

Trust Improvement

Marktvertrauen Aufbauen mit Transparenz und rechtssicherem Reporting

DIRK-Jahreskonferenz 2009

Nadja Picard

Nicolette Behncke

Oliver Madsen

18. Mai 2009



Trust Improvement – Marktvertrauen stärken mit diesen drei Aktionsbereichen



Trust Improvement:

Vertrauen ist das Ziel - Transparenz ist die Voraussetzung!

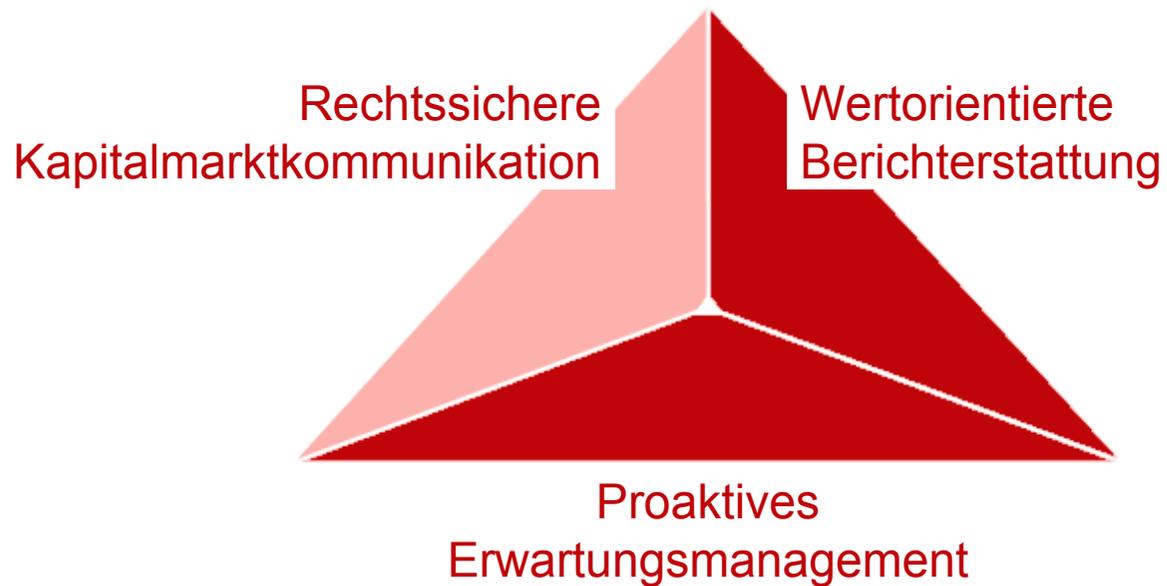
- Transparenz ist keine Frage moralischer Integrität, sondern wirtschaftliche Notwendigkeit!
- Transparenz ist ein Faktor, der darüber entscheiden kann, ob das Unternehmen Zugang zu Kapital erhält oder nicht.
- Erfolge der Vergangenheit sind nichts, Ausblick in die Zukunft alles.
- Investoren müssen also zuverlässig nachvollziehen können, wie Prognosen zustande kommen.
- Geschäftsmodell, Strategie, Risiken und Financials müssen transparent dargestellt werden, um Anlegervertrauen zu schaffen.



Nicht nur während der Finanzmarktkrise gilt...

DOs	DONTs
<ul style="list-style-type: none">• Insidersachverhalte im Griff haben• Mit einer Stimme sprechen• Kontinuierlich und konsistent kommunizieren• Alle Marktteilnehmer gleich, aber zielgruppenorientiert behandeln• Top-Management in IR-Arbeit einbinden• Markterwartungen kennen und steuern	<ul style="list-style-type: none">• Verletzung von Publizitäts- oder Verhaltenspflichten• Zu späte und reaktive Information• Beschwichtigung / Versuch des „Wegredens“• Mangelnde Klarheit und Verständlichkeit• Widersprüchliche Aussagen• Auf Prognosen verzichten / leere Phrasen als Guidance

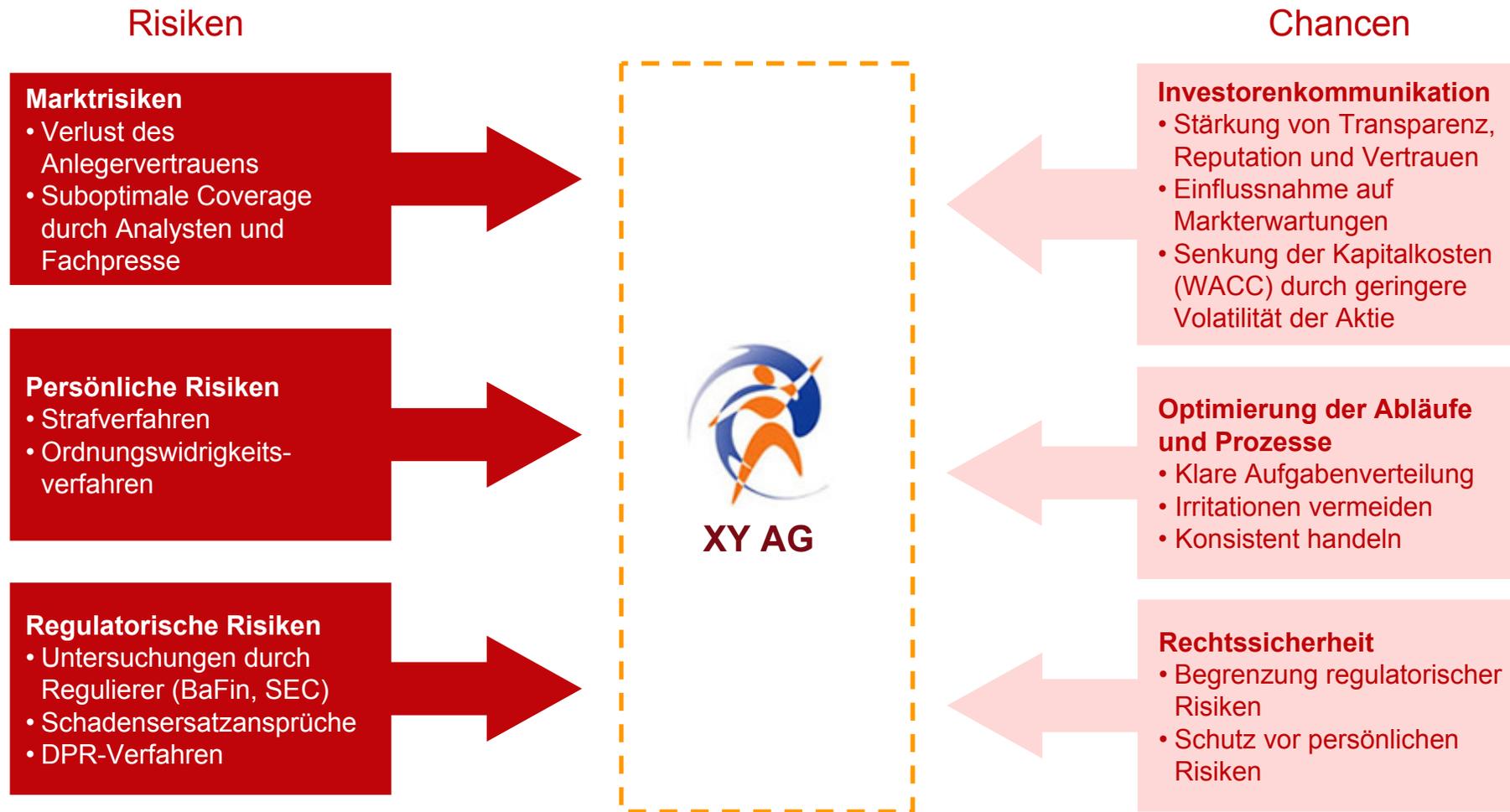
Trust Improvement – Marktvertrauen stärken mit diesen drei Aktionsbereichen



Effiziente Kapitalmarktkommunikation und Rechtskonformität: Kein Widerspruch



Kapitalmarkt-Compliance: Risiken und Chancen



Kapitalmarktkommunikation: Die Einhaltung regulatorischer Vorgaben dient dem Schutz des Investorenvertrauens.

Beispiel: Pflicht zur Veröffentlichung von Ad-hoc-Mitteilungen

Kursrelevante, das Unternehmen betreffende und nicht öffentlich bekannte Tatsachen (Insiderinformationen) sind unverzüglich zu veröffentlichen.

Hintergrund: Grundsatz der informatorischen Gleichbehandlung der Kapitalmarktteilnehmer

Ziel: Erhöhung der Transparenz => Stärkung und Schutz des Vertrauens der Kapitalmarktteilnehmer => Schutz der Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte

Befolgung von Zulassungsfolgepflichten



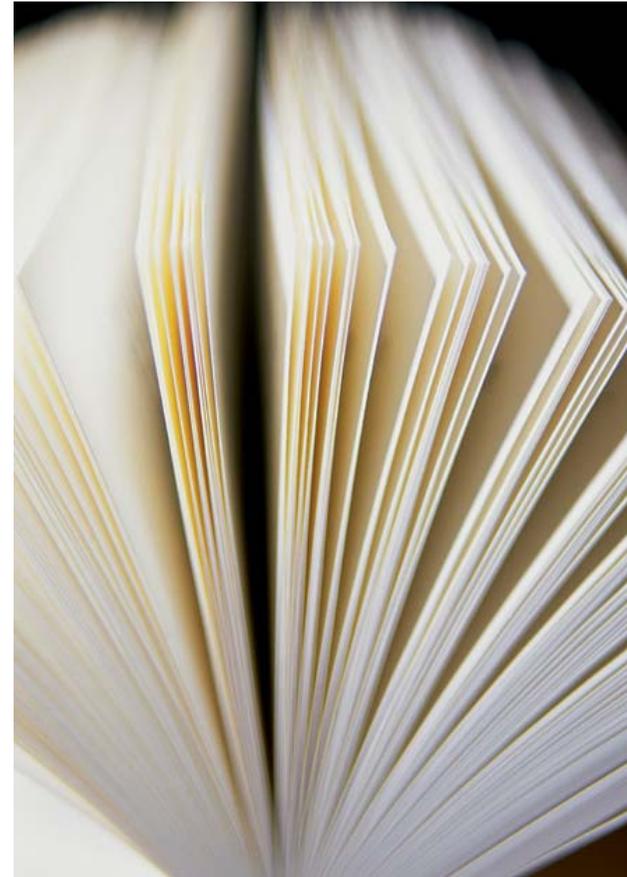
One Voice Policy – eine Botschaft für verschiedene Zielgruppen



- IR und PR: oft unterschiedliche Denk- und Kommunikationsansätze – mehr Verständnis füreinander!
- Verzahnung der Kommunikationsprozesse von IR, PR und interner Kommunikation
- Regelmäßige Abstimmung zwischen den Verantwortlichen (min. 2x pro Woche) über Kommunikationsmaßnahmen und -inhalte
- Gemeinsame Q&A-Datenbank – zumindest für sensible Themen
- Krisenhandbuch für Kommunikatoren

Lageberichterstattung – Grundsätzliches

- Anwendung allgemeiner Berichtsgrundsätze:
 - Klarheit
 - Wahrheit
 - Übersichtlichkeit
 - Vollständigkeit und
 - Verständlichkeit
- Stetigkeit der Lageberichterstattung (DRS 15.23)
- Aufnahme eines Kapitalmarkt-Compliance-Berichts
- DPR: Risikoberichterstattung ist ein Prüfungsschwerpunkt für das Geschäftsjahr 2008!



Lageberichterstattung vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise

- Auswirkungen der Finanzkrise sind ein stichhaltiger Grund, die Stetigkeit der Lageberichterstattung zu durchbrechen.
- Eigener Abschnitt ‚Finanzkrise‘, der die Auswirkungen und die getroffenen Maßnahmen erläutert, hilft Transparenz und Vertrauen zu schaffen.
- Das Thema Finanzkrise sollte sich wie ein „roter Faden“ durch den Lagebericht in die einzelnen Gliederungspunkte ziehen.
- Vernetzung: für einen rechtssicheren und zielgruppenorientierten Lagebericht ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team Voraussetzung.



Lageberichterstattung - Prognosebericht

- Prognosezeitraum umfasst mindestens 2 Jahre (DRS 15)
- Quantifizierung der Erwartungen für das kommende Geschäftsjahr wird empfohlen
- Hintergrund der Finanzkrise:
 - keine Beanstandung einer rein qualitativen Prognose
 - plausible Erläuterung der zugrunde liegenden unternehmerischen Annahmen
 - Szenarien können dargestellt werden

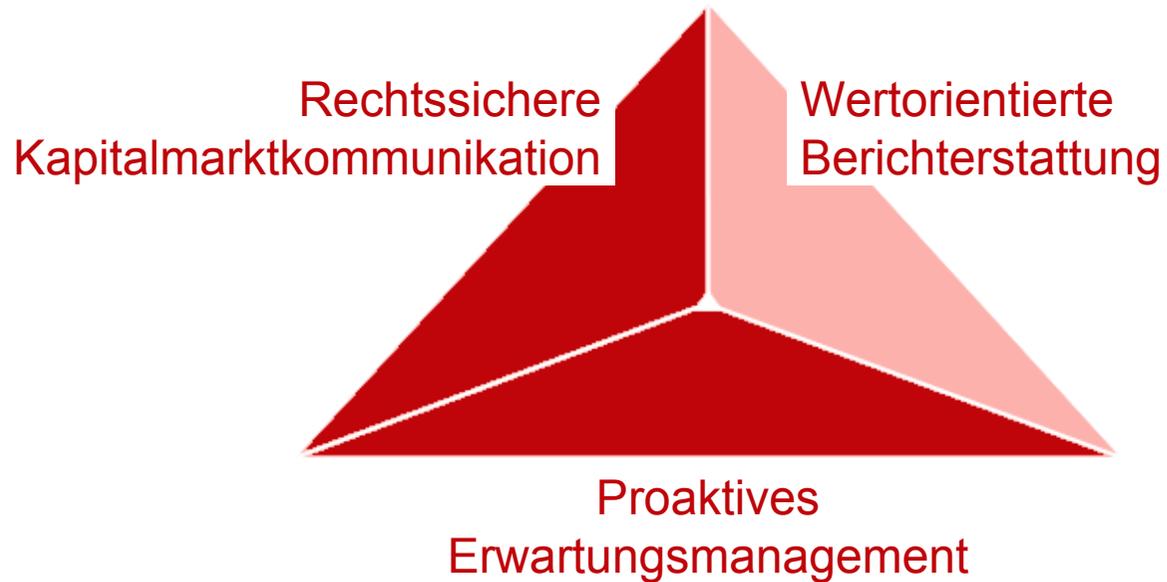


Lageberichterstattung – BilMoG

Good Practice für eine Beschreibung der des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems (IKS) /Risikomanagementsystems (RMS):

- Vorhandensein des rechnungslegungsbezogenen IKS/RMS
 - Wenn „Nein“: Angabe, dass kein IKS eingerichtet wurde
 - Wenn „Ja“:
 - a. Angabe, dass ein IKS eingerichtet wurde
 - b. Angabe, an welchen allgemein anerkannten Standards sich das IKS orientiert
- Struktur des rechnungslegungsbezogenen IKS/RMS
- Organisation der Rechnungslegung
- Bilanzierungsregelungen
- Externe Berichterstattung

Trust Improvement – Marktvertrauen stärken mit diesen drei Aktionsbereichen



Was ist wertorientierte Berichterstattung?



Corporate Reporting

Konsequente Ausrichtung der externen Berichterstattung auf unternehmenswertrelevante Aspekte

Ziele

- Schließen von Informationslücken
 - Beeinflussung des extern wahrgenommenen Unternehmenswerts
 - Erfüllung von Markterwartungen
- „Investment Professionals sollen den Wert und das Entwicklungspotenzial von Unternehmen leichter einschätzen können.“

Mehr Vertrauen durch wertorientierte Berichterstattung

Was sind die Elemente wertorientierter Berichterstattung?

Bausteine externer Berichterstattung

- Financial Reporting
- Corporate Governance
- Corporate Responsibility
- Narrative Reporting

Kommunikationsmittel, die sich für die Vermittlung wertrelevanter Informationen eignen:

- Geschäftsbericht
- Analystenpräsentation
- IR-Online-Auftritt



Mehr Vertrauen durch wertorientierte Berichterstattung

Was bewirkt wertorientierte Berichterstattung?

Warum schafft wertorientierte Berichterstattung Vertrauen?

- Transparenz und realitätsnahe Darstellung
- Leistung des Managements lässt sich besser beurteilen
- Glaubwürdigkeit

Was ist der Nutzen von Vertrauen?

- Bewertungsaufschläge für das Unternehmen am Kapitalmarkt
- Minderung der Volatilität von Kurswerten
- Hinwegsehen über kurzfristige Negativbotschaften
- Reputationsgewinn

Informationslücke (Principal-Agent-Konflikt) wird durch Vertrauen geschlossen – ein wichtiger psychologischer Faktor bei der Unternehmensbewertung.

Umsetzung mithilfe von 4 Hauptkategorien



Market Overview: Erläuterung des Marktumfelds



Strategy & Structure: Darstellung von strategischen Zielen, Wettbewerbsvorteilen und Chancen-Risiko-Profilen



Managing for Value: Kennzahlen des Managements zur Umsetzung der Strategie bzw. zur Steuerung des operativen Geschäfts



Performance: Erläuterung der Ergebnisse durch logische Verknüpfung der Leistungsindikatoren mit Finanzzahlen

10 Tipps für Ihren Bericht

- 1 „Sprechen Sie Klartext!“
- 2 „Vermeiden Sie es, Äpfel mit Birnen zu vergleichen!“
- 3 „Für das Vergangene gibt der Kaufmann nichts.“
- 4 „Scheren Sie nicht alles über einen Kamm!“
- 5 „Sagen Sie, wie Sie steuern!“
- 6 „Seien Sie fair!“
- 7 „Haben Sie Rückgrat!“
- 8 „Zeichnen Sie ein zusammenhängendes Bild!“
- 9 „Kommen Sie zur Sache!“
- 10 „Variablen, die zählen.“



Market Overview



1 Erläuterung wesentlicher Absatzmärkte

2 Wesentliche Markteinflussfaktoren

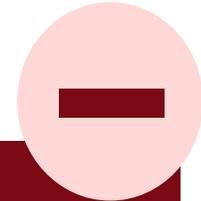
3 Marktposition / Marktanteile des Unternehmens

4 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

5 Branchenspezifische Rahmenbedingungen

6 Rechtliche Rahmenbedingungen

- Keine Verknüpfung zur Unternehmensperformance
- Fehlende Angaben zu Marktvolumina und -anteilen
- Mangelnder Bezug zum Wettbewerb



Strategy & Structure

- 1 Strategie
- 2 Unternehmensinternes Steuerungssystem
- 3 Corporate Governance
- 4 Vertrauensbildung
- 5 Chancen & Risiken
- 6 Organisationsstruktur
- 7 Wesentliche Produkte und Dienstleistungen
- 8 Nachhaltigkeit (Environmental, Social & Ethical)

- Mangelnde Betonung von Wettbewerbsvorteilen
- Geringe Messbarkeit gesetzter Ziele
- Kaum Soll-Ist-Vergleiche
- Keine fundierte Chancenberichterstattung
- Wenig Seriosität bei Nachhaltigkeit

Managing for Value

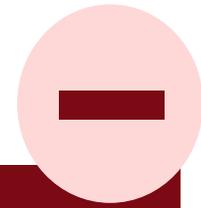


- Fehlende Angabe und Erläuterung von finanziellen und nicht finanziellen Leistungsindikatoren
- Verhaltene Angabe von Zielwerten
- Kaum Sensitivitätsanalysen
- Keine durchgängig zukunftsorientierte Berichterstattung

Performance



• Prognosedaten: Darstellung verschiedener Szenarien mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Quantifizierung kaum vorhanden



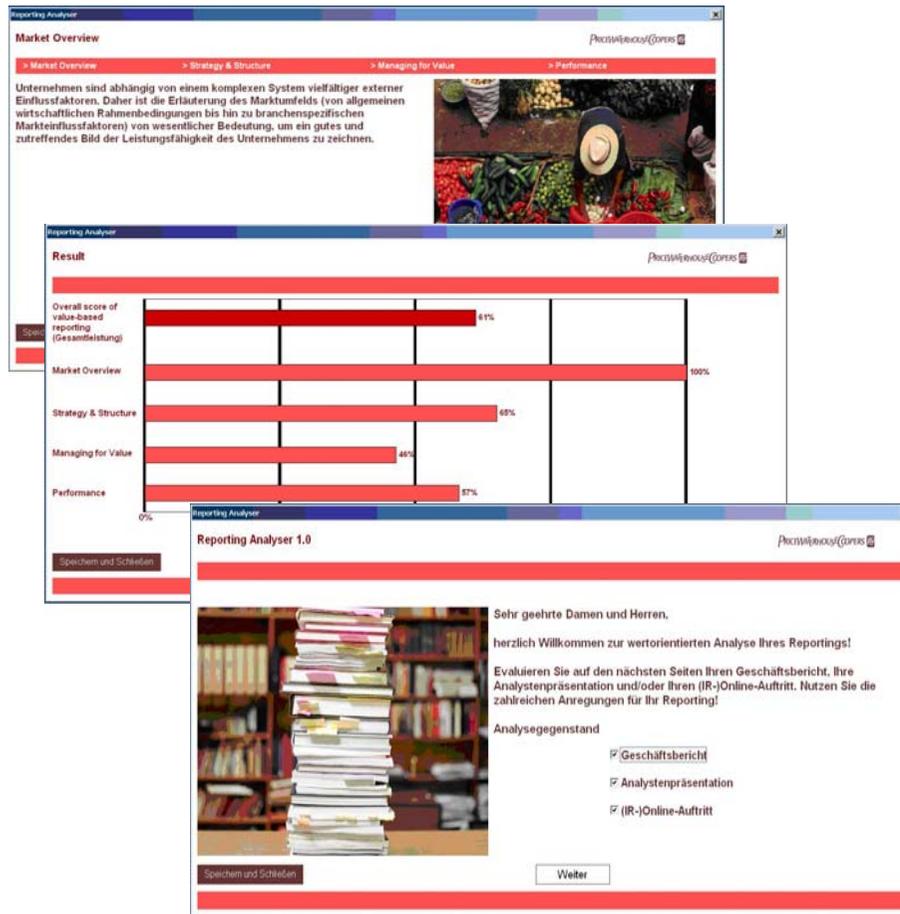
Mehr Vertrauen durch wertorientierte Berichterstattung

adidas group: Geschäftsbericht 2008, Seite 61

	2007 Ergebnisse	2008 Urspr. Ziele	2008 Ergebnisse	2009 Ausblick
Umsatzerlöse des Konzerns (währungsbereinigt)	7%	Anstieg im hohen einstelligen Bereich	9%	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Umsatzerlöse im adidas Segment (währungsbereinigt)	12%	Anstieg im hohen einstelligen Bereich	14%	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Umsatzerlöse im Reebok Segment (währungsbereinigt)	0%	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich	-2%	mindestens stabil
Umsatzerlöse im TaylorMade-adidas Golf Segment (währungsbereinigt)	9% ¹¹	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich	7%	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns	14%	mind. 15%	16%	Rückgang
Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	25,2%	weitere Reduzierung	24,5%	weitere Reduzierung
Investitionen (in Mio. €) ²¹	289	300 – 400	380	300 – 400
Nettoverschuldung (in Mio. €)	1.766	Beibehaltung oder Reduzierung	2.189	Reduzierung

Mehr Vertrauen durch wertorientierte Berichterstattung

Reporting Analyser (1/2)



Analysegegenstand

Geschäftsbericht,

Analystenpräsentation, IR-Online-Auftritt

Gesetzliche Anforderungen / Standards

DRS 15 (Lagebericht); IDW S1
(Unternehmensbewertung)

Ergebnis

Overall Score of Value Based Reporting
(OSVAR)

Extras

Good-Practice-Beispiele pro Frage

Reporting Analyser (2/2)

The screenshot shows the 'Reporting Analyser' interface with the following elements and callouts:

- Navigation:** A top navigation bar with tabs for '> Market Overview', '> Strategy & Structure', '> Managing for Value', and '> Performance'. A callout box labeled 'Navigation' points to this bar.
- Section Header:** 'Strategy & Structure' is displayed at the top left. A callout box labeled 'Erläuterung der Kategorie und des Teilbereichs' points to this header.
- Logo:** The 'PRICEWATERHOUSECOOPERS' logo is in the top right corner.
- Section Content:** The main content area is titled 'Goals and Objectives' and 'B. Unternehmensinternes Steuerungssystem'. It contains a paragraph of text. A callout box labeled 'Fragegegenstand' points to this text.
- Question:** A red box contains the question: '1. Wird im Rahmen der Erläuterung des Steuerungssystems dessen Verknüpfung mit folgenden Inhalten deutlich:'. A callout box labeled '3 Antwortmöglichkeiten' points to this question.
- Options:** Below the question are three radio button options: 'Ja', 'Teilweise', and 'Nein', each with a descriptive text. A callout box labeled 'Gesetzliche Anforderungen / Standards' points to the 'Ja' option.
- Example:** A 'Beispiel' section contains a paragraph of text. A callout box labeled 'Good-Practice-Formulierungen' points to this text.
- References:** A 'Referenz' section lists 'DRS 15.38 f.; DRS 15.94 ff.'.
- Buttons:** At the bottom, there are three buttons: 'Speichern und Schließen', 'Zurück', and 'Weiter'. A callout box labeled 'Navigation' points to the 'Zurück' and 'Weiter' buttons.

Drei Schritte zum wertorientierten Reporting

1

Voranalyse

- Briefing zur Anwendung des Reporting Analyser
- Bearbeitung des Reporting Analyser
- Ergebnisauswertung
- Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles
- Ergebnispräsentation

2

Detailanalyse

- Fachliche Detailanalyse
- Umfassender Ergebnisbericht
- Erstellung eines Maßnahmenkatalogs
- Ergebnispräsentation

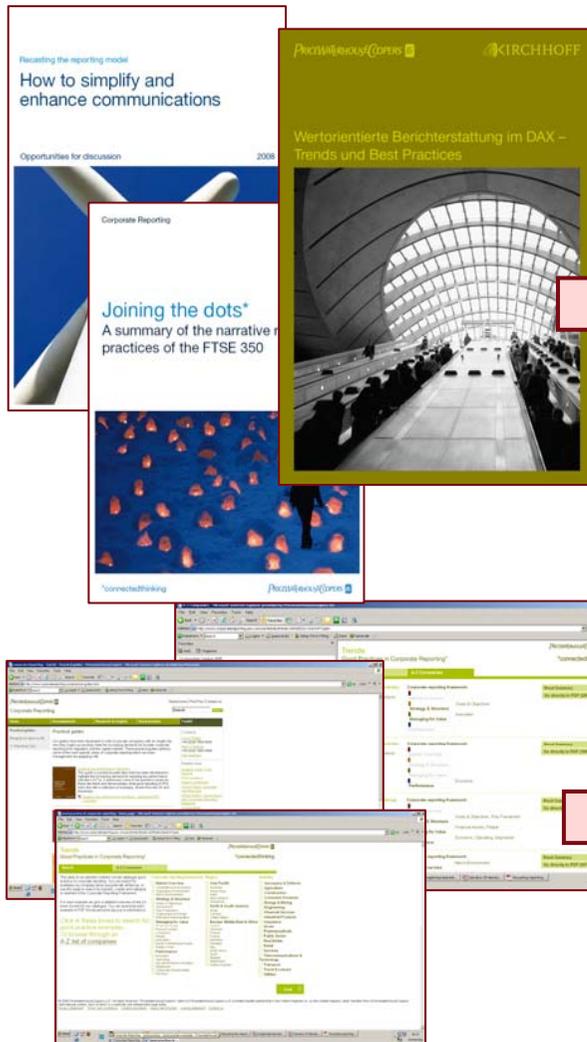
3

Umsetzung

- Verfassen von Teilen des Geschäftsberichts
- Ermittlung von Daten für die Abbildung bestimmter Kennzahlen
- Anpassung und Implementierung von Berichtsprozessen
- Sicherstellung der Datenqualität

Mehr Vertrauen durch wertorientierte Berichterstattung

Expertise in Corporate Reporting



Nationale und internationale Marktbeobachtung seit Ende der 90er Jahre:

- Aktuelle nationale Benchmark-Daten
- Qualität und Trends der externen Berichterstattung (z.B. DAX-30-Studie 2006)
- Regelmäßige Analyse der Erwartungen von Investment Professionals an die Berichterstattung

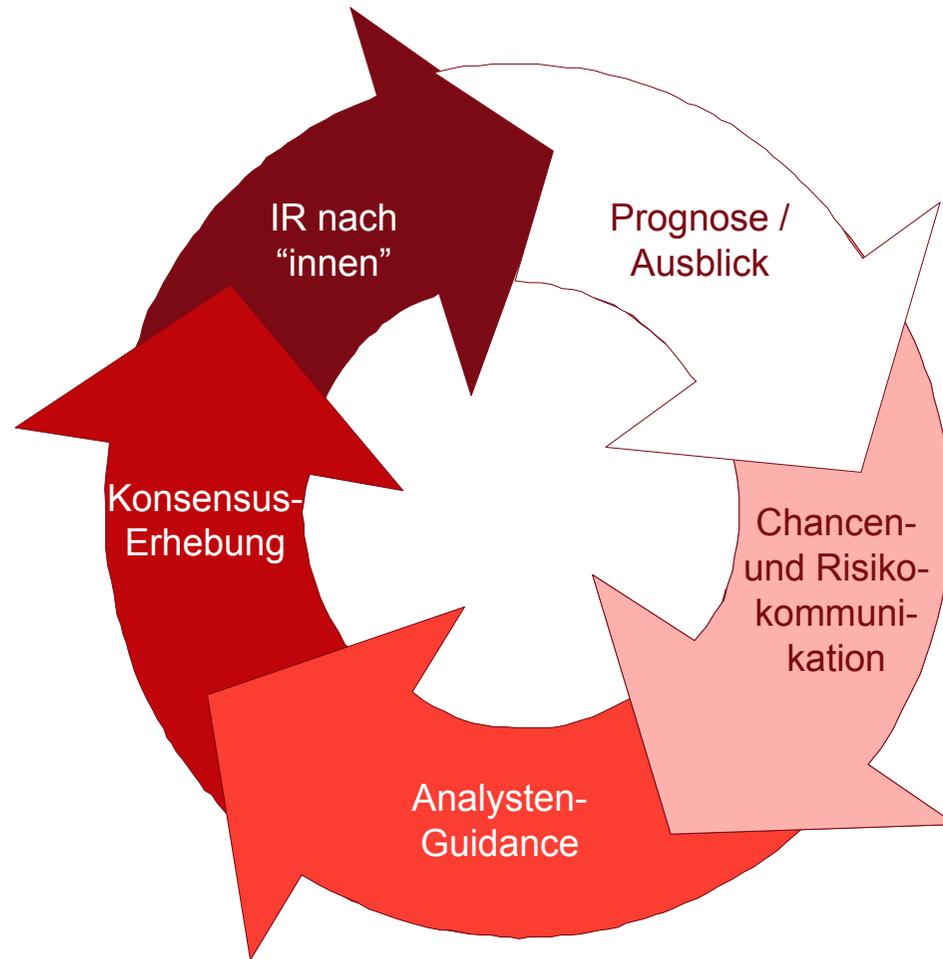
Bündelung des Know-how im internationalen PwC-Netzwerk (www.corporatereporting.com)

- Datenbank mit Good-Practice-Beispielen nach Branche und Region
- Überblick über neueste Trends und aktuelle Fachliteratur

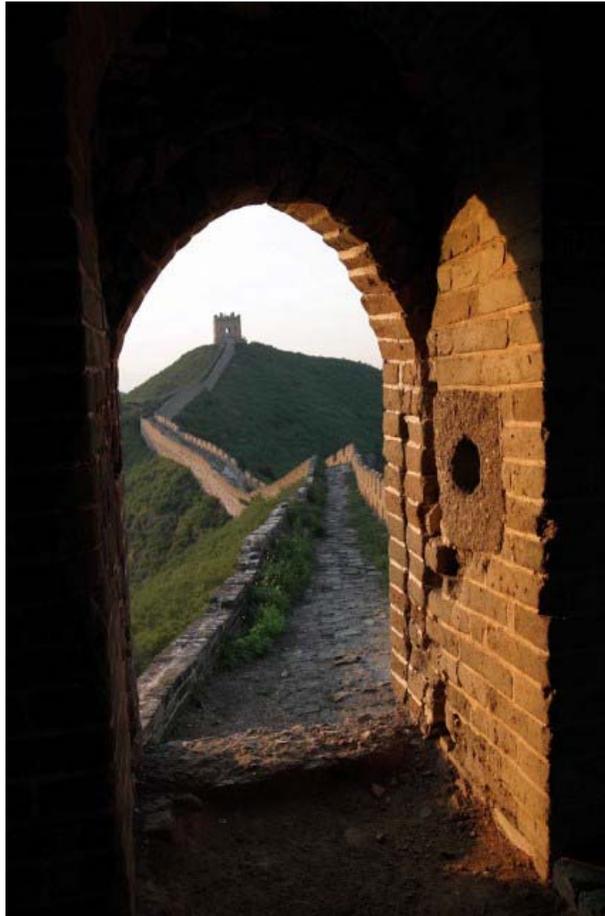
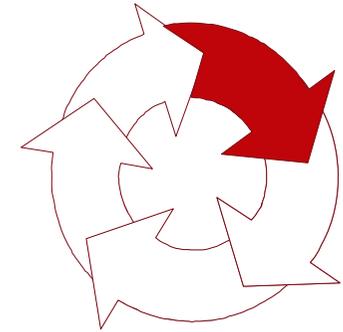
Trust Improvement – Marktvertrauen stärken mit diesen drei Aktionsbereichen



Die Handlungsspielräume sind weit: Fünf Felder für ein proaktives Erwartungsmanagement



Prognose / Ausblick



- Investoren treffen kaum positive Anlageentscheidungen ohne Ausblick.
- Investoren erwarten weiterhin Aussagen zu:
 - Folgequartal, laufendes u. folgendes Geschäftsjahr
 - Operativ, Umsatz, Ergebnis, Dividende, CapEx-Planung
 - Segmente
 - Mindestanforderung: Bandbreiten und Treiber
 - Bei Szenarien: Welche Treiber beeinflussen mein Geschäft und wie stark (Sensitivitäten)?

Good Practice Beispiel für Prognosedarstellung: Gegenüberstellung Ziel Vorjahr – Erreichung – Neues Ziel

- Abgleich Ziel und Erreichung
- Ergebnis Vorjahr bietet Basis für neues Ziel
- Ziele inkl. Umsatz, EBITDA, Nettoergebnis und Dividende!
- Best Practice: Capex

WORAN SIE UNSEREN ERFOLG MESSEN KÖNNEN.

UMSATZ

- ✓ Ziel 2008: über Vorjahr
- Zielerreichung 2008: Anstieg um 15 % auf 49 Mrd. €
- Ziel 2009: über Vorjahr

EBITDA

- ✓ Ziel 2008: mindestens auf Vorjahresniveau
- Zielerreichung 2008: Anstieg um 5 % auf 8,3 Mrd. €
- Ziel 2009: in der Größenordnung des Vorjahres

BETRIEBLICHES ERGEBNIS

- ✓ Ziel 2008: mindestens auf Vorjahresniveau
- Zielerreichung 2008: Anstieg um 4 % auf 6,8 Mrd. €
- Ziel 2009: in der Größenordnung des Vorjahres

NACHHALTIGES NETTOERGEBNIS

- ✓ Ziel 2008: Anstieg um mehr als 10 %
- Zielerreichung 2008: Anstieg um 13 % auf 3,4 Mrd. €
- Ziel 2009: in der Größenordnung des Vorjahres

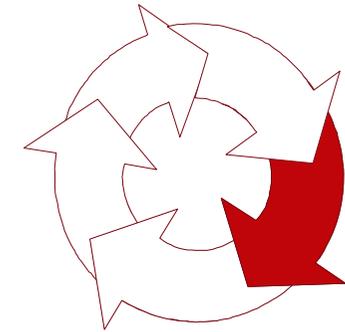
DIVIDENDE

- ✓ Ziel 2008: Ausschüttung von 70 bis 80 % des nachhaltigen Nettoergebnisses
- Zielerreichung 2008: Ausschüttungsquote von 71 % (Dividendenvorschlag: 4,50 € je Aktie)
- Ziel 2009: Ausschüttungsquote von 50 bis 60 %

EFFIZIENZSTEIGERUNG

- ✓ Ziel 2008: 200 Mio. € (im Vergleich zu 2006)
- Zielerreichung 2008: 200 Mio. €
- Ziel 2009: 450 Mio. € (im Vergleich zu 2006)

Chancen- und Risikokommunikation



- Konkrete Darstellung
 - Interner Risiken (z.B. Liquidität, financial Covenants)
 - Externer Risiken (z.B. Aufstellung Kunden und Lieferanten)
- Schadenhöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit =
Schadenerwartungswert
- Integraler Bestandteil der Quartalsberichterstattung,
Updates und sichtbare Anpassungen
- Chancen und Risiken nicht nur in der Regelpublizität,
sondern Einsatz auch in weiteren IR-Publikationen
- Aktives Aufgreifen von Chancen & Risiken in der
persönlichen Kommunikation



Good Practice Beispiel für eine proaktive Risikokommunikation: Kategorisierung „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Impact“

- Schadenhöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit = Schadenerwartungswert
- Quantitative Angaben zur Wahrscheinlichkeit und zur Auswirkungen kaum möglich
- Kategorisierung in „gering“, „mittel“ und „gering“
- Best Practice: quartalsweise sichtbare Updates

Übersicht Unternehmensrisiken		
	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Externe und branchenspezifische Risiken		
Gesamtwirtschaftliche Risiken	Hoch	Hoch
Risiken aus der Konsumentennachfrage	Mittel	Mittel
Risiken aus der Branchenkonsolidierung	Hoch	Mittel
Politische und regulatorische Risiken	Gering	Mittel
Rechtliche Risiken	Gering	Mittel
Risiken aus Produktfälschungen	Hoch	Gering
Sozial- und Umweltrisiken	Gering	Gering
Elementarrisiken	Gering	Gering
Strategische & Operative Risiken		
Risiken durch Portfolio-Integration	Gering	Gering
Risiko durch Verlust von Markenimage	Mittel	Mittel
Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels	Mittel	Mittel
Risiken durch steigende Einstandskosten	Mittel	Mittel
Lieferantenausfallrisiko	Gering	Gering
Produktqualitätsrisiken	Gering	Gering
Kundenrisiken	Mittel	Mittel
Risiken durch Verlust wichtiger Partnerschaften	Mittel	Gering
Risiken in Produktdesign und -entwicklung	Gering	Hoch
Personalrisiken	Gering	Mittel
Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	Gering	Mittel
IT-Risiken	Gering	Hoch
Finanzrisiken		
Kreditrisiken	Mittel	Mittel
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Gering	Hoch
Währungsrisiken	Mittel	Mittel
Zinsrisiken	Gering	Gering

Good Practice Beispiel für eine proaktive Risikokommunikation: Eigene SWOT-Analyse

Konzerneigene SWOT-Analyse signalisiert:

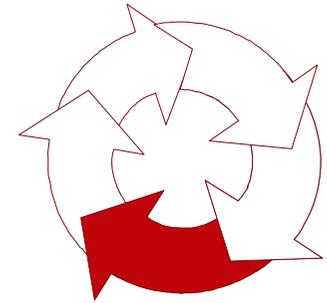
- Eigeninitiative in der Risikokommunikation
- Hohe Transparenz
- Reflexion
- Wichtiges Instrument des Erwartungsmanagements

Veröffentlichung in:

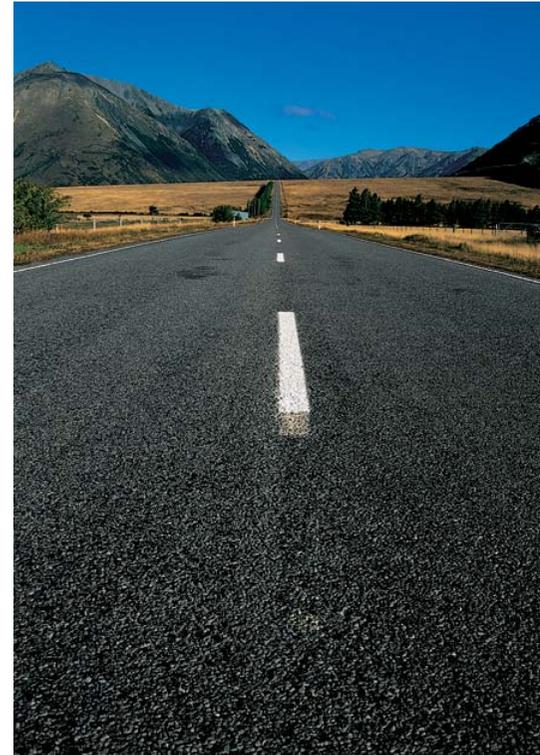
- Geschäfts- und Zwischenbericht
- Analystenpräsentation
- Fact Book / Investorenhandout

unternehmensspezifisch	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none">_ modernes Lieferprogramm durch große Innovationskraft,_ maßgeschneidertes Serviceangebot über den gesamten Lebenszyklus der Maschine,_ Komplettangebot für Drehen und Fräsen,_ hohe Produktionsflexibilität,_ großer und diversifizierter Kundenstamm,_ modulare Produkte / Gleichteilekonzept,_ weltweites direktes eigenes Vertriebs- und Servicenetz,_ profitables Servicegeschäft (Full-Service-Supplier),_ langfristige Finanzierungsmaßnahmen,_ umfassende Analysen von Kunden-, Markt- und Wettbewerbsdaten durch das Marketing-Informationssystem (MIS)	<ul style="list-style-type: none">_ hohe Bereitschaftskosten durch Produktionsstrukturen,_ weltweite Präsenz erfordert komplexe Kostenstruktur,_ margenschwächere Produkte als Teil des Full-Liner-Angebotes,_ kostenintensivere Unternehmensfinanzierung durch Anleihe,_ hohe Personalintensität durch weltweite Präsenz,_ hohe Anlaufkosten für Neuprodukte
marktspezifisch	Chancen	Risiken
	<ul style="list-style-type: none">_ Erfüllung der Kundenanforderungen nach einfachen Maschinen mit hohen Qualitätsansprüchen,_ zunehmende Rechtssicherheit in den asiatischen und osteuropäischen Wachstumsmärkten,_ Global-Sourcing durch Erschließung neuer Beschaffungsmärkte,_ Nutzung von Marktpotenzialen,_ neuer Bereich der regenerativen Energien,_ währungsbedingte Einkaufschancen,_ Preisdifferenzierung über Zusatznutzen bei Neuentwicklungen,_ größere Anwendungsbereiche mit neuer Steuerung und Software für eine umfassende Prozessunterstützung	<ul style="list-style-type: none">_ volkswirtschaftliche Instabilität in Krisenregionen,_ Fehleinschätzungen neuer Produkte und Märkte,_ währungsbedingte Preisrisiken,_ Preisdruck durch Wettbewerb,_ Logistikprobleme, Qualitätsprobleme durch globale Einkaufsaktivitäten

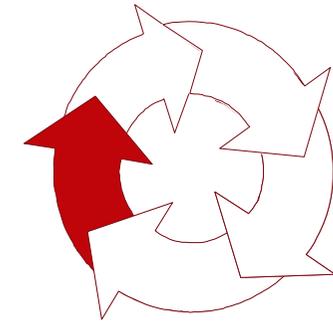
Persönliche Kommunikation mit Analysten



- Aktives, risikobezogenes Management der (individuellen) Analystenerwartungen
- Rechtssichere Definition der Informationen & Argumente für die Guidance
- Compliance Check & Validierung
- Keine selektive Informationsweitergabe!
- Timing der Guidance



Konsensus-Erhebung

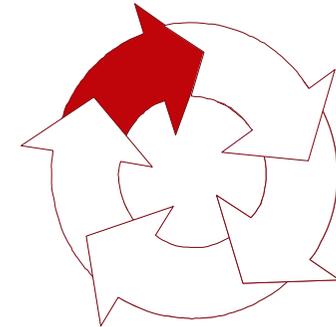


- Warum selbst erheben?
 - Kontrolle
 - Bewertungsrelevanz
 - Model Discussion
- Welche Größen werden erhoben?
- Veröffentlichung
- Timing & Prozedere
- Interne Kommunikation der Erwartungen



Investor Relations “nach innen”

- Marktkonsensus mit Deltaanalyse und langfristigen Wachstumserwartungen
- Wahrnehmung durch Analysten
- Investorenfeedback aus Roadshows und One-on-Ones
- Kursentwicklung und Bewertung
- Perception Study
- Peer Group Analyse
- Wochen-, Monats-, Quartalsreporting?



Best in Class – Kapitalmarktauftritt: die Bestandteile



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Nadja Picard
Düsseldorf
Tel.: 0211 981-2978
nadja.picard@de.pwc.com



Oliver Madsen
Frankfurt am Main
Tel.: 069 9585-3190
oliver.madsen@de.pwc.com



PwC
Reporting Services



Nicolette Behncke
Frankfurt am Main
Tel.: 069 9585-3080
nicolette.behncke@de.pwc.com