

# Transparenz. Vertrauen. Kommunikation.

*Der Unternehmensbericht – das ideale Instrument,  
um Reputation zu gewinnen*

*Von Petra Nix, Geschäftsführende Partnerin,  
PETRANIX Corporate and Financial Communications*

*Transparenz, Vertrauen und Kommunikation sind das Wichtigste, um glaubwürdig zu sein. Diese drei Faktoren beeinflussen auch den Aufbau von Reputation entscheidend. Unabdingbar für die Transparenz sind dabei ehrliche, offene und relevante Informationen. Ökonomisch betrachtet dienen sie dazu, Informationsasymmetrien zwischen verschiedenen Stakeholdern abzubauen. Ganze Märkte, ganze Branchen bauen fundamental auf Vertrauen auf. Die Kommunikation der relevanten, vertrauensbildenden Sachverhalte ist daher längst keine Frage moralischer Integrität mehr, sondern schlicht wirtschaftlich notwendig. Gleichermäßen zentral für eine transparente und vertrauenswürdige Kommunikation ist, dass sie wahr, klar, vollständig, verständlich und übersichtlich informiert. Das sind auch die allgemeinen Berichtsgrundsätze für Unternehmen.*

## Reputation durch wertorientiertes Berichten

Der Druck auf die Unternehmen, transparent zu berichten, hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Darin liegt jedoch eine große Chance für die Unternehmen: Sie können sich positiv gegenüber weniger transparenten Unternehmen abgrenzen, indem sie ihre zukunftsfähigen und Erfolg versprechenden Wettbewerbsfaktoren, ihr Geschäftsmodell, die Strategie, Risiken und die Financials transparent darstellen. Denn: Freiwillige Transparenz schafft Vertrauen bei den Stakeholdern. Sie stärkt die Reputation eines Unternehmens. Transparent zu berichten mit dem Ziel, die Reputation zu steigern, ist ein permanenter Prozess. Der braucht Zeit sowie Verständnis dafür, dass Reputation für den unternehmerischen Erfolg wichtig ist.

In der heutigen Zeit – geprägt von Komplexität und Globalisierung – reicht es nicht, traditionell Rechenschaft abzulegen. Vorbildliche Unternehmen legen offen, wie sie ihr Geld verdienen, wie sie die freien Cashflows investieren; sie präsentieren ihre Vision und Strategie glaubwürdig. Das bedingt, wertrelevante und messbare Unternehmensinformationen zu liefern. So vermeidet man auch in Zeiten der Informationsflut einen „Information-Overload“. Die wertorientierte, externe Berichterstattung – und somit der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht – spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum

geht, Informations- und Wesentlichkeitslücken zu schließen, den wahrgenommenen Unternehmenswert zu beeinflussen und Markterwartungen zu erfüllen. Soweit die Theorie.

## Best Practice – anhand internationaler Beispiele

Doch wie sieht das in der Praxis aus? Wie lassen sich Werttreiber klar und verständlich darstellen und kommunizieren?



Petra Nix

Die Bedeutung immaterieller Vermögenswerte hat einen enormen Wandel erfahren. Reputation und Wert eines Unternehmens bestimmen heute zunehmend nichtfinanzielle Werte wie Marken, Produkte und Dienstleistungen, Strategien und Leadership eines Unternehmens sowie die von außen wahrgenommene Zufriedenheit der Kunden, der Mitarbeiter und der Aktionäre. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit einer hohen Reputation auch finanziell besser performen, ausgedrückt in besseren Renditen, höheren Wachstumsraten und einem höheren Unternehmenswert. Die folgenden Beispiele zeigen, wie man die Unternehmensstrategie, die Marken, das Erwartungsmanagement und die Führung vorbildlich im Geschäftsbericht kommuniziert.

### 1. Strategie – Electrolux

Eine Strategie gut zu kommunizieren setzt voraus, dass man dabei den Fokus auf die Wettbewerbsvorteile der Firma, die wichtigsten Treiber für ihr künftiges Wachstum und die Ertragsbringer richtet. Zentrale strategische Leitlinien und Ziele sollen klar ersichtlich sein. Wird dazu eine übergreifende, einheitliche Kernbotschaft geschickt integriert, so unterstützt das die Strategie-Kommunikation in ihrer Wirkung, dient als Orientierungshilfe und stellt sicher, dass wichtige Aussagen nicht in der Fülle der Informationen untergehen.



Quelle: Adidas Geschäftsbericht 2010, Seiten 87 und 89

Electrolux stellt übersichtlich die strategische Positionierung des Konzerns dar. Detailliert erläutert der Bericht Unternehmensstrategie, Produktinnovationen, Branchen- und Konsumententrends anhand von Praxisbeispielen und Projekten. Electrolux fokussiert auf die drei zentralen Werttreiber „Produkte“, „Marken“ und „Kosten“. Aussagekräftige Grafiken und Schaubilder visualisieren relevante Informationen gezielt und präsentieren sie wirkungsvoll. Die Kundenorientierung wird als Kernbotschaft betont. Sie ist der rote Faden durch das Kommunikationskonzept zur Unternehmensstrategie.

### 2. Marken – Adidas

Um ein Unternehmen zu positionieren und zu differenzieren, spielt die Marke eine wichtige Rolle. Marken geben Orientierung, vermitteln Werte, erhöhen die Bekanntheit, bilden Image und stärken die Wettbewerbsposition. Unternehmen, die das erfolgreich für sich nutzen, erzielen langfristig ein höheres Wachstum

und erwirtschaften attraktivere Renditen. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen, die wichtigen Stellgrößen der Markenführung und -positionierung exakt herauszuarbeiten. Und sie schließlich in der regelmäßigen Berichterstattung kommunizierbar zu machen.

Die Berichterstattung von Adidas überzeugt durch die hohe Qualität der Markenkommunikation. Hervorzuheben sind Ausführlichkeit und Substanz der Informationen zur Marke, die in einem Corporate-Brand-Magazin integriert sind. Außergewöhnlich umfangreich und detailliert wird über die Markenstrategie, den Aufbau globaler Marken, die Markendifferenzierung und -architektur informiert. Die Vorteile für Konsumenten sind klar herausgearbeitet.

### 3. Prognose und Erwartungsmanagement – Telus

Der Prognosebericht und die Guidance spielen besonders für institutionelle Anleger, Analysten und Medienvertreter eine bedeutende Rolle. Denn sie brauchen zur Abschätzung des Zukunftspotenzials prospektive Informationen. Angaben zur künftigen strategischen und finanziellen Entwicklung einer Firma sind daher wichtige Elemente. Zukunftsorientierte Aussagen fallen aber in den meisten Geschäftsberichten sehr allgemein und vage aus. Einerseits

Scorecards	2010 performance			2011 targets (IFRS-IASB)	
	Actual results and growth	Original targets and estimated growth	Result	2010 unaudited pro forma IFRS-based comparative results	2011 targets and estimated growth over 2010 IFRS
<b>Consolidated</b>					
Revenue	\$9.779 billion 2%	\$9.0 to \$10.1 billion 2 to 8%	✓	\$9.792 billion	\$9.925 to \$10.225 billion 1 to 4%
EBITDA <sup>(1)</sup>	\$3.643 billion 4%	\$3.5 to \$3.7 billion flat to 6%	✓	\$3.650 billion	\$3.675 to \$3.875 billion 1 to 6%
EPS - basic <sup>(2)</sup>	\$3.23 3%	\$2.90 to \$3.00 (6) to 5%	✓	\$3.27	\$3.50 to \$3.90 7 to 19%
Capital expenditures	\$1.721 billion (18%)	Approx. \$1.7 billion (18%)	✓	\$1.721 billion	Approx. \$1.7 billion
<b>Wireless segment</b>					
Revenue (external)	\$5.014 billion 6.5%	\$4.95 to \$5.1 billion 5 to 8%	✓	\$5.014 billion	\$5.2 to \$5.35 billion 4 to 7%
EBITDA	\$2.031 billion 5%	\$1.925 to \$2.025 billion flat to 5%	✓	\$2.022 billion	\$2.15 to \$2.25 billion 6 to 11%
<b>Wireline segment</b>					
Revenue (external)	\$4.765 billion (3)%	\$4.85 to \$5.0 billion (1) to 2%	✓	\$4.778 billion	\$4.725 to \$4.875 billion (1) to 2%
EBITDA	\$1.612 billion 3.5%	\$1.575 to \$1.675 billion 1 to 8%	✓	\$1.628 billion	\$1.525 to \$1.625 billion (6) to 0%

Quelle: Telus Geschäftsbericht 2010, our performance – our goals – performance scorecard

lassen sich die Unternehmen ungern auf konkrete Ziele festlegen. Andererseits helfen gerade solche Angaben, die Erwartungen professionell zu managen, wie sich ein Unternehmen künftig entwickelt. In der Praxis ist die Darstellung klar formulierter Ziele eher selten, konkrete Ist- und Sollvergleiche noch viel seltener.

Das kanadische Telekommunikationsunternehmen Telus besticht durch eine detaillierte, klare und transparente Kommunikation seiner finanziellen Unternehmensziele. Ein Soll-Ist-Vergleich legt die Performanceziele bis auf Divisionsebene selbstbewusst und nachvollziehbar offen. Auf einen Blick ist ersichtlich, welche Ziele übertroffen, welche erreicht, welche nicht erreicht wurden. Und welche Ziele sich Telus künftig setzt.

Auszug aus dem Corporate-Governance-Bericht von Great Portland Estate  
Quelle: Great Portland Estates plc, Principal activities undertaken by the Board Committees, Geschäftsbericht 2009, Seite 52

#### 4. Führung – Great Portland Estates plc

Für eine effektive Shareholder-Kommunikation ist entscheidend, gerade im Geschäftsbericht die Führungsstruktur, die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung, die Aufgabenverteilung und die Themenschwerpunkte überzeugend darzustellen. Dies ganz abgesehen von den zunehmenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen. Denn im Sinne einer guten Unternehmensführung reicht es nicht, die Informationen nur regulierungskonform aufzubereiten. Eine transparente Kommunikation gibt Einblick in die Governance des Unternehmens, informiert über die Gründe der Auswahl und der Zusammensetzung der Gremien. Gute Corporate-Governance-Kapitel nennen die vergütungsrelevanten Bemessungsgrundlagen, und die Kommentierung endet nicht bei potenziellen Interessenkonflikten oder möglichen Dilemmata, sondern diskutiert diese offen und stärkt damit die Glaubwürdigkeit. Unternehmen, die diesen Kriterien folgen, werden als kompetent, erfahren und unabhängig wahrgenommen. Hierzu empfiehlt sich der Blick in die Berichte britischer Konzerne. Die Briten haben nicht nur eine wegweisende Rolle bei der Einführung der Corporate-Governance-Kodizes gespielt, wie beispielsweise mit dem Cadbury Code, der für viele andere Länder als „Blaupause“ gedient hat. Sondern ihre Unternehmen zeichnen sich auch durch eine vorbildliche und transparente Berichterstattung zum Thema Corporate Governance aus.

In einem knapp 20-seitigen Corporate-Governance-Bericht präsentiert Great Portland Estates die Führungsorganisation des Konzerns und erläutert die unter-

schiedlichen Verantwortungs- und Aufgabenbereiche, unterteilt in Führungskomitees (Nomination, Remuneration und Audit Committees). Dabei werden die jeweiligen Mitgliedsnamen erwähnt und Personalwechsel detailliert erklärt. Eine tabellarische Übersicht zeigt die monatlichen Aktivitäten stichwortartig und ordnet sie den jeweiligen Komitees zu. Dies ist ein gutes Beispiel, die Rolle der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie seiner Committees klar darzustellen.

#### Fazit

Eine vorbildliche Berichterstattung bedingt eine klare Kommunikation, welche die Kernbotschaften herausarbeitet und ansprechend visualisiert. Dies baut langfristig Vertrauen und Glaubwürdigkeit auf. Unternehmen, die ihre Berichterstattung in diese Richtung kontinuierlich weiterentwickeln, gelingt die Symbiose zwischen einer spannend inszenierten Unternehmensstory und einer glaubwürdigen Vermittlung der relevanten Daten und Fakten. Denn die brauchen die Anleger, um ihre Investitionsentscheide zu treffen. Nicht zum Ziel führt dabei, finanzielle und nichtfinanzielle Daten zu einem umfangreichen Bericht aufzubauchen. Vielmehr sind die Wechselwirkungen klar herauszuarbeiten. Dies verlangt eine integrierte Berichterstattung, in der die finanziellen und nichtfinanziellen Informationen – Strategie, Werttreiber, Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – in einem Bericht konzentriert und schlüssig präsentiert werden. Das stärkt das Vertrauen und bildet Reputation.