

## TRENDREPORT 2011

### 10. HGB Summer Lounge, 20. Juni 2011

Hamburg, 20. Juni 2011 – Kurzer Blick zurück: Im letzten Jahr haben wir in den Berichten keine Anzeichen für Resignation oder Pessimismus entdecken können. **Im Gegenteil:** Die wirtschaftliche Situation wurde zwar als außergewöhnliche Herausforderung und Belastung, aber eben auch als Chance betrachtet: Anpacken, die Strategie justieren, glaubwürdig Antworten geben und das Unternehmen zukunftsfähig machen – so hieß es damals. **Heute lautet die Botschaft:** „Weil wir die Krisenjahre gut gemeistert haben, sind wir für die Zukunft bestens gerüstet.“

#### Was passiert in Zeiten von wirtschaftlichem Aufschwung und Wachstum?

Sind **Berichtsstil und -tonalität** in taumelnden Optimismus abgedriftet? Nein, es wird dort angeknüpft, wo man im letzten Jahr aufgehört hatte. Nahezu alle Unternehmen betonen, dass sie wieder auf dem gesunden Weg nach oben sind, an Vorkrisenergebnisse anknüpfen oder gar das beste Jahr ihrer Geschichte erzielt haben. Wir beobachten eine hohe **Kontinuität** zwischen Krisenbericht 2009 und Aufschwungbericht 2010. Eine durchaus vertrauensbildende Maßnahme. So wenig wie es den Krisenbericht in Sack und Asche gab, gibt es nun einen Wachstumsbericht in Glanz und Glamour.

**Enttarnt:** In der Krise war oftmals allein die Krise Schuld an der schlechten Performance vieler Unternehmen. Im Aufschwung stellt man hingegen gern die eigenen Leistungen in den Vordergrund. **Beispiel FMC:** Das Unternehmen fokussiert sich ausdrücklich auf die eigenen Stärken und die Kraft der Strategie. Bei **Henkel** heißt es: „All das ist nicht nur eine Folge der wirtschaftlichen Erholung, sondern vor allem das Ergebnis unserer strategischen Prioritäten.“ Wobei wir beim **Vorstand** wären.

## Wie kommuniziert der CEO im Bericht?

Die **Vorworte 2010** sind selbstbewusst, zuversichtlich, fokussiert. Ohne Superlative zu bemühen, wird Bilanz gezogen und ein positiver Ausblick gegeben. Die CEOs glauben an die Zukunft und verspüren Tatendrang. Die Zeichen stehen wieder auf Vorfahrt. In fast jedem Bericht wird das klare Unternehmensziel formuliert: „Wir wollen profitabel wachsen und den Wert des Unternehmens steigern.“

Die Firmenchefs setzen vor diesem Hintergrund auf **Glaubwürdigkeit** und **Inhalte**. Oftmals mit klarer, präziser **Sprache**, sympathisch, souverän und bodenständig. Der **BASF**-Vorstandschef steht exemplarisch dafür: Er ist sachlich, kommt auf den Punkt, zeigt sich locker (ohne Krawatte). Auch der Gesamtvorstand präsentiert sich entspannt und mit einem unkonventionellen Foto. So wird das unprätentiöse Image des Unternehmens, das der gesamte Bericht ausstrahlt, noch bekräftigt

Auch wenn es gerade einmal nicht so gut nicht so gut läuft wie zum Beispiel bei **Beiersdorf**, kann man mit Offenheit punkten: Der CEO kommuniziert glaubwürdig und spricht die Probleme des Unternehmens ohne Umschweife an („...wir sind nicht zufrieden....“).

**Was noch auffällt?** Bestanden viele Vorwörter bisher meist aus einer Kurzzusammenfassung des Lageberichts - mit entsprechend zerrupften Inhalten, so zeigt sich nun, dass es auch anders geht. Beispiel **BMW**: Das Vorstandsvorwort liest sich wie die Leitstory zum Magazin. Die üblichen Erklärungen zum Geschäftsverlauf sucht man hier vergeblich. Der Leser vermisst sie an dieser Stelle allerdings auch nicht. Die Tonalität ist authentisch, die Aussagen prägnant. Ganz anders **Heidelberg Cement**: Das Vorwort ist spröde und rezitiert aus dem Lagebericht. Eine persönliche Note wird auf diese Weise überlagert, Nähe zum Leser nicht aufgebaut.

Dieter Zetsche von **Daimler** übertreibt es mit der sachlichen Zurückhaltung. Der CEO kommuniziert - wie im Übrigen der gesamte Geschäftsbericht - ein bisschen zu nüchtern, fast dröge. Hier wird kein automobiler Visionär inszeniert, sondern ein schwäbischer Autoingenieur, der in etwas holpriger Terminologie „die Zukunft des Automobils von der Spitze weg gestalten will.“ Unterstrichen wird dieser etwas biedere Auftritt durch ein langweiliges und schon häufig gesehenes Vorstandsfoto. Der Funke zum Leser will nicht überspringen.

Das **Henkel-Vorwort** trifft es ebenfalls noch nicht. Es ist zu langatmig, zu detailliert. Der CEO verstrickt sich in Kleinigkeiten und setzt keine Schwerpunkte. Wer alles sagen will, sagt letztendlich nichts.

**Erfreulich:** Die Mehrzahl der CEOs schafft es inzwischen, einen kurzen und knappen Vorstandsbrief zu schreiben (2 Seiten).

### **Hinter dem Horizont geht's weiter.**

**Auffällig:** Im letzten Jahr taten sich die Unternehmen noch sehr schwer damit, konkrete Zielwerte für das neue Geschäftsjahr zu nennen. Aussagen zur künftigen Entwicklung wurden nur vage beschrieben. Um mit Woody Allen zu sprechen: „Alles in allem wird deutlich, dass die Zukunft große Chancen bereithält – sie enthält aber auch Fallstricke. Der Trick ist, den Fallstricken aus dem Weg zu gehen, die Chancen zu ergreifen und bis sechs Uhr wieder zu Hause zu sein.“ (aus: *Munich Re GB 2010, Umschlagklappe*)

**Und nun?** In wirtschaftlich guten Zeiten fallen **Prognosen und Zielformulierungen** plötzlich viel leichter. Die DAX-Unternehmen geben wieder einen Ausblick mit belastbaren Zahlenangaben. Teilweise sogar im Vorwort, auf alle Fälle aber im Prognosebericht. So geht der **BASF-Bericht** sehr ausführlich auf Strategie und Ziele ein – und das bis 2020(!). In einem 16-seitigen Prognosebericht beschreibt die **Deutsche Post** transparent die künftige Geschäftsentwicklung unter Angabe von messbaren Zielen. **Zum Vergleich:** **Henkel** schafft eine fast ähnliche Transparenz auf nur 4 Seiten.

**Langfristige Ziele** haben in vielen Berichten inzwischen deutlich größeres Gewicht als **kurzfristige Erfolge**. So gibt es wohl kaum einen anderen Bericht im DAX30, in dem die Zukunft und die strategische Ausrichtung so sehr im Vordergrund stehen wie bei **adidas**. Ausführlich in der Umschlagklappe mit einer vorbildlichen tabellarischen Übersicht zu Zielen 2010 und 2011, im Vorstands-Interview und auf 30 Seiten (!) im Lagebericht. Das Programm „Route 2015“ ist mit klar definierten sowie teils auch quantitativ formulierten strategischen Zielen hinterlegt.

Wir haben aber auch das Gegenteil gefunden. Beispiel **Bayer**: Der durchwachsene Zustand des Unternehmens wird nicht klar und glaubwürdig dargestellt. Strategie und langfristige Ziele werden alles andere als überzeugend vermittelt, weil diese Infos nur sehr spärlich vorhanden und somit schwer zu finden sind.

Auch **airberlin** hat ein ganz eigenes Weltbild. Das Unternehmen konnte vom Aufschwung nicht so stark profitieren wie andere Fluggesellschaften bzw. Branchen. Die Begründung klingt übersetzt simpel: Wir sind nicht verantwortlich für unsere schlechte Performance, sondern extrem abhängig von den unvorherseh-

baren Einflussfaktoren im Luftverkehr. Trotz allem hat airberlin ein klares Ziel. Die Steigerung des Unternehmenswerts durch überdurchschnittliches und ertragreiches Wachstum. Hört sich gut an. Wie das Ziel aber erreicht werden soll, dass bleibt ebenso unklar wie die Strategie dahinter.

Der **Daimler-Bericht** zeigt ebenfalls nur ganz wenige strategische Linien auf. Der große Plan des Unternehmens bleibt im Bericht trotz seiner 250 Seiten nebulös. Das Kapitel zur Unternehmensstrategie im Lagebericht hat gerade mal knapp 2 Seiten und kratzt nur an der Oberfläche. Auch im Imageteil ist die Perspektive selten weiter gerichtet als ins Jahr 2011, wenn überhaupt. Statt ein Medium mit Zukunftsorientierung ist der Report nahezu ausschließlich ein Rechenschaftsbericht über das abgelaufene Jahr.

### **Wie steht's um die Nachhaltigkeit?**

Das In-Thema überhaupt ist Nachhaltigkeit. Nicht erst seit dieser Berichtssaison. Der Begriff wird in all seinen Facetten mehr oder weniger professionell beackert. Branchenübergreifend wird das Bekenntnis zum nachhaltigen Wirtschaften verkündet – allerdings mit großen Unterschieden hinsichtlich Quantität und Qualität. Mal bereits im Vorwort, mal im Imageteil und immer häufiger im Lagebericht.

Was mitunter auf einer Lageberichts-Seite wie bei **Heidelberg Cement** oder in einem ganzen Kapitel wie bei **Infineon** Platz findet, kann durchaus zu einer eigenständigen Publikation entwickelt werden, die dem eigentlichen Finanzbericht vorgeschaltet ist. So erzählt **Siemens** dem Leser auf 66 Seiten eindrucksvoll, wie das Unternehmen dank einer nachhaltigen Strategie profitabel wächst. Und **Linde** berichtet im aktuellen Annual, welchen Beitrag ein innovativer Technologiekonzern leisten kann, um vielfältige gesellschaftliche Aufgaben zu meistern und dabei zugleich nachhaltig zu wirtschaften. Auch **Metro** betont, dass der unternehmerische Erfolg eng mit der Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft ist. Profitables Wachstum ist nur durch nachhaltiges Handeln möglich, so unisono das Credo.

Viel stärker als in der Vergangenheit wird die **unternehmerische Verantwortung** im Geschäftsbericht thematisiert. Sie ist zu einem Substanzthema geworden. Wer hier überzeugt, sammelt wertvolle Pluspunkte. Vorreiter ist wieder einmal **BASF**. Anders als die anderen DAX-Unternehmen veröffentlicht BASF keinen separaten Corporate-Responsibility-Report, sondern führt Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen zusammen. Das Unternehmen publiziert einen **integrierten Bericht**, der die eigenen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen dokumentiert. Er verbindet also Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem Werk. Durchgängig wird kommuniziert, wie und wodurch Wert für BASF und die Gesellschaft geschaffen wird. Werteorientierung und Verantwortung sind zentrale Bestandteile der Unternehmensstrategie. Dem Thema wird außergewöhnlich viel Platz gegeben und es ist systematisch und glaubwürdig aufbereitet, Aussagen werden mit konkreten Beispielen, Fakten und Daten untermauert.

Auch **Puma** wählt erstmals den Weg **der integrierten Berichterstattung**. Überzeugend und mit aller Konsequenz für das Unternehmen: Puma hat eine an Umweltstandards orientierte ‚ökologische‘ Gewinn- und Verlustrechnung präsentiert, in der auch die Umweltkosten vollständig berücksichtigt werden. Dazu gehört auch, die Auswirkungen auf die Umwelt offen zu zeigen. Das Ziel ist es, mehr Transparenz und neue Maßstäbe in der ökologischen Unternehmensberichterstattung zu schaffen. Warum? Der CEO formuliert es so: „Was man im Unternehmen nicht misst, managt man auch oft nicht.“ Diesen Anspruch löst der Bericht mit ausführlichen Informationen ein. Wenngleich der strategische Zusammenhang zwischen finanziellen Zielen und nachhaltigem Wirtschaften auf der Textebene noch deutlicher herausgearbeitet werden könnte. Als optischer Kontrapunkt zum Wachstumsoptimismus und Ausdruck der Nachhaltigkeitsstrategie ist der ganze Bericht in schwarz-weiß gehalten.

**Henkel** zeigt bereits Ansätze auf dem Weg zum **integrierten Bericht**: Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht sind zwar noch getrennte, aber zeitgleich erscheinende, Publikationen. Die enge inhaltliche Verknüpfung zwischen beiden Werken wird durch leserfreundliche Verweistechiken und Internet-Links noch verstärkt. Nachhaltiges sowie verantwortungsvolles Wirtschaften und Handeln ist Teil der Unternehmensstrategie und wird als Erfolgsfaktor und Innovationstreiber gesehen.

Diesen vorbildlichen Beispielen werden in den nächsten Jahren sicherlich weitere folgen. **Allerdings** haben integrierte Berichte nur dann eine **Relevanz**, wenn das Unternehmen auch in der Lage ist, harte Nachhaltigkeitsdaten und -fakten zu ermitteln. Damit allein ist es jedoch noch nicht getan. Hinzu kommen muss eine verständliche Beschreibung der jeweiligen Wechselwirkungen sowie die Einbettung der Zahlen und Fakten in den gesamtunternehmerischen Plan. Warten wir also ab, wohin die Reise langfristig geht. Bis es soweit ist, bleibt festzuhalten: In einigen Geschäftsberichten nimmt Nachhaltigkeit bereits heute einen ansehnlichen Raum ein. Beispiel **Lanxess**: Der Geschäftsbericht hat ein umfassendes Nachhaltigkeitskapitel von 20 Seiten. Es liefert Infos zu Strategie und Handlungsfeldern und hinterlegt diese teils auch mit Kennzahlen.

**Deutlich wird bei alledem**: Nachhaltigkeit ist längst weit mehr als ein Modethema oder grüner Anstrich. Sie ist heute unerlässliche Grundlage dafür, dass Unternehmen weiterhin erfolgreich sein können. Nachhaltigkeit ernsthaft im Unternehmen umzusetzen heißt, sie messbar zu machen und damit berechenbar für seine Stakeholder zu werden. Momentan stehen wir am Anfang einer fundamentalen Wende, bei der es darum geht, dauerhaft und grundsätzlich anders zu wirtschaften. Noch ist bei vielen Unternehmen nicht eindeutig klar, ob Nachhaltigkeit unternehmerisches Kalkül oder wirkliche Überzeugung ist. Klar hingegen ist: Nachhaltigkeit muss zum bestimmenden Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und das unternehmerische Handeln an allen Stellen prägen. Das führt aus unserer Sicht dazu, dass Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht künftig immer näher zusammenrücken werden. Die Komplexität und

Mehrdimensionalität des globalen Wirtschaftens sollte nicht länger zu einer fragmentierten, sondern zu einer integrierten Kommunikation führen. Nur so entsteht ein vollständiges Bild.

Um die **integrierte Unternehmensberichterstattung** zu Nachhaltigkeits- und Finanzfragen zu vereinheitlichen und vergleichbar zu machen, wurde im letzten Jahr ein neues Expertengremium gegründet: das „International Integrated Reporting Committee“ (IIRC). Das Ziel: Bis 2020 soll ein international anerkannter und praktikabler Standard für die integrierte Berichterstattung etabliert werden. Eine Herausforderung der kommenden Jahre wird es deshalb sein, die internen Reportingsysteme für diese Aufgabe fit zu machen.

### **Image: Alte Bekannte oder neue Formate?**

Unternehmen setzen beim Imageteil auf bewährte Modelle. Der Blick in die aktuellen Reports zeigt, es sind bekannte Formate, die uns erwarten: Reportagen, Features, plakative Bildseiten, Interviews oder Statements. Diese Elemente sollen im besten Fall eine Geschichte erzählen – nicht zu abstrakt, nicht zu abgehoben, nicht zu werblich, aber dennoch ungewöhnlich. Das klappt jedoch längst nicht immer. Auch in der Aufbereitung und im Umfang variieren die diesjährigen Lösungen erheblich.

Schauen wir uns einige gelungene Beispiele an: **Siemens** präsentiert gleich drei Reportagen, die zeigen, wie das Unternehmen den Herausforderungen unserer Zeit begegnet. **SAP** startet mit reportageartigen Bildseiten, auf denen Kunden über ihre Erfolge mit SAP-Lösungen berichten. **Metro** entführt den Leser in einem tollen Magazin nach Shanghai. Und **RWE** gibt unter dem Motto „Vorweg gehen heißt Klartext reden“ auf intelligente Weise Antworten auf kritische Vorwürfe gegen das Unternehmen. Das übernimmt die Führungscrew übrigens persönlich. Im gesamten Imageteil – einem fast 100 Seiten dicken Magazin – spricht **BMW** ausschließlich über die Strategie „Number one“ und die Zukunftsgestaltung der Mobilität, inszeniert die Faszination und Emotionalität von innovativen Autos. Das ist ein Aufschwungbericht par excellence, voller Zukunftsvertrauen, Modernität und Optimismus. Das Magazin bietet inhaltlich und bildlich mit unterschiedlichen Text- und Gestaltungsformaten Storytelling vom Allerfeinsten. Das ist durchdacht und durchkomponiert.

DAX-Berichte 2010 für Summer Lounge 2011

	Gewicht (g)		Dicke (mm)		Seitenzahl		SZ Lagebericht		Differenz zum Vorjahr	SZ Jahresabschluss		Differenz zum Vorjahr	SZ Nachhaltigkeitsbericht, intern		Differenz zum Vorjahr	Titellogan 2010er (deutscher Bericht)
	2009er	2010er	2009er	2010er	2009er	2010er	2009er	2010er	H	2009er	2010er	H	2009er	2010er	H	
adidas ag	1234	1208	21	20	228	242	114	105	-9	56	52	-4	26	4	-22	FIT FOR THE <b>FUTURE</b>
Allianz Gruppe	2236/1758	2042/1432	46/36	40/27	373	328	174	104	-70	137	160	23	0	0	0	Allianz Gruppe Geschäftsbericht 2010
Allianz SE	480	608	10	12	108	141	69	85	16	24	37	13	0	1	1	Allianz SE Geschäftsbericht 2010
BASF AG	1028	996	19	17	216	214	95	100	5	61	60	-1	17	13	-4	Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche
Bayer AG	1062	1080	19	17	270	266	92	96	4	116	115	-1	7	10	3	Science For A Better Life
Beiersdorf AG	824	696	13	14	133	146	58	39	-19	44	48	4	5	3	-2	Facing Markets
BMW AG St	980	1072	20	23	248	260	62	62	0	68	67	-1	0	0	0	BMW Group Geschäftsbericht
Commerzbank AG	1310	1462	20	23	322	382	122	88	-34	130	171	41	2	2	0	Herausforderungen annehmen, Ziele erreichen
Daimler AG	1216	1234	17	18	256	252	112	60	-52	82	80	-2	9	11	2	Innovation aus Tradition
Deutsche Bank AG	1288	1508	24	25	423	479	135	148	13	172	222	50	2	3	1	Leistung aus Leidenschaft
Deutsche Börse AG	1078	1252	15	17	226	264	45	58	13	113	114	1	1	2	1	Neue Perspektiven
Deutsche Lufthansa AG	978	1020	15	15	227	236	101	104	3	68	80	12	4	5	1	Weitblick
Deutsche Post AG	1154	1140	19	18	226	234	86	92	6	98	92	-6	4	0	-4	Ihre Wahl sein
Deutsche Telekom AG	1050	1122	16	16	230	236	74	89	15	96	94	-2	3	3	0	Erleben, was verbindet
E.ON AG	586	638	8	11	172	192	50	54	4	92	106	14	1	1	0	Geschäftsbericht 2010 e.on
Fresenius Medical Care A	1400	1276	28	27	268	286	108	122	14	66	74	8	0	8	8	Erfahrung
Fresenius SE Vz (neu)	634	682	13	14	198	216	63	67	4	80	84	4	5	0	-5	Fresenius Geschäftsbericht 2010
HeidelbergCement AG	730	1080	12	20	160	236	44	79	35	72	88	16	3	2	-1	HeidelbergCement Geschäftsbericht 2010
Henkel KGaA	662	686	9	10	144	144	58	62	4	61	55	-6	2	2	0	Excellence is our Passion
Infineon Technologies AG	670	800	14	16	206	250	49	55	6	61	80	19	2	0	-2	Aus Potenzial <b>Wert</b> schaffen
K+S AG	1116	1136	17	23	248	229	120	121	1	80	57	-23	0	0	0	Wachstum erleben
Linde AG	1600	1688	31	26	316	308	60	60	0	124	126	2	4	7	3	Stetig besser.
MAN AG	814	946	13	15	172	200	48	68	20	58	71	13	1	3	2	Engineering the <b>Future</b> - since 1758
Merck	784	1084	13	17	168	216	69	93	24	66	75	9	3	9	6	2 x Logo Merck, Geschäftsbericht 2010, kein Slog
METRO AG	978	1070	20	24	218	262	67	74	7	80	108	28	4	0	-4	Beschleunigen! Hier bewegt Shape 2012
Münchener Rück AG	1464	1410	26	25	317	294	123	100	-23	124	137	13	0	1	1	Weiter denken
RWE AG	964	1044	15	15	221	245	84	84	0	65	67	2	6	6	0	Vorweg gehen heisst Klartext reden.
SAP AG	904	1210	14	19	265	291	88	100	12	103	110	7	0	3	3	Mehr erreichen
Siemens AG	1428	1314	22	30	314	303	77	101	24	97	128	31	10	2	-8	Unser Weg zur nachhaltigen <b>Wert</b> steigerung
ThyssenKrupp AG	1152	1236	18	24	276	294	103	101	-2	89	97	8	3	2	-1	Menschen, Ideen, Lösungen.
Volkswagen AG	1364	1450	19	26	308	332	78	78	0	102	101	-1	0	0	0	Vielfalt erfahren
	30932	33148	520	577	7457	7978	2628	2649	21	2685	2956	271	124	103	-21	