

## TRENDREPORT 2010

### - Beobachtungen und Trends -

#### 9. HGB Summer Lounge, 7. Juni 2010

Hamburg, 7. Juni 2010 – Wer geglaubt hat, mit dem 15. September 2008 wäre der Schalter auf Krise umgelegt worden und es könnte nicht mehr schlimmer kommen – der hat sich gewaltig getäuscht, denn es ist schlimmer gekommen und keiner weiß, wann das Ende dieser dynamischen Kettenreaktion erreicht ist. Fest steht: Die Wirtschaftswelt ist aus den Fugen geraten, Europa bankrott und nichts mehr so, wie es einmal war.

Was in der Wirtschaft und auf den Finanzmärkten in Zeiten der Krise passiert, spiegelt sich zwangsläufig auch im Geschäftsbericht wider. Doch wie viel Platz lassen Ratingagenturen und kurzfristig handelnde Finanzjongleure für Themen wie Nachhaltigkeit, Werte und unternehmerische Verantwortung? Mit dieser Blickrichtung haben wir uns die aktuellen Berichte einmal genauer angeschaut. Wie kommunizieren deutsche Unternehmen jetzt? Geht der Trend zu mehr Transparenz und Offenheit? Zudem: Haben sich Sprache und Visualität verändert?

#### **Was uns nicht umbringt, macht uns stärker**

Zunächst: Wir haben – und das ist das erstaunliche – in den Berichten keine Anzeichen für Resignation oder Pessimismus entdecken können. Im Gegenteil: Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird zwar als außergewöhnliche Herausforderung und Belastung, aber eben auch als Chance betrachtet: Anpacken, die Strategie justieren, glaubwürdig Antworten geben und das Unternehmen zukunftsfähig machen. Das ist durchweg der Tenor.

Wie zeigt sich aber nun die Krise im Bericht? Sie spielt sich – übrigens ähnlich wie die Hoffnung auf den Aufschwung – ausschließlich auf der Textebene ab. Die Gestaltung bleibt davon fast unberührt. Vorwort und Lagebericht sind durchzogen von den teils dramatischen Auswirkungen der Krise. Unternehmen setzen vor diesem Hintergrund auf Glaubwürdigkeit, Seriosität, Information und Inhalte. Mit klarer, präziser Sprache.

Nahezu alle Unternehmen kommen zu folgender Schlussfolgerung: Weil wir das Krisenjahr 2009 gut gemeistert haben, sind wir für die Zukunft bestens aufgestellt. Immer wieder liest man im Vorstandsvorwort: „Unser Geschäftsmodell hat sich in der Krise bewährt“. „Unser Geschäftsmodell ist beständig“.

Einige CEOs gehen allerdings nicht auf verfehlte Ziele bzw. Ergebnisse ein oder machen einen Abgleich von Prognose und erreichten Zielen. Im **Lufthansa**-Bericht hingegen stellt eine Tabelle ganz prägnant die Zielaussagen der Zielerreichung 2009 gegenüber. **Beispiel GfK**: „Weniger Umsatz, weniger Ergebnis, weniger Dividende“. Der Vorstand nennt konkrete Ziele für das Geschäftsjahr 2010. Im Lagebericht werden sogar internes und externes Wachstum sowie die Margenentwicklung pro Segment grafisch dargestellt.

### **Vom Umgang mit der Krise**

**Beispiel VW**: „Wir haben nicht nur Kurs gehalten und die Krise deutlich besser gemeistert als viele Wettbewerber. Wir haben auch wichtige strategische Maßnahmen umgesetzt. Unser Geschäftsmodell ist stark und belastbar. Gerade in der Krise.“ Bei Konkurrent **BMW** hört sich das so an: „In einer Krise kann man hoffen, dass sie schnell vorbeigeht oder schnell und konsequent reagieren. Wir werden zu den Gewinnern der Krise gehören, weil wir die richtigen Lehren daraus gezogen haben“. Der Bericht strahlt deshalb auch Zukunftsglauben, Optimismus und Lebensfreude aus.

Der Vorstandschef von **adidas** formuliert: „Derartige Herausforderungen spornen uns zu Höchstleistungen an und wir haben schnell reagiert. Wir nehmen aus den Herausforderungen des Jahres 2009 eine gehörige Portion neuen Optimismus mit.“ Das betonen übrigens sehr viele Unternehmen: Man hadert nicht, sondern glaubt an die Zukunft und den Aufschwung. Tatendrang und Zukunftsfähigkeit durchziehen neben Krisenthemen die Berichte. Oder um es mit dem Schweizer Schriftsteller Max Frisch zu sagen: „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

**Beispiel Pfeiffer Vacuum**: Der Vorstand geht bereits zu Beginn seines Vorworts auf das ein, was ihm am wichtigsten ist: sichere Arbeitsplätze für die Mitarbeiter sowie eine lukrative Verzinsung des Aktionärskapitals. Die Kernaussage: Sicher auch durch stürmische Zeiten. Voller Optimismus und Zuversicht vermittelt das Vorwort die Strategie des Unternehmens. „Alles in allem können wir trotz einer dramatischen Wirtschaftskrise von einem erfolgreichen Geschäftsjahr sprechen. Wir haben

unsere Marktposition gestärkt.“ Und im Lagebericht heißt es: „In der schwersten Wirtschaftskrise seit Gründung der Bundesrepublik erzielte Pfeiffer Vacuum Ergebnisse, die von den allermeisten Unternehmen selbst in wirtschaftlichen Boomphasen nicht erreicht werden.“ Krise hört sich anders an.

Der Report von **BB Biotech** ist wohl der einzige Bericht, in dem die Krise nicht einmal erwähnt wird. Stattdessen schildert er stolz die Erfolge und strategischen Maßnahmen des Geschäftsjahres. Aber auch an **MorphoSys** ist die Krise nahezu vorbeigegangen: Das zeigt bereits die Berichtsoptik. Im Vorwort wird schon von den starken Finanzergebnissen gesprochen. „Trotz der sehr anspruchsvollen Wirtschaftslage hat sich MorphoSys in nahezu jeglicher Beziehung zu einem stärkeren und reiferen Unternehmen weiterentwickelt.“ Von untergeordneter Bedeutung ist die Krise also in den Geschäftsberichten von Unternehmen mit einer positiven Entwicklung oder mit einem krisenbeständigen Geschäftsmodell.

Ganz anders die Lage beim Solarhersteller **Q-Cells**, der mit schonungsloser Offenheit zugibt: „Die Krise hat Q-Cells hart getroffen. 2009 war ein Jahr des Umbruchs, das uns auf sehr schmerzhaft Weise unsere Schwächen vor Augen geführt hat.“ Wie das Unternehmen strategisch darauf reagiert hat zeigt ein intelligenter und faktenorientierter Imageteil von nahezu 30 Seiten. Sehr offen und verständlich wird das Jahr des Wandels und der Veränderung beschrieben. Ähnlich bei der **Deutschen Post**: Hier ist die Krise zentraler Aspekt bereits im Vorstandsvorwort. Der Lagebericht ist ebenfalls ein „Krisenbericht“: durchgängig wird auf Antikrisenmaßnahmen, aber auch auf die Chancen einer erfolgreichen Krisenbewältigung eingegangen.

### **Alles eine Frage der richtigen Strategie**

Von BMW bis Metro - interessant ist folgende Beobachtung: Es wird grundsätzlich sehr viel Wert darauf gelegt, dass die aktuelle Unternehmensstrategie nicht als Reaktion auf die Krise zu verstehen ist, sondern mit Weitblick schon lange vor den ersten überhaupt sichtbaren Anzeichen der Krise am Start war: „Wir haben schon vor Ausbruch der Krise die Weichen richtig gestellt, deshalb waren wir gut auf die Krise vorbereitet“, heißt es bei **Henkel**. Und die **Metro** formuliert: „Unser Zukunftsprogramm ist keine Reaktion auf die Krise, sondern Bestandteil der langfristigen Strategie.“ Einige Berichte haben ein mehr oder weniger umfangreiches Strategiekapitel, das häufig auch einen äußerst programmatischen Titel hat.

Zum Beispiel:

- HPO (High Performance Organisation) = Linde
- Zukunftssicherung = HHLA
- Climb 2011 = Lufthansa
- Agenda 2015 = Fraport
- Goal 10 = Fresenius Medical Care
- BISS = GfK
- Challenge 09-12 = Lanxess
- Shape 2010 = Metro Group

In vielen Berichten ziehen sich die Strategie und vor allem Aussagen zur Zukunftsfähigkeit wie ein roter Faden durch den Report. Allgemein gehaltene Aussagen zur Strategie werden größtenteils im Lagebericht im Zusammenhang mit der Konzernsteuerung bzw. wertorientierten Unternehmensführung getroffen. Bemerkenswert, dass es Unternehmen mit einer klar umrissenen Strategie schaffen, auf zwei Seiten Ziele detailliert zu beschreiben (z. B. Deutsche Post, Fraport, Fresenius Medical Care, Lanxess), während andere Unternehmen auf vielen Seiten Luft produzieren.

### **Es wächst zusammen, was zusammen gehört**

Viel stärker als in der Vergangenheit werden **Nachhaltigkeit** und **Verantwortung** in den Geschäftsbericht integriert. Sie sind zu Substanzthemen geworden. Immer mehr Marktteilnehmer verlangen danach - die Unternehmen bedienen diesen Anspruch. Wer diese Aufgabe schon bewältigt hat, der kann wichtige Pluspunkte sammeln.

Ganz weit vorn ist in diesem Zusammenhang **BASF**. Das Unternehmen veröffentlicht einen integrierten Bericht, der die ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen des Unternehmens dokumentiert. Er verbindet also Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer Publikation. Durchgängig wird kommuniziert, wie und wodurch Wert für BASF und Wert für die Gesellschaft geschaffen wird. Werteorientierung und Verantwortung sind zentrale Bestandteile der Unternehmensstrategie. Dieses Thema zieht sich durch den ganzen Bericht: Vom Vorstandsvorwort über das Kapitel „Strategie und Werte“ bis in den Lagebericht. Dem Thema wird außergewöhnlich viel Platz gegeben und es ist sehr systematisch und glaubwürdig aufbereitet, Aussagen werden mit konkreten Beispielen, Fakten und Daten untermauert. Insofern kann man hier von einem vorbildlichen **Verantwortungsbericht** sprechen.

Auch **Henkel** präsentiert eine hervorragend integrierte Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht sind zwar getrennte Publikationen, werden aber in einem Schuber als Einheit präsentiert. 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. So müssen etwa alle Produktinnovationen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens leisten.

Ähnlich sieht es auch **VW**: Für den Autobauer ist eine Innovation erst dann richtig gut, wenn sie technischen Fortschritt bringt, dem Wohl des Menschen dient und im Einklang mit der Umwelt realisiert werden kann. Mensch, Umwelt und Technik bestimmen das unternehmerische Denken und Handeln.

Aber auch der Bericht der **Post** zeigt, dass unternehmerischer Erfolg und nachhaltiges sowie verantwortungsvolles Wirtschaften zusammengehören. Die Botschaft: Respekt vor den Werten und Bedürfnissen von Mitarbeitern und Kunden ist geradezu die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. **Fraport** berichtet in einem 25seitigen Storyteil darüber, wie sich Wachstum und Verantwortung gegenseitig bedingen. Und **Lanxess** bekennt sich in einem 20seitigen CSR-Kapitel zum verantwortlichen Handeln.

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren werden in sehr vielen Berichten die nicht finanziellen Leistungsindikatoren deutlich ausführlicher als in der Vergangenheit behandelt. Bei **VW** zeigt sich das folgendermaßen: Werden im Kapitel ‚Vermögens-, Finanz- und Ertragslage‘ die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren beschrieben, geht der Berichtsteil ‚Wertsteigernde Faktoren‘ auf die nicht finanziellen Leistungsindikatoren ein, die Aufschluss geben über die Effizienz der Werttreiber des Unternehmens. Der Unternehmenserfolg wird von den Mitarbeitern, dem VW-Beitrag zum Umweltschutz und der übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung bestimmt. All das erfährt der Leser auf den mehr als 22 Seiten dieses Kapitels, das durch anschauliche Grafiken noch an Aussagekraft gewinnt.

Auch **Fresenius Medical Care AG** präsentiert im Lagebericht fast 30 Seiten zu nicht finanziellen Leistungsindikatoren wie F&E, Beschaffung und Logistik, Produktion, Qualität, Umwelt und Mitarbeiter. Die Berichterstattung über wertorientierte Unternehmensführung ist oftmals Bestandteil des Lageberichts. Allerdings werden kaum Zielgrößen formuliert noch ein Soll-Ist-Vergleich gemacht.

## Von der Tendenz zum Trend

Die Tatsache, dass **verantwortungsbewusste Unternehmensführung** und **nachhaltiges Wirtschaften** neben den Auswirkungen der Krise der dominante Aspekt in den aktuellen Geschäftsberichten ist, deutet daraufhin, dass in den Firmen ein grundlegendes Umdenken stattgefunden hat. Der Grund ist offensichtlich, wie wir zusätzlich mit einer Umfrage unter IR- und Kommunikationsexperten herausgefunden haben: Aktionäre orientieren sich nicht mehr allein am kurzfristigen Unternehmenserfolg, sondern achten immer stärker darauf, wie die ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen des Unternehmens aussehen und wie sie zum langfristigen unternehmerischen Erfolg beitragen. Langfristiges Denken und nachhaltige Prinzipien sind die Antwort auf die fatale Kurzfristorientierung. Wer hier zukünftig noch Fehler macht, wird an den Finanzmärkten abgestraft.

**Siemens** formuliert es folgendermaßen: „Eine Leere aus der Krise ist, dass Nachhaltigkeit des Handelns durch kein kurzfristiges Kalkül verdrängt werden darf. Wo Nachhaltigkeit verloren geht, da fehlt es auch an Verantwortungssinn, da wird Vertrauen zerstört, entsteht wirtschaftlicher Schaden.“ Besser kann man es nicht auf den Punkt bringen. Siemens beschäftigt sich eingehend mit der Frage: Wie können wir nachhaltig sein und zugleich profitabel wirtschaften? Der Unternehmensbericht widmet sich deshalb ausführlich den Werten, Verhaltensgrundsätzen und der unternehmerischen Verantwortung. Das Nachhaltigkeitsverständnis und das Thema verantwortungsvolle Wertschöpfung werden plausibel erläutert. Siemens versteht Nachhaltigkeit als Wettbewerbschance.

## Keine Zukunft ohne Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit und Verantwortung werden von den Unternehmen jetzt also noch stärker als Beitrag zur Stabilisierung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit gewertet. Wir vermuten, dass sich aus dieser **Tendenz** ein **Trend** entwickeln kann – hin zu einer integrierten Berichterstattung, also der Zusammenführung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Gründung eines „International Integrated Reporting Committee“ auf EU-Ebene ist als erstes Indiz dafür zu werten. 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. Die wichtigste Frage dabei lautet jedoch: Ist das "Integrated Reporting" überhaupt zielgruppengerecht, verliert das Thema Nachhaltigkeit damit vielleicht sogar an Bedeutung und Interessenten? Immerhin: Das Konzept, Nachhaltigkeitsbericht und Geschäftsbericht

miteinander zu verknüpfen ist durchaus sinnvoll. Schließlich gibt es zwischen beiden Reports schon jetzt inhaltlich zahlreiche Überschneidungen. So sollten Nachhaltigkeitsberichte neben der ökologischen und sozialen Komponente auch ökonomische Aspekte abdecken. Umgekehrt sind die Geschäftsberichte gefordert, nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zu beleuchten.

### **Was bringt die Zukunft?**

Konkrete Zielwerte für das neue Geschäftsjahr werden kaum gegeben. Aussagen zur künftigen Entwicklung werden nur beschrieben und fast gar nicht gestützt durch konkrete Zahlen:

- **Henkel** erwartet eine bessere Umsatzentwicklung als die relevanten Märkte.
- **Linde** will im Geschäftsjahr 2010 beim Konzernumsatz und -ergebnis die Werte von 2009 übertreffen.
- **Lufthansa**: „Unser Ziel ist die Wiedererlangung angemessener operativer Margen“.

Benchmarks für **vorbildliche Berichterstattung**:

- **adidas**: Management prognostiziert und quantifiziert die Zielwerte.  
In einer Tabelle zum Einstieg „Ausblick 2009“, „Ergebnisse 2010“, „Ziele 2010“.
- **Deutsche Post**: Konkrete Ergebnisprognose sowie Übersicht zum Einstieg  
„2009: Was wir erreicht haben“, „2010: Was wir erreichen wollen.“
- **Fresenius Medical Care**: Ziele 2009-2011

Für den wirtschaftlichen Ausblick werden die Analysen von Wirtschaftsforschern in den Vordergrund gerückt. Kaum ein Management spricht von „WIR erwarten...“ Es herrscht allgemeine Unsicherheit. Die Abhängigkeit der zukünftigen Unternehmensentwicklung von der wirtschaftlichen Entwicklung wird immer wieder hervorgehoben. Aber grundsätzlich gilt: Die Prognosefähigkeit und -bereitschaft nimmt in Zeiten der Krise ab.

**DAX-Berichte 2009 für Summer Lounge 2010**

	Gewicht (g)		Dicke (mm)		Seitenzahl		SZ Lagebericht		Differenz zum Vorjahr	SZ Jahresabschluss		Differenz zum Vorjahr	Titelslogan 2009er (deutscher Bericht)
	2008er	2009er	2008er	2009er	2008er	2009er	2008er	2009er	H	2008er	2009er	H	
adidas ag	1042	1234	16	21	214	228	82	114	32	57	56	-1	Every product tells a story
Allianz Gruppe	1182	2236/480/1758	24	46/10/36	288	373/108	100	174	74	134	137	3	Kein Titel (nur Allianz Gruppe, Geschäftsbericht 2009)
BASF AG	1448	1028	29	19	240	216	102	95	-7	70	61	-9	Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung
Bayer AG	1016	1062	17	19	258	270	81	92	11	113	116	3	Science For A Better Life
Beiersdorf AG	702	824	11	13	109	133	33	58	25	39	44	5	Unsere Stärken im Fokus
BMW AG St	1248	980	14	20	161	248	57	62	5	61	68	7	Kein Titel (nur BMW Group, Geschäftsbericht 2009)
Commerzbank AG	1294	1310	19	20	313	322	133	122	-11	107	130	23	Gemeinsam mehr erreichen
Daimler AG	960	1216	16	17	220	256	99	112	13	75	82	7	Pioniere nachhaltiger Mobilität.
Deutsche Bank AG	1196	1288	22	24	391	423	111	135	24	167	172	5	Gestärkt in eine neue Zeit - Leistung aus Leidenschaft
Deutsche Börse AG	1096	1078	17	15	236	226	34	45	11	116	113	-3	Risiken managen
Deutsche Lufthansa AG	842	978	15	15	216	227	90	101	11	71	68	-3	Zum Einsteigen bereit
Deutsche Post AG	1062	1154	19	19	206	226	79	86	7	75	98	23	Respekt zeigen. Resultate liefern.
Deutsche Telekom AG	948	1050	16	16	207	230	56	74	18	91	96	5	Auf dem Weg zur neuen Telekom
E.ON AG	944	586	18	8	260	172	49	50	1	91	92	1	Die Zukunft der Energie. Weitergedacht.
Fresenius Medical Care AG	1440	1400	30	28	258	268	79	108	29	73	66	-7	Nähe
Fresenius SE Vz (neu)	446	634	16	13	198	198	48	63	15	81	80	-1	Kein Titel (nur Fresenius, Geschäftsbericht 2009)
Henkel KGaA	670	662	10	9	144	144	55	58	3	65	61	-4	Globales Team - gemeinsam gewinnen
Infineon Technologies AG	726	670	15	14	198	206	50	49	-1	63	61	-2	Unser Weg in die Zukunft
K+S AG	932	1116	15	17	200	248	90	120	30	60	80	20	Echte Substanz
Linde AG	1484	1600	27	31	284	316	59	60	1	99	124	25	Wetterfest
MAN AG	952	814	17	13	224	172	60	48	-12	76	58	-18	Engineering the Future - since 1758.
Merck (neu im DAX)	670	784	15	13	144	168	54	69	15	66	66	0	Kein Titel (nur Merck, Geschäftsbericht 2009)
METRO AG	898	978	13	20	200	218	59	67	8	69	80	11	Umdenken! Hier wirkt Shape 2012
Münchener Rück AG	1128	1464	20	26	290	317	125	123	-2	103	124	21	Kein Titel (nur Munich RE Konzerngeschäftsbericht 2009)
RWE AG	1008	964	16	15	234	221	87	84	-3	70	65	-5	Grosses Bewegen. Für unsere Kunden.
Salzgitter AG	1094	1178	21	21	265	259	137	132	-5	91	92	1	Kein Titel (nur Geschäftsbericht 2009)
SAP AG	1206	904	19	14	257	265	69	88	19	99	103	4	Klarheit fördert Innovation
Siemens AG	1484	1428	29	22	246	314	75	77	2	111	97	-14	Wie können wir nachhaltig sein und zugleich profitabel wirtschaften?
ThyssenKrupp AG	1308	1152	23	18	260	276	103	103	0		89	89	Einblicke. Über die Zukunft. Über den Wandel. Über uns.
Volkswagen AG	1192	1364	17	19	286	308	67	78	11	93	102	9	Driving ideas.
	31618	30900	556	519	7007	7075	2323	2647	324	2486	2681	195	