

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPIOSIUMS

**THEMA** Was Werte, Marke und Geschäftsbericht eines Unternehmens verbindet → Seite 4

**THEMA** Finanzkommunikation für Anleger und Social Media → Seite 12

In Beton gegossen: Holcim ..... 5  
Das Symposium: die Vorschau ..... 8  
Der Geschäftsbericht: die grosse Infografik ..... 10  
Kolumne: Beauty Contests von Agenturen ..... 19



## DER SCHLÜSSEL ZUM VERTRAUEN

Von Stefan Nünlist und Samuel Meier

Wohl kein anderes Unternehmen in diesem Land hat in den vergangenen Jahren mehr negative Schlagzeilen produziert als die Grossbank UBS. Finanzkrise, Staatsrettung, Libor-, Steuer- und Boniproblematik

haben die Reputation der Bank angeknackst. Vornehmste Aufgabe ist nun, das Vertrauen wieder aufzubauen.

→ weiter auf Seite 2

Illustration: Patric Sandri

### IM INTERVIEW



Das Dilemma der Führungspersönlichkeiten: Auf Vernunft getrimmt treffen sie auf ein Umfeld, das auf der Gefühlsebene wahrnimmt und urteilt.

Prof. Dr. Lutz Jäncke,  
Professor für Neuropsychologie,  
Universität Zürich

## Balsam für das Auge

Was sucht ein Analyst im Geschäftsbericht? Zahlen, Daten, Fakten und vielleicht die Buchstaben zur Pflichtberichterstattung. Was sucht ein Journalist im Geschäftsbericht? Die Zahl über die Vergütung des obersten Chefs. Was sucht ein Aktionär im Geschäftsbericht? Die Angabe über die Dividende. So weit, so logisch.

Bilder jedenfalls, so scheint es, sucht kein Mensch. Vielleicht der Präsident des Verwaltungsrats. Zumindest insofern, dass er Gewissheit haben will, dass auch seine Frau beipflichtet, er sei gut getroffen. Sind aufwändige und teure Fotostrecken für die Katz und damit obsolet? Sie ahnen die Antwort. Sie sind es nicht. Fehlen sie, wäre der Protest gross. Und einer, der dieses Metier beherrscht wie kaum ein anderer, zeigt auch warum. Dieser eine ist Alberto Venzago.

→ Seite 16

### EDITORIAL

## Swatch gleich Switzerland

Immer diese Swatch! Im März 1983 kam sie auf den Markt. Dieses Plastikding, bestehend aus nur 51 Teilen – mit nur halb so vielen wie ein konventioneller Schweizer Zeitmesser. Und dann hiess die noch: second watch, Swatch – Zweituhr, eben. Wo der Schweizer eine Schweizer Uhr für die Ewigkeit wollte, kam diese Swatch mit Secondwatch, was schon fast nach Secondhand klang. Nach einem Jahr waren schon 1000 000 Stück dieser Zweidinger verkauft, und die von den Japanern k. o. geschlagene Schweizer Uhrenindustrie war wieder auferstanden von den Toten. Bis heute wurde der Globus mit 400 000 Millionen Second Watches überschwemmt. Konsequenz also, dass heute der Konzern längst nicht mehr auf das zungenbrechende *Société de Microélectronique et d'Horlogerie* hört. Sondern eben einfach und sec: *Swatch Group*. Hinter dem Namen der Plastikuhr hat selbst die ehrwürdige Omega zurückzustehen.

Dass die Firma nun ihren Geschäftsbericht auf Schwiizerdüütsch herausgegeben und dabei sogar unsere ehrwürdigen Kantonswappen verfremdet hat, ist bei dieser Vorgeschichte keineswegs Blasphemie an unserem immerwährenden Föderalismus, sondern ein Akt des Widerstandswillens gegenüber dem schweizkritischen Ausland. Zeit, die Swatch erneut umzutaufen: auf Switzerland.

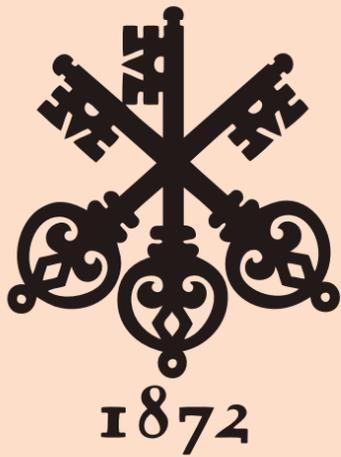
René Lüchinger, Chefredaktor

### DIE WELT DER ZAHLEN

## DEM GESCHÄFT WIRD MEHR VERTRAUEN GESCHENKT ALS DEM PARLAMENT.

Parlament .....	48%
Geschäft .....	58%
Media .....	57%
NGOs .....	63%

→ Seite 6



# DER SCHLÜSSEL ZUM VERTRAUEN

Dass ein Unternehmen in eine Krise rutscht, kann vorkommen. Ist diese verbunden mit einem massiven Reputationsverlust, ist die Angelegenheit ernsthaft. Dann gilt es, das Vertrauen sämtlicher Stakeholder Schritt für Schritt wieder aufzubauen. Dabei kommt dem Geschäftsbericht eine zentrale Rolle zu.

*Von Stefan Nünlist und Samuel Meier*

Wenn eine Bank in ihrem Logo seit knapp acht Jahrzehnten drei Schlüssel trägt, symbolisiert dies Vertrauen. Die Grafikerin, die seinerzeit, im Jahre 1937, ebendieses Schlüsselemblem kreiert hatte, meinte einmal zu ihrer Motivation, gerade dieses Sujet für die Bildmarke der UBS gewählt zu haben: «Jede Bank hat einen Tresor und schliesst diesen ab.» Auch das symbolisiert Vertrauen. Und wenn die gleiche Bank Mitte der 1990er-Jahre mit dem Slogan wirbt «The key to security», dann wird der Schlüssel zum Schlüssel für das Vertrauen.

Heute ist die Welt etwas komplexer geworden. Der Zwilling zum Vertrauen nennt sich inzwischen meist englisch *Reputation*. Ein flüchtiger Stoff, von dem man weiss: Es braucht Jahre, mitunter Jahrhunderte, um ihn aufzubauen. Und bei schlechter Witterung braucht es wenig und vor allem wenig Zeit, um die Reputation buchstäblich zu verspielen. *Reputatio*, so nannten das schon die Römer, was so viel heisst wie Berechnung. Die Berechenbarkeit eben dafür, wie sich jemand in Zukunft verhalten wird – als Währung für den guten Ruf, Ausfluss der eigenen Verlässlichkeit.

Nun stellt sich die zentrale Frage: Was ist zu tun, wenn der Ruf einmal angeknackt ist? Lebt es sich dann ungeniert, wie der Volksmund zu wissen glaubt? Oder: Nach welchem Rezept kann die Reputation ihre Strahlkraft zurückerhalten? Vor exakt dieser Situation stehen wir bei UBS. Die Finanzkrise, die Rettung der Bank durch die Schweizerische Eidgenossenschaft, Probleme mit dem Libor oder den amerikanischen Steuerbehörden, die Frage der «richtigen» Entlohnung – all das hat die Reputation der Bank beschädigt, die im vergangenen Jahr ihr 150-Jahr-Firmenjubiläum gefeiert hat. Diese Reputation wird nun von einem neuen operativen Team an der Spitze der Bank Schicht um Schicht neu aufgebaut. Dies zollt nicht nur der stolzen Geschichte der Firma Tribut, sondern ist schlicht auch eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit für unser Land. UBS ist die drittgrösste private Arbeitgeberin der Schweiz, unterhält 300 Geschäftsstellen zwischen Genf und Poschiavo, Chiasso und Schaffhausen und darf in der Schweiz auf das Vertrauen von annähernd über zweieinhalb

Millionen Kunden zählen. Jeder dritte Haushalt, 40% aller Schweizer Unternehmungen und 85% der 1000 grössten Unternehmen, jede dritte Pensionskasse – sie alle zählen auf die kompetente Beratung und die umfassenden Dienstleistungen der führenden Universalbank in der Schweiz.

Jetzt geht es also um das Rebuilding der Reputation. Und sofort zeigt sich: Das ist keine eindimensionale Aufgabe. In der Schweiz ist UBS vom Geschäftsmodell her eine Universalbank, die aufgrund ihres Kundenvolumens mit der halben Bevölkerung in direkten Kontakt kommt. Diese wiederum nimmt UBS als einheimische Retailbank wahr. Hier, im Heimmarkt, dürfte der Reputationsverlust am grössten, deren Wiederaufbau somit am drängendsten sein. Wir stellen aber auch fest: Je weiter weg wir gehen, desto weniger registrieren wir negative Auswirkungen. In den USA oder in Asien steht die Bankbranche zwar auch unter regulatorischem Druck – ein spezifischer Case UBS existiert dort jedoch kaum. Im Gegenteil, so ist gerade in Asien oder in anderen Wachstumsmärkten UBS als führende globale Vermögensverwalterin anerkannt.

Die Herausforderung besteht nun darin, diese beiden Welten, die globale wie die lokale, wieder besser in Übereinstimmung zu bringen. Dabei ist klar, dass es globale Themen gibt, die unmittelbar ins Lokale durchschlagen: die Frage der Entlohnung des Topmanagements etwa oder auch die Thematik rund um den Libor – in solchen Fragen ist und bleibt die globale Optik tonangebend. Verbindend für diese beiden Ebenen ist der Geschäftsbericht und diesem kommt beim Thema Reputation entscheidende Bedeutung zu. Hier herrscht das Gebot der totalen Transparenz. Der Geschäftsbericht ist ein Nachschlagewerk für sämtliche Anspruchsgruppen im In- und Ausland. Er ist zudem ein regulatorisches Buch, das sämtlichen diesbezüglichen hohen Standards genügen muss: Dazu gehören die Standards der Schweizer Börsenaufsicht und jene der United States Securities and Exchange Commission (SEC), da UBS sowohl in der Schweiz als auch in den Vereinigten Staaten börsenkotiert ist. Zudem muss UBS die internationalen Rechnungslegungsvorschriften gemäss

International Financial Reporting Standards IFRS des International Accounting Standards Board befolgen. In diesem Bereich existiert kein Spielraum und das ist auch gut so: Dies führt bei den publizierten Zahlen zu einer Transparenz, die es ermöglicht, den Geschäftsverlauf verschiedener Unternehmen miteinander zu vergleichen, was einem supranationalen Standard in der Rechnungslegung entspricht. Dies gilt selbstverständlich auch für die Quartalsberichte. So ist eine kontinuierliche Berichterstattung gewährleistet und jeder einzelne Aktionär kann sich zu jedem Zeitpunkt des Jahres ein präzises Bild über den finanziellen Zustand des Unternehmens machen, in das er investiert hat. In einer globalisierten Wirtschaft, in der auch Aktionäre, Kapitalgesellschaften, Hedge Fonds und Pensionskassen global investieren, ist dies eine absolute Notwendigkeit und dient in hohem Masse der Vertrauensbildung. Nochmals: Vertrauen ist das

den dafür notwendigen Aufwand. Insgesamt sind quer durch die Bank bis zu 200 Personen zu irgendeinem Zeitpunkt in die Herstellung des Geschäftsberichtes involviert, das Kernteam besteht aus über 40, das zentrale Prozessteam aus einem halben Dutzend Personen. Das finale Sign-off gibt dann der Finanzchef des Konzerns. Dies alles sind übrigens UBS-interne Personen. Der Geschäftsbericht ist auf Transparenz, Klarheit und Informationsdichte fokussiert. Auf einen «Imageteil» oder eine aufwändige Gestaltung und daher auch auf den Beizug von externen Agenturen oder sonstigen Experten wird verzichtet. Das ist bei UBS seit Jahren so und führt zu einer umfassenden Konsistenz in der Berichterstattung.

Der Geschäftsbericht wird so zu einem Treiber der Reputation der Bank. Dies alleine reicht natürlich nicht. Hinzu kommen flankierende Massnahmen. Im Intranet etwa wendet sich unser

davon: der chinesische Kaiser Qin Shi Huangdi und seine Terrakottakrieger. Die Grabanlage gehört seit 1987 zum Weltkulturerbe der Unesco und gilt gemeinhin als das achte Weltwunder. Das Engagement unterstreicht unser Bestreben, erstklassige Kulturanlässe in der Schweiz zu unterstützen. Und Qin passt sogar ohne grosse argumentative Verrenkungen zu den grossen Themen unseres Geschäftsberichts, die da sind: Klarheit und Transparenz. Dieser Kaiser ist es nämlich gewesen, der zwei Jahrhunderte vor Christus «alles unter dem Himmel vereinigte» und in seinem Reich eine einheitliche Schrift, genormte Masse und eine gemeinsame Währung eingeführt hat. Damit schuf er Transparenz und Verlässlichkeit – den Humus, auf dem die Reputation wächst.

«  
**Vertrauen ist das Resultat von Transparenz  
 und Berechenbarkeit. Dieses Vertrauen  
 in die publizierten Zahlen wirkt direkt auf  
 die Reputation einer Firma ein.**  
 »

Resultat von Transparenz und Berechenbarkeit; dieses Vertrauen in die publizierten Zahlen wirkt direkt und positiv auf die Reputation einer Firma ein.

Bei UBS hat deshalb die Klarheit der Darstellung im Geschäftsbericht absolute Priorität. Wir verzichten auf alles, was den direkten Blick auf die darzustellenden Informationen verstellen könnte. Das Layout ist nüchtern gehalten, einfach gestaltet. Opulente Fotografie beispielsweise gibt es nicht. Dadurch rücken die Fakten in den Vordergrund. So wollen wir uns darstellen und so wollen wir auch von aussen gesehen werden: als transparente Bank, die sich auf das Wesentliche konzentriert. Mit diesem Ziel vor Augen leisten wir auch

Präsident Axel Weber mit zusätzlich erklärenden Worten direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In so genannten Town-Hall-Meetings stellen sich der CEO Sergio Ermotti und auch die Bereichsleiter den Fragen der Belegschaft. Das Ziel dabei ist, dass jeder UBS-Mitarbeitende versteht, wo das Unternehmen steht – eine wichtige vertrauensbildende Massnahme auch dies. Denn klar ist: Das Personal ist das wichtigste Kapital unserer Bank und nur informierte Mitarbeiter können nach aussen überzeugend auftreten. Und schliesslich geht es eben auch darum, unsere Wurzeln, unsere Herkunft wieder zu stärken, uns bewusster und auch sichtbarer zu machen. Dem dienen gerade auch die Kulturengagements der UBS. Das jüngste

**STEFAN NÜNLIST** Stefan Nünlist leitet seit November 2012 die Unternehmenskommunikation UBS Schweiz. Nach einem Jusstudium und dem Erwerb des Fürsprech- und Notariatspatents folgte eine Diplomatenausbildung im EDA. Er arbeitete als Diplomat in Pretoria, Genf und Bern sowie als Mitarbeiter der Bundesräte Delamuraz und Couchepin. Ab 1999 verantwortete Stefan Nünlist die Bereiche Unternehmenskommunikation und Public Affairs von Atel, Swisscom und SBB.

**SAMUEL MEIER** Samuel Meier leitet seit 2009 die Abteilung «Group External Reporting» der UBS, verantwortlich für die Koordination der Geschäfts- und Quartalsberichte. Neben einer klassischen Banklehre vor über 20 Jahren und Weiterbildungen in Informatik und Betriebswirtschaft haben den passionierten Berggänger die verschiedenen Funktionen und Managementpositionen im Bereich der Finanzen und der Kommunikation geprägt.

ANZEIGE

# infel corporate media

www.infel.ch

# «Die Marke steckt im Geschäftsbericht»

INTERVIEW: RENÉ LÜCHINGER

Am Anfang stehen die Werte eines Unternehmens, die sich in der Marke der Firma verdichten und sich schliesslich im Geschäftsbericht manifestieren, sagt Markenexperte *Achim Feige* im Gespräch mit René Lüchinger.

**Herr Feige, Sie sind Markenspezialist. Inwieweit lässt sich über eine Marke Vertrauen gewinnen oder zurückgewinnen, falls das Vertrauen beschädigt ist wie derzeit beispielsweise in der Finanzindustrie? Und welche Rolle kann dabei der Geschäftsbericht spielen?**

Eine Marke wird nicht über Kommunikation geschaffen. Auch nicht über Versprechen oder Anzeigen und auch nicht nur über Geschäftsberichte. Marke ist zunächst einmal der verdichtete Ausdruck aller wahrgenommenen Leistungen einer Bank beispielsweise.

**Was heisst das konkret?**

Wenn eine Bank sagt, wir sind jetzt kundenorientiert, dann muss der Kunde dies am Bankschalter oder an seinem Produktportefeuille erkennen und spüren, andernfalls nützen da all die schönen Marketing-Hochglanzprospekte nichts. Versprechen und Leistung müssen deckungsgleich sein und darin spielt die Marke eine eminent wichtige Rolle.

**Nämlich?**

Man kann kein Vertrauen durch Imagekampagnen herstellen. Alles beginnt mit den Werten, für die dann auch die Firmenspitze stehen muss. Diese Werte müssen sich von innen nach aussen entwickeln und am Ende nicht einfach nur kommuniziert sein, sondern auch gelebt werden.

**Bedeutet das, dass dem Geschäftsbericht in diesem Zusammenhang keine Bedeutung zukommt?**

Zunächst: Im Prozess eines Markenaufbaus ist es wichtig, Antworten zu geben auf Fragen wie: Wofür stehen wir? Was ist unsere Haltung? Welches ist unser Beitrag an die Gesellschaft? Daraus wächst die Glaubwürdigkeit einer Marke. An den so genannten Markenkontaktpunkten materialisiert sich diese dann gegenüber der Gesamtheit aller Stakeholder. Da kommt danach auch der Geschäftsbericht als ein sehr bedeutsamer Markenkontaktpunkt ins Spiel. Das Zahlenwerk, die Pflichtberichterstattung, die Investor Relations nehmen eine eminent wichtige Bedeutung ein. Dieses Markenversprechen muss im Geschäftsbericht ehrlich, transparent und auch kreativ erzählt werden. Mehr kann ein Geschäftsbericht bei Lichte besehen aber nicht leisten.

**Das ist ja nicht wenig.**

Da haben Sie Recht. Diffuse Werte kann kein Geschäftsbericht weder zurechtrücken noch kompensieren. Aber die dort publizierten Bilanzen und Nachhaltigkeitsberichte müssen mehr sein als eine Imagekampagne. Sie müssen Ausdruck einer echten Haltung sein, wenn sie Wirkung erzeugen sollen. Deshalb gilt: Am Anfang sind die Werte, daraus ergibt sich die Marke und auf dieser Basis entsteht dann glaubwürdig ein Geschäftsbericht.

**Wie können aber die Werte herausdestilliert werden?**

Werte kann man nicht erfinden, sondern nur finden. Marken bilden sich aufgrund wahrgenommener Leistungen aus der Geschichte von Firma

und Marke, nicht aus der Zukunft. Wenn Mercedes heute für höchste Qualität in der Automobilindustrie steht, dann deshalb, weil das Unternehmen in dieser Branche eben über acht Jahrzehnte höchste Qualität geliefert hat. Oder Emmi besitzt eine hohe Schweizer Käsekompetenz, weil sie diese über Jahrzehnte unter Beweis gestellt hat. Bei Banken verläuft die Markenbildung genauso. Wir fragen uns: Was ist historisch gesehen immer die Stärke gewesen, was ist typisch für die UBS oder die CS? Wo unterscheiden wir uns von den Kantonal- oder Raiffeisenbanken? Was macht uns einzigartig? Gibt es einen Gründungsmythos? Privatbanken wurden ja mit einem hohen Ethos gegründet und markentechnisch ist es sinnvoll, sich darauf zu besinnen.

**Das ist sehr vergangenheitsorientiert. Wo bleibt da die Zukunft?**

Man muss sehen: Starke Marken haben auch starke Grenzen und beschränken sich auf Tätigkeiten, die sie besser beherrschen als andere. Auf dieser Basis geht es immer auch um die Zukunft. Eine Firma muss sich fragen: Wenn wir die angestammten Werte im 21. Jahrhundert noch oder wieder intensiver leben wollen, wie müssen wir dann unsere Geschäftsprozesse allenfalls ändern? Welche Geschäfte wollen wir aus diesem Grund in Zukunft vielleicht nicht mehr tätigen? Dazu muss jede Firma eine Haltung aufbauen. Diese Erkenntnis muss vor allem anderen reifen. Der Schokoladenhersteller Lindt & Sprüngli etwa hat in den vergangenen Jahren hervorragend an Werten und Marke gearbeitet und hier kann dann der Geschäftsbericht auch eine schöne Geschichte erzählen, ein Story Telling betreiben, das dann Werte und Marke bespielt.

**Was muss der Geschäftsbericht denn widerspiegeln? Die Marke oder die Unternehmensstrategie?**

Die Marke legt immer wieder fest, wofür ein Unternehmen steht, was der gesellschaftliche Beitrag einer Firma darstellt. Daraus resultiert dann auch, wie sich ein Unternehmen im Geschäftsbericht darstellen muss. Ist eine Firma im Selbstverständnis elegant, muss auch der Geschäftsbericht elegant daher kommen. Ist die DNA einer Firma eher nüchtern, muss sich diese Nüchternheit auch im Geschäftsbericht widerspiegeln. Der Geschäftsbericht muss das ausdrücken, was die Marke repräsentiert. Die Markenwerte müssen sich in der Art und Weise, wie der Geschäftsbericht optisch und inhaltlich daher kommt, wieder finden lassen. Das geht weit über die Pflichtberichterstattung hinaus. Und das sollte sich auch über Jahre als eine Art Fortsetzungsgeschichte wieder erkennen lassen. Denn auch eine Markenbildung findet über Jahre statt.

**Ist das eine Absage an alle Werbeagenturen, die jedes Jahr einen neuen, opulent gestalteten Geschäftsbericht machen wollen?**

Es geht wie gesagt darum, über die Zeit einen Stil auch im Geschäftsbericht aufzubauen. Dies funktioniert nicht, wenn jedes Jahr ein neuer Farbtropf zum Einsatz kommt. Schön und kreativ

darf das ja schon sein. Aber wenn man das Firmenlogo streicht, muss der Absender trotzdem wahrnehmbar bleiben. Die Persönlichkeit des Unternehmens sollte unverrückbar bleiben.

**Oft ist das Ziel der Macher doch einfach, einen Kreativpreis für ihre Arbeit zu gewinnen.**

Wenn ich einen Kreativpreis gewinne, heisst das nicht, dass das dem Unternehmen gut tut und nützt. Man muss sich bewusst sein, dass ein Geschäftsbericht einen Kontaktpunkt einer Marke darstellt, die langfristig angelegt ist. Wenn dabei eine Geschichte jedes Jahr neu erzählt wird, die eine sinnvolle Fortschreibung von Unternehmensstrategie und Marke darstellt, ist dagegen nicht einmal etwas einzuwenden. Wenn der Geschäftsbericht jedoch ein Kreativfeuerwerk darstellt, das einmal besser, einmal schlechter gelingt, aber letztlich in die Beliebigkeit kippt, kann das nicht zielführend sein, weil dies die Marke nicht stärkt.

**Inwiefern ist dies auch eine Frage des Geldes, das für den Geschäftsbericht eingesetzt werden muss?**

Je stärker eine Marke positioniert ist, desto weniger Geld braucht man. Markenführung ist nicht in erster Linie eine Frage des Geldes. Das ist Disziplin, Haltung und Verhalten.

Im Mai 2013 erschien im Orell-Füssli-Verlag das jüngste Buch des Managing Partner und Brand:Trust-Gründers Klaus-Dieter Koch: «No. 1 Brands. Die Erfolgsgeheimnisse starker Marken.»



**ACHIM FEIGE** Achim Feige hat sich auf nachhaltige, zukunftsweisende Markenführung spezialisiert. Im deutschsprachigen Raum gehört Achim Feige zu den wenigen Top-Management-Beratern, die Markenstrategie mit Zukunftsforschung verknüpfen. So hat er viele Jahre mit Matthias Horx zusammengearbeitet und berät nun als Executive Brand Consultant bei Brand:Trust, Brand Strategy Consultants, Nürnberg, seit über zehn Jahren internationale Unternehmens- und Markenführer bei der Kreation attraktiver und außergewöhnlicher Marken für «People, Planet, Profit». Von seinem Wissen profitieren DAX, SMI, innovative KMU-Unternehmen sowie internationale Marken. Achim Feige ist ein europaweit gefragter Redner zu den Themen strategische Markenführung.

# In Beton gegossen

Das Geschäft des global aktiven Baustoffkonzerns Holcim Ltd. wächst über die Jahre rasant und der Firmenname schrumpft in der gleichen Zeit konsequent.

## 1972



VOR 41 JAHREN

Der Name der Gesellschaft ist ein Zungenbrecher: *Holderbank Financière Glarus AG*. Und das täuscht. Dahinter verbirgt sich ein Konzern mit Beteiligungsgesellschaften von Kanada bis Neuseeland.

Anzahl Mitarbeitende .....	15 559
Reingewinn <sup>1</sup> des Jahres .....	21 304 906
Anzahl ausgewiesener Beteiligungen <sup>2</sup> .....	129
Anzahl Fotografien .....	81
Aktienkapital <sup>3</sup> .....	150
Anzahl Seiten .....	52

## 1992



VOR 21 JAHREN

Der Firmenname auf dem Cover des Geschäftsberichts hat sich auf das zungentechnisch etwas freundlichere *Holderbank* verkürzt. Das Cover zieren Gebäudeminiaturen der im tschechischen Pilsen geborenen Künstlerin Markéta Křenová.

Anzahl Mitarbeitende .....	35 245
Reingewinn <sup>3</sup> .....	75,3
Anzahl ausgewiesener Beteiligungen <sup>4</sup> .....	241
Anzahl Fotografien .....	47
Aktienkapital <sup>5</sup> .....	301
Anzahl Seiten .....	95

## 2012



VOR 1 JAHR

Der Firmenname ist weiter geschrumpft: auf *Holcim Ltd.* Dafür gibt es jetzt einen englischen Claim – *Strength. Performance. Passion* – und drei lächelnde Mitarbeitende auf dem Cover, jeder mit einem Corporate-Käppi auf dem Kopf.

Anzahl Mitarbeitende .....	78 103
Reingewinn <sup>3</sup> .....	1 026
Anzahl Gesellschaften und Werke .....	341
Anzahl Fotografien .....	62
Aktienkapital <sup>6</sup> .....	654,2
Anzahl Seiten .....	220

# 95% of SAP Customers Also Run Oracle Applications\*

Get Better Results With Oracle Applications

ORACLE®

\*Based on SAP customers listed in *Fortune Global 100*.

1 in Franken 2 Beteiligungen, Werke 3 in Millionen Franken 4 Beteiligungen, Werke, Joint Ventures, assoziierte Unternehmen, Sparten-Gesellschaften  
5 eingeteilt in 4 Millionen Inhaberaktien à 50 Franken Nominalwert sowie 10,1 Millionen Namenaktien à 10 Franken 6 eingeteilt in 327 086 376 Namenaktien à 2 Franken

ANZEIGE

INFORMATIONSGESELLSCHAFT <sup>1</sup>

Momentan wird in der Schweiz ungefähr 30 Minuten pro Tag gelesen, mit kleineren regionalen Ausreissern ist die Zahl seit 2006 stabil.

Lesezeit pro Tag in Minuten

Deutschschweiz .....	28
Französische Schweiz .....	35
Italienische Schweiz .....	29

Wie viel Zeit nehmen sich Leserinnen und Leser für die Lektüre Ihres Geschäftsberichts?

## STRAUMANN-GESCHÄFTSBERICHT 2012

Dank eines neuen Formats kostete Straumann der Druck des Geschäftsberichts 2012 gegenüber 2011

-45%

CROWDSOURCING FÜR  
GESCHÄFTSBERICHT

Anzahl Einsendungen am SBB-Schreibwettbewerb für den Geschäftsbericht 2012:

690

Texte aus allen Sprachregionen der Schweiz und aus dem Ausland, davon

Frauen .....	395
Männer .....	295
Jüngste Autorin .....	12
Ältester Autor .....	93

ONLINE VS. PRINT <sup>8</sup>

Die Mehrheit der Befragten denkt, dass elektronische und gedruckte Berichte in Zukunft von gleicher Bedeutung sein werden. .... 52,9%

Die elektronische Bereitstellung des Berichts wird in Zukunft bedeutender sein als dessen Druckversion .....

Der gedruckte Bericht wird in Zukunft bedeutender sein .....

Die elektronische Bereitstellung des Berichts wird in Zukunft die Druckversion ersetzen .....

Weitere .....

WEM DIE SCHWEIZER GEMÄSS  
STATISTIK AM MEISTEN VERTRAUEN  
UND MISSTRAUEN <sup>2</sup>

92%

VERTRAUEN

FEUERWEHRMÄNNERN

20%

VERTRAUEN

POLITIKERN  
AUTOVERKÄUFERN  
FUSSBALLERN

VEREIN DER MILLIARDÄRE <sup>6</sup>

Die Erhöhung der Aktienpreise 2013 verhalf weltweit 210 neuen Anlegern zur Mitgliedschaft im Verein der Milliardäre. Weltweit besitzen 1426 Milliardäre ein Gesamtvermögen von

\$ 5,4 Billionen

VERTRAUEN <sup>7</sup>

78%

der Schweizer vertrauen bei der Markenwahl auf Empfehlungen von Freunden oder Angehörigen.

21%

der Schweizer würden eine Marke kaufen, von der sie zuvor nie etwas gehört haben.

## TRANSPARENZ

Seitenzahl Geschäftsbericht 2012 von Novartis .....

Seitenzahl Geschäftsbericht 2012 von Roche .....

Davon Seitenzahl Vergütungsbericht im Geschäftsbericht 2012 von Novartis .....

Davon Seitenzahl Vergütungsbericht im Geschäftsbericht 2012 von Roche .....

MOBILTELEFONE SCHWEIZ <sup>5</sup>

Haushalte, die 1998 ein Mobiltelefon besaßen .....

Haushalte, die 2009 ein Mobiltelefon besaßen .....

Mobiltelefone in der Schweiz .....

Mobiltelefone je 1000 Einwohner .....

FLÄCHENDECKUNG VON KOMMUNIKATION <sup>5</sup>

Der umfangreichste Geschäftsbericht 2012 aus der Küche von Eclat bedeckt mit seiner Gesamtauflage auf Papier gedruckt und ausgelegt eine Fläche von

60940m<sup>2</sup>

Das ist grösser als der Erlenmattpark in Basel (5,7 ha). Der kürzeste Bericht kommt auf

2297m<sup>2</sup>

BEDEUTENDSTE GESTALTUNGSFAKTOREN  
IN GESCHÄFTSBERICHTEN <sup>4</sup>

1 = irrelevant

5 = besonders bedeutsam

Sprachliche Verständlichkeit .....

Übersichtlichkeit der Tabellen .....

Lesbarkeit .....

Funktionalität von Diagrammen/Grafiken .....

Erster visueller Eindruck

Layout, Typografie, Bildsprache .....

Verwendung der Hausfarben (CD) .....

Stringenz der Argumentation .....

Druckqualität (Schriftbild, Illustrationen) .....

Ästhetik/Anmutung der Gestaltung .....

Vermittlung/Sichtbarkeit der CI .....

## GEDRUCKTER GESCHÄFTSBERICHT

69-mal oder 1,4-mal pro Umsatzmilliarde kommt das Wort Risiko im Geschäftsbericht 2012 von Google vor. Die Umsatzrendite liegt bei 21%.

34-mal oder 0,1-mal pro Umsatzmilliarde kommt das Wort Risiko im Geschäftsbericht 2012 von Walmart vor. Die Umsatzrendite liegt bei 3,5%.

# Integrierte Berichterstattung: aussitzen oder aufspringen?

Eine Auslegung des Integrated-Reporting-Konzepts und der Handlungsoptionen aus Unternehmenssicht

**I**ntegrated Reporting – dieses Konzept ist mittlerweile auch den Schweizer Unternehmen ein Begriff. Sie verbinden ihn mit Hoffnung oder Skepsis. Doch welches ist der Hintergrund einer integrierten Berichterstattung? Wird sich das Konzept durchsetzen? Eine abschliessende Beantwortung dieser Fragen ist an dieser Stelle kaum möglich, jedoch hat das Thema «Integrated Reporting» in jüngster Zeit eine neue Dynamik erfahren.

Beim Integrated Reporting geht es grundsätzlich darum, dem Wunsch der Anspruchsgruppen eines Unternehmens nach umfassender Information entgegenzukommen. Während in der Vergangenheit die Berichterstattung von Finanzdaten geprägt wurde, sind in den letzten Jahren Angaben zur Corporate Governance oder zur Nachhaltigkeit hinzugekommen. All diese Themen haben sich kontinuierlich weiterentwickelt. Dadurch ist die Berichterstattung transparenter, jedoch auch komplexer und umfassender geworden. Das Resultat ist eine Flut an Informationen. Mittlerweile haben sogar Experten Probleme, unter den vielen Detailangaben die für sie wesentlichen Aussagen und Kennzahlen zu finden. Die Lösung dazu soll der International Integrated Reporting Council (IIRC) liefern. Die zukünftige Berichterstattung nach dem Rahmenwerk des IIRC soll diesen Veränderungen Rechnung tragen und sich an den Prinzipien Strategiebezug, Zukunftsorientierung, Transparenz, Fokussierung auf die Anliegen der Anspruchsgruppen, Wesentlichkeit und vor allem an der inhaltlichen Verknüpfung von Informationen orientieren. Zurzeit läuft ein Pilotprogramm des IIRC, bei dem Unternehmen weltweit auf freiwilliger Basis testen, wie sich die Berichterstattung in der Praxis an diesen Grundsätzen ausrichten lässt. Das IIRC hat am 16. April 2013 einen Konsultationsentwurf zu

einem Rahmenwerk veröffentlicht; nach einer Konsultation interessierter Kreise soll im Dezember 2013 die finale Version erscheinen. Das Rahmenwerk konkretisiert die Prinzipien und dient als Orientierungshilfe, wie die Unternehmen ihre langfristige Strategie besser kommunizieren können.

Welche Bedeutung ist diesen neuesten Entwicklungen aus der Sicht eines Schweizer Unternehmens beizumessen? Auch wenn die Finanzberichterstattung nach wie vor das Kernelement der Offenlegung sein wird, sollte jedes Unternehmen das Bedürfnis nach einer integrierten Berichterstattung ernst nehmen. Praktisch alle Anspruchsgruppen, die sich mit Berichterstattung beschäftigen, sind am Entwicklungsprozess beteiligt. Entsprechend sollten die Resultate breit abgestützt sein. Jedoch ist davon auszugehen, dass die Interessenvertreter im Zuge der Konsultation noch eigene Anliegen in die definitive Fassung einbringen werden. Dadurch könnte das Rahmenwerk unverbindlicher werden. Der Umfang der Berichterstattung dürfte folglich kaum abnehmen. Es ist jedoch möglich, dass die Unternehmen mit dem gleichen Aufwand aussagekräftigere Informationen zusammentragen und veröffentlichen.

Welches sind also die Handlungsoptionen für Schweizer Unternehmen? Für die Gesellschaften, die sich über die Unternehmensberichterstattung im Markt differenzieren wollen, ergibt es sicher Sinn, «aufzuspringen». «Aussitzer» hingegen sind Unternehmen, die zuerst abwarten, ob sich der Trend durchsetzt oder wieder abflacht. Wo setzen die «Aufspringer» am besten an? Es geht nicht darum, von heute auf morgen eine integrierte Berichterstattung zu erstellen. Entscheidend ist, eine Debatte in Gang zu setzen, um vernetztes

Denken in der Organisation zu verankern. Parallel dazu sollten die «Aufspringer» ihre Prozesse und Datenbanken so strukturieren, dass die nichtfinanziellen Informationen ein gleich hohes Qualitätsniveau erhalten wie die finanziellen.

Über Daten und Kennzahlen verfügen die Unternehmen zur Genüge. Beim Integrated Reporting stehen die Auswahl und die Verknüpfung der Informationen im Vordergrund, die für die Anspruchsgruppen relevant sind und die Basis für eine aussagekräftige Berichterstattung bilden. Die erste Frage gilt also immer dem Kommunikationsziel sowie den Anspruchsgruppen, die das Unternehmen mit der Berichterstattung erreichen möchte.



JONAS BUOL ist Manager in der Consultingabteilung bei der PricewaterhouseCoopers AG. Er arbeitet hauptsächlich für internationale Unternehmen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Berichterstattung. Als diplomierter Wirtschaftsprüfer und Nachhaltigkeitsexperte kombiniert er zwei wichtige Elemente von integrierter Berichterstattung.



## 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

## Donnerstag, 13. Juni 2013 4. Geschäftsberichte-Symposium am GDI

# «Mit Unternehmens- berichterstattung Vertrauen zurückgewinnen»

Unter diesem Leitthema wird am 13. Juni 2013 unter anderem in einer hochkarätigen Podiumsrunde mit CEO, CFO, VR sowie Wirtschaftsjournalisten kontrovers über die Aspekte des Vertrauens in Unternehmen und deren Führung diskutiert. Dabei werden folgende zentrale Fragestellungen beleuchtet:

- Was ist zu beachten, damit Vertrauen entsteht?
- Was bedeuten echt und fair?
- Stakeholder view – ein Muss?
- Was bringen Ratings?
- Regulierung oder echte Rechenschaft?
- XBRL vor dem Durchbruch?
- Direkter Weg zu Print und Online?

Es erwartet Sie ein spannendes Programm zum 4. Geschäftsberichte-Symposium, das wie gewohnt von 13.30 bis ca. 18.30 Uhr in den Räumlichkeiten des Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) in Rüschlikon stattfindet.



Anmeldungen bis 3. Juni 2013 unter  
[www.gb-symposium.ch](http://www.gb-symposium.ch)

oder einfach QR-Code scannen und eintragen.



Die Initianten: Daniel Zehntner, Joëlle Loos-Neidhart und Reto Schneider

Das Geschäftsberichte-Symposium ist eine Konferenz und bringt einmal jährlich über 250 Entscheidungsträger, Macher und Innovatoren aus den Bereichen Investor Relations, Controlling und Unternehmenskommunikation unterschiedlichster Unternehmen zusammen. In Vorträgen und Best Practice 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](http://www.gb-symposium.ch)

ANZEIGE

# FIFABBBCREDITSUISSEERNSTYOUNG

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

[www.creatronic.ch](http://www.creatronic.ch)

**CREATRONIC**  
▶ event solutions

# Programm

13. Juni 2013, 13.30 bis ca. 18.30 Uhr in den Räumlichkeiten des Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) in Rüslikon

"It is difficult to improve the quality of corporate reporting when we don't even have consensus on who we are improving it for."

Tom Robinson  
CEO, Addison

11.30 – 13.15  
VIP-LUNCH

auf persönliche Einladung, in geschlossenem Rahmen  
Impulsreferat «Die schöne neue Welt des Reportings: zwischen Regulierung und PR» von Prof. Dr. Peter Seele, Università della Svizzera italiana

13.30  
BEGRÜSSUNG

Christine Maier, «10vor10» SRF

13.40 – 14.30  
PLENUM: KEY NOTE

«Wie entsteht Vertrauen?»  
von Prof. Dr. Lutz Jäncke, Professor für Neuropsychologie, Universität Zürich

14.30 – 15.15  
PLENUM: ARENA

«Haben Unternehmen das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen verloren?»  
Podiumsdiskussion u. a. mit Dr. Kathrin Amacker (Leiterin Kommunikation und Public Affairs, Mitglied der Konzernleitung SBB AG), Roger Baillod (CFO Bucher Industries), Urs Honegger (CEO PwC Schweiz), Dr. Michael Jacobi (VR Actelion, Hilti, Sonova) und Carolyn Bandel (Wirtschaftsjournalistin, Bloomberg)

15.15 – 16.15  
PAUSE UND NETWORKING

16.15 – 17.15  
BEST PRACTICE SESSIONS

Parallel verlaufende praxisorientierte Workshops

SESSION I

«Leading the way towards integrated reporting: the pains and the gains»  
mit Novo Nordisk (Susanne Stormer, Vice President, Corporate Sustainability) und PwC (Jonas Buol, Manager Consulting Sustainability and Climate Change)

SESSION II

«XBRL, integriert in den Reporting-Prozess»  
mit Credit Suisse (Christopher Harris, Head of External Reporting) und MDD (Armin Galliker, Geschäftsführer)

SESSION III

«Vom Umgang mit Geschäftsberichte-Ratings»  
mit Prof. Dr. Christian Pieter Hoffmann, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaften, Universität St. Gallen

SESSION IV

«Print, Web, Apps & Co. – ein Überblick über die aktuelle Publishingsystem-Landschaft»  
mit Matthias Känzig, Multimedia Solutions AG

17.15 – 17.25  
PAUSE

17.25 – 18.00  
PLENUM: REFERAT

«How can we trust companies to report properly?»  
von Tom Robinson, CEO Addison

18.00 – 18.30  
WRAP UP

Moderatorin: Christine Maier

AB 18.30  
APÉRO RICHE UND NETWORKING



Carolyn Bandel  
Wirtschaftsjournalistin, Bloomberg  
Arena – «Haben die Unternehmen das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen verloren?»



Roger Baillod  
CFO, Bucher Industries  
Arena – «Haben die Unternehmen das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen verloren?»



Urs Honegger  
Territory Senior Partner (CEO),  
PwC Schweiz  
Arena – «Haben die Unternehmen das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen verloren?»



Dr. Michael Jacobi  
VR Actelion, Hilti, Sonova  
Arena – «Haben die Unternehmen das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen verloren?»



Prof. Dr. Lutz Jäncke  
Professor für Neuropsychologie,  
Universität Zürich  
Key Note – «Wie entsteht Vertrauen?»



Christine Maier  
Moderatorin «10vor10» SRF  
Moderation



Prof. Dr. Peter Seele  
Assistenzprofessor an der Università della Svizzera italiana in Lugano,  
Fakultät für Kommunikationswissenschaften im Bereich Corporate Social Responsibility  
Impulsreferat – «Die schöne neue Welt des Reportings: zwischen Regulierung und PR»

# Der Geschäftsbericht

Die wichtigsten Fakten zur jährlichen Unternehmensberichterstattung in der Schweiz

Der Geschäftsbericht richtet sich an eine Vielzahl von Zielgruppen, deren unterschiedliche Ansprüche möglichst umfassend durch dieses eine Kommunikationsinstrument befriedigt werden sollen. Immer wieder prägen Trends aus dem technologi-

schon, wirtschaftlich-sozialen und regulatorischen Umfeld die Berichterstattung der Unternehmen. Dabei verändert sich nicht nur die inhaltliche Bandbreite und Tiefe des Geschäftsberichts, sondern auch seine mediale Form und sein Umfang.

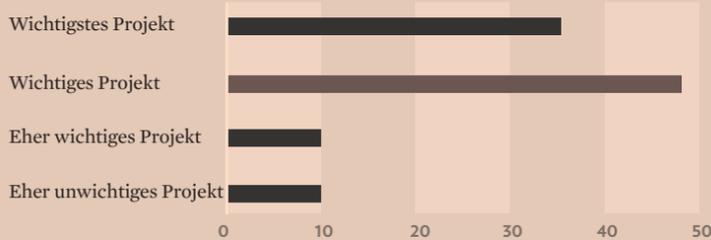
Diese Infografik fasst auf einen Blick die wichtigsten Fakten rund um die Geschäftsberichterstattung in der Schweiz zusammen.

## DIE FAKTEN

Welche Bedeutung hat der Geschäftsbericht für publizierende Unternehmen?

### Wichtigkeit

Die Rolle bei der Realisierung der gesamten Berichterstattung



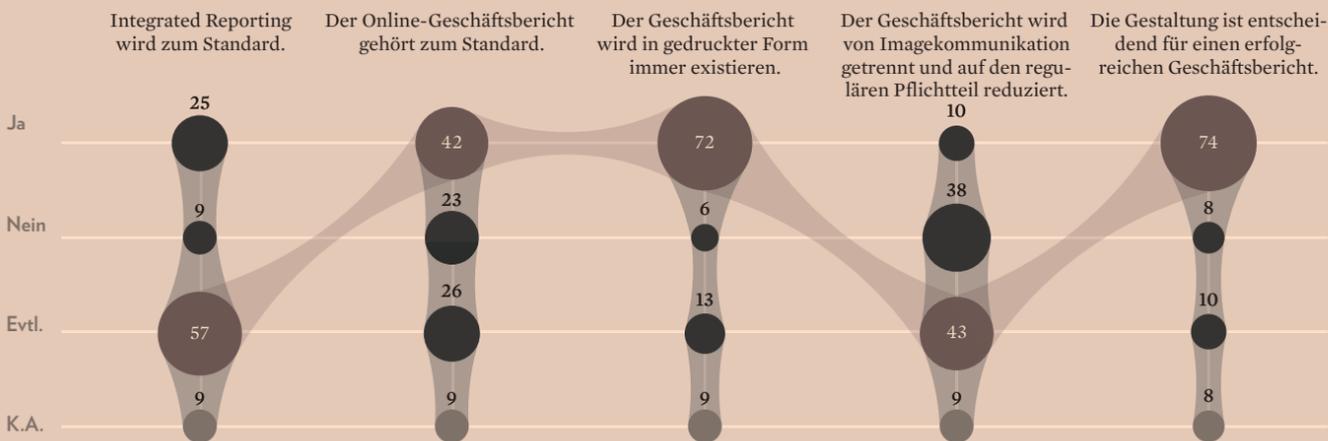
### Entwicklung der Seitenzahlen

Absolute Zahlen

● Nicht-Finanzberichtsteil alle  
● Finanzberichtsteil alle



### Wichtige Aussagen zum Geschäftsbericht (in %)



## DIE INHALTE

Welche sind die bedeutungsvollsten Funktionen des Geschäftsberichts? Welche Inhalte sind am relevantesten? Nach welchen Konzepten können Inhalte strukturiert werden?

### Die Funktion

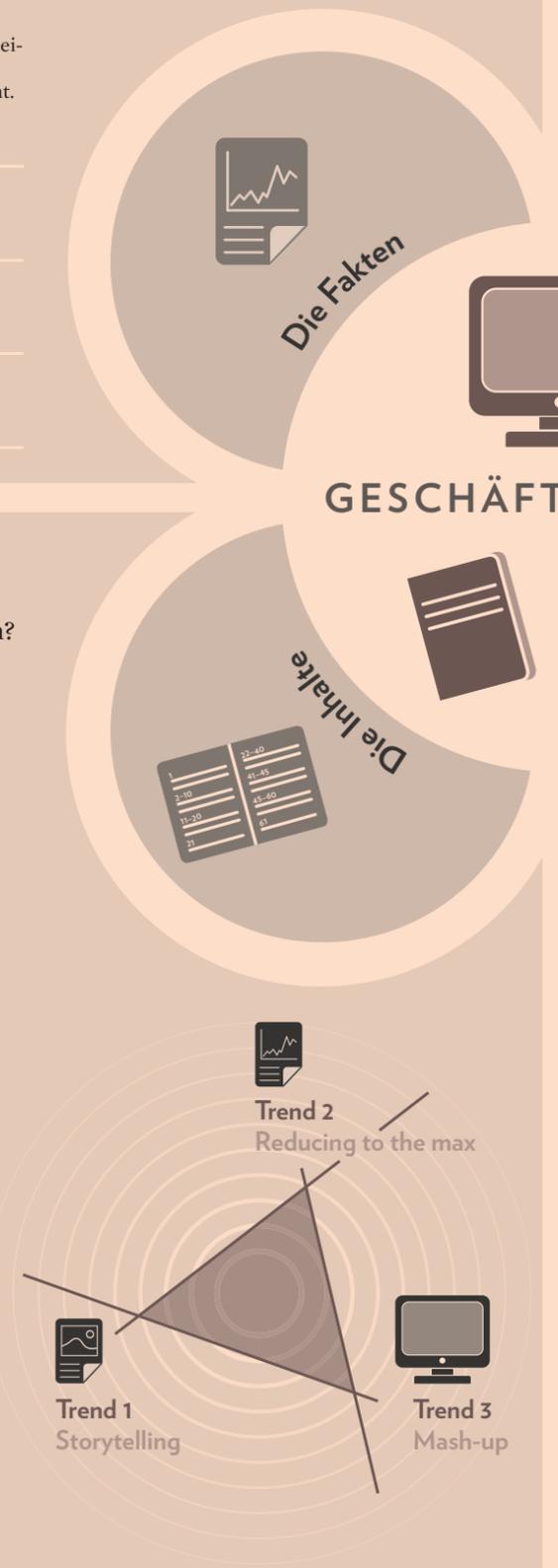


### Die Inhalte



### Strukturierung der Inhalte

Drei zentrale Trends in der Entwicklung des Geschäftsberichts hat das Zukunftslabor Geschäftsbericht auf Basis einer breit angelegten Studie identifiziert. Jeder dieser drei Trends – Storytelling, Reducing to the max, Mash-up – lässt sich durch ein Szenario verdeutlichen. Da diese drei Szenarien durchaus widersprüchlich sind, spannen sie ein Dreieck auf, das ein Kontinuum darstellt. Unternehmen müssen sich fragen, welche Aspekte bei ihrer Berichterstattung im Mittelpunkt stehen. Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden? Wie stark soll die Kontrolle über den Austausch mit den Zielgruppen sein? Welche Technologien sollen zur Anwendung kommen?



### Neidhart + Schön sind Experten für Geschäftsberichte

Als Mediendienstleister setzen wir Ihre Ideen um. Mit intelligenten und kanalübergreifenden Realisationskonzepten, kompetenter Beratung und exzellenter Medienproduktion vereinfachen wir den Herstellungsprozess und führen Ihre Publikationen crossmedial zum Erfolg. Stressfrei, sicher und nachvollziehbar.



**Konzeption:** Golden Section Graphics GmbH, Berlin, [www.golden-section-graphics.com](http://www.golden-section-graphics.com)  
 Neidhart + Schön Group, Zürich, [www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch)  
 Geschäftsberichte-Symposium, Zürich, [www.gb-symposium.ch](http://www.gb-symposium.ch)  
**Gestaltung:** Golden Section Graphics GmbH, Berlin  
**Druckvorstufe, Druck, Weiterverarbeitung:** Neidhart+Schön AG, Zürich

Bestellen Sie sich Ihr persönliches Poster unter [info@nsgroup.ch](mailto:info@nsgroup.ch) oder mittels QR-Code:



## DIE ANSPRUCHSGRUPPEN

Wer sind die wichtigsten unternehmensinternen und -externen Personen und Institutionen, die Einfluss auf die Berichterstattung ausüben? Wer sind die wichtigsten Personen und Institutionen als Empfänger des Geschäftsberichts?

### Die Regulatoren

Die Regulatoren haben zur Aufgabe, die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte sicherzustellen und die Anleger zu schützen. Damit tragen sie zur Stärkung des Ansehens und der Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz bei.

Schweizerische Nationalbank (SNB)
Finanzmarktaufsicht (Finma)
Schweizer Börse (SIX)
Relevante Taxonomien/Rechnungslegungsstandards:
Swiss GAAP FER
IFRS
US GAAP

### Einfluss

### Die Content-Beeinflusser

Welche Personen haben den stärksten Einfluss auf die Inhalte und die Gestaltung des Geschäftsberichts?

Irrelevant	1	2	3	4	Besonders bedeutsam	5
CEO						3,83
Corporate Communications						3,73
CFO						3,62
Investor Relations						3,39
Finanzen/Controlling						3,17

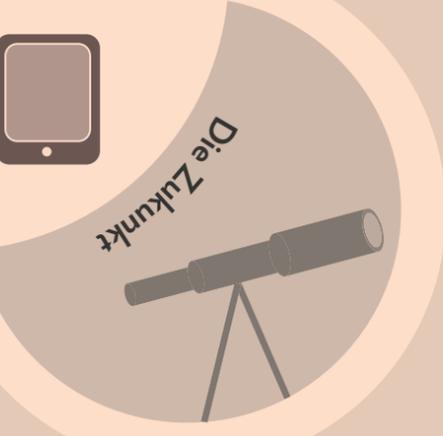
### Die Zielgruppen

Aus Sicht der publizierenden Unternehmen stehen die professionellen Kapitalmarktteilnehmer im Mittelpunkt des Interesses. Die Bedeutung des Geschäftsberichts wird allerdings auch in der Kommunikation mit zahlreichen weiteren Anspruchsgruppen als relevant betrachtet.

Irrelevant	1	2	3	4	Besonders bedeutsam	5
Analysten						3,85
Institutionelle Investoren						3,75
Potenzielle Aktionäre						3,39
Journalisten/Medien						3,39
Privataktionäre						3,37
Kunden						3,25
Geschäftspartner						3,22
Mitarbeitende						3,17
Banken						3,17
Management						3,11



GESCHÄFTSBERICHT



## DIE ZUKUNFT

Wohin geht die Reise? Einige Trends sind heute schon sichtbar. Der Geschäftsbericht wird auch in Zukunft vielfältig bleiben wie die Geschäftsmodelle und Kulturen von Unternehmen. Veränderungen im Umfeld der Unternehmen werden vermehrt auch Einfluss auf die Berichterstattung nehmen. Einige Schlagworte seien hier aufgelistet, die Geschäftsberichtemacher in der Zukunft begleiten werden.

### Social-Media-Nutzung

Verknüpfungen oder Ergänzungen einzelner Inhalte aus dem Geschäftsbericht sind denkbar und teilweise auch schon Realität.

**GB-App mit Mehrwert**  
 Fast ein Drittel der 20 SMI-Konzerne (sechs Unternehmen, 30%, Stand Juni 2012) veröffentlicht neben der Print- und Onlineversion eine iPad-Version des Geschäftsberichts. Oft ist die App angereichert mit Inhalten von anderen Unternehmenspublikationen, IR-News usw.

### Value, Sustainable and Integrated Reporting

Sammeln, Verarbeiten und Verknüpfen von immer grösseren Informationsmengen und -quellen.

### Verschiebung (Priorisierung) der Publikationskanäle

Tendenziell weniger Print, dafür ist aber eine geschickte Verknüpfung von Print und Online gefragt.

### GRI Reporting (Nachhaltigkeit)

Der Anstieg zum Vorjahr  
**+15%** Global  
**+11,5%** Europa

### Effizienz/Standardisierung der Abläufe

Toolgestützte Prozesse sind unverzichtbar. Sie gewährleisten ein schnelles und sicheres Arbeiten sowie Nachvollziehbarkeit.

### Fast Close

Schnellere Berichterstattung ist gefragt.

### Komplexität

Stetig zunehmend (Regulationsdichte usw.).



### Crossmediale Aufbereitung der Inhalte

Kanalgerechte und -orientierte Publikation von Inhalten muss beherrscht werden.



### Zielgruppenerweiterung

Der Geschäftsbericht als Instrument zur Information erweiterter Zielgruppen (z.B. NGOs, GOs, Komitees usw.).

# Finanzkommunikation im Social Web: Informationskanal oder Online-Dialog mit Anlegern?



KRISTIN KÖHLER, M.A., ist Projektleiterin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Leipzig. Sie forscht zum Thema Investor Relations und Finanzkommunikation. kristin.koehler@uni-leipzig.de



PROF. DR. ANSGAR ZERFASS ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Studium und Promotion in Betriebswirtschaftslehre, Habilitation für Kommunikationswissenschaft. Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Strategische Kommunikation, Unternehmenskommunikation, Online-Kommunikation. zerfass@uni-leipzig.de

ÜBER DIE UNIVERSITÄT LEIPZIG Das Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig, einer der führenden Forschungsstandorte für strategische Kommunikation in Europa, spezialisiert sich in Ausbildung und Lehre unter anderem auf die Bereiche Unternehmenskommunikation, Online-Kommunikation und Finanzkommunikation. Im Themenfeld Investor Relations werden regelmässig empirische Studien auf nationaler und internationaler Ebene durchgeführt, beispielsweise zu den Themen Institutionalisierung der Finanzkommunikation, Berufsfeld und Professionalisierung, der Bedeutung von Internet und Social Media und Anforderungen spezifischer Shareholder. [www.communication-management.de](http://www.communication-management.de)

Die anhaltende Krise im Euroraum und die Anzeichen eines erneuten wirtschaftlichen Abschwungs verunsichern Anleger und Politik. Das Internet und insbesondere Social-Media-Plattformen wirken als Multiplikatoren für Informationen und Gerüchte, die Reputation und Vertrauen im Sekundentakt zerstören und wieder aufbauen – mit erheblichen Auswirkungen auf Aktienkurse und Unternehmenswerte. Börsennotierte Unternehmen stehen vor der Herausforderung, einem veränderten Kommunikationsstil und höheren Informations- und Transparenzanforderungen im sozialen Netz zu begegnen und neue Plattformen in die Kommunikation mit Anlegern, Analysten und Finanzjournalisten einzubeziehen.

## Trends

Das Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig hat in einer internationalen Benchmarkstudie die Social-Media-Aktivitäten der Finanzkommunikatoren und der Investor-Relations-Verantwortlichen der 150 grössten börsennotierten Unternehmen aus den Aktienindizes DJIA (USA), FTSE (UK), CAC (Frankreich), DAX (Deutschland) und NIKKEI (Japan) untersucht. Die Forscher haben im Vergleich zu Vorjahresstudien verschiedene Trends ausmachen können:

- ein stärkeres Engagement im Social Web
- die höhere Bereitschaft zum Online-Dialog
- Nachholbedarf in der Nutzung mobiler Anwendungen

Die inhaltsanalytische Untersuchung von Unternehmenswebsites und der Social-Media-Plattformen Twitter, StockTwits, Facebook, Google+, YouTube, Flickr, SlideShare, Scribd, LinkedIn, Xing und Retail Investor Conferences in der Finanzkommunikation zeigt, dass Social-Media-Anwendungen auf der Investor-Relations-Website inzwischen standardmässig implementiert sind. Multimediale Anwendungen wie Webcasts als Livemitschnitte von Investoren- und Analystenveranstaltungen oder professionell produzierte Videointerviews mit dem Vorstandsvorsitzenden werden in der Breite genutzt.

## Neu: Einbindung externer Links

RSS Feeds waren bereits in den letzten Jahren als Service-Feature für Anleger vorzufinden. Neu hinzugekommen sind die Einbindung externer Links zu Social-Media-Plattformen als auch Share Buttons, mit denen Anleger als relevant angesehene Inhalte mit ihren Bekannten im virtuellen Raum teilen und auf Informationen verweisen können. Die Finanzkommunikatoren können hier deutlich von der Mund-zu-Mund-Propaganda und von höheren Vertrauenswerten bei Interaktionen zwischen «persons like you and me» profitieren.

Noch unterrepräsentiert sind mobile Anwendungen wie IR-Apps oder mobile Webseiten. Dabei werden Online-Informationen immer stärker über mobile Endgeräte abgefragt. Börsennotierte Unternehmen haben an dieser Stelle noch Nachholbedarf.

## Nutzung von Twitter und LinkedIn

Externe Social-Media-Plattformen sind weniger in die Online-Finanzkommunikation integriert. Der Vergleich zu den Vorjahreserhebungen weist dennoch einen erheblichen Zuspruch zu externem Social-Media-Engagement auf. Für Investor-Relations-Abteilungen, die mit sensiblen Informationen und starren regulatorischen Vorgaben von Gesetzgebern und anderen Institutionen wie den Börsen zu tun haben, stellen Online-Engagements eine besondere Herausforderung zum Vergleich der Kommunikationsdisziplinen dar.

Rechtliche Risiken müssen stärker als im Marketing oder in der Unternehmenskommunikation mit bedacht werden. Dennoch können sich Finanzkommunikatoren den Aktivitäten ihrer Anleger in sozialen Netzwerken nicht verschliessen. Insgesamt erfreuen sich Twitter und LinkedIn der grössten Beliebtheit bei internationalen Investor-Relations-Verantwortlichen.

Spezifische Netzwerke der Financial Community wie StockTwits (Microblog zu Finanzthemen) oder Retail Investor Conferences (Anbieter von Webcasts mit Privatanlegern) werden im Vergleich zu Unternehmenskanälen noch relativ selten seitens der IR bespielt. Dasselbe zeigt sich bei der Nutzung von originären IR-Kanälen auf allgemein etablierten Plattformen wie Facebook, SlideShare oder YouTube. Investor Relations Officers scheinen den Vorteil der direkten Ansprache noch nicht entdeckt zu haben.

## Vorwiegend Nutzung allgemeiner Unternehmenskanäle

Bislang werden vor allem die Corporate Channels der Kollegen aus der Marketing-, Unternehmenskommunikations- oder HR-Abteilung genutzt, wobei natürlich Streuverluste auftreten. Thematisch werden sowohl auf der IR-Webseite als auch auf externen Plattformen Hauptversammlungen, Ergebnisveröffentlichungen als auch Sustainability und weitere nicht ad-hoc-pflichtige Themen veröffentlicht. Best Practices wie Deutsche Börse/NYSE oder Deutsche Telekom/AT+T zeigen jedoch, dass auch strategisch relevante Ereignisse wie Übernahmen oder Unternehmensentscheidungen durchaus gut via Social Media transportiert werden können.

## Wenig echte Dialogangebote

Interaktion und Partizipation sind die «Währung» im sozialen Netz. Die Analyse der Entwicklungsdynamik zeigt jedoch, dass dialogische Plattformen (beispielsweise Blogs, IR-Chats oder Anwendungen mit Feedbackmöglichkeit), die eine neue Qualität der Kommunikation ermöglichen, zwar verstärkt zum Einsatz kommen, jedoch immer noch unterrepräsentiert sind. Für Online-Dialoge benötigen Unternehmen nicht nur technische Plattformen, sondern vor allem personelle Ressourcen, interne Strukturen, eine klare Online-Strategie sowie die Fähigkeit und Bereitschaft,

in einen kommunikativen Austausch auf Augenhöhe mit ihren Stakeholdern im Netz zu treten. Der Kommunikationsstil ist dabei ebenso von Bedeutung. Beziehungen können nur durch einen argumentativen Stil aufgebaut werden.

### US-Unternehmen als Trendsetter im Online-Dialog

Im internationalen Vergleich zeigt sich deutlich, dass US-amerikanische Investoren stärker den Austausch via Social Media mit den IR-Abteilungen suchen als Anleger in anderen Märkten. Die zukünftige Entwicklung des Dialogangebots wird im internationalen Kontext wesentlich von der Aktionärskultur und Social-Media-Nutzung im entsprechenden Heimatmarkt der Unternehmen abhängen.

Unternehmen mit Mehrfachlistings oder einer starken US-amerikanischen Investorenbasis sollten nicht nur die Nutzungsgewohnheiten einheimischer Aktionäre bei der Festlegung ihrer Social-Media-Strategie in Betracht ziehen. Best

gen und -kommentaren und Reaktion seitens der Unternehmen Ausdruck. Die Statistik rechts zeigt in einer Übersicht vorbildliche Unternehmen, die bereits online den Dialog mit ihren Finanzstakeholdern suchen und versuchen, auch im Internet Kontext und Perspektive über die rein faktische Informationspflicht hinaus zu bieten.

### Dialogische Kommunikation wirkt positiv

Die dialogische Kommunikation zeigt Wirkung. Handelsvolumen (Heimatmarkt), Anteil ausländischer Investoren, Analystencoverage, Shareholderaktivismus werden, so die Benchmarkuntersuchung, durch diese Art der Kommunikation positiv beeinflusst, die Volatilität negativ.

Dass der Online-Dialog und der Shareholderaktivismus zusammenhängen, zeigt sich an den Reaktionen von Anlegern auf Feedbackangebote der Unternehmen. Aktive Aktionäre sind anscheinend bereit, sich auch online zu kritischen Themen zu äussern, und dies nicht erst während der jährlichen Hauptversammlung in Form der Ablehnung

«  
**Im internationalen Vergleich zeigt sich deutlich, dass US-amerikanische Investoren stärker den Austausch via Social Media mit den IR-Abteilungen suchen als Anleger in anderen Märkten.**  
 »

Practices wie GE, Cisco, Intel oder Wal-Mart zeigen, dass Dialogorientierung durch eine sinnvolle Strukturierung, automatische Content-Verbreitung, regelmässige Aktualisierung, Feedbackmöglichkeiten, Personalisierung und Disclaimer auf externen Plattformen seitens der Finanzkommunikatoren erreicht werden kann.

### Best Practices

Dialog im Sinne eines Rollenwechsels von Kommunikator und Rezipient, eines offenen und dynamischen Kommunikationsprozesses und gewissen Kontrollverlustes findet erst in Nutzerbewertun-

von Stimmrechtsbeschlüssen zu tun. Das soziale Netz kann somit auch Frühwarnsystem für Unternehmen, vor allem in der Kommunikation mit Privatanlegern, sein.

Ob weiterer Informationskanal oder interaktiver Austausch mit Shareholdern – ein Engagement auf sozialen Plattformen und die Einbindung neuer Kommunikationsformate erhöhen die Transparenz im Kapitalmarkt und sollten primäres Ziel eines jeden Investor-Relations-Verantwortlichen sein.

Der vollständige Ergebnisbericht steht unter [www.slideshare.net/communicationmanagement](http://www.slideshare.net/communicationmanagement) im Internet zur Verfügung.

#### SOCIAL MEDIA ACTIVITY INDEX

1. Deutsche Telekom AG
2. SAP AG
3. BASF SE
4. Cisco Systems Inc.
5. Wal-Mart Stores Inc.
6. Alcoa Inc.  
Intel Corp.
8. Johnson & Johnson Services Inc.
9. Royal Dutch Shell plc
10. Münchner Rück AG

#### SOCIAL MEDIA DIALOGUE INDEX

1. Microsoft Corp.
2. Cisco Systems Inc.
3. Intel Corp.
4. General Electric Co.
5. AT&T Inc.
6. Hewlett-Packard Co.
7. Wal-Mart Stores Inc.
8. BASF SE  
Deutsche Telekom AG  
SAP AG

#### SOCIAL MEDIA MOBILITY INDEX

1. Allianz SE
2. Royal Bank of Scotland
3. BAYER AG  
Siemens AG
5. BASF SE
6. Royal Dutch Shell plc
7. Daimler AG  
Unilever plc
9. SAP AG  
Volkswagen AG

Quelle: Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft Universität Leipzig

ANZEIGE

# VERTRAUEN (ENT)STEHT AUF PAPIER.

PaperIdentity®

PaperIdentity® verschafft Ihrer Unternehmensberichterstattung Vertrauen. Mehr noch. Sie bringt Mehrwert in der Kommunikation, erhöht die Qualität, unterstützt die unternehmensspezifische Identität und gewährleistet den richtigen Imagetransfer. Machen Sie deshalb Ihre Kommunikation fühlbar erfolgreich! Vertrauen Sie uns.

PAPYRUS 

[www.papier.ch](http://www.papier.ch)

## ALLES AUS EINER HAND

TBS & Partner verfügt über langjährige Erfahrungen und nennenswerte Referenzen im Bereich der Geschäftsberichts- und Unternehmenspublikation. Durch unsere Kernkompetenz in Markenführung und Corporate Design bieten wir das richtige Know-how für zielgenau kommunizierende Resultate. Wir begleiten unsere Kunden von der Konzeption und Planung über alle Designphasen bis hin zur technischen Umsetzung. TBS ist ns.publish-User von der ersten Stunde und ist zertifiziert als Firstlevelsupporter.

### TBS & PARTNER

KOMMUNIKATION UND DESIGN

+41 44 447 40 70 [www.tbspartner.ch](http://www.tbspartner.ch)

## CORPORATE REPORTING EXCELLENCE

*Das Geschäftsberichte-Symposium vergibt Firmenmitgliedschaften.*

Die wichtigste Austauschplattform rund um das Thema Corporate Reporting fördert den Diskurs, bringt Wissenschaft und unternehmerische Praxis zusammen und pflegt ein starkes, internationales Netzwerk. Im Mitgliederbeitrag sind u. a. enthalten: Teilnahme am Geschäftsberichte-Symposium, Jahresabo für «The Reporting Times», Zugang zu exklusiven Studien.

**JETZT FIRMENMITGLIED WERDEN.**  
reto.schneider@gb-symposium.ch [www.gb-symposium.ch](http://www.gb-symposium.ch)

## DIE ZUKUNFT GEHÖRT DEN INHALTEN

Gestern war: schön verpackt Rechenschaft ablegen.  
Morgen ist: erklären, erlebbar machen  
und für die Zukunft begeistern.  
Reden Sie mit uns über Ihre Inhalte.

### C-FACTOR – GUIDES IN COMMUNICATION

+41 44 533 50 10

[www.cfactor.ch](http://www.cfactor.ch)

## IHR PARTNER FÜR NACHHALTIG REALISIERTE MEDIEN

Feldegg steht für Kompetenz und Glaubwürdigkeit im gesamten Spektrum der nachhaltigen Medienproduktion. Höchste Kundenzufriedenheit ist unsere Motivation. Deshalb erschliessen wir als «ns.publish certified partner» zukunftsorientierte Lösungen mit grossem Potenzial für Prozessoptimierungen. Unser Beitrag zur Ressourcenschonung für alle Beteiligten.



Druckerei Feldegg

Vorsprung durch Nachhaltigkeit

Pieter Versluys, CEO +41 44 369 69 65 [www.feldegg.ch](http://www.feldegg.ch)

## KAMERA AN!

*Videoauftritte sind die persönlichsten Kommunikationsmittel der Unternehmen im Internet. Durch sie kann bei den Anspruchsgruppen Transparenz geschaffen und Vertrauen gewonnen werden. Das haben viele Führungspersönlichkeiten verstanden und inszenieren sich deshalb regelmässig vor der Kamera.*

### Daniela Hess, welche Chancen bieten solche Videos?

Videoauftritte sind attraktiver als Texte. Ein Klick und der Zuschauer kann sich zurücklehnen und konsumieren. Das Video ist authentisch. Es kommt dem persönlichen Gespräch am nächsten.

### Was heisst das?

Dank des bewegten Bildes erlebt man die Akteure besser. Es schafft Nähe. Und mit Nähe gewinnt man Vertrauen. Technisch ist ein Videoauftritt schnell umsetzbar und bietet hervorragende Distributionsmöglichkeiten.

### Und trotzdem gelingt nicht jeder Auftritt vor der Kamera. Was ist die Herausforderung?

Es ist ein grosser Unterschied, ob vor Publikum oder vor der Kamera gesprochen wird. Meine Erfahrung zeigt, dass nicht jede eloquente Persönlichkeit auch vor der Kamera brilliert. Der Hauptgrund ist die ausbleibende Reaktion des Publikums bei den Aufnahmen. Das kann verunsichern.

### Was halten Sie von technischen Hilfsmitteln wie beispielsweise dem Teleprompter?

Um den gewünschten Inhalt zu transportieren, ist der Teleprompter ein sehr praktisches Hilfsmittel. Aber das Lesen ab Teleprompter muss geübt sein, damit es authentisch wirkt, denn nur ein guter Auftritt im Video führt am Schluss auch zum Erfolg beim Publikum.

### Welche Tipps verraten Sie uns für einen gelungenen Videoauftritt?

- Die optimale Länge einer Videobotschaft hängt vom Inhalt ab. Grundsätzlich gilt: je kürzer, desto besser.
- Die ersten 15 Sekunden entscheiden, ob der Zuschauer das Video weiterschaut oder wegwlickt.
- Sprechen Sie möglichst in ihren eigenen Worten.
- Komplexe Inhalte sollten mit einer Grafik oder Animation erklärt werden.
- Der Inhalt bestimmt die Szenerie. Wählen Sie den passenden Drehort. Es muss nicht immer das Büro sein.
- Bei der Umsetzung sind gute Bild- und Tonqualitäten entscheidend.

### Danke.

DANIELA HESS ist langjährige TV-Produzentin und Geschäftsführerin der Videoproduktionsfirma **digitalemotions gmbh**. Als Eventpartner des Geschäftsberichte Symposiums ist sie für den Bereich Videoproduktionen verantwortlich.

 **digitalemotions**  
[www.digitalemotions.ch](http://www.digitalemotions.ch)

# Das Reporting vom Kopf auf die Füße gestellt

Über die Potenziale von GRI, integriertem und verpflichtendem Reporting



**PROF. DR. PETER SEELE** Peter Seele studierte Wirtschaftswissenschaften und Philosophie in Oldenburg, Delhi und Witten/Herdecke und schloss beide Fächer mit dem Doktorat ab. Nach zwei Jahren als Unternehmensberater in Frankfurt am Main wechselte er als Post-Doc ans KWI Essen und nahm 2008 einen Ruf an die Universität Basel an. Heute arbeitet er als Assistenzprofessor an der Università della Svizzera italiana in Lugano an der Fakultät für Kommunikationswissenschaften im Bereich Corporate Social Responsibility.  
www.linkedin.com/in/peterseele

**H**inter der nächsten Ecke wartet eine schöne neue Welt des Berichtswesens. In dieser neuen Welt könnte es die Unterscheidung zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht nicht mehr geben. Nun gut. Das ist vielleicht gar nicht mehr so weit weg. Aber was, wenn im neuen integrierten Bericht die CSR- und Nachhaltigkeits-themen nicht mehr freiwillig, sondern gesetzlich verbindlich geregelt wären?

Die «Global Reporting Initiative» (GRI) weist bereits in die Richtung der Standardisierung. Wer seinen CSR oder Nachhaltigkeitsbericht mit dem begehrten GRI-A+-Zertifikat versehen möchte, muss schon heute Angaben zu den Kernindikatoren und zu den Sektorindikatoren vorlegen – und diese extern zertifizieren lassen. Daraufhin wird der Bericht auch von der Nichtregierungsorganisation GRI zertifiziert und mit dem A+-Siegel verse-

hen. So weit, so bekannt. Mit zunehmend geschärftem Fokus von Regierungen und Öffentlichkeit auf Themen der Umwelt- und Sozialverantwortung sowie der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) steigt auch der Berichterstattungsaufwand für Unternehmen, diese Themen mitzuteilen. Was aber wäre, wenn nicht mehr die Unternehmen entscheiden würden, was sie mitteilen und was sie nicht mitteilen hinsichtlich ihrer Sozial- und Umweltverantwortung, von der man bisher noch ausgehen darf, dass diese freiwillig erfolgt? Könnte man im Gegenzug nicht fragen, ob sich die gesamte Steuerung eines Unternehmens aus Sicht eines besorgten, engagierten und regulierungserfreuten Gesetzgebers über die zu berichtenden Kennzahlen steuern liesse? Eine erste Studie der Harvard Business School untersuchte den Effekt, den ein verpflichtendes Berichtswesen zu CSR und Nachhaltigkeitsthemen auf die Umsetzung der Themen hat. Resultat ist, dass die Priorität für nachhaltige Entwicklung und Mitarbeiterausbildung in jenen Ländern höher ist, die eine verpflichtende Berichterstattung haben. Auf der Ebene der Unternehmensführung sinken gleichzeitig in den Ländern mit verpflichtender CSR und Nachhaltigkeitsberichterstattung Bestechung und Korruption und es werden stärker ethische Praktiken verankert. Damit, so die Autoren Ioannou und Serafeim, erhöht sich zugleich die Glaubwürdigkeit des Managements. So zählen etwa Dänemark und Schweden, aber auch China, Taiwan und Malaysia zu den Ländern, die für öffentlich gehandelte Unternehmen verbindliche und verpflichtende Richtlinien für CSR und Nachhaltigkeitsberichte vorschreiben. Doch es gibt auch eine Zwischenlösung, wie sie etwa von Frankreich oder von Südafrika vorgelebt wird, die ein verbindliches und verpflichtendes integriertes Berichtswesen vorschreiben, das auch Indikatoren für Sozial- und Umweltthemen beinhaltet.

Die Ergebnisse der Studie könnten bei einigen Regierungen auch auf Wohlwollen stossen. So hat etwa die EU in ihrem Weissbuch CSR bereits 2006 angedeutet, dass sich der Freiwilligkeits- und der Softlaw-Charakter durchaus zugunsten eines höheren «Impacts» im Sinne eines verpflichtenden Gesetzesstandards ersetzen liessen. Vom Softlaw zum Hardlaw ist es nur kleiner Schritt und so gesehen kann auch die ISO 26000 für soziale Verantwortung eine Blaupause auf über 120 Seiten für diese schöne neue Welt der Berichterstattung sein. Auch die über 30 «Key Performance Indicators» der GRI liessen sich ideal in diese Welt der Steuerung durch Nachhaltigkeitskennzahlen übersetzen. Was man dann bekäme, wäre eine Welt, in der nicht mehr die Unternehmensführung entlang strategischen Kalküls Entscheidungen trifft und in die Zukunft steuert, sondern vielmehr eine Indikatorenbürokratie (oder Diktatur), um soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit über Unmengen von Kennzahlen engmaschig zu implementieren und zu steuern. Das kann für die Verantwortungsthemen durchaus auch kontraproduktiv sein: Ist es nicht heute schon so, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitskennzahlen so aufbereiten, dass sie auch im nächsten und übernächsten Jahr eine Erfolgsgeschichte der Wasser-, Strom- und Emmissionsreduktion erzählen können? Zugleich gilt: Wo viele Parameter sind, dort sind viele Schlupflöcher. In dieser schönen neuen Welt der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung werden Zertifizierer und Auditoren bereitstehen, um die Indikatoren zu optimieren. Und – so die letzte Überlegung zu dieser schönen neuen Berichtewelt: Operativ könnten somit die Communication Officers deutlich an Macht und Einfluss gewinnen, da das Geschäftsmodell nicht nur durch Strategie, sondern auch entsprechend der CSR-Vorschriften durch Nachhaltigkeitsperformance zum Erfolg wird. Ist das eine schöne neue Welt?

ANZEIGE

www.PETRANIX.com | Tel. +41.44.385 80.20. | mail@PETRANIX.com

**PETRANIX** ©  
Corporate and Financial Communications

## Die Spezialisten für Ihren nächsten Geschäftsbericht.

Das Rund-um-Sorglos-Paket: Inhalt | Design | Text | Beratung | Projektmanagement | Produktionsüberwachung



Strategische Kommunikation



Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte



Corporate Responsibility



Media | Investor Relations



Corporate Publishing

seit 2011  Passion to communicate

## 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 AG  
www.nsgroup.ch

### PAPIER

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

### AUFLAGE

2500 Exemplare

### COPYRIGHT

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



# DAS WAHRE BILD

INTERVIEW: RENÉ LÜCHINGER

Er nennt sich ein Autodidakt der Fotografie, war einst als Kriegsreporter unterwegs und fand dann den Weg in die Auftragsfotografie für Geschäftsberichte. Dank dieses Erfahrungsschatzes schießt der vielfach preisgekrönte *Alberto Venzago* eindruckliche Bilder für die Jahresabschlüsse von Unternehmen. Er ist immer auf der Suche nach diesem Momentum, das Fotograf, Kamera und Porträtierten zum wahren Bild verschmelzen lässt.



IM AUGEN Starfotograf Alberto Venzago

**E**in wahres Bild ist wichtiger als ein schönes Bild.» Dieser Satz fehlt selten, wenn Alberto Venzago über Fotografie spricht. Der Mann hat schon des Öfteren über Fotografie gesprochen. Was allein schon daran liegt, dass Alberto Venzago mit 26 Jahren zur Fotografie kam, als Autodidakt, wie er sagt, und nun ist er Anfang 60. Macht rund 35 Fotografenjahre.

**Herr Venzago, wie hält sich ein Fotograf fit?**

Als Fotograf muss man tägliche Fingerübungen machen, wie ein Pianist. Ich fotografiere praktisch jeden Tag.

**Gehört das Fotografieren für einen Geschäftsbericht auch zum Fitnessprogramm?**

Jeden Tag für einen Geschäftsbericht fotografieren, das geht natürlich nicht. Aber der Fitness dient natürlich, dass diese Arbeit anspruchsvoll ist. Es muss gelingen, mit einem einzigen Bild eine Geschichte über den Menschen zu erzählen, der da vor der Kamera steht. Dieser Mensch ist eingebettet in das Umfeld eines Unternehmens. Und aus der Verbindung von beidem entsteht dann ein Bild für den Geschäftsbericht. Dieser wiederum ist die Visitenkarte der Firma nach aussen.

**Ihr erster Geschäftsbericht – wer war der Auftraggeber?**

Das war Ende der 1980er-Jahre. Die schweizerische BBC und die schwedische Asea hatten gerade zur ABB fusioniert. Geschäftsberichte waren damals ja zu grossen Teilen noch Bleiwüsten. Die Kraft des Bildes wurde damals in den wenigsten Unternehmen erkannt. Die ABB war in dieser Hinsicht jedoch eine Pionierin, hatte realisiert, dass sie als junge Firma auf der Suche nach einer neuen Identität auch eine neue Bildwelt erfinden musste.

**Und wieso kam die Firma dann ausgerechnet zu Ihnen?**

Ich habe damals viel für das Reportagemagazin *Geo* gearbeitet. Wahrscheinlich haben die Verantwortlichen der ABB aus den dort publizierten fotografischen Arbeiten geschlossen, dass sich auch für einen Geschäftsbericht eine ähnliche Bildsprache entwickeln liesse. Und es ist ja auch unbestritten, dass eine ABB mit ihren Grossanlagen überall auf der Welt für die klassische Reportagenfotografie über eindruckliche Kulissen verfügt.

Der Weg zum renommierten *Geo*-Magazin und von dort auch zum Weltkonzern ABB ist für Alberto Venzago ein langer. In der Kindheit wurden bei Venzagos daheim jedenfalls noch keine Bilder geschossen. Stattdessen wurde musiziert. Alberto an

der Klarinette, der Bruder am Piano und der Vater an der Geige. So trat die Musikerfamilie meist vor Weihnachten in kleinen Sälen vor ausgewählten Zuhörern auf. «Die waren meist 70 plus, aber sehr spendabel», sagt er heute und lacht. Vielleicht deshalb geht er dann ans Konservatorium, studiert zunächst Klarinette, unterrichtet ein Jahr lang als Primarlehrer und studiert daneben noch Heilpädagogik und dann wird aus Alberto Venzago «ein professioneller Hippie», wie er sagt, der vier Jahre lang um die Welt reist, lange Zeit bei den australischen Ureinwohnern in einem Reservat in der Wüste lebt und dadurch Erlebnisse im Überfluss in seinem Kopf abspeichert. Nicht etwa für Bilder, sondern für geschriebene Geschichten, die er den Redaktionen zum Abdruck anbietet. Dort bekommt er immer das Gleiche zu hören: Zum Text gehören Bilder. Und so wird aus Alberto Venzago schliesslich der Fotograf, der für Life, Geo oder Stern die Welt in Bildern festhält, mit dem renommierten Fotoreportagenpreis Robert Capa Award ausgezeichnet und schliesslich für die renommierte Fotoagentur Magnum «concerned photography» betreibt. Und dieser preisgekrönte Reportagenfotograf findet also den Weg in die Konzernfotografie im Geschäftsbericht.

#### Das ist doch zumindest ungewöhnlich, oder?

Das kommt darauf an, aus welcher Optik man dies betrachtet. Es ist ja zunächst einmal so, dass es auch in einem Geschäftsbericht darum geht, verschiedene Menschen aus den verschiedensten Kulturen in Szene zu setzen. Man kann diese nicht einfach vor einer weissen Wand ablichten, sondern muss sie in ein Geschichtenbuch verpacken. Dieses erzählt über die Menschen vor der Kamera, aber auch über das Unternehmen, in dem diese arbeiten.

#### Wie stellen Sie sicher, dass dies gelingt?

Dafür muss ich auf diese Leute eingehen, muss als Fotograf in die Welt des Unternehmens eintauchen. Das sind die Basis und die Voraussetzung für wirklich gute Bilder.

#### Ist der Geschäftsbericht also ein fotografisches Bilderbuch, bei dem sich ein beauftragter Fotokünstler austoben darf?

Sounds great, aber ganz so banal läuft das natürlich nicht.

#### Wie dann?

Bilder sind Emotionen. Dort bringt ein Bild mehr als jeder Text. Letzterer ist immer kognitiv, gut zum Lesen. Und das gilt erst recht für die Pflichtberichterstattung in einem Geschäftsbericht. Die Emotionen der Fotografie, das ist auch klar, ist eben auch ein Einstieg, eine Einladung zum Lesen, was im Geschäftsbericht geschrieben steht. Ein Lockvogel.

#### Sehen das die Auftraggeber auch so?

Absolut. Die Auftraggeber haben inzwischen gelernt, dass das Bild einen ganz anderen Impact hat als eine Abfolge von Buchstaben. Heute befinden wir uns jedoch an einer neuen Nahtstelle: am Scheideweg zwischen gedrucktem und digitalem Geschäftsbericht. Für die Bilder bedeutet dies, dass sie nun in die bewegten Bilder hineingehen. Das ist eine sehr spannende Entwicklung.

Aber schlecht für den klassischen Reportagefotografen alter Schule. Sollte man meinen. Nachdem die grossen Reportagen in den Magazinen dieser Welt im Dotcomzeitalter eher Mangelware geworden sind, droht der Zunft nun auch die Plattform der gedruckten Geschäftsberichte wegzubrechen. Pech für den jedenfalls, der nur stehende, aber keine laufenden Bilder herstellen kann. Zu denen gehört Alberto Venzago nicht. Für dieses Interview haben wir ihn in einem Schnittraum in München aufgestöbert. Er ist gerade dabei, den Film «Gergiev – A Certain Madness» zu schneiden, bei dem er als Regisseur und Kameramann gewirkt hat – es ist ein Opus über die Russlandtournee 2010 des Mariinsky-Orchesters, das unter dem Dirigenten Valery Gergiev mit der Transsibirischen Eisenbahn unterwegs war. Der Film kommt im Herbst in die Kinos.

#### Ich nehme nicht an, dass Sie angesichts des aufkommenden Internetzeitalters Ihr Schaffen vor einigen Jahren bewusst auf das Filmische ausgeweitet haben. Wäre dem so, wären Sie ein unglaublicher Stratege.

Das wäre definitiv zu viel der Ehre. Die Realität ist profan. Zuerst musste ich wissen, was ein gutes Bild ausmacht. Erst dann fühlte ich mich reif, Filme zu drehen. Vor 20 Jahren habe ich damit angefangen.

#### Bei Ihrem musikalischen familiären Hintergrund: Ist es Zufall, dass Ihr jüngster Film einen Dirigenten zum Thema hat?

Musik war immer wichtig für mich. Es schliesst sich dadurch ein Kreis. Die Hälfte eines Films ist für mich der Ton. Meine letzten drei Filme waren mit Musikern, den Berliner Philharmonikern, dem Tonhalleorchester und meinem Bruder, dem Dirigenten.

#### Unter dem Strich: Was sagt Ihnen mehr zu: das stehende oder das bewegte Bild?

Die Fotografie ist eindeutig der schwierigere Part. Man muss in einem einzigen Bild eine ganze Geschichte erzählen.

#### Was heisst das alles jetzt für die Fotografie im Geschäftsbericht?

Henri Cartier Bresson, einer der Mitbegründer der Magnum-Fotoagentur, sagte einmal: «The decisive moment» – der entscheidende Moment. Es kommt auf den richtigen Augenblick an.

#### Wie finden Sie diesen magischen Moment?

Es geht ja wie gesagt immer um Personen. Also auch darum, herauszufinden, in welcher Welt diese lebt. Es geht um die Frage: Welches Bild muss ich schiessen, um dieser Person gerecht zu werden? In welchem Umfeld muss dies geschehen? In welchem Umfeld muss ich die Person hineinstellen, damit dies gewährleistet ist?

#### Wie stellen Sie sicher, dass Sie am Ende, wenn Sie abdrücken, richtig liegen?

Entscheidend ist die Vorbereitung. Wenn ich in New York oder Hongkong zum Shooting bin, suche ich als Erstes die passende Location, rekognosziere und kenne deshalb die dort herrschenden Verhältnisse, soweit sie für die Herstellung eines perfekten Bildes von Belang sind.

#### Zum Beispiel?

Ich kenne die Lichtverhältnisse und die Details der Umgebung. Ich habe alle behördlichen Bewilligungen und Versicherungspolicen besorgt. Gerade Letzteres kann beispielsweise in den USA mit Aufwand verbunden sein und auch ins Geld gehen. Ist der Protagonist angekommen, gibt es ein

→ Fortsetzung Seite 19

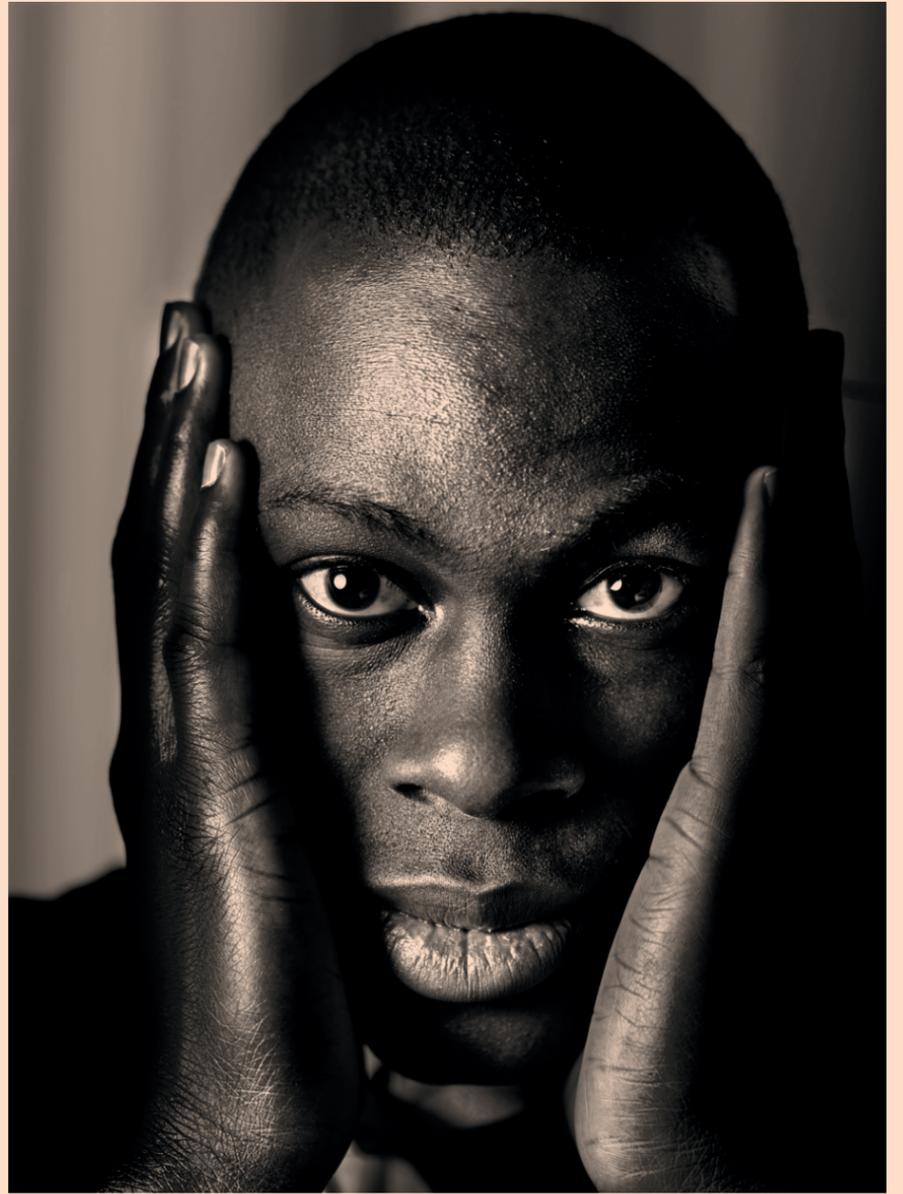
ANZEIGE

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](http://www.cls-communication.com)



«quick coaching», an dem ich diesem erkläre, was ich vorhabe. Das ist fast wie eine Kurztherapie.

Alberto Venzago lacht bei diesem Satz wie über einen gelungenen Witz. Die Frage ist nur, wer dann das Objekt der Kurztherapie wird: der Porträtierte oder Venzago selber. Sicher ist nur: Sein Lachen ist auffällig, ein Markenzeichen gar, ein Ausdruck der Freude, aber auch der Trauer oder Verlegenheit, und wie er einmal in einem TV-Interview sagte: «meine Waffe», die er ganz offensichtlich auch im Kampf um das wahre Bild hemmungslos einsetzt.

#### Was ist für Sie ein gutes Personenporträt für einen Geschäftsbericht?

Es geht nicht darum, dass einer einfach nett ins Objektiv lächelt. Es muss tiefer gehen, die Persönlichkeit muss für den Betrachter sicht- und erahnbar gemacht werden.

#### Wie viel künstlerische Freiheit kann der Fotograf bei einem solchen Auftragsbild für sich noch in Anspruch nehmen?

Je grösser die auftraggebende Firma, desto grösser ist gewöhnlich die Freiheit des Fotografen. Insofern ist es für mich kein Problem, wenn ich für ABB, CS oder UBS Fotos für den Geschäftsbericht schiesse. Es redet mir da niemand in die Arbeit hinein. Oft ist der Auftraggeber auch sehr froh, wenn er eine Bildwelt bekommt, und auch oft verblüfft, dass er sich darin wiederfindet. Eine eigene Handschrift zu haben ist das Wichtigste.

«

**Je grösser die Firma, desto grösser ist die Freiheit des Fotografen. Insofern ist es für mich kein Problem, wenn ich für ABB, CS oder UBS Fotos für den Geschäftsbericht schiesse.**

»

#### Diese Bildwelt, von der Sie sprechen, wie entwickeln Sie diese?

Gegenüber dem Kunden zeige ich meistens nur eine Mappe mit Moods, von denen ich annehme, dass sie zu dieser Firma passen. Dann bin ich meist total frei. Sie sind ja meine Helden, meine Heroes, denen ich ein Tummelfeld geben will, damit sie auch gut daherkommen.

#### Genügt das für das gute Porträt?

Natürlich nicht. Der Fotograf muss sehr klar sein, wissen, was er will. Es gibt dann diesen intimen Moment, wenn er abdrückt. Dann sind da nur noch der Porträtierte, die Kamera und der Fotograf. Die Kunst ist, den Protagonisten dann in dieses Momentum hineinzubeamen. Dann genügt es oft, auch nur zwei- oder dreimal abzudrücken. That's it.

#### Sehen Sie es den Bildern an, wenn dies gelungen ist?

Ich sehe das, ja. Die Menschen erscheinen auf dem Bild dann geerdet. Ich weiss dann, dass in diesem Momentum mit dem Menschen vor meiner Kamera etwas geschehen ist. Ein magischer Moment, für den ich immer wieder dankbar bin.

KOLUMNE

AGENTUREN  
UND  
UNTERNEHMEN

## Trau, schau, wem – ohne Pitches.

Der Tycoon und Kunstmäzen Jean Paul Getty pflegte die folgende Weisheit: «Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.» Angesichts Gettys sagenhaften Reichtums darf man davon ausgehen, dass der Spruch alltagstauglich ist.

So weit, so gut. Aber: «Trau, schau, wem» sagt der Volksmund oder: «Schenke niemandem leichtfertig Vertrauen.» Wie schafft man also Vertrauen, zum Beispiel in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Agenturen?

In den meisten Fällen wird versucht, mit Pitches und Beauty Contests herauszufinden, welche Agentur zur Aufgabe und zum Unternehmen passt. Dieses Standardvorgehen hat seine Vorteile, aber auch eindeutige Tücken. Es wäre daher angebracht, dass es auf der Seite der Auftraggeber hinterfragt wird. Die grössten Nachteile der Pitches liegen darin, dass man Events zelebriert, an denen die Agenturen quasi auf dem Laufsteg den kritischen Auftraggebern vorgeführt werden. So begibt man sich in eine Scheinwelt und tut so, also ob das in raffinierten PowerPoint-Präsentationen und schweren Hochglanzbroschüren Dokumentierte das Resultat einer fundierten Analyse wäre. Weit gefehlt: Es geht lediglich darum, sich in diesem kurzen Moment als Model optimal zu verkaufen. Viel Aufwand, wenig Erkenntnisse. Kleider machen Leute.

Die Alternative: das Vertrauen bildende Gespräch. Man lädt ein paar Agenturen (deren Kompetenz aus Referenzen ausgewiesen ist) zu einem exploratorischen Gespräch ein. Die Auftraggeber bereiten sich minutiös vor und testen die Agenturvertreter, ob sie sich über den Kunden und seine Herausforderungen schlau gemacht haben, ob sie dessen Branche verstehen (wollen) und ob sie für die zur Diskussion stehende Aufgabe Lösungsansätze haben. Dieses Vorgehen hat den grossen Vorteil, dass es weniger aufwändig und zielgerichteter ist sowie auf die Gesprächskultur setzt. Am darauffolgenden Lunch findet man heraus, ob es auch menschlich passt.

THOMAS KÄHR ist Beirat des Geschäftsberichte-Symposiums. In den Jahren als Chief Communication Officer verschiedener Unternehmen – zuletzt bei der Baloise Group – hat er viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Agenturen gesammelt. Seit 2013 begleitet Thomas Kähr Unternehmen und Organisationen als selbstständiger Kommunikationsberater bei Positionierungen, in der strategischen Kommunikation sowie bei ihrer Umsetzung.



## GESCHÄFTSBERICHTE WECKEN VERTRAUEN

Mutter sei ziemlich streng – aber zufrieden, wenn sie von der Arbeit kommt, meint Maciej, der sich eher vorstellen kann, professioneller Handballer zu werden, als im Büro zu arbeiten. Der Elfjährige durfte die Labormitarbeiterin im polnischen Boleslawiec anlässlich der konzernweit durchgeführten *Experience Days* der Zehnder Group zur Arbeit begleiten. Der Zehnder Geschäftsbericht 2012 gibt mit einer Reportage aus fünf Ländern Einblick in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden, erzählt von der Faszination ihres Berufs und von den Träumen ihrer Sprösslinge.

So legt der Bericht das Innenleben der Zehnder Group frei, macht die Zukunft des Unternehmens für die Leserinnen und Leser auf einen Blick fassbar und stärkt über die diskontierten Gewinnreihen hinaus die Zuversicht in eine nachhaltig günstige Entwicklung.

*Das ist vertrauensbildende Kommunikation made by Eclat.*

[WWW.ECLAT.CH](http://WWW.ECLAT.CH)