichts anfangen konnte (in Deutsch, nicht πάντα ρηει)! Er schrieb sinngemäß: "Was heißt das? Wer erinnert sich an so was?" Ist das unser kommunikativ zeitgemäßes Niveau?

3.5 Dynamische Kontinuitäten erkennen

Vielleicht schwingen deutsche Pendel langsamer. Während in den Staaten seit Jahren Human Relations den Schwerpunkt bilden, setzt man bei uns immer noch auf eine vordergründige Umsetzung des Themas Shareholder Value. Das darf nicht andauernd überbetont werden, es muss das selbstverständliche Ergebnis aller kommunikativen Bemühungen sein, ohne einen gesellschaftsverantwortlichen Anteil zurückzudrängen.

Bei vielen Geschäftsberichten, die ohne Fantasie realisiert werden, ist die übertriebene Ausrichtung des Geschäftsberichts auf ein outriert umgesetztes Vorteilsdenken der falsche Weg. Jede missverständliche Anbieterung an das öffentlich denkbar heikle Thema Turbokapitalismus visualisiert man nicht mal mehr in den Staaten. Dazu sind die gesellschaftlichen Kontrollorgane dort - bis zur Ächtung von den Medien - viel zu stark. Die Gesellschaftsverantwortlichkeit der U.S.-Unternehmen und Manager wird bei uns sträflich unterschätzt.

Außerdem ist gerade der Geschäftsbericht wegen seiner visionären Potentiale ein subtiles Instrument, den Impetus wirtschaftsgesellschaftlicher Pendelbewegungen vorzeitig aufzunehmen. Es ist ein wachsendes kommunikatives Muß, sozialverantwortliche Aspekte verstärkt einzubringen. Und doch haben erst wenige diese Chance aufgegriffen, die Visionäre eben.

ersten Hinsehen für die Leser spannend und es wird assoziiert "Mal sehen, was sie sich diesmal ausgedacht haben!"

4. DIE VERBINDUNG VON ZAHLEN UND KREATIVITÄT

4.1 Entwicklung eines "Roten Fadens" (Die Zusatz-Story)

Gewisse Kontinuität, sowohl bei Zahlenangaben als auch in gestalterischer Hinsicht sollte in der mittel- und langfristigen Planung berücksichtigt werden. Dabei muss man nicht bis ins kleinste Detail vorausplanen, sondern einen groben Rahmen schaffen, Ideen sammeln und sich schließlich auf ein Konzept festlegen, welches man in etwa in den nächsten Jahren beibehalten kann. Dieses Konzept beginnt bei Format, Papier, Schrift und Darstellung und reicht bis zum wiederholten Aufgreifen bestimmter Informationen, um dem Leser den Verlauf der Unternehmensentwicklung klar zu dokumentieren. Ein solcher Leitfaden, die Entwicklung, seine Möglichkeiten sowie einige praxisnahe Beispiele sollen im Folgenden beschrieben werden.

4.1.1 Roter Faden des aktuellen Berichtes

Nicht, dass wir missverstanden werden: Keineswegs müssen alle Berichte eines Unternehmens identisch gestaltet, genau gleich aufgebaut oder in Form und Farben über Jahre hinweg konstant sein. Es geht vielmehr um die Idee, einen Bericht eines bestimmten Unternehmens schon beim ersten Betrachten sofort diesem Unternehmen zuordnen zu können.

Es muß jeden Vorstand interessieren, ob sein Bericht übersehen wird oder nicht. Der Glaube, das eigene Verständnis von "spannender" Finanzkommunikation sei optimal, ist oft irrig.

4. WIDER DEN ZAHLENFRIEDHOF

4.1 Die Geschichte hinter der Story

Vor einem wahren "Neuen Geschäftsbericht" steht für viele eine schwer unüberwindbare Hürde. Nämlich die Angst, sichtlich anders zu sein. Aber genau das muß der, der herausragen will. Dazu kommt, dass sich so mancher erst mal eingestehen müsste,



In dieser Geschäftsberichts-idee machen sich Aktionäre selbst ein Bild™

Was nun kann man neben den vielfältigen optischen Möglichkeiten inhaltlich tun, um dem Bericht einen roten Faden zu geben? Zunächst ist der Aufbau eines Berichtes maßgebend, um den Leser "bei der Stange zu halten". Eine Einleitung und eine knappe aber prägnante Zusammenfassung der wichtigsten Daten und Fakten des Geschäftsjahres sollte, wie bei vielen amerikanischen Firmen üblich, gleich am Beginn zu finden sein. Einige Seiten (2 – 4) fassen schnell und präzise die Highlights zusammen, die im Folgenden aufgegriffen werden. So entsteht beim Leser der "Erinnerungseffekt". Beim Durcharbeiten einzelner Abschnitte oder Kapitel des Berichtes bekommt er das Gefühl, von dieser Information bereits schon einmal gehört zu haben, weil er die Fakten aus der Einleitung kennt. Dadurch fällt die Aufnahme von Detailinformationen leichter und das Erinnerungsvermögen über einzelne Informationen steigt signifikant! Und das ist es schließlich, worauf es ankommt. Konsumgüterhersteller machen es uns jeden Abend in der Fernsehwerbung vor: Wir werden bombardiert mit Informationen über alles von A wie Arzneimittel bis Z wie Zahnpasta. Oft verarbeiten wir diese Informationen nur unbewusst, weil wir gar nicht richtig hinsehen und zuhören. Im Supermarkt aber, wenn der Konsument schließlich vor dem Regal steht, fällt ihm wieder ein, von der Zahnpasta x schon mal gehört zu haben, was die entscheidende Kaufhandlung auslösen kann.

Nun verkauft nicht jedes Unternehmen Zahnpasta und nicht jeder Leser eines Geschäftsberichtes ist auf Schnäppchensuche, aber es gibt meistens einen triftigen Grund, sich mit Geschäftsberichten auseinanderzusetzen. beispielsweise anstehende Investments oder die Suche nach Geschäfts- oder Kooperationspartnern. Daher ist es auch in diesem Bereich von Vorteil, wenn der eigene gute Name und ein paar Informationen schon bekannt sind. Dies muss der Geschäftsbericht leisten.

dass er zwar ein hervorragender Vorstand und durchaus eine Wirtschaftsgröße sein kann, aber von moderner Kommunikation, professioneller Fantasie und Gestaltung eher wenig versteht. Es führt in vielen Fällen zu lächerlichen Ergebnissen, wenn der Lenker denkt, er selbst könne alles. Meist wird gestalterische Durchschnittlichkeit sichtbar, diese Art von Exhibitionismus ist kontraproduktiv. Kreative Potenz ist auch, (professionelle) Kreativität anderer zu erkennen und zu nutzen.

4.1.1. Geschmack kann man nicht kaufen, man kann ihn nur erwerben.

Wie bereits erwähnt, ist Kreativität keine Schande und schon gar nichts unanständiges, auch nicht unter den Mächtigen, derer es in der Wirtschaft ja besonders viele gibt. Oder muss man erst noch größer sein, um frei zu werden? Ein paar Exempel:

Es war wohl in einem polnischen Jazzclub, wo sich ein Mann ein Instrument mit Namen Saxophon schnappte, und ein wahrlich hörenswertes Solo spielte. Der Autor hat die Augen der Gäste nicht gesehen, aber die Aufnahme gehört. Es war Bill Clinton, der sich die Herzen der Gastgeber auf eine Weise eroberte, mit der Politiker normalerweise nicht agieren.

Auch mag hier zitiert sein, daß Helmut Schmidt das Klavier fast so virtuos beherrschte, wie sein Kabinett, womit er selbst schärfste politische Gegner für sich einnahm. Und Friedrich der Große war ein begnadeter Komponist, und das ist nur der Anfang einer langen Liste wahrer Größe.

Das Musische im Menschen betört, weil den Gefahren der Kunst auch ihr nicht Ausgelieferte, sogar Wirtschaftsjournalisten, die Berührung der Muse spüren. Wobei der Leser natürlich ahnt, dass dieser Begriff nicht für Musik, sondern für die Kün-

Ebenso von Vorteil ist es, besonders in Unternehmen mit vielen Geschäftsfeldern und weit verzweigter Organisation, dem Leser vorab einen Überblick über die Firmenstruktur und Betätigungsfelder zu verschaffen. So kann er die späteren Informationen besser in das Gesamtbild des Unternehmens einordnen. Außerdem wird bei komplexen Zusammenhängen das Verständnis erhöht. Solche Übersichten lassen sich am besten grafisch darstellen, idealerweise zum Ausklappen, so dass der Leser die Grundstruktur der Unternehmung beim Durcharbeiten des Berichtes geöffnet neben sich liegen haben kann. Schließlich wird durch die Verknüpfung zweier zusammengehöriger Informationen, einmal in der grafischen Übersicht und einmal im Berichtstext, auch die Erinnerungsfähigkeit beim Leser verbessert. Unterstützt man die gegebenen Informationen zusätzlich durch Schaubilder und Photos, verstärkt sich dieser Effekt.

Neuen Lesern, denen das Unternehmen und ältere Berichte noch nicht bekannt sind, kann durch eine Einführung in die Unternehmensleitlinien, Mission und Vision, ein erster Überblick über die Aktivitäten und die Anschauungen des Unternehmens gegeben werden. Was ist dem Unternehmen wichtig? Welche Menschen arbeiten hier? Welche Oberziele hat man sich gesetzt? Statements zu diesen Punkten können zum leichteren Verständnis einiger Aktivitäten während eines Geschäftsjahres beitragen und dem Leser verstehen helfen, weshalb vielleicht anders als üblich verfahren wurde!

Höhepunkte aus der jüngeren Vergangenheit als Auftakt eines Berichtes stimmen den Leser positiv und machen gespannt auf weitere Einzelheiten und Pläne für die Zukunft. Derartige Highlights können als Kalender aber auch in Form von Schlagzeilen, Presseausschnitten oder durch Bildmaterial als Foto-Story dargelegt werden.

ste oder das Schöne im allgemeinen steht. Deswegen die herzliche Aufforderung: Keine Angst vorm Gestalten. Das haben Größere getan, ohne in die Hölle zu kommen. (Allerdings habe ich die mediävalen Gesänge Heinrichs VIII. nicht erwähnt, wo letzteres etwas anders aussehen mag.



Mutig neue Wege zu Hintergründigem gehen wie in diesem Bericht™

Diessets des Buches ist viel von der selbstverständlichen Kultur der Vergangenheit die Rede. Ob von wirtschaftlicher Seite oder nur jener der Mächtigen. Wenn wir damit das moderne Verständnis von Unternehmenskultur vergleichen, hat man in vielen Fällen den Eindruck, dass der Kulturbegriff als solcher nicht mehr besonders geläufig ist.

4.1.2 Einfügen in eine Reihe vergangener Berichte

Der nun entwickelte Bericht sollte sich in eine Reihe von Berichten einfügen, bestimmte Traditionen fortsetzen und die stilistischen und gliederungstechnischen Elemente zumindest teilweise wieder aufgreifen.

Dieses Ziel wird realisiert, indem man beispielsweise dafür bekannt ist, jedes Jahr einen besonders witzig verpackten oder in grellen Farben gehaltenen, unförmigen oder überdimensional großen Bericht herzustellen. Wichtig ist, dass bestimmte Features (Witz/Humor, Format, Haptik, Optik) konstant bleiben. Innerhalb dieser Grenzen können und sollten sich auch Berichte verschiedener Jahre durchaus unterscheiden, sonst wird der Leser am Ende sagen "Mal wieder die XY-AG, denen fällt auch nichts Neues mehr ein". Stattdessen sollte ein Finanzdirektor, der Ende Mai ein riesiges Paket der XY-AG erhält, sofort daran denken "Aha, deren Geschäftsbericht ist fertig. Mal sehen, was sie sich diesmal haben einfallen lassen." War es im vergangenen Jahr eine Kugel, ist es diesmal vielleicht ein Achteck. Völlig unterschiedlich, aber dennoch eine deutliche Linie, die an eine Tradition, einen Rahmen anknüpft, der anfangs festgelegt wurde.

Ebenso kann man eines oder mehrere der erläuterten Stilmittel in jeden neuen Bericht einbauen. Beispielsweise ist denkbar, die "traditionelle" Fotostory der Highlights des Geschäftsjahres in der Berichtsmitte, einige von Auszubildenden gestaltete Seiten über das Unternehmen (die zwar in jedem Jahr anders aussehen, aber als eigenes Stilelement immer wiederkehren) oder die aktuelle Werbekampagne zum festen Bestandteil des Berichtes werden zu lassen.

Auch wenn man nicht in jedem Jahr dieselbe Optik verwendet, so sollte man dennoch einer gewissen grafischen Linie fol-

Unternehmenskultur wird erst dann visuell darstellbar oder nutzbar, wenn man für sie steht. Das scheidet die Großen dann sichtbar vom Mittelmaß. Ein verspielt gestaltetes, gehübschtes Medium, ob Geschäftsbericht oder sonst ein Druckwerk, bestätigt das negativ. Es muss schon etwas ganz wesentliches im Vorfeld geschehen, damit sich Souveränität zeigt.

4.1.2 Gute Arbeit kommt selten aus dem Nichts

Wir erleben immer wieder, dass es wesentlich einfacher ist, jemandem von einem guten und mutigen Kommunikationskonzept zu überzeugen, der bereits sehr gute Jahresberichte gemacht hat. Der sich mit seinen Werken schon vor unserer Mitarbeit weit über den Durchschnitt erhoben hat.

Es sind nicht nur Presse- oder Kommunikationschefs, oft sind es die Vorstände selbst, weil diese ihr unternehmerisch gestalterisches Wirken ganz selbstverständlich auch im Geschäftsbericht gespiegelt sehen wollen. Gestalten bekommt hier einen übergeordneten Ausdruck.

Aber wir gestalten doch auch, mit Bildstrecken, wird bei vielen unserer Gespräche eingewendet. Dabei ist Gestaltung der eindimensionalen Art, wie hier oft und oft erwähnt, ein Missverständnis. Gestaltung heißt nicht Bildchen zeigen.

Glückliche Mitarbeiter sind kein Konzept. Die noch so nett abgebildeten eigenen Produkte oder Dienstleistungen auch nicht. Es muss schon ein bisschen mehr sein. Nur zäh spricht sich herum, dass Geschäftsberichte zuvörderst eine echte Idee brauchen, also "etwas dahinter". Ein Gerüst, das aber kein technisches sein darf. Eine gute Geschichte, eine interessante Story. Ein Konzept. Und auf Basis des Kommunikationskonzepts einen roten Faden. Und nicht zuletzt: Emotion.

gen. Ähneln sich die Art der Diagramme, Übersichten oder Schaubilder, so fallen Vergleiche zwischen den verschiedenen Geschäftsjahren wesentlich leichter. Markante Aussagen sind dann direkt mit der Grafik des letzten Jahres vergleichbar und die Unterschiede werden sofort deutlich. Auch die Art der Aufbereitung von Zahlenmaterial sollte nicht in jedem Jahr grundsätzlich wechseln. Es besteht die Gefahr, dass der Leser schnell die Orientierung verliert und den Bericht in die Ablage befördert. Und genau das soll ja vermieden werden. Je länger sich ein Leser mit dem Bericht auseinandersetzt und je intensiver er in die Materie einsteigt, desto besser erinnert er sich später an die gelesene und gesehene Information.

Besonders in relativ aufwendig und vom Üblichen abweichend gestalteten Berichten ist darüber nachzudenken, die Kerndaten auf einem "Quick-Reference-Sheet" zusammenzufassen, so dass ein Analyst, der ausschließlich an den nackten Daten interessiert ist, zum Beispiel, um diese in ein Auswertungsprogramm zu übertragen, die kommunikative Komponente des Berichtes ausblenden kann.

Eine weitere Methode ist die Beigabe einer CD-ROM, auf der man die aufbereiteten Daten in unterschiedlichen Formaten, von der einfachen Übersicht bis zur animierten Bilanz-Tour mit Videos aus dem Unternehmen speichern und nach Bedarf abrufen kann. Die Herstellung einer solchen CD kostet bei größeren Stückzahlen weniger, als ein mittelklassiges Papierexemplar!

4.2 Die Mischung von Zahlen und anderen Informationen (Kreativieren)

Im Folgenden wollen wir einige Beispiele aufzeigen, die bei der kreativen Mischung von Zahlen und anderen zu kommuni-

Warum dann, man kann es nicht oft genug beklagen, um Himmels willen immer diese Zahlen-, Tabellen- und Textwüsten, vor denen man zurückschreckt, da wird es buchstäblich kontraproduktiv. Von gestalterischer Zurückhaltung ist dann



Nicht wirklich zerknittert
ist diese Einleitungsseite zum Geschäftsbereich Waste Management
- das Foto in extrem hoher Druckauflösung täuscht das nur vor -
in einem Thyssen-Geschäftsbericht™

die Rede. Zurückhaltung aber ist ein weiteres sehr missverständliches Thema, es wird nicht selten mit fehlender Zivilcourage verwechselt. Dasselbe gilt auch für die vorn erwähnte ein wenig doppeldeutige und damit nur vermeintliche Seriosität.

Es sei nochmals und wieder deutlich gemacht: Ein langweiliger Auftritt ist kein seriöser Auftritt. Er ist im übelsten Fall nichts weiter als ein für Aussenstehende erkennbarer Spiegel der Angst, der im Konzern oder Unternehmen vorherrscht.

zierenden Informationen hilfreich sein können. Dem Einfallsreichtum des Einzelnen sind da nahezu keine Grenzen gesetzt.

Grundsätzlich werden dabei zwei Möglichkeiten unterschiedlichen. Zum einen kann man die zusätzlichen zu kommunizierenden Informationen zwischen die Berichtsteile mit den Fakten einschieben. Der Leser wird so in seinem Lesefluss der Zahlen unterbrochen und erfährt eine angenehme Abwechslung, die er im optimalen Fall mit schon verarbeiteten Zahlenkenntnissen verknüpfen kann. Oder aber es gelingt, aus den Zahlen und den weiteren Informationen eine Gesamtstory zu machen, die keine Unterbrechung des Leseflusses erfordert. Wichtig ist hierbei, dass für den eiligen oder nur an nüchternen Zahlen interessierten Leser die Möglichkeit gegeben ist, lediglich die benötigten Informationen leicht und einfach herauszufiltern. Schließlich kann man beide Stilrichtungen vermischen, was in der Praxis am häufigsten geschieht.

4.2.1 Einfügen von "Zahlenfremden", Verschmelzung von Zahlen und Story

Schon in vorangegangenen Abschnitten wurden immer wieder Beispiele angeführt, wie man Zusatzinformationen auf interessante Weise in Berichte einfügen kann. Hier soll nun eine Ordnung vorgenommen werden, die bei der konkreten Auswahl hilft und die Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten aufzeigt.

Die Bildstrecke mit verdeutlichendem Charakter: Die eine Variante ist, Bilder als Unterstützung des Textes zu verwenden. Die wichtigsten Inhalte werden so nochmals visualisiert und prägen sich beim Leser deutlicher und länger ein. Die Bilder werden entsprechend der Aussagen im Text zwischen den

Dabei sichern moderne Medien einen erfreulich spielerischen Umgang mit komplexen Informationsinhalten. Doch der Gefahr der Langeweile sind auch Internet-Auftritte in der Unternehmenskommunikation ausgesetzt. Der Geschäftsbericht wird einfach als .pdf ins Netz gestellt.

4.2 Schlechte Beispiele zeigen wir besser nicht

Es gibt aber einen guten Grund, über schlechte Beispiele zu reden. Mit der hier vorgetragenen Argumentation soll nicht zuletzt die Fantasie gefordert werden, sich schlechte Beispiele bewußt zu machen, denn es geht um ein Orientierungsraster. Darum, wie es besser gemacht werden kann, wenn man Fehler vermeidet, die man vielleicht bisher nicht als solche sah.

Es wäre nicht nur unfreundlich, sondern auch weit weniger zielführend, schlechte Arbeiten anderer visuell an den Pranger zu stellen. Besser, der gravierende Unterschied zwischen Geschäftsberichten mit einem oder keinem Konzept wird grundsätzlich verstanden und bemerkt.

4.2.1 Klassisches Storytelling: Good cop, bad cop.

Gut und böse liegen nahe beieinander. So wie mein Gegenüber die Rolle der positiven Beschreibung übernommen hat, obliegt dieser Seite die Aufgabe der kreativen Kritik. So hat der Leser die Freiheit, seinen objektiven Standpunkt einzunehmen. Wobei die abgebildeten Arbeiten, ob von herausragenden Kollegen oder unserer Wenigkeit, Beispiele sein sollten, die den richtigen Weg aufzeigen. Manchmal auch mit Witz und Hintergrund. Denn davon gibt es bei uns noch viel zu wenig.

Textpassagen platziert. So findet beim Leser ein ständiger Wechsel zwischen den Medien Text (Lesen) und Bild (Betrachten) statt. Dadurch wird außerdem der Ermüdungsfaktor wesentlich verringert. Es entsteht ein Effekt der Konzentrationsauffrischung, ähnlich dem gelegentlichen "Blick aus dem Fenster" bei intensiver geistiger Tätigkeit.

Die Bildstrecke mit Abwechslungscharakter: Statt die Aussagen des Textes direkt auch noch bildlich darzustellen, kann man auch völlig andere Motive wählen, die beim Betrachten den Lesefluss unterbrechen. Mannesmann etwa zeigt ab und zu auf den Seiten seines Berichtes Kurzportraits seiner Auszubildenden mit Fotos. So wird der Leser von Zeit zu Zeit von den reinen zahlenmäßigen Informationen abgelenkt und seine Aufmerksamkeit auf eher unterhaltsame Themen gelenkt. Auch hier tritt, wenn auch auf andere Weise, der "Pauseneffekt" ein. Der Leser wird entspannt und somit länger bei der Lektüre des Berichtes gehalten.

Andere Möglichkeiten – dem eigenen Erfindungsreichtum sind hier keine Grenzen gesetzt – wären beispielsweise, die Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung nur auf die halbe oder 2/3 der Seite zu drucken und den verbleibenden Rand zu verwenden, um ihn mit "handschriftlichen Vermerken" zu versehen. Dies bringt eine sehr persönliche Note in den Bericht. Es entsteht ein Effekt, den jeder aus Studienzeiten kennt: Hat man sich ein Buch zum Durcharbeiten aus der Bibliothek geliehen, ist man stets froh gewesen, wenn darin bereits Anmerkungen und Unterstreichungen des vorherigen Lesers enthalten waren. So wurde einem das Auffinden der wesentlichen Stellen maßgeblich erleichtert. Derselbe Effekt kann im Bericht erreicht werden. Natürlich ist davon auszugehen, dass der Verfasser der handschriftlichen Vermerke ein Experte ist, damit wirklich das Wesentliche herausgefiltert wird.

Statt Esprit erleben wir meist einen eingeschränkter Auftritt und somit keine Öffnung zu Eurostoxx oder Wallstreet. Man stelle sich den entscheidenden und meist relativ jungen Fondsmanager irgendwo im Euro-Europa oder überseeischen



Fusion hatten wir schon. Bericht für Karstadt™

Finanzmärkten vor: Hat er den Geschäftsbericht eines schon optisch zögerlichen Unternehmen vor sich, das vielleicht auch sonst manches Engagement in Richtung Zukunft scheut, wird er dann erfreut aufjauchzen?

Ein anderer Trick, mit solchen Vermerken zu arbeiten, wäre das Aufdrucken von kleinen Zetteln (die natürlich nicht eingeklebt, sondern eingedruckt werden), auf denen Vermerke angebracht sind oder das Verwenden halbtransparenter Zwischenseiten, die über dem Text liegende Vermerke enthalten. Bei Bedarf, zum Beispiel zum Fotokopieren, ließen sich die Vermerke dann auch "aus-" oder "einblenden". Wie gesagt, der eigenen Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt. Aufwendig wäre es beispielsweise, mit echten Haftnotizen zu arbeiten, die auf die Seite mit der GuV geklebt werden und am Rand aus dem Bericht herausgucken, das Einlegen eines Lesezeichens oder ein zur Markierung gedachtes "Eselsohr" auf einer relevanten Seite.

4.2.2 Wie entscheidet man, was wirklich wichtig ist?

Eine der schwierigsten Fragen bei der Erstellung eines Geschäftsberichtes, aber auch für eine Imagebroschüre oder sonstige Unternehmenspräsentation – und als solche wollen wir einen guten Jahresbericht ja verstehen – ist die Entscheidung darüber, was wirklich für den Leser wichtig ist. Welche Kennzahlen als Schlüsselfiguren im Bericht ihren Auftritt bekommen, ist recht einfach zu entscheiden. Heute werden von Analysten bestimmte Kennwerte fertig aufbereitet im Bericht erwartet. Früher haben besonders Banken mittels eigenen Analyseprogrammen diese Kennzahlen selber ermittelt. Da heute die Zusammensetzung solcher Kennzahlen weitestgehend vereinheitlicht ist, kann es den Lesern einfach gemacht werden, indem man die früher von ihm gemachten Auswertungen bereits fertig mitliefert.

Neben den Kennzahlen, die auch durch unterstützenden Einsatz von Grafiken dargestellt werden können, spielen aber

Sieht er einen Jahresbericht, der gleich ersichtlich macht, dass die Konzernhierarchie festgebacken ist, wird er jubilieren - oder in andere Aktien investieren? Auch so kann man sich auf die Erfolglosigkeit manch deutscher Aktie in den Staaten einen Reim machen. Sollen Zürcher Analysten, soll die Wall Street gutdeutsches "hamwirnochnieso, dakönnjajeder" akklamieren?

Die prosaische Antwort ist: Viele Geschäftsberichte bei uns sind eine unbegreifliche Geldverschwendung, nicht zuletzt weil an ihnen in jeder Beziehung gespart wird. Nicht nur pekuniär, sondern vor allem an Mut. Man muss sich aber couragiert befreien, um potentielle Shareholder aktiv anzusprechen.

Freiheit ist keineswegs, bloß am Boden mit den Flügeln zu schlagen. Es macht wenig Sinn, wenn sich Vorstand wie Aufsichtsrat nur mit Berichten sicher fühlen, die in ihrer Harmlosigkeit garantiert keinem weh tun. Man muss (sich) schon ein wenig abheben, um neue Perspektiven zu bieten. Entweder man wird sichtbar, oder man wird übersehen.

Sparen Sie daher nicht mit Mut, etwas Unerwartetes zu machen. Das zeitigt kein Problem, im Gegenteil, es ist nachher immer wieder verblüffend, wie selbst "extrem" mutige Ideen, die im Vorfeld zu allen möglichen Ängsten und Bedenken geführt haben, nach Erscheinen plötzlich ganz selbstverständlich sind. Sie werden es nicht glauben, wieviele der härtesten Gegner der Idee nun verbreiten, dass sie für diese gekämpft hätten.

4.2.2 Das Wichtigste: ein wenig Courage, mehr Teamdenken

Befreien Sie sich von Bedenkenträgern in Ihrer Umgebung. Dieses sehr deutsche Phänomen hat, wie eben beschrieben, zwar die Flexibilität hinterher zu behaupten, dass sie ja auch für die tolle Idee waren, aber sie werden ihnen im nächsten

noch eine Reihe weiterer Schlüsselinformationen eine Rolle, die aus einer Fülle von Fakten zunächst einmal herauszufiltern sind. Dabei unterstützt Sie folgende Checkliste:

1. Ist die Information eine gesetzlich geforderte Pflichtangabe für den Jahresbericht?
2. Ist die Information eine üblicherweise in Berichten erwähnte Angabe, die dem Vergleich mit anderen Unternehmen etc. dient?
3. Ist die Information unentbehrlich für das genaue Verständnis einer anderen unter 1 oder 2 fallenden Angabe (z.B. Begründung eines schlechten Cash Flows aufgrund besonderer Vorkommnisse)?
4. Ist die Information nützlich zum besseren Verständnis einer anderen unter 1 oder 2 fallenden Angabe?
5. Handelt es sich bei der Information um ein herausragendes positives Ereignis, welches für das Unternehmen unüblich ist (z.B. unerwartet gute Platzierung einer Innovation im Markt)?
6. Handelt es sich bei der Information um ein herausragendes negatives Ereignis, welches für das Unternehmen unüblich ist (z.B. Auswirkungen regionaler Krisen)? Dann sollte dieses Ereignis unbedingt als einmalig gekennzeichnet werden.
7. Handelt es sich bei der Information um ein positives Ereignis, welches für das Unternehmen üblich und erwähnenswert ist (z.B. Neuprodukteinführung)?

Jahr das Leben wieder schwer machen. Um hinterher wieder ... aber das kann man sich wirklich sparen.



Wenn schon lächelnde Mitarbeiter, dann aber richtig.
aus einem Bericht für Thyssen Trade™

Für den Erfolg ist es entscheidend, ein mutiges Team zu bilden, das ist fast schon alles. Mitarbeiter suchen, die auch die Chuzpe zum Widerspruch haben. Wir als Kommunikationsleute haben vor diesen die wenigste Angst, weil sie direkt sagen, was sie denken und Projekte nicht hintertreiben. Sollten diese Leute auch Geschmack haben, wär´s dem Thema förderlich.

8. Erhöht die Information das langfristige Potential des Unternehmens (z.B. Konkurs eines Mitbewerbers) oder stärkt sie das Vertrauen in das Unternehmen aus Sicht des Lesers?

Diese Checkliste kann Schritt für Schritt abgearbeitet werden, um so wesentliche Schlüsselinformationen für den Bericht eines Jahres aus der Fülle der Informationen herauszufiltern. Dadurch geht keine entscheidende Information verloren und es wird eine Hilfestellung für die richtige Informationsauswahl gegeben, die oftmals durch die "Betriebsblindheit" der Manager behindert wird. Außerdem kann man so leichter verschiedene Informationen gewichten. So kann entschieden werden, auf welche Ereignisse wie tiefgreifend eingegangen werden sollte und welche zum Beispiel durch Bebilderung und Grafiken noch intensiviert werden sollten.

5. Gute Beispiele aus der Praxis

Abschließend sollen einige herausragende Beispiele analysiert werden, die besonders gelungene Geschäftsberichte darstellen. Weil es jedoch eine Fülle von möglichen Kriterien und eine unendliche Zahl von Kombinationen dieser Kriterien gibt, wollen wir uns auf die Kernpunkte "Gesamtstory", "Design/Optik" sowie "Informationsaufbereitung" konzentrieren. Wir haben zu jedem Schwerpunkt einen unserer Ansicht nach besonders gelungenen Bericht bzw. eine Berichtsreihe mehrerer Jahre ausgewählt und werden im Folgenden auf die Besonderheiten dieser Berichte eingehen. Besonders in diesem Kapitel gilt jedoch die Devise "Geschmäcker sind eben verschieden". Ein Rezept für den von jedermann als herausragend empfundenen und gelungenen Bericht kann es nicht geben.

Im Übrigen ist es nicht wichtig, dass Ihr Geschäftsberichtsteam auf Teufel komm raus aus Jungdynamikern besteht. Wir versichern Ihnen, dass es der Mix macht. Exklusiv junge Dynamiker sind unerträglich, weil sie gar nicht begreifen, dass es hier absolut nicht um sie geht, sondern um den Geschäftsbericht Ihres Konzerns oder Unternehmens.

Das Verblüffendste für uns war, dass ältere, reifere Menschen, wie im Vorstandsumfeld nicht selten, wesentlich freier sind. Obwohl eigentlich logisch. Man kennt das Spiel und hat Spaß daran, wenn mal etwas anders passiert. Allerdings darf man auch nicht vergessen, dass manche dieser Leute nicht selten seit Jahrzehnten Kunstsammler sind, und einen sicheren Blick für Qualität entwickelt haben, die sich auf dem gewohnten rosa Zeitungspapier auch schon mal im Weekend-Feature zeigt.

Ein kurzer Blick nach gegenüber - sie werden einem Kreativen sicherlich nachsehen, dass er mit Checklisten seine Probleme hat, sonst würde er einen anderen Beruf ausüben. Dazu fällt mir passenderweise auch das Bonmot des Philosophen Slavoj Žižek ein, der einmal erwähnte: "meine Bücher sind gescheiterte CDs", falls Ihnen diesseits die Liste abgeht.

Professor Žižek arbeitet ja an einem Forschungsprogramm über die Selbsttäuschung der Postmoderne, wo es im Endeffekt auch um die Gestaltung des Heute geht, und er beschreibt in ein paar herrlichen Sätzen das aufgeregte Getue ums Nichts, was ihn ermüdet ... aber lassen wir ihn selbst zu Wort kommen:

5. Ein böses Beispiel aus der Praxis

»Vor einigen Monaten wurde ich während einer Diskussion über Kunst gebeten, ein Gemälde zu kommentieren, das ich bei dieser Veranstaltung zum ersten Mal sah. Da mir nicht das



5.1 Die Gesamtstory: Deutsche Handelsbank AG



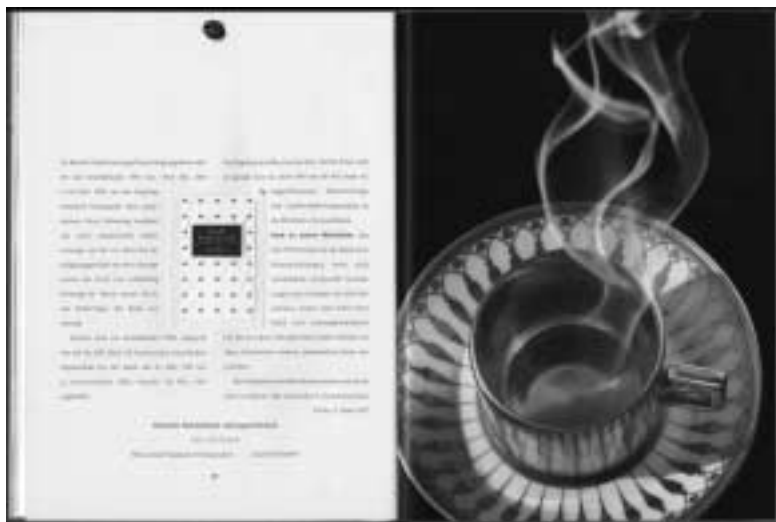
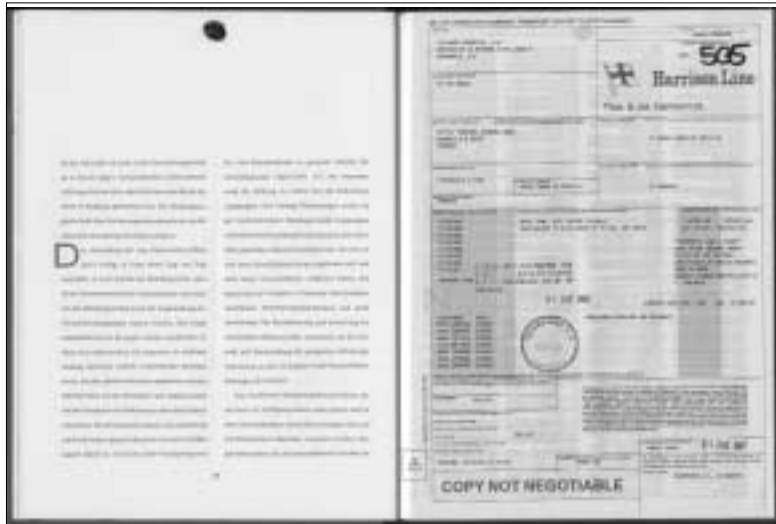
Was für ein Geschäftsbericht: Die Schnur ist echt. Der Kaffee-Sack ist echt.
Wer sagt, dass eine deutsche Bank langweilige Geschäftsberichte machen muß?

Mindeste dazu einfiel, habe ich es mit einem Bluff versucht, der sich etwa folgendermaßen anhörte:



Alles Im Rahmen? Nicht nur Wirtschaftsweise ratlos
in einem Bericht für die Karstadt AG TM

"Der Rahmen des Bildes hier vor uns ist nicht sein wirklicher Rahmen; es gibt einen zweiten, einen unsichtbaren Rahmen, der von der Struktur des Gemäldes vorgegeben wird, ein Rahmen, der unsere Wahrnehmung des Bildes einrahmt. Und diese zwei Rahmen überlappen sich nicht etwa, sondern sind durch



Live: Oben Laufzettel, unten links Zuckertüte im Bericht: Dt. Handelsbank

einen unsichtbaren Spalt voneinander getrennt. Der zentrale Inhalt des Bildes stellt sich nicht in seinen sichtbaren Teilen dar, sondern hat seinen Ort in ebendieser Ver-Ortung, in dieser Dislokation seiner beiden Rahmen, inmitten der Spaltung, die sie voneinander trennt. - Sind wir heute, in unserer postmodernen Verrücktheit, immer noch in der Lage, die Spuren dieser Spaltung auszumachen? Vielleicht hängt nicht nur die Deutung eines Gemäldes von dieser Frage ab. Vielleicht wird uns die entscheidende Dimension der Menschlichkeit verloren gehen, wenn wir die Fähigkeit verlieren, diese Spaltung zu erkennen!"

Zu meiner Überraschung war dieser kurze Einwurf ein unglaublicher Erfolg: Viele der nachfolgenden Redner nahmen Bezug auf den "Raum zwischen den beiden Rahmen" und erhoben ihn zu einer stehenden Redewendung. Das machte mich traurig. Was ich erfahren musste, war nicht nur die Wirkungsmacht eines Bluffs, sondern eine radikalere Indifferenz.«

(Aus der Wochenzeitung Die Zeit)

Zižek stört, dass es keinen interessiert, warum jemand etwas sagt. Hauptsache ist, dass man irgend etwas sagt. Er folgert, auf die vermarktete Kultur folge nun der kulturalisierte Markt.

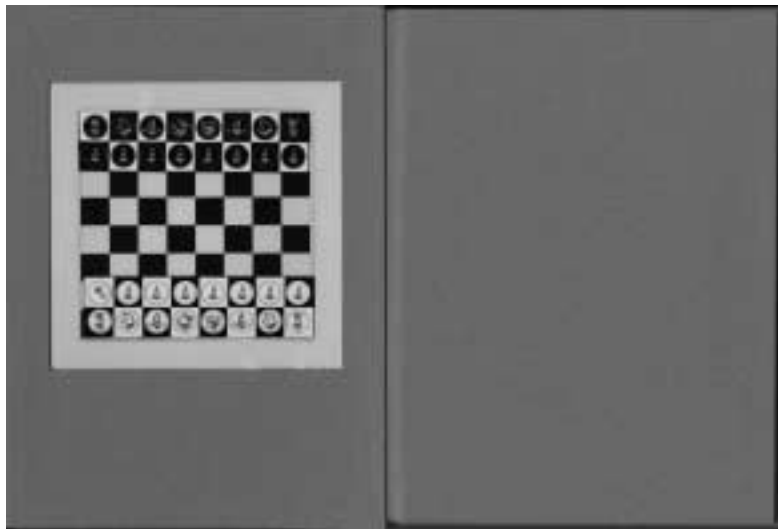
Ich kann ihn beruhigen, was Geschäftsberichte angeht. Hier sind wir noch nicht mal in der ersten Phase. Hier ist sich das Zahlenwerk genug, wenn es mit ein paar Bildchen illustriert wird, deren allgemeiner Inhalt allerdings so allgemein ist, dass man fast annehmen möchte, es gehöre schon eine gewisse Kunstfertigkeit dazu, so harmlos zu sein.

5. 2 Beweisen Sie Format

Anders, als im besten Wortsinn herausragenden Geschäftsbericht von Boss ist bleibt die Erscheinung oftmals beliebig. Bei



In ihrer Berichtsreihe seit 1991 gestaltet die Deutsche Handelsbank AG, ein Unternehmen der Credit Lyonnais Gruppe, in



Ein magnetisches Schachspiel im Geschäftsbericht der Dt. Handelsbank

vielen Berichten fragt man sich lange, so man das Unternehmen nicht direkt per Namen identifiziert, um was für eine Art Firma es sich dabei handelt. Wird in diesen Konzernen überall "Glückliches Lächeln" produziert? Wie bezaubernd.

Ein reizender Gedanke. Dutzende Geschäftsberichte bestehen aus nichts anderem als aus hunderten glücklich lächelnder Menschen. Glückliche Wirtschaft, dass Du Lächeln produzierst und in die Welt verschickst. Zwar wirkt das Produkt "Glückliches Lächeln" bei näherem Hinsehen etwas verkrampft, um nicht zu sagen: Angstgrinsen wie beim Präantropus. Aber das sollte man gerade den Deutschen nicht krummnehmen.

Damit kommen wir auf die beliebte "Bildstrecke" (eine Art Kreativ-Terminus Technikus aus dem 60er Jahr) im Jahresbericht zu sprechen, und finden wir ihre Umsetzung konsequenterweise nicht selten auf kreativer Höhe der Sixties. In dem Rahmen hilft es nichts, redaktionelle und eher unbeabsichtigte Bildchen optisch aufzupeppen. Es geht um Inhalte.

Mit Beliebigkeit erreicht man alles andere, als Geschäftsberichte aufzulockern. Auch wenn es Mühe kostet, gerade bei den sogenannten redaktionellen Bildern ist es nötig, sich Gedanken zu machen, was für redaktionelle Bilder man zeigen könnte.

Es ist nicht leicht erträglich, dutzende Geschäftsberichte nebeneinander liegen zu sehen, in denen reihum glücklich lächelnde Mitarbeiter in die Kamera glotzen. Ebenso die unerfindlich stolze Abbildung von Hallen, Regalen, Büros. Das ist wohl auch der Grund dafür, dass das "Äußere Erscheinungsbild" bei Wettbewerben nur mit einem kaum wahrnehmbaren Prozentsatz mitjuriert. In Folge kann auch der optisch Langweiliste gewinnen, weil die Erscheinung in der BRD so gut wie nichts zählt (sic!). Bestimmte Beraterhonorare wirken sich in dem Zusammenhang übrigens auch nicht schrecklich ungünstig aus. (Die Betroffenen wissen schon, wer gemeint ist).



jedem Jahr ihren Geschäftsbericht unter Einbeziehung einer Zusatzstory. Diese neben den Businessinformationen einge-



Wenn es heute vorkommen kann, daß gut gestaltete Geschäftsberichte unter die ersten Zehn kommen, hat es eher damit zu tun, dass in diesen Berichten technische Inhalte verbessert wurden. Dafür ist in erster Linie aber die gegenüberliegende Seite dieses Buches und damit mein Co-Autor zuständig.

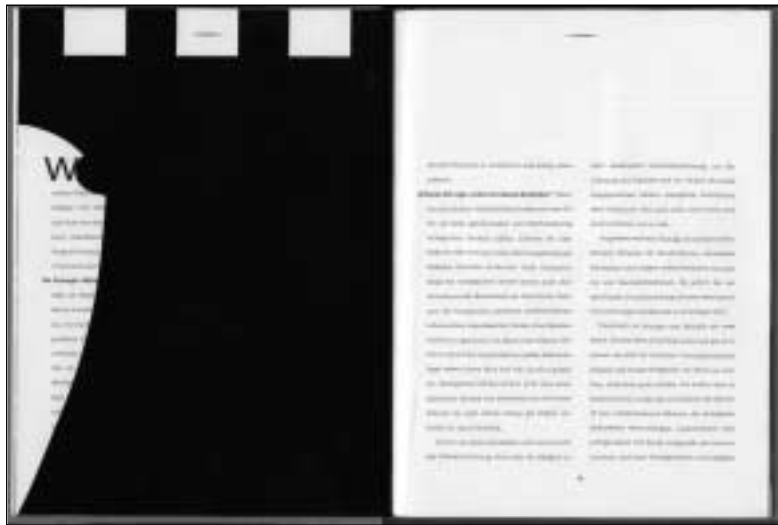
Das ist aber kein Grund, das Bildthema auf banale Weise anzugehen. Ist es für Betrachter eines Jahresberichts von Autos denn ungeheuer überraschend, wenn er mit den Autos dieses Herstellers vollgestopft ist? In Pharmaberichten wiederum erblicken wir mühsam wissenschaftliches Aussehen vortäuschende ältere Fotomodels vor Glaskolben des letzten Jahrhunderts. Faszinierend. Manche zeigen sogar Bakterien. Noch mehr zeigen - na was wohl: Glückliche Patienten.

Das grenzt an seelische Grausamkeit. Nichts ist gefährlicher, als unterschiedliche Zielgruppen, seien es auch die verachteten Kleinaktionäre, für dumm anzusehen. Nehmen Sie die Menschen ernst, aber nehmen Sie sich selbst bitte nicht hierernst.

Der Aktienboom in Deutschland, siehe Telekom, wurde zu nicht geringen Teilen vom lange verachteten Kleinaktionär mitgetragen, wenn nicht sogar bestimmt. Die Zeit der Arroganz ist vorbei, und wer das noch nicht nachvollzogen hat, sieht schlecht aus. Aber selbst für Wirtschaftskapitäne, die neue Horizonte wahrnehmen können: es reicht nicht, dieses Wissen zu verinnerlichen, sie müssen es de-mon-strie-ren.

Warum ist es nur für so wenige vorstellbar, Stärke im Wortsinne auch deutlich zu zeigen. Geschäftsberichte konzipieren zu lassen, die Ideen transportieren. Ideen, die mit dem eigenen Produkt, mit der Philosophie des Hauses, mit der Zukunftsprojektion spielerisch umgehen. In manchen Fälle sogar humorvoll made in Germany ... aber apage satanas!

Man stelle sich vor, die Leute begännen Geschäftsberichte zu lesen, sich fürs Unternehmen zu interessieren. Könnten das



brachten Bausteine werden thematisch mit dem Bankgeschäft verknüpft, so dass ein Bezug hergestellt wird. Jedoch sind auch die Zusatzbestandteile der Berichte für sich allein eine interessante und informative Lektüre. Bei diesen Zusatzteilen wird besonderer Wert auf die Optik gelegt. Bilder und andere optische Informationen werden höchst aufwendig in den Bericht eingebaut. 1997 zum Beispiel ein magnetisches Schachspiel (Thema Schach), 1996 Utensilien aus dem Kaffeegeschäft, wie Zuckertütchen, Kaffeefilter, Kaffeedeckchen und so weiter (Thema Kaffeehandel). Durch die Verknüpfung der Themen mit dem Bankgeschäft und dem geschickten Einbau der Texte und Bilder zwischen die anderen Bestandteile des Geschäftsberichtes entsteht für den Leser ein hoher Anreiz, den gesamten Bericht durchzublättern und über das Interesse an einem Zusatzthema auch Interesse für das Bankgeschäft zu entwickeln. So werden neben bloßen Zahlen und nüchternen Informationen auch interessante Zusatzinformationen und Hintergründe transportiert.

Selbstverständnis des Konzerns nachvollziehen, seine Zukunftsvisionen begreifen. Der Leser, Analyst, Portfolioverwalter, Investmentbanker, potentielle Kunde, Journalist, Mitarbeiter, Sympathisant, Feind, Gegner etc. könnte, welche Vorstellung, das Unternehmen sogar sympathisch finden. Oder mutig. Zukunftsorientiert. Spannend. Aktiv. Lebendig. Souverän!

Das wirklich Tragische ist aber eigentlich, dass viele ihrem objektiv langweiligen, subjektiv hypotonischen Geschäftsbericht obengenannte positive Attribute unterstellen. Aber auch Selbstbetrug ist sträflich. Wer mag schon einen langatmigen und ohne Verve gemachten - nicht konzipierten - Bericht. Mittelmaß bleibt Mittelmaß, auch wenn oder gerade weil ISO-zertifiziert.

Warum der Bericht dann nicht in der Presse erwähnt wird, kann realiter kaum verwundern, ebenso, dass man ihn nur matt abfordert. Wahrscheinlich ist zu Wenigen bewusst, wie aktiv ein wirklich fesselnder Geschäftsbericht weltweit wirken kann (harmlos fesselt nicht). Interessante Berichte haben freilich auch den Nachteil, dass man eventuell nachdrucken muss, denn sie sind schnell weg. Schlimm, wenn der Etat dafür schon ausgeschöpft ist, man muss doch sparen. Der Geschäftsbericht ist aber nicht gerade das rechte Objekt dafür, denn bei dieser Einstellung bleibt dem Unternehmen letztendlich nichts erspart.

Ungeliebte Kinder sind arm dran. Aus eigener Erfahrung konnten wir immer wieder feststellen, dass nur Vorstandsvorsitzende und/oder Mitarbeiter, die ihren Geschäftsbericht lieben, auch die besten machen. Weil sie ihn entweder gut machen wollen oder dürfen.

Zwar droht mittlerweile Unbill, denn auch in deutschen Wirtschaftslanden tritt öfter kommunikative Courage zutage und es werden Annual Reports sichtbar, die sich im internationalen Vergleich sehen lassen. Alle anderen wären auch "zurückhaltend", zählt jetzt als Ausrede nun nicht mehr.

5.2 Die Optik und das Design: Hugo Boss AG

Der Geschäftsbericht der Hugo Boss AG ist schon beim Erhalt auf dem Postweg auffällig, denn er hat ein eigenwilliges, etwas längliches Format, welches ihn sofort erkennen lässt. Die Oberfläche der Titel- und Rückseite ändert sich von Jahr zu Jahr und überrascht stets mit neuen Strukturen, Materialien und Oberflächen. Hugo Boss verkauft Oberbekleidung. Trends, modernes Design und etwas "zum Sehen, Fühlen, Erleben" sind die Kernmerkmale des Firmenproduktes.



In diesem Zusammenhang zeigt es sich natürlich nicht als Zufall, dass es bekannt dynamische Unternehmen und unternehmerisch Denkende sind, meist a priori an Kultur und Kunst interessiert. Durchaus auch Zahlenmenschen: sogar manche Finanzvorstände sind ernstzunehmende Kunstsammler, nicht immer nur die Vorsitzenden oder die Kommunikationen.

Definitives zur Einstellung: An Attitude - dieser schöne englische Begriff ist relativ schwer zu übersetzen und vielleicht bei uns deswegen bezüglich Unternehmen schwer sichtlich nachvollziehbar: Einstellung oder Haltung kann man zeigen.

Zu allererst zeigen Menschen, die glaubhaft Kommunikation treiben, spürbar positive Ausstrahlung. Der absichernde Funktionärstypus zählt selten dazu, ebensowenig der radikale Aufräumer, ihnen gebriert es an jeglicher Phantasie. Der Bericht des Unternehmens interessiert kaum, man ist wissentlich Gast auf Zeit. Diese traurigen Eigenschaften werden in Geschäftsberichten leider auch unübersehbar und sind für den intelligenten Analysten bezüglich Negativinformation ein gefundenes Fressen. Schon mal etwas von emotionaler Intelligenz gehört?

Rezitativ: Man braucht kein Psychologe zu sein. Fehlende Fantasie, Angst oder beides zugleich sind selbstmörderisch für jedes Unternehmen. Gerade Aktiengesellschaften, die vom Interesse Außenstehender leben, müssen das nachvollziehen können. Ein Jahresbericht muß das Potential des Unternehmens ausstrahlen, positive Aspekte betonen und nicht unwillkürlich das Gegenteil illustrieren. Es gibt also keinen Lohn der Angst.

Denn die Angst, mit mutigeren oder intelligenteren Lösungen zum Gegenschlag herauszufordern, ist so absurd wie deutsch. Sicher ist hierzulande eine gewisse Destruktivität nicht unüblich, aber wenn man ins gelobte Land der Annual Reports blickt und dort den Unsinn mit Privataffären von Präsidenten verfolgt hat, ist es dort auch nicht viel gescheiter.

Diese Merkmale lässt Boss auch in den Geschäftsbericht einfließen. So wie die Produkte ist auch der Bericht zum "Sehen, Fühlen und Erleben". Hohe Papierqualität, hervorragend eingearbeitete Farbfotos, insgesamt aufwendige Verarbeitung in hoher Qualität spiegelt im Bericht die Botschaft des Unternehmens wieder. Man erkennt, dass hier Wert auf Detailarbeit ge-



legt wird, was ein kritischer Leser des Berichtes durchaus auf das Kernprodukt des Unternehmens überträgt. Zwischen die Seiten mit den geforderten Informationen und Zahlen werden Kapitel über Markenwelt (1998), Produkte (1997), Sponsoringaktivitäten wie etwa Formel 1 (1997) oder moderne Kunst, eingebunden. Und schließlich kommen auch die Menschen, die in

Anders bei uns ist allerdings der vorausseilende Gehorsam, es allen recht machen zu wollen. Und der Wille, alles so ungeheuer richtig zu machen führt dazu, dass man betreff eigentlicher Zielsetzung dann prächtig daneben liegt. Es gibt gar keinen Anlass zur Befürchtung, dass man mit einem ungewöhnlichen Geschäftsbericht gegen den Strom schwimmt. Bekannt ernsthafte Namen wie Thyssen, Hugo Boss, die Karstadt AG, ja sogar in manchen Jahren Henkel und viele andere haben in ihren Geschäftsberichten Mut, Esprit und spielerische Intelligenz bewiesen. Sogar Banken: Absolute Spitze ist die Dt. Handelsbank.

Natürlich erkennen kommunikativ führende Unternehmen den Reiz solcher Perspektiven. Und deren Entscheider freut, dass ihre altbackenen Konkurrenten Banalbilder von Produkten, Dienstleistungen und Luftaufnahmen ihrer Produktionsstätten fürs Non-Plus-Ultra der Finanzkommunikation halten.

5.3 Fantastische Bilanz: Die paradoxe Intervention

Auch auf die Freunde wirtschaftstheoretischer Gedankengebäude soll eingegangen werden, da die Buchläden mit hochtheoretischen Erklärungen einfacher Inhalte gut bestückt sind. Verständlicher hat der "Alters"präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDW e.V. Malte W. Wilkes, in seinen Büchern via Terminus der "Paradoxen Intervention" die theoretische Basis für praktische Gedankengänge in diesem Buch formuliert. Wirtschaftstheoretiker lesen bitte dort nach.

Dieser mir sympathische Begriff ist bestens geeignet, hier zur positiven Kritik überzuleiten: Eine Idee, die Ihren Geschäftsbericht bewegt, die den roten Faden herstellt, muss - und man kann es einfach nicht oft genug sagen - etwas völlig anderes als das Übliche, das von jedermann Erwartete sein.

diesem Unternehmen arbeiten, nicht zu kurz. Die Darstellungen zeigen keine "immer glücklichen" Mitarbeiter, sondern Momentaufnahmen aus dem Unternehmensalltag (1996). Menschen, die arbeiten. Das kann auch schon mal anstrengend sein und Konzentration erfordern. Daher wird es auf den Bildern auch so dargestellt. Der Leser erhält ein realistisches Bild des Unternehmens und überträgt diese Glaubwürdigkeit auch auf die Zahlenangaben.



Format und Gliederung sind über die Jahre hinweg konstant geblieben, was eine rasche Auffindung der gesuchten Informationen ermöglicht. Dennoch schafft es Hugo Boss, immer wieder mit neuen Themen über das eigene Unternehmen und seine

Bieten Sie den geplagten Lesern strohtrockener Geschäftsberichte mehr, als sie erwarten. Ein einfaches Beispiele mag das verdeutlichen: Es könnten die klassischen Philosophen sein, die sich mit ihren Aussagen zugleich zum Unternehmen äußern. Die sogar kritische Stellung dagegen nehmen (womit man Gegnern elegant den Wind aus den Segeln nimmt), sie können humorvoll über Dinge sprechen, die sonst eher traurig sind.

Nur darf es nicht langweilig umgesetzt werden. Man muß den Mut haben, einen Hauch Distanz zu sich selbst zu beweisen. Das allein ist souverän und wird nur dann auch so geglaubt. In dem Fall kann das Ergebnis so erfreulich sein, dass Ihnen Berichte aus der Hand gerissen werden. Interessanterweise werden auch nur die Exemplare über Jahre aufbewahrt. Manche wandern sogar ins Museum, wie der positiv Aufsehen erregende Bericht der Karstadt AG mit dem bekannten Illustrator Manfred Deix, an dem ich die Ehre hatte, mitzuwirken.

Es macht für Unternehmen sehr viel Sinn, ihrem Geschäftsbericht wesentlich mehr abzuverlangen, um ihn mit zusätzlichen vielfältigen Nutzen einzusetzen. Klassisch als Information für den Aktionärskreis, für Analysten und Fondsmanager (allerdings mit einer internationalen, zumindest englischen Version), aber auch für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, als Image-träger oder -broschüre, zur Mitarbeitermotivation, für die Gespräche mit Banken und Finanzierungsgesellschaften, für alte und potentielle Kunden, zur Akquisition ... sein Nutzen lässt sich in Wirklichkeit gar nicht eingrenzen.

Zu Geschäftsberichten gibt es so manche von Technokraten geschriebene Fachbücher, gerade wegen dem vermeintlichen Zahlenthema wähnt sich so mancher in heimatlichem Fahrwasser. Bedenken Sie immer, dass es um die Leser geht und nicht um die Schreiber. Sie müssen faszinieren. Deswegen der unbedingte Appell, dass sie gefallen müssen, ob es Ihnen paßt

Ativitäten das Interesse der Leser zu wecken. Der Geschäftsbericht wird auch als Imagebroschüre verwendet.

5.3 Die Aufbereitung von Informationen: Jil Sander AG

Der Zahlenteil des Geschäftsberichtes der Jil Sander AG besticht gleich auf mehreren Ebenen. Zuerst ist es gelungen, die Gesamtgestaltung des Zahlenteils an die Ästhetik des gesamten



oder nicht. Es gibt keinen Feldherrenhügel, der Überheblichkeit erlaubt, denn die gegenwärtigen dynamischen Aktienmärkte werden nicht zuletzt auch von denen bewegt, auf die man bisher - seien wir hier ganz ehrlich - herabgesehen hat.

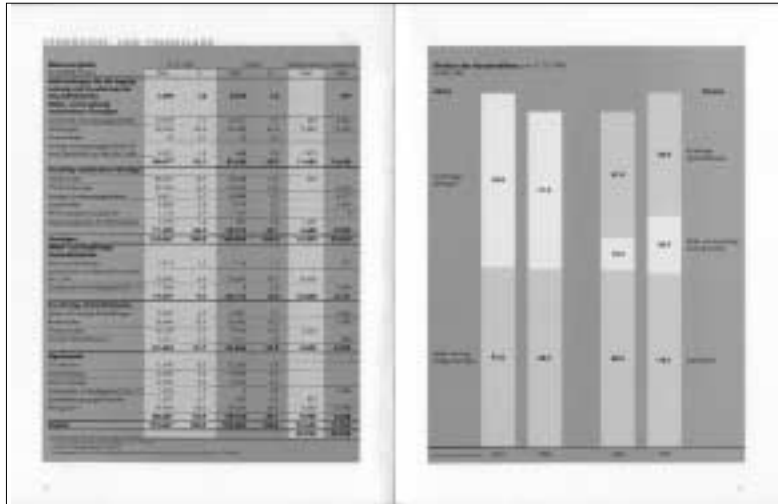
Aber nebenbei - diese Leutchen sind oft nicht mehr dieselben. Wenn man heute eine bewusste Nabelschau praktiziert, wird man schnell erkennen, dass die Erbgeneration völlig anders agiert als manch verschrobener Kleinaktionär der Vergangenheit, der sich auf der HV die Wurstsemmeln in mitgebrachte Tüten stopft. Lassen sich nicht von der noch immer skurilen Situation einer Hauptversammlung beeinflussen. Die Realität draußen ist anders, kleinere Anleger sind heute bewusste Leser von gut gemachten modernen und nicht selten gut recherchierten Börsen-News, wie "Börse Inline", und die große Menge macht heute Bewegungen möglich, mit einem Impetus, den man früher allein den großen Fonds abgenommen hätte.

Die Dinge ändern sich also grundsätzlich, was nicht heißt, dass wir die großen institutionellen Anleger vernachlässigen. Wir müssen nur so modern werden, dass wir alle treffen. Und nebenbei ist die Zielgruppe hier wie dort - Analysten wie Erbgeneration, ziemlich gleich jung und in einer sehr ähnlichen Erlebniswelt aufgewachsen. Langeweile ist hier nicht gefragt.

Ihr Geschäftsbericht muss etwas hergeben. Das hat mit Glamour nichts zu tun, aber er soll das Leben spiegeln und nicht die Vergangenheit als perdu visualisieren. Der Anspruch muss sichtbar werden, und den gibt es nicht für umsonst.

Viele sehr gute Geschäftsberichte werden mit großem spürbarem Aufwand hergestellt. Keine Ausreden. Wenn Führungspersonen wirklich so bescheiden wären, warum fahren Sie als Vorstand dann nicht einen Twingo oder eine japanische Limousine. Warum dann beim Geschäftsbericht ausgerechnet umgekehrt? Ein sparsamer Kleinwagen? Das ist nicht glaubwürdig.

Berichtes anzupassen. Da diese Ästhetik dem des Unternehmens entspricht, wird so die Corporate Identity auch durch den Geschäftsbericht transportiert. Aufgeräumte Flächen, nichts Überladenes und eine auch farblich bescheidene Zurückhaltung spiegeln sich in den Tabellen des Berichtes wieder.



Daneben sind die Zahlen an entscheidenden Stellen direkt kommentiert. So kommen bestimmte Fragen beim Leser erst gar nicht auf. Jeder Block ist durch Texte eingeleitet, die den Leser auf die folgenden Zahlenkolonnen vorbereiten, ihn quasi in die Thematik einführen und Besonderheiten aufgreifen, damit sich ein Leser sofort zurechtfindet.

Schließlich werden die aktuellen Zahlen in einen Bezug gesetzt. 100 Mio. Umsatz können unglaublich viel oder auch recht wenig bedeuten. Ein Vergleich mit den Durchschnittswerten der Branche oder vergangenen Jahren relativiert die aktuellen Werte und bietet dem Leser die Möglichkeit, sich ein rea-

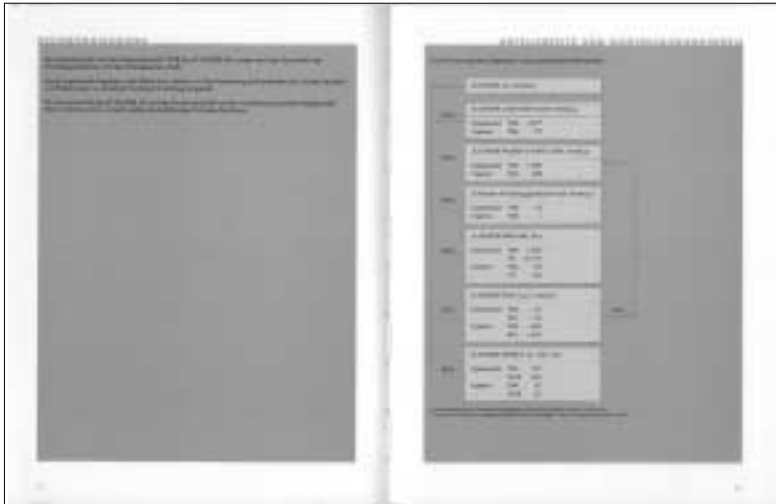
Der Geschäftsbericht ist die ideale Chance für ein Unternehmen, sich so darzustellen, wie es von außen gesehen werden will. Hierbei lassen sich insbesondere Probleme bewältigen, die man mit normaler Pressearbeit nicht so elegant oder geschickt bewältigen kann. Wenn man nur etwas Mut und Entschlossenheit zeigt: der Bericht ist eine unübertroffen gute Gelegenheit, die sich noch dazu mindestens einmal jährlich bietet.

Besonders kommunikationsbewußte Unternehmen, auch wenn diese sich bei uns noch auf eine feine Elite beschränken, benutzen sogar den Halbjahresbericht, um ihr Unternehmen bei Investoren und in der Öffentlichkeit in einem gut gesetzten Licht auftreten zu lassen. Selbst der Quartalsbericht muß nicht hässlich aussehen wie eine alte amtliche Verlautbarung. Verführen Sie, oder sie werden von anderen vorgeführt. Damit haben wir das Stichwort: Mit einem aktiv konzipierten und hochkommunikativen Geschäftsbericht führen Sie Regie, und nicht ausschließlich Presse und Großinvestoren.

Die Presse, auch die Wirtschaftspresse, ist heute ebenso erlebnisorientiert, wie der Rest der Menschheit. Heute zählt vor allem die Meldung als solche, der dahinterstehende Wahrheitsgehalt ist relativ zweitrangig. Um also nicht fast wehrlos in einer "dynamischen" Presselandschaft zu stehen, sollten Sie Ihren Geschäftsbericht als präzises Werkzeug nutzen. Als lebendiges Tool, das - ob Sie nun schlucken oder nicht - auch die Unterhaltungserwartung der Öffentlichkeit erfüllt. Aber mit Inhalten und intelligenten Argumentationsclustern, die Sie bestimmen, wenn Sie nicht mehr bestimmt werden wollen.

Sehen Sie sich mal ein paar typische Geschäftsberichte aus Ihrer Branche an. Sie werden viel Fantasie brauchen, um eine Idee hineinzuzinterpretieren. Nutzen Sie diese Fantasie lieber, um etwas Neues und völlig Eigenständiges zu machen. Etwas, das sich wirklich sehen lassen kann, über das man spricht.

listisches Bild von der aktuellen Lage zu machen. Außerdem könnte der Branchenvergleich, selbst wenn er zu Ungunsten eines Unternehmens ausfallen würde, zur Verdeutlichung des Unternehmenspotentials herangezogen werden. Bestimmte Tabellen werden zusätzlich grafisch anhand von Balkendiagrammen oder Verlaufskurven verdeutlicht, so dass auch ein flüchtiger Leser rasch relevante Informationen aufschnappen kann. Diese Grafiken sind nicht überladen, sondern leicht verständlich. Dadurch wird die in Zahlen ausgedrückte Information quasi unterstrichen.



Auch die Vergleichswerte aus den Vorjahren sind den aktuellen Werten übersichtlich gegenübergestellt. So kann der Verlauf und ein grober Trend leicht ausgemacht werden, auch ohne auf ältere Berichte zurückgreifen zu müssen.

Einziger Kritikpunkt ist die etwas unübersichtliche Vermischung von Konzern- und AG-Daten die man häufig in Geschäftsberichten antrifft. Werden verschiedene Teile eines Kon-

Es sollte auf der Hand liegen, dass eine derart anspruchsvolle Aufgabe nicht vom Grafikstudio "um die Ecke" erfüllt werden kann, selbst wenn die mit Business-Class anfliegt - weil es dutzende Geschäftsberichte nach Schema F strickt, was Technokraten nicht merken, weil ihnen unterschiedliche Grundgestaltungen und Farbgebungen als Konzept verkauft werden.

Verlangen Sie von Ihren Geschäftsberichtsmachern ein Konzept. Wird Ihnen dann stattdessen ein Grafikerlayout vorlegt, in dem Produkte links, glückliche Mitarbeiter rechts abgebildet sind, wissen Sie wenigstens, wofür man Sie hält. Wenn Ihnen jemand begeistert erzählt, die Mitarbeiter würden cool schwarz-weiß fotografiert, dann ist das auch kein Konzept. Es ist nicht durchdacht. Im besten Fall nett gestaltet, aber inhaltslos.

Ein letztes Mal: Ein Konzept ist eine tragende Idee.

Und ein sehr günstiges Angebot für einen Geschäftsbericht ist der beste Weg zur unauffälligen Geldvernichtung, die man ja nicht direkt bemerkt, weil die Folgen ja nicht direkt nachgewiesen werden können. Aber alle Anleger und Entscheider, die Sie übersehen und die Ihre Aktien nicht kaufen, alle potentiellen Leser und Betrachter, die über Sie hinwegsehen, alle potentiellen Neugeschäfte, die Ihnen ein billiger Geschäftsbericht erspart, subsummieren sich vielleicht zu einer viel gemeineren Geschichte, nämlich dem Misserfolg des Vorstands.

Natürlich lässt sich mit Billiganbietern sparen - aber wie gesagt, nur dann, wenn Sie auch Ihre Vorstandsflotte grundsätzlich in Hinterhofwerkstätten warten lassen. Oder sollten Ihnen Glanz und Image Ihrer Autos im Endeffekt wichtiger sein als der Kern Ihrer Unternehmenskommunikation? Das ist keine ketzerische Frage, nur eine unangenehme, und solche Vergleiche sollten zur Nachdenklichkeit anregen.

zerns konsolidiert, so sind die Konsolidierungsgrundsätze und Berechnungsgrundlagen fast ausschließlich am Ende des Berichtes angegeben. Günstig wäre es aber, sie direkt an den relevanten Stellen einzuarbeiten. Auch die unterschiedlichen Unternehmensteile, aus denen sich der Konzern zusammensetzt, sollten an geeigneter Stelle vorgestellt werden, so dass der Leser rasch alle entscheidenden Zusammenhänge erkennen kann, ohne in den beschreibenden Teil des Berichtes zurückblättern zu müssen.

Die Jil Sander AG zeigt deutlich, wie man mit Farben und Strukturen übersichtlich und über die Jahre hinweg kontinuierlich die Zahlen des Unternehmens aufbereiten kann, und ist somit dem Leser eine große Hilfe bei der Analyse des Geschäftsberichtes.

Billige oder uninteressante Berichte finden Fondsmanager nicht komisch und durchschnittliche werden sie allenfalls überfliegen. Sie müssen und können aber die entscheidenden Leute aufrütteln, und das geht nur mit entsprechender Intensität.

Zweifellos, ein herausstechendes elegantes, geistreiches Exemplar von Annual Report wird Sie erheblich mehr kosten, als ein herkömmlicher Bericht. Aber so lassen Sie das Potential, das in Ihrem Geschäftsbericht schlummert, nicht ungenutzt..

Darum darf man nicht müde werden, immer wieder zu betonen: Am Geschäftsbericht - dem wohl wichtigsten Werkzeug der Unternehmensdarstellung nach außen - zu sparen, kommt unglaublich teuer. Also bitte sparen Sie nicht.

Vor allem nicht an Mut.

Kreative Partner, Mitdenker und Mitgestalter:

*kongenialer Art Direktor für Thyssen Gesellschaften
Wolfgang Kubiak, Xpertise, Leverkusen*

*kongenialer Art Direktor für Karstadt, IGDS
Ralf Jackstadt, Düsseldorf*

Zum Autor;

Rémi Redley, Unternehmensberater BDU/CMC, ist Experte für Organisation, Controlling und Rechnungswesen.

Als Europäer - niederländischer Provinienz – hatte er nach seiner Ausbildung in mehreren außer- und innereuropäischen Ländern Positionen u.a. als Assistent der Geschäftsleitung in der Hotellerie sowie Finanz- und Außenwirtschaft (Außenhandelsdelegierter) in den Niederlanden, Italien, der Schweiz und Deutschland inne. Seit 1978 ist er als freiberuflicher Unternehmensberater mit internationaler Marktausrichtung selbständig.

Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeiten liegen auf den Gebieten Management-Buy-Out, Technologieorientierte Unternehmensgründung, Einführung neuer Technologien und Dienstleistungen, Unternehmensbewertung, Unternehmensführung, Organisation und Controlling (incl. Finanz- und Rechnungswesen). Erfahrungen bestehen aus der Beratung in mittelständischen Unternehmen, der Großindustrie, Dienstleistungsunternehmen und Know-how Unternehmen.

Heute ist er Mitglied eines Technologie- und Kreditausschusses einer großen Berliner Bank, Mitglied des Advisory Boards der Fachhochschule Rheinland-Pfalz (Hochschule für Wirtschaft, Weiterbildungsstudiengang Internationale Unternehmensberatung), Rémi Redley ist Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.; weiterhin wirkt er in Aufsichtsräten und Beiräten mit.

Sein Motto - Erfolg: Wenn A für Erfolg steht, gilt die Formel $A = X + Y + Z$. X ist die Arbeit, Y ist die Muße, und Z heißt Mundhalten (Albert Einstein).

Zum Autor;

Leander Jahoda ist im IFAM Expert Board Experte für kommunikative Markt-Kreativität.

Besuchte die Höhere Technische Lehranstalt für Flugtechnik und ist dort auch konsequent geflogen. Nach seiner Ausbildung in einem traditionsreichen Verlag für Wirtschaftspublikationen studierte der Österreicher an der Akademie der angewandten Künste in Wien. Nach Wechsel in die Bundesrepublik ging der gelernten Schreiber und Gestalter den klassischen Werdegang in internationalen Werbeagenturen bis zum Kreativdirektor und Geschäftsführer Kreation. Danach selbständig.

Er verfügt über langjährige Erfahrungen mit nationalen wie internationalen Marken und Unternehmen in den Bereichen Konsumgüter, Business to Business, institutionelle Werbung, sowie Pharma ethisch und OTC.

Einen guten Namen hat sich der Kreative durch Konzeption und Umsetzung von Geschäftsberichten für große europäische Konzerne und Aktiengesellschaften geschaffen.

"Das Widersprüchlichste in der visuellen Kommunikation ist," so sagt er, "dass die meiste Energie seltsamerweise darauf verwandt wird, institutionelle Kommunikation offensichtlich möglichst durchschnittlich und unauffällig zu machen."

Rémi Redleys 10 Punkte, an denen man einen schlechten Geschäftsbericht erkennt

Punkt 1: Idee

Ein guter Geschäftsbericht hat ein klar erkennbares Konzept.

Die Zahlen und Fakten sind klar und sauber aufbereitet und in die "kreativen" Bestandteile des Geschäftsberichtes eingearbeitet. Kauderwelsch, heilloses Durcheinander ohne Struktur oder das bloße Einstreuen von Bildern genügen nicht, um einen guten Geschäftsbericht zu erstellen.

Suchen Sie eine kreative Grundidee und bauen Sie diese zunächst konzeptionell aus. Halten Sie die wesentlichen Unterpunkte Ihrer Idee fest und bauen Sie die Pflicht- und Fleißpunkte in dieses Konzept ein. So bekommt Ihr Geschäftsbericht Hand und Fuß.

Punkt 2: Produktpräsentation

Ein guter Geschäftsbericht zeigt auch das Produkt!

Nein, kein Widerspruch zum Kreativkollegen! Die Frage ist, ob man es schafft, mit den Produkten andere Aussagen innerhalb seines Konzeptes zu unterstützen. Auch wenn man den Geschäftsbericht als Imagebroschüre verwenden kann, als Bestellkatalog taugt er nicht! Und falls doch, überdenken Sie ihn noch einmal!

Leander Jahodas 10 Punkte, an denen man einen schlechten Geschäftsbericht erkennt

Punkt 1 IDEE

Ein schlechter Geschäftsbericht hat kein erkennbares Konzept

Wollen Sie Ihr Unternehmen verstecken? Kein Problem: Ein Jahresbericht, hinter dem keine Idee steht, wird in der Masse der anderen 90% mit demselben Problem verschwinden.

Ein guter Geschäftsbericht hebt sich durch ein Kommunikationskonzept heraus, hat eine Idee, zeigt und erzählt eine Story. Sie zu finden und abzustimmen, erfordert hohen Aufwand.

Punkt 2 PRODUKTPRÄSENTATION

Ein schlechter Geschäftsbericht zeigt vor allem das Produkt, das man herstellt

Wer in seine Produkte oder Dienstleistungen verliebt ist, vergisst, dass er damit außerhalb des eigenen Dunstkreises eher langweilt. Und Autos als Hauptdarsteller im Geschäftsbericht eines Autoherstellers sind so unglaublich spannend wie Klopapier vom Klopapierhersteller.

Ein guter Geschäftsbericht verblüfft damit, dass er in seiner Story etwas ganz anderes zeigt, dann darf man auch seine optisch in der Regel profaneren Lieblinge ins rechte Licht rücken.

Punkt 3: Auftritt

Trau'n Sie sich mal was!

Schließlich sind Sie Unternehmer, und das sind doch Menschen mit Kick, Eigeninitiative und Mut zum Risiko, die sich nicht verstecken müssen. Stechen Sie andere ins Auge! Sie schwimmen in einem Meer von Wettbewerbern, also lassen Sie sich nicht nur treiben, sondern rudern Sie dorthin, wohin sie wollen!

Dies heißt auch, mal gegen den Strom zu schwimmen, gegen Trends zu sein und andere Formate zu wählen, als alle anderen!

Punkt 4: Gliederung

Es gibt immer eine, in jedem Geschäftsbericht.

Die ist auch gut. Sie steht im Handelsgesetzbuch und stellt sicher, dass die vielen Zahlen ordentlich sortiert sind, um es den Lesern einfacher zu machen.

Vor einem Durcheinander an Konzeptlosigkeit und dem Fehlen eines roten Fadens schützt diese Gliederung jedoch nicht! Zücken Sie ein Blatt und zeichnen Sie ein Grobkonzept Ihres Geschäftsberichtes auf. Verwenden Sie keinen Text, nur Bilder und Pfeile. Klappt's? Wenn nicht, stimmt was nicht mit der Gliederung!

Punkt 3 AUFTRITT

Ein schlechter Geschäftsbericht geriert sich seriös

Ein offenes Wort zum missverständlich "seriösen Auftritt". Wer Angst zeigt, ist noch lange nicht seriös. Oft visualisiert vermeintliche optische Zurückhaltung nur Furcht vor der eigenen Courage. "Nur nicht auffallen" als Devise ... eine wunderbare Einstellung, wenn man internationale Eurostoxx-Fondsmanager oder moderne Wall Street-Investors interessieren will.

Ein guter Geschäftsbericht muss internationale Analysten und weltläufige Broker sichtlich davon überzeugen, dass dahinter ein lebendiges, aktiv zukunftsorientiertes Unternehmen mit Mut zum Neuen (sic!) steht, von dem man als Aktionär oder Konsortium profitieren wird.

Punkt 4 GESTALTUNGSRASTER

Ein schlechter Geschäftsbericht besteht aus viel Text

Geheimrat Goethe wußte: Getretner Quark wird breit, nicht stark. Mit endlosen Texten zugeschüttete Jahresberichte verführen so zum Lesen wie eine LKW-Ladung Kohl zum Feinschmecker-Menue. Niemand außer dem Schreiber liest es, oft nicht mal ein Korrektor.

Ein guter Geschäftsbericht ist keine Textmüllkippe und wird von professionellen Schreibern zumindest stark überarbeitet. PS.: Mehr Freiraum für Weißraum verführt auch zum Lesen.

Punkt 5: Kein Geizhals sein

Zahlenmenschen sind kühle Rechner!

Oft sind sie Controller oder Buchhalter. Das ist auch gut so!
Nur knausern sollten sie nicht.

Denn, "wer billig kauft, kauft zweimal"! Das zweite Mal zahlt man mit der Gunst der Leser, die sich aus dem Staub machen!

Punkt 6: Lächeln

Ja, es ist schön, wenn ihre Mitarbeiter lächeln.

Aber das tun sie ja nicht 24 Stunden am Tag! Warum sollte also ein Geschäftsbericht dies suggerieren?

Ehrlichkeit währt am längsten. Das kennen sie von Ihren Zahlen! Also zeigen Sie die Realität.

Stellen Sie den Alltag so dar, wie er ist. Damit gewinnt man Sympathien.

Punkt 5 WIRTSCHAFTLICH PRODUZIEREN

Ein schlechter Geschäftsbericht zeigt sich sichtlich ungeliebt

Man sieht es ihm an, an ihm wird gespart. Das Papier darf nichts kosten, die Fotos nichts, die Gestaltung, der Satz. Illustrationen brauchen wir nicht. Aber die bunten gruselig gestellten Fotos für DM 5.000,- sind eine unübersehbar billige und schlechte Visualisierung.

Ein guter Geschäftsbericht wird mit höchster Qualität und erheblichem Aufwand hergestellt. Wir leben doch nicht mehr in den 50er Jahren. Nicht jeder ist Kommunikationsfachmann, darum sei erklärt: Glaubhafte, unaufdringlich echt wirkende Fotos sind wesentlich teurer, weil eben gerade schwer herzustellende glaubhafte Natürlichkeit viel Arbeit erfordert. Betreff Fotograf, Studio, Licht, Models, Ausstattung. Andernfalls wirkt es einfach lächerlich.

Punkt 6 MITARBEITER

Ein schlechter Geschäftsbericht zeigt glückliche Mitarbeiter

Wer zehn herkömmliche Geschäftsberichte nebeneinander legt, hört ab dem fünften auf, hinzusehen, denn überall starren glückliche lächelnde Mitarbeiter wenig erheiternd heraus.

Ein guter Geschäftsbericht zeigt Mitarbeiter glaubhaft. Oder drängeln sich in Ihren Gängen glücklich glotzende Zombies? Aber wie gesagt, glaubhafte Ernsthaftigkeit ist nicht einfach.

Punkt 7: Corporate Identity

Der Geschäftsbericht ist die Visitenkarte Ihres Unternehmens.

Daher sollten optische Hauptmerkmale Ihrer Corporate Identity auch wiedererkennbar sein. Das bedeutet nicht, dass jedes Konzept von der CI erschlagen werden muss.

Manchmal muss man eben bewusst abweichen!

Punkt 8: Kontinuität

Ein roter Faden sollte vorhanden sein!

Er darf auch auf die Folgejahre übertragen werden. Schließlich wissen Sie, dass Analysten die Berichte verschiedener Jahre vergleichen wollen, also machen Sie es ihnen leicht!

Behalten Sie bei Aufbau und Gestaltung ein gewisses Maß an Gleichmäßigkeit bei. Das heißt noch lange keinen Verzicht auf Kreativität oder Gestaltungsfreiheit! Ein Menu besteht auch aus immer den gleichen Gängen in der gleichen Reihenfolge. Aber nicht immer aus Rindersuppe, Schweinebraten und Bayerisch Creme!

Punkt 7 CORPORATE IDENTITY

Ein schlechter Geschäftsbericht hält sich zuviel oder zuwenig an die CI

Geschäftsberichte, die sich sklavisch an die Corporate Identity halten, sind garantierte Langweiler. Aber das Gegenteil ist unter Umständen noch schlimmer ... sofern man über ein hervorragendes Corporate Design verfügt.

Ein Geschäftsbericht steht zwar nicht über den Dingen, wird aber ohne Freiheit zum billigen Prospektheft. Verbeamtete Gestaltungsrichtlinien zitiert er allenfalls souverän.

Punkt 8 KONTINUITÄT

Ein schlechter Geschäftsbericht wird auch im nächsten Jahr nicht besser

Wer jedes Jahr denselben Geschäftsbericht macht, darf sich nicht wundern, weil er nicht mehr beachtet wird. (Gleich langweilige Gestaltung ist übrigens auch kein Konzept). Und Leser können die neuen glücklich lächelnden Mitarbeiter nicht von den letztjährigen unterscheiden.

Ein guter Geschäftsbericht weckt immer aufs neue Erwartungshaltungen, weil er jedes Jahr etwas Neues bringt. Bietet er Spannung in Fortsetzungen, wird er erwartet.

Punkt 9: Mut ist gut!

Sie sind Unternehmer.

Sie wissen nicht immer, wie eine Sache ausgeht. Dafür brauchen Sie Mut, und weil Sie den haben, sind sie erfolgreich. Das muss beim Geschäftsbericht nicht anders sein.

Riskieren sie mal ein neues Konzept, eine neue Darstellung, eine neue Verpackung! Machen Sie Ihre Idee zum Trend, wie bei Ihren Produkten auch! Und wenn's mal nicht klappt, bekommen Sie im folgenden Jahr eine neue Chance, anders übrigens, als bei vielen Produkten!

Punkt 10: Kleider machen Leute

Wenn Sie einen guten Eindruck machen wollen:

nehmen Sie Ihr bestes Hemd, den eleganten Anzug, eine stilvolle Krawatte!

Auch der Geschäftsbericht braucht seine Kleider! Doch Vorsicht: nicht zu schrill, zu laut, zu bunt, aber auch nicht zu altbacken, abgetragen, ungebügelt! Alles hat seinen optimalen Rahmen. Seien sie ruhig etwas spendabel!

Ein guter GESCHÄFTSBERICHT spart - vor allem an Übermut!

Punkt 9 *COURAGE*

Ein schlechter Geschäftsbericht macht aber auch alles richtig

Ein Bericht, der das will, sieht arg bemüht aus. Glauben Sie uns, Angst fällt deutlicher und wesentlich unangenehmer auf als Mut. Oft gilt, wenn schon die Bilanz - im Rahmen des Erlaubten - ein wenig geschönt wird, muss wenigstens der Bericht um so seriöser gestaltet sein.

Der professionelle Leser und insbesondere die Presse sieht das schlechte Gewissen auf den ersten Blick. Ein guter Geschäftsbericht hat das nicht nicht nötig.

Punkt 10 *DIE VISITENKARTE DES UNTERNEHMENS*

Ein schlechter Geschäftsbericht ist rausgeworfenes Geld

Am Geschäftsbericht zu sparen, dem wohl wichtigsten Werkzeug der Unternehmensdarstellung nach außen, kommt auf vielfältige Weise äußerst teuer zu stehen. Eine qualitative Produktion ist unumgänglich. Es ist absurd, dass an Direktionsfahrzeugen nicht gespart wird, dafür aber am Geschäftsbericht, der Visitenkarte des Konzerns.

Ein guter Geschäftsbericht spart nicht - vor allem nicht an Mut.

Literaturempfehlungen

Ballwieser, Wolfgang (Hrsg.)
 US-Amerikanische Rechnungslegung
 Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 1995

Küting, Karl-Heinz / Weber, Claus-Peter
 Handbuch der Rechnungslegung
 Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 1995

Pellens, Bernhard
 Internationale Rechnungslegung
 Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 1997

KPMG Deutsche Treuhand Gruppe (Hrsg.)
 Rechnungslegung nach US-amerikanischen Grundsätzen
 IDW-Verlag Düsseldorf 1997

Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.)
 Rechnungslegung nach Internat. Accounting Standards
 IDW-Verlag Düsseldorf 1995

Born, Karl
 Rechnungslegung International
 Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 1997

PricewaterhouseCoopers (Hrsg.)
 Understanding IAS
 PricewaterhouseCoopers UK 1998

Literaturhinweise

Graphis
Annual Reports
Gingko Press, Hamburg
alle, auch ältere Jahrgänge sehr empfehlenswert

Wirtschaftswunder
New Game Leadership
Malte W. Wilkes
Frankfurter Allg. Zeitung, Verlagsbereich Buch
(1999)

Univ. Prof. Slavoj Zizek
"Liebe deinen Nächsten? Nein, Danke!"
Büchergilde Gutenberg
(1999)

Der Zahlenteufel
Hans Magnus Enzensberger
mit Bildern von Rotraut Susanne Berner
Büchergilde Gutenberg
(1997)

Erwähnte Geschäftsberichte

Hugo Boss AG Metzingen, Deutschland
Geschäftsbericht 1996

Hugo Boss AG Metzingen, Deutschland
Geschäftsbericht 1997

Hugo Boss AG Metzingen, Deutschland
Geschäftsbericht 1998

Jil Sander AG Hamburg, Deutschland
Geschäftsbericht 1996

Jil Sander AG Hamburg, Deutschland
Geschäftsbericht 1997

Jil Sander AG Hamburg, Deutschland
Geschäftsbericht 1998

Deutsche Handelsbank AG
Berlin, Deutschland
Geschäftsbericht 1996

Deutsche Handelsbank AG
Berlin, Deutschland
Geschäftsbericht 1997

Deutsche Handelsbank AG
Berlin, Deutschland
Geschäftsbericht 1998

*Erwähnte Geschäftsberichte des Autors
sowie Medien Institutioneller Kommunikation*

*Thyssen Industrie AG (K)
Geschäftsbericht 1998/99*

*Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1998/99*

*Thyssen AG (T)
Geschäftsbericht 1997/98*

*Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1997/98*

*Thyssen Industrie AG (K)
Geschäftsbericht 1997/98*

*Thyssen AG (K)
Geschäftsbericht 1996/97*

*Karstadt AG (K)
Geschäftsbericht 1996*

*IGDS (K)
Anniversary 1996*

*Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1996/97*

*Karstadt AG (K)
Geschäftsbericht 1995*

Nestlé AG
Vevey, Schweiz
Geschäftsbericht 1998

Mannesmann AG
Düsseldorf, Deutschland
Geschäftsbericht 1998

Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1995/96

Karstadt AG (K)
Geschäftsbericht 1994

Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1994/95

Karstadt AG (K)
Geschäftsbericht 1993

Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1993/94

Karstadt AG (K)
Geschäftsbericht 1992

Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1992/93

Karstadt AG (K)
Geschäftsbericht 1991

Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1991/92

Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1990/91

Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1989/90

DANKSAGUNG

Die Autoren möchten Diplom-Kaufmann Martin Krämer Dank sagen, der dieses Buch von Beginn an inhaltlich und konzeptionell maßgeblich unterstützte und selbstlos seine Zeit und seine Arbeitskraft einsetzte, damit Manager und alle anderen Interessenten den "Neuen Geschäftsbericht" speziell aus der Sicht von Wirtschaftsfachmann und Kreativen verstehen können.

Weiterhin möchten sich die Autoren bei ihren jeweiligen Teams, dem Verlag und dem Lektor bedanken, die maßgeblich an der Entstehung und Veröffentlichung dieses Buches beteiligt waren.

Schließlich bedanken wir uns bei den vielen Unternehmen, die uns ihre kreativen Geschäftsberichte als gute Beispiele zur Verfügung gestellt haben.

Rémi Redley
Berlin

*Leander Jahoda
Düsseldorf*

*(inkonsequenterweise
rübergerutscht)*

*Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1988/89*

*Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1987/88*

*Thyssen Handelsunion (K)
Geschäftsbericht 1986/87*

(K) Kommunikationskonzept (T) nur textliche Mitarbeit

Beteiligte zeitgen. Künstler:

Sigi Ahl D

Rotraut Susanne Berner D

William Bramhall U. S. A.

Manfred Deix A

Ugo Dossi D

Prof. Wolf Erlbruch D

Josse Goffin B

Tatjana Hauptmann D

Egbert und Renate Herfuth D

Brad Holland U. S. A.

Clio-Petra Kurze D

Karl Lang D

Marie Marcks D

Thomas Matthäus Müller D

Franz Zaulek D

Staatliche Büchersammlung Greiz
Prof. Gottfried Brandler, Direktor

Dieter Steinmann, Kurator Triennale

