

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

der feierliche Abschluss des diesjährigen Wettbewerbs des MANAGER MAGAZIN »Die besten Geschäftsberichte« fand am 31. August in der Börse Frankfurt statt. Frank Appel, CEO der Deutschen Post DHL, die den diesjährigen Gesamtsieger stellt (Platz zwei in der Gestaltung), verdeutlichte in seiner Rede die Unabdingbarkeit eines guten Teams für unternehmerischen Erfolg. Insofern seien die durch Rechnungslegungsstandards geforderten Berichtspflichten zu gesellschaftlichen Leistungsindikatoren selbstverständlicher Bestandteil des Geschäftsberichtes.

**Inhalt****2 CCI INTERVIEW**

Christian Herrmann, K+S Aktiengesellschaft »Wir wollen nicht mit Fassade, sondern mit Echtheit überzeugen«

**6 CCI FACTS & FIGURES**

Ergebnisse und Statistik zum Prüfsegment Gestaltung

**13 CCI NEWS**

Rückschau auf das 8. HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE 2011

**20 CCI BLACKBOX**

»So ist das Spiel«

**24 CCI SERVICE****Der Beste in der Gestaltung**

Gesamtsieger über alle Indizes im Prüfsegment Gestaltung ist die K+S AG. Der Bericht zeichnet sich durch eine visuell sehr gut nachvollziehbare Equity Story aus. Ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren sind in einem funktional gut abgestimmten und emotional ansprechenden Layout dargestellt. Farbe und Form, Typografie und Bildsprache sind überzeugend aufeinander abgestimmt. In unserem Interview

erläutert Christian Herrmann, Leiter IR der K+S AG, welche die wesentlichen Faktoren beim Relaunch des Geschäftsberichtes waren »... Der Leser des Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichts möchte die wirtschaftliche Komponente in einen Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem eingebettet sehen, während der Leser des Finanzberichts deutlich mehr Details zu Markt, Wettbewerb, Umsatz- und Ergebnistreibern, Risikoprofil sowie zum Ausblick der K+S GRUPPE erwartet ... Unser Design Consultant ist schon seit vielen Jahren mit K+S eng verbunden; sie versteht unsere Besonderheiten und Eigenarten. Sie ist daher sehr gut in der Lage, für uns eine Brücke in die Welt der Kreativen zu bauen. Ein weiterer, für uns nicht zu unterschätzender Vorteil ist die Unabhängigkeit des Design Consultants, die es ihm erlaubt, unsere Ansichten kritisch zu testen und zu hinterfragen ...«

»» Mehr dazu ab Seite 2.

**Die besten Geschäftsberichte 2011**

Im Durchschnitt hat sich die Gestaltungsqualität im diesjährigen Wettbewerb verbessert. Insbesondere der DAX 30 und der SDAX sind gegenüber dem Vorjahr stärker geworden. Unter den zehn besten Berichten über alle Indizes finden sich acht DAX-30-Unternehmen, ein MDAX-Unternehmen und ein TEDAX-Unternehmen. Die durchschnittliche Bewertung dieser zehn besten Geschäftsberichte liegt bei 83,26 % und damit rund 3 Prozentpunkte über dem letztjährigen Durchschnittswert, eine sehr erfreuliche Entwicklung. Leider nimmt aber die durchschnittliche Bewertung aller Geschäftsberichte im Prüfkriterium Eigenständigkeit in den letzten Jahren deutlich ab.

»» Lesen Sie mehr dazu ab Seite 6.

**Information korrekt**

»Der Geschäftsbericht – ein Medium zwischen Print und Online.« Mit diesem Thema beschäftigte sich das 8. HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE. Ob die Zukunft des Geschäftsberichts stärker in Online und Social Media oder im Print-Bereich stattfinden werde diskutierten die Referenten und Teilnehmer der schon traditionellen »Best-Practice-Veranstaltung in Sachen Geschäftsbericht«.

»» Lesen Sie hierzu unsere Rückschau ab Seite 13.

**So ist das Spiel**

In unserer Kolumne »Blackbox« stellen wir Respektierliches und Despektierliches rund um das »Machen« von Geschäftsberichten vor. Der vorliegende Beitrag untersucht das Arbeitsverhältnis von Agenturen und Unternehmen. Stellt die kreative und engagierte Arbeit von Gestaltern und Agenturen lediglich eine monätere Verhandlungsmasse dar? »Die Einkäufer wollen so viel wie möglich sparen, aber sie verstehen weder die Leistung von Agenturen noch was dahintersteckt.«

»» Lesen Sie mehr dazu ab Seite 20.

**Service**

Unser Service-Angebot informiert über Dienstleistungen des CCI.

»» Siehe hierzu Seite 24.

**Was meinen Sie dazu?**

Vielleicht finden unsere Beiträge Ihre Zustimmung, vielleicht wollen Sie Beiträgen widersprechen? Schreiben Sie uns, wir freuen uns auf Leserbriefe.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme und anregende Lektüre.

Gisela Grosse, Leitung cci

DAS CCI SPRACH MIT CHRISTIAN HERMANN, LEITER INVESTOR RELATION BEI DER K+S AKTIENGESELLSCHAFT



Christian Herrmann leitet den Bereich Investor Relation bei der K+S AKTIENGESELLSCHAFT. In dieser Funktion verantwortet er den Geschäftsbericht der K+S AKTIENGESELLSCHAFT.

### ›WIR WOLLEN NICHT MIT FASSADE, SONDERN MIT ECHTHEIT ÜBERZEUGEN‹

DIE GRÖSSTEN FEHLER BEIM MACHEN VON GESCHÄFTSBERICHTEN SIND, WENN MAN MEHR VERSPRICHT ODER SUGGERIERT, ALS MAN TATSÄCHLICH HALTEN KANN

**CCI:** Herr Herrmann, der Geschäftsbericht des K+S AG war bereits im Wettbewerb des MANAGER MAGAZIN 2010 Gesamtsieger. Sie haben im Nachgang einen Relaunch in der Gestaltung vorgenommen, was hat Sie dazu bewogen?

**Christian Herrmann:** Der ausschlaggebende Grund, warum wir letztes Jahr beim MANAGER MAGAZIN Gesamtsieger wurden, war die gute Bewertung des Inhalts – und das freut uns sehr. Der gestalterische Relaunch hingegen hing damit zusammen, dass wir nach sieben Jahren recht erfolgreicher Zusammenarbeit mit derselben Agentur zunehmend Ermüdungserscheinungen feststellten, denen wir mit einer Ausschreibung bzw. einem Pitch begegnen wollten.

**CCI:** Dieser Relaunch ist aufs Beste gelungen, mit 86,01 % belegen Sie den 1. Rang in der Gestaltung, herzlichen Glückwunsch. Der Geschäftsbericht vereint den Finanzbericht und den Unternehmens- und Nachhaltigkeitsbericht in einem Schuber. In beiden Berichten finden wir den ›Konzernlagebericht‹, warum diese Doppelung?

**Christian Herrmann:** Eine geringfügige Doppelung ist hier in der Tat gewünscht: Ihre Frage zielt auf den 8-seitigen Ökonomieteil des Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichts, der lediglich Auszüge aus dem 84-seitigen Lagebericht des Finanzberichts enthält. Wir haben verschiedene Zielgruppen zu bedienen; der Leser des Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichts möchte die wirtschaftliche Komponente in einen Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem eingebettet sehen, während der Leser des Finanzberichts deutlich mehr Details zu Markt, Wettbewerb, Umsatz- und Ergebnistreibern, Risikoprofil sowie zum Ausblick der K+S GRUPPE erwartet.

**CCI:** Im Finanzbericht finden wir den Brief an die Aktionäre, im Unternehmensbericht ein Vorwort, wie kommt es zu der unterschiedlichen Ansprache?

**Christian Herrmann:** Auch dies ist gewollt und den verschiedenen Zielgruppen beider Berichte geschuldet. Der K+S-Interessierte hat die Wahl, beide Berichte gemeinsam zu erhal-

Der Geschäftsbericht 2010 der K+S AKTIENGESELLSCHAFT: Platz 1 im Segment Gestaltung und Rang 6 im Gesamtranking des MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerbs »Die besten Geschäftsberichte 2011«.

| Zyklen          | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011         |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Ergebnis in %   | 59,56      | 75,71      | 70,67      | 71,88      | <b>86,01</b> |
| Rang Gestaltung | <b>39.</b> | <b>17.</b> | <b>25.</b> | <b>26.</b> | <b>1.</b>    |

ten oder nur jeden einzeln, entsprechend seinen Interessen und seiner persönlichen Zielrichtung. Wir fänden es einfach nicht sinnvoll, beide Lesergruppen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen über einen Kamm zu scheren. Meine Kollegen von der Öffentlichkeitsarbeit, die den Unternehmens- und Nachhaltigkeitsbericht verantworten, und wir bei IR sind überzeugt, dass spezifische Inhalte auch einer spezifischen Ansprache bedürfen.

**CCI:** Der diesjährige Geschäftsbericht der K+S AG zeichnet sich – im Vergleich zu Vorjahresberichten – durch eine eigenständige und durchgängige Fotografie aus, was führte – jetzt – zu dieser Entscheidung?

**Christian Herrmann:** In den vergangenen Jahren war es uns wichtig, erst einmal das Bewusstsein unserer Stakeholder dafür zu schärfen, wer wir sind und wofür wir stehen. Denn ein öffentliches Profil der K+S GRUPPE war vor 10 Jahren so gut wie nicht vorhanden. Hier haben wir mit für sich genommen weitgehend eigenständigen Fotografien die Leistung unserer Geschäftsbereiche und den Nutzen unserer Produkte in den Vordergrund gestellt. Nun wollen wir auf dem Erreichten aufbauen und globale Themen und Werte in den Vordergrund stellen, die nicht nur für den langfristigen Erfolg von K+S, sondern auch für uns alle von Bedeutung sind. Das Schöne an den in den Berichten des Jahres 2010 gezeigten Themen und Werten ist, dass sie sich sämtlich unter der Klammer des K+S-Claims »Wachstum erleben« einordnen lassen. Was liegt näher, als diese gemeinsame Klammer auch in einer einheitlichen Bildsprache zu transportieren?

**CCI:** Eine eigenständige Fotografie kostet Geld, um wie viel teurer ist Ihr Geschäftsbericht geworden?

**Christian Herrmann:** Es kostet natürlich mehr Geld. Wir wurden früher übrigens nicht nur wegen des Inhalts unserer Berichte gelobt, sondern auch wegen der relativ niedrigen Kosten für deren Herstellung. Auch darüber haben wir uns immer sehr gefreut, sozusagen gut und günstig. Allerdings wollen wir uns thematisch weiterentwickeln; schließlich stellen der Finanzbericht sowie der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsbericht für uns nach wie vor Schlüsselmedien in der Kommunikation der K+S GRUPPE dar. Um den Kosten daher einen größtmöglichen Nutzen gegenüberstehen zu lassen, finden Sie die Bildsprache beider Berichte auch prominent auf unserer Homepage, in einer neuen Imagebroschüre sowie einem neuen Unternehmensfilm wieder. Auf diese Weise konnten wir im Gesamtpaket dann doch beachtliche Synergien heben.

**CCI:** Sie haben den Geschäftsbericht 2010 mit einer neuen Agentur realisiert, wie haben Sie diese gefunden, nach welchen Kriterien haben Sie die Agentur ausgewählt? Was war Ihre Zielformulierung an die Agentur?

**Christian Herrmann:** Wir haben nach sieben Jahren wieder einen Pitch veranstaltet, zu dem wir nach einem ausführlichen Vorscreening und unter Zuhilfenahme einer externen Beraterin drei renommierte Agenturen zu uns nach Kassel eingeladen haben. Die Agenturen sollten ein strategisches Konzept entwickeln, das beide Berichte verbindet, aus dem Unternehmen heraus generiert wird und ggf. über das Jahr 2010 hinaus seine Gültigkeit behält. Das Schlüsselwort lautet: Authentizität!

**CCI:** Ist dieser Pitch bezahlt worden? Wurden die Namen der Teilnehmer veröffentlicht?

**Christian Herrmann:** Ja, eine gewisse Kompensation haben wir auch schon bei dem vor sieben

## »KURZ GELESEN«

### ZIELGERICHTET:

Wir finden es nicht sinnvoll, alle Lesergruppen über einen Kamm zu scheren.

### WERTHALTUNG:

Wir wollen globale Themen und Werte in den Vordergrund stellen.

### LEITMEDIUM:

Finanzbericht und Unternehmens-Nachhaltigkeitsbericht sind Schlüsselthemen in der Kommunikation.

### DESIGN CONSULTANT:

Mit Unterstützung durch eine externe Partnerin haben wir einen Pitch veranstaltet.

### »KURZ GELESEN«

#### AGENTUREN:

Was die Anzahl guter Agenturen für einen Geschäftsbericht angeht, ist die Welt nicht sehr groß.

#### BRÜCKENBAUER:

Unser Design Consultant kann für uns eine Brücke in die Welt der Kreativen bauen.

#### AUTHENTIZITÄT:

Wir wollen authentisch sein, wir wollen unsere Werte greifbar machen.

#### NACHHALTIGKEIT:

Wir werden nur dann nachhaltig bestehen können, wenn wir den betriebswirtschaftlichen Erfolg mit ökologischen und sozialen Interessen in Einklang bringen.

---

Jahren durchgeführten Pitch als Selbstverständlichkeit empfunden. Jede der drei Agenturen erhielt von uns als Aufwandsentschädigung 6.500 €. Uns ist bewusst, dass dies nur einen Teil der entstandenen Kosten abdeckt, und wir möchten es als Geste verstanden wissen. Was die Veröffentlichung der Teilnehmer angeht, so haben wir dies nicht für notwendig erachtet.

**CCI:** Wieso eigentlich? Wäre es gegenüber den Teilnehmern nicht transparenter?

**Christian Herrmann:** Was die Veröffentlichung der Teilnehmer angeht, so hat keiner der drei Agenturen von uns erfahren wollen, gegen wen sie antritt. Das hat uns auch nicht überrascht, denn wären wir in deren Position gewesen, hätten wir das ebenfalls nicht erfragt. Ich möchte doch mit meinem Konzept überzeugen, und da ist es in meinen Augen sekundär, gegen wen ich antrete. Im Gegenteil: Wenn die Kenntnis über die Konkurrenz auf das eigene Konzept Einfluss hat, würde mich das als Auftraggeber eher beunruhigen. Man muss sich also fragen, was uns die Transparenz als Auftraggeber gebracht hätte? Aus Einkaufssicht besteht sogar eher die Gefahr von Absprachen, denn so groß ist die Welt da draußen auch wieder nicht, was die Anzahl besonders guter Agenturen angeht.

**CCI:** Das im angelsächsischen Raum gut eingeführte Prozedere eines Design Consultants ist bei uns kaum üblich, welche Vorteile haben Sie davon?

**Christian Herrmann:** Unsere Beraterin Sandra Klein von brandid ist schon seit vielen Jahren mit k+s eng verbunden; sie versteht unsere Besonderheiten und Eigenarten. Sie ist daher sehr gut in der Lage, für uns eine Brücke in die Welt der Kreativen zu bauen, was eindeutig nicht zu unserem Tagesgeschäft gehört. Oftmals existiert bei uns am Anfang nur so ein Gefühl im Bauch, welchem wir dann mit ihrer und der Hilfe der Agentur Ausdruck verleihen können. Ein weiterer, für uns nicht zu unterschätzen-

der Vorteil ist die Unabhängigkeit des Design Consultants, die es ihm erlaubt, unsere Ansichten kritisch zu testen und zu hinterfragen.

**CCI:** Was halten Sie von der Aussage, dass der Geschäftsbericht gestalteter Ausdruck der Unternehmenskultur ist?

**Christian Herrmann:** Wir wollen authentisch sein, wir wollen den Betrachter mit unserem Bildkonzept von unserer Welt begeistern, wir wollen unsere Werte greifbar machen, wir wollen nicht mit Fassade, sondern mit Echtheit überzeugen, auch wenn diese nicht immer perfekt ist. Der Geschäftsbericht, entsprechend eingesetzt, ist als Medium hierfür gut geeignet. Ob es auf der anderen Seite dem Leser eines x-beliebigen Geschäftsberichts allerdings gelingt, zu unterscheiden, ob sich ein Unternehmen nun wirklich authentisch präsentiert oder nur eine Fassade aufbaut, ist wahrscheinlich erst mit der Zeit erkennbar, dann, wenn geliefert werden muss.

**CCI:** Ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren bilden die inhaltliche und visuelle Klammer im Geschäftsbericht der k+s. Wollen Sie kein Geld mehr verdienen :-)?

**Christian Herrmann:** Doch, und wir verdienen auch mit dieser Klammer ganz gut. Denn besonders als Rohstoffunternehmen, das spürbar in die Natur eingreift und dessen Geschäftserfolg von der langfristigen Sicherstellung ausreichender Rohstoffvorkommen abhängt, muss uns klar sein, dass wir nur dann nachhaltig bestehen werden, wenn wir den betriebswirtschaftlichen Erfolg ausgewogen in Einklang mit ökologischen und sozialen Interessen bringen. Das ist leicht gesagt, aber eine Mammutaufgabe, weil insbesondere in Deutschland das Bewusstsein für die Notwendigkeit industrieller Produktion stetig abnimmt.

**CCI:** Was sind die größten Fehler beim Machen von Geschäftsberichten?

**Christian Herrmann:** Wenn man mehr verspricht oder suggeriert, als man tatsächlich halten kann. Es ist natürlich völlig legitim, sich möglichst positiv verkaufen zu wollen. Das sollte aber nur so weit gehen, solange man dabei noch in den Spiegel schauen kann.

**CCI:** Im K+S-Geschäftsbericht fanden wir in den letzten Jahren immer wieder außergewöhnliche Vorstandsbilder. Ihre Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen klagen darüber, das Vorstände grundsätzlich keine Zeit haben. Wie gelingt es Ihnen, Zeit vom Vorstand zu bekommen?

**Christian Herrmann:** Um das Vorstandsshooting kümmert sich sehr erfolgreich eine Mitarbeiterin unserer Öffentlichkeitsarbeit. Sie sucht z. B. Termine rund um Vorstandssitzungen, damit alle anwesend sind. Unsere Vorstände sind aber auch selbst sehr konstruktiv, weil sie wissen, dass sie – ob sie es wollen oder nicht – da durch müssen.

**CCI:** Nun waren Sie im MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerb sehr erfolgreich, reichen Sie Ihren Geschäftsbericht auch zu anderen Wettbewerben ein? Falls ja: zu welchen?

**Christian Herrmann:** Früher haben wir auch mal am LACP teilgenommen, aber wir haben schnell gemerkt, dass uns dieses fragwürdige Konzept nichts bringt. Den 2010er-Bericht sowie den Unternehmensfilm haben meine Kollegen von der Öffentlichkeitsarbeit dieses Jahr auch beim econ-Award eingereicht. Im Gegensatz zum MANAGER MAGAZIN kostet dieser Wettbewerb etwas, aber die Reputation und die Aufnahme in das Jahrbuch des econ-Verlags waren für diese Entscheidung ausschlaggebend.

**CCI:** Es sind immerhin 3.200 €, die Sie für eine Veröffentlichung bezahlen, sind Ihnen die Bewertungskriterien der Jury bekannt?

**Christian Herrmann:** Meine Kollegen der Öffentlichkeitsarbeit haben sich mit den Kriterien beschäftigt und sich dieses Mal für eine Teilnahme entschieden. Beim Finanzbericht gibt es wohl auch einen umfangreichen Kriterienkatalog, der sich u. a. auf die Darstellung der finanziellen Performance, die Ziele, Wertmanagement und Corporate Governance, die Unternehmens- und Markeninszenierung sowie zuletzt die innovative Gestaltung und das Layout konzentriert. Bitte verzeihen Sie, dass ich Ihnen hier keine weiteren Details nennen kann, denn das liegt im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

**CCI:** In einer kleinen cci-Umfrage zur Bedeutung von Print- und Online-Berichten wurde dem Print-Bericht eine höhere Bedeutung als dem Online-Bericht beigemessen, wie sehen Sie das?

**Christian Herrmann:** Ein guter Online-Bericht ist heute ein Muss, aber wir sehen, dass wir seit einigen Jahren eine stabile bis leicht steigende Auflage unserer Printberichte verzeichnen, was mich persönlich sehr freut, denn einen Geschäftsbericht in der Hand zu halten ist einfach nach wie vor ein ganz anderes Erlebnis.

**CCI:** Lieber Herr Herrmann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

*Das Interview führte Gisela Grosse*



---

### »KURZ GELESEN«

#### EHRlichkeit:

Es ist legitim, sich positiv darzustellen, das sollte aber nur so weit gehen, dass man dabei noch in den Spiegel schauen kann.

#### BEZAHLWETTBEWERBE:

Das fragwürdige Konzept des LACP bringt uns nichts.

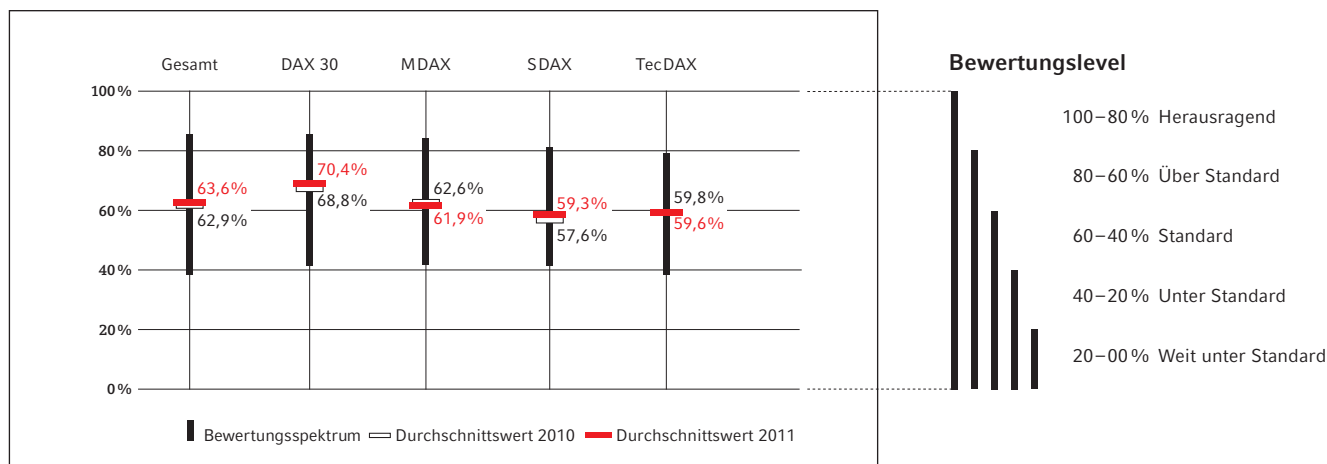
#### PRINT? ONLINE?:

Wir verzeichnen seit Jahren eine stabile bis leicht steigende Auflage unseres Printberichts.

---

Die beiden Berichte »NACHHALTIG WACHSEN« (Unternehmens- und Nachhaltigkeitsbericht) und »WACHSTUM ERLEBEN« (Finanzbericht) befinden sich in einem stabilen Schub. In einer perfekt aufeinander abgestimmten Bildabfolge – vom bestellten Acker bis zum reifen Kornfeld – wird das Thema »WACHSTUM ERLEBEN« im Geschäftsbericht veranschaulicht.

### DAX 30 UND SDAX DEUTLICH BESSER WENIG BEWEGUNG BEI MDAX UND TECDAX



#### Prozentuelle Verteilung auf die Bewertungslevel 2011

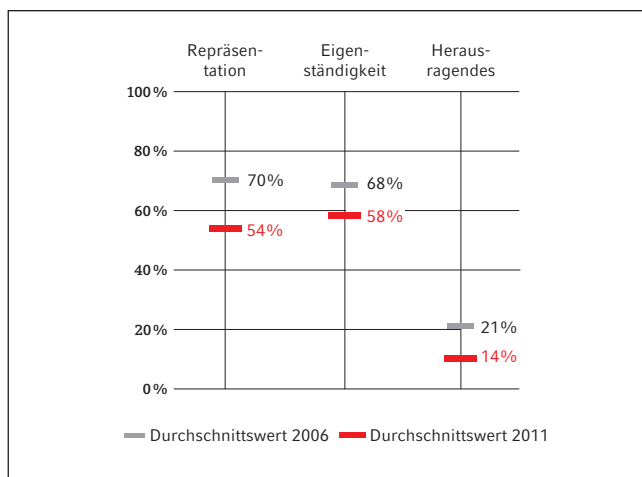
| Werte in % | Herausragend | Über Standard | Standard | Unter Standard |
|------------|--------------|---------------|----------|----------------|
| DAX 30     | 26,67        | 50,00         | 23,33    | –              |
| MDAX       | 5,00         | 40,00         | 55,00    | –              |
| SDAX       | 5,00         | 35,00         | 60,00    | –              |
| TecDAX     | –            | 50,00         | 45,00    | 5,00           |
| Gesamt     | 11,11        | 44,44         | 43,33    | 1,11           |

#### Gesamtranking: Starker DAX 30

Im Prüfsegment Gestaltung besetzt ein starker DAX 30 die Spitzenplätze im Gesamtranking. Von den 10 besten Geschäftsberichten über alle Indizes kommen acht Unternehmen aus dem DAX 30 und nur noch jeweils eines aus dem MDAX und dem SDAX (im Vergleich 2010: ein MDAX-Unternehmen, drei SDAX-Unternehmen, ein TecDAX-Unternehmen, fünf DAX-30-Unternehmen). Die durchschnittliche Wertung der zehn Bestplatzierten liegt bei 83,26 % (2010: 80,84 %). Die Wertung der Besten 10 bewegt sich im Level »Herausragend« zwischen rund 81 und 86 Prozent. Jeder dieser Berichte verdeutlicht die Strategie und das Selbstverständnis des Unternehmens durch eine visuell erzählte Geschichte. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren werden glaubwürdig dargestellt. Layout, Bildsprache, Informationsgrafik und Typografie bilden ein überzeugendes Zusammenspiel und unterstützen die Wahrnehmung des Geschäftsberichts als Instrument der

Information und der Kommunikation mit Shareholdern und Stakeholdern. Den visuell besten Geschäftsbericht liefert erstmals die K+S AKTIENGESELLSCHAFT.

Das Gros der bewerteten Berichte findet sich im Bewertungslevel über Standard, 43,33 % der Berichte liegen im Standardbereich. Unter Standard wurde 2011 nur noch ein einziger Bericht bewertet. Es gibt keine Berichte, die weit unter Standard liegen. Die durchschnittliche Qualität der Geschäftsberichte hat sich in den letzten Jahren erfreulicherweise kontinuierlich nach oben entwickelt. Trotzdem: Es gibt deutliche Optimierungspotenziale hinsichtlich der Eigenständigkeit und der Repräsentation. Auch im Prüfkriterium Herausragendes entwickeln sich die Werte kontinuierlich nach unten.



## DAX 30: Großer Sprung

Ein großer Sprung im Ranking des Prüfsegments Gestaltung gelang in diesem Jahr dem letztjährigen Gesamtsieger im Wettbewerb des MANAGER MAGAZIN. Die K+S AKTIENGESellschaft errang durch ein neues Konzept und eine individuelle visuelle Darstellung den ersten Platz mit 86,01 %. 2010 lag der Geschäftsbericht mit 71,88 % abgeschlagen auf Rang 26. Die Deutsche Post DHL kletterte von Rang vier im Vorjahr auf Rang zwei mit 85,32 %. Die ThyssenKrupp AG verteidigt mit 84,42 % ihren dritten Platz aus dem Vorjahr.

## MDAX: Aller guten Dinge sind ... vier

Zum vierten Mal in Folge verteidigt die Gildemeister AG das Siegereppchen. Mit der Bewertung von 84,28 % ist der Geschäftsbericht um 4,96 Prozentpunkte besser als im Vorjahr, damit nähert sich der Bericht seiner Spitzenbewertung im Jahr 2008 (85,17 %) an. Trotz einer Verbesserung um 2,11 Prozentpunkte belegt die Wacker Chemie AG mit 79,85 % den zweiten Rang. Der dritte Platz geht mit 75,14 % an die im Vorjahr auf Rang vier platzierte Heidelberger Druckmaschinen AG.

## SDAX: Neues in den Small Caps

Die GfK SE setzt sich nach dem 3. Platz im Vorjahr mit 81,02 % wieder an die Spitze im SDAX. Mit einem Abstand von 5,56 Prozentpunkten ist in diesem Jahr die neu im SDAX gelistete MLP AG (75,46 %) an zweiter Stelle. Die Dürr AG erringt nach dem letztjährigen vierten Platz in diesem Jahr mit 75,05 % wieder (wie 2008 und 2009) den 3. Platz.

## TecDAX: The same procedure ...

Alles beim Alten im Technologiesektor. Morphosys beißt sich seit Jahren an der Spitze fest und wurde auch in diesem Jahr nicht verdrängt. Mit 79,70 % gewinnt Morphosys im TecDAX-Ranking. Gefolgt von der SolarWorld AG mit 75,69 %, die sich – wie bereits im Vorjahr – vor der Drägerwerk AG (74,76 %) platziert. Trotz höherer Wertungen beider Geschäftsberichte (SolarWorld + 3,53, Drägerwerk + 2,63 Prozentpunkte) entspricht das Ranking 2011 im TecDAX dem Ranking des letzten Jahres.

## Die 10 Besten (über alle Indizes)

| Unternehmen 2011             | Index  | %     |
|------------------------------|--------|-------|
| 1. K & S Aktiengesellschaft  | DAX 30 | 86,01 |
| 2. Deutsche Post DHL         | DAX 30 | 85,32 |
| 3. ThyssenKrupp AG           | DAX 30 | 84,42 |
| 4. Gildemeister AG           | MDAX   | 84,28 |
| 5. Fresenius Medical Care AG | DAX 30 | 83,36 |
| 6. BMW Group AG              | DAX 30 | 83,28 |
| 7. Siemens AG                | DAX 30 | 82,17 |
| 8. Bayer AG                  | DAX 30 | 81,75 |
| 9. GfK SE                    | SDAX   | 81,02 |
| 10. Volkswagen AG            | DAX 30 | 80,99 |

## Die 10 Aufsteiger (über alle Indizes)

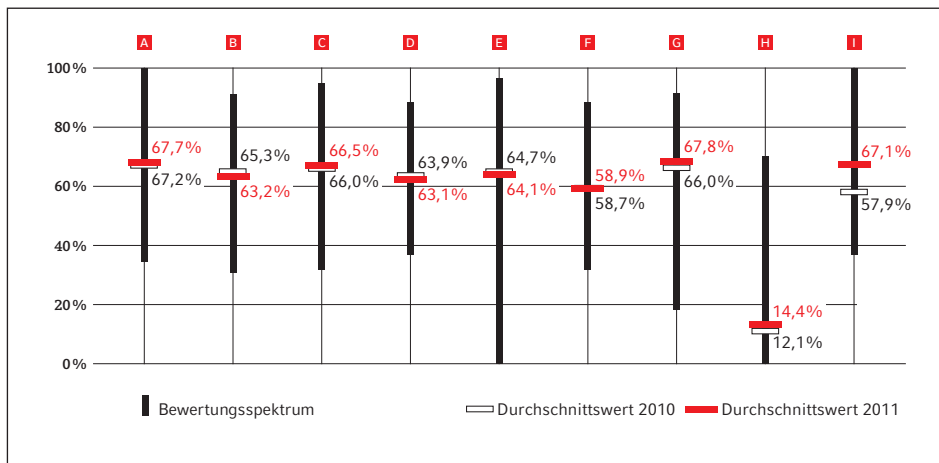
| Unternehmen 2011            | Index  | %       | Differenz zu 2010 |
|-----------------------------|--------|---------|-------------------|
| 1. K & S Aktiengesellschaft | DAX 30 | 86,01 % | +14,13 %          |
| 2. CeWe                     | SDAX   | 58,23 % | +14,13 %          |
| 3. Beiersdorf AG            | DAX 30 | 77,14 % | +13,92 %          |
| 4. SMA Solar AG             | TecDAX | 72,32 % | +11,81 %          |
| 5. Bechtle AG               | TecDAX | 67,66 % | +11,79 %          |
| 6. RWE AG                   | DAX 30 | 75,01 % | +9,95 %           |
| 7. Metro AG                 | DAX 30 | 74,37 % | +8,43 %           |
| 8. Evotec AG                | TecDAX | 42,76 % | +7,86 %           |
| 9. Henkel KGaA              | DAX 30 | 66,45 % | +7,78 %           |
| 10. Aixtron AG              | TecDAX | 64,01 % | +7,18 %           |

## Durchschnittswerte im Jahresvergleich

| Werte in % | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DAX 30     | 72,85 | 69,51 | 68,26 | 68,78 | 70,37 |
| MDAX       | 66,30 | 65,88 | 61,91 | 62,59 | 61,91 |
| SDAX       | 65,29 | 58,18 | 56,02 | 57,64 | 59,27 |
| TecDAX     | 62,23 | 58,74 | 59,50 | 59,75 | 59,58 |
| Gesamt     | 63,32 | 59,52 | 58,88 | 62,92 | 63,62 |

## GERINGFÜGIGE VERSCHIEBUNGEN IN DEN DURCHSCHNITTSWERTEN

DEUTLICHE VERBESSERUNGEN BEIM PRÜFKRITERIUM HERSTELLUNG/VERARBEITUNG



### Prozentuale Verteilung auf die Hauptkriterien 2011

| CCI-HAUPTKRITERIEN          | GEWICHTUNG |
|-----------------------------|------------|
| A. ANGEMESSENHEIT           | 14 %       |
| B. GESAMTEINDRUCK           | 16 %       |
| C. LAYOUT                   | 13 %       |
| D. TYPOGRAFIE               | 13 %       |
| E. BILDSPRACHE              | 12 %       |
| F. INFORMATIONSGRAFIK       | 12 %       |
| G. FARBEN                   | 9 %        |
| H. SONSTIGES                | 2 %        |
| I. HERSTELLUNG/VERARBEITUNG | 9 %        |

#### A Angemessenheit

Wie auch im letzten Jahr erobern die DAX-30-Unternehmen die Spitzenplätze im Prüfkriterium Angemessenheit. Der Durchschnittswert von 67,2 % in 2010 konnte im Wettbewerbsjahr 2011 geringfügig auf 67,7 % verbessert werden. Besonders hervorzuheben ist, dass es gleich zwei Geschäftsberichte aus dem DAX 30 geschafft haben, die maximale Wertung zu erreichen. Diese Berichte zeichnen sich durch eine visuelle Übersetzung ihrer unternehmerischen Werthaltung, ihrer Ziele und Strategien sowie der ökologischen und gesellschaftlichen Leistungsindikatoren aus.

Die Bandbreite der Bewertungen hat sich deutlich nach oben geschoben. Während die schlechteste Wertung in 2010 noch bei 21,7 % lag, hat sich diese im Wettbewerbsjahr 2011 um 13,3 Prozentpunkte nach oben geschoben. Lediglich im Unterkriterium Repräsentation sind die durchschnittlichen Werte innerhalb der letzten sechs Jahre kontinuierlich gesunken (von 70 % in 2006 auf 54 % in 2011).

#### B Gesamteindruck

Der Durchschnittswert im Prüfsegment Gesamteindruck ist um 2,1 Prozentpunkte zum Vorjahr gesunken. Die besten Geschäftsberichte im Kriterium Gesamteindruck kommen ebenfalls aus dem DAX 30. Der Spitzenwert liegt bei 91,3 %, der schwächste Wert bei 31,3 %. Auch in diesem Jahr wurde die maximale Wertung nicht erreicht. Wie auch schon 2010 werden in den Unterkriterien »Titelgestaltung« und »Übersichtlichkeit/Gliederung« höchste Wertungen erreicht. Deutliches Optimierungspotenzial besteht nach wie vor im Unterkriterium

»Eigenständigkeit«. Wiederholt kann auch in diesem Jahr nur ein Unternehmen die volle Punktzahl in diesem Unterkriterium erreichen.

Dies bestätigt eine Tendenz, die in den letzten sechs Jahren zu beobachten ist. Im Prüfkriterium Eigenständigkeit haben sich die Berichte 2011 um 10 Prozentpunkte gegenüber 2006 verschlechtert. Ein scheinbar nicht aufzuhaltender Abwärtstrend!

#### C Layout

Im Prüfkriterium Layout liegt der Durchschnittswert um 0,5 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Auch hier belegt der DAX 30 die Spitzenpositionen. Die DAX-30-Unternehmen haben sich im Prüfkriterium Layout im Schnitt um 2,5 Prozentpunkte gegenüber 2010 verbessert. Der höchste erreichte Wert lag bei 95 %, der tiefste Wert lag bei 32,5 %, das bedeutet eine Verbesserung von 12,5 Prozentpunkten zum Vorjahr.

Sowohl in der funktionalen Integration von Text und Bild als auch in dem dramaturgischen Gesamtaufbau des Geschäftsberichtes konnte das Niveau des Vorjahres gehalten werden. Zudem ist die Bandbreite zwischen Höchst- und Tiefstwert deutlich geringer geworden.

#### D Typografie

Im Kriterium Typografie ist der Durchschnittswert gegenüber dem Vorjahr um 0,8 Prozentpunkte auf 63,1 % gefallen. Die drei Besten in diesem Prüfsegment kommen aus dem DAX 30, MDAX und SDAX. Kein Unternehmen erreichte die maximale Wertung. Der beste Geschäftsbericht erzielte 88,3 % in diesem

## Die Indexsieger 2011 pro Hauptkriterium

|                             | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>DAX 30</b>               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Siemens                     | • |   |   |   | • |   |   |   |   |
| BASF                        | • |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Deutsche Post DHL           |   | • |   | • |   | • | • |   |   |
| BMW Group                   |   | • |   |   |   |   |   |   |   |
| K&S Aktiengesellschaft      |   |   | • |   |   |   |   |   |   |
| Fresenius Medical Care      |   |   |   |   |   | • | • | • |   |
| RWE                         |   |   |   |   | • |   |   |   |   |
| Adidas                      |   |   |   |   |   |   |   |   | • |
| <b>MDAX</b>                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gildemeister                | • | • | • |   | • |   |   | • | • |
| Wacker Chemie               | • |   | • |   |   | • |   |   |   |
| Heidelberger Druckmaschinen |   |   |   | • |   |   |   |   |   |
| Fraport                     |   |   |   |   |   |   | • |   |   |
| MTU Aero Engines            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Salzgitter                  |   |   |   |   | • |   |   |   |   |
| <b>SDAX</b>                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| MVV Energie                 | • |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Dürr                        |   | • | • | • |   |   |   |   |   |
| GfK                         |   |   | • |   | • | • |   | • |   |
| MLP                         |   |   |   |   |   |   | • |   | • |
| <b>TecDAX</b>               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| SolarWorld                  | • |   |   |   |   |   |   | • |   |
| MorphoSys                   |   | • | • |   | • | • | • |   |   |
| Drägerwerk                  |   |   |   | • |   |   |   |   | • |
| Bechtle                     |   |   |   | • |   |   |   |   |   |

Prüfkriterium. Die schwächste Wertung lag bei 36,7 % und damit um 6,7 Prozentpunkte tiefer als im Vorjahr.

Insgesamt bemühen sich die meisten Unternehmen um eine bessere Lesequalität. Selbst Unternehmen, die in den Jahren zuvor fast schon dogmatisch an ihrer serifenlosen Hausschrift festhielten, entschieden sich in diesem Jahr »PRO Lesbarkeit« für eine gut lesbare Serifenschrift in Kombination mit ihrer Hausschrift.

### **E** Bildsprache

Im Kriterium Bildsprache ist der Durchschnittswert um 0,5 Prozentpunkte (gegenüber 2010) gesunken. Ein neuer zu beobachtender Trend in diesem Jahr war die Einbindung der

Vorstandsfotografie in die Equity Story. Die meisten Geschäftsberichte haben sich in der Aussagekraft und generell in der Qualität der Bildsprache verbessert und schaffen somit einen deutlicheren Wiedererkennungswert ihrer Darstellung. Die Spitzenplätze belegen SDAX- und DAX-30-Unternehmen. Der Spitzenwert lag bei 96,7 % und damit um 8,3 Prozentpunkte über dem Spitzenwert 2010, das heißt, in fast allen Unterkriterien wurde hier die volle Punktzahl erreicht. Der schwächste Wert lag bei 0,0 %, in diesem Bericht wurde komplett auf Fotografie verzichtet.

### **F** Infografiken

Die Wertung im Prüfkriterium Informationsgrafik ist seit Jahren nicht über den Standardbereich hinausgekommen. Der Durchschnittswert liegt seit 2006 zwischen 58 % und 59 %. Zwar ist eine deutliche Verbesserung in der Umsetzung von Funktion, Titel und Mengenverhältnissen zu verzeichnen, dennoch gibt es nach wie vor fehlerhafte und untereinander nicht vergleichbare Darstellungen. Das größte Optimierungspotenzial liegt in der Entwicklung einer einheitlichen unternehmensspezifischen Grafiksprache. Der Spitzenwert lag bei 87,5 %, der schwächste Wert erreichte 32,5 %.

### **G** Farbe

Die durchschnittliche Bewertung im Kriterium Farbe ist um 0,3 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Der höchste erreichte Wert lag bei 91,7 %. Die niedrigste Bewertung lag bei 18,3 %. Anders als im letzten Jahr wird die Corporate Color der Unternehmen durchgängig eingesetzt. Insgesamt wird Farbe verstärkt zur akzentuierten Unterstützung und Systematisierung der Informationsaufnahme genutzt, allerdings sind in diesem Jahr noch mehr Titel »weiß«, ein stärkerer Einsatz der Hausfarben wäre hier wünschenswert. Die Spitzenunternehmen in diesem Prüfkriterium kommen aus dem DAX 30 und dem MDAX.

### **I** Sonstiges

In diesem Jahr ist die durchschnittliche Bewertung um 2,3 Prozentpunkte auf 14,4 % gestiegen. Dies ist außergewöhnlichen Prägnungen und Lackierungen zu verdanken.

Herausragende Ideen hinsichtlich der Gesamtgestaltung des Geschäftsberichts sind jedoch nach wie vor Mangelware. Der Spitzenwert lag bei 70 %. Die Topunternehmen kommen aus dem MDAX und dem DAX 30. Rund 27,8 % der diesjährigen Berichte schnitten mit 0 % ab.

## IM DURCHSCHNITT WIEDER STÄRKER

### H Herstellung

Die Geschäftsberichte des Jahres 2011 sind aus Sicht der Herstellungsprüfung (und über die Jahre im Vergleich betrachtet), weitgehend anwendungsorientiert mit Blick auf die Kosten gefertigt. Leider fanden sich nicht so viele Spitzenberichte in diesem Zyklus – wie beispielsweise noch 2008 – dennoch war die Prüfung der Berichte für das Prüfteam Herstellung und Verarbeitung spannend.

Der dritte Platz im Ranking der Herstellungsprüfung ist der Bericht der ThyssenKrupp AG. Mit dem stark kartonierten metallisch-silbrig bedruckten Umschlag und knapp 300 Seiten hat man »richtig was in der Hand«. Außen ist eine feine silberne Linienprägung und eine Schutzlackierung. Im Inneren gibt es natürlich anmutende Materialien, auf denen sachgerecht umgesetzte Illustrationen und Handschriften drucktechnisch gut aufgebracht sind.

Wie schon im letzten Jahr ist auch diesmal die Volkswagen AG zweitplatziert. Dieser Bericht ist über 300 Seiten stark und bietet viele gut hergestellte Fotos in Farbe und Schwarz-weiß. Die Sujetseiten bestehen aus gestrichenem Material und sind glanzlackiert. Auf den ersten Blick fallen das diesmal als Banderole fungierende Produktposter und die Blindprägung auf.

Am besten hat diesmal die ADIDAS AG abgeschnitten. Im bewährten Querformat bieten sich dem Betrachter eine Fülle gut umgesetzter Grafiken und Fotografien, die im 120-er Raster lithografiert und nicht selten durch gut gemachte Freisteller abgegrenzt sind. Dazu kommen in Druckvorstufe und

Druck anspruchsvolle Merkmale, wie zum Beispiel transparente Felder, in denen sich Farbsätze und metallische Sonderfarben mischen. Das Ganze präsentiert sich auf guten Materialien in einer ebenfalls guten Bindung.

### Häufige Fehler

Das seit nunmehr einigen Jahren identisch besetzte Team der Herstellungsprüfung findet naturgemäß immer wieder kritische Punkte, die sich im Laufe der Jahre auch kaum ändern.

Die dunklen Anzüge von Aufsichtsräten und Vorständen haben immer wieder wenig Tiefenzeichnung. Oder – weil vermutlich nicht alle Personen gleichzeitig anwesend waren – wurden die Fehlenden sichtlich in das Gesamtbild hineinmontiert. Nicht selten haben gerade die Abbildungen der Vorstände und Aufsichtsräte eine falsche Farbbalance, die Hauttöne sind beispielsweise zu gelb oder zu kalt.

In der Fotografie finden sich oft Amateuraufnahmen, denen es für einen hochwertigen Druck an Helligkeit, Kontrast und Schärfe fehlt. Auch die Auflösung macht hier hin und wieder Probleme, die Aufnahmen sind dann verpixelt.

Ein Punkt im Randbereich der fotografischen Wiedergabe sind Unterschriften der Vorstandsmitglieder. Diese laufen oft im Raster mit und wirken dadurch unscharf und brüchig. Wesentlich stabiler stehen diese, wenn sie als Strichumsetzung in einer hohen Auflösung erstellt und in Schwarz oder Sonderfarbe laufen.

Apropos Raster. Noch immer finden sich hochwertige Fotografien, die ansonsten gut lithografiert sind, in recht grobem Raster wiedergegeben. Hier bleibt von Schärfe und feinen Details in Lichtern und Tiefen meist wenig übrig. Sinnvoll wären Rasterweiten ab 80 LPCM.

Als letzter Punkt sei hier die Lackierung der Innenseiten genannt. Wird sie durchgeführt, stehen teils Bilder brillanter bzw. die weitere Verarbeitung der gedruckten Bögen ist schneller zu bewerkstelligen. Hier sollte man die Umwelt nicht außer Acht lassen. Diese Behandlung ist energieintensiv, darüber hinaus sind die Lacke nicht immer ökologisch in der Herstellung und dem späteren Recycling.

Trotzdem gibt es auch viel Positives zu berichten, wie beispielsweise frequenzmodulierte Raster, außergewöhnliche Papiere und andere Bedruckstoffe, aufwendige Klebe- und Bindungsformen, Stanzungen nicht nur als Navigationssystem, sondern auch als (Bild-)Motive.

*Holger Eltze, Prüfteam Herstellung und Verarbeitung*

### Die Besten in der Herstellung Maximalergebnis im Kriterium 9 %

| Unternehmen 2011            | Index  | Punkte<br>(max. 100) | Prozent<br>(max. 9) |
|-----------------------------|--------|----------------------|---------------------|
| 1. Adidas AG                | DAX 30 | 100                  | 9,0                 |
| 2. Volkswagen AG            | DAX 30 | 99                   | 8,9                 |
| 3. Thyssen Krupp AG         | DAX 30 | 98                   | 8,8                 |
| 4. MLP AG                   | SDAX   | 97                   | 8,7                 |
| 5. GfK SE                   | SDAX   | 96                   | 8,6                 |
| 6. K & S Aktiengesellschaft | DAX 30 | 95                   | 8,5                 |
| 7. Bayer AG                 | DAX 30 | 94                   | 8,5                 |
| 8. Gildemeister AG          | MDAX   | 93                   | 8,4                 |
| 9. MTU AG                   | MDAX   | 92                   | 8,3                 |
| 10. Linde AG                | DAX 30 | 91                   | 8,2                 |

## GESAMTRANKING GESTALTUNG 2011

| Unternehmen                                 | Ergebnis in % |
|---------------------------------------------|---------------|
| <b>HERAUSRAGEND</b>                         | <b>100,00</b> |
| <b>1. K &amp; S Aktiengesellschaft (26)</b> | <b>86,01</b>  |
| Deutsche Post DHL (5)                       | 85,32         |
| ThyssenKrupp (3)                            | 84,42         |
| Gildemeister (6)                            | 84,28         |
| Fresenius Medical Care (1)                  | 83,36         |
| BMW Group (11)                              | 83,28         |
| Siemens (13)                                | 82,17         |
| Bayer (16)                                  | 81,75         |
| GfK SE (9)                                  | 81,02         |
| <b>10. Volkswagen (10)</b>                  | <b>80,99</b>  |
| <b>ÜBER STANDARD</b>                        | <b>80,00</b>  |
| Wacker Chemie (12)                          | 79,85         |
| Linde (2)                                   | 79,72         |
| MorphoSys (4)                               | 79,70         |
| BASF (19)                                   | 79,15         |
| Beiersdorf (41)                             | 77,14         |
| SolarWorld (22)                             | 75,69         |
| MLP (14)                                    | 75,46         |
| Adidas (25)                                 | 75,23         |
| Heidelberger Druckm. (15)                   | 75,14         |
| <b>20. Dürr (21)</b>                        | <b>75,05</b>  |
| RWE (40)                                    | 75,01         |
| Drägerwerk (23)                             | 74,76         |
| Metro Group (34)                            | 74,37         |
| Daimler (17)                                | 72,72         |
| SMA Solar (49)                              | 72,32         |
| Fraport (24)                                | 72,23         |
| Salzgitter (37)                             | 71,39         |
| Jenoptik (28)                               | 71,24         |
| Deutsche Lufthansa (35)                     | 69,00         |
| <b>30. Commerzbank (20)</b>                 | <b>68,76</b>  |
| MVV Energie (27)                            | 68,74         |
| MTU Aero Engines (36)                       | 68,64         |
| KUKA (8)                                    | 68,28         |
| Bechtel (69)                                | 67,66         |
| QSC (31)                                    | 67,65         |
| Deutsche Telekom (32)                       | 67,17         |
| Tom Tailor Holding (-)                      | 67,15         |
| Henkel (56)                                 | 66,45         |

| Unternehmen                     | Ergebnis in % |
|---------------------------------|---------------|
| Infineon (38)                   | 66,14         |
| <b>40. Douglas Holding (47)</b> | <b>65,56</b>  |
| Munich RE (33)                  | 65,11         |
| Aixtron (63)                    | 64,01         |
| Deutsche Bank (55)              | 61,36         |
| Q-Cells (44)                    | 61,30         |
| comdirect bank (70)             | 60,92         |
| ProSiebenSat.1 Media (74)       | 60,70         |
| Merck (50)                      | 60,69         |
| TUI (64)                        | 60,40         |
| Carl Zeiss Meditec (43)         | 60,17         |
| <b>50. Takkt (57)</b>           | <b>60,08</b>  |
| <b>STANDARD</b>                 | <b>60,00</b>  |
| Centrotec Sustainable (48)      | 59,98         |
| Allianz (45)                    | 59,97         |
| Nordex (66)                     | 59,84         |
| Lanxess (-)                     | 59,84         |
| Pfeiffer Vacuum (65)            | 59,77         |
| United Internet (53)            | 59,68         |
| Leoni (71)                      | 59,50         |
| Jungheinrich (73)               | 59,03         |
| Deutsche Börse (58)             | 58,94         |
| <b>60. Vossloh (59)</b>         | <b>58,29</b>  |
| Wincor Nixdorf (-)              | 58,27         |
| CeWe Color (87)                 | 58,23         |
| Hamburger Hafen (-)             | 58,14         |
| Wacker Neuson (72)              | 58,11         |
| Fresenius (60)                  | 57,95         |
| Deutz (78)                      | 57,19         |
| Roth & Rau (61)                 | 57,13         |
| MAN (54)                        | 56,88         |
| HeidelbergCement (-)            | 56,30         |
| <b>70. SGL Carbon (-)</b>       | <b>56,29</b>  |
| Continental (77)                | 55,91         |
| Ströer Out-of-Home Media (-)    | 54,19         |
| SAP (81)                        | 53,92         |
| Aareal Bank (79)                | 52,38         |
| Rhön-Klinikum (75)              | 51,86         |
| DIC Asset (-)                   | 51,32         |
| H & R WASAG (62)                | 50,10         |

| Unternehmen                    | Ergebnis in % |
|--------------------------------|---------------|
| Bauer (-)                      | 48,39         |
| centrotherm photovoltaics (46) | 48,00         |
| <b>80. Hochtief (80)</b>       | <b>47,96</b>  |
| SKW Metallurgie (82)           | 47,87         |
| ADVA Optical Networking (-)    | 45,92         |
| Software AG (85)               | 43,24         |
| Evotec (89)                    | 42,76         |
| Wirecard (88)                  | 42,69         |
| Deutsche Beteiligungs AG (84)  | 42,38         |
| Delticom (86)                  | 41,89         |
| E.on (30)                      | 41,81         |
| GEA Group (83)                 | 41,57         |
| <b>UNTER STANDARD</b>          | <b>40,00</b>  |
| <b>90. Gigaset (-)</b>         | <b>38,02</b>  |

(1)=Vorjahresplatzierung (-)=im Vorjahr keine Prüfung im Gestaltungsssegment

## MM-WETTBEWERB GESAMT – 5-JAHRES-VERLAUF

Die Top Ten (Datenbasis: vereinigte Prozentwerte der Segmente Inhalt, Sprache, Gestaltung inklusive Jurywertung)

| Rang | 2007                     | 2008                     | 2009                     | 2010               | 2011                      |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|
| 1.   | Gildemeister (5)         | adidas (5)               | ThyssenKrupp (5)         | K+S (7)            | Deutsche Post (3)         |
| 2.   | Heidelberger Druckm. (2) | Gildemeister (1)         | Gildemeister (2)         | MTU (20)           | adidas (10)               |
| 3.   | Fresenius Med. Care (13) | Fresenius Med. Care (3)  | adidas (1)               | Deutsche Post (6)  | Gildemeister (4)          |
| 4.   | ThyssenKrupp (22)        | K+S (12)                 | Fresenius Med. Care (3)  | Gildemeister (2)   | Wacker Chemie (6)         |
| 5.   | adidas (7)               | ThyssenKrupp (4)         | Heidelberger Druckm. (6) | ThyssenKrupp (1)   | RWE (15)                  |
| 6.   | Deutsche Post (1)        | Heidelberger Druckm. (2) | Deutsche Post (7)        | Wacker Chemie (31) | K+S (1)                   |
| 7.   | Fresenius (10)           | Deutsche Post (6)        | K+S (4)                  | MLP (17)           | ThyssenKrupp (5)          |
| 8.   | RWE (6)                  | Daimler (11)             | RWE (9)                  | Solarworld (24)    | Heidelberger Druckm. (14) |
| 9.   | GfK (8)                  | RWE (8)                  | Commerzbank (15)         | Bayer (10)         | Drägerwerk (32)           |
| 10.  | Jenoptik (33)            | Fresenius (7)            | Bayer (14)               | Adidas (3)         | Solarworld (8)            |

(1)=Vorjahresplatzierung

## PRÜFSEGMENT GESTALTUNG – 5-JAHRES-VERLAUF

Die Top Ten (Datenbasis: erreichter Prozentwert)

| Rang | 2007                     | 2008                     | 2009                      | 2010                    | 2011                       |
|------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1.   | GfK (3)                  | ThyssenKrupp (4)         | ThyssenKrupp (1)          | Fresenius Med. Care (4) | K & S (26)                 |
| 2.   | Heidelberger Druckm. (1) | Gildemeister (5)         | Dyckerhoff (8)   GfK (10) | Linde (7)               | Deutsche Post DHL (5)      |
| 3.   | Dyckerhoff (6)           | Fresenius Med. Care (7)  |                           | ThyssenKrupp (1)        | ThyssenKrupp (3)           |
| 4.   | ThyssenKrupp (2)         | MorphoSys (6)            | Fresenius Med. Care (3)   | MorphoSys (5)           | Gildemeister (6)           |
| 5.   | Gildemeister (4)         | BMW Group (9)            | MorphoSys (4)             | Deutsche Post DHL (12)  | Fresenius Medical Care (1) |
| 6.   | MorphoSys (7)            | Daimler (17)             | Gildemeister (2)          | Gildemeister (6)        | BMW Group (11)             |
| 7.   | Fresenius Med. Care (24) | adidas (22)              | Linde (13)                | Dyckerhof (2)           | Siemens (13)               |
| 8.   | Altana (10)              | Dyckerhoff (3)           | BMW Group (5)             | KUKA (9)                | Bayer (16)                 |
| 9.   | BMW Group (8)            | Heidelberger Druckm. (2) | KUKA (11)                 | GfK (2)                 | GfK (9)                    |
| 10.  | Volkswagen (5)           | GfK (1)                  | Bayer (29)                | Volkswagen (11)         | Volkswagen (10)            |

(1)=Vorjahresplatzierung

## Spitzenwerte im 5-Jahres-Vergleich

| Werte in % | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DAX 30     | 88,34 | 86,81 | 84,54 | 85,49 | 86,01 |
| MDAX       | 90,71 | 85,17 | 80,94 | 79,32 | 84,28 |
| SDAX       | 91,02 | 79,23 | 82,80 | 78,88 | 81,02 |
| TecDAX     | 86,07 | 82,69 | 81,56 | 81,95 | 79,70 |

C M Y K R G B P A P I E  
 R C O M P U T E R 3 0 0  
 D P I 7 2 P P I R E A L  
 V I R T U E L L H A P T  
 I S C H B E W E G T D A  
 U E R H A F T V E R Ä N  
 D E R B A R U N A B H Ä  
 N G I G A B H Ä N G I G  
 S I C H E R S C H N E L  
 L P R I N T O N L I N E

## INFORMATION KORREKT!

### ›DER GESCHÄFTSBERICHT – EIN MEDIUM ZWISCHEN PRINT UND ONLINE‹

DAS 8. HEIDELBERGER FORUM STELLTE TRADITIONEN INFRAGE UND BEJAHT DIE IMPULSE DER ERNEUERUNGEN. PRINT ODER ONLINE? DIE ZUKUNFT DES GESCHÄFTSBERICHTES STAND WIEDER EINMAL AUF DEM PRÜFSTAND.

»Ein Medium z w i s c h e n Print und Online« – Frage, These, Widerspruch? Das Seminar in der 11. Etage des Hochhauses der Heidelberger Druckmaschinen AG, der Print Media Academy, hat sich in den letzten sommerlich heiteren Septembertagen 2011 große Fragen gestellt und mit Antworten nicht gespart. Es wollte »den Geschäftsbericht als Leitmedium der Unternehmenskommunikation in Print und Online aus Expertensicht analysieren, diskursiv möglichen Lösungen ein Stück näher kommen und dadurch neue Impulse für das eigene Handeln erhalten«.

#### Warum sollten wir miteinander reden, wenn wir auch kommunizieren können?

Die zahlreichen Teilnehmer, sowohl börsennotierter als auch nicht börsennotierter Aktiengesellschaften – für die das Heidelberger Forum als ›best practice sharing‹ in Sachen Geschäftsbericht über Jahre schon Qualitätsmerkmal ist – diese Vertreter interessierter Unterneh-

men ließen sich hoch über Heidelbergs Häusern zunächst über die Ergebnisse berichten, die zu den besten Geschäftsberichten im MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerb 2011 führten. Die Veranstalterin – das nun seit 8 Jahren die gestalterische Qualität der Geschäftsberichte bewertende Institut (Corporate Communication Institute der Fachhochschule Münster, cci) unter Leitung von Professor Gisela Grosse – ließ deutlich erkennen, wie sich die Qualität der visuellen Ausstattung im Laufe der Zeit geändert hat: von üppigen seitenumfänglichen Ausmaßen zu krisenbedingten Verschrankungen bis hin zur zurückhaltenden Eleganz, seltener in Aufmerksamkeit heischenden lauten Farben. Diesmal präsentierten sich auffallenderweise viele in Lacken und Prägungen, deutliche Hinweise auf ihre Kostbarkeit. Ob die gelegentlich mehr als 400 Seiten starken Dokumente nicht an Umfang und Zumutbarkeit ihre Grenzen erreicht haben, wurde in verschiedenen Zusammenhängen infrage gestellt. In Herstellung und Verarbeitung habe



1. Die Top-10-Geschäftsberichte im Gesamtranking des MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerbs »Die besten Geschäftsberichte 2011«.
2. Prof. Gisela Grosse, Leiterin des CCI, lud zum 8. HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE ein und regte die Teilnehmer zur Diskussion über Online- und Print-Geschäftsberichte an.

›Im Gegensatz zu der zielgerichteten, nachhaltigen Bericht-  
›Die Vergänglichkeit der Technik mit ihren  
erstattung steht im Zeitalter von Social Media die schnelle und  
heute nicht mehr zu konservierenden Inhalten  
breite Informationsverbreitung im Vordergrund  
produziert zunehmend Datenschrott‹

sich viel getan, aber Außergewöhnliches sei rückläufig, so Professor Gisela Grosse. Das zu begrüßende Niveau lasse leider Herausragendes vermissen. Sorgenkind seien nach wie vor die Informationsgrafiken, obwohl diese doch ein wesentliches Element der Geschäftsberichte sind. Bis auf wenige Ausnahmen ist eine gleichbleibend tiefe Navigationsstruktur im Konzernabschluss und im Konzernanhang leider noch zu selten.

Was die inhaltliche Bewertung angeht, stellte Dr. Tatjana Oberdörster für das Prüfteam Inhalt ganz allgemein eine kontinuierlich sich verbessernde Qualität fest. Durch die jährliche wissenschaftliche Bewertung des seit 1995 vom MANAGER MAGAZIN veranstalteten Wettbewerbs »Der beste Geschäftsbericht« sei man dem Ziel der Förderung von Qualität in der Berichterstattung wesentlich näher gekommen. Qualität meint ja auch: eine Informationsbasis, mit der sich Leser einen aussagekräftigen Überblick über die prognostizierte Entwicklung des berichtenden Unternehmens verschaffen können.

In die gleiche Richtung ging auch die Einschätzung von Professor Rudi Keller, Prüfteam Sprache, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Die Qualität habe sich im Laufe der Zeit, eben auch durch die jährliche Unterwerfung des wissenschaftlichen Bewertens so verbessert, »dass wir nun die Konsequenz gezogen haben, ein strikteres Malus-System zu etablieren und »schärfer« zu urteilen«, da die Differenzierungsmöglichkeiten in den oberen Punktbereichen inzwischen zu eng geworden seien.

In einem so lehrreichen wie auch unterhaltsamen Vortrag zeigte Keller an Satzbeispielen die versteckten Botschaften misslungener Sprachschöpfungen: bürokratische Schaumgeburten an Formulierungen, die ins Dickicht »kannitverstan« führen. Sprache ist nun mal verräterisch, besonders wenn sie angepasst wird wie ein schlecht geschneiderter Anzug, der Schwächen kaschieren will, sie aber umso mehr betont. Die Sprache zeigt eben, wessen Geistes Kind sie nutzt. Empfehlung des Referenten: Aufrichtigkeit, Klarheit, Vertrauenswürdigkeit. Ach ja, Vertrauenswürdigkeit, denn

**RÜCKSCHAU AUF DAS 8. HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE 2011**

Prof. Dr. Rudi Keller und Dr. Tatjana Oberdörster berichten über die Sprach- und Inhalts-Ergebnisse des MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerbs ›Die besten Geschäftsberichte 2011‹



das war das Thema: Dazu gehöre auch, sich Schwierigkeiten zu stellen, Zweifel deutlich zu formulieren – anstatt die Leser mit sprachlichen Nebelschwaden im Unklaren zu lassen. Daraus entstanden schon manche Kalauer, die Keller auch zum Besten gab.

**Wo Sprache sich in Bildern findet**

Die Sprache hat auch da ihre Grenzen – oder muss sich neu erfinden – wo das mediale Zeitalter uns schon längst in Besitz genommen hat: der bereits selbstverständliche Umgang mit handy, I-phone, I-pad ... Nebenbei, fast alle Teilnehmer nutzten ganz selbstverständlich die elektronischen Helfer in den Pausen zur Kommunikation mit der Firma, es wurden Arbeitsinformationen abgefragt, vermittelt, Verabredungen getroffen, googelt, Fahrpläne studiert, SMS lautlos ins All gesendet. Robin Karpp, Leiter Investor Relations und Gast-

der zielgerichteten, nachhaltigen Berichterstattung steht im Zeitalter von Social Media die schnelle und breite Informationsverbreitung im Vordergrund.«

**»Nehmen Sie eine weitere Plattform mit an Bord?«**

Da war es wieder, das aktuelle Thema, das mit einem grafisch-haptischen Cursor-Pfeil auf der eleganten Einladung nach oben wies: Dahin geht die Zukunft. Am Beispiel des noch jungen Unternehmens Solarworld AG zeigte deren Vertreterin, Sybille Teyke, wie das Unternehmen ihre Klientel ansprechen will: so papiersparend wie möglich, nachhaltig, web-orientiert. Schon allein aus Kostengründen will das weltweit nach Sonnenvermarktung suchende Unternehmen schnell und präzise und vorne sein. »Die SolarWorld verbindet die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem integrierten Bericht. Besonders relevante ökologische

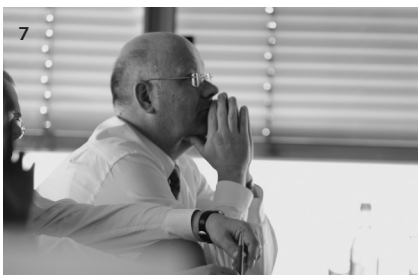
›Server, auf denen Online-Berichte laufen,  
›Der stärkere Einsatz der Online-Kommunikation  
 produzieren auch CO<sub>2</sub> – und nicht gerade wenig!‹  
bietet einen weiteren Weg, nachhaltig zu agieren«

geber der Heidelberger Druckmaschinen AG, brachte es auf den Punkt: »Auch die Finanzkommunikation muss die Neuen Medien nutzen, um bestehende Beziehungen zu pflegen und weitere Zielgruppen zu erreichen, die im Zeitalter von Web 2.0 aufwachsen. Vor allem Privataktionäre müssen auf den Kanälen angesprochen werden, auf denen sie sich täglich bewegen. Dazu zählen neben Onlineblogs auch verschiedene andere Plattformen wie Twitter und Facebook. Eine weitere Notwendigkeit stellt die Optimierung der Inhalte der Finanzkommunikation auf die neuen Ausgabegeräte wie Smart-Phones und Tablet-PCs dar. Im Gegensatz zu

und soziale Themen werden eingehend im Konzernlagebericht dargestellt. Für alle weiteren Details zur Nachhaltigkeitsleistung nutzen wir das Medium Internet.« Natürlich: Das erfolgreiche Unternehmen hält sich jung, passt sich dem veränderten Nutzerverhalten spontan und ideenreich an. Es gibt Videoclips, mit der Handkamera weltweit spontan abgefragte Statements (kostet eine Lächerlichkeit gegenüber der aufwendigen Inszenierung von Vorstands-Gruppen-Porträts, z. B.), die sagen es bewegt-bildlich: Wir sind da.

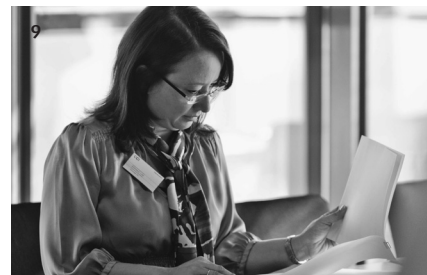
Mit der Online-Berichterstattung, so die Referentin, ist man aktueller, kann schneller agieren, reagieren,

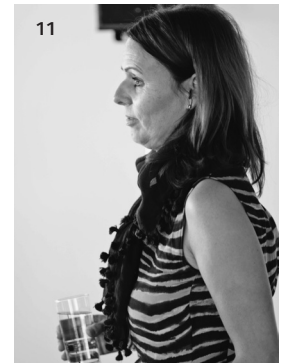
## RÜCKSCHAU AUF DAS 8. HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE 2011



1. Hans-Joachim Dietz, Heidelberger Druckmaschinen; Dr. Tatjana Oberdörster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
2. Heide Feja, Wacker Chemie AG
3. Prof. Gisela Grosse, cci
4. Robin Karpp, Heidelberger Druckmaschinen AG
5. Dietmar Bochert, Haniel Group
6. Jörg Schäfer, Bayer AG; Sonja Hausmanns, Haniel Group; Cordelia Bartels, Commerzbank AG
7. Wolfgang Zengerling, Henkel AG

8. Karin Schurr, Hansjoerg Wössner, Daimler AG, Dr. Wolfgang Schnorr, Deutsche Bank AG, Prof. Gisela Grosse, cci
9. Stefanie Lioe, Volkswagen AG
10. Claudio Rizzo, Deutsche Lufthansa AG; Stefanie Leichtle, Anette Müller, Sabine Eigenbrod, Heidelberger Druckmaschinen; Dr. Wolfgang Schnorr, Deutsche Bank AG
11. Sybille Teyke, Solarworld AG





›Der gedruckte Geschäftsbericht ist und bleibt das Spiegelbild des Unternehmens,  
 ›Das Medium Online ist in einem weltweit bestimmenden Konzern  
 die Visitenkarte, das Persönlichkeitsprofil, ein Buch, das eine Fortsetzungsgeschichte  
 die angesagte, international abgerufene Sprache mit all ihren  
 schreibt, haptisch, sinnlich, jederzeit greifbar, rechnerisch nachweisbar  
 bewegten und beweglichen Bilddokumenten‹

kommunizieren. Informationen treffen zielgenau, vorausgesetzt die Suchmaschine ist gut. Beliebtes Argument gegen Print: Papiersparen, bessere Klimabilanz durch Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Wobei Kritiker bemerkten, dass die Installation neuer Server mit ihrem Stromverbrauch natürlich auch in die CO<sub>2</sub>-Bilanz einfließt ...

Die Portofrage beim klassischen Versand von manchmal hunderttausenden von HV-Einladungen mit oder ohne Kurzbericht scheint die Etats der Abteilungen mittelgroßer und großer Unternehmen zu beschäftigen. Es muss gespart werden, aber wo effizient? Ob ausgerechnet am Produkt der Einladung Qualität geopfert werden soll, ob weniger wiegendes, kleinformatiges Papier das Image mehr schädigt, als es Kosten spart?

SolarWorld schickt ihren Online-Usern nach Wunsch (Print on Demand) einen in zwei derbe Pappkartons gehefteten Papier-Lage-Bericht. Einziger Hinweis auf den Absender: ein Firmenstempel mit Inhaltsübersicht. Nach Discounter-Philosophie eine nützliche Angelegenheit, nicht mehr, nicht weniger.

#### »Zwei Medien – eine Botschaft«

Da zeichnet sich eine radikale Wende ab, das ist ein katzenhafter Sprung ins Gesicht der edlen Business-Outfits unserer traditionellen Geschäftsberichts-Dokumente. Ändern sich die Dress-Codes schneller als die Überlegungen in den Chefetagen? Viele Seminar-Teilnehmer brachten von zu Hause die Überzeugungen mit, die Online-Version sei zwar inzwischen selbstverständlich, aber doch nur eine der Technik

1. Susanne Stacklies, Deutsche Post DHL;  
Prof. Dr. Bernd Lödning, FH Münster
2. Prof. Norbert Nowotsch, FH Münster
3. Sonia Lopez-Sanchez, GfK SE
4. Silke Christiansen, BASF SE



geschuldete Ergänzung. Die Online-Präsentationen jedoch, so zeigten die lebhaften Diskussionen, drängeln sich vor, sie verlangen sozusagen nach Gleichstellung. Auch in der ihnen eigenen Gesetzmäßigkeit der Handhabung. Und die Vorträge und Diskussionen zeigten: Das ist ein weites, weites Feld.

Will die Revolution ihre eigenen Kinder fressen? Eine Umfrage bei den Unternehmen, vom cci veranlasst, zeigt eine eher etwas zögerliche Auffassung. Aus den Antworten ergibt sich eine gewisse Unsicherheit, wie man sich den Herausforderungen stellen soll.

Bereits die Auswahl der Referentinnen und Referenten dieses 8. Heidelberger Seminars war eine reizvolle Mischung, gab sowohl den Konservativen als auch den Onlinern genügend Gelegenheit, nachdenklich zu werden. Die Vertreterin der BASF SE, Silke Christiansen, sprach sich zwar für integrierte Berichterstattung online und print aus, aber das Medium Online sei in einem weltweit bestimmenden Chemie-Konzern die angesagte, international abgerufene Sprache mit all ihren bewegten und beweglichen Bild-dokumenten und den sich wie von selbst aktualisierenden Präsentationen und Botschaften. Den klassischen Abonnenten des Geschäftsberichts gibt es damit nicht mehr, lediglich über Klickraten auf einzelne Themen und die Verweildauer lassen sich Rückschlüsse auf die Nutzer des Geschäftsberichts schließen.

Die meisten Teilnehmer sahen dann doch die Vorteile des gedruckten Geschäftsberichtes: Es ist und bleibt das Spiegelbild des Unternehmens, ist und bleibt die Visitenkarte, das Persönlichkeitsprofil, ein Buch, das eine Fortsetzungsgeschichte schreibt, jederzeit greifbar, haptisch, sinnlich, das Berichtsjahr in all seinen Facetten, inhaltlich, grafisch, rechnerisch nachweisbar.

Denn: Wie haltbar ist das Medium Online in einer sich überstürzenden Zeit? Überholt es sich nicht ständig selbst? Ist es nicht bereits Vergangenheit, wenn es sich gerade formuliert? Wie viel Qualität, Seriosität, Nachdenklichkeit geht unterwegs verloren?

Professor Norbert Nowotsch lehrt seit 1987 am Fachbereich Design der FH Münster. Er zeigte die Vergänglichkeit der Technik an alten, schweren Video-Geräten, den ersten Walkman, den ersten tragbaren Computern (23 kg) und ihren heute nicht mehr (oder nur mit immensem Aufwand und Kosten) zu konservierenden Inhalten. An einem Beispiel führte er vor, wie eine in einem einjährigen Prozess entstandene multimediale und interaktive CD-ROM innerhalb von drei Jahren zu Datenschrott wurde. Neueren technischen Entwicklungen prognostiziert er eine Lebensdauer von zwei Jahren! Und er warnte vor der kritiklosen Gläubigkeit an jedes neue Produkt, das der Markt wie die letzte Offenbarung auswirft, obwohl die nächste Generation bereits getestet wird. Er belegte, ironisch unterfüttert, die oft dümmliche Geschwätzigkeit der heutigen Werbe- und Kommunikationsflut, zeigte aber auch die Leichtgläubigkeit und Hingabe der immer jünger werdenden User an »Social Media« ohne Rücksicht auf Preisgabe persönlichster Daten. Schöne neue Welt? Wo führt sie uns hin?

Sonia Lopez-Sanchez von der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) stellte das »Media Efficiency Panel« vor, mit dem erstmals die Möglichkeit personalisierter Internetnutzung und Verweildauer in Beziehung zum Kaufverhalten im Internet untersucht werden kann. So werde zwar Google am häufigsten angewählt, die längste Verweildauer verzeichne aber Facebook. In der sich anschließenden Diskussion fragte man sich erstaunt, wer sich denn für diese doch einigermaßen intimen Einblicke in persönlichste Lebens-Konsumgewohnheiten und für welchen Preis zur Verfügung stelle?

»Die Online-Version des Geschäftsberichts ist zwar inzwischen selbstverständlich, aber doch nur eine der Technik geschuldete Ergänzung. Jedoch, so zeigten die lebhaften Diskussionen, verlangen sie nach Gleichstellung verschiedene andere Plattformen wie Twitter und Facebook«



Lopez-Sanchez: Die Probandensuche sei einfach, gern stellt man sich zur Verfügung – und oft nur für ein bescheidenes Give-away.

Die Lebensgewohnheiten scheinen sich immer mehr am Internet zu orientieren. Oft sind es Stunden um Stunden, die man vor dem Rechner verbringt, der mehr und mehr Bedürfnisse zu befriedigen und neue zu wecken scheint, begleitet von einem Ameisengewusel werbender Unternehmen (die zum Beispiel solche Umfragen zur richtigen Einschätzung ihrer Zielkonsumenten in Auftrag geben). Auch hier geht's schon im Kinderzimmer los. Die Studien zeigen erschreckend wachsende, Zeit verschlingende Gewohnheiten, Millionen von Nutzerstunden verenden hier.

Der Untertitel der Einladung hatte ja mit dem Thema »Der Geschäftsbericht – ein Medium zwischen Print und Online« gespielt. Das Seminar füllte diesen Zwischenraum mit Anregungen, Bedenklichkeiten, Visionen und Festhalten an den schließlich durch die hohe Schule der Wettbewerbe gereiften Standards. Die Antwort könnte sein: Nicht zwischen den Stühlen

nimmt die Zukunft Platz, sondern auf beiden Stühlen. Die Referenten Keller und Nowotsch hatten die Teilnehmer auf die Qualität der Sprache im Gedruckten und die sichere Konservierung dort selbst aufmerksam gemacht. Auch wenn uns der »apple« der Erkenntnis in neue digitale Welten führt, der traditionelle Buchmarkt boomt unverdrossen. Beweis sind die bereits unübersichtlichen Neuerscheinungen, ob Belletristik oder Sachbuch – das Buch geht nicht unter, wie einst ängstlich prophezeit. Die Medienkonvergenz scheint uns sicher, denn die Neuen Medien erfordern nicht nur eine medienspezifische Aufbereitung von Inhalten, sondern auch einen nachhaltigen Umgang mit Daten, eine dauernde Anpassung der Daten an neue technische Standards.

Professor Grosse abschließend: »Letztendlich wird jedes Unternehmen selbst entscheiden müssen, wie es welche Medien angemessen nutzt.«

*Lisette Nichtweiss*

MIT DIESER AB UND ZU ERSCHEINENDEN KOLUMNE STECKT DER ALS UNABHÄNGIGER KOMMENTATOR BEKANNTE OLAF LEU SEINE NASE IN FREMDE ANGELEGENHEITEN, STÖBERT IN ABGRÜNDEN UND SCHMUDDLECKEN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE UND WIRBELT BISWEILEN ETWAS STAUB AUF.

HEUTE MIT DEM THEMA:

## SO IST DAS SPIEL.

Der nachfolgende Artikel aus der FRANKFURTER ALLGEMEINEN ZEITUNG gibt das Thema vor: »Der Werbemarkt ist gesättigt.« Sogar mehr als das: Es gibt zu viele Agenturen für zu wenige Aufträge. Das nutzen die Einkaufsabteilungen in den Unternehmen aus. »Die Einkäufer schauen nur noch auf den Preis«, sagte Helmut Hechler, Finanzdirektor der Ogilvy Group Germany, während einer Podiumsdiskussion. Für das gleiche Geld verlangten die Unternehmen mehr Leistungen.

---

**»Jeder Einkäufer, der die Überversorgung mit Agenturen nicht ausnutze, sei falsch in seinem Job«**

---

Es sei nun mal ein extrem starker Wettbewerb, sagte Manfred Tubach, Vorstand der Skill Portal AG und Fairpartners in Langen. Jeder Einkäufer, der die Überversorgung mit Agenturen nicht ausnutze, sei falsch in seinem Job. »Das ist halt unsere Aufgabe. Wenn wir dies partnerschaftlich lösen können, ist das schön. Aber wir testen erst mal aus, wie weit wir gehen können.«

Dem widersprach Gudmund Semb, Vorstandsmitglied der Wob AG in Viernheim. »Die Einkäufer wollen so viel wie möglich sparen, aber sie verstehen weder die Leistung von Agenturen noch was dahintersteckt«, sagte er. Schon in den Auswahlverfahren, in der Fachsprache Pitch genannt, verlange man Unmögliches:

Die einen wollten die Urheberrechte haben, bevor sie die Kampagne überhaupt gesehen hätten, die anderen suggerierten, allein das Marketing werde entscheiden. Zunächst einmal müsse man nichts von Leistungen der Agenturen verstehen, sagte Manfred Tubach. Man sei sich bewusst, dass es Grenzen gebe. Die seien auf dem Markt aber noch nicht erreicht. So sei das Spiel. Auch früher hätten vier von fünf Bewerbern den Auftrag nicht bekommen.«

### **Den Wert von Kreativität nicht aufs Spiel setzen**

Ja, so ist das Spiel, das keines mehr ist, denn längst breitet sich ob dieser Einkaufsverhältnisse Unmut, aber auch zunehmend ein vereinzelt Verweigerungsverhalten von Kreativen aus, die dieses Spiel als unwürdig und unfair empfinden. So kommentiert der Kreative Erik Spiekermann in einer in FORM Ende 2004 veröffentlichten Kolumne: »... wer zum Pitch einlädt, bei dem es gewöhnlich ein Anerkennungshonorar gibt, das kaum die Kosten für die Farbdrucke deckt, meint Entscheidungshilfen zu bekommen für eine Kommunikationsaufgabe. In Wirklichkeit ist es aber so, als ginge der Auftragge-



ber nacheinander in mehrere Restaurants, esse von jedem Tellerchen ein wenig und erkläre anschließend, er habe jetzt keinen Hunger mehr und bezahle nichts, weil ja kein Gericht seinem Geschmack entsprach.

Wer also an einem Pitch teilnimmt, bei dem Entwürfe zu einem Bruchteil des Wertes verkauft – sprich: verschenkt – werden, den sie eigentlich wert sind, ist ein dreifacher Versager. Er versagt uns die Wertschätzung, die unsere Arbeit verdient, und er versagt sich ein angemessenes Honorar für das Wertvollste, das wir anzubieten haben: unsere Ideen und deren Visualisierung. Er versagt drittens dem Auftraggeber die Erfahrung, dass Gestaltung als Problemlösung nur im Dialog funktioniert. Für einen Pitch zu arbeiten, ist wie sich zu einem Blind Date mit vielen Teilnehmern gleichzeitig zu verabreden ...«

### Der Pitch als Potenzmittel?

Wolfgang Beinert, Kreativer aus Berlin, schlägt in dieselbe Kerbe: »Ich nehme grundsätzlich an Wettbewerbspräsentationen nicht teil. Wieso auch? Erstens: Die meisten Anfragen sind unprofessionell vorbereitet und sowohl kaufmännisch als auch juristisch nicht verifiziert. Zweitens: Eine Arbeit kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie im interaktiven Prozess mit dem Auftraggeber entsteht. Drittens: Wie soll ich mit Blindtexten und Placebofotos gestalten? Resümee: Wettbewerbspräsentationen sind schwachsinnig und nur etwas für Rambos. Sie bieten in der Regel keine sinnvolle Entscheidungsgrundlage.«

Dies sind zwei prominente Stimmen, die sich hier ungeschminkt zu dem Thema Pitch äußern. So wäre dieses insgesamt auf den Prüfstand zu stellen, auch mit dem Hintergrund, was man mit einem Pitch überhaupt erreichen will. Dazu ein Kommentar aus BRAND EINS 4/07: ... nicht um-

›... nicht umsonst gibt es zu dem deutschen Begriff ›Beratungsresistenz‹ kein englisches Pendant ...‹

sonst gibt es zu dem deutschen Begriff ›Beratungsresistenz‹ kein englisches Pendant [...] dieser Resistenz dürfte eine gehörige Portion Konzern- und Karrierechauvinismus zugrunde liegen. Der Pitch dient als Potenzmittel, damit sich in der Abteilung oder in der eigenen Karriere mal wieder etwas regt. Macht, Einfluss, Stärke, solche Dinge. Der Wettkampf und die Illusion von Kontrollgewalt werden hier entspannteren Formen der Beziehungsanbahnung vorgezogen.« BRAND EINS nennt in diesem Artikel auch eine der Ursachen: »Der Großteil deutscher Marketingabteilungen lässt jedoch verlautbaren, man habe die Kompetenz und Verantwortung für Entscheidungen lieber im eigenen Haus.«

### Das Me-too treibt monströse Blüten

Diesem Argument der Eigenverantwortlichkeit wäre nicht zu widersprechen, würden hier viele Unternehmen professioneller vorgehen. Dem ist aber nicht so. Da das Medium Geschäftsbericht ein schnell zu besorgendes Medium ist, blüht das Me-too und treibt monströse Blüten. Dabei spielt das jährliche Ranking des Wettbewerbs »Die besten Geschäftsberichte« im MANAGER MAGAZIN eine ganz besondere Rolle. Die veröffentlichten Namen der externen Zulieferer werden ähnlich wie beim Würfelspiel »Mensch ärgere dich nicht« mal übersprungen, mal neu gesetzt, mal in letzter Sekunde herausgeworfen. Ein Spiel, das wohl den Kommunikations- und Marketingabteilungen viel Abwechslung,

aber nur sehr wenig an Herausragendem und Speziellem für das Unternehmen bringt. Wieso auch? Der Geschäftsbericht mit seinen durchschnittlich 210 Seiten ist wohl das Medium, das nicht in erster Linie von Kreativität sprich Gestaltung, sondern von Administration, Organisation und Produktion verschiedenster meist umfangreicher Textebenen lebt. Eigentlich mehr ein Objekt für die Text- und Bildverarbeitung, was hier nicht als Nachteil, aber als reale Anforderung zu verstehen ist. Warum nun dieses Hick-Hack mit all diesen Pitches?

So stellt Prof. Gisela Grosse vom cci – das Prüfteam Gestaltung – in einem Kommentar fest: »Die durchschnittliche gestalterische Qualität von Geschäftsberichten steige zwar, Herausragendes sei aber immer seltener. Dafür gebe es Gründe: Die Unternehmen orientieren sich zu stark an den gut bewerteten Geschäftsberichten und vernachlässigen dabei eine eigenständige Gestaltung. Der mangelnde Mut der Verantwortlichen in den Agenturen und in den Unternehmen führe ebenfalls zu einer gewissen Nivellierung. Würde man den Geschäftsbericht als Artefakt der Unternehmenskultur begreifen, als visualisiertes Beispiel für Vereinbarungen, Normen und Standards sowie Beziehungen in einem Unternehmen würden die Unternehmen eigenständiger und mutiger in ihrer Darstellung werden müssen.«

---

**›Es ist ein Gebot der Fairness, die Mitwettbewerber bekannt zu geben.«**

---

#### **Einige Spielregeln neu überdenken**

Mit Pitches – wenn überhaupt – wird man eine Position der unverwechselbaren Eigenständigkeit nicht erreichen können. Dazu bedarf es neuer Regeln im Umgang mit Kreativen und insbesondere mit denen, die bei Pitches nicht mehr mitmachen wollen.

Erstens ist es ein Gebot der Fairness, den hier angesprochenen Kreativen die Namen ihrer Mitwettbewerber bekannt zu geben. Man muss selbst entscheiden können, mit »wem« man in Konkurrenz treten möchte. Auch ein Fußballspiel nennt die Namen der beteiligten Akteure und der Gegner. Schon die Auswahl der Namen beweist die Professionalität und die Ernsthaftigkeit einer Ausschreibung. Oft hat man in der Vergangenheit den Eindruck gehabt, hier würden ohne viel Nachdenken Namen eingesetzt, die in der Auswahl mehr an das Hüchenspiel erinnern. Würde ein Formel-1-Rennen ähnlich unqualifiziert ihre Fahrer aufstellen, so hätte Klein-Mäxchen auf seinem frisierten Mofa hier durchaus eine Chance, gesetzt zu werden.

Zweitens ist bei der Auswahl der Externen ein Honorar einzuplanen, das kein »Nasenwasser« (Zitat von Jochen Rädiker, Strichpunkt) darstellt, sondern die realen Anforderungen an Zeit- und Arbeitsaufwand, samt den Reisekosten, voll und nicht nur rudimentär berücksichtigt. Dieses Erarbeitungshonorar kann, je nach Anforderung und Umfang, auch die Größe der/des beauftragten Agentur/Studios berücksichtigend, durchaus unterschiedlich sein. Das Diktat, unabhängig von diesen Voraussetzungen, die Summe einheitlich festzusetzen, ist zwar gebräuchlich, geht aber an der Realität vorbei. Hier wird nach dem Prinzip Hoffnung von beiden Seiten gearbeitet. Wobei die

Risikominderung allein aufseiten des Unternehmens, das weitgehendst volle Risiko aufseiten der Externen liegt. Die eine Seite möchte möglichst wenig investieren, die andere Seite bringt nicht den Mut auf, zu sagen: »Für diese Summe kann ich nur das und das liefern.« Ein Argument, das wesentlich zu einem fairen Umgang beitragen würde.

---

**»Wobei die Risikominderung allein aufseiten des Unternehmens, das weitgehendst volle Risiko aufseiten der Externen liegt.«**

---

Das festgelegte Budget, das für einen Pitch eingeplant ist, kann nicht zuungunsten mehrerer Teilnehmer geteilt, geviertelt, gedrittelt und gefünftelt werden. Wer fünf Teilnehmer sehen will/muss, hat mit höheren Kosten zu rechnen, als wenn es nur zwei Teilnehmer gewesen wären.

Drittens ist bei der Auswahl zu berücksichtigen, in welche Klasse der Kreativen man einsteigen will. Ist es wirklich eine Auf-

gabe, die Neues, die Kreativität, die Herausragendes verlangt, wenn schon im Briefing auf eine unternehmenseigene Fotobank einschließlich eines noch zu berücksichtigenden Corporate Designs verwiesen wird? Was bleibt hier für eigenständige Kreativität noch übrig? Oder ist hier eine vornehmliche Aufgabe gemeint, die nur zehn Prozent Kreativität, aber neunzig Prozent Administration, Organisation und Produktion verlangt? Das wäre dann mehr Text- und Bildverarbeitung und eine Produktionsagentur der sehr viel richtigere Partner.

#### **Was vermieden werden sollte ...**

Viertens sollte man nachstehend aufgeführte »Fundstücke« in Briefings unterlassen: »Darstellung von mindestens zwei alternativen Grobskizzen für einen XY-Geschäftsbericht.« Diese erbringen für das Image nichts. Es sind nichtanwendbare Placebos und haben mehr mit dem imaginären Setzen auf eine Zahl im Roulette zu tun als mit einem ernsthaften Beitrag zur Unternehmensdarstellung. Sehr viel richtiger ist die in diesem Briefing aufgefundene, aber falsche Zuordnung der Prozente:

»Folgende Bewertungskriterien werden bei der Beurteilung angelegt: Gesamtpreis 70 %, Designentwürfe einschließlich Texten sowie mehrfarbigen Bildern und Grafiken 25 %, Referenzen 5 %.« Hier mag einer der am Anfang dieses Beitrags erwähnten »Einkäufer« beteiligt gewesen sein, denn die Aufgabe würde in der ersten »Annäherung« wohl besser 70 % Referenzen, 25 % Preiswürdigkeit und 5 % Vorgehensweise und Ideen erfordern. Motto: »Zeig mir, was du getan, und ich sage dir, wer du bist«.

Ein anderes Fundstück: »... vom Budget her würden wir uns nicht in der Kategorie Gildemeister oder ThyssenKrupp bewegen – es läge niedriger.« Hier wäre die Frage, welches außenstehende Unternehmen das Budget dieser Firmen genau kennt? Sehr viel mehr wird hier eine gewünschte durchschnittliche Qualität gemeint sein. Damit gibt man auch zu erkennen, dass man keinen Mut zur Veränderung hat – getreu dem Zitat von Oscar Wilde: »Das Durchschnittliche gibt der Welt ihren Bestand, das Außergewöhnliche ihren Wert.«

*Prof. em. Olaf Leu*

## WISSEN, DAS WEITERBRINGT

In welchen Punkten können Sie Ihren Geschäftsbericht weiterentwickeln? Wo genau stecken die Optimierungspotenziale – bei der Angemessenheit, dem Layout, der Typografie oder der Bildsprache? Ist es gelungen, das Unternehmen eigenständig und unverwechselbar und damit identitätsstiftend darzustellen? Ist die formulierte Leitidee mit den übrigen Anteilen der Gesamtpublikation konsistent verknüpft? Weisen visualisierte »Non-Financials« den Report als repräsentatives Medium der Unternehmenskultur aus? Ist der Geschäftsbericht übersichtlich und sinnvoll gegliedert? Und wie ist der Bericht eigentümlich in puncto Einzelkriterien im Vergleich zu den besten Werken positioniert?

### cci-Datenbank: Vergleiche optimal nutzen

Herzstück dieser umfassenden Analysen ist die cci-Datenbank, die speziell für die Auswertung des MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerbs entwickelt wurde. Die Ergebnisse des Wettbewerbs sind darin über mehrere Jahre nachvollziehbar

als aussagefähiges Stärken-Schwächen-Profil dokumentiert und über Detailabfragen individuell abrufbar. Vergleichen lassen sich diese Abfragen nach Indizes, den einzelnen Prüfkriterien, innerhalb eines Jahrgangs oder gar im 5-Jahresverlauf. Auch Benchmarks, beispielsweise innerhalb einer bestimmten Branche, sind möglich. Weiterhin enthält unser Analysetool statistische Übersichten zu Verarbeitung und typografischer Ausstattung, die bestellt werden können, beispielsweise zu Formaten, Bindungen, verwendeten Schriften, Grundraster, Innenseitenaufkommen etc.

### »Beratung zur Unternehmenskommunikation«

Vom Service des cci können nicht nur Teilnehmer am MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerb profitieren, sondern alle Unternehmen. Neben den klassischen Analysen zum Geschäftsbericht bietet das cci wissenschaftliche Beratung bei der Entwicklung innovativer medialer Kommunikationskonzepte im Print-, Online- und Bewegtbild-Bereich an.

### Service-Leistungen des cci

Wir analysieren Geschäftsberichte auf der Grundlage sachlich fundierter und veröffentlichter Prüfkriterien. Sie können unter folgenden Serviceleistungen auswählen:

- › Liste der Bewertungsergebnisse (unkommentiert)
- › Stärken-Schwächen-Analyse
- › Ausführliches Einzelgutachten
- › Benchmark-Beispiele
- › Inhouse-Seminar/-Workshop
- › Individuelles Einzelgutachten zu weiteren Medien der Unternehmenskommunikation

»» Für weitere Informationen fordern Sie bitte unsere Service-Broschüre zum Wettbewerb an: [cci@fh-muenster.de](mailto:cci@fh-muenster.de)

---

### IMPRESSUM

CCI-News 12\_2011 | 6. Jahrgang | Erscheinungsweise halbjährig

#### Herausgeber

CCI – Corporate  
Communication Institute  
Prof. Gisela Grosse  
Münster University of Applied  
Sciences, Faculty of Design  
Leonardo-Campus 6  
D 48149 Münster  
Fon +49 251.8365 3-75  
Fax +49 251.8365 3-76  
[www.cci.fh-muenster.de](http://www.cci.fh-muenster.de)  
[cci@fh-muenster.de](mailto:cci@fh-muenster.de)

#### Layout

Florian Köppen  
**Bildquellen**  
K+S, Seite 2; CCI, Tim Ziola, Seite  
14–19; Hilger & Boie, Seite 21  
**Font**  
Linotype Compatil  
**Papier**  
Papier Union  
GardaPat 13, 115 g/qm  
**Druck**  
Mundschenk Druck+Medien

#### Redaktion

Prof. Gisela Grosse (verantw.)  
**Beiträge**  
Holger Eltze, Prof. em. Olaf Leu,  
Lisette Nichtweiss  
Alle nicht gekennzeichneten  
Artikel sind Redaktionsbeiträge

Gastbeiträge geben nicht in jedem  
Fall die Meinung des Heraus-  
gebers wieder. Alle Rechte vor-  
behalten. Nachdruck oder elek-  
tronische Verbreitung nur mit  
Zustimmung des Herausgebers.  
**Schutzgebühr:** 10 €

---

Wir danken Mundschenk Druck+Medien und PapierUnion  
für die freundliche Unterstützung.

