

The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPIOSIUMS

THEMA Storytelling als Einbettung von Informationen in interessante Geschichten → Seite 4

THEMA Zur rituellen (Selbst-)Ordnung von Geschäfts- und Jahresbericht → Seite 11

Schokoladenziffern: Lindt & Sprüngli 5
Das Symposium: die Bilanz 8
Integrated Reporting: was es bringt 10
Kolumne: Ghostwriting 15



UNTERWEGS ZUHAUSE: DAS IST DIE NEUE SBB

Von Jan-Hendrik Völker-Albert

Die SBB ist ein urschweizerisches Unternehmen, so selbstverständlich wie der Schweizer Franken. Aber eine Herzensangelegenheit? Noch nicht ganz. Genau das soll sich ändern. Mit einem klaren Kundenfokus, dem konsequenten Einbezug aller Mitarbeitenden

und einem raffinierten Zusammenspiel integrierter und interaktiver Kommunikation, in der auch der Geschäftsbericht eine Rolle spielt.
→ weiter auf Seite 2

IM INTERVIEW



Tufte Bilder

Profan ausgedrückt, liesse sich konstatieren, der amerikanische Informationswissenschaftler Edward Tufte habe ein Faible für Datenstriptease. Solche, die sich gewählter auszudrücken pflegen, würden dem vielleicht nicht grundsätzlich widersprechen, aber möglicherweise darauf hinweisen, dass es sich bei diesem Mann um einen weltweit geachteten Fachmann handelt, den Leonardo da Vinci der internationalen Datenwissenschaft nämlich, dem man mit gebührendem Respekt zu begegnen habe.

Recht haben beide! Denn einer wie Edward Tufte fordert stets nur das eine: den geraden Blick auf die nackten Daten – umso mehr, wenn die moderne Infografik jede nur erdenkliche grafische Spielerei zulässt.

→ Seite 12



Das Geschäftsberichte-Symposium ist perfekt für den Erfahrungsaustausch – man kriegt neue Impulse für die Entwicklung des Geschäftsberichts des nächsten Jahrs.

David Dean
CEO Bossard

DIE WELT DER ZAHLEN

73%

finden die Gestaltung bei Geschäftsberichten entscheidend.

→ Seite 6

EDITORIAL

Eine Zeitung für den Geschäftsbericht?

Was ist denn das für eine Frage? Ein Geschäftsbericht ist so ungefähr das Langweiligste, was man einem Menschen mit Verstand zur Lektüre vorsetzen könnte. Eher würde der die Psalmen in der Bibel lesend zu sich nehmen. Aber Geschäftsberichte? Und jetzt auch noch darüber lesen in einer neuen Zeitung namens *The Reporting Times*? Mein Gott!

Schöner Einstieg für Lästermäuler und Lesemuffel, nicht? Also gut, die haben wir nicht überzeugt, indem wir unserem neuen Weltblatt im Universum der Geschäftsberichte den so wunderschön klingenden Titel *The Reporting Times* gegeben haben. Dabei ist der Name so schon gedichtet. Ein Schelm, der glaubt, er wär geklaut!

Angelsächsisches Layout signalisiert immerhin: Wir sind der Aufklärung verpflichtet. Auch wenn wir uns umzingelt wähnen von Lästermuffeln und Lesemäulern. All diesen Ungläubigen sei zugerufen: Der Geschäftsbericht lebt! Ob offline oder digital. Die Bibel für die Investoren. Das Erinnerungsalbum für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung für ein wieder zu Ende gegangenes Geschäftsjahr. Und er ist der Stolz der Mitarbeitenden, die Visitenkarte für Potenzielle. Für all diese Stakeholder ist nur das Beste gut genug, oder? Das Beste herzustellen, dafür braucht es Inputs. Die liefern wir. Mit dieser Zeitung: *The Reporting Times*. Alles klar? René Lüchinger, Chefredaktor

«Unsere SBB: Auf dem Weg in die Herzen unserer Kunden!»»

Von Jan-Hendrik Völker-Albert

Die SBB ist ein urschweizerisches Unternehmen, so selbstverständlich wie der Schweizer Franken. Aber eine Herzensangelegenheit? Noch nicht ganz. Genau das soll sich ändern. Mit einem klaren Kundenfokus, dem konsequenten Einbezug aller Mitarbeitenden und einem raffinierten Zusammenspiel integrierter und interaktiver Kommunikation, in der auch der Geschäftsbericht eine Rolle spielt.

Parallel zur Weiterentwicklung der SBB-Strategie war es im letzten Jahr wieder an der Zeit zu fragen: Für was steht die SBB? Wie können wir die SBB weiterentwickeln? Und wenn wir das tun, in welche Richtung sollte die Reise gehen? Antworten darauf erhofften wir uns von unserer monatlichen Kundenzufriedenheits- und Imagebefragung.

Das Resultat dieser Befragungen: Die Kunden verbinden mit der SBB sehr positive Erlebnisse. Aber es sind eher kognitiv-rationale Werte und weniger emotional gesteuerte. Die SBB strahlt grosse Seriosität und Verlässlichkeit, aber eben auch eine gewisse Distanz zum Kunden aus. Die SBB erscheint als schweizerisches Unternehmen. Unverrückbar, wie die Schweizer Berge. Selbstverständlich, wie der Schweizer Franken. Die SBB, ergab die Kundenbefragung, ist aber eben noch kein *Love-Brand*, an dem Herz und Herzblut hängen.

Für uns stellten sich weitere Fragen: Was ist zu tun, um die Erlebnisse der Kundinnen und Kunden und die Wahrnehmung der SBB in eine emotionalere Richtung zu entwickeln? Was ist zu tun, damit die SBB für eine Kundin, für einen Kunden zu einer Herzensangelegenheit wird? Und: In welchem grossen Kontext muss dies geschehen? Unsere Grundüberlegung: Was ein Mensch in seinem Herzen trägt, besitzt für ihn einen hohen emotionalen Wert, ist also wertvoll für ihn. So definierten wir unser oberstes strategisches Ziel: Wir wollen bis in das Jahr 2016 eine «wertvolle SBB» sein, mit der sich unsere Kundinnen und Kunden «gut auf-

gehoben» fühlen und «gut ankommen». Aus dieser Überlegung heraus ergab sich auch der Kontext, in dem dies stattzufinden hat. Zum einen agiert die SBB als Mobilitätsanbieterin in einem immer dynamischeren Umfeld – das Unternehmen ist immer unterwegs und auch seine Kunden sind einer ständigen Mobilität unterworfen. Wir alle sind immer mehr unterwegs und wir alle sind immer seltener zuhause. Zwischen diesen Antipoden pendelt das Leben des modernen, mobilen Menschen und dies fördert eine neue Sehnsucht – eine wieder stärker empfundene Sehnsucht nach «zuhause». Daraus ergab sich unser kommunikatives Versprechen, mit dem wir zu einer «wertvollen SBB» für unsere Kundinnen und Kunden werden wollen: «unterwegs zuhause».

Warum? Unterwegs zu sein ist ein Kernbedürfnis, denn jeder Mensch braucht Bewegung, um vorwärtszukommen im Leben. Sonst bleibt er stehen. Und jeder Mensch braucht ein Zuhause, um sich sicher und geborgen zu fühlen. Sonst fühlt er sich verloren. «Unterwegs zuhause» ist mehr als die Schnittmenge aus beiden Antipoden. Es ist der Weg, wie die SBB zu einem Lebensgefühl werden kann. Im Jahr 2016 fahren unsere Kunden nicht nur mit der Bahn, sie fahren nicht nur mit der SBB, sie sind SBB – sie sind «unterwegs zuhause».

Zur Erlebarmachung eines «Unterwegs zuhause»-Gefühls ermöglichen wir «Unterwegs zuhause»-Momente für unsere Kundinnen und Kunden. Dies wird nicht einfach über eine singuläre Werbekampagne transportiert, sondern erstmals eine übergreifende Kommunikationsidee, ein kampagnenübergreifendes Kommunikationskonzept und eine integrierte Kommunikationsplattform über sämtliche Unternehmenseinheiten und Kommunikationskanäle hinweg, die zusammen mit der Zürcher Werbeagentur Rod entwickelt wurde. Die Dachkampagne zeigt etwa eine junge Frau am Zugfenster, die mit Sehnsucht in den Augen die vorbeihuschende Landschaft betrachtet – «Meine Auszeit» heisst es darunter; «unterwegs zuhause»

heisst es in dem symbolisch stilisierten roten Zugfenster, einem Kernelement des neuen Corporate Design. Diese Idee der Dachkampagne wird durchdekliniert durch sämtliche Bereiche des SBB-Konzerns – Personenverkehr, Immobilien, Cargo, Infrastruktur, aber auch in der internen Kommunikation, denn «Unterwegs zuhause»-Momente finden sich überall in der SBB.

Diese «Unterwegs zuhause»-Momente entfachen nun auf allen Kanälen das Feuer für ein positives Lebensgefühl. Sowohl bei unseren Kundinnen und Kunden, aber ganz wichtig auch bei unseren Mitarbeitenden. Schliesslich wird die Wahrnehmung der SBB primär über den direkten Kontakt mit unseren Mitarbeitenden geprägt. Und da wir jeden Tag eine Million physische Kundenkontakte haben, ist das Herz unserer Mitarbeitenden das Wichtigste, wenn wir unseren Kundinnen und Kunden ein «Unterwegs zuhause»-Gefühl geben wollen.



**Die SBB strahlt grosse
Seriosität und Verlässlichkeit aus.
Sie ist aber noch kein
Love-Brand.**



Deshalb binden wir unsere Mitarbeitenden auch aktiv in alle Kommunikationsmassnahmen ein. Auch bei dem Kampagnensong, der das «Unterwegs zuhause»-Gefühl nach aussen tragen soll. Wir waren überzeugt, dass sich unter den 28 000 Mitarbeitenden dafür Stimmen finden liessen. Es folgte ein internes Casting und am Schluss intonierten die Betriebsdisponentin Selina und der Lokomotivführer Hanspeter den Ohrwurm «Welcome Home», stürmten bis auf Platz eins der iTunes-Charts und in die Top Ten der Schweizer Hitparade. Das so entfachte Feuer wird nun nach innen und aussen weiter befeuert: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fungieren als Testimonials für Werbesujets und TV-Spots. Kundinnen und Kunden posten ihre persönlichen «Unterwegs zuhause»-Momente auf Facebook.

Als Schlüsselmedium der Unternehmenskommunikation verankert der SBB Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht die neue Positionierung bei seiner vielfältigen Leserschaft. Zu diesem Zweck wurde die Imagekommunikation von der Berichterstattung gelöst. Das Herzstück bildet eine Kurzversion, für die sechs Schweizer Autorinnen und Autoren Geschichten zum Thema «unterwegs zuhause» verfasst haben und die im Online Report auch als Podcasts zur Verfügung stehen. Im Rahmen der Jahresberichterstattung 2012 öffnen wir das Medium nun für ganz persönliche «Unterwegs zuhause»-Erlebnisse unserer Mitarbeitenden und Kunden. Wir führen einen Schreibwettbewerb durch, in dem Mitarbeitende und Kunden ihre Reisegeschichten zu Papier bringen. Die besten werden im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht und auf weiteren internen und externen SBB-Kanälen publiziert.

Wir tun alles, damit dieses «Unterwegs zuhause»-Lebensgefühl wirklich erlebbar wird. Wir tun alles, damit sich unsere Kunden «unterwegs zuhause» fühlen. Denn es geht um ein grosses Ziel: Jeder Kunde und jeder Mitarbeitende muss spüren: unterwegs zuhause – das ist SBB. Daran arbeiten wir.

ZUR PERSON

Jan-Hendrik Völker-Albert

Jan-Hendrik Völker Albert, 35, ist gebürtiger Hamburger und promovierter Diplomkaufmann. Zunächst war er Consultant bei der deutschen Beratungsfirma Batten & Company für Marketing & Sales und stieg Ende 2011 bei der SBB ein. Bei der Schweizer Staatsbahn ist Jan-Hendrik Völker-Albert Leiter Strategie & Steuerung.

ANZEIGE

FIFABBCREDITSUISSEERNSTYOUNG

Egal wie gross Ihr Name ist – wir bieten immer erstklassigen Service!
Für Event, Kongress, Forum und Generalversammlung.

www.creatronic.ch

CREATRONIC

► event solutions

«Der Mensch ist von Natur aus ein Geschichten erzählendes Tier»

Zitat: Umberto Eco



PROF. DR. CHRISTIAN PIETER HOFFMANN
Christian Hoffmann ist Assistenzprofessor am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen und Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des strategischen Kommunikationsmanagements und der Finanzkommunikation.

Ein bekannter Leitspruch der Politik lautet: «It's not enough to be right.» Immer wieder meinen wir, überzeugende Daten, zuverlässige Informationen und fundierte Meinungen zu besitzen. Und doch will es uns nicht gelingen, andere davon zu überzeugen. In der Kommunikationsforschung heisst es darum: «Perception is reality.» Wahrnehmungen bewegen soziale Wirklichkeiten. Wie aber kann es gelingen, Informationen und Meinungen in den Wahrnehmungen unserer Mitmenschen zu verankern?

Aus der Sozialpsychologie wissen wir: Wahrnehmungen können nicht von aussen bestimmt werden, sie sind das Ergebnis einer eigenständigen geistigen Aktivität. Wahrnehmungen schneien nicht wie vorgeformte Schneeflocken in unsere Köpfe hinein. Vielmehr müssen wir uns bemühen, die zahlreichen Eindrücke, die Tag für Tag auf uns einprasseln, in verständliche Zusammenhänge zu fügen, Verbindungen herzustellen und Wertungen zuzuschreiben. Man bezeichnet diese Aktivität auch als «Sensemaking»: das Hineinlesen von Sinn und Bedeutung in unsere Erfahrungen.

Sensemaking passiert, indem wir wenige, besonders herausstechende Indizien sammeln und diese dann in Bedeutungszusammenhänge einbetten. Das Sensemaking wird eingestellt, sobald wir eine ausreichend plausible Erklärung für unsere Eindrücke gefunden zu haben glauben. Ziel des Sensemaking ist also eine plausible Erklärung, auch «Good Story» genannt. Eine gute Erzählung ist einprägsam, entspricht etwa unseren Erwartungen und lässt auch die Emotionen nicht ausser Acht.

Geschickte Kommunikatoren wissen um die ständige Suche nach guten Erzählungen und bedienen sie gezielt: durch «Storytelling». Das Einbetten von Informationen oder Meinungen in überzeugende Erzählungen, so genannte «Narrative», erleichtert dem Publikum deren Aufnahme und Verarbeitung. Oder anders: In der Kommunikation sind Erzählstrukturen mindestens so wichtig wie Daten und Fakten. Dies gilt besonders, wenn komplexe und dynamische Zusammenhänge vermittelt werden müssen – wie etwa in der Unternehmensberichterstattung.

Schon von Kindesbeinen an lernen wir, Wissen in Form von Geschichten aufzunehmen. Märchen vermitteln Kleinkindern Fakten und Werte, sie erleichtern die Orientierung in einer überwältigend komplexen Umwelt. Was aber macht eine gute Erzählung aus? Vor allem drei Elemente: ein starker Anfang, ein starker Schluss und ein Spannungselement dazwischen. Packende Geschichten gehen von einem wünschenswerten, stabilen Zustand aus. Dieser erfährt eine Störung, eine Art Krise. Die Überwindung der Krise schliesslich führt zur Auflösung der Spannung und zu einem befriedigenden Schluss.

Die Einbettung von Informationen in solche Erzählstrukturen erleichtert es dem Publikum, Informationslücken zu füllen, bestehende Assoziationen abzurufen und so Erklärungsmuster zu schaffen. Geschichten sind auch deshalb so gut für die Vermittlung von Wissen geeignet, weil wir alle einen Schatz weniger stereotyper Erzählungen teilen. Sie begegnen uns immer wieder in Variationen und sind darum besonders leicht zu erkennen. Ein Beispiel wären Erzählungen, die einen unterlegenen Held enorme Herausforderungen überwinden lassen (etwa «David gegen Goliath»). Viele dieser Erzählungen beinhalten auch archetypische Protagonisten mit hohem Wiedererkennungswert: etwa «den Unschuldigen», «den Erforscher» oder «den Gesetzlosen».

Welche Schlüsse ergeben sich daraus für die Unternehmensberichterstattung? Unternehmen müssen lernen, ihre Entwicklung in die Form erkennbarer, überzeugender Geschichten zu packen. Um die trockenen Daten und Fakten des Corporate Reporting an diverse Zielgruppen zu vermitteln – und am besten auch eine Interpretation dieser Daten –, sollten sie in eine Erzählung der Berichtsperiode gewoben werden. Eine durch Fakten fundierte Erzählung, die sich in die fortlaufende Geschichte der Unternehmung einfügt. Wenn die Erzählung an Bekanntes anknüpft und stereotypen Erzählstrukturen folgt, kann das Publikum zügig wichtige Elemente herausgreifen und in Bedeutungsgefüge einbetten. Und nicht zuletzt gilt: Eine Prise Emotion macht auch Unternehmensgeschichten besonders überzeugend.

IMPRESSUM

The Reporting Times ist die Zeitung des Geschäftsberichte-Symposiums und dem Thema Geschäftsbericht gewidmet.

HERAUSGEBER

Eclat, Agentur für Markenberatung und Kommunikationsdesign, Erlenbach/ZH
www.eclat.ch

Neidhart + Schön Group, Unternehmen für gedruckte und digitale Kommunikationslösungen, Zürich
www.nsgroup.ch

CHEFREDAKTION

René Lüchinger, Lüchinger Publishing GmbH, Zürich
www.luechingerpublishing.com

ART DIRECTION UND DESIGN

Eclat, Erlenbach/ZH
www.eclat.ch

PRODUKTION

Neidhart + Schön Group
www.nsgroup.ch

PAPIER

Papyrus Rainbow Lachs, 80 g,
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE

2500 Ex.

COPYRIGHT

Geschäftsberichte-Symposium AG
Dorfstrasse 29, 8037 Zürich
www.gb-symposium.ch



Schokoladenziffern

Die Entwicklung des Geschäftsberichts von Lindt & Sprüngli:
vom schreibmaschinengetippten Dokument zum veredelten Geschäftsbericht.

1965



VOR 47 JAHREN

Es gibt 13 Seiten getippt mit Schreibmaschine für den VR. Vertraulich, nix für die Öffentlichkeit. Und es gibt 47 Seiten für die Aktionäre, bunt gestaltet.

Im Bericht ausgewiesene Prokuristen	18
Umsatz in Mio. CHF	142,8
Ausgewiesener Reingewinn in CHF ...	789 011
Stammhaus produziert Schoggi	6384 t
Autos in der Bilanz, zum Einstandspreis in CHF	997 583
Anzahl Seiten	60

1986



VOR 26 JAHREN

Das Stammhaus in Kilchberg/ZH ist der Augapfel des Unternehmens. Von hier erschliesst sich die Schoggiwelt im Reich von Lindt & Sprüngli.

Mitarbeitende (MA) gesamt	1195
Umsatz in Mio. CHF	227,1
Reingewinn in Mio. CHF	8,4
Reingewinn pro Aktie in CHF	231
Berichterstattung seit 1998: Ausgabe Nummer	88
Anzahl Seiten	32

2011



VOR 1 JAHR

Das Geschäft ist die Welt. Der Wert ist die Marke. Die Glaubwürdigkeit sind 166 Jahre Geschichte. Die Qualität garantieren die Mitarbeitenden.

Mitarbeitende (MA) gesamt	7776
Umsatz in Mio. CHF	2488,6
Reingewinn in Mio. CHF	246,5
Umsatz pro MA in CHF	319 900
Schlusskurs Namenaktie 31. Dezember 2011 in CHF	31 390
Anzahl Seiten	100

ANZEIGE

#1 Enterprise Performance Management

ORACLE®

oracle.com/goto/epm

MOBILE DATENNUTZUNG⁴

Mobile Datennutzung in Deutschland
in Millionen Gigabyte

2011	93
2012 (Prognose)	180
2013 (Prognose)	360

EMISSIONEN UND VERBRAUCH

Die Initiative «Pro Recyclingpapier» hat die Emissionen und den Verbrauch von Recycling- und Frischfaserpapier unter die Lupe genommen.

CO ₂ -Emissionen für 500 Blatt Recyclingpapier	2,2 kg
CO ₂ -Emissionen für 500 Blatt Frischfaserpapier	2,6 kg
Wasserverbrauch für 500 Blatt Recyclingpapier	51,1 l
Wasserverbrauch für 500 Blatt Frischfaserpapier	130,2 l

INTEGRATED REPORTING¹

Wird integrierte Berichterstattung in den
nächsten Jahren zum Standard?

Ja (25%)
Evtl. (56%)
Nein (9%)
K. A. (9%)

ONLINENUTZUNG²

Zahl der Internetnutzer 1998	0,7 Mio.
Zahl der Internetnutzer 2010	4,8 Mio.
Prozentsatz auf Social Media 2010	72%
Online-News, -Zeitungen, -Magazine lesen 2004	36%
Online-News, -Zeitungen, -Magazine lesen 2010	73%

GEDRUCKTER GESCHÄFTSBERICHT¹

Der gedruckte Geschäftsbericht wird auch in
Zukunft überleben:

71%

MULTICHANNEL ALS STANDARD¹

Sollen bei der Umsetzung eines Geschäftsberichts
spezifische Kanäle genutzt werden?

Ja (42%)
Evtl. (25%)
Nein (23%)
K. A. (9%)

TRENDS³

Welche aktuellen Entwicklungen werden 2011
bedeutenden Einfluss auf die digitale Wirtschaft
ausüben?

Mobile	71,6%
Social Media	66,7%
Bewegtbild	42,2%
Targeting	39,2%
Branding	28,4%
E-Commerce	28,4%
Rechtliche Restriktionen	28,4%

ON REPORTING



«In reporting disclosure has increased,
often at the expense of transparency.»

Marc O'Sullivan,
Director Corporate Reporting
PricewaterhouseCoopers

AKTIENMARKT

Zahl der Aktionäre in Deutschland 2000	6 211 000
Zahl der Aktionäre in Deutschland 2011	3 693 000

GESCHÄFTSBERICHT ALS PFLICHTTEIL¹

10%

finden, der Geschäftsbericht sollte nur
noch einen Pflichtteil beinhalten.

GESTALTUNG ENTSCHEIDEND¹

Ist bei der Erstellung eines Geschäftsberichts
die Gestaltung entscheidend?

JA
73%
NEIN
8%

KRISEN UND AKTIENMÄRKTE³

Maximaler Verlust verschiedener Finanzmarkt-
krisen am deutschen Aktienmarkt (in Prozent):

Gründerkrise (1873)	-53,5%
Weltwirtschaftskrise (1929)	-55,7%
Aufwertungskrise (1960)	-43,5%
Schwarzer Montag (1987)	-38,7%
Dotcomblase (2000)	-71,2%
Finanzkrise (2007)	-57,2%

SCHWERGEWICHT

Das Gewicht des UBS-Geschäftsberichts 2011

1,45 kg

INTERNET ALS NUTZUNGSQUELLE

Prozentsatz der Privatanleger, die das Internet
als die wichtigste Nutzungsquelle angeben

96,1%

Die neue Unübersichtlichkeit

Eine Frage geht um in den Agenturen, die sich mit der Konzeption, Gestaltung und Produktion von Geschäftsberichten befassen: «Wie wird es weitergehen mit der Geschäftsberichterstattung?» Sie ist keineswegs neu. Neu ist aber die von den Fragenden vermutete, teilweise auch befürchtete Antwort: «Es wird sich vieles ändern, und dies dynamischer und schneller als jemals zuvor.» Vorbei sind die Zeiten, in denen das Geschäft einen recht überschaubaren Gang nahm: Es gab dicke Berichte und dünne, schöne und hässliche, inhaltliche Schwer- und Leichtgewichte. Und heute? Heute ist nichts mehr, wie es einmal war.

Auf der einen Seite kann es vorkommen, dass es keine Berichte mehr gibt, wo es vorher welche gab. Keine gedruckten zumindest. In der Schweiz war es die Migros, die diesbezüglich vopreschte. Statt des einstmals stattlichen gedruckten Geschäftsberichts gibt es heute eine komplexe Geschäftsberichts-Website mit allerlei bunten Bildern, Filmen, Animationen, Texten und Grafiken. Viele Tonnen CO₂ würden so eingespart. Das jedenfalls behauptet die Migros. Wer möchte, kann die Teile der Berichterstattung auch herunterladen und ausdrucken – und produziert dabei wiederum CO₂. Keine Tonnen, aber Gramm, die sich summieren können. Doch prinzipiell gilt hier: Web schlägt Print.

Auf der anderen Seite gibt es immer häufiger mehr als nur einen einsamen Geschäftsbericht. Zu ihm gesellen sich seit nunmehr rund 20 Jahren bei immer mehr Unternehmen und anderen Organisationen neue Berichte. Es sind Berichte, die sich mit der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung der Herausgebenden befassen. Schweizerhalle, Tschernobyl und Bhopal haben ihre Spuren



PROF. DR. CLAUS-HEINRICH DAUB
Professor für Marketing und Unternehmensführung und Leiter des Kompetenzzentrums nachhaltiges Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Privatdozent für Soziologie an der Universität Basel.

Claus-Heinrich Daub lehrt, forscht und berät in den Bereichen nachhaltige Organisationsentwicklung, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, strategisches Marketing nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, Nachhaltigkeitskommunikation und nachhaltiger Konsum.

hinterlassen: Unternehmen müssen (und wollen bisweilen auch) Transparenz schaffen, verantwortliches Wirtschaften demonstrieren. Der jährliche Rückblick auf die eigenen Tätigkeiten ist hierfür ein gerne genutzter Kanal. Auf den Titelblättern der entsprechenden Berichte prangen demzufolge Schriftzüge wie «Unternehmerische Verantwortung», «Corporate Citizenship» oder «Bericht zur nachhaltigen Entwicklung». Als Terminus technicus für derlei Berichte hat sich «Nachhaltigkeitsbericht» durchgesetzt.

Statt weniger Berichte werden es also mehr. Und dies gleichzeitig.

Und dann gibt es noch einen Trend, der die beiden genannten gleichsam in sich aufnimmt, durcharbeitet und etwas Neues ausspuckt: Die zuletzt genannten zusätzlichen Berichte werden auf verschiedene Arten mit den traditionellen Geschäftsberichten verschränkt und das Ganze dann konzeptionell mehr oder minder gekonnt auf Web und Print verteilt. Heraus kommt eine integrierte, hybride Web-und-Print-Berichterstattung. Und fertig ist die neue Unübersichtlichkeit.

All diese Entwicklungen tragen gewiss nicht zur Beruhigung derer bei, die bis anhin mit der Konzeption, Gestaltung und Produktion von Geschäftsberichten ein recht überschaubares Geschäftsmodell umsetzen. Und das ist gut so. Es wird sie zwingen, sich innovativ und kreativ mit diesem Wandel auseinanderzusetzen. Sie werden Know-how aufbauen, um dem verstärkten Trend hin zum Web adäquat begegnen zu können. Sie werden sich ausserdem Expertinnen und Experten suchen müssen, die sie darin unterstützen, die Nachhaltigkeitsthematik in die Geschäftsberichterstattung zu integrieren. Oder sie bauen auch diese Kompetenzen gleich selbst auf und aus.

Ach ja, wie lautete noch die Eingangsfrage: «Wie wird es weitergehen mit der Geschäftsberichterstattung?» Wahrscheinlich vielfältiger, über mehr Kanäle, mit mehr Inhalten. Und dies alles je nach Branche, je nach Unternehmensgrösse, je nach Internationalität des Geschäfts und je nach weiteren Faktoren verschieden. Also eigentlich kann man die Frage gar nicht sinnvoll beantworten. Doch konnten wir das jemals?



Publizieren für Fortgeschrittene

Seit 30 Jahren haben wir die Lösungen!



COMPUTERSYSTEME

Sandgruebstrasse 4
6210 Sursee
www.a-f.ch

Telefon +41 41 925 71 11

Fünf Thesen zum Geschäftsberichte- Symposium 2012

«Der Anlass hat mir sehr viel gebracht – vor allem fördert er ein selbstreferentielles Nachdenken und die Vergewisserung, dass man auf dem richtigen Weg ist.»

Dr. Stephan Feldhaus
CCO Roche

ZUM GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

Das Geschäftsberichte-Symposium ist eine Konferenz und bringt einmal jährlich über 250 Entscheidungsträger, Macher und Innovatoren aus den Bereichen Investor Relations, Controlling und Unternehmenskommunikation unterschiedlicher Unternehmen zusammen. In Vorträgen und Best Practices Sessions erörtern Experten, wie die Zukunft der Geschäftsberichterstattung aussieht und welche strategischen Entwicklungen und Trends ausgemacht werden können. Das nächste Symposium findet am 13. Juni 2013 statt.

www.gb-symposium.ch

13 06 13

Am Geschäftsberichte-Symposium 2012 in Rüschlikon wurde referiert und diskutiert. Zusammenfassend lassen sich fünf Thesen aufstellen, welche die vorherrschenden Meinungen gut repräsentieren:

1 **Geschäftsbericht bleibt einzigartige Chance für die Pflege der Reputation**

Der Geschäftsbericht ist ein glaubwürdiges, wenn nicht das glaubwürdigste Kommunikationsmittel eines Unternehmens. Weil die Nutzer davon ausgehen, dass die Angaben von einer externen Revisionsgesellschaft geprüft sind, bildet der Geschäftsbericht einen unvergleichlichen Rahmen für die Pflege der Reputation.

2 **Mitarbeitende sind sehr wichtige Zielgruppe**

Die Kapitalmarktteilnehmer sind zwar weiterhin die Zielgruppe mit höchster Priorität. Die Mitarbeitenden werden aber als ebenso wichtige Zielgruppe beurteilt – unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse.

3 **Relevanz und Stimmigkeit sind Erfolgsfaktoren**

Das Thema der Nachhaltigkeit gewinnt ständig an Bedeutung. Im Reporting sollte dazu strikt auf die Relevanz der Information aus der Sicht der Anspruchsgruppen geachtet werden. Damit der Geschäftsbericht zur Kultur und Strategie des Unternehmens passt, muss er als Chefsache behandelt werden.

4 **Print bleibt Flaggschiff – Multichannel ist Selbstverständlichkeit**

Die inhaltliche und optische Gestaltung ist und bleibt der wichtigste Erfolgsfaktor des Geschäftsberichts. Mit der Aufgabe, jeweils spezifisch alle Kanäle zu nutzen, hat sich das Entweder-oder von Print und Online überlebt.

5 **Integrierte Berichterstattung nimmt zu – bleibt aber Herausforderung**

Mit dem Trend zur Regulierung nimmt die Offenlegung zu – nicht aber die Transparenz. Der Trend zur integrierten Berichterstattung ist ungebrochen. Die grosse Herausforderung besteht in der einfachen und überzeugenden Darstellung der grossen Informationsfülle.

ERWARTUNGEN

87%

Für 87% der Teilnehmenden wurden die gestellten Erwartungen ans Geschäftsberichte-Symposium erfüllt. 83% der Teilnehmenden beurteilen das Geschäftsberichte-Symposium als «gut» oder «sehr gut».



«Der übergreifende Austausch zwischen Finanz, Kommunikation, Topmanagement und Design macht den Anlass so spannend.»

Markus Voegeli
CEO Charles Vögele AG





« Perfekt für den Erfahrungsaustausch – man kriegt neue Impulse für die Entwicklung des Geschäftsberichts des nächsten Jahrs. »

David Dean, CEO Bossard

« Dass eine Agentur es schafft, eine solche Plattform zu etablieren, ist eine ganz erstaunliche Leistung. Dafür zolle ich ihr meinen höchsten Respekt. »

Jochen Rädiker
Präsidiumsprecher Art Directors Club Deutschland (ADC)
und Geschäftsführer Strichpunkt



Die Initianten:

Daniel Zehntner, Joëlle Loos-Neidhart und Reto Schneider



« Das erworbene Wissen und der wertvolle Austausch mit Experten liefern wichtige Impulse für die eigene Berichterstattung. »

Dr. Joëlle Loos-Neidhart
Marketing + Kommunikation der Neidhart + Schön Group
und Initiantin des Symposiums

GB-Symposium 2013 – Vertrauen bilden. Aber wie?

Im Zentrum der Vorbereitung des Geschäftsberichte-Symposiums 2013 steht das Thema Vertrauen. Denn für Unternehmen ist es essenziell, das Vertrauen der Anspruchsgruppen zu erhalten und zu stärken. Wie kommt Vertrauen zustande? Welche Rolle kann die Unternehmensberichterstattung zur Vertrauensbildung übernehmen? Verändert sich der Stellenwert der Berichterstattung in einem Umfeld, das wegen der Finanzkrise von Unsicherheit geprägt ist? Wie müssen die Schwerpunkte gesetzt werden, damit das System Geschäftsbericht einen relevanten und positiven Beitrag zur Reputation erbringt?

Diese und weitere Fragen bilden die Grundlage für das kommende Geschäftsberichte-Symposium am 13. Juni 2013. Bleiben Sie dran.

Integrated Reporting – ein Modell für die Berichterstattung der Zukunft

ROLF JOHNER Rolf Johner ist Partner im Bereich Wirtschaftsprüfung und Leiter Corporate Reporting bei PricewaterhouseCoopers AG. Er ist schwergewichtig für die Prüfung und Beratung von nationalen und internationalen Gesellschaften in verschiedenen Industrien verantwortlich.

Die Debatte über zukunftsweisende Modelle der Unternehmensberichterstattung hat in jüngster Zeit neue Impulse erhalten. Weltweit gibt es eine Reihe von Initiativen, um den Anspruchsgruppen mehr Einblick in die Unternehmen zu verschaffen. Besondere Aufmerksamkeit widmen Wissenschaft und Praxis derzeit dem Integrated Reporting.

In die Diskussion über die Unternehmensberichterstattung ist ein frischer Wind gekommen. Während die standardsetzenden Institutionen stets präzisere Rechnungslegungsgrundsätze anpeilen, nehmen andere Gremien die Berichterstattung als Ganzes auf den Kompass. Aus der Stakeholderperspektive heraus entwickeln sie Navigationskarten für eine Unternehmensberichterstattung der Zukunft. Denn die Erwartungen der Anspruchsgruppen haben sich in den letzten Jahren verändert: Investoren, Mitarbeitende und Geschäftspartner, immer stärker aber auch die Regulatoren und die Öffentlichkeit fordern ein höheres Mass an Transparenz – nicht nur in der Jahresrechnung, sondern auch hinsichtlich des Geschäftsmodells und der damit verbundenen Risiken. Sie wollen Informationen zur Corporate Governance und zur Nachhaltigkeit. Sie wollen wissen, wie diese Bereiche zusammenhängen und wie sie sich auf die Performance auswirken.

Ist die Berichterstattung noch auf Kurs?

Diese Frage taucht in jüngerer Zeit häufig auf. Unter den Unternehmen, deren Stakeholder, aber auch in Fachkreisen macht sich Unmut darüber breit, wie die unternehmerische Tätigkeit abgebildet wird. Dafür gibt es vor allem drei Gründe:

- Je detaillierter und umfangreicher die Finanzberichterstattung wird, desto mehr Informationen enthält sie, die für eine Standortbestimmung nicht relevant sind. Die Unternehmen publizieren teilweise manches nur deshalb, weil es die Standards verlangen. Weil die Wesentlichkeit als Kriterium fehlt, sind die Jahresabschlüsse für viele Adressaten schwer verständlich.

- Die derzeitige Form der Berichterstattung erklärt nur unzureichend, wie die einzelnen Elemente miteinander verwoben sind. Zwar gibt es bereits heute eine Berichterstattung ausserhalb der Jahresrechnung, aber diese Berichte – etwa zur Corporate Governance oder zur Nachhaltigkeit – stehen neben der Jahresrechnung und sind meist nicht mit ihr verknüpft.
- Die Jahresrechnungen und Jahresberichte geben zu wenig Aufschluss darüber, wo das Unternehmen eigentlich steht. Einzelne Transaktionen lassen sich häufig nicht in den strategischen Kontext einordnen; dies aber wäre wichtig, damit die Stakeholder erkennen, ob das Unternehmen auf Kurs ist.

Wohin könnte die Unternehmensberichterstattung in Zukunft steuern?

Im Herbst 2011 hat das International Integrated Reporting Council (IIRC) ein Diskussionspapier zu einer integrierten Berichterstattung veröffentlicht. Nachdem dieses Papier in Fachkreisen kommentiert worden war, stellte das IIRC am 11. Juli 2012 den Entwurf einer möglichen Struktur für das geplante Rahmenkonzept der integrierten Berichterstattung vor. Das Integrated Reporting soll die relevanten Informationen über die Strategie, die Governance, die Performance und die Aussichten des Unternehmens in einer Weise zusammenbringen, die den wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Kontext, in dem das Unternehmen tätig ist, widerspiegelt. Aus der Berichterstattung soll klar und konzis hervorgehen, wie das Unternehmen geführt wird und wie es Wert schafft und erhält.

Im Mittelpunkt des Integrated Reporting steht das Geschäftsmodell und damit die Frage, wie das Unternehmen kurz- und langfristig Wert schafft. Das Integrated Reporting geht von den bestehenden Elementen der Berichterstattung aus, will Querverbindungen zwischen diesen aufzeigen und ihren Informationsgehalt erhöhen. Um den Anspruchsgruppen, aber auch dem Unternehmen selbst einen Nutzen zu bringen, soll der Zusammenhang des Geschäftsmodells mit den grundlegenden Elementen der Strategie, des Risikomanagements, der Corporate Governance und der finanziellen Performance aufgezeigt werden.

Gibt das Integrated Reporting den richtigen Kurs vor?

Das Integrated Reporting zeigt, wohin die Berichterstattung künftig steuern könnte. Es deckt ein breites Spektrum der Unternehmensberichterstattung ab, erläutert und verknüpft Informationen durch verbale Ausführungen und erhöht somit die Qualität der Berichterstattung für die Adressaten. Das Diskussionspapier des IIRC enthält eine Vielzahl zukunftsweisender Überlegungen, die vertieft diskutiert und in der Praxis erprobt werden müssen. Dazu wurde bereits ein Pilotprojekt gestartet, an dem weltweit 70 führende Unternehmen teilnehmen. Alle Instanzen, die an der Berichterstattung beteiligt sind, sollten dazu beitragen, eine Best Practice zu entwickeln.

Das Fundament des Integrated Reporting ist der vernetzte Denkansatz, das «integrated thinking». Die Tatsache, dass dem Konzept lediglich Leitlinien zugrunde liegen, fördert das Denken in Zusammenhängen. Die Unternehmen müssen nach innen und nach aussen eine Debatte in Gang setzen, um vernetztes Denken in der Organisation zu verankern. Darüber hinaus müssen sie ihre Prozesse und Datenbanken so strukturieren, dass die nicht-finanziellen Informationen ein gleich hohes Qualitätsniveau erreichen wie die finanziellen. Die Kosten dafür sind schwer abschätzbar. Je höher der Reifegrad des Berichtswesens ist, desto geringer werden sie ausfallen.

Zur rituellen (Selbst-) Ordnung von Geschäfts- und Jahresbericht

Geschäfts- und Jahresberichte von Unternehmen und staatlichen Organisationen kranken allesamt am gleichen Symptom: Die Lektüre ist für die meisten Leserinnen und Leser von bleierner Langeweile. Wer nicht muss, wer nicht selber betroffen ist, verzichtet dankend auf die Lektüre. Weltfremd, wer dies kritisieren möchte. Dem Genre der Geschäftsberichte – schon dem Terminus entgeht jede Sinnlichkeit – haftet der Ruch von jährlich wiederkehrender Repetition und ewig gleichbleibendem Aufbau an. Visuell-gestalterisch ist im besten Fall die krankhafte Suche nach Originalität zu konstatieren und inhaltlich sind beschönigende Voten die Regel, die Optik meist eine Beleidigung für das Auge. Alles in allem ritzt das Ganze mitunter die Grenze manipulierter Berichterstattung.

Warum, so fragt sich der unbefangene Betrachter der Szene, wird in diese kommunikative Gattung der Publizität eigentlich so viel sauer verdientes Geld investiert? Oder noch profaner: Wieso wird die Menschheit mit solch Unmengen an ewig unattraktivem Gleichem belästigt, das sich bei Lichte besehen ohne wirklichen Verlust einfach einsparen liesse? Nun ist ja bekannt, dass so etwas wie eine Pflichtberichterstattung existiert. So weit, so klar. Aber reicht das aus als Erklärung für die stets wiederkehrende Langeweile? Oder zeugt dies nicht viel mehr von einem rituellen Charakter, gewissermassen von einer Übersprung-handlung, die zur nicht mehr hinterfragbaren Gewohnheit geronnen ist – wie die Zigarette nach einem guten Essen? Zumindest der Verdacht, dass es so ist, ist wohl nicht ganz aus der Welt zu schaffen. Nur so ist zu erklären, weshalb so viele Ressourcen im Jahresrhythmus für diese Berichte aufgebracht werden (müssen). Nun gibt es wohl noch subkutane, weniger sichtbare Gründe für solches Tun.

Die Berichte sind – so wäre der eingangs geäusserten Kritik entgegenzuhalten – nicht in erster Linie als Lektüre für unbekannte Aussenstehende verfasst. Vielmehr dienen sie der Selbstvergewisserung der Topexponenten innerhalb der Organisationen – der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. Sie sind die impliziten Adressaten dieser Kommunikation und der Geschäftsbericht wird so zu einer Art rückwärtsgewandter Selbstbespiegelung. Als Beleg, dass die Spitzen der Gesellschaft gearbeitet, Erfolge erreicht, Märkte erschlossen, Menschen verwaltet haben und auch geschützt, versorgt, transportiert und so weiter und so fort. Und sie können dokumentieren und sich vergewissern: «Das sind wir!» Da sie das ja jährlich wieder tun müssen und wollen, macht es sehr viel Sinn, einer liebgewonnenen Dramaturgie für die Herstellung dieser Legitimationserzählung dieser Liturgie zu folgen. Inhaltlich heisst es dabei: nur nichts Neues. Die Worte des CEO und des VR-Präsidenten wollen zumindest diese beiden wieder lesen wie im letzten Jahr. Texte und allenfalls Bilder zur Geschäftstätigkeit und zum Unternehmen sollen keine risikoreichen Untiefen öffnen – deshalb bitte: «The same procedure as every year». Etwas Social Corporate Responsibility, die Finanzdaten und Listen der Mitgliedschaft in Boards und Gremien – und alles wird gut. Daran kommt niemand vorbei. Denn nicht alles soll jedes Jahr neu erfunden werden, weil es Routinehandlungen und Normalität sind, welche die Welt zusammenhalten. Ein

Zuviel an Innovation stört da eher und ist auch extrem aufwändig durchzustehen.

Neu müssen aber – von wenigen Ausnahmen abgesehen – alle paar Jahre die Verpackung und damit das Design und Layout der Geschäfts- und Jahresberichte sein. In einer marktgläubigen Gesellschaft mit ihrem Zwang bis Hang zur Selbstdarstellung und zum Kampf um Aufmerksamkeit veraltet nichts schneller als die Äusserlichkeiten. Und so werden im Layout solide gestaltete Geschäfts- und Jahresberichte auch zum Beleg dafür, dass man sich als einzelner Verantwortlicher und als Ensemble einer Organisation ernst nimmt. Und wer gar auf das Konzept der Nachhaltigkeit setzt, der druckt die Berichte mit einem Buchrücken. Ansonsten kann man diese Literatur ja gar nicht im Büchergestell aufbewahren. Sie landet dann zunächst auf Büropapierhaufen und anschliessend ziemlich schnell im Altpapier. Dies ist weder ökologisch noch politisch sinnvoll.



PROF. DR. CHRISTOPH MAEDER
Christoph Maeder ist Soziologe und Dozent mit Schwerpunkt Forschung an der PH Thurgau in Kreuzlingen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Wissens-, Bildungs-, Organisations- und Arbeitssoziologie, Ethnografie sowie Methoden qualitativer Sozialforschung.

ERFOLG (ENT)STEHT AUF PAPIER.

PaperIdentity®

Mit PaperIdentity® setzen Sie Ihre Ergebnisse ins richtige Licht und verleihen Ihrem Geschäftsbericht eine hohe Wertigkeit.

Neben der visuellen Erscheinung spielen auch Haptik, Farbe, Nuance und Oberfläche des Papiers eine bedeutende Rolle. Machen Sie deshalb Ihre Ergebnisse fühlbar erfolgreich!

Einfach. Durchgängig. Konsequenz.

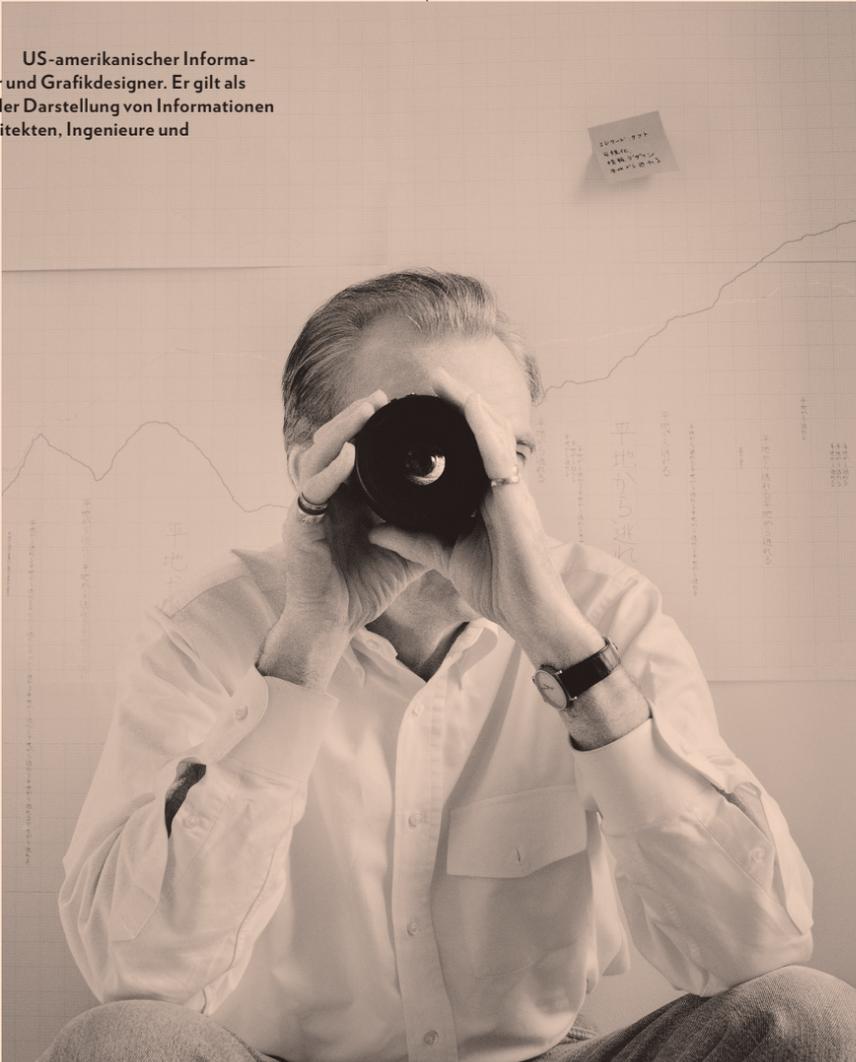
PAPYRUS

www.papier.ch

«Zeige die Daten»

Er gilt als Leonardo da Vinci der Datenwissenschaft. Er fordert wenig Tinte und hat ein Faible für Papier und Buch. Vor allem aber verlangt er die Klarheit im Denken, bevor ein Grafiker sich an die Visualisierung von Daten macht. Die Natur ist Vorbild dafür, was eine gute Grafik ausmacht. Klingt alles ziemlich altmodisch, aber bestechend einleuchtend.

EDWARD TUFTE US-amerikanischer Informationswissenschaftler und Grafikdesigner. Er gilt als oberste Instanz bei der Darstellung von Informationen – für Designer, Architekten, Ingenieure und Wissenschaftler.



Edward Tufte ist ein Mann der klaren Worte. Der reduzierten Information auch. Chartjunk etwa ist so ein reduziertes Wort, das der emeritierte Yale-Professor für Grafikdesign im Munde führt, wenn ihm wieder einmal so eine aufgeblasene Grafik ins Auge sticht. Das heisst so viel wie Chartmüll oder Diagrammschmutz. Nicht freundlich ist solch eine Qualifikation. Aber man muss Verständnis haben für Tufte. Jahrzehnte seines Berufslebens hat der Informationswissenschaftler damit verwendet, den allgegenwärtigen Chartmüll zu bekämpfen.

Herr Tufte, in Europa sind Sie bekannt geworden als grosser Kritiker von PowerPoint. Was haben Sie gegen diese heute so verbreitete Art der Präsentation von Inhalten?

Edward Tufte: PowerPoint ist des Teufels. Es vernebelt das Denken und bagatellisiert den Inhalt. Vor allem aber fehlt es dadurch an Respekt vor dem Publikum.

Ebenso führen Sie einen Kreuzzug gegen das, was Sie unter Chartmüll verstehen – ein Begriff, den Sie geprägt haben. Was bringt Sie so in Rage?

Es geht weniger darum, ob ich mich echaufriere oder nicht. Es geht darum, Informationen ohne Inhalt zu vermeiden und somit aus visualisierten Grafiken zu verbannen.

Sie bezeichnen sich selber als Datenwissenschaftler und Künstler mit einer professionellen Erfahrung über ein Vierteljahrhundert. Wollen Sie also Daten mit Kunst verheiraten?

Nein. Was ich meine, ist analytisches Design. Und das erfordert zunächst einmal Klarheit im Denken. Es geht eben nicht um Design als dekoratives Element.

Was folgern Sie daraus als Wissenschaftler und als Ästhet, der Sie auch sind?

Grafische Exzellenz bedeutet für den Betrachter, dass er die grösstmögliche Anzahl von Eindrücken und auch Ideen erhält. Dies in der kürzestmöglichen Zeit und auf dem

kleinstmöglichen Platz. Ich sage immer: Zeig die Daten! Das steht über allem. Also keine Redundanz und keine erratischen Informationen. Der Style darf den Content nicht verdrängen.

Es liesse sich folgern: Die Kunst und auch die Ästhetik grafisch präsentierter Daten liegen in ihrer Reduktion. «Reduce to the max» gewissermassen, oder auch «form follows function», der FFF-Grundsatz und Gestaltungsleitsatz, wie wir ihn aus dem Produktdesign oder auch der Architektur kennen. Albert Einstein mag die Relativitätstheorie erfunden haben. Tufte aber hat die Formel für die Data-ink-Ratio erfunden, für Designer, die Chartgrafiken bauen, so etwas wie die Zauberformel ihres Metiers. Sie lautet:

$$\text{Data-ink-Ratio} = \frac{\text{data ink}}{\text{total ink used}}$$

Wie Einsteins Gleichung mutet diese zunächst eher kryptisch an. Es sei denn, man lässt sich auf sie ein. Dann entfaltet die Formel ihr Bouquet, die Bedeutung und den Charme des Daten-Tinte-Verhältnisses wird selbst für Laien zumindest erahnbar. Will heissen: Die Data-ink-Ratio bei Chartgrafiken sollte möglichst hoch sein – das Verhältnis also von Informationen, die Daten enthalten (data ink) zu Informationen ohne Daten (data junk).

Herr Tufte: Klingt etwas kompliziert und das Bild von der Tinte: Ist das nicht etwas weit hergeholt im Computerzeitalter?

Überhaupt nicht. Die Tinte soll ja im übertragenen Sinne sparsam eingesetzt werden und nur dort Verwendung finden, wo wirklich bedeutende Daten zu vermitteln sind. Wird die Tinte ohne Daten verwendet, raubt sie den Daten die Aufmerksamkeit.

Wie ein Messias posaunt Tufte diese Botschaft in die Welt hinaus. Ein Blogger, der eines seiner Seminare besucht hat, schreibt später im Netz: «Ich war sehr bewegt von einem grossen Mann.» Und was ihn so bewegt hat, schreibt er auf www.blog.bissantz.de auf, damit auch die, die nicht dabei gewesen sind, sich am Wissen des grossen Meisters laben können. Im Bericht heisst es: «Inzwischen hat sich der Saal gefüllt und beginnt von erwartungsvoller Spannung zu vibrieren. Tuftes Seminare sind legendär. Wenn man professionell mit Daten

und Visualisierung zu tun hat, kennt man seine Bücher oder man gehört einfach nicht dazu. Heute sind ins Crystal Forum in Washington viele Mitarbeitende der reichlich in der Stadt vorhandenen Regierungsorganisationen, des Pentagons und anderer militärischer Einrichtungen gekommen. Viele Studenten sind da, aus Fachrichtungen wie Informatik, Grafikdesign, Ökonomie, Biologie und Medizin. Manche haben Laptops auf den Knien, um das, was Tufte zu sagen hat, zu protokollieren. Für einen bestimmten Kreis intellektuell tätiger Menschen haben die Seminare den Charakter eines Initiationsritus. Tufte, der Da Vinci der Daten, ist so weit vom Zweiten in seinem Bereich entfernt, dass Zweite nicht mehr wirklich zählen.»

Im Seminar wird auch deutlich, wo Tufte die Inspirationen für seine reduzierte Sprache für die Visualisierung von Daten hernimmt. Nur sehr sparsam und spärlich aus der Gegenwart, sondern von den grossen Meistern der Vergangenheit. Galileo Galilei, Leonardo da Vinci oder Isaac Newton sind die Namen, mit denen er hantiert, deren Beispiele er zeigt, deren Prinzipien die Zeiten überdauert haben und deshalb auch für ihn Referenzgrössen sind. Anhand einer historischen Grafik, die ohne jegliche Computerunterstützung entstand, zeigt Tufte auf, was er meint. Es ist ein Werk von Charles Joseph Minard (1781–1870), einem französischen Bauingenieur, der als Pionier der grafischen Informationsvermittlung im Ingenieurwesen und in der Statistik gilt. Als seine be-

«
Tinte soll nur dort Verwendung finden,
wo wirklich bedeutende Daten zu vermitteln sind.
Wird die Tinte ohne Daten verwendet,
raubt sie den Daten die Aufmerksamkeit.»
»

kannteste Arbeit gilt die «Carte figurative des pertes successives en hommes de l'armée française dans la campagne de Russie 1812/13», Napoleons Russlandfeldzug also. In einer einzigen zweidimensionalen Darstellung vermittelt diese Grafik eine grosse Anzahl von Variablen, so die Positionen und Marschrichtungen der Armee. Sie zeigt auf, wie sich Truppenteile vom Haupttrass abspalten und wieder vereinigen; sie zeigt auch die sich durch die Kämpfe lichternden Reihen der französischen Armee, besonders eindrücklich nach der Überquerung des Beresinaflusses, als Napoleon auf dem Rückzug war. Und schliesslich zeigt sie die eisigen Temperaturen, die den Rückzug begleitet haben. Alles auf einen Blick und «ohne dekorativen Firlefanz», wie Tufte sagt. Der ist begeistert beim Anblick dieser Infografik – für ihn die «vermutlich beste Infografik aller Zeiten».

Herr Tufte, diese Grafik ist schon beeindruckend. Aber warum hat sie eine derartige Bedeutung in Ihrem Leben als Datenwissenschaftler?

Mein Lebenswerk ist der Versuch, dem visuellen Flachland zu entfliehen – «escaping flatland», wie ich das nenne. Die Welt, die wir zu verstehen suchen, ist auf eine unbekümmerte Weise multivariat, kompliziert und aufregend. Unsere Darstellungen aber sind auf die Zweidimensionalität von Bildschirm und Papier angewiesen.

ANZEIGE

CLS COMMUNICATION

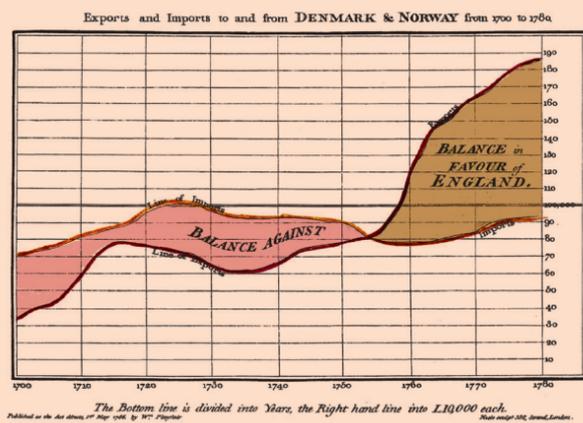
Annual Reports

Holen Sie Kompetenz, Kreativität und Klarheit in Ihren Geschäftsbericht. Wir schreiben, editieren und übersetzen ihn.

CLS Communication AG | www.cls-communication.com

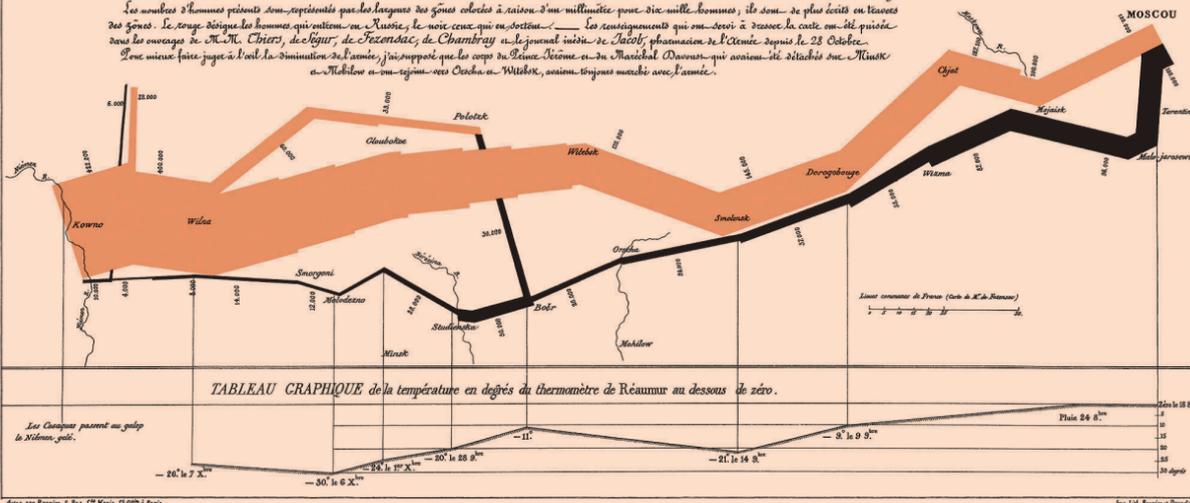
1786

Der schottische Ökonom William Playfair gilt als Erfinder der statischen Balkendiagramme. Dieses Beispiel aus seinem Commercial and Political Atlas zeigt die Aussenhandelsbilanz Englands gegenüber Norwegen und Dänemark.



Carte Figurative des pertes successives en hommes de l'Armée Française dans la campagne de Russie 1812-1813.

Desolé par M. Minard, Inspecteur Général des Ponts et Chaussées en retraite. Paris, le 20 Novembre 1869. Les nombres d'hommes présents sont représentés par les hauteurs des zones colorées à raison d'un millimètre pour dix mille hommes; ils sont de plus écrits en lettres des zones. Le rouge désigne les hommes qui ont été tués, le noir ceux qui ont été faits prisonniers. Les renseignements qui ont servi à tracer la carte ont été puisés dans les ouvrages de M. M. Chézy, de Ligny, de Perczel, de Chantilly et le journal inédit de J. B. D. de la plume de l'Armée depuis le 28 Octobre. Une minute faite jadis à l'effet de la diminution de l'armée, j'ai supporté que les corps de Pierre Viénot, et de Michel Davout, qui avaient été détachés sur Minsk et Mielnik et en retour vers Ostrova et Wilna, avaient toujours marché avec l'armée.

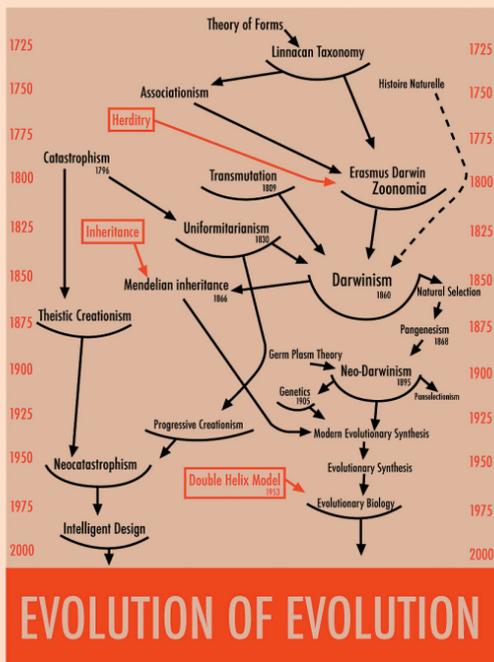
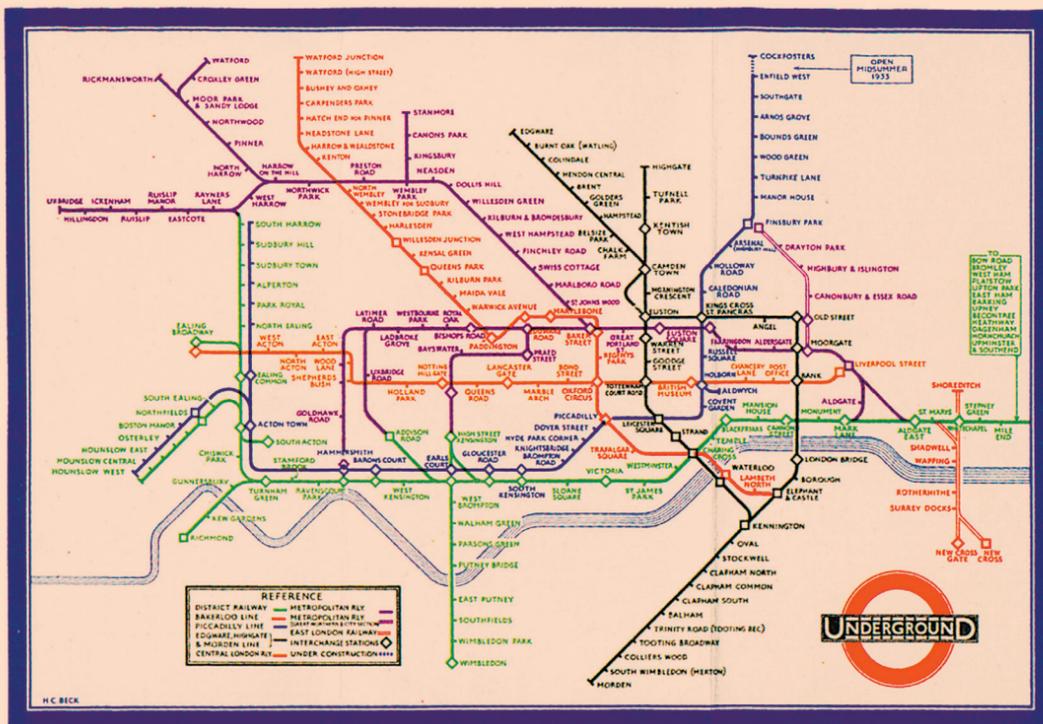


1869

Der französische Ingenieur Charles Joseph Minard gilt als Entwickler der sogenannten Flow Maps. Die berühmte Infografik visualisiert die Verluste während Napoleons Russlandfeldzug.

1933

Die diagrammatische Darstellung des Londoner U-Bahn-Netzes von Harry Beck diente als Vorbild für viele weitere Karten weltweit. Um die Knotenpunkte besser visualisieren zu können, sind die einzelnen Linien vereinfacht dargestellt.

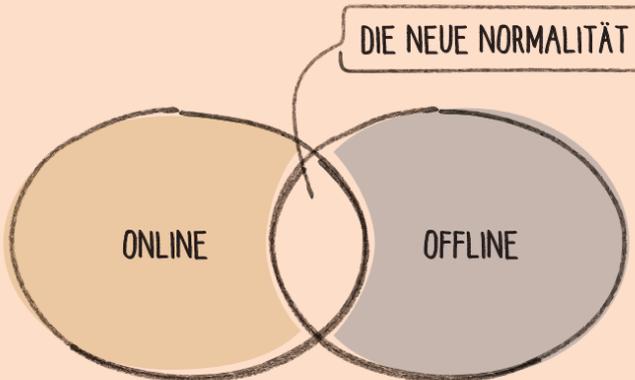


1936

In dieser Visualisierung skizziert Alfred H. Barr jr. die Entwicklung der modernen Kunst. Dabei gebraucht er Farben, um interne (schwarze) und externe (rote) Einflüsse aufzuzeigen.

2010

Die Welt erklärt in drei Strichen: verblüffend einfache Erklärungen für unsere unerklärliche Welt. Mit reduzierten Strichgrafiken zeigen Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler komplexe Zusammenhänge auf.



Sie propagieren, dass bei der Visualisierung von Grafiken universale Prinzipien gelten.

Was meinen Sie damit?

Ich glaube in der Tat daran, dass einige universal gültige und tiefer liegende Gesetzmässigkeiten existieren und es sich lohnt, unsere visuellen Darstellungen danach auszurichten. Solche wie: Verständnis von Kausalitäten, Vergleichbarkeit von Daten und Multivariabilität. Das dafür erforderliche analytische Denken orientiert sich an den Gesetzen der Natur.

Wie bitte?

Naturgesetze sind zufällig. Sie manifestieren sich im Spannungsfeld von Gleichheit und Differenzierung. Sie wirken in jedem multivariablen Raum und zu jeder Zeit. Für unsere Arbeit als Datenwissenschaftler resultiert daraus, dass diese Gesetzmässigkeiten unabhängig von Sprache, Kultur, Geschlecht oder auch Art der zu vermittelnden Information Gültigkeit besitzen.

«
**Analytisches Design erfordert
zunächst einmal Klarheit
im Denken. Es geht eben nicht
um Design als dekoratives Element.**
»

Ist das ein Grund, dass Sie immer wieder darauf hinweisen, die digitale Technologie sei für grafische Visualisierungen eher schlecht geeignet, weil die Auflösung der Informationen gering ist?

Sie wird langsam besser.

Sie sprechen immer wieder mit Leidenschaft vom Papier als Träger grafisch aufbereiteter Information. Wieso?

Ich mag das Papier wegen seiner Dauerhaftigkeit und hohen Auflösung und seiner einfachen Transportierbarkeit. Und eben: Papier ist nicht digital, sondern physisch. Die Computeroberfläche dagegen ist limitiert. Darauf eine Buchseite integral zu sehen, ist eher schwierig. Bücher auf Papier dagegen erlauben die Sicht auf eine Doppelseite. Und je mehr ich selber auf dem Computer schreibe, desto mehr schätze ich die unglaublichen Qualitäten des gedruckten Buches.

Dieser Beitrag entstand mit freundlicher Genehmigung von Edward Tufte, zusammengestellt aus verschiedenen Interviews und Beiträgen von René Lüchinger.

KOLUMNE

◇
GHOSTWRITING

Leben als unerkannter Künstler

◇

Seit Roman Polanski den Politthriller «The Ghost Writer» in laufende Bilder übersetzt hat, haben wir über diesen Berufsstand, der stets im Dunkeln agiert, vier Erkenntnisse gewonnen. Erstens: Er ist verdammt spannend. Zweitens: Er ist verdammt einsam. Drittens: Er ist verdammt gefährlich. Und viertens: Er kann tödlich sein. Wer Letzteres in Kauf nimmt oder besser verdrängt, hat also Aussicht auf ein verdammt interessantes Berufsleben.

Nun, ja: Leider sind wir es gewohnt, dass Hollywood masslos übertreibt. Dafür lieben wir ja die amerikanische Traumfabrik, die etwas Farbe in unser graues Leben bringt. Als aktiver Ghostwriter kann ich fernab der Filmkameras zumindest auch vier Erkenntnisse zum Berufsstand des Ghostwriters beisteuern. Erstens: Er ist verdammt spannend. Zweitens: Er ist verdammt einsam. Drittens: Er eröffnet die verdammt spannende Rückseite des Bekannten. Und viertens: Es kann sein, dass keiner je erfährt, dass der, der die Feder führte, all dies weiss. Wer Letzteres in Kauf nimmt oder vielleicht besser verdrängt, hat also Aussicht auf ein verdammt interessantes Berufsleben.

Es ist ja so: Wer einen Ghost beauftragt, muss erstens etwas zu erzählen haben. Langweilige Bücher gibt es schliesslich schon genug. Und stellen Sie sich diese Qual vor: Sie müssen als Auftraggeber eine stocklangweilige Story über Stunden und Stunden einem armen Tropf namens Ghost erzählen und dieser Sklave seines Berufs muss dann Tage und Monate das Langweilige, das keinen Menschen interessiert, zu Papier bringen. So viel Schmerzensgeld will kein Auftraggeber ausgeben und kein Ghostwriter erhalten, als dass dies sich für einen der beiden Protagonisten dieser Zweierkiste je lohnen könnte.

Wenden wir uns deshalb dem Idealzustand des Ghostwriters zu. Dieser lebt das Leben des unerkannten Künstlers, der das Geheimnis seiner Kunst für immer und ewig für sich behält. Was kann es Befriedigendes geben in einer Welt, in der vor lauter Transparenz-Fetischismus nicht einmal mehr das Schweizer Bankgeheimnis Bestand hat?

RENÉ LÜCHINGER Als Journalist, Buchautor und ehemaliger Chefredaktor war und ist die publizistische Bühne gross und gleichzeitig auch das professionelle Exerzierfeld für die Kunst im Dunkeln: das Ghostwriting.



Geschäftsberichte erzählen Geschichten

«Altwerden macht grossen Spass. Aber nur, wenn man sich auch guter Gesundheit erfreut», sagt Pierre Chatelet. Um sich körperlich fit zu halten, schwimmt er zweimal wöchentlich 700 Meter. Pierre Chatelet ist 92 Jahre alt.

Für den Geschäftsbericht 2011 von Swiss Life hat Eclat das Thema «Meine Vorsorge» anhand individueller Lebensentwürfe inszeniert: vom Sparen für den ersten eigenen Hund über die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Klima-

wandel bis hin zur Suche nach Seelenheil in der Abgeschiedenheit der Natur.

Grosse Ziele brauchen Visionen und Vorsorge. Auch in der Kommunikation. Gut erzählte Geschichten ermöglichen, in Erinnerung zu bleiben. Storytelling in der Markenführung bedeutet, die Marke nach der Technik des Geschichtenerzählens zu inszenieren. Eclat erzählt gut und gerne Geschichten, seit 1988.

www.eclat.ch