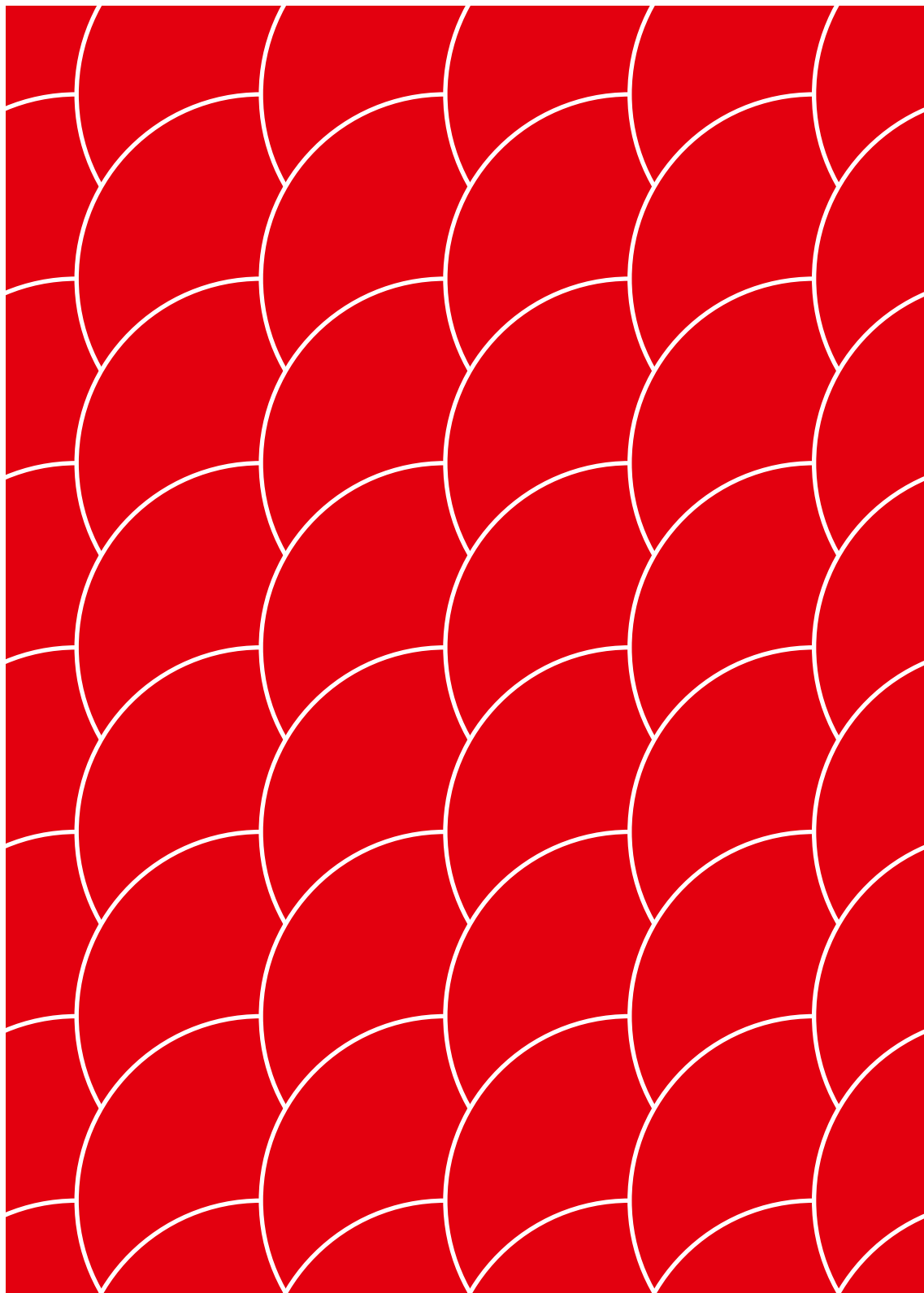
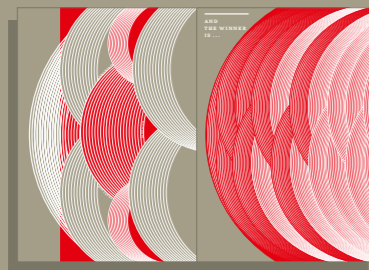


**20**

**CCI** NEWS

des Corporate Communication Institute | Jubiläumsausgabe Nr. 20  
10. Jahrgang | November 2015 | [www.cci.fh-muenster.de](http://www.cci.fh-muenster.de)





Forschen, analysieren,  
bewerten



Wissen vernetzen, Weiterbildung,  
neue Erkenntnisse



Lehre,  
Wissen generieren



Meinung darstellen,  
Design reflektieren

#### CORPORATE REPORTING

»In Anbetracht multipler Kommunikationskanäle wächst die Herausforderung für Unternehmen, ein in sich konsistentes und vertrauenswürdiges Selbstbild zu zeichnen. Diese Aufgabe ist grundsätzlich nicht leicht – für die Macher von Geschäftsberichten ist sie existenziell.«

Prof. Gisela Grosse

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

die Ihnen vorliegende cci News ist unsere 20te Ausgabe. Das Themenheft ›Die visuelle Bilanz‹ ersetzt in diesem Jahr unsere gleichnamige Tagung. Anlässlich des Jubiläums haben wir die cci News nicht nur für die Veröffentlichung unserer Bewertungsergebnisse genutzt, sondern wir haben auch Rückschau gehalten und geben Ausblicke auf die zukünftigen Schwerpunkte unserer Arbeit. Das alles fein verpackt und für Sie hoffentlich angenehm gestaltet.

Die Wettbewerbslandschaft um den ›besten Geschäftsbericht‹ ist vielfältig geworden und treibt neue Blüten. ›Investors Darling‹ und die ›Bilanz‹ bewerten ausschließlich die Inhalte von Geschäftsberichten und kommen dabei zu recht unterschiedlichen Ergebnissen. Die vom MANAGER MAGAZIN über viele Jahre aufgebaute ›benchmark‹ für die Beurteilung von Geschäftsberichten ist damit – ohne Not – preisgegeben worden. Der reine Inhalt des Corporate Reporting kann zwar analysiert, bewertet und geprüft werden, ob er aber seine Adressaten auch erreicht, mag dahingestellt sein.

Aus der Kognitionsforschung wissen wir, dass sich die Wahrnehmung visueller Gestaltung auch unbewusst in unseren Werturteilen niederschlägt. Daher laufen selbst nüchterne Analytiker und Experten Gefahr, dass ihre Werturteile nicht allein durch überprüfbare Inhalte sondern auch durch – über Gestaltung induzierte – Wahrnehmungseffekte beeinflusst werden. »Reputation ist möglicherweise das bedeutsamste Asset von Unternehmen«, so Dr. Matthias Schmidt vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) in seinem Vortrag auf dem diesjährigen ›Heidelberger Forum Geschäftsberichte‹. »Lesen Sie hierzu unsere Rückschau auf das zehnte Heidelberger Forum Geschäftsberichte ab Seite 29.

Das cci wird deshalb auch künftig die Gestaltung von Geschäftsberichten untersuchen. Einen besonderen Schwerpunkt legen wir dabei auf die Bewertung der nachhaltigen Berichterstattung, im Sinne der Empfehlungen des International Integrated Reporting Council (IIRC). Zusammen mit unserer Kooperationspartnerin Prof. Dr. Oberdörster von der Westfälischen Hochschule (»Integrated Reporting ist ein Weckruf für die Finanzberichterstattung«) werden wir ›Best Practice‹ im Integrated Reporting im Rahmen unserer Forschungsarbeit identifizieren und veröffentlichen. »Mehr dazu in unserem Beitrag ›Perspektivwechsel‹ ab Seite 20.

Die Ergebnisse der gestalterischen Bewertung von Print- und Online-Geschäftsberichten finden Sie in unseren facts & figures »ab Seite 8. Auf Grund der neuen Prüfkriterien sind die durchschnittlichen Bewertungsergebnisse gegenüber den letzten Jahren deutlich abgefallen. Die Spitzenberichte hingegen behaupten sich im herausragenden Bereich.

Herausragende Gestaltungsergebnisse zu erzielen erfordert Gestaltungswillen, Erfahrung und Übung. »Inspiration + Transpiration = Innovation«. Auf diese Formel hat es der große Kurt Weidemann einmal gebracht. Im Lehrgebiet ›Unternehmenskommunikation –

Gestaltung von Geschäftsberichten‹ üben sich angehende Designerinnen und Designer in der Visualisierung von finanzwirtschaftlichen Inhalten. Dabei müssen diese Inhalte nicht immer klassisch der Finanzwirtschaft entspringen. Im Seminar ›der illustrierte Geschäftsbericht‹ war die Aufgabe zu bewältigen, aus einem existierenden Geschäftsbericht ein Märchen zu machen oder aus einem Märchen finanzwirtschaftliche Daten und Fakten herauszuarbeiten und darzustellen. »Lassen Sie sich von den Ergebnissen auf Seite 46 überraschen.

Um Unternehmen zu verstehen bedarf es der gründlichen Auseinandersetzung mit dem propagierten Selbstverständnis, der Vision und der Werthaltung. Daraus resultieren Programme zur Unternehmenskultur, zum Wertewandel, Corporate Identity und Markenführung. Aber wie sieht es mit dem gelebten Alltag in den Unternehmen aus und wie gehen Kommunikationsverantwortliche damit um? In seinem Beitrag ›Alles Corporate. Oder was?‹ geht Prof. Olaf Leu der Frage nach, wie aus den vielstimmigen Meinungsäußerungen zum Thema ein zukunftsfähiger Kern herausgearbeitet werden kann. »Mehr dazu in der Black Box ab Seite 47.

Mit der Übernahme der Gestaltungsbewertung von Geschäftsberichten hat das cci die Tradition des ›Newsletters‹ von seinem Vorgänger, dem Analyseteam Mainz unter der Leitung von Prof. Leu, übernommen. Seit 2006 publizieren wir nun die cci News. »Einen Überblick über die letzten 19 Hefte finden Sie auf den Seiten 59,60.

Diese Publikationen wären ohne das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit aller ehemaligen und heutigen Mitarbeiter im cci nicht möglich gewesen. Das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit allein hätten allerdings noch keine gedruckten Ergebnisse hervorgebracht, diese verdanken wir unseren Förderern. »Siehe Seiten 57,58.

Die wissenschaftliche Arbeit des Instituts wird seit vielen Jahren von einem wissenschaftlichen Beirat aus Experten unterschiedlicher Disziplinen bereichert. Einer von Ihnen, Prof. Olaf Leu – seit Gründung des Instituts dabei und longtime member des cci – hat sich nun aus der operativen Arbeit zurückgezogen. »Lesen Sie mehr dazu ab Seite 55.

Last but not least wollen wir Ihnen einen weiteren Ausblick auf unsere wissenschaftliche Arbeit geben. In Zeiten vernetzter Kommunikation und elektronischer Medien gewinnt das ›Bewegtbild‹ wachsende Bedeutung. Als Medium bietet es für Unternehmen ideale Möglichkeiten der Selbstdarstellung, von der Vermittlung dokumentarischer Fakten über narrative Erzählstränge bis hin zu ästhetischen Erlebnisdimensionen. Der Medienwissenschaftler Dr. Lars Grabbe hat ein Analysesystem zur Identifizierung der gestalterischen Qualität von audiovisuellem Bewegtbild entwickelt, das er in seinem Beitrag zur Methodik, Analyse und Fakten vorstellt. »Bewegtbilder verstehen ab Seite 51.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme und anregende Lektüre  
Gisela Grosse, Leitung cci

## Inhalt

- 8 CCI FACTS & FIGURES  
aus dem Wettbewerb ›Corporate Reporting‹ 2015
- 16 CCI BEITRAG  
›Herstellung & Verarbeitung der Geschäftsberichte 2015‹  
Annikó Onnen
- 20 CCI BEITRAG  
›Perspektivwechsel – zum Thema Integrated Reporting‹  
Prof. Gisela Grosse,  
Prof. Dr. Tatjana Oberdörster
- 29 CCI TAGUNG  
›Das Ganze sehen‹  
Rückschau auf das zehnte Heidelberger Forum  
Geschäftsberichte von  
Lisette Nichtweiss
- 46 CCI LEHRE  
›Der illustrierte Geschäftsbericht: Beispiele aus dem Seminar ›Unternehmenskommunikation‹ – Gestaltung von Geschäftsberichten
- 47 CCI BLACKBOX  
›Alles Corporate. Oder was?‹  
Vorabdruck aus der Mitte 2016  
erscheinenden Buchpublikation ›OLAF LEU R/80‹
- 51 CCI AUSBLICK  
›Bewegtbilder verstehen‹  
›Methodik, Analyse, Fakten‹  
Dr. Lars C. Grabbe
- 55 CCI SAGT DANKE  
Wissenschaftlicher Beirat,  
Mitarbeiter und Sponsoren
- 59 CCI NEWS  
Alle bisherigen Ausgaben  
der cci News

AND  
THE WINNER  
IS ...

**#1**

Corporate Reporting

BASF SE

Nr. 1 im Corporate Reporting  
(Print+Online) ist die BASF SE

**#1**

Print

SIEMENS AG

Nr. 1 im Print ist die  
Siemens AG

**#1**

Online

BASF SE

Nr. 1 im Online ist die  
BASF SE

ANALYSIEREN

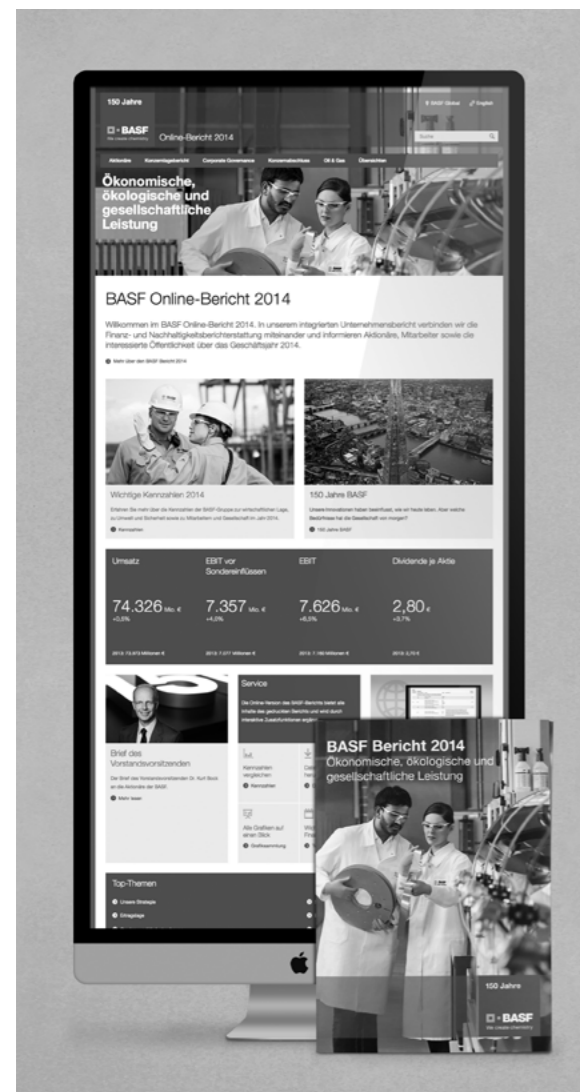
BEWERTEN

FORSCHEN

**BEST OF CORPORATE REPORTING**

Die gestalterische Bewertung des Print- und des Online-Geschäftsberichts zusammen ergab einen Sieg für die BASF AG. Auf Rang 2 platziert sich die Merck AG, gefolgt von der Siemens AG auf Platz 3.

Den besten Online-Geschäftsbericht legt die BASF SE vor. Der responsive Bericht überzeugt insbesondere durch seine Menüführung und Verweisstruktur, die informative und übersichtliche Startseite sowie die Einbindung des Vorworts des CEO als Film. Aussagen zu Unternehmen, Profil und Strategie und die Darstellung von Chancen, Risiko und Prognose sind innerhalb des Dokuments verknüpft. Das Geschäftsmodell und die wesentlichen Einflussgrößen für die Wertschöpfung des Konzerns werden über infografische Elemente nachvollziehbar visualisiert.



**Die drei Besten im Corporate Reporting**

Unternehmen	Ergebnis in %
BASF	77,40
Merck	75,74
Siemens	75,46



Den besten Print-Geschäftsbericht legt die Siemens AG vor. Der aufwendig hergestellte Bericht überzeugt in allen Bewertungskategorien. Eine sehr gute Navigation innerhalb des gesamten Geschäftsberichts, das Zusammenspiel von fotografischer Bildsprache und illustrativen Informationsgrafiken sowie eine angenehme Leseatmosphäre unterstützen den positiven Eindruck. Das Layout ist spannend aufgebaut und die Tabellen übersichtlich gestaltet. Eine konsequente und harmonische Farbgebung unterstützt die Wahrnehmung der zu vermittelnden Inhalte.



**BEST PRACTICE INTEGRATED REPORTING**

Best Practice im Integrated Reporting legen in der diesjährigen gestalterischen Bewertung die Unternehmen BASF, Siemens und Bayer vor.

BASF SE zeigt über Informationsgrafiken, herausgehobene Textkästen, Tabellen und Organigramme die unternehmensseitige Verantwortung für Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft. Die Wertschöpfung des Konzerns, Chancen und Risiken sowie Strategie, Ziele und Zielerreichungsgrad der Reduktion von Emissionen und Wasserverbrauch werden visuell veranschaulicht.

Die Siemens AG widmet den Geschäftsbericht der ›Vision 2020‹ des Konzerns. Die Unternehmenskultur und Werthaltung des Konzerns, ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren sowie die Beziehungen zu Anspruchsgruppen werden über Informationsgrafiken, die Bildsprache und über typografische Inszenierungen in eingebundenen Heften herausgehoben.

Bereits auf den ersten Seiten des Geschäftsberichts der Bayer AG werden klare Aussagen zur kurz- und mittelfristigen Strategie des Konzerns über die Bildsprache verdeutlicht. Die Managementstruktur mit Abbildungen der verantwortlichen Personen überzeugt, Aussagen zu Chancen, Risiken und Prognose werden über infografische Darstellungen veranschaulicht. Weiterführende, vertiefende Informationen werden – über Verweise – im Online-Geschäftsbericht zur Verfügung gestellt.

Leider beschränkt sich die visuelle Darstellung des Integrated Reporting überwiegend auf Text, Diagramm und Grafik. Die Idee des Integrated Reporting auch mittels Bildsprache zu transportieren, steckt noch in den Kinderschuhen, ebenso wie die Darstellung der Verknüpfung der Kapitalien der Konzerne.

**GESAMTRANKING PRINT 2015 DAX 30**

**Die Sieger 2015 pro Hauptkriterium**

Unternehmen	Ergebnis in %
<b>HERAUSRAGEND</b>	<b>100,00</b>
1. Siemens (1)	85,42
2. Volkswagen (4)	81,93
3. Adidas (8)	80,70
Fresenius Medical Care (3)	80,07
<b>ÜBER STANDARD</b>	<b>80,00</b>
Bayer (1)	79,43
Deutsche Post DHL (6)	79,41
Merck (12)	76,73
BMW Group (4)	76,14
BASF (14)	74,07
10. Linde (6)	73,88
Deutsche Telekom (10)	68,61
Allianz (11)	68,38
Daimler (13)	65,70
K+S (9)	65,69
Commerzbank (17)	65,67
Deutsche Börse (15)	65,65
Deutsche Lufthansa (20)	64,71
Deutsche Bank (18)	62,51
Henkel (16)	61,96
<b>STANDARD</b>	<b>60,00</b>
20. Continental (21)	59,41
Infineon (25)	57,49
Lanxess (24)	52,61
HeidelbergCement (19)	52,29
Munich RE (23)	51,49
SAP (27)	48,91
Fresenius (28)	40,10
<b>UNTER STANDARD</b>	<b>40,00</b>
RWE (22)	39,81
Beiersdorf (26)	37,28
E.ON (29)	35,32

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>DAX 30</b>									
BASF						•			
BMW Group					•				
Deutsche Post DHL							•		
Fresenius Medical Care								•	
K+S				•					
Siemens	•	•							
Volkswagen			•						•

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

Unternehmen	Punkte (max. 100)	in % (max. 9)
1. Volkswagen	95	8,6
2. BMW Group	92	8,3
3. Adidas	90	8,1
4. Deutsche Post DHL	86	7,7
5. Deutsche Telekom	84	7,6
6. K+S	81	7,3
7. Fresenius Medical Care	80	7,2
8. Linde	75	6,8
9. Siemens	74	6,7
10. Deutsche Lufthansa	73	6,6

(1) = Vorjahresplatzierung

**RANKING GESTALTUNG – 5-JAHRES-VERLAUF**

Die Top Ten (Datenbasis: erreichter Prozentwert)

Rang	2011	2012	2013	2014	2015
1.	K+S (13)	Siemens (5)	Allianz (29)	Bayer (7), Siemens (4)	Siemens (1)
2.	Deutsche Post DHL (4)	K+S (1)	Volkswagen (6)		Volkswagen (4)
3.	Fresenius Medical Care (1)	Fresenius Medical Care (3)	Deutsche Post DHL (5)	Fresenius Medical Care (10)	Adidas (8)
4.	BMW Group (6)	BMW Group (4)	Siemens (1)	Volkswagen (2)	Fresenius Medical Care (3)
5.	Siemens (7)	Deutsche Post DHL (2)	K+S (2)	BMW Group (6)	Bayer (1)
6.	Bayer (8)	Volkswagen (7)	BMW Group (4)	Deutsche Post (3)	Deutsche Post DHL (6)
7.	Volkswagen (5)	Adidas (11)	Bayer (9)	Linde (9)	Merck (12)
8.	Linde (2)	Linde (8)	Adidas (7)	Adidas (8)	BMW Group (4)
9.	BASF (10)	Bayer (6)	Linde (8)	K+S (5)	BASF (14)
10.	Beiersdorf (22)	BASF (9)	Fresenius Medical Care (3)	Deutsche Telekom (12)	Linde (6)

(1) = Vorjahresplatzierung

**Durchschnittswerte DAX 30 im Jahresvergleich**

Jahr	Werte in %
2011	70,37
2012	68,47
2013	66,60
2014	67,08
2015	63,84

**Prozentuelle Verteilung auf die Bewertungslevel**

Ranking-Bereiche	Werte in %
Herausragend	13,8
Über Standard	51,7
Standard	24,1
Unter Standard	10,4

**Spitzenwerte DAX 30 im Jahresvergleich**

Jahr	Werte in %
2011	86,01
2012	86,41
2013	84,06
2014	85,60
2015	85,42

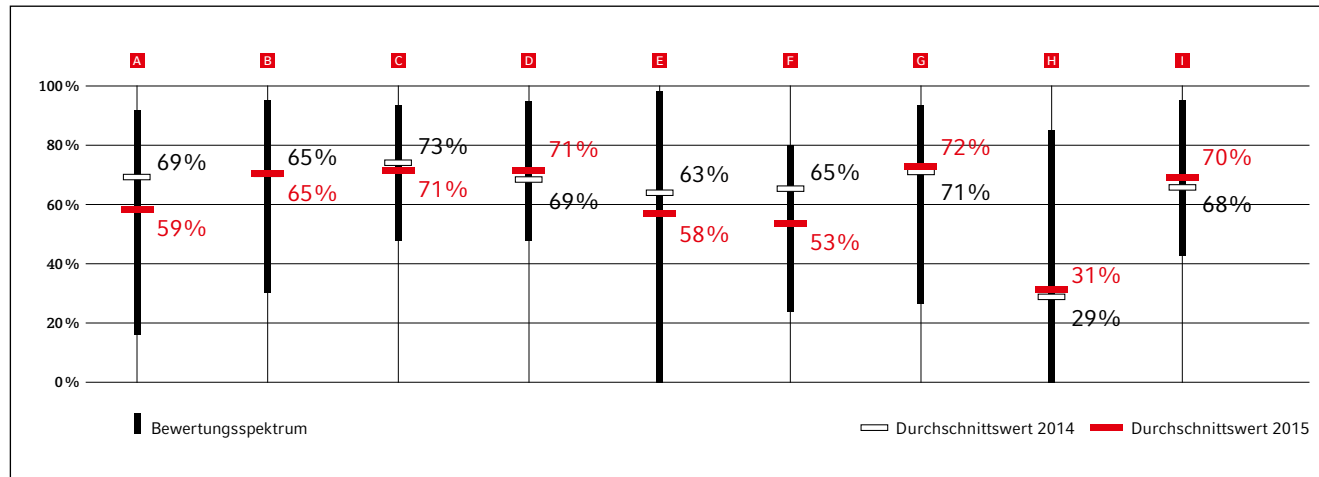
**Bewertungslevel**

RANKING-BEREICH	GESAMTERGEBNIS
HERAUSRAGEND	100–80 %
ÜBER STANDARD	80–60 %
STANDARD	60–40 %
UNTER STANDARD	40–20 %
WEIT UNTER STANDARD	20– 0 %

**ERGEBNISSE NACH PRÜFKATEGORIEN**

DURCHSCHNITTSWERTE UND BEWERTUNGSSPEKTRUM IM DAX 30

Anmerkung: Werte gerundet



**Prozentuale Verteilung auf die Hauptkategorien**

CCI-HAUPTKATEGORIEN	CCI-PRÜFKRITERIEN	GEWICHTUNG
A. ANGEMESSENHEIT	Erster visueller Eindruck, visuelle Leselogistik	14 %
	Corporate Identity	
	Repräsentation	
	Titel, weiter- und abführende Umschlaggestaltung	
B. GESAMTEINDRUCK	Eigenständigkeit	16 %
	Übersichtlichkeit, Gliederung	
	Darstellung des Managements	
	Funktionale Qualität	
C. LAYOUT	Emotionale Qualität	13 %
	Makrotypografie	
D. TYPOGRAFIE	Mikrotypografie	13 %
	Übersichtlichkeit der Tabellen	
	Generelle Qualität der Bildsprache	
E. BILDSPRACHE	Aussagekraft, Unternehmensbezogenheit	12 %
	Eigenständigkeit, Durchgängigkeit	
	Generelle Qualität der Informationsgrafiken	
F. INFORMATIONSGRAFIK	Aussagekraft, Unternehmensbezogenheit	12 %
	Funktionale Qualität	
	Aussagekraft, Unternehmensbezogenheit	
G. FARBEN	Emotionale Qualität	9 %
	Außergewöhnliches/Herausragendes	
	Papier/Materialqualität	
H. SONSTIGES	Buchbinderische Verarbeitung	2 %
	Reprografiequalität	
	Druckqualität	
	Besonderes	
I. HERSTELLUNG/ VERARBEITUNG		9 %

**GESAMTRANKING ONLINE (HTML) 2015 DAX 30**

**Prozentuelle Verteilung auf die Bewertungslevel**

Unternehmen	Ergebnis in %
<b>HERAUSRAGEND 100,00</b>	
1. BASF (3)	80,75
2. Daimler (1)	76,00
3. Merck (15)	74,75
Deutsche Post DHL (8)	70,50
<b>ÜBER STANDARD 80,00</b>	
Siemens (2)	65,50
Volkswagen (5)	65,50
Bayer (9)	65,25
Linde (7)	62,00
<b>STANDARD 60,00</b>	
BMW Group (10)	59,75
10. Deutsche Bank (12)	57,25
SAP (4)	56,50
Deutsche Börse (16)	47,25
Henkel (6)	45,00
<b>UNTER STANDARD 40,00</b>	
Continental (19)	39,75
Deutsche Telekom (14)	38,50
Beiersdorf (20)	34,25
<b>WEIT UNTER STANDARD 20,00</b>	
Infineon (-)	6,75
Adidas (-)	6,50

Ranking-Bereiche	Werte in %
Herausragend	22,2
Über Standard	22,2
Standard	27,8
Unter Standard	16,7
Weit unter Standard	11,1

**Durchschnittswerte DAX 30 im Jahresvergleich**

Jahr	Werte in %
2014	61,38
2015	52,88

**Spitzenwerte DAX 30 im 2-Jahres-Vergleich**

Jahr	Werte in %
2014	86,75
2015	80,75

(1) = Vorjahresplatzierung

**Die Sieger 2015 pro Hauptkriterium**

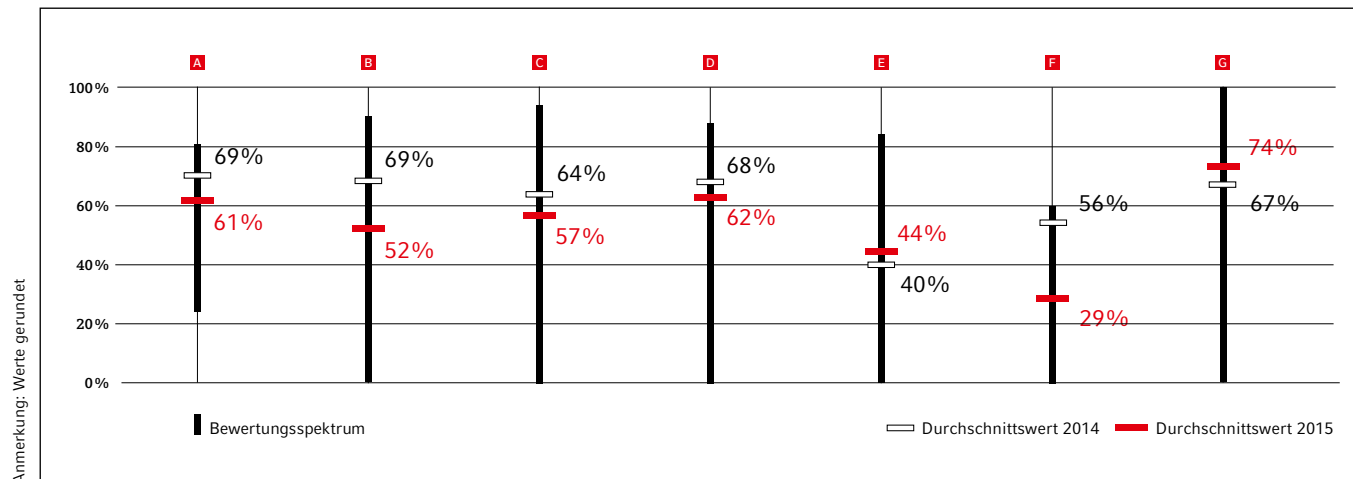
	A	B	C	D	E	F	G
BASF		•	•		•	•	
Bayer	•						
Deutsche Post DHL				•			•
Linde							•
Merck			•				•

**Bewertungslevel**

RANKING-BEREICH	GESAMTERGEBNIS
HERAUSRAGEND	100–80 %
ÜBER STANDARD	80–60 %
STANDARD	60–40 %
UNTER STANDARD	40–20 %
WEIT UNTER STANDARD	20– 0 %

**ERGEBNISSE NACH PRÜFKATEGORIEN**

DURCHSCHNITTSWERTE UND BEWERTUNGSSPEKTRUM IM DAX 30



Anmerkung: Werte gerundet

**Prozentuale Verteilung auf die Hauptkategorien**

CCI-HAUPTKATEGORIEN	CCI-PRÜFKRITERIEN	GEWICHTUNG
A. ANGEMESSENHEIT	Erster visueller Eindruck, visuelle Leselogistik	14 %
	Corporate Identity	
	Repräsentation	
	Titel, weiter- und abführende Umschlaggestaltung	
B. GESAMTEINDRUCK	Eigenständigkeit	16 %
	Übersichtlichkeit, Gliederung	
	Darstellung des Managements	
	Funktionale Qualität	
C. LAYOUT	Emotionale Qualität	13 %
	Makrotypografie	
D. TYPOGRAFIE	Mikrotypografie	13 %
	Übersichtlichkeit der Tabellen	
	Generelle Qualität der Bildsprache	
E. BILDSPRACHE	Aussagekraft, Unternehmensbezogenheit	12 %
	Eigenständigkeit, Durchgängigkeit	
	Generelle Qualität der Informationsgrafiken	
F. INFORMATIONSGRAFIK	Aussagekraft, Unternehmensbezogenheit	12 %
	Funktionale Qualität	
	Emotionale Qualität	
G. FARBEN	Aussagekraft, Unternehmensbezogenheit	9 %
H. SONSTIGES	Außergewöhnliches/Herausragendes	2 %
	Papier/Materialqualität	
I. HERSTELLUNG/ VERARBEITUNG	Buchbinderische Verarbeitung	9 %
	Reprografiequalität	
	Druckqualität	
	Besonderes	

EIN BEITRAG VON ANNIKÓ ONNEN ZUR HERSTELLUNG & VERARBEITUNG DER GESCHÄFTSBERICHTE

HERSTELLUNG UND VERARBEITUNG ANNÍKÓ ONNEN  
**2015**

DIE PRODUKTIONSTECHNISCHE BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSBERICHTE BESCHRÄNKTE SICH IN DIESEM JAHR AUF DIE DAX 30-UNTERNEHMEN, WOBEI THYSSENKRUPP WIEDERHOLT AUF EINE PRINTAUSGABE VERZICHTETE. AN DEN PARAMETERN DER BEURTEILUNG WURDEN KEINE VERÄNDERUNGEN VORGENOMMEN.

Im Vergleich zum Vorjahr muss leider festgestellt werden, dass sich der Niveauabfall weiterhin fortsetzt. Ungesehene Formate, aufwändige Veredelungen (Deutsche Telekom AG) oder raffinierte Mechaniken (Fresenius Medical Care AG) waren eher die Ausnahme.

Der in unserer Gesellschaft ungebremste, positive Trend zu ökologischen Ansätzen alle Bereiche des Lebens betreffend, findet interessanterweise wenig Beachtung bei der Umsetzung der Geschäftsberichte. Die Anzahl der Berichte, die auf 100% Recyclingmaterial gedruckt wurden, die Verwendung von Ökofarben oder die Klimaneutralstellung des Druckes hat sich nicht merklich erhöht.

Trotz der vorangegangenen eher kritischen Worte muss natürlich festgestellt werden, dass es auch in diesem Jahr eine Vielzahl wirklich schöner Berichte gab!

Gleichbleibend, wenn auch in leicht veränderter Reihenfolge, belegen die Volkswagen AG, die BMW Group und die adidas AG die ersten drei Ränge. Es folgen auf Platz vier die Deutsche Post DHL mit einer sehr gelungenen Materialauswahl und als einziger Bericht mit einem Flexi-cover ausgestattet und auf Platz fünf die Deutsche Telekom AG mit einer »vielschichtigen« Titelseite. Hierbei handelt es sich um eine aufgesetzte, formgestanzte Tasche, in der die Broschüre Zahlen & Fakten spielerisch ihren Platz findet.

Auf die drei Erstplatzierten möchte ich nun gerne etwas detaillierter eingehen:

Den ersten Platz belegt absolut verdient der Geschäftsbericht der Volkswagen AG. Das Produkt ist sehr aufwändig produziert und bietet sehr viele Extras. Neben dem eigentlichen Zahlenwerk bekommt der Leser zusätzlich die Broschüre »Momentum« (am Rücktitel des Berichts mittels Lasche fixiert), eine auf der ersten Inhaltsseite perfekt motivbündig aufgeklebte Markenbroschüre und ein Poster geboten.

Zudem kommen diverse Veredelungen wie eine Folierung des Umschlags, eine dreifach Badenwanenstanzung, Flachfolienprägungen, partielle uv-Lackierungen, Blindprägungen, verkürzte Seiten, die Verwendung von Sonderfarben und ein schöner Materialmix hinzu. Bei der Reinzeichnung fällt ein gelungener Tabellenaufbau, sowie ein sehr gut ausgeglichener Blocksatz auf. Die Bildauflösung, Retusche und Lookfindung ist ebenfalls nicht zu bemängeln und erreicht die maximal mögliche Punktzahl. Am meisten jedoch begeistert der Bericht dadurch, dass immer wieder kleinere Details zum Vorschein kommen, die zuvor nicht gesehen wurden.



Auch grafische Elemente fanden ihren Platz



Edle Druckveredelungen, hier zu sehen die Heißfolienprägung

Selbstverständlich wurden auch ökologische Aspekte bei der Herstellung berücksichtigt. Neben der Verwendung von fsc-mix-Qualitäten wurde der Druck klimaneutral gestellt und ein Teil des Berichtes farbreduziert (2c) gedruckt.

**Gratulation zu diesem gelungenen Geschäftsbericht!**

Platz zwei belegt in diesem Jahr die BMW Group. Ein repro- und drucktechnisch exzellent umgesetztes Produkt, jedoch wenig überraschend, da die Mechanik, das Format und auch der Schuber unverändert zu den Vorjahren übernommen wurden. Absolut positiv hervorzuheben sei jedoch, dass bei der Umsetzung des Berichtes auf eine umweltbewusste Produktion wiederholt Wert gelegt wurde. Recyclingpapier, eine Klimaneutralstellung des Drucks sowie eine Farbreduzierung, in großen Teilen lediglich auf 1c schwarz, mindern keinesfalls den Eindruck, ein sehr hochwertiges Produkt in den Händen zu halten. Die Broschur »Ansichten« trumpft zudem mit einer bemerkenswerten Fülle von Veredelungstechniken auf und steigert damit noch den hochwertigen Gesamteindruck.

Die adidas AG belegt unverändert zum Vorjahr den dritten Platz. Schon allein die Umschlags-gestaltung ist gelungen. Partielle Ausstanzungen kombiniert mit partiellen Blindprägungen (hoch) auf dem Feinstpapier »Constellation Snow« von Fedrigoni bieten ein technoid-haptisches Erlebnis. Die Registerstanzung wurde zwar aus den Vorjahren übernommen, ist in ihrer Ausführung dennoch ungewohnt und somit durchaus interessant für den Betrachter. Die Broschur »Make a Difference« wurde elegant mit dem Rücktitel verbunden. Auch bei diesem Bericht sind der farbreduzierte und klimaneutralgestellte Druck selbstverständlich und liefern damit die nötige Punktzahl für ein Ranking unter die TOP 3.

Trotz immer stärkerer Einsparungen auf Firmenseite wünsche ich den Lesern dieser Berichte weiterhin spannende Printausgaben und der Druckbranche knifflige und kreative Aufgabenstellungen zur Umsetzung ungewohnter Geschäftsberichte.

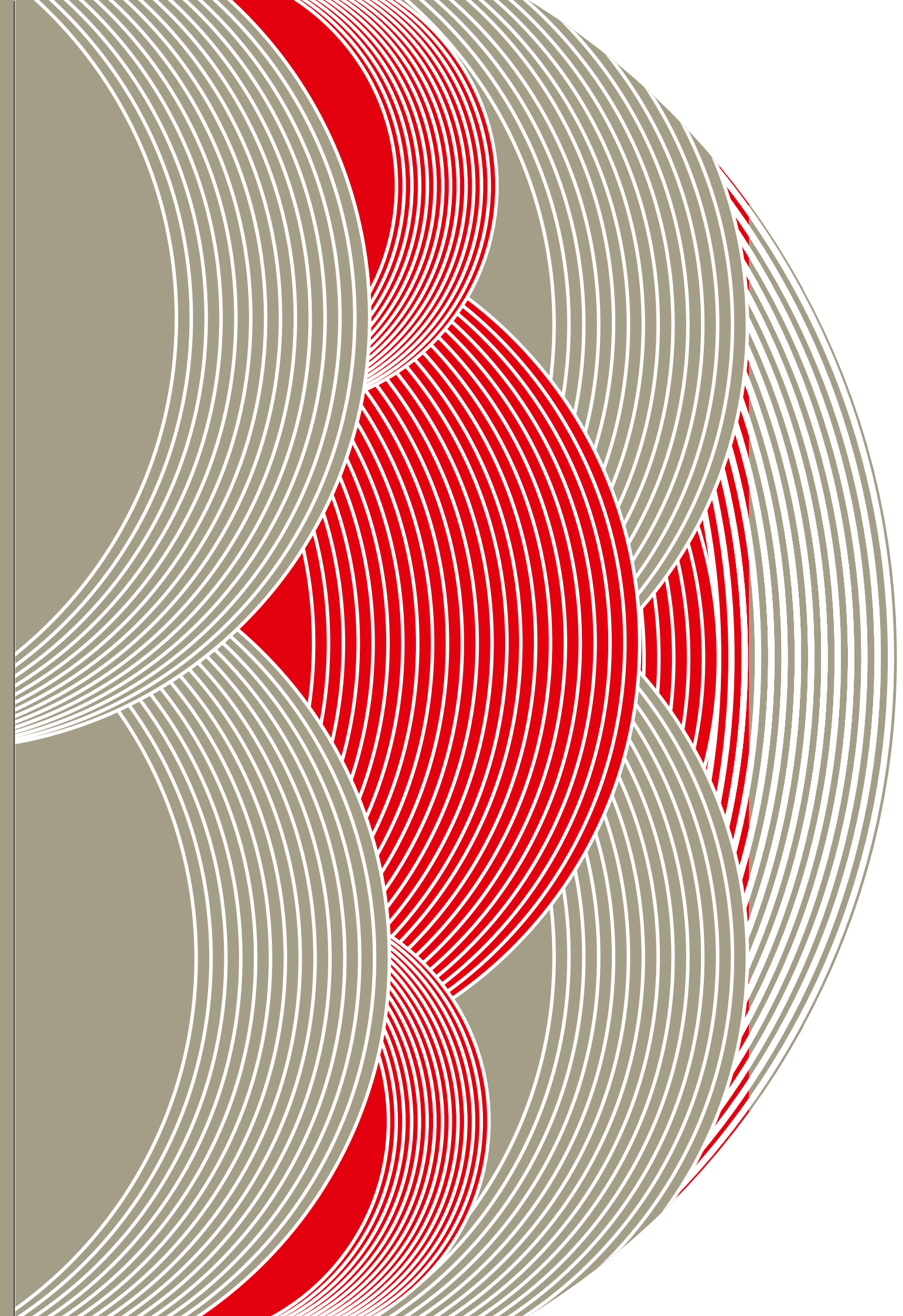
Anikó Onnen

**KURZ GELESEN**

Der Geschäftsbericht der Volkswagen AG stach nicht nur in der Bewertung des Designs hervor, sondern auch unter dem Aspekt der Herstellung und Verarbeitung.



DIE DAX 30 HTML-GESCHÄFTSBERICHTE SIND AUF UNSERER WEBSITE FÜR SIE ZUSAMMENGESTELLT. CCI.FH-MUENSTER.DE



# \*PERSPEKTIVWECHSEL\*

INTEGRATED REPORTING PROPAGIERT DIE IDEE EINER IM WAHRSTEN SINNE DES WORTES ZUSAMMENHÄNGENDEN UND EFFIZIENTEN UNTERNEHMENSBERICHTERSTATTUNG.

So weit – so gut, aber wie sieht die bereits gelebte Realität aus? Die Autorinnen haben auf Grund ihrer jahrelangen Erfahrung in der Bewertung von Geschäftsberichten die Berichtslandschaft der DAX 30-Unternehmen hinsichtlich der integrierten Berichterstattung überprüft.

Integrated Reporting ist – obgleich man verschiedentlich den Eindruck gewinnen könnte – kein Selbstzweck im Sinne eines Berichten um des Berichten willens. Vielmehr ist es das ausdrückliche Ziel des International Integrated Reporting Council (IIRC), die den Kapitalgebern zur Verfügung gestellten Informationen zu verbessern, damit diese ihr Kapital effizienter und produktiver einsetzen können. Zu diesem Zweck bedarf es eines Übermittlungsmediums – nennen wir es der Einfachheit halber Integrated Report – in dem dargelegt wird, wie das Unternehmen im Laufe der Zeit Wert schafft. Zugleich verweist das IIRC darauf, dass neben den Kapitalgebern auch alle weiteren Stakeholder von einem Integrated Report profitieren. Die Grundkonzeption eines Integrated Report sieht vor, dass den Berichtesern Einblick in die durch die unternehmerische Tätigkeit genutzten und tangierten Ressourcen und deren Zusammenhänge gewährt wird. Diese Ressourcen stellen die Kapitalien eines Unternehmens dar. Über die durch die Geschäftstätigkeit und Outputs des Unternehmens bewirkten Änderungen der Kapitalien wird die Wertschöpfung des Unternehmens in seiner Gesamtheit beschrieben. Der Fokus liegt dabei auf der Fähigkeit des Unternehmens, kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen.

Die Idee, Informationen bereitzustellen, die über die gesetzlich geforderten Informationen hinausgehen und den Kapitalgebern eine bessere Einschätzung des Unternehmenswertes ermöglichen, ist indes alles andere als neu.

**»Zugleich verweist das IIRC darauf, dass neben den Kapitalgebern auch alle weiteren Stakeholder von einem Integrated Report profitieren.«**

Integrated Reporting stellt vielmehr eine Weiterentwicklung des bereits seit den 90er-Jahren etablierten Value Reporting-Ansatzes dar. Value Reporting zielt darauf ab, Differenzen zwischen dem bilanziellen Eigenkapital, der Börsenkaptalisierung und dem Unternehmenswert aus Managementperspektive zu erklären, mithin Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensinternen

und Unternehmensexternen zu schließen und die Unternehmensberichterstattung adressatengerecht weiterzuentwickeln. Value Reporting bzw. Integrated Reporting kann – so das IIRC – innerhalb bereits bestehender Informationsrahmen erfolgen. Dabei stellt der Geschäftsbericht als Übermittlungsmedium im Kommunikationsprozess eines Unternehmens das geeignete Medium dar. Denn der Inhalt des Geschäftsberichts ist gesetzlich nicht normiert, sondern wird ausschließlich dadurch bestimmt, welche Funktionen ihm in der unternehmensspezifischen Praxis zukommen. So erfüllt der Geschäftsbericht für deutsche, vor allem börsennotierte Unternehmen seit nunmehr 30 Jahren typischerweise gesetzliche Informationspflichten sowie darüber hinausgehende Informationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen. Sofern mit dem Geschäftsbericht gesetzliche Informationspflichten erfüllt werden, umfasst dieser regelmäßig neben dem (Konzern)-Lagebericht auch einen freien, sog. »Image«-Teil. Wobei das »Bild«, das sich die Anspruchsgruppen von einem Unternehmen machen, nicht nur durch »facts & figures« bestimmt wird. Vielmehr identifizieren Menschen das Selbstverständnis, die Vision und die Werthaltung eines Unternehmens zunächst über die visuelle Darstellung.

Um die Qualität der inhaltlichen und der visuellen Berichterstattung des Integrated Reporting zu erfassen, haben die Autorinnen die Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen einer Prüfung unterzogen. Im Fokus standen dabei die Berichterstattung zu Strategie, Risiko, Prognose, zur Wertschöpfung und zum Geschäftsmodell des Unternehmens sowie die Beziehungen zu Anspruchsgruppen. Von besonderem Interesse war die Fragestellung, inwieweit überhaupt integriert berichtet wurde und inwiefern die im Unternehmensbericht propagierten Haltungen durch Bilder und grafische Inszenierungen ihre Entsprechung fanden.

## WAS STEHT IM FOKUS?

- | STRATEGIE & MANAGEMENT
- | RISIKO & PROGNOSE
- | WERTSCHÖPFUNG
- | GESCHÄFTSMODELL & GOVERNANCE
- | BEZIEHUNG ZU ANSPRUCHSGRUPPEN

Im Folgenden wird anhand ausgewählter Beispiele der Status quo des Integrated Reporting in Geschäftsberichten 2014 von DAX-Unternehmen vorgestellt.

»OUTLOOK«/PROGNOSEN

Integrated Reporting umfasst prognostische Informationen darüber, welche Herausforderungen und Unsicherheiten das Unternehmen erwartet, sowie deren mögliche Implikationen für das Geschäftsmodell und die zukünftige Performance des Unternehmens.

Die Bayer AG informiert im zusammengefassten Lagebericht übersichtlich über die Konzernziele sowie deren Erreichungsgrad im Berichtszeitraum anhand ausgewählter Leistungsindikatoren. Bayer gibt explizit an, deutlich machen zu wollen, welche Herausforderungen im Kerngeschäft gesehen werden und welche kontinuierlichen Verbesserungen konzernweit angestrebt werden. Neben der konkreten Zieldefinition und -erläuterung sowie der Angabe der Zielerreichung im Berichtszeitraum, die nicht nur auf Konzernebene sondern zum Teil auch segmentspezifisch erfolgt, informiert die Bayer AG im Lagebericht auch darüber, ob und ggf. wie weit das Ziel für das folgende Geschäftsjahr unverändert ist. Bezüglich weiterer finanzieller Ziele verweist die Gesellschaft auf den Prognosebericht, der ebenfalls Teil des Lageberichts ist. Hier finden sich quantifizierte Prognosen zu den für die Bayer AG steuerungsrelevanten Kennzahlen. Bereits auf den ersten Seiten im Magazinteil des Geschäftsberichts stellt Bayer visuell sehr anschaulich dar, welchen Herausfor-

derungen sich der Konzern in unmittelbarer Zukunft stellt. Sowohl die Bildsprache im Geschäftsbericht als auch die infografische Sprache stellen das Geschäftsmodell und die zukünftige Performance des Unternehmens in den Fokus. – Abb. 1 Bayer, Abb. 2 Bayer

RISIKEN UND CHANCEN

Integrated Reporting soll die Frage beantworten, mit welchen spezifischen Risiken und Chancen das Unternehmen konfrontiert ist, welchen Einfluss diese Risiken und Chancen auf die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung des Unternehmens haben und welche Maßnahmen das Unternehmen im Umgang mit den identifizierten Risiken und Chancen ergriffen hat bzw. ergreifen wird. Zudem sollten die Berichtsadressaten sowohl über die Eintrittswahrscheinlichkeiten als auch über die potenziellen Auswirkungen bei Eintritt der Risiken und Chancen informiert werden.

Die diesbezügliche Berichterstattung der BMW Group im Geschäftsbericht 2014 ist bereits sehr aussagekräftig. So kategorisiert die BMW Group die Bedeutung der Risiken für den Konzern auf der Basis der Risikohöhe, in deren Berechnung die Netto-Risikoauswirkungen und die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit (die indes nicht separat angegeben werden!) einfließen. Die Risikohöhe wird schließlich in den drei Klassen »gering«, »mittel« und »hoch« kategorisiert, wobei den drei Klassen jeweils quantitative Intervallangaben, bspw. »0 – 50 Mio. Euro«, zugrunde liegen. Überdies veröffentlicht die BMW Group

Zieldefinition	Zieljahr	Zielerreichung 2014	Neues Ziel für 2015	Zielkriterien
<b>Ressourceneffizienz</b>				
Verbesserung der konzernweiten Energieeffizienz um 10 %. Referenzjahr 2012: 3,50 MWh/t	2020	3,37 MWh/t (Verbesserung um 3,8 %)	unverändert	Energieeffizienz ist der Quotient aus Energieeinsatz in MWh pro t produzierter Verkaufsmenge.
Reduktion konzernweiter spezifischer Treibhausgas-Emissionen um 20 %. Referenzjahr 2012: 0,98 t CO <sub>2</sub> /t	2020	1,02 t CO <sub>2</sub> /t (+4,3 %)	unverändert	Spezifische Treibhausgas-Emissionen: gemessen in CO <sub>2</sub> -Äquivalenten pro t produzierter Verkaufsmenge. Sondererfluss 2014: Erstmalige Aufnahme des energieintensiven Standards. Maßnahme in das Umweltsporting. Hier werden ausschließlich Zwischenprodukte hergestellt, die nach unserer Definition nicht als produzierte Verkaufsmenge gewertet werden.
Einführung eines Wassermanagements an allen Standorten in wasserarmen Regionen (35 Standorte)	2017	Im ersten Schritt wurde bei über 80 % der identifizierten Standorte überprüft, ob und in welcher Form ein Wassermanagement existiert.	unverändert	Definition Wassermanagement u. a. in Anlehnung an ISO 14001: Identifizierung wasserarmer Regionen gem. UNCCO Global WaterTool™. Im Rahmen unserer Analyse wurde z. B. überprüft, ob bereits wasserrelevante Strategien, Ziele und Initiativen sowie ein entsprechendes Risiko-Management vorliegen. Auf Basis dieser Überprüfung werden ab 2015 mit den jeweiligen Standorten individuelle Schritte zur Verbesserung des Wassermanagements vereinbart.
<b>Sicherheit</b>				
Verringerung der Arbeitsunfallquote um 35 %. Referenzjahr 2012: 818 0,49	2020	818 0,43 (-12,1 %)	unverändert	IR (Recordable Incident Rate): Anzahl der berichtspflichtigen Arbeitsunfälle von Bayer-Mitarbeitern mit und ohne Ausfalltage pro 200.000 Arbeitsstunden. Bis Ende 2015 berichten wir auch weiter die Zielerreichung unseres LTIR (Lost Time Recordable Incident Rate)-Ziels, das nur Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen pro 200.000 Arbeitsstunden erfasst. Zielgröße 2015 ist ein LTIR von 0,21. Stand 2014: 0,22.
Reduktion der Transportereignisse um 30 %. Referenzjahr 2012: 6 Ereignisse	2020	12 (+100 %)	unverändert	Transportereignisse umfassen sowohl eigene als auch von uns beauftragte und bezahlte Chemikalientransporte.
Verringerung der Ereignisse im Bereich	2020	LoPC IR 0,23	unverändert	LoPC IR (Loss of Primary Containment Incident Rate): Anzahl

Abb. 1 Bayer

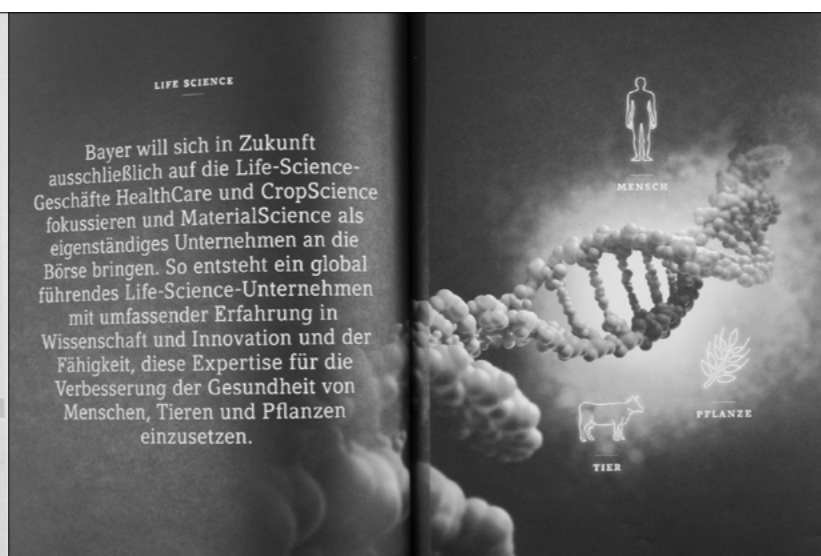


Abb. 2 Bayer

Klasse	Ergebnisauswirkung
Gering	> 0 – 500 Mio. €
Mittel	> 500 – 2.000 Mio. €
Hoch	> 2.000 Mio. €

Die Festlegung der Bedeutung der Risiken für die BMW Group erfolgt auf Basis der Risikohöhe. In die Berechnung der Risikohöhe fließen sowohl die Auswirkungen – nach Berücksichtigung geeigneter Maßnahmen – als auch die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit ein. Für Risiken, die durch Value-at-Risk-/Cashflow-at-Risk-Modelle bewertet wurden, wird die Risikohöhe näherungsweise bestimmt. Dabei gelten folgende Beurteilungsmaßstäbe:

Klasse	Risikohöhe
Gering	> 0 – 50 Mio. €
Mittel	> 50 – 400 Mio. €
Hoch	> 400 Mio. €

Abb. 3 BMW

Risiken und Chancen	Risikohöhe	Veränderung zum Vorjahr
<b>Politische und weltwirtschaftliche Risiken und Chancen</b>	Hoch	Konstant
<b>Strategische und branchenspezifische Risiken und Chancen</b>	Mittel	Erhöht
<b>Risiken und Chancen aus betrieblichen Aufgabenbereichen</b>		
— Produktion und Technologie	Mittel	Konstant
— Einkauf	Hoch	Konstant
— Vertrieb	Hoch	Konstant
— Pensionsverpflichtungen	Hoch	Konstant
— Informationen, Datenschutz und IT	Mittel	Konstant
<b>Finanzrisiken und -chancen</b>		
— Währungen	Hoch	Konstant
— Rohstoffe	Hoch	Konstant
— Liquidität	Gering	Konstant
<b>Risiken und Chancen aus Finanzdienstleistungen</b>		
— Kreditausfall	Hoch	Konstant
— Restwert	Hoch	Konstant
— Zinsänderungen	Mittel	Konstant
— Liquidität/Operationelle Risiken	Mittel	Konstant
<b>Rechtliche Risiken</b>	Gering	Konstant

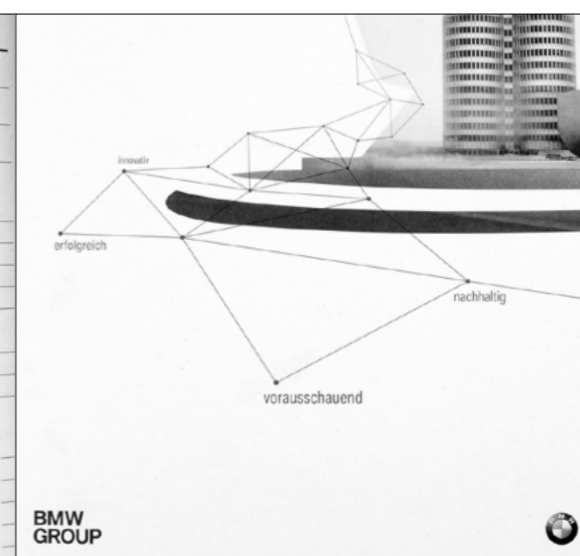


Abb. 3\_1 BMW

Abb. 4 BMW

einen tabellarischen Überblick über die verschiedenen identifizierten Risiko- und Chancenkategorien, deren jeweilige Risikohöhe sowie der entsprechenden Veränderung zum Vorjahr. Auf diese Weise kann sich der Berichtsadressat in kurzer Zeit einen umfassenden Überblick über die Risikosituation der BMW Group verschaffen.

Auf dem Titel des Geschäftsberichts wird – über eine assoziative Collage in Verbindung mit Schlagworten (u.a. vorausschauend, nachhaltig) – eingeführt, wie das Selbstverständnis des Konzerns in Bezug auf die veranschaulichten Maßnahmen zur Wertsteigerung ist. Die Equity Story im Unternehmensbericht ›Ansichten‹ veranschaulicht Chancen des unternehmerischen Handelns.

**STRATEGIE UND RESSOURCENALLOKATION:**

Integrated Reporting bedeutet auch, präzise über die verfolgte Unternehmensstrategie zu informieren sowie darüber, wie, d.h. unter Einsatz welcher Ressourcen bzw. Kapitalien, die Strategie umgesetzt wird.

Die BASF AG berichtet in ihrem aktuellen Geschäftsbericht sowohl über ihre Strategie als auch darüber, mit welchen Ressourcen die Strategie umgesetzt wird. Der Zielerreichungsgrad (kurz-, mittel- und langfristig) der Umsetzung der Strategie wird über Tabellen dargestellt. Nicht nur auf einzelnen Seiten oder in entsprechenden Kapiteln, sondern im gesamten Geschäftsbericht wird die Verknüpfung von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft text-

lich und infografisch veranschaulicht. Die Bildsprache im Geschäftsbericht unterstreicht die über Infografiken, Textkästen und Tabellen intendierte Aussage.

– Abb. 5 / Abb. 5\_1 BASF, Abb. 6 / Abb. 7 BASF

Die hier vorgestellten ›Best Practice‹ Beispiele legen die Vermutung nahe, dass der Geschäftsbericht im Allgemeinen und der Lagebericht im Besonderen bereits heute den Zielsetzungen eines Integrated Reporting weitgehend entsprechen, tatsächlich verzichten zu viele Unternehmen nach wie vor auf eine integrierte Berichterstattung zu Gunsten aufwendiger Nachhaltigkeitsberichte. Mit den deutschen Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung besteht nicht nur ein adäquater Rahmen für Integrated Reporting, sondern zahlreiche vom IIRC empfohlene Inhaltselemente und Leitprinzipien finden sich auch in den Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung wieder. Insofern wäre eine Verbindung der ›klassischen‹ Berichterstattung mit der nachhaltigen Berichterstattung im Sinne des beschriebenen Integrated Reporting wünschenswert.

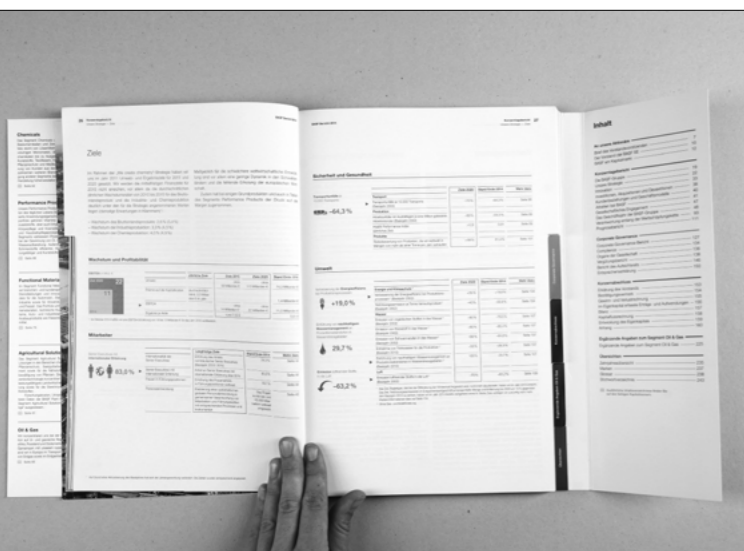


Abb. 5 BASF



Abb. 5\_1 BASF



Abb. 6 BASF



Abb. 7 BASF

# WISSEN

# ERKENNTNISSE

# WEITERBILDUNG

# VERNETZEN

# TAGUNG



# DAS GANZE SEHEN...

ZEHNTES  
HEIDELBERGER FORUM  
GESCHÄFTSBERICHTE

Das Ganze, im Detail betrachtet, führt wieder – auch bei diesem spannenden Heidelberger Forum 2015 – in die Zukunft.

Eine Zukunft, die näher an der Gegenwart ist als je zuvor. Eine Zukunft, die schneller ist als die Gegenwart. Wie mit ihr umgehen, wie sie in den Griff bekommen, wie sie gestalten, wie sie übermitteln, wie ihr gerecht werden?

---

## CCI TAGUNG

---

DAS ZEHNTE HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE  
EIN BEITRAG VON LISETTE NICHTWEISS

## ... UND EINE NEUE ZEIT BEGREIFEN

HEIDELBERGER FORUM GESCHÄFTSBERICHTE FEIERT SEIN ZEHNJÄHRIGES BESTEHEN – MIT NEUEN HERAUSFORDERUNGEN UND ZIELEN ...

Heidelberg strahlte in diesen frühherbstlichen Tagen und Nächten. Schon der erste Abend des Coming-together in der behaglichen Altstadt eröffnete das Spiel von Fragen und Antworten. Wie geht es weiter? Wie schnell kann sich das Profil der Geschäftsberichte ändern, wie kann man ihren Erfolg halten, festigen, überdenken? Weiter ausbauen oder verschlanken? Viele Fragezeichen standen am Anfang in den Gesichtern der Teilnehmer. Der frische Skandal um vw zeigte noch Fassungslosigkeit, denn auch der aktuelle Geschäftsbericht von vw gab sich doch so seriös, so glaubwürdig, so wie es sein sollte. Und doch nicht war.

Das zehnte Heidelberger Forum Geschäftsberichte bedeutet zwanzig Jahre Beobachtung, Bewertung und Weiterentwicklung der Spezies Geschäftsberichte, die sich bis vor einigen Jahren dem Wettbewerb des MANAGER-MAGAZINS stellte. Seit dem Ende dieses in der Öffentlichkeit attraktiv dargestellten Events präsentieren sich die ›Großen‹ (DAX 30 zugehörend) auf anderen öffentlichen Bühnen, wenn überhaupt. Eine Klammer, die alles zusammenhält, ist mit Sicherheit das Heidelberger Forum, eine unverzichtbare Think-Station. Die Leiterin Professor Gisela Grosse: »In diesen zwanzig Jahren hat sich das Heidelberger Forum zu der zentralen Institution für ›Best Practice Sharing‹ in Sachen Geschäftsbericht entwickelt. Die vielfältigen Möglichkeiten des Austausches mit Experten und Verantwortlichen der Unternehmen werden von den Teilnehmern als Impulsgeber für das eigene Handeln bezeichnet. Das Konzept der Veranstaltungen war und ist für die Entscheidungsträger angelegt.«

Raus aus dem Elfenbeinturm der eigenen unternehmerischen Anforderungen und Zwänge hin zu dem Together: »Wie machen's die andern, wir zeigen mal, wie wir uns das vorstellen.« Es ist eine simple Erkenntnis: über den eigenen Tellerrand hinaus zu sehen, den Horizont zu erweitern und unter professioneller Leitung neue Perspektiven zu nutzen.

---

PROF. GISELA GROSSE

»In diesen zwanzig Jahren hat sich das Heidelberger Forum zu der zentralen Institution für ›Best Practice Sharing‹ in Sachen Geschäftsbericht entwickelt.«

---

Wer sich ›gekürte‹ Geschäftsberichte von vor zwanzig Jahren ansieht, kann erlauben und sich ein Bild davon machen, wie viel sich verändert hat. Eine Menge. Die Geschäftsberichte sind unter neuen Rechnungslegungsstandards und dem öffentlichen Druck (MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerb) mit Ehrgeiz und Eitelkeit schöner, schicker, umfangreicher und profilschärfer geworden. Bei den Wettbewerben mussten sie sich ja einer inhaltlichen, einer sprachlichen und einer gestalterischen Prüfung unterziehen. Und die war wissenschaftlich und streng. (Geblienen ist die gestalterische Prüfung unter eben diesen Bedingungen.)

Vor etwa vier Jahren war ein neuer Trend im GB nicht mehr zu übersehen und wurde im Heidelberger Forum leidenschaftlich diskutiert: das Medium Internet. Den Geschäftsbericht ins Netz zu stellen, war zunächst mit der Sorge verbunden, eine größere Öffentlichkeit herzustellen als gewünscht. Bald musste man aber erkennen, dass sich die Öffentlichkeit schlechthin im World Wide Web versammelt. Wer fehlt, hat schon verloren. Aber wie und was aus den Print-Geschäftsberichten ins Netz lassen? Die HTML-Datei oder PDF? Oder beides? Und auf die Mischung kommt es an?

Die neue weltweite Öffentlichkeit war Chance, wurde aber auch als Bedrohung gesehen. Zunächst. Das hat sich inzwischen total geändert. Die schier unendlichen Möglichkeiten der Information im Internet wurden und werden von Unternehmen bis ins Kleinste ausgereizt. Wozu dann noch den immer schwerer, weil differenzierter werdenden Geschäftsbericht in traditioneller Print-Form produzieren? Als Nachschlagewerk? Als haptischer Genuss? Als ästhetisches Bilderbuch? Wie eine Balance finden, wie beides miteinander versöhnen, beides pflegen? Und kann man sich nicht die hohen Auflagen der Geschäftsberichte, den Versand sparen? Und wer außer braven Privatanlegern hat schon so einen Print-Backstein im Regal stehen – als Fortsetzungswerk?

Je jünger die Kapital-Anleger, desto intensiver wollen sie im Internet informiert werden. Schöne neue Welt? Sie ist schon längst überbevölkert, hat schon längst eigene Regeln, eigene Bedürfnisse, die stündlich neu gefüttert werden.

Also: In den zwanzig Jahren Heidelberger Forum Geschäftsberichte hat in aller Stille eine Revolution stattgefunden. Sie hat sehr viel verändert. Aber nicht alles: Bücher werden immer noch (und mehr denn je) gedruckt und gelesen, auch Geschäftsbücher. Etwas in der Hand zu halten und sein Eigen zu nennen, ist immer noch magisch. Wenn auch fast jeder ein Fahrzeug besitzt, gelaufen wird immer noch. Wenn auch das TV unsere Abende bestimmt, die Theater sind voll. Wenn auch die Bilderflut unsere Augen beschäftigt, vor den Museen der Städte stehen wir gerne in langen Warteschlangen, um Kunst zu betrachten. L'un ou l'autre? Das ist nicht die Frage. Das Eine und das Andere! Und es bedingt und beeinflusst sich gegenseitig. Wie man das – auch im Periodikum Geschäftsbericht – lenken kann, das war natürlich auch in diesem zehnten Heidelberger Forum Geschäftsberichte Thema.

Zur Einladung hatte Professorin Grosse angekündigt: »Bei dem diesjährigen Thema wird es um die Präsentation der aktuellsten Entwicklung im Corporate Reporting gehen, um das Integrated Reporting. Über ihre Erfahrungen mit dem »Integrated Reporting« werden Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft referieren.«

## KURZ GELESEN

Schon der erste Arbeitstag zu Gast im hellen Hochhaus der Print Media Academy der Heidelberger Druckmaschinen AG brachte eine Überraschung: Der vielbeschäftigte Finanzvorstand und stellvertretende Vorstandsvorsitzende Dirk Kaliebe kam nicht nur selbst vorbei, um die Teilnehmer des zehnten Heidelberger Forums zu begrüßen, sondern erläuterte in einem Spontan-Beitrag die Situation des einmal angeschlagenen Welt-Unternehmens. Kaliebe hatte mit eisernem Besen das Unternehmen gereinigt, verschlankt, modernisiert und es zu schwarzen Zahlen getragen. Ein Beispiel des Gelingens – in großzügiger Offenheit vorgetragen.



Dirk Kaliebe, CFO der Heidelberger Druckmaschinen AG Print Media Academy in Heidelberg



Prof. Gisela Grosse

## DAS GANZE SEHEN

**PROFESSORIN GISELA GROSSE BEGRÜSSTE DIE TEILNEHMER UND BEDANKTE SICH FÜR DAS NEUERLICHE INTERESSE AN DEN ERGEBNISSEN DER ANALYSETÄTIGKEIT DES INSTITUTS.**

Die Wettbewerbslandschaft um den besten Geschäftsbericht sei durch die neueren Entwicklungen unübersichtlich geworden. Eine rein inhaltliche Bewertung von Geschäftsberichten durch das MANAGER MAGAZIN und die Bilanz trage eher zur Verwirrung bei, zumal die Ergebnisse voneinander abweichen. Die Rankings um den besten (finanzwirtschaftlichen) Inhalt des Geschäftsberichts würden sich gegenseitig karnalisieren und berechnete Informationsinteressen aller Anspruchsgruppen vernachlässigen. Schließlich sei Inhalt ohne Gestaltung wirkungsarm, eine gute Navigation, die Darstellung von facts & figures über Bilder und Grafiken sowie eine intelligente und ehrliche visuelle Darstellung unternehmerischer Tätigkeit trage wesentlich zum Verständnis und zur Vertrauensbildung bei und zahle auf das kostbarste Kapital eines Unternehmens ein, nämlich die Glaubwürdigkeit. Sie verwies dabei auf eine neue Studie des Instituts, die sie am Nachmittag vorstellen würde.

**PROF. GISELA GROSSE**

**»Inhalt ohne Gestaltung ist wirkungsarm.«**

## Die visuelle Bilanz

CORPORATE REPORTING – PRINT UND ONLINE

Professorin Grosse stellte unter dem Thema »Das Ganze sehen« die diesjährige »visuelle Bilanz« vor. Bewertet wurden ausschließlich die DAX 30-Geschäftsberichte und zwar Print und Online. Die Analyse

beruht wie immer auf den Gestaltungskriterien des Corporate Communication Instituts zur Bewertung der kommunikativen und visuellen Qualität von Geschäftsberichten.

Der bewährte Prüfkatalog des CCI wurde für den diesjährigen Wettbewerb auf der Grundlage aktueller Entwicklungen in der Berichterstattung auf seine kommunikative Relevanz überprüft und den veränderten Ansprüchen der Kapitalgeber angepasst.

Mit den aktuellen Kriterien legt der Wettbewerb nun einen besonderen Schwerpunkt auf die Einhaltung von Standards der integrierten Berichterstattung im Sinne des International Integrated Reporting Councils (IIRC). Dabei ist die Grundidee der integrierten Berichterstattung wesentlich, den Kapitalgebern eine über die gesetzlich geforderten Informationen hinausgehende Einschätzung des Unternehmenswertes zu ermöglichen. Ein besonderer Fokus wird auf die Darstellung der Strategie sowie auf Risiko und Prognose gelegt; zudem auf die Beziehung des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, auf Wertschöpfung sowie auf das Geschäftsmodell und Governance.

Im Integrated Reporting wird dargelegt, WIE das Unternehmen im Laufe der Zeit Wert schafft. Zugleich verweist das IIRC darauf, dass neben den Kapitalgebern auch alle weiteren Stakeholder von einem Integrated Report profitieren. Das CCI kooperiert hier für die inhaltliche Bewertung der Geschäftsberichte mit der Professorin für Wirtschaftswissenschaften Dr. Tatjana Oberdörster. Die Arbeit wird vom IIRC Deutschland unterstützt. Die neuen Kriterien nach IIRC fließen mit rund 18 % in das Gesamtergebnis der gestalterischen und kommunikativen Bewertung ein.

Das durchschnittliche Bewertungsergebnis der Printberichte im DAX 30 liege über 3 %-Punkte unter dem Vorjahresergebnis, die Online-Geschäftsberichte seien in der durchschnittlichen Bewertung sogar um rund 9 %-Punkte abgefallen. Dies liege zum einen an den neuen Bewertungskriterien, zum anderen an dem Rückgang und der häufig mangelnden Qualität der HTML Berichte im DAX 30. Nur noch 18 Unternehmen im DAX 30 legen überhaupt noch einen Online Geschäftsbericht vor (2014 waren es noch 22 Unternehmen).

Professorin Gisela Grosse zeigte an Beispielen, wie die DAX 30 Unternehmen insbesondere die neuen Kriterien der nachhaltigen Berichterstattung visuell übersetzen. Viele Unternehmen seien zwar geübt in der Darstellung der Equity Story, von Titel, weiterführender Umschlaggestaltung, Bildsprache und Verweisstruktur, einige Unternehmen auch in der Typografie und der Infografik. Die visuelle Übersetzung der IIRC-Kriterien habe aber in der Regel großes Optimierungspotenzial.

Neben einigen – wenigen – herausragenden Berichten sei die Darstellung nachhaltiger Wertschöpfung durchschnittlich noch sehr ungeübt, es finden sich die immergleichen – teils nichtssagenden – Diagramme. Ihre Hauptkritik: Die Verknüpfung der Kapitalien des Unternehmens veranschaulicht nur ein einziges Unternehmen wirklich nachvollziehbar (SAP im Online-Bericht).

#### KURZ GELESEN

BEI DEN NEUEN BEWERTUNGSKRITERIEN DES CCI GEHT ES DARUM:

- Wird das Geschäftsmodell dargestellt, ist die Unternehmensbezogenheit eindeutig (Unternehmensbereiche, Geschäftsfelder, Organigramm, Branche)?
- Stellt der Geschäftsbericht dar, was wesentlich für die Wertschöpfung des Unternehmens ist (z. B. Wesentlichkeitsanalyse, Materialitätsmatrix)?
- Sind konkrete Aussagen zur Strategie (kurz-, mittel- und langfristig) visualisiert?
- Wie visualisiert der Geschäftsbericht die Bedürfnisse und Interessen der Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Politik und Gesellschaft)?
- Werden Informationen verknüpft (durch Querverweise – auch zwischen Text, Grafik und Tabelle – und Vergleiche)?
- Ist die Unternehmensführungsstruktur dargestellt (z. B. durch ein Organigramm)?
- Sind Wechselbeziehungen, Zusammenspiel und Abhängigkeiten der Kapitalien visualisiert (Kapitalien sind Finanzen, Produkte – auch F&E, Patente –, Mitarbeiter, Kunden, Ökologie)?
- Chancen, Risiken und Prognose: Wie werden zukunftsbezogene Aussagen visualisiert?

## WEITERENTWICKLUNG ODER RÜCKBESINNUNG – ODER DAS ALTE KLEID IM NEUEN LOOK?

ES IST IHR THEMA: DR. TATJANA OBERDÖRSTER IST PROFESSORIN FÜR RECHNUNGSWESEN AN DER WESTFÄLISCHEN HOCHSCHULE.

»Geschäftsberichte sind oft der einzig verfügbare Zugang, um an Informationen über Unternehmen zu kommen. Ein sorgfältig erstellter, transparenter Bericht ist eine verlässliche, wenn nicht **DIE** verlässlichste Grundlage für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens«, so Oberdörster. Vom Wesen her ist sie eine (Finanz-)Analytikerin, ein Zahlenmensch, den man nicht so leicht beeinflussen kann. Ihre Treffsicherheit wird von einem verschmitzten Humor begleitet und so sprach sie in Heidelberg über die Entzauberung des magischen Begriffs »Integrated Reporting«. Sie verwies auf die Geschäftsberichte der 1960er- und 1970er-Jahre, die bereits einen integrierten Ansatz verfolgten. Damals habe es schon »Sozialbilanz«, »Sozialrechnung« und »Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen« gegeben. Also: »Weiterentwicklung oder Rückbesinnung?«

Sie ist ohnehin der Auffassung, dass jede Berichterstattung im Geschäftsbericht das Ziel niemals aus den Augen verlieren darf: den Berichtsadressaten. Integrated Reporting im Speziellen zielt in erster Linie auf den Adressat »Kapitalgeber« ab. »Am Ende geht es darum, Informations-Asymmetrien zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Personen zu reduzieren. Das IIRC propagiert in diesem Zusammenhang die Idee, dass das sogenannte Integrated Reporting Teil eines iterativen Prozesses ist, zu dem integriertes Denken und in der Folge eine effiziente Kapitalallokation sowie finanzielle Stabilität und Nachhaltigkeit zählen.« Als nächster Schritt in der Evolution der Unternehmens-

berichterstattung etikettiert, erfahre die Idee des integrierten Denkens und Berichtens sowie der Bedarf an Informationen über die Wertschöpfung eines Unternehmens von allen Seiten Zuspruch, stellte sie fest. Aber sie ernüchterte und machte aus dem Wunderkind Integrated Reporting ein nützliches Instrument, das mit Wohlwollen, aber auch Skepsis zu handhaben sei.

PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER  
»Integrated Reporting ist ein Weckruf für die Finanzberichterstattung.«



PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER

»Am Ende geht es darum, Informations-Asymmetrien zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Personen zu reduzieren.«

In der Tat, die Globalisierung läuft durch das Nervensystem der Unternehmen, die international aufgestellt sind. Die Geschäftsberichte nehmen, sich schnell verändernde, sensible Entwicklungen an den Finanzmärkten auf. Wie soll der Kapitalanleger »seinen Durchblick« bewahren? Organisationsüberblick und Geschäftsumfeld, Governance/Unternehmensführung, Geschäftsmodell, Risiken und Chancen, Strategie und Ressourcenverteilung Leistung/Performance, Prognose/Ausblick – all das sind Elemente des Integrated Reporting. Zahlen kann man prüfen, aber wie prüft man Risiken und Chancen, wie prüft man Strategie oder Prognose?

Es gibt ja internationale Vertreter dieses neuen »Geschäftsmodells«, die dafür plädieren, die erforderlichen Informationen auf insgesamt dreißig Seiten einzudampfen, die alle diese genannten Informationen enthalten könnten. Keine dicken und unüberschaubaren Finanzberichte mehr, in denen »man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht«. Darüber sprach Prof. Dr. Oberdörster nicht, aber ihr Vortrag öffnete die Diskussion natürlich auch für diese Überlegungen. »Die Zusammenführung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten soll den Leser die Wechselwirkungen verstehen lassen«, so der Vordenker und Autor Michael P. Krzus in seinem Buch »One Report«.

Tatjana Oberdörsters eindringliches Fazit: »Externe Unternehmensberichterstattung erfolgt stets adressatenorientiert. Integrated Reporting ist ein Weckruf für die Finanzberichterstattung. Reporting ist niemals Selbstzweck.«

Zum guten Schluss ihre versöhnliche Bemerkung: »Ein »guter« Konzernlagebericht/Geschäftsbericht kann den Integrated-Reporting-Anforderungen durchaus entsprechen. Die Berichterstattung in den DAX 30-Geschäftsberichten ist bereits auf einem sehr guten Weg.«



PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER

Prof. Dr. Tatjana Oberdörster war zunächst in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig, bevor sie im Forschungsteam Prof. Baetge die Organisationsleitung des Wettbewerbs »Der beste Geschäftsbericht« übernahm. Sie war Mitbegründerin der Beratungsfirma Baetge Analyse, bei der sie bis Anfang 2015 als geschäftsführende Gesellschafterin tätig war.



Dr. Matthias Schmidt, IOW



Prof. Dr. Tatjana Oberdörster im Gespräch mit Hans-Jörg Wößner (Daimler AG)

DR. MATTHIAS SCHMIDT

»Reputation ist möglicherweise das bedeutsamste Asset von Unternehmen.«



Andreas Wolter, Bauhaus-Universität Weimar



Jörg Schäfer, Bayer AG

## MIT KRITISCHEN AUGEN GESEHEN: DA FEHLT EINIGES

»INTEGRATED REPORTING – STATUS QUO«

Dr. Matthias Schmidt kennt wie kaum einer die internationale Bewegung des Integrated Reporting. Diesem Mann glaubte man sofort. Und er weiß, von was er spricht. Sein Vortrag passte gut zu dem von Professorin Oberdörster. Beide mahnten, niemals zu vergessen, für wen die Geschäftsberichte verfasst werden. Und wie sich diese Zielgruppe der Kapitalanleger ändert: War früher die durchschnittliche Haltedauer einer Aktie auf 6 Jahre geschätzt, später auf 6 Monate, hat sie heute nicht selten eine Verweildauer von 6 Sekunden.

Auch deshalb müsse einiges geändert werden. »Im Zentrum von Integrated Reporting steht die Analyse der unternehmensexternen Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Chancen und Risiken sowie die unternehmensinterne Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens – Grundlage der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Integrated Reporting ist im Kern Chancen- und Risikomanagement.«

Er sprach von »Erfolgstreibern«, sodass man sich vorstellen konnte, unter welchem Druck die Unternehmen unter den Augen von Geld und Macht stehen. Große Summen werden in kurzer Zeit verschoben, verwandelt, beschäftigt. Von außen gesehen, ließ Schmidt keine Zweifel an einem dynamischer werdenden Prozedere, das sich aber im Geschäftsbericht transparent und ehrlich wiederfinden muss. »Manchmal versteckt man auch gern solche Informationen«, meinte er und sprach damit auf die Quantität an, die Masse an Texten, Verweisen, Tabellen und Grafiken. Auch er ist offensichtlich ein Befürworter der Reduzierung. Es ginge nicht um mehr Berichterstattung, sondern um bessere! Ihm komme es manchmal vor, als würden sich die Geschäftsberichte mehr mit der Vergangenheit beschäftigen: »Man sieht beim Fahren nicht in den Rückspiegel, sondern nach vorne.«

Erforderlich ist eine Rückbesinnung, wieso und für wen Rechenschaftslegung überhaupt gemacht wird. Es muss ein Verständnis entwickelt werden, dass »nichtfinanzielle« Unternehmensbelange keinesfalls »ohne Bezug zur wirtschaftlichen Lage« sind – Reputation ist möglicherweise das bedeutendste Asset von Unternehmen. Erforderlich ist ferner eine Diskussion, was Soziale Marktwirtschaft im 21. Jahrhundert ist – vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen durch Megatrends wie Digitalisierung, Transparenz, knappe Ressourcen, Klimawandel etc.



DR. MATTHIAS SCHMIDT

Dr. Matthias Schmidt ist Fachreferent für Rechnungslegung und Prüfung beim Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW). Außerdem Country Representative des »IIRC« im deutschsprachigen Raum und Mitglied des Technical Teams. Vertreter des IDW im »Accounting For Sustainability Accounting Bodies Network« und im Integrated Reporting Network der International Federation of Accountants. Und Technical Advisor der ESG Reporting Task Force und der ESG Assurance Task Force der »Fédération des Experts-comptables Européens«. Ferner Mitglied der UNCTAD ISAR Group, welche Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften dahingehend hinterfragt, wie diese zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) beitragen können und der Assurance Group des World Business Council for Sustainable Development.

Von li. nach re: Corinna Salzer, Anja Kraft (beide EnBW), Wolfgang Zengerling (Henkel) und Susanne Stacklies (Deutsche Post DHL)

## VOM WELTALL BIS ZUR SPARKASSENFILIALE – EIN KLICK

INTERAKTIVE INFORMATIONSGRAFIKEN SIND SCHNELLER ALS WORTE – UND BESSER?

Wie weit die Welt sich im Internet offenbart oder wie sie bloß gelegt wird, oder wie man sie ergründen, definieren und bestimmen kann, davon gab in diesem Zusammenhang **Andreas Wolter** nahezu unfassbare Beispiele. Der wissenschaftliche Mitarbeiter an der TU München und Promovend von der Bauhaus-Universität Weimar, gründete 2006 das Kollektiv »mediaarchitecture.de«. Installative Inszenierung von Information ist sein Spezialgebiet.

Sämtliche Schleier eines normalen Internet-Nutzers fielen wie ein Theatervorhang und machten die Sicht frei auf eine völlig neue Inszenierung der Welt. Im Internet scheint sich jeden Tag, jede Nacht eine Revolution abzuspielen. Es ist eine Weltmaschine mit unbegrenzten Möglichkeiten, Fähigkeiten – und Gefahren.

»Vom Weltall zur Sparkassenfiliale – ein Klick« – so demonstrierte er das schier nicht mehr Nachzuvollziehende. Er zeigte zum Beispiel ein Grafiksystem, in dem alle Sessions, die Miles Davis jemals gespielt hat, in höchster Dichte versammelt waren. Fragte ein Teilnehmer: »Und wozu benötigen wir solche Informationen?« Dieses konkrete Wissen benötigen sicherlich nur Spezialisten, aber als Beispiel diente es dem Verständnis der Möglichkeiten interaktiver Informationsgrafiken, wenn es darum geht, komplexe Inhalte zu vermitteln. Eine Herausforderung, der sich Unternehmen zunehmend zu stellen haben.

Es gab Informationsgrafiken, die belegten, welche Vokabeln Barack Obama mit Vorliebe nutzt, welche er gerne meidet. Ein Beispiel aus China: Es war deutlich zu erkennen, welche Machtzuwächse durch welche (Familien-)Clans entstehen, wie Königsmacher installiert werden, woher sie kommen, wie und wo sie fallen ...

Auftraggeber solcher Auskünfte kämen weniger aus der Wirtschaft als vom (integrativen) Journalismus. Wissenstiefe, Wissensweite, Wissensschnelligkeit. Schließlich werden Nachrichten stündlich, ja minütlich aufs Handy gesendet. Auch die Zeitungsaufgaben im gemächlichen Tagesrhythmus schwinden dahin. Und trotz aller mit Freude dargestellten Grafiken gab Andreas Wolter zu bedenken: »Die Printmedien sollten vor allem als Archivierungsform erhalten bleiben. Hier ist das Internet noch zu stark von fortwährenden Entwicklungen geprägt und alles was ins Netz kommt, kann in jeder Sekunde wieder gelöscht werden.«

## DER INTEGRIERTE GESCHÄFTSBERICHT BEI BAYER MACHT SCHULE

So, es wurde viel informiert über das neue Wunderwerk »Integrated Reporting« – nun wollte man Tatsachen, Beispiele sehen. **Jörg Schäfer von der Bayer AG** demonstrierte am integrierten Geschäftsbericht, wie die praktische Umsetzung andere Prioritäten setzt, Zukunft deutlicher in den Blick zoomt.

Schaut man bei Bayer ins Internet, findet man eine Fülle von Informationen, die sich mit dem »Erweiterten Geschäftsbericht« befassen. Es gibt nach wie vor die Druckversion, die man in einen Warenkorb stellen kann wie ein Buch bei Amazon, aber man kann auch den »Erweiterten Geschäftsbericht« als PDF oder HTML-Bericht mit vielen Querverweisen und Tiefenschärfen studieren. Im Hintergrund festigen Daten zu den eingehaltenen gesetzlichen Bestimmungen den seriösen Bericht. Also ein ausführlicher Mix, von allem für Printfans und Online-Freaks gleichermaßen.

2014 wurde der Bayer-Bericht vom CCI für die kommunikative und gestalterische Qualität des Print-Geschäftsberichts ausgezeichnet. Die Prüfkriterien »Angemessenheit«, »Gestaltungswirkung« und »gestalterisches Handwerk« waren erfüllt. Nun hatte Jörg Schäfer, Bayer AG, in Heidelberg die Gelegenheit, den Teilnehmern den integrierten Geschäftsbericht und die Corporate Identity vorzustellen und vielleicht Appetit auf die zukünftige, unvermeidliche Richtung zu machen.

Grundlage für den Geschäftsbericht 2013 war, die jährliche Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem Bericht zusammenzufassen. Ziel: Die Wechselwirkungen zwischen finanziellen, ökologischen und gesellschaftlichen Faktoren herauszustellen.

Schäfer sprach von dem sicher nicht einfachen Weg zu diesem neuen Verfahren. »Denn die Entscheidung für einen integrierten Bericht ist der Beginn eines Prozesses.« Wie wird sich der Geschäftsbericht verändern? Welchen Einfluss hat der integrierte Bericht auf die Corporate Identity von Bayer? Wie wirkt die Fotografie des Geschäftsberichts auf die Bildwelten im Unternehmen? Wie werden die Inhalte, die für den Geschäftsbericht entwickelt werden, weiter verwendet? Und welchen Wert besitzt eigentlich ein Geschäftsbericht für die Darstellung von Bayer in der Öffentlichkeit? Immerhin hat die Marke BAYER einen Wert von sechs Milliarden Euro.



Vorne: Stefanie Lioe (vw)



Dr. Kristin Köhler (CCR)



im Gespräch (von links): Annette Häfelinger (SIEMENS), Dr. Uwe Schmidt, Jörg Schäfer (beide BAYER), Johannes von Karczewski (SIEMENS)



Freuen sich über ihren Erfolg (links oben): Dr. Stefanie Wettberg (BASF); rechts oben Annette Häfelinger und Dr. Johannes von Karczewski (SIEMENS); unten, von links: Sarah Schrader, Dr. Wettberg, Isabel Stößel (BASF).



## EINE SENSATION: MIT EINER VERGLEICHENDEN STUDIE BEWEIST DAS CCI DIE BEDEUTUNG VON GESTALTUNG

Nach dem ersten Arbeitstag standen die kommunikationsfreudigen Teilnehmer – das ist schließlich Teil ihres Berufs – auf der Höhe des Hauses Heidelberger Druck und ließen sich von einem umwerfenden Sonnenuntergang beeindrucken – in der Hand einen sehr feinen Drink und ein köstliches Mundstückchen von geroltem Schinken und gelegtem Lachs. Es war fast feierlich. Und später dachte noch mancher daran: War es vielleicht symbolisch? Zum 10. Heidelberger Forum Geschäftsberichte, das sich mit einer neuen Art der Berichterstattung intensiv beschäftigte? Das öffentlichkeitsbewusste Ranking vom MANAGER MAGAZIN war vorbei, das immer kostbarer werdende gedruckte

Handbuch des Jahresberichts vom Internet verdrängt? So klangen die Tischreden von der Leiterin cci, Professor Gisela Grosse, ebenso prophetisch wie die von Professor Tatjana Oberdörster, mit der sie eine Kooperation verbindet: Beginnt etwas Neues? Geht es in Zukunft mehr um Austausch? Könnten sich neue Verknüpfungen finden? Ein bisschen wehte so etwas durch dieses Seminar: »Die alte Geschichte läuft nicht mehr.« (Oberdörster).

PROF. GISELA GROSSE

»Wir sind alle Augenmenschen.«

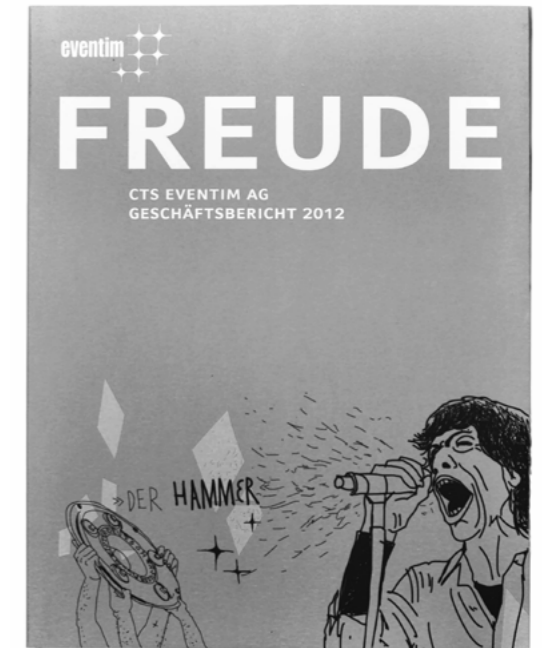
Eine alte Geschichte, immer wieder neu, ist eine andere: Gestaltung. Es ist so wie mit dem guten Geschmack. Jeder glaubt ihn zu haben – die Wirklichkeit sieht anders aus. Mit der Gestaltung ist es ähnlich. Warum muss ein Geschäftsbericht gestaltet werden? Es gibt die Zahlen, die notwendigen Texte dazu und die Tabellen und Grafiken – und natürlich schöne Fotos. Und den Brief des Vorstands – ewig das Gleiche: Mit der Hand geschrieben »Liebe Leserin, lieber Leser ...«, dann folgt ein langer Fließtext und am Ende steht »Ihr Vorstand Pablo Picasso«. Schon die Anmutung ist so langweilig, dass kaum jemand Lust bekommt, den Text zu lesen. Was sollte auch drin stehen, außer vertrauensbildenden Worthülsen? Das ist doch so was von vorbei. Und Internetuser-Augen würden es sowieso übersehen. Das ist nur ein Beispiel für die Wichtigkeit von Gestaltung: Es hat Jahre gedauert, bis das Gruppenbild des Vorstands, Aufsichtsrats von einer statisch-säulenhaften Männerreihe in Manager-Uniform (Frauen mehr die Ausnahme) sich wenigstens aufgelockert hat. Ein Ergebnis von Gestaltungsberatung. Auch in diesem Seminar musste es noch einmal gesagt werden: Gestaltung ist ein ernstes Handwerk, das gekonnt sein muss. Gestaltung ist ein wichtiger Teil der Kommunikation.

Ein Text kann noch so wertvoll sein: Wenn man ihn nicht findet, taugt er nichts. Wenn er in engem Wortbild und schlechter Lesbarkeit präsentiert wird, geht sein Sinn unter der Anstrengung des Lesens dahin. Wenn Schrift und Schriftbild, wenn Spaltenbreite und Absätze nicht stimmig sind, geht viel Wert verloren. Die Gestaltung navigiert nicht nur, sie öffnet praktisch dem Benutzer die Augen. »Und wir sind alle Augenmenschen«, so Grosse. Die Gestaltung dient dem Erkennen, der Klarheit, der Transparenz. Seit vielen Jahren kämpft das cci mit wissenschaftlichen Erkenntnissen um die Werte der Gestaltung, wie sie dem entsprechenden Auftraggeber gerecht wird. Es ist Maßarbeit. Ein schlecht sitzender Anzug vermittelt einen abweisenden Eindruck. Der Maßanzug eines Unternehmens sitzt, und zwar perfekt. Der Stoff ist wichtig, aber der Schnitt genauso. Wir erfahren es täglich an den Labels. Eine Marke, die sich laut, bunt, unübersichtlich gibt, sättigt schon beim Hinsehen. Als fein gilt die ruhige, aufs Wesentliche konzentrierte Komposition. In einer überfluteten Bilderwelt ist Zurückhaltung immer noch Labsal. Und gerade hier braucht man die Gestalter, die Kommunikation vermitteln.

Um gerade das zu verdeutlichen, stellte Professor Grosse eine Studie zur Gestaltungswirkung vor – etwas ganz Neues wurde mit Begeisterung der Teilnehmer aufgenommen: Sie ließ in ihrem Institut cci einen bestehenden Geschäftsbericht in einen individuellen, allen Regeln der visuellen Kunst ent-



In der Studie »Visuell berichten« werden der publizierte Geschäftsbericht von EVENTIM und eine überarbeitete Version miteinander verglichen.



Der Titel der überarbeiteten Version des EVENTIM-Geschäftsberichts, Gestaltung: Katharina Ripperda, Illustration: Michael Szyszka

sprechenden Geschäftsbericht umarbeiten. Die Inhalte wurden nicht verändert. Fast nicht wiederzuerkennen. Das in einer Probanden-Umfrage unter Analysten zum Vergleich vorgelegte Ergebnis gibt generelle Aufschlüsse für alle Anwender. Bewährte Richtlinien wurden damit empirisch bestätigt und verdeutlicht. »Ganz großartig, diese Leistung« war aus dem Plenum zu hören.

45 % der Probanden beantworteten die Frage nach der gut gestalteten Strategie bei der Überarbeitung mit zufrieden, das Original bekam entsprechend wenig Zustimmung. ERGEBNIS: »Shareholder wollen wesentliche Informationen schnell finden.«

Eine gute Navigationsstruktur beeinflusst die Suchgeschwindigkeit und damit auch die Zufriedenheit der Analysten positiv. Da der Geschäftsbericht kein literarisches Werk – das von vorne nach hinten gelesen wird – sondern vielmehr ein Arbeitsinstrument ist, haben knapp die Hälfte der Analysten auf die Frage, wann ihnen ein Geschäftsbericht gefällt, angegeben: wenn dieser gut strukturiert ist und schnell zu den gesuchten Informationen führt. 73 % fanden den überarbeiteten Bericht gut, 83 % den Originalbericht schlecht. ERGEBNIS: »Shareholder wollen finden, was sie interessiert.«

Offensichtlich fällt es leichter, Inhalte zu erinnern, wenn diese thematisch strukturiert aufbereitet und durch gestalterische Elemente herausgehoben werden. Gestaltungsparameter wie ein strukturiertes Layout, eine angemessene Überschriftenhierarchie, Hervorhebung von Textstellen, Absätzen, Verweisen – angemessene Leerräume, Marginalien und Schnellesetexte sowie ein akzentuierter Farbeinsatz bewirken eine gute Wahrnehmung der Texte durch Analysten. Eine gut ausgebaute Schrift in einer angemessen ausgearbeiteten Lesetypografie erleichtert die Lese-Atmosphäre um eine Vielfaches. ERGEBNIS: »Shareholder wollen ein strukturiertes Layout und eine angemessene Leseführung.«

Die nächste Frage: »Welchen Eindruck haben Sie vom Management?« Alle Probanden äußerten sich negativ zum Original. ERGEBNIS: »Shareholder wollen mehr über das Management wissen.« Denn je höher der Informationsgehalt in der Darstellung des Vorstands und des Aufsichtsrates, desto zufriedener sind Analysten. Sie gleichen ihre grundsätzliche Erwartung einer hohen Leistungskompetenz und intensiven Verbundenheit des Managements mit dem Unternehmen bewusst oder unbewusst mit der bildlichen Darstellung ab. So wurde dem CEO im Originalbericht unterstellt, er sei nicht in der Lage, ein Event-Unternehmen zu führen, die Zentrierung auf seine (Chef-)Person machte eher skeptisch.

Im nächsten Schritt ging es um die Darstellung von Tabellen. 86 % der Befragten kamen im Original-Bericht damit nicht zurecht. **ERGEBNIS:** »Shareholder wollen angemessene, gut gestaltete Tabellen und Diagramme.« Gute Gestaltung schärft den Blick für die Inhalte in Tabellen und Grafiken. Tabellen- und Grafikverzeichnisse erleichtern das Auffinden relevanter Zahlen. Die richtige Diagrammart unterstützt die Signifikanz der Aussage. Positiv wahrgenommen wird ebenfalls, wenn im Corporate Design Elemente genutzt werden, um die Informationsgrafiken zu personalisieren und eine Unternehmensbezogenheit zu schaffen.

Es ging natürlich auch um die Bilder, die das Unternehmen repräsentieren. Zu wenige Abbildungen und Fotos in schlechter Qualität werfen ein negatives Licht auf das Unternehmen, Fotos sollten gezielt Informationen und/oder Emotionen vermitteln und einen schlüssigen Bezug zum Kontext haben. Zudem sollten Fotos dem Unternehmen und seinen Tätigkeiten entsprechen. **ERGEBNIS:** 63 % der Probanden hatten negative Assoziationen zum Originalbericht, die große Mehrheit bestätigte die Qualität des überarbeiteten Berichts. »Shareholder wollen Bilder und Farben, die das Unternehmen repräsentieren.«

Eindeutig kam heraus, dass »eine gute Gestaltung zu einer besseren Bewertung von Geschäftsberichten führt.«

Die beiden Geschäftsberichte, das Original und die Überarbeitung, sollten von den Probanden dann mit Personen verglichen werden. Der Original-Geschäftsbericht wurde als »langweiliger Typ« dargestellt, ein Mann auf jeden Fall, langweilig, neutral, traditionell, relativ trocken, »wie ein Buchhalter mit Ärmel-schonern«. Der frische, überarbeitete Geschäftsbericht dagegen assoziierte eine jüngere, dynamische, kontaktfreudige Persönlichkeit, die auf jeden Fall in offener Weise mit den Kunden umgehen will.

Professor Grosse sah sich mit diesem Experiment in ihrer Arbeit bestätigt und löste mit dem Vortrag eine lebendige Diskussion aus. Offensichtlich kann man an den Geschäftsberichten den Charakter, die Eigenschaften, die Seriosität, die Dynamik und die Botschaft eines Unternehmens ablesen. Die Shareholder möchten sich mit ihm identifizieren. Und bedenkt man, wie in diesem Seminar bereits ausgeführt, dass Aktien beim Kapitalgeber eine immer kürzere Verweildauer haben, wäre es schon ganz sinnvoll, eine Beziehung herzustellen, die geradezu partnerschaftlich und bindend ist.



LISETTE NICHTWEISS

Lisette Nichtweiss ist freie Journalistin, u. a. für »Forschung Frankfurt« und das Garten-Magazin der Insel Mainau sowie das cci der Fachhochschule Münster. Zuvor war sie Pressesprecherin und Leiterin des Amtes für Presse und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Darmstadt, in dieser Funktion Herausgeberin aller Publikationen der Stadt Darmstadt. Ihren Werdegang kennzeichnen Stationen wie Redaktionsassistentin CvD bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, das Landgericht Darmstadt sowie die Kulturredaktion des Magazins »Pupille« der Stadt Würzburg.

**Auch in diesem Seminar musste es noch einmal gesagt werden: Gestaltung ist ein ernstes Handwerk, das gekonnt sein muss. Gestaltung ist ein wichtiger Teil der Kommunikation.**

## KURZ GELESEN

Zu den Aktivitäten des Center for Corporate Reporting (CCR) gehören unter anderem ein jährliches Symposium, themenspezifische Events, die Fachzeitschrift »The Reporting Times«, und die erste Geschäftsberichte-Bibliothek der Schweiz mit weit mehr als 2000 Geschäftsberichten (print, web und app) und exklusiven Services für Firmenmitglieder.

## EIN BLICK IN DIE SCHWEIZ UND WIEDER ZURÜCK

Ein Blick in die Schweiz ergänzte das breite Spektrum, das die Teilnehmer vom Heidelberger Forum 2015 in ihren Informationspool mit aufnehmen konnten.

Das Center for Corporate Reporting (CCR) ist das unabhängige Kompetenzzentrum für Unternehmensberichterstattung in der Schweiz und die zentrale Anlaufstelle für alle Akteure, die sich mit Corporate Reporting beschäftigen. Deren Geschäftsführerin **Dr. Kristin Köhler** war zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig und Projektleiterin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation, Leipzig.

Sie ergänzte die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen in der reportenden Berichterstattung, wie sie von anderen Vortragenden bereits ausgeführt und angesprochen waren. »Am Anfang steht das Bewusstsein dafür, dass die Berichterstattung mehr ist als nur ein Pflicht-Format, sondern Teil einer umfassenden Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie und -führung. Und so ist »leadership« auch der rote Faden, der sich durch die zentralen Herausforderungen zieht, mit welchen sich Schweizer Unternehmen bereits heute konfrontiert sehen.« Integrated Thinking habe nichts mit »greenwashing« oder Gutmenschen-tum zu tun. Nein, das ist harte Unternehmensstrategie. Durch die zusammengefassten und besser vergleichbaren Unternehmens-Informationen mit dem Ziel ganzheitlicher Denkweise und Unternehmensführung sollen Anlageentscheidungen von Investoren besser vorbereitet werden. Die Kapitalanleger sind es, die überzeugt werden müssen.

Die Unternehmensberichterstattung wird oftmals noch zu stark vom Produkt, dem Print-Report, her gedacht. Dabei ist Reporting insbesondere als Prozess zu sehen, der intern im Unternehmen ansetzt. Auch in der externen Berichterstattung geht es weniger um den Bericht per se, als um die Kommunikation, die mit diesem verbunden ist. Dabei variieren die Formate. Aber – die Website kann zunehmend zur zentralen Anlaufstelle werden, auf der vor allem weiterführende Informationen für die verschiedenen Stakeholder zu finden sein sollten. »Reporting steht für die ganzheitliche und kontinuierliche Kommunikation und ist mehr als der Geschäftsbericht«, führte sie aus. Authentizität praktizieren sei das Signal und müsse von der Unternehmensführung ausgehen.

Damit bestätigte sie, was sich in den beiden Tagen des Seminars wie ein roter Faden durch Vorträge und Diskussionen gezogen hatte und eigentlich klar ist: Die Revolution muss von oben kommen, auch wenn das wie ein Widerspruch klingt.

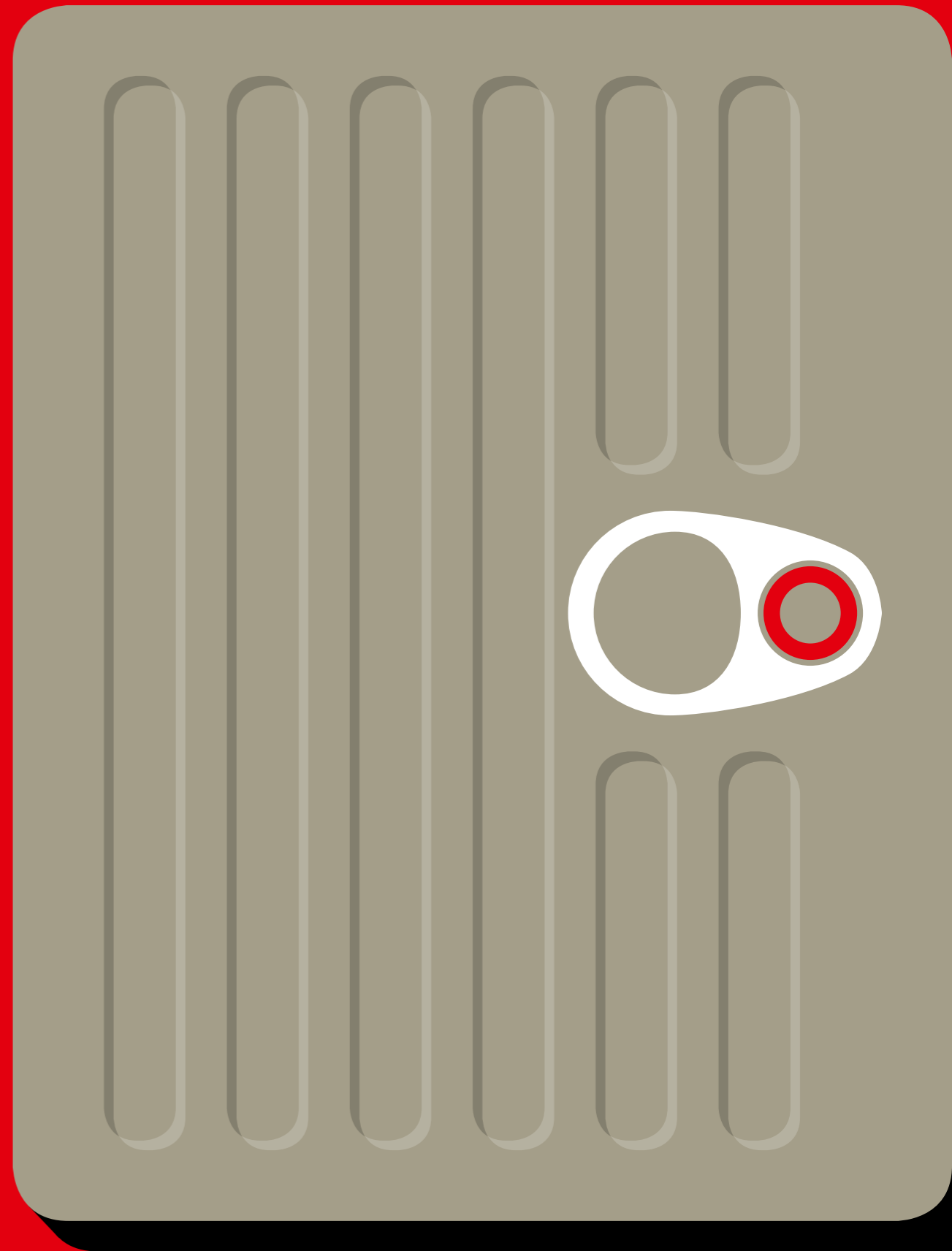
## INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG WO GEHT DIE REISE HIN?

»Das Ganze sehen« – so lautete der Titel des diesjährigen Heidelberger Forum Geschäftsberichte. Und ja, das große Ganze im Blick behalten, das scheint die zentrale Herausforderung bei der integrierten Berichterstattung. In einem schwer zu fassen und kaum abzugrenzenden Umfeld aus Print und Online, unterschiedlichsten Stakeholder-Gruppen sowie zunehmender Komplexität der Inhalte und Standards lautet die Aufgabe: sich auf das Wesentliche konzentrieren, veränderte Nutzergewohnheiten ernst nehmen und vor allem glaubwürdig bleiben.

Ein Unternehmen, für das integrierte Berichterstattung schon lange kein Neuland mehr darstellt, ist BASF. **Dr. Stefanie Wettberg**, Vice President Corporate Communications, gab Einblicke in die Berichterstattung des Ludwigshafener Chemiekonzerns – von den Anfängen bis zu den aktuellsten Entwicklungen. Seit 2007 verbindet BASF die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer Publikation, »um Investoren und anderen Stakeholdern eine umfassende Grundlage zur Bewertung künftiger Chancen und Risiken zu bieten.« Der integrierte Bericht des Unternehmens dokumentiert die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung im jeweiligen Geschäftsjahr. Wie BASF seine Berichterstattung an der Unternehmensstrategie ausrichtet und Wert für Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Nachbarn und die Öffentlichkeit schafft, zeigte Wettberg an verschiedenen Beispielen aus der Praxis auf. Neben der Print-Version stellt BASF einen HTML-Bericht mit interaktiven Zusatzfunktionen zur Verfügung, die es unter anderem ermöglichen, finanzielle und nicht-finanzielle Informationen zu verbinden.

Was sich bei dem Heidelberger Seminar abzeichnete: Die Unternehmen befinden sich bei der Berichterstattung in einem zunehmend komplexen Spannungsfeld zwischen Regulation, Integration, Transparenz und Effizienz. Dies bot die Grundlage für lebhaftere Diskussionen. Ganz besonders im Gespräch: das Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC). Bei diesem Thema zeigte sich, dass die Unternehmen sich weiterhin auf einer Reise befinden und ihre Berichterstattung stets hinterfragen müssen, um dem Ziel näher zu kommen, solche Ansätze adäquat abzubilden. Doch auch die Prüfer betreten hier teils noch neues Terrain: Wie lassen sich vermeintlich weiche Nachhaltigkeitsinformationen hieb- und stichfest prüfen? Wie lässt sich sicherstellen, dass global nach einheitlichen Standards geprüft wird? Man sieht: Der Weg ist bei der integrierten Berichterstattung das Ziel.

**L E**  
WISSEN  
GENERIEREN  
**HVB**  
**E**



## ALLES CORPORATE. ODER WAS?

In diesem Jahr stellte das Infomagazin »BluePrint« von wirDesign, Braunschweig/Berlin, in einer Ausgabe einige Fragen zum Corporate Design und betitelte das Ganze mit der fragenden Überschrift:

»Ist Corporate Design tot? Zumindest aus den Headlines und Diskussionen der Marketing- und Communications-Community ist es fast verschwunden. Content, Storytelling, Onlinestrategien, das sind einige der neuen Helden. Ist das Prinzip Corporate Design nur noch »old school? Ist es bei der medialen Vielfalt überhaupt noch zu händeln? Und wie verändert die Vielzahl der neuen Medien das Prinzip? Ist Corporate Design einengende Zwangsjacke oder hilfreiche Leitplanke? Schafft es einen Mehrwert?«

Nun, das alles sind durchaus berechtigte Fragen. Aber ich denke, Corporate Design ist nicht tot. Schließlich führt inzwischen jede noch so winzige oder auch bedeutende Kommunikationsschneiderei »Corporate Design« in ihrem Portfolio. Dahinter verbirgt sich der verkappte Wunsch, nicht nur ein kleines Stück von der Torte abzusahnen, sondern mög-

lichst von der ganzen zu profitieren. Es handelt sich hier also mehr um eine wortgewaltige Erweiterung der Geschäftsidee als zwingend um ein kommunikativ-intelligentes Anliegen. Zumal auch der Begriff »Corporate« so schön, so allumfassend, so bedeutend klingt. Schwuppdiwupp steht es im breit gefächerten Angebot.

Doch weil sich inzwischen jede Kreativbude mit »Corporate Design« brüstet, verfällt die Branche nun in den nächsten, sicher auch im Inflationären endenden Rausch und räumt der »Marke« eine absolute Vorrangstellung ein. Alles ist jetzt Marke. Alles wird zur Marke. Oder soll und muss dazu werden. Das wiederum führt unweigerlich zu einem neuen Begriff, dem der »Markenidentität«. Klingt auch bedeutend, wobei »Corporate Identity« eigentlich dasselbe meint, aber längst ausgelutscht ist.

Die Industrie und Wirtschaft zeigt sich in diesen Dingen sehr ambivalent. Beispiel Deutsche Bank: Mit 7000 Prozessen belastet und einem schnöden Aktienkurs sehen die Aktionäre und explizit der Aufsichtsratsvorsitzende den nach wie vor eingesetzten handgeschriebenen Slogan »Leistung aus Leidenschaft« inzwischen sehr kritisch: »Niemand kann mit dem äußeren Erscheinungsbild sowie mit der Entwicklung des Aktienkurses zufrieden sein«, so der Aufsichtsratsvorsitzende im Mai 2015.

Eigentlich müsste die Weiterverwendung des Slogans nach diesem Kommentar doch obsolet sein. Aber nichts dergleichen passiert. Ich hätte den Herren der Deutschen Bank schon längst zur Ablösung dieses Slogans geraten. Denn: Lieber keinen Slogan als diesen »konterkarierenden«.

Übrigens sind sie mir bei diversen Wettbewerbs-Veranstaltungen, bei denen es um Geschäftsberichte ging, stets als präzente Teilnehmer aufgefallen, die höf-

lichen und freundlichen Abgesandten der Abteilung Investor Relations der Deutschen Bank. Aber nie habe ich sichtbare Auswirkungen dieser Besuche erlebt. Nie habe ich gesehen, dass sich etwas bewegt. Immer war der Geschäftsbericht der Deutschen Bank im unteren Bereich der Rankings zu finden. Mein Fazit: Es handelt sich hier um eine selbstherrliche Resistenz gegenüber jeglicher Veränderung. Anders ist diese stetige Präsenz der Abgesandten nicht zu erklären. Vielleicht waren sie aber auch nur froh und benutzten jede sich bietende Gelegenheit, der Burg und ihren »Leidenschaftlich Leistenden« zu entfliehen. Aber das ist nur eine Vermutung.

Jedenfalls fand ich kürzlich auf der rückseitigen Scheibe eines nagelneuen Fiat-Panda folgenden Slogan: »Lieber mit dem Fiat zum Strand als mit dem Mercedes zur Arbeit.« Das ist das exakte Gegenteil von »Leistung mit Leidenschaft«. Hier eine Karikatur, dort ein Schmunzeln.

Folgen wir also dem Trend »zur Marke«. Dazu gibt es eine interessante Einlassung von Uli Mayer-Johannson, die lange Jahre CEO von MetaDesign in Berlin war. Sie schreibt:

»Mittlerweile ist alles Marke und gleichzeitig führt es dazu, dass keine eindeutige Zuschreibung mehr gelingen mag. Je mehr wir darunter subsumieren, desto unschärfer, flimmernder und nichtssagender scheint der Begriff zu werden. Und so werden die Fragen zum Thema Marke und das Ringen um Klarheit uns wohl lange begleiten.«

Total Identity, das kreative Beratungsbüro aus Amsterdam, das sich mit Identitätsfragen beschäftigt, hat in der 2008 erschienenen Buchpublikation »Identity 2.0« Gedanken über Organisationen aller Art in ihrem Kontext, insbesondere auch in Bezug auf Marken gesammelt:



»Das Markendenken« beruht auf der Ansicht, dass Marken primär als Anhäufung von Werten und Kommunikationskanälen zum Markt gedacht sind, die die größtmögliche Kongruenz zwischen den Markenwerten und dem Wertesystem der Zielgruppe aufweisen. Marken symbolisieren die Einstellungen von Verbrauchern, den Lebensstil, den diese anstreben, und die sozio-ökonomische Klasse, welcher sie angehören. Das ist die zentrale These des »Branding«.

Diese Symbolfunktion von Marken verliert an Bedeutung. Die Verwendung der Marke als Symbol für die gesellschaftliche Position, die ein Individuum einnimmt, wird von einem Prozess der gesellschaftlichen Angleichung untergraben. Ironischerweise dienen Statusmarken wie Armani oder Ray-Ban nur noch in den wirtschaftlichen Unterschichten als Symbole des gesellschaftlichen Status. (...) Je mehr wir über die Unternehmen hinter der Marke erfahren, desto schaler wird oftmals der Inhalt der Werbung für ihre Marken, und desto größer wird unsere Irritation angesichts der Exzesse dieser Werbung. Es ist deshalb keine Überraschung, dass diejenigen, die die Diskrepanz zwischen dem Verhalten der Eltern hinter der Marke und der Marke selbst offenlegen, auf teils erhebliche Resonanz in der Gesellschaft stoßen. (...) Schließlich verändert sich auch die Einstellung des Individuums zu Marken und den Unternehmen dahinter. Bis Mitte der 90er-Jahre gab es kaum Interesse für das Unternehmen hinter der Marke. Heutzutage wollen die Verbraucher in der Lage sein, sich mit Unternehmen zu identifizieren, deren Produkte und Dienstleistungen sie kaufen, und nicht mit den abstrakten Symbolen und dem Lebensstil, die in der Werbung für diese Marken vermittelt werden. (...)

Im Gegensatz zum »Markendenken«, bei dem es darauf ankommt, sich so schnell und so deutlich wie möglich von anderen Marken zu unterscheiden, diesen Unterschied zu kommunizieren und so die Wertschätzung der Verbraucher zu gewinnen – liegt der Schwerpunkt des Identitätsdenkens darin, Transparenz im Denken und Handeln des Unternehmens zu etablieren.«

Worum geht es eigentlich bei all den hier behandelten Problemstellungen und verschiedenen Begriffen? Es geht doch nicht nur um mögliche »Auftragsgrößen«, hier ein Corporate Design, dort eine zu konkretisierende Identity. Und es geht auch nicht um die kurzfristigen, Etablierung einer »Marke« – derzeit übrigens Mainstream und wiederzufinden unter »Markenidentität«.

Nein, es geht um nicht mehr und nicht weniger als um das »alte« Ziel der Unternehmensidentität.

Diese mitzugestalten, dazu bedarf es allerdings eines umfassenden und neu auszurichtenden Denkens. Und zwar von beiden Seiten – von Auftraggebern und Auftragnehmern. Was die Designer betrifft, so setzt diese Forderung zweifellos auch eine grundlegende Neuausrichtung der entsprechenden Studiengänge voraus. Und auf der Auftraggeberseite? Hier muss klar werden, dass man über einen Pitch nicht die passende Agentur mit der dafür notwendigen Manpower rekrutieren kann. Dazu bemerkt der renommierte Schweizer Designer Peter Vetter in seinem Buch über »Design als Unternehmensstrategie« unter der Überschrift »Designer-Casting oder über die Unsitte der Pitches«:

**Nein, es geht um nicht mehr und nicht weniger als um das »alte« Ziel der Unternehmensidentität. Diese mitzugestalten, dazu bedarf es allerdings eines umfassenden und neu auszurichtenden Denkens.**

»In den letzten Jahren wurde aus den USA die Idee der Pitches importiert, und ein Pitch ist nun fast die übliche Ausschreibungsform der Branche. Bei einem Pitch werden verschiedene infrage kommende Teams eingeladen, ihre Lösungsvorschläge – basierend auf einem definierten Briefing – für ein Projekt zu entwickeln und zu präsentieren. Die dafür zur Verfügung gestellten Honorare decken in der Regel die Aufwendungen in keiner Weise ab, sondern sind eher eine Art Spes envergütung. Der Dialog zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer reduziert sich meist auf eine Fragestunde oder ähnliche Kontakte. In der Regel wird und will der Auftraggeber in dieser ersten Phase nicht in der notwendigen Tiefe in den Prozess eingreifen. Ziel eines Pitches oder einer Wettbewerbspräsentation ist es vielmehr, über unterschiedliche Teilnehmer ein breites und differenziertes Spektrum an möglichen Lösungen zu erhalten. Ob das wirklich so ist, sei einmal dahingestellt. Dass ein solches Vorgehen zu effektiver Innovation führt, ist aber sicher fraglich.«

Meist sind die Ergebnisse von Pitches vergleichbar mit dem Griff in eine Knopf-kiste. Denn eine vorausgehende, dem Unternehmen angemessene Analyse von vorhandenen und eventuell neu zu gestaltenden Faktoren, findet bei den auftragnehmenden Büros und Agenturen eigentlich nie statt. Zum einen aufgrund der mangelhaften oder aber nicht vorhandenen Einblicke in das zu bearbeitende Geschäftsfeld und zum anderen verursacht durch eine nicht vorhandene

bzw. unangemessene Honorierung.

Klar, dass es die mit ›Groß-Aufträgen‹ geköderten Pitch-Teilnehmer deshalb mit dem ›Aufhübschen‹ von Vorhandenem versuchen, auch in der Hoffnung, ›ein passender Knopf‹ könnte schon dabei sein. Doch wenn überhaupt zu einer Unternehmensidentität beigetragen werden kann, dann kann dies nur in präzise zu erarbeitenden und sehr konsequent einzuhaltenden fünf Phasen gelingen:

1. Analyse
2. Hypothese
3. Synthese
4. Umsetzung und
5. laufende Bearbeitung

Dieser Aufwand ist – zeitlich und finanziell – allerdings nur dann gerechtfertigt, wenn sich beide Teile, Unternehmen und Gestalter, ihrer Sache sicher sind. Das ist ein Entwicklungsprozess und nicht etwa eine aktionistische ›Miss-Beauty-Wahl‹ wie man sie derzeit als ›Pitch‹ veranstaltet.

Das gegenwärtige, daraus erwachsende Unwohlsein der Kreativen gegenüber den Auftraggebern spiegelt sich zunehmend auch in den Kommentaren ›schreibender, ich nenne sie ›denkender‹ Kollegen wider. So findet man in Uli Mayer-Johannsen's kleinem Marken-Buch folgende ›Einblicke‹:

»Shigeo Haruyama, ein berühmter japanischer Arzt, bringt es auf den Punkt: ›Das Maß entscheidet, ob etwas zum Heilmittel oder zum Gift wird‹. Ganz offensichtlich ist Maßhalten in dem, was und wie wir es tun, eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Wirtschaft und Politik haben sich ins Sparen verliebt. Die Controller auf der einen Seite und die politischen Mahner auf der anderen Seite. Je lauter der Ruf der Analysten nach Quartals-

zahlen wird und je mehr Vorstände sich davon unter Druck setzen lassen, desto mehr erodiert das, woraus Unternehmen Kraft und Zukunftskapital schöpfen. Die ›Ressource‹ Mensch strauchelt unter der Last des unermüdlischen Ringens um Effektivität und stellt zunehmend die Sinnfrage. Die weichen Faktoren, zu denen immer noch Mensch, Marke und Kommunikation zählen, werden meist zuerst den unbegrenzten Einsparmöglichkeiten geopfert. Leider bleibt das nicht ohne Folgen. Marken und ihr mühsam aufgebautes Markenkaptal haben eine äußerst geringe ›Halbwertszeit‹. Die Mahnungen vieler Kommunikations- wie Marketingverantwortlichen bleiben allzu oft ungehört und zerschellen im Börsengewitter der Algorithmen, die begierig nach immer mehr in immer kürzerer Zeit verlangen. (...) Kontinuität ist in der Markenführung mittlerweile ein rares Gut geworden. Steigender Wettbewerbsdruck und ein unerbittlicher Kampf um Marktanteile haben dazu geführt, dass viele Unternehmen immer kurzfristiger und taktischer agieren. Man schraubt an vielen kleinen Baustellen, versucht Probleme mit technischen Spielereien oder schnellen PoS-Aktionen zu lösen. Dabei geht jedoch zu oft die Sicht auf das große Ganze und die Wirkungsdimensionen für Unternehmen und Marke verloren. ... Schuld an dieser Entwicklung sind auch die häufigen Wechsel der Marketingverantwortlichen, die zu immer neuen, kurzfristigeren Strategien und Werbekonzepten führen.«

In ihrem Begleitbrief zu dem zitierten Marken-Buch schrieb mir Uli Mayer-Johannsen:

»Nicht erst das Jahr 2014 hat unter Beweis gestellt, dass wegen des rasanten

Wandels unsere Anpassungsfähigkeit wohl noch nie so gefragt war wie heute. Eine Welt im Strudel des Wandels, die Gesellschaft und Wirtschaft immer wieder aufs Neue fordert und nicht selten überfordert. Der Mensch scheint aus dem Blick zu geraten. Effizienz und Zahlen scheinen die allein glücklich machenden ökonomischen Parameter. Und so trudeln wir in eine Effizienzgesellschaft, die langfristig dem Menschen und der Gesellschaft schadet. Denn bei allem Wandel und allen faszinierenden technologischen Errungenschaften bleiben die Menschen und ihre Bedürfnisse zunehmend auf der Strecke. Vision, Idee, Identität, Werte und Mitarbeiterbegeisterung sind aus dem Blick geraten.«

Einen wesentlichen Ansatz zu einer Neubetrachtung liefert Total Identity. In ihrem lesenswerten Buch ›Identity 2.0‹ heißt es hier unter der Überschrift ›Ethik. Die Jahre nach 2000‹:

»Identität hält nicht ewig, weder als Ausgangspunkt für die Kommunikation eines Unternehmens noch als Weg, gesellschaftliche Akzeptanz zu erlangen. Jetzt wird offenbar, dass Identität wirklich in Gefahr ist, bis zu dem Punkt zu verkommen, an dem sie eine Konstruktion ohne Inhalt, lediglich als leere Hülle für einen Verkaufstrick eingesetzt wird. Die Öffentlichkeit lernt aus ihren Erfahrungen mit der Marke und ist unzufrieden, wenn Identität als Instrument für das Image formuliert wird. Gleichzeitig wird die Gesellschaft immer anonym. Der Wohlfahrtsstaat wird abgebaut, und wir müssen uns immer mehr auf uns selbst verlassen. Medien wie das Internet, UMTS oder Mobiltelefone beschleunigen den Informationsfluss und haben persönliche Beziehungen oberflächlicher werden lassen.

Wechselbeziehungen werden seltener zur Norm. Wir umkreisen einander mit allen Mitteln, die uns zur Verfügung stehen. Und doch suchen wir ernsthaft eine Möglichkeit, miteinander in Verbindung zu bleiben, nachdem der persönliche Kontakt nun kein automatischer und strukturierter Vorgang mehr ist. Diese Fragmentierung der Gesellschaft wird einen immer stärkeren Bedarf an dedizierten Formen der Standardisierung mit sich bringen: sozial und kulturell akzeptierte Standards, die erforderlich sind, einer zunehmend dynamischen Gesellschaft eine zielorientierte Richtung zu verleihen. Durch gemeinsame Werte schaffen wir neue Verbindungsmöglichkeiten, die nicht auf unsere gesellschaftlichen Beziehungen begrenzt sind. Dies gilt auch für die Wirtschaft. Die Werte, die wir bestimmen, um unserem Leben eine Richtung zu geben (unsere Integrität), werden auch von Unternehmen und der Regierung verlangt. Die Wirtschaft ist Gesellschaft und umgekehrt. Und Unternehmensverantwortung sowie gute Unternehmensführung (Corporate Governance) werden zur ethischen Basis des Handelns. (...) Selbstbewusste Unternehmen bestimmen die Themen selbst, zu denen sie eine Meinung haben. Und sie bestimmen die Art und Weise, wie sie diese äußern. Sie beziehen Stellung gegenüber Geschehnissen in der Gesellschaft und auf dem Markt und beanspruchen damit einen bestimmten Platz auf dem Spielfeld der Zielgruppen, Aktionäre und anderer Beteiligter. Diese Gruppen wissen wiederum, was sie von dem Unternehmen erwarten können, und finden es in dessen Verhalten, Kommunikation und Symbolik bestätigt. Diese drei Elemente der Identität sind voneinander untrennbar und verstärken sich einander. Das Unterneh-

men präsentiert sich deutlich über diese Aspekte und legt damit den Grundstein für Vertrauen und Respekt. Kommunikation, Verhalten und Symbolik erhalten auf der Grundlage von Identität neue Bedeutung. Der Schwerpunkt hat sich in Richtung ›Emotion‹ verschoben, auf Identifikation statt Imponiergehabe, hin zum Engagement statt zur Profilierung, zur Entwicklung einer nachhaltigen Beziehung, statt Impulsen nachzugeben. Dieser neue Ansatz setzt bei Unternehmen eine andere Einstellung voraus. Er verlangt nach mehr Empathie, die sich von der paternalistischen, herablassenden und wahrnehmungsorientierten Haltung unterscheidet, die gemeinhin mit Unternehmen assoziiert wird.«

Ich habe alle zitierten Beiträge aus nur einem Grund ausgewählt: Weil sie unmissverständlich die Erfordernisse eines neuen Denkens einfordern. An erster Stelle sind hier die Unternehmen und ihr Führungspersonal genannt und gefragt. Nur wenige von ihnen haben die Zeichen der kommunikativen Zukunft erkannt – die meisten müssen umdenken, jetzt.

Denn es muss Schluss sein mit dem derzeitigen Usus, dass bei Pitches um Geschäftsberichte oder andere Projekte schon im Vorfeld ›kreative Vorschläge‹ erwartet werden! Schließlich können solche Vorschläge allenfalls der (nicht oder nur mäßig honorierten) Phantasie der Teilnehmer entstammen – sie entsprechen nie der vom Auftraggeber erwarteten Unternehmensrealität.

**Es ist deshalb nur zu hoffen, dass wir in diesem Bereich wieder zur Ernst- und Sinnhaftigkeit zurückkehren. Denn anders sind die Herausforderungen, denen sich die Kommunikationsbranche zukünftig mehr denn je stellen muss, nicht zu meistern.**

Gerade am gedruckten Medium Geschäftsbericht kann man grundlegend feststellen, wie konsequent oder inkonsequent ein Unternehmen sein ›visuelles Bild‹ pflegt, verteidigt oder es dem freien Spiel der Kräfte und der Zeiten überlässt.

Es ist deshalb nur zu hoffen, dass wir in diesem Bereich wieder zur Ernst- und Sinnhaftigkeit zurückkehren. Denn anders sind die Herausforderungen, denen sich die Kommunikationsbranche zukünftig mehr denn je stellen muss, nicht zu meistern.

# BEWEGTBILDER VERSTEHEN: Methodik, Analyse, FAKTEN

**Das audiovisuelle Bewegtbild bietet als Medium zahlreiche Potenzial die von der Vermittlung dokumentarischer Fakten über narrative Handlungs- und Figurenperspektiven bis hin zu ästhetischen Erlebnisdimensionen reichen. Besonders aufgrund der intermedialen Komplexität, also durch die Verwendung verschiedener Mediensysteme wie Bild, Ton, Musik, Sprache, Text etc., bietet das Bewegtbild für Unternehmen ein ideales Medium der Außendarstellung.**

Film ist jedoch nicht gleich Film und zahlreiche Fehler können sich in die Produktion einschleichen. Diese stören dann nicht nur die Vermittlung von Informationen, sondern können auf Seiten des Zuschauers zu einem vollständigen Aufmerksamkeitsverlust sowie Desinteresse führen. Um vorhandene Störvariablen lokalisieren und bestenfalls auch korrigieren zu können, muss auf eindeutige Methoden zurückgegriffen werden, mit deren Hilfe die filmische Gesamtkomposition adäquat und präzise analysiert werden kann.

Da es sich bei Bewegtbildern um audio-visuelle Zeitmedien handelt, sind diese in ihrer Beschaffenheit sehr viel komplexer als beispielsweise Fotografien, Gemälde oder elektronische Display-Bilder. Dieser Komplexität Rechnung zu tragen erfordert eine wissenschaftlich fundierte und vor allem umfassende Analyse-methode.

Die aus der Kognitivistischen Filmtheorie stammende Methode der Funktionalen Strukturanalyse lässt sich hier ideal für Analysen heranziehen. Denn sie gliedert jede gestalterische Form und Ausprägung des Bewegtbildes innerhalb von drei zu differenzierenden Systemebenen:

1. Die Ebene der Perzeption entspricht hier denjenigen Gestaltungsprinzipien, die beim Zuschauer wahrnehmungsauffällig werden.
2. Die Ebene der Konzeption umfasst alle vermittelten Informationen und Motive, die sich dem bewussten Denken des Zuschauers unmittelbar erschließen.
3. Die Ebene der Stereotypisierung beschreibt die Ebene des Vorwissens des Zuschauers.

Innerhalb der drei Systemebenen Perzeption, Konzeption und Stereotypisierung lassen sich dann weitere so präzise zu differenzierende Gestaltungsparameter des Bewegtbildes methodisch erfassen, gegenüberstellen und dann empirisch auswerten. In dieser Detail-

analyse lassen sich dann beispielsweise Bereiche wie Soundscapes, Atmosphäre, Lichtakzentuierung, Filmmusik, Montagetechnik, Schnittfrequenzen, Farbsymbolik, Texteinblendung, Kameraperspektiven oder Bild-Kadrierungen einer Analyse zugänglich machen.

Aufgrund dieser systematischen Analyse lassen sich Störungen, Irritationen aber selbstverständlich auch effiziente und harmonische Gestaltungsmittel direkt erfassen und innerhalb der filmischen Komposition lokalisieren. Die methodisch erfassten Fakten lassen sich heranziehen, um valide Aussagen über die Wirkungen des schon bestehenden Bewegtbildes zu treffen oder noch innerhalb des Produktionsprozesses eine synchrone und harmonische Gestaltung zu gewährleisten.

#### DR. PHIL. LARS CHRISTIAN GRABBE

Lars Christian Grabbe, Dr. phil.: Studium der Philosophie, Soziologie und Neue Deutsche Literaturwissenschaft und Medienwissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU).

Seit 2005 Magister Artium der Philosophie, Soziologie und Neueren Deutschen Literatur- und Medienwissenschaft der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Von 2005 bis 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Therapie- und Gesundheitsforschung (IFT-Nord) in Kiel mit dem Schwerpunkt Medientheorie.

Seit Wintersemester 2010/2011 Lehrbeauftragter für »Theorie und Geschichte symbolischer Formen« am Institut für Kunst-, Design- und Medienwissenschaften der Muthesius-Kunsthochschule Kiel. Promovierte am 08. Juni 2011 an der Technischen Universität Chemnitz bei Prof. Dr. Klaus Sachs-Hombach (Lehrstuhl für Philosophie mit dem Schwerpunkt Kognitionswissenschaften) mit dem Thema »Georg Simmels Objektwelt. Verstehensmodelle zwischen Geschichtsphilosophie und Ästhetik«. Oktober 2011 bis März 2012 Freiemesterversetzung von Prof. Dr. Norbert M. Schmitz am Fachbereich Ästhetik der Muthesius-Kunsthochschule in Kiel.

2011 promovierte er an der Technischen Universität Chemnitz zum Thema Georg Simmels Objektwelt. Verstehensmodelle zwischen Geschichtsphilosophie und Ästhetik. Seit 2010 ist er Lehrbeauftragter für »Theorie und Geschichte symbolischer Formen« am Institut für Kunst-, Design- und Medienwissenschaften (IKDM) der Muthesius-Kunsthochschule in Kiel. Oktober 2011 bis März 2012 Freiemesterversetzung von Prof. Dr. Norbert M. Schmitz am Fachbereich Ästhetik der Muthesius Kunsthochschule in Kiel. Von April 2013 bis Februar 2014 als Publizist und Wissenschaftsreferent in Kiel tätig. Im März 2014 Wechsel an den Fachbereich Design der Fachhochschule Münster als Dozent für Medientheorie und Kommunikation. Seit September 2014 Vertretungsprofessor für Theorie der Wahrnehmung, Medien und Kommunikation am Fachbereich Design der Fachhochschule Münster.

DESIGN  
REFLEK  
TIEREN

a  
DESIGN

DESIGN  
REFLEK  
TIEREN

b  
REFLEKTIEREN

Strahlen, Wellen zurückwerfen; zurückstrahlen  
(bildungssprachlich) nachdenken  
(bildungssprachlich) bedenken  
(umgangssprachlich) interessiert sein,  
etwas Bestimmtes zu erreichen, zu erwerben

(vgl. [www.duden.de/rechtsschreibung/reflektieren](http://www.duden.de/rechtsschreibung/reflektieren))

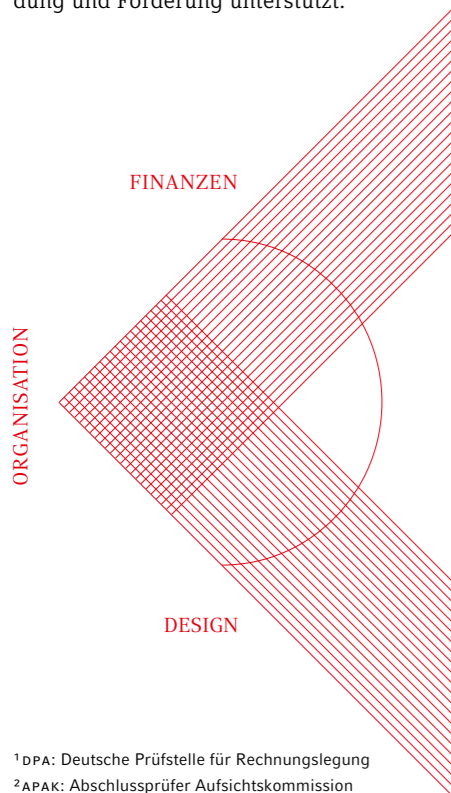
DESIGN

REFLEKTIEREN

**DER WISSENSCHAFTLICHE BEIRAT**

**Die Arbeit des Vorstands des CCI wird von seinem wissenschaftlichen Beirat inhaltlich gefördert.**

Die Beiräte aus den Bereichen Design, Finanzwirtschaft und Organisationsentwicklung legen einen praxisnahen und prüfenden Blick auf die wissenschaftliche Arbeit des Instituts und geben wertvolle Anregungen für die Weiterentwicklung. Dr. Herbert Meyer (ehem. CFO, Aufsichtsrat Heidelberger Druckmaschinen, DPA<sup>1</sup>, APAK<sup>2</sup>) befeuert die Bewertungsarbeit des CCI zum Thema Geschäftsbericht mit Hintergrundinformationen zur Rechnungslegung und Finanzwirtschaft. Sabine Stadelmann (Beraterin und Aufsichtsrätin der osb International Consulting AG) hinterfragt den Zusammenhang der Darstellung von Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur immer wieder konstruktiv. Seit dem letzten Jahr wird die Arbeit des Instituts vom ehemaligen Präsidenten der Hochschule Münster und Mitglied des Wissenschaftsrates der Bundesrepublik, Prof. Dr. Niederdrenk, in Fragen der wissenschaftlichen Einbindung und Förderung unterstützt.



<sup>1</sup> DPA: Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung  
<sup>2</sup> APAK: Abschlussprüfer Aufsichtskommission

PROF. EM. OLAF LEU – ALS GRÜNDER UND SPIRITUS RECTOR DER GESTALTERISCHEN BEWERTUNG VON GESCHÄFTSBERICHTEN – SEZIERT DIE GRAUZONEN ZWISCHEN INHALTLICHER VERBUNDENHEIT UND GESTALTERISCHEN NOTWENDIGKEITEN KONSEQUENT, ER IST DAMIT ALS »GEBURTSHELPER DES INSTITUTS« IMMER WERTVOLLER FÖRDERER ABER AUCH FORDERER DER INSTITUTSARBEIT GEWESEN.

Im letzten Jahr hat er sich nach neun Jahren intensiver Unterstützung für das Institut als wissenschaftlicher Beirat aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Olaf Leu, einer der großen Typografen des Jahrhunderts, hat sein Wissen und seine Erfahrung gerne an junge Gestalterinnen und Gestalter weitergegeben. Seine flammenden Vorlesungen im Institut zur Typografie als Ausdrucksform der Sprache, die wiederum Ausdrucksform des Denkens ist, hat die Nach-Nachfolgeneration – die er gerne als seine Enkelgeneration bezeichnet – berührt und ihre Vorstellungen von sogenannter »moderner Typografie« korrigiert. Als überzeugter Gestalter hat er in den sechziger Jahren die »Neue amerikanische Schule« in die nachkriegsgeplagte Gestaltungspraxis der (damals jungen) BRD gebracht. Die Gestaltungsbeispiele in seinen Vorlesungen haben jungen Gestaltern zunächst »Ah's und Oh's« entrungen, letztlich aber zu einem tiefen Verständnis der unbändigen Kraft der Gestaltung geführt. Dank seines Engagements konnte der Fachbereich die Jahresausstellung des renommierten »Type Directors Club of New York« in seinen Räumlichkeiten präsentieren. Olaf Leu, der geborene Netzwerker, hat dem Institut Tür und Tor geöffnet für Tagungen in renommierten Institutionen und für die finanzielle Unterstützung der Wirtschaft. Seine Lesungen zu seinen eigenen Publikationen haben »Urgesteine« der deutschen Werbe- und Gestaltungswelt an den Fachbereich geholt. Der Austausch mit diesen erfahrenen, selbstbewussten und durchsetzungsstarken Designerpersönlichkeiten hat Vorbildfunktion für nachfolgende Designergenerationen, die durch Abhängigkeiten von Rechnern und Einkaufsabteilungen stark »gebeutel« sind.

**DANKE OLAF LEU, DU LÖWE!**



Olaf Leu in gewohnter Pose

Der  
abs

»Sprache ist Schrift.  
 Schrift ist Sprache.« Prof. em. Olaf Leu



Facts & Figures aus dem Jahr 2000, Analyseteam Leu, Prüfsegment Optik FH Mainz



»Die »richtigen« Wortabstände, nur scheinbar eine »petitesse« Olaf Leu



Maximillian Appelt



Max Beckers



Katharina Böddicker



Roman Bröker



Sebastian Netz



Julia Osterhaus



Paul Plattner-Wodarczak



Tanja Recker



Suzan Deurscheidt



Holger Eltze



Hanne Gleussner



Jonas Husemann



Katharina Ripperda



Edith Schomackers



Felix Schulz



Christoph Stahl



Denise Kaiser



Sylvia Kipper-Nowotsch



Florian Kleinhollenhorst



Florian Koepen



Lisa Tebbe



Tobias Trost



Alena Voelzkow



Luise von Grebe



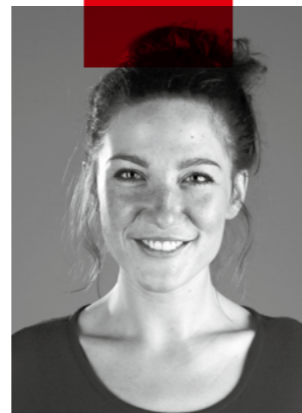
Tabea Linder



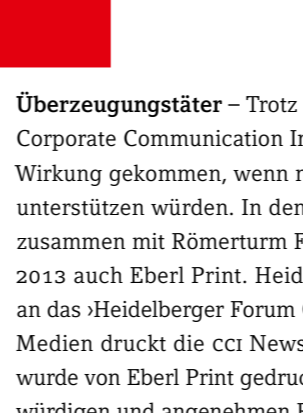
Sophie Löwenhardt



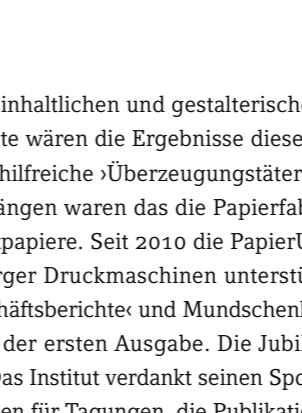
Fabian Ludwig



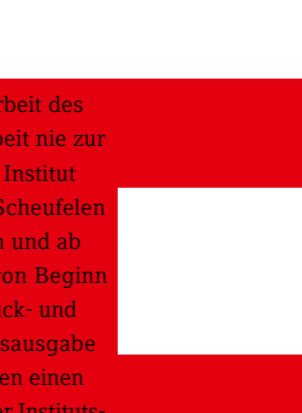
Marie Monecke



Lisa Tebbe



Tobias Trost



Alena Voelzkow



Andreas Wolter

\* auf den Abbildungen fehlen:

Hendrik Großkatthöfer, Ramona Lorenz, Steffen Willeweit

Überzeugungstäter – Trotz aller inhaltlichen und gestalterischen Arbeit des Corporate Communication Institute wären die Ergebnisse dieser Arbeit nie zur Wirkung gekommen, wenn nicht hilfreiche »Überzeugungstäter« das Institut unterstützen würden. In den Anfängen waren das die Papierfabrik Scheufelen zusammen mit Römerturm Feinstpapiere. Seit 2010 die PapierUnion und ab 2013 auch Eberl Print. Heidelberger Druckmaschinen unterstützt von Beginn an das »Heidelberger Forum Geschäftsberichte« und Mundschenk Druck- und Medien druckt die cci News seit der ersten Ausgabe. Die Jubiläumsausgabe wurde von Eberl Print gedruckt. Das Institut verdankt seinen Sponsoren einen würdigen und angenehmen Rahmen für Tagungen, die Publikation der Institutsarbeit. Durch sie haben junge, engagierte Gestalter die Chance, Printprodukte zu formen, die nicht vom Kostendiktat geprägt sind. Ihnen allen gilt unser Dank.

PAPER UNION  
Inapa Deutschland

EBERL PRINT  
www.eberl.de

HEIDELBERG

MUNDSCHENK

DIE 20 AUSGABEN DER CCI NEWS UND IHRE HAUPTTHEMEN IN STICHPUNKTEN



News 01 Interview: Bernd Schuler, Montfort + Diskurs: Effizienz contra Effektivität (Clemens Hilger)



News 02 Interview: Dr. Herbert Meyer (Heidelberger Druck), Siegerbericht + Diskurs: Templates – Design nach Schema F? (Martin Schlüpen), Valentin Heisters u. a.



News 03 Interview: Jochen Dietz (Mentor) & Matthias Boie (Hilger & Boie) + Diskurs: Ausbildung ein Leben lang, aber wie? (Norbert Nowotzsch), Preise, Preise über alles? (Gisela Grosse), Erinnerung an Klaus Schmidt



News 04 Interview: Marion Eisenblätter (GfK), Siegerbericht + Rückschau Heidelberger Forum: Das Bild



News 05 Interview mit Beate Scheufele (Scheufele Kommunikationsagentur), Der Geschäftsbericht – ein Medium zwischen Information & Inszenierung (Alena Voelzkow) + Diskurs: Juryarbeit – interne Sichten auf den Wettbewerbsalltag, Fons Hickmann, Olaf Leu, Jochen Rädiker, Peter Vetter, Frank Wagner, Peter Zec, Peter Zizka



News 06 Interview mit Barbara Scholten (ThyssenKrupp), Siegerbericht + Diskurs: Gekaufte Awards



News 07 Interview mit Annette Häfeling & Frank Wagner (hw design) + Diskurs: Analyse von Designwettbewerben, Der Wettbewerbsmarkt (Olaf Leu)



News 08 Interview: Barbara Scholten (Thyssen-Krupp), Siegerbericht + Rückschau Heidelberger Forum: Farbe bekenen, Erinnerung an Heinz Edelmann



News 09 Interview: Annette Häfeling & Frank Wagner (hw design) + Diskurs: Print versus Online? + News-Wettbewerb: Prüfung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren.



News 10 Interview: Oliver Maier (Fresenius Medical Care), Siegerbericht Diskurs: Anmassung – gekaufte Wettbewerbe



News 11 Diskurs: Medien zwischen Konvergenz & Impertinenz (Norbert Nowotzsch), Sichtweisen eines Insiders (Malte Kindt) + Rückschau. Die Visuelle Bilanz: Bewegende Informationen



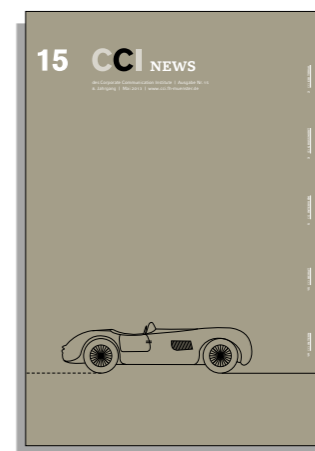
News 12 Interview: Christian Herrmann (κ+s), Siegerbericht + Diskurs: Pitchen – So ist das Spiel. + Rückschau Heidelberger Forum: Information Korrekt



News 13 Interview: Valentin Heisters (Heisters & Partner) + Diskurs: Schreib einfach gutes Deutsch! Was aber ist gutes Deutsch? (Rudi Keller), Pitch & die Verantwortung der Unternehmen (Frank Wagner) + Rückschau. Die Visuelle Bilanz: Die Persönlichkeit bestimmt die Gestaltung + News-Wettbewerb: keine Sprachbewertung mehr.



News 14 Interview: Dr. Johannes von Karczewski (Siemens AG), Siegerbericht + Diskurs: Ist & Soll der unternehmerischen Selbstdarstellung (Olaf Leu), doc Designbibliothek – History, Design als Anker & Beschleuniger



News 15 Facts & Figures: 10 Jahre cci, Entwicklung der Geschäftsberichte in den letzten 10 Jahren + Diskurs: Fragen an Unternehmen & Agenturen



News 16 Interview: Thomas Wiede & Nadja Sölter (omg Mori Seiki / Gildemeister AG), Siegerbericht + Diskurs: Die Einzelkategorien der Gestaltungsbewertung + Rückschau Heidelberger Forum Geschäftsberichte: System Geschäftsbericht



News 17 Was war, was ist, was wird + Diskurs: System Geschäftsbericht Die ersten 10 Jahre 1996–2003 (Olaf Leu) + News Wettbewerb: das MANAGER MAGAZIN zieht sich aus dem Wettbewerb um den besten Geschäftsbericht zurück. Das cci bewertet Print & Online.



News 18 Diskurs: Die Grotesk & ihre falsche Anwendung seit 1925 + Studie: System Geschäftsbericht – Intermedialität + Rückschau Die Visuelle Bilanz: Corporate Reporting



News 19 cci goes IIRC + Diskurs: Integrated Reporting (Tatjana Oberdorster), Mehrgenerationengespräch zur Nutzung digitaler & analoger Medien, Der Anteil des Designs im Geschäftsbericht (Olaf Leu) + News-Wettbewerb: Neue cci-Kriterien entsprechend IIRC



News 20 Sie befinden sich hier

## IMPRESSUM

cci-News 20\_2015 | 10. 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 +49 251.83 65 3-75  
Fax +49 251.83 65 3-76  
www.cci.fh-muenster.de  
cci@fh-muenster.de

### Redaktion

Prof. Gisela Grosse (verantw.)

### Beiträge

Dr. Lars Grabbe,  
Prof. Gisela Grosse,  
Prof. em. Olaf Leu,  
Lisette Nichtweiss,  
Annikó Onnen,  
Prof. Dr. Tatjana Oberdörster

Alle nicht gekennzeichneten  
Artikel sind Redaktionsbeiträge

### Layout

Marie Monecke  
mit Luise von Grebe,  
Fabian Ludwig, Sebastian Netz,  
Katharina Ripperda

### Font

Linotype Compatil

### Papier

Papier Union  
GardaPat 13 Klassica 135 g/m<sup>2</sup>,  
200 g/m<sup>2</sup>, 250 g/m<sup>2</sup>,  
Fly 80 g/m<sup>2</sup>

### Druck

Eberl Print, Immenstadt

### Bildnachweis

Marie Monecke Seite 9-10, 17,  
23-26, 29-42,  
Seite 57-58 Marie Monecke und  
die jeweiligen Mitarbeiter,  
Andreas Nolte, Passfoto Sylvia  
Kipper-Nowotsch Seite 57

Gastbeiträge geben nicht in  
jedem Fall die Meinung des  
Herausgebers wieder. Alle Rechte  
vorbehalten. Nachdruck oder  
elektronische Verbreitung nur mit  
Zustimmung des Herausgebers.  
Schutzgebühr: 20 €

Wir danken Eberl Print und  
Papier Union für die freundliche  
Unterstützung.

Geschäftsberichte kommunizieren Fakten innerhalb des Unternehmens und nach außen. Aus dieser Position heraus bietet sich die Chance, ein umfassendes ›Das sind Wir‹ – Moment zu generieren. *Clemens Hilger, Hilger&Boie*. Wichtigste Publikation ist dabei aber – schon allein durch seine Bedeutung für die Kapitalmarktkommunikation – mit Abstand der Geschäftsbericht selber, der für viele Interessenten und Anlager die erste Anlaufstelle ist, wenn es darum geht, mit unserem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. *Dr. Herbert Meyer, Heidelberger Druckmaschinen*. Designer sind folglich die Vermittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit ... Sie wirken für Unternehmen als interne Katalysatoren und Übersetzer der Unternehmenshaltung und der Unternehmensleistung.  **Prof. Gisela Grosse**  Tatsächlich leitet sich der Begriff Design vom lat. designare (bestimmen) ab und in diesem Sinne ist Design durch Darstellung. *Prof. Gisela Grosse*. Ein Geschäftsbericht ist ein hochkomplexes und sehr sensibles Konstrukt. Die Grundvoraussetzung für einen überzeugenden Geschäftsbericht ist eine gute Konzeption. *Marion Eisenblätter, GfK AG*. Gestaltung ohne emotionale Qualität bleibt kalt, leblos und distanziert. *Beate Scheufele, Scheufele Hesse, Eigler*. Der Wettbewerb hat einen sehr positiven Einfluss auf die Qualität der deutschen Geschäftsberichte und des Corporate Publishing insgesamt. *Barbara Scholten, ThyssenKrupp*. Der Geschäftsbericht ist das Leitmedium der Unternehmenskommunikation. *Annette Häfelinger, hwdesign*. Der zentrale Erfolgsfaktor eines Geschäftsberichts? Das er wahrhaftig ist und das widerspiegelt, was das Unternehmen tatsächlich ausmacht. *Oliver Maier, Fresenius Medical Care*. Unberührt von Transportkanälen, Plattformen oder Bandbreiten gilt aber, dass sich viele Inhalte dynamischer und gleichermaßen verständlicher im bewegten Bild vermitteln lassen ... *Prof. Norbert Nowotsch*. Wir wollen nicht mit Fassade, sondern mit Echtheit überzeugen. *Christian Herrmann, K+S AG*. Wir werden nur dann nachhaltig bestehen können, wenn wir den betriebswirtschaftlichen Erfolg mit ökologischen und sozialen Interessen in Einklang bringen. *Christian Herrmann, K+S AG ...* Die Einkäufer wollen so viel wie möglich sparen, aber sie verstehen weder die Leistung von Agenturen noch was dahintersteckt. *Prof. em. Olaf Leu*. Wettbewerbspräsentationen sind schwachsinnig und nur etwas für Rambos. Sie bieten in der Regel keine sinnvolle Entscheidungsgrundlage. *Wolfgang Beinert, atelier Beinert Berlin*. Ich denke, beim Reporting sind Printmedien unverzichtbar. *Valentin Heisters, geschäftsführender Inhaber von Heisters & Partner*. Es hat eine riesige Wirkung gezeigt, eine gut lesbare und breit ausgebaute Unternehmensschrift einzuführen. Die Sache ist: Die Leute lesen eben doch. *Jürgen Barthel, Siemens AG*. Erfolgreich ist der Geschäftsbericht auch deshalb, weil er der Strategie des Unternehmens ein Gesicht gibt. *Dr. Johannes von Karczewski, Siemens AG*. Der Großteil der kommerziellen Kommunikation in Deutschland ist Schrott. *Prof. Jochen Rädiker, Strichpunkt*. Es hat sich gezeigt, das der gedruckte Geschäftsbericht das zentrale Medium und der Impulsgeber der Corporate Communication ist, um einen gewissen Grad an gemeinsamer Identität und Verbundenheit in der Arbeit zu entwickeln. *Sabine Stadelmann, OSB AG*. Diese umfassende Kommunikation in allen Medien bis hin zur räumlichen Inszenierung des Geschäftsberichts bezeichne ich als ›System Geschäftsbericht‹. *Prof. Gisela Grosse*. Die diesjährige Auszeichnung zeigt, dass ein komplexer Inhalt durch eine gute Optik plausibel transportiert werden kann. *Nadja Sölter, DMG MORI SEIKI AG (vormals Gilde-meister AG)*. Diese Begegnungen mit den Machern und den Ausführern von Geschäftsberichten waren voller Gastfreundschaft. *Prof. em. Olaf Leu*. Ein Geschäftsbericht ist ein Geschäftsbericht und irgendwann ist es auch mal gut. *Prof. Dr. Tatjana Oberdörster*. Gestalten ist wie eine am offenen Herzen durchgeführte Operation an den unmittelbaren Gefühlen und Empfindungen des Betrachters. Auch bei uns Designern, denn wir überprüfen die Wirkung rational, gleichzeitig aber auch emotional. *Prof. em. Olaf Leu*

## IMPRESSUM

cci-News 20\_2015 | 10. 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 +49 251.83 65 3-75  
Fax +49 251.83 65 3-76  
www.cci.fh-muenster.de  
cci@fh-muenster.de

### Redaktion

Prof. Gisela Grosse (verantw.)

### Beiträge

Dr. Lars Grabbe,  
Prof. Gisela Grosse,  
Prof. em. Olaf Leu,  
Lisette Nichtweiss,  
Annikó Onnen,  
Prof. Dr. Tatjana Oberdörster

Alle nicht gekennzeichneten  
Artikel sind Redaktionsbeiträge

### Layout

Marie Monecke  
mit Luise von Grebe,  
Fabian Ludwig, Sebastian Netz,  
Katharina Ripperda

### Font

Linotype Compatil

### Papier

Papier Union  
GardaPat 13 Klassica 135 g/m<sup>2</sup>,  
200 g/m<sup>2</sup>, 250 g/m<sup>2</sup>,  
Fly 80 g/m<sup>2</sup>

### Druck

Eberl Print, Immenstadt

### Bildnachweis

Marie Monecke Seite 9-10, 17,  
23-26, 29-42,  
Seite 57-58 Marie Monecke und  
die jeweiligen Mitarbeiter,  
Andreas Nolte, Passfoto Sylvia  
Kipper-Nowotsch Seite 57

Gastbeiträge geben nicht in  
jedem Fall die Meinung des  
Herausgebers wieder. Alle Rechte  
vorbehalten. Nachdruck oder  
elektronische Verbreitung nur mit  
Zustimmung des Herausgebers.  
Schutzgebühr: 20 €

Wir danken Eberl Print und  
Papier Union für die freundliche  
Unterstützung.

Geschäftsberichte kommunizieren Fakten innerhalb des Unternehmens und nach außen. Aus dieser Position heraus bietet sich die Chance, ein umfassendes »Das sind Wir« – Moment zu generieren. *Clemens Hilger, Hilger&Boie*. Wichtigste Publikation ist dabei aber – schon allein durch seine Bedeutung für die Kapitalmarktkommunikation – mit Abstand der Geschäftsbericht selber, der für viele Interessenten und Anlager die erste Anlaufstelle ist, wenn es darum geht, mit unserem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. *Dr. Herbert Meyer, Heidelberger Druckmaschinen*. Designer sind folglich die Vermittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit ... Sie wirken für Unternehmen als interne Katalysatoren und Übersetzer der Unternehmenshaltung und der Unternehmensleistung.

lich leitet sich der (bezeichnen) oder diesem Sinne ist Design durch Darstellung. *Prof. Marion Eisenblätter, GfK AG*. Gestaltung ohne emotionale Qualität bleibt kalt, leblos und distanziert. *Beate Scheufele, Scheufele Hesse, Eigler*. Der Wettbewerb hat einen sehr positiven Einfluss auf die Qualität der deutschen Geschäftsberichte und des Corporate Publishing insgesamt. *Barbara Scholten, ThyssenKrupp*. Der Geschäftsbericht ist das Leitmedium der Unternehmenskommunikation. *Annette Häfelinger, hwdesign*. Der zentrale Erfolgsfaktor eines Geschäftsberichts? Das er wahrhaftig ist und das widerspiegelt, was das Unternehmen tatsächlich ausmacht. *Oliver Maier, Fresenius Medical Care*. Unberührt von Transportkanälen, Plattformen oder Bandbreiten gilt aber, dass sich viele Inhalte dynamischer und gleichermaßen verständlicher im bewegten Bild vermitteln lassen ... *Prof. Norbert Nowotsch*. Wir wollen nicht mit Fassade, sondern mit Echtheit überzeugen. *Christian Herrmann, K+S AG*. Wir werden nur dann nachhaltig wenn wir den betriebswirtschaftlichen und sozialen Interessen *Christian Herrmann, K+S AG* ...

so viel wie möglich sparen, aber die Leistung von Agenturen noch was dahintersteckt. *Prof. em. Olaf Leu*. Wettbewerbspräsentationen sind schwachsinnig und nur etwas für Rambos. Sie bieten in der Regel keine sinnvolle Entscheidungsgrundlage. *Wolfgang Beinert, atelier Beinert Berlin*. Ich denke, beim Reporting sind Printmedien unverzichtbar. *Valentin Heisters, geschäftsführender Inhaber von Heisters & Partner*. Es hat eine riesige Wirkung gezeigt, eine gut lesbare und breit ausgebaute Unternehmensschrift einzuführen. Die Sache ist: Die Leute lesen eben doch. *Jürgen Barthel, Siemens AG*. Erfolgreich ist der Geschäftsbericht auch deshalb, weil er der Strategie des Unternehmens ein Gesicht gibt. *Dr. Johannes von Karczewski, Siemens AG*. Der Großteil der kommerziellen Kommunikation in Deutschland ist Schrott. *Prof. Jochen Rädiker, Strichpunkt*. Es hat sich gezeigt, das der gedruckte Geschäftsbericht das zentrale Medium und der Impulsgeber der Corporate Communication ist, um einen gewissen Grad an gemeinsamer Identität und Verbundenheit in der Arbeit zu entwickeln. *Sabine Stadelmann, OSB AG*. Diese umfassende Kommunikation in allen Medien bis hin zur räumlichen Inszenierung

schäftsbericht«. jährige Auszeichnung durch eine gute Optik kann. *Nadja Sölter, DMG*

bezeichne ich als »System Geschäftsbericht«. Die dies- zeigt, dass ein komplexer Inhalt plausibel transportiert werden *MORI SEIKI AG (vormals Gilde-*

waren voller Gastfreundschaft. *Prof. em. Olaf Leu*. Ein Geschäftsbericht ist ein Geschäftsbericht und irgendwann ist es auch mal gut. *Prof. Dr. Tatjana Oberdörster*. Gestalten ist wie eine am offenen Herzen durchgeführte Operation an den unmittelbaren Gefühlen und Empfindungen des Betrachters. Auch bei uns Designern, denn wir überprüfen die Wirkung rational, gleichzeitig aber auch emotional. *Prof. em. Olaf Leu*

»Gestaltung ohne Inhalt ist Dekoration, Inhalt ohne Gestaltung ist wirkungsarm«

»Losgetreten durch die Idee des Integrated Reportings wird dem Thema Berichterstattung eine selten da gewesene Aufmerksamkeit zuteil.«

»Vertrauen ist das wertvollste soziale Kapital, über das ein Unternehmen verfügen kann.«

CCI – Corporate  
Communication Institute  
Münster University of Applied  
Sciences, Faculty of Design  
Leonardo-Campus 6  
D 48149 Münster  
Fon +49 251.83 65 3-75  
Fax +49 251.83 65 3-76  
[www.cci.fh-muenster.de](http://www.cci.fh-muenster.de)  
[cci@fh-muenster.de](mailto:cci@fh-muenster.de)

