

DIRK

Deutscher
Investor Relations
Verband e.V.



Der Geschäftsbericht –
zentrales Instrument der
Finanzkommunikation

Inhalt

	Vorwort der Präsidentin des DIRK	05
I	Bedeutung und Ziele	06
II	Konzept	08
III	Inhalt	11
	3.1. Grundsätzliche Überlegungen	
	3.2. Gliederung	
	3.3. Sprache	
	3.4. Wichtige Elemente:	
	Umschlag	
	Vorwort	
	Kapitalmarkt	
	Unternehmen	
	Lagebericht	
	Corporate Governance	
IV	Gestaltung	34
	4.1. Layout	
	4.2. Typografie	
	4.3. Farbgebung	
	4.4. Grafiken und Tabellen	
	4.5. Bilder und Illustrationen	
V	Projektmanagement	37
	5.1. Zeitplan	
	5.2. Team	
	5.3. Projektablauf	
VI	Dos & Don'ts	42
	DIRK - Was wir bieten	44
	Über den Autor	45
	Impressum und Zusammenfassung	45

Über den IR-Guide

Der DIRK IR-Guide wird vom Deutschen Investor Relations Verband (DIRK) in Zusammenarbeit mit IR-Experten herausgegeben, um den IR-Professionals als Ratgeber bei wichtigen Themen rund um Investor Relations Unterstützung zu bieten.

Ziel ist es, aktuelle Aspekte und Entwicklungen aufzugreifen und hierzu Best-Practice-Lösungen kurz und prägnant darzustellen. Neuauflagen zu schon erschienenen Bänden werden je nach Aktualitätsbedarf herausgegeben.

DIRK-Mitglieder erhalten den IR-Guide jeweils kostenlos bei Erscheinen zugesandt.

Über den DIRK

Der Deutsche Investor Relations Verband (DIRK) ist der deutsche Berufsverband für Investor Relations (IR) und Vertreter kapitalmarktorientierter Unternehmen. Als Sprachrohr der IR Professionals vertritt der DIRK die Belange seiner Mitglieder aktiv im Dialog mit den Interessensgruppen und Institutionen des Kapitalmarkts, der Politik und der Öffentlichkeit. Seinen Mitgliedern bietet der Verband aktive fachliche Unterstützung und fördert den regelmäßigen Austausch untereinander sowie mit IR Fachleuten aus aller Welt. Darüber hinaus fördert er die Entwicklung des Berufsstandes und setzt mit seinen über 350 Mitgliedern Qualitätsstandards für Finanzkommunikation. Die Bandbreite der im DIRK organisierten Unternehmen umfasst nahezu sämtliche DAX-Werte sowie das Gros der im MDAX, SDAX und TecDAX gelisteten Aktiengesellschaften bis hin zu Unternehmen mit geringer Marktkapitalisierung und solchen, die den Gang an die Börse noch vor sich haben oder Fremdkapitalinstrumente emittieren. Zunehmend sind auch an der Kapitalmarktkommunikation interessierte natürliche Personen Mitglied im DIRK.

Weitere Informationen unter www.dirk.org.

Vorwort der Präsidentin des Deutschen Investor Relations Verbandes (DIRK)

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe DIRK-Mitglieder,

gleichwohl jährlich wiederkehrend, obliegt die Erstellung von Geschäftsberichten einem ständigen Wandel. Und so freuen wir uns, Ihnen „just in time“ zum Start der neuen Geschäftsberichtssaison die Neuauflage des „IR-Guide Geschäftsbericht“ des Deutschen Investor Relations Verbandes (DIRK) als Handwerkszeug für Ihre Arbeit der kommenden Monate anbieten zu können.

Im Rahmen der Best-Practice-Reihe für IR-Professionals deckt dieser IR-Guide alle Eckpunkte zum Thema Geschäftsbericht als einem der zentralen IR-Instrumente ab: Die Pflicht- und Kür-Inhalte, die Gestaltung sowie das Projektmanagement.

Das rechtlich Notwendige zu erfüllen und gleichzeitig die Transparenz für die Aktionäre zu erhöhen, ist der Anspruch an einen guten Geschäftsbericht. Egal ob Print-, Web- oder Mobile-Version: Es kommt dabei immer noch darauf an, mit Prägnanz und sprachlicher Klarheit das für den Aktionär Wesentliche herauszuarbeiten und wiederkehrende Themen schlüssig zusammenzufassen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe IR-Kolleginnen und Kollegen, das nötige Durchhaltevermögen, aber auch Spaß und viel Erfolg bei der Erstellung Ihres Geschäftsberichts, der Visitenkarte Ihres Unternehmens und Ihrer IR-Arbeit.

Frankfurt, im Oktober 2012

Magdalena Moll

Präsidentin

Deutscher Investor Relations Verband

I Bedeutung und Ziele

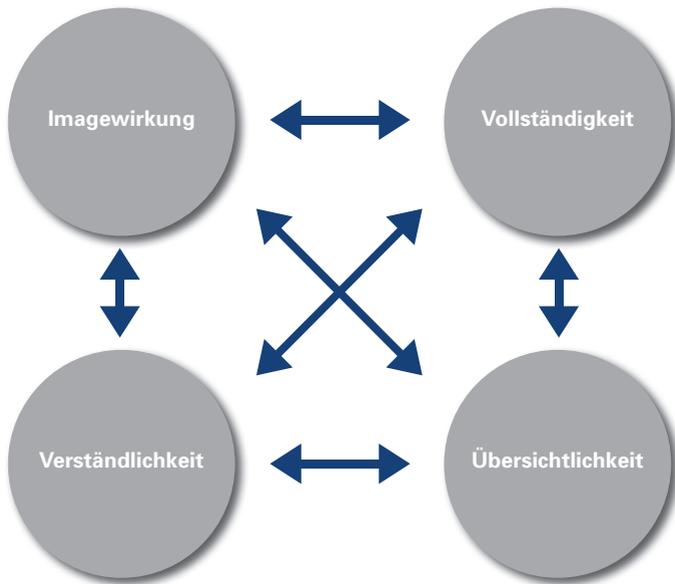
Der Geschäftsbericht steht im Zentrum der Unternehmenspublizität. Dies gilt natürlich vor allem für börsennotierte Gesellschaften, aber auch für mehr und mehr börsenfreie Unternehmen, Stiftungen und Verbände. Seine Bedeutung resultiert zunächst aus seiner Funktion als Rechenschaftsbericht für das abgelaufene Geschäftsjahr; er ist insofern zumeist auch ein handels-, aktien- und wertpapierrechtlich relevantes Dokument. Neben den obligatorischen Bestandteilen gemäß § 325 HGB, wie beispielsweise Jahresabschluss und Lagebericht, umfassen die meisten Geschäftsberichte auch fakultative Elemente wie das Vorwort des Vorstands, die Darstellung von Strategie, Geschäftsmodell und Produkten sowie ein Kapitel zu den Kapitalmarktaktivitäten der Gesellschaft. Zudem ist die Verwaltung gehalten, Aussagen zur künftigen Entwicklung des Unternehmens zu treffen. In dieser Form ist der Geschäftsbericht die wohl wichtigste Informationsquelle zu dem jeweiligen Unternehmen.

Obwohl jährlich neu verfasst, ist der Geschäftsbericht kein Fortsetzungsroman. Jeder Bericht muss ein umfassendes Bild des Unternehmens zeichnen, auch wenn für Detailinformationen oder Spezialthemen auf andere Publikationen verwiesen wird. Insofern stellt der Geschäftsbericht den Kristallisationspunkt aller Informationen zum Unternehmen dar. Über faktische Informationen hinaus muss ein guter Geschäftsbericht dem Leser auch Antworten zu den zentralen Fragen eines Unternehmens bieten: Wer sind wir? Was tun wir? Wo wollen wir hin? Und – warum ist es sinnvoll, dass es dieses Unternehmen gibt? Die Antworten auf diese Fragen kann man als Corporate Story, bei börsennotierten Unternehmen als Equity Story bezeichnen. Damit trägt der Geschäftsbericht in hohem Maße zur Imagebildung des Unternehmens bei und spielt eine wichtige Rolle bei der Einwerbung von Eigenkapital, der Anziehung qualifizierter Mitarbeiter, der Kundenansprache etc.

Die große Bedeutung des Geschäftsberichts beruht auch auf seiner Wirkung auf die unterschiedlichsten Adressatengruppen. Als Instrument der Investor Relations zielt er auf aktuelle und potenzielle Aktionäre, Investoren, Banken, Finanzanalysten, Wirtschafts- und Finanzjournalisten sowie auf Rating-Agenturen, um nur die wichtigsten Gruppen in der Financial Community zu nennen. Neben diesem Adressatenkreis wirkt der Jahresbericht mit seinen Inhalten und seinem gestalterischen Auftritt aber ebenfalls auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Wettbewerber, Verbände, öffentliche Institutionen, auf die Politik und auf die breite interessierte Öffentlichkeit.

An welchen Leitlinien sollte man den Geschäftsbericht ausrichten? Das hängt von der Priorisierung der Zielgruppen ab, deren Bedürfnisse dann mehr oder weniger stark bei der Erstellung des Berichts Berücksichtigung finden.

Zielsystem des Geschäftsberichts



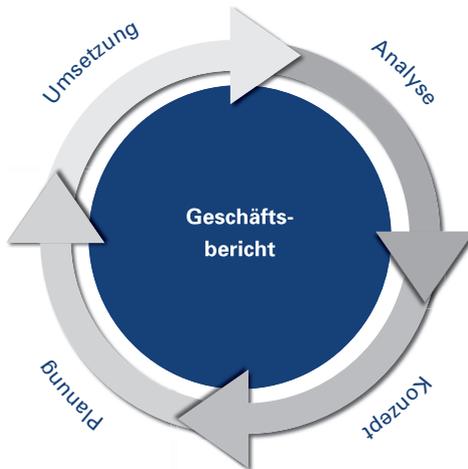
Eine wichtige Zielgruppe der Investor Relations sind beispielsweise die Finanzanalysten. Die Rangfolge der Leitlinien, die ihren Bedürfnissen am besten gerecht wird, lautet: 1. Vollständigkeit/ 2. Übersichtlichkeit/ 3. Verständlichkeit/ 4. Imagewirkung.

Abgesehen davon, dass bei dem Primat der Vollständigkeit der Umfang des Geschäftsberichts stark anschwillt, wird man mit einem Geschäftsbericht, der diese Rangfolge umsetzt, bei Privatanlegern, aber auch bei etlichen Investoren und Journalisten keine Freude auslösen. Gleichgültig, welchen Leitgedanken man favorisiert, man kann nie alle Adressatengruppen gleichermaßen zufrieden stellen. Ein Lösungsansatz ist, die Leitlinie der Übersichtlichkeit beim Geschäftsbericht in den Vordergrund zu stellen und den Bedarf der Analysten nach Vollständigkeit durch ein ergänzendes Factbook zu befriedigen, dem Wunsch des Vertriebs nach einer Unternehmensdarstellung mit Imagewirkung mit einer Imagebroschüre nachzukommen und die von Privatanlegern geforderte Verständlichkeit durch ein ausführliches Glossar und den Verweis auf weiterführende Informationen in anderen Unternehmenspublikationen zu erhöhen.

II Konzept

Der Geschäftsbericht eines Unternehmens entsteht nicht im luftleeren Raum. In aller Regel wurden in den Vorjahren schon Berichte veröffentlicht. Zudem existieren im engeren oder weiteren Branchenumfeld Wettbewerber, die ebenfalls Geschäftsberichte erstellen. Schließlich küren diverse nationale und internationale Organisationen und Verbände jährlich die aus ihrer Sicht besten Geschäftsberichte. Es liegt nahe, am Beginn des Prozesses zur Erstellung eines neuen Geschäftsberichts aus diesen drei Richtungen Informationen zu sammeln und zu analysieren. Im Hinblick auf die eigenen Geschäftsberichte früherer Jahre liegen sicherlich Verbesserungsvorschläge aus dem Unternehmen wie auch von außen vor. Bei der Hauptversammlung werden immer wieder Anregungen geäußert, wie beispielsweise der Wunsch nach Mehrjahresdarstellungen oder nach einer verbesserten Lesefreundlichkeit der Texte (weniger Fachausdrücke, weniger Anglizismen etc.). Inwieweit man gewissen Modetrends – beispielsweise metallisch glänzende Umschläge oder große Ziffern als Gestaltungselement – folgen will, ist jedem selbst überlassen. Auf jeden Fall ist eine ausführliche Stärken-Schwächen-Analyse des eigenen Geschäftsberichts des Vorjahres eine gute Basis für die Entwicklung eines neuen Konzepts für den in den nächsten Monaten zu erstellenden Geschäftsbericht.

Entstehungsphasen eines Geschäftsberichts



Nach der Informationssammlung und -analyse beginnt die eigentliche konzeptionelle Arbeit. Auf der inhaltlichen Seite kann man dabei entweder auf ein unveränderliches Leitbild des Unternehmens Bezug nehmen oder aber aktuelle strategische Themen beleuchten. Der gedankliche Fixpunkt prägt diejenigen Inhalte, die keinen rechtlichen Vorgaben unterliegen, und beeinflusst die Gliederung des gesamten Berichts. Ein Geschäftsbericht aus einem Guss gelingt dann, wenn der Leitgedanke vom gestalterischen Konzept attraktiv visualisiert und damit unterstützt wird.

Inhaltliches und gestalterisches Konzept (Beispiele)

<i>Leitgedanke/ Ziele/ Strategie</i>	<i>Gestaltung</i>
Kundennutzen maximieren	Kundenprojekte/ Testimonials
Motivierte Mitarbeiter	Mitarbeiterprofile/ Lebensläufe
Regionale Expansion	Eiffelturm/ Big Ben/ Roter Platz
Technologie	Produkte/ neue Anwendungen
Bewegung → Märkte? → Strategiewechsel?	Elemente/ Menschen/ Fahrzeuge
Transparenz → Wertorientierung? → Segmente?	Glas/ Spiegel
Vielfalt → Mischkonzern? → Akquisitionen?	Pflanzen/ Tiere/ Objekte

Wichtiger noch als Kreativität und Ideenreichtum sind für die Entwicklung eines Geschäftsberichts-Konzepts Glaubwürdigkeit und Authentizität. Der Geschäftsbericht muss in mehrfacher Hinsicht dem Unternehmen angemessen sein. Als zentrale Unternehmenspublikation spiegelt er die Corporate Identity der Gesellschaft wider und darf

daher keine überzogenen werblichen Elemente enthalten. Doch was heißt eigentlich „angemessen“? Hier spielen eine ganze Reihe von Kriterien eine Rolle. Ganz banal: Die Größe und aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Ein Unternehmen, das für Millionen von Kunden tätig ist, wird sicherlich eine ganze Familie von Publikationen zum Jahresabschluss erstellen, während ein Spezialmaschinenbauer mit weltweit 20 Kunden vermutlich der persönlichen Kommunikation Vorrang einräumen wird. Ebenfalls von Bedeutung für die Angemessenheit eines Geschäftsberichts sind die Wettbewerbsintensität in der Branche (Notwendigkeit, sich klar zu positionieren), die Kapitalmarktorientierung (wie dringend braucht das Unternehmen den Kapitalmarkt?), die Unternehmens- und Kommunikationskultur sowie Mittel- und Zeiteinsatz; diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zu den Bestimmungsfaktoren eines Berichtskonzepts gehören ebenfalls die rechtlichen Rahmenbedingungen und die frühzeitige Information über deren Veränderungen, idealerweise in Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer. Unstimmigkeiten und Stress kurz vor dem Testatstermin lassen sich vermeiden, wenn man etwa ein halbes Jahr vor der Veröffentlichung, in der Regel also bereits im Herbst die relevanten Punkte ausführlich mit den Wirtschaftsprüfern diskutiert und verbindlich festlegt. Hierher gehört auch die Klärung der Frage, ob der Geschäftsbericht ausschließlich den Konzernabschluss enthalten soll, oder ob der AG-Abschluss möglichst effizient (Stichwort: gemeinsamer Lagebericht) integriert werden soll. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Abstimmung innerhalb des Unternehmens über den Grad der Transparenz des Geschäftsberichts, die man den Lesern bieten will. Erweiterungen in der Segmentberichterstattung zum Beispiel erfordern häufig ein Jahr Vorlaufzeit. Änderungen an dieser Stelle beeinflussen den Lagebericht in erheblichem Maße und können sogar eine Anpassung der Equity Story und der gesamten Darstellung des Unternehmens notwendig machen. Zudem werden unter Umständen Risiken offenbar, die zuvor für Außenstehende nicht ersichtlich waren.

Aufgrund ihrer Effizienz und Schlüssigkeit erfreuen sich Mehrjahreskonzepte bei der Erstellung von Geschäftsberichten großer Beliebtheit: Man behält das Raster des inhaltlichen und gestalterischen Konzepts bei (was Geld und Nerven spart) und wechselt Jahr für Jahr den Blickwinkel oder stößt in die verschiedenen Dimensionen der Geschäftstätigkeit vor. Der häufig gewählte Dreiklang ist einfach und stimmig, zum Beispiel:

- Segment A, B, C
- Absatzmarkt A, B, C
- Technologie A, B, C
- Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre

Mehrjahreskonzepte korrespondieren auch vielfach mit dem Zeitraum der Zusammenarbeit mit einer Geschäftsberichtagentur. Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern über mehrere Jahre erhöht zweifelsfrei die Effizienz und wird von den Dienstleistern häufig mit einem Preisnachlass honoriert, da die Kalkulierbarkeit ihres Geschäfts bei Verträgen über mehrere Geschäftsberichte zunimmt. Generell ist der Mitteleinsatz eine der wichtigsten Determinanten bei der Entwicklung eines Berichtskonzepts. Vieles ist wünschenswert, nicht alles machbar. Der Mitteleinsatz bezieht sich auf die Elemente interne Personalkapazität, Budget, Zeit (zum Beispiel vom Vorliegen belastbarer Zahlen bis zur Veröffentlichung des Berichts), Engagement der gesamten Gesellschaft (vor allem des Vorstands) sowie der Umfang und die Intensität der Einbindung externer Dienstleister.

III Inhalt

3.1. Grundsätzliche Überlegungen

Der Begriff „Geschäftsbericht“ kommt in den deutschen Gesetzen zur Rechnungslegung und Publizität von Unternehmen nicht vor. Gemäß §§ 325 ff HGB haben Kapitalgesellschaften folgende Unterlagen im elektronischen Bundesanzeiger bekannt zu machen:

- (Konzern-) Jahresabschluss
- Bestätigungs- / Versagungsvermerk
- (Konzern-) Lagebericht
- Bericht des Aufsichtsrats
- Erklärung zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG
- Gegebenenfalls Ergebnisverwendungsvorschlag/ -beschluss unter Angabe des Jahresüberschusses oder -fehlbetrags

Ergänzend gilt die Pflichtpublizität über die Internetseite des Unternehmensregisters (§ 8b Abs. 2 Nr. 4 HGB). Das Wertpapierrecht fordert von Inlandsemitenten von Wertpapieren unter anderem die Veröffentlichung eines Jahresfinanzberichts gemäß § 37v WpHG, ergänzt um die Publizität über die Internetseite des Unternehmensregisters (§ 8b Abs. 2 Nr. 9 HGB). Neben den obligatorischen Elementen umfassen die allermeisten Geschäftsberichte fakultative Bestandteile, wie beispielsweise ein Vorwort des Vorstands, Mehrjahresübersichten wesentlicher Finanzkennzahlen, Informationen zu den emittierten Wertpapieren und den Investor Relations, eine Beschreibung des Unternehmens sowie seiner Produkte und Dienstleistungen.

Wie jede andere Publikation muss der Geschäftsbericht auf den ersten Seiten das Interesse

des Lesers wecken und zur weiteren Lektüre anregen. Hier empfiehlt sich eine ausgewogene Mischung aus inhaltlichen Kernaussagen (Mission Statement, Kurzprofil etc.) und attraktiven Gestaltungselementen. Erläuterungen zum inhaltlichen und gestalterischen Konzept, eventuell zum Motto des Geschäftsberichts wecken die Neugier, wie die weitere Umsetzung des Leitgedankens erfolgt. Unbedingt notwendig ist auf den allerersten Seiten ein Kurzprofil des Unternehmens, damit der Leser weiß, über welches Geschäft gesprochen wird.

3.2. Gliederung

Die inhaltliche Gliederung ist neben dem Zeitplan Dreh- und Angelpunkt des Projekts Geschäftsbericht. Bei der Aufstellung der Gliederung hilft zunächst der gesunde Menschenverstand: Wichtiges nach vorn, Formalien nach hinten. Darüber hinaus zeichnen sich gute Gliederungen durch eine schlüssige Abfolge aus. Eine eindeutige Gliederungshierarchie dient der Klarheit und bildet die Grundlage für eine systematische Leserführung. In der Praxis empfiehlt sich, zunächst einen Gliederungsentwurf mit den wesentlichen zehn bis 20 Punkten zu erstellen und im Unternehmen abzustimmen. Auf Basis der abgestimmten Grobgliederung folgt dann eine umfangreiche Detailgliederung. Sie dient der klaren Zuordnung der Aufgaben bei der Informations- oder Textzulieferung. Zudem lässt sich an der Detailgliederung erkennen, ob einzelne Themen an mehreren Stellen angesprochen werden. Man kann dann entscheiden, welchem Gliederungspunkt die Themen zugeordnet werden. Eine wohl durchdachte Detailgliederung ist die beste Voraussetzung für einen effizienten Geschäftsbericht.

Geschäftsberichte lassen sich in der Regel in folgende Kapitel beziehungsweise Themenbereiche untergliedern:

1. Das Wichtigste zuerst (oder an hervorgehobener Stelle im Umschlag):
 - Wichtige Unternehmenskennzahlen
 - Kurzprofil der Gesellschaft
 - Mission Statement: gegebenenfalls auch Unternehmensvision
 - Kurzinformationen zu den Segmenten
 - Erläuterung des Geschäftsberichtsmottos
 - Inhaltsverzeichnis

2. Management:
 - Vorwort des Vorstandsvorsitzenden oder des gesamten Vorstands
 - Foto der Vorstandsmitglieder
 - Kurzlebensläufe, Ressortzuständigkeiten, Berufungszeitraum

3. Kapitalmarkt:
 - Aktivitäten des Unternehmens am Kapitalmarkt, ausstehende Wertpapiere, Finanzierungsstrategie
 - Entwicklung der relevanten Teilmärkte (Aktien, Anleihen, Mezzanine) und der Wertpapiere des Unternehmens
 - Investor Relations: Mission Statement, Aktivitäten
 - Technische Daten zu den Wertpapieren

4. Unternehmen:
 - Werte, Ziele, Strategie (einschließlich nicht-finanzieller Aspekte)
 - Geschäftsmodell
 - Geschäftssegmente, Märkte, Kunden, Produkte

5. Lagebericht (Konzern oder zusammen mit der AG)

6. Jahresabschluss mit Zusätzen:
 - Abschlusstabellen
 - Anhang
 - Bestätigungsvermerk
 - Versicherung der gesetzlichen Vertreter

7. Corporate Governance:
 - Bericht des Aufsichtsrats
 - Mitglieder des Aufsichtsrats
 - Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats
 - Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate-Governance-Bericht

8. Service:
 - Glossar
 - Stichwortverzeichnis
 - Finanzkalender
 - Kontakt
 - Mehrjahresdarstellungen wichtiger Unternehmenskennzahlen
 - Weltkarte mit den Standorten des Konzerns

3.3. Sprache

Sprache dient der Kommunikation. Die Texte des Geschäftsberichts sollten daher klar und eindeutig sein, damit die Adressaten die Informationen so verstehen, wie der Sender sie meint. Ein deutscher Geschäftsbericht ist in deutscher Sprache zu verfassen; Fremdworte und Fachausdrücke sind sehr restriktiv zu verwenden. Kurze Sätze sind gute Sätze. Unschärfen in der Formulierung (komplizierte Schachtelsätze, Verwendung des Passivs) deuten in der Regel auf unliebsame Themen hin, die man bewusst unverständlich abhandelt. Der Geschäftsbericht ist keine Werbebroschüre. Wie für die gesamten Investor Relations gilt: Der Geschäftsbericht transportiert Informationen, die im Sinne des Unternehmens von Fall zu Fall wohlwollend interpretiert werden können. Eine aggressive Marketingsprache unterminiert das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Informationen. Insgesamt sollte der Sprachstil sowohl zum Unternehmen als auch zum Medium Geschäftsbericht passen. Idealerweise liegt die Schlussredaktion bei einer Person, um einen einheitlichen Duktus zu erreichen. Ein professionelles Lektorat überprüft die Texte abschließend auf orthografische Korrektheit.

Für viele Unternehmen ist die Übersetzung des Geschäftsberichts in die englische Sprache Standard. Wenn die Aktionäre und Investoren eines Unternehmens auch aus dem Ausland stammen, empfiehlt sich eine zeitgleiche Veröffentlichung aller Sprachversionen. Dies ist nicht nur eine Frage der Höflichkeit: Aufwändige Roadshows in den USA sind nutzlos, wenn man nicht faire Bedingungen für alle Investoren herstellt. Typischerweise folgt die Übersetzung der Erstellung der originären Sprachversion zeitverschieben. Höchste Aufmerksamkeit ist notwendig, um Veränderungen in der ersten Sprachversion zuverlässig in die weiteren Sprachversionen zu übertragen.

3.4. Wichtige Elemente:

Umschlag

Die Umschlagseiten gehören zu den prominentesten Positionen für die wichtigsten Informationen eines Unternehmens. Jeder Leser „begreift“ den Umschlag und gewinnt dabei einen ersten Eindruck von dem Bericht.

Abgesehen von einer attraktiven Gestaltung des Titels ist hier der Platz, um das Motto des Berichts zu platzieren. Der vordere Ausklapper – bei einem sechs- oder achtseitigen Umschlag – bietet sich an für eine Darstellung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen des Berichtsjahres im Vorjahresvergleich, sei es als Tabelle, in grafischer Form oder in einer Kombination aus beidem. Dabei ist eine Beschränkung auf die wichtigsten Kennzahlen zu empfehlen; die maximale Ausnutzung der Seite bei kleinstmöglicher Schriftgröße verstößt auch bei Normalsichtigen gegen den Grundsatz der „Barrierefreiheit“.

Weitere empfehlenswerte inhaltliche Elemente der Umschlagseiten sind ein Kurzprofil und/oder Mission Statement des Unternehmens. Bei Konzernen mit klar abgegrenzten Segmenten lässt sich die Konzernstruktur durch die Verbindung von Text, Bild und grafischer Gestaltung sehr eindrücklich abbilden; damit gibt man dem Leser schon eine erste hilfreiche Orientierung. Eine weitere Variante ist die Platzierung des Inhaltsverzeichnis auf der Innenseite des Ausklappers, das bei der weiteren Lektüre links außen sichtbar und nutzbar bleibt.

Vorwort

Die Akteure am Kapitalmarkt schätzen und suchen den persönlichen Kontakt zum Management eines Unternehmens. Die Konzernstrategie muss nicht nur theoretisch schlüssig sein, das Management muss sie auch engagiert und glaubwürdig darstellen und vertreten. Auf diesen Effekt zielt das Vorwort des Vorstandsvorsitzenden oder des Gesamtvorstands. Verstärkt wird die persönliche Note durch den Abdruck einer handschriftlichen Anrede und Unterschrift. Ergänzend zum Vorwort oder zur Begrüßung des Lesers wirkt ein Foto des Vorstands, das vielfach die größte Herausforderung bei der Entstehung des Geschäftsberichts darstellt.

Leider wird das Potenzial des Vorworts nicht immer genutzt. Zu viele Begrüßungen erschöpfen sich in einer Zusammenfassung des Lageberichts. Viel wirkungsvoller ist eine Ansprache des Lesers, die eine individuelle Note erkennen lässt. Sie schafft Sympathie und baut Vertrauen auf. Auch kann der Vorstand hier um Verständnis für eine schwierige Unternehmenssituation werben. Wichtige Inhalte dieses vielgelesenen Kapitels können unter anderem sein: Werte des Unternehmens, Ziele, Strategie, Perspektiven, herausragende Ereignisse (zum Beispiel Akquisitionen), Begrüßung oder Verabschiedung von Vorstandskollegen, Dank an die Mitarbeiter, Gremien, Aktionäre.

Kapitalmarkt

Trotz seiner Rolle als „Multi Purpose Vehicle“ zielt der Geschäftsbericht in erster Linie auf die Akteure am Kapitalmarkt, vor allem auf die Aktionäre der Gesellschaft. Daher gehört das Kapitel zum Kapitalmarkt, zur Aktie, zu den Investor Relations in den vorderen Teil des Berichts. Auch Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, oder einen nur sehr kleinen Streubesitz aufweisen, sollten Ausführungen zu ihrer Finanzierungsstrategie, zu ausstehenden Anleihen oder Konsortialkrediten an prominenter Stelle in den Geschäftsbericht aufnehmen.

Neben Informationen zu den ausstehenden Wertpapieren, ihrer Kursentwicklung absolut und in Relation zum Gesamtmarkt oder zu relevanten Teilmärkten oder Indices gehören auch Ausführungen zu den Investor-Relations-Aktivitäten mittlerweile zum

Standard. Ein Bekenntnis zu einer transparenten und dienstleistungsorientierten Finanzkommunikation verpflichtet Vorstand und Unternehmen. Der Hinweis auf durchgeführte Roadshows, Telefonkonferenzen, Teilnahme an Investorenkonferenzen etc. untermauert das Mission Statement der Investor Relations. Für den Aktionär ist wichtig zu erfahren, dass das Unternehmen sich den Zugang zum Kapitalmarkt offen hält und der Financial Community mit Engagement seine Wertpotenziale aufzeigt.

Unternehmen

Die steigenden Anforderungen an den Inhalt des Lageberichts können zu der Diskussion führen, ob ein separates Kapitel zur Darstellung des Unternehmens notwendig ist. Tatsächlich besteht die Gefahr inhaltlicher Überschneidungen. Dennoch überwiegen die Vorteile:

- Ein Kapitel zum Unternehmen außerhalb des Lageberichts unterliegt nicht dem Testat des Wirtschaftsprüfers. Man ist freier in der Darstellung.
- Kunden lesen in der Regel keinen Lagebericht, wollen aber dennoch Informationen zur Palette der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens im Geschäftsbericht finden.
- Das Kapitel zum Unternehmen soll vor allem imagebildend wirken, spricht also neben dem Kopf auch den Bauch an. Diese Wirkung hat kein Lagebericht.

Der erste Baustein der Unternehmensdarstellung legt mit Erläuterungen zum Wertekanon, zu den Zielen und zur Strategie die Basis. Hier können und sollen auch nicht-finanzielle Aspekte einfließen, wie die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit, Mitarbeiter, Diversity, gesellschaftliches Engagement. Separate Kapitel zu diesen Bereichen im Geschäftsbericht sprengen entweder den vertretbaren Seitenumfang oder werden der Bedeutung der Themen nicht gerecht. Ein eigenständiger Nachhaltigkeits- und CSR-Bericht löst das Problem.

Ein weiterer Abschnitt beschreibt typischerweise das Geschäftsmodell des Unternehmens. Wie ist das Unternehmen in die Wertschöpfungskette eingebunden? Warum ist es so organisiert, wie es organisiert ist? An welcher Stelle entsteht Nutzen für den Kunden, wo wird Geld verdient? Welche Rolle spielen die Technologie sowie Forschung und Entwicklung? Diese übergeordnete Darstellung mündet dann in eine Beschreibung der Geschäftssegmente und deren operativen Geschäfts bis hin zu den einzelnen Produkten und Dienstleistungen. Je stärker diversifiziert ein Unternehmen aufgestellt ist, umso wichtiger ist dieser Aufriss des operativen Geschäfts.

Lagebericht

Inhaltliche Anforderungen

Die inhaltlichen Anforderungen an den Lagebericht ergeben sich zunächst aus gesetzlichen Regelungen. Im § 315 Handelsgesetzbuch (HGB) ist die Anforderung an den Konzernlagebericht wie folgt formuliert:

„Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns zu enthalten.“

Weitere Pflichtbestandteile des Lageberichts sind nach § 315 HGB u.a.:

- der Prognosebericht mit den Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung
- der Bilanzzeit
- der Nachtragsbericht
- die Darstellung des Risikomanagementsystems und wesentlicher Risiken
- die Forschung und Entwicklung des Unternehmens
- die Grundzüge des Vergütungssystems
- die Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems (IKS)

Der Deutsche Rechnungslegungsstandard 15 (DRS 15) konkretisiert die notwendigen Angaben des § 315 HGB gemäß folgenden Grundsätzen:

„Vollständigkeit, Verlässlichkeit, Klarheit und Übersichtlichkeit, Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung und Konzentration auf die nachhaltige Wertschaffung“.

Im Zuge des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) ist neben dem IKS auch die Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289a HGB) ein Pflichtbestandteil des Lageberichts geworden. Bis dahin waren Ausführungen zur Corporate Governance lediglich Teil des Geschäftsberichts und befanden sich außerhalb des prüfungsrelevanten Teils.

Trotz einer Zunahme gesetzlicher Vorschriften und oftmals formalistischer Anforderungen der Wirtschaftsprüfer verfügt der Investor-Relations-Manager über einen großen Gestaltungsspielraum, was die Informationsbreite und -tiefe angeht. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund unternehmens- oder branchenspezifischer Besonderheiten relevant. In der Praxis bedeutet dies, einerseits die Informationsbedürfnisse der Ziel-

gruppen (beispielsweise Investoren, Analysten) wahrzunehmen, sowie andererseits auf die Berichtsstandards der eigenen Peer Group zu schauen.

Struktur und Inhalt im Detail

Im Folgenden werden die einzelnen Kapitel des Lageberichts dargestellt.

Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur

- Unternehmensprofil: Beschreibung der Geschäftstätigkeit, Nennung wichtiger Produkte und Geschäftsprozesse, Wertschöpfungskette, Darstellung der Segmente, wesentliche Absatzmärkte und Wettbewerbsposition
- Organisatorische und rechtliche Struktur: Wesentliche Standorte, Aufgabenteilung zwischen Holding und Tochtergesellschaften, Leitung und Kontrolle

Markt und Wettbewerb

- Detaillierte Beschreibung der Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist
- Marktbeschreibung (Größe, Potenzial, Markttreiber)
- Wettbewerber
- Erfolgsfaktoren
- Markttrends
- Entwicklung des Unternehmens im Wettbewerb

Zu Beginn des Lageberichts sollte das Unternehmen im Überblick dargestellt werden. Was macht das Unternehmen? Womit verdient das Unternehmen Geld? In welchen Märkten ist das Unternehmen tätig? Zudem sind einige organisatorische und rechtliche Formalien abzuhandeln: Wo befindet sich der Firmensitz? Über welche wesentlichen Standorte verfügt das Unternehmen? Wie sind Vorstand und Aufsichtsrat organisiert? Dabei sollten jedoch Doppelungen mit dem Corporate-Governance-Bericht vermieden werden. Stattdessen kann auch mit Verweisen in der Marginalspalte gearbeitet werden.

Ein Unternehmen agiert nicht im luftleeren Raum. Zusätzlich zur Eigendarstellung ist eine Einordnung ins Marktumfeld nötig. Schließlich ist für die Einschätzung der Zukunftsaussichten des Unternehmens auch wichtig, in welche Richtung sich die Märkte entwickeln, in denen das Unternehmen agiert.

Oft tun sich Unternehmen noch schwer mit Angaben zur eigenen Marktposition, vor allem dann, wenn sie nicht Marktführer sind. Die Best Practice in der Berichtspraxis

zeigt jedoch, dass diese Scheu zunehmend abgelegt wird. So finden sich Darstellungen der Marktanteile im Vergleich zu Wettbewerbern, Rankings der Top 10 im Markt oder umfassende Peer-Group-Analysen anhand verschiedener Kennzahlen.

Konzerninternes Steuerungssystem/Wertorientierte Steuerung

- Angabe der finanziellen und nicht-finanziellen Steuerungskennzahlen
- Wie werden Entscheidungen im Unternehmen getroffen?
- Erläuterung der Zielgrößen und Darstellung der Ermittlung (ggf. Überleitungsrechnung aus Konzernabschluss)
- Bestehen Unterschiede zwischen den Segmenten?
- Quantifizierung und Angabe von Zielwerten
- Angabe der Kapitalkostensätze und Darstellung der Ermittlung
- Soll-Ist-Vergleich von Planung und realisierten Werten
- Angabe und Erläuterung unternehmensspezifischer Frühindikatoren

Strategie

- Kurze und zusammenfassende Darstellung der Unternehmensstrategie (im Zusammenspiel mit dem Kapitel im Imageteil des Geschäftsberichts)
- Angabe qualitativer und quantitativer Unternehmensziele
- Maßnahmen zur Erreichung der Ziele deutlich machen
- Angaben auch auf Segmentebene
- Darstellung strategischer Finanzierungsmaßnahmen
- Beteiligungsstrategie

Die wertorientierte Steuerung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das Grundprinzip basiert dabei auf dem Vergleich einer ausgewählten Renditekennzahl (bspw. RORAC, ROCE) mit den Kapitalkosten (WACC). Ist die Differenz positiv, wurde Wert geschaffen und vice versa. Unternehmen sind an dieser Stelle frei bei der Wahl und Berechnungsmethode ihrer Kennzahlen.

Die Strategie eines Unternehmens kann nur vor dem Hintergrund der Zielsetzungen plausibel bewertet werden. Qualitative Ziele reichen dabei nicht aus, das Management muss seinen Erfolg messbar machen. Der Zeithorizont sollte sich dabei zumindest an der Mittelfristplanung orientieren, bei ausgewählten Zielgrößen können aber auch längere Zeiträume gewählt werden, um die langfristige Unternehmensentwicklung zu verdeutlichen. Das Zielsystem eines Unternehmens sollte mehrdimensional sein. Neben operativen Zielen (Umsatz- und Ergebniswachstum, Profitabilität), Finanzziele

(Kapitalstruktur, Verschuldungsgrad) und Zielsetzungen der Dividendenpolitik bestehen auch nicht-finanzielle Zielsetzungen, wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder Umweltziele.

Rahmenbedingungen

- Allgemeine Beschreibung, welche externen Faktoren den Geschäftsverlauf des Unternehmens beeinflussen
- Darstellung der Entwicklung der Rahmenbedingungen im abgelaufenen Geschäftsjahr mit der klassischen Unterteilung
 - o Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 - Gesamtwirtschaft
 - Branchenspezifische Entwicklung (u.a. Preisentwicklung von wichtigen Rohstoffen)
 - o Politische Rahmenbedingungen
 - o Rechtliche Rahmenbedingungen
 - o Regulatorische Rahmenbedingungen

Schilderungen zu den Rahmenbedingungen sollten sich nicht nur durch einen angemessenen Detailgrad auszeichnen, sondern auch durch Relevanz für das jeweilige Unternehmen. Volkswirtschaftliche Abhandlungen oder die exakte Wiedergabe eines Gesetzgebungsverfahrens sind fehl am Platz. Die Konzentration auf wesentliche Kennzahlen, die in Verbindung mit dem Geschäftsverlauf des Unternehmens stehen, ist umso wichtiger. So dürfte die Industrieproduktion für ein Einzelhandelsunternehmen keine entscheidende volkswirtschaftliche Kennzahl sein, ein Anstieg der Arbeitslosen- zahl hingegen schon. Branchenverbände veröffentlichen oftmals Kennzahlen, die zur Darstellung der Branchensituation herangezogen werden können (beispielsweise Zimmerauslastung im Hotelgewerbe oder Auftragseingänge der Industrie). Wenn für das Unternehmen bestimmte Rohstoffe eine große Bedeutung haben, bietet es sich an, die unterjährige Preisentwicklung der Rohstoffe darzustellen (zum Beispiel Ölpreisentwicklung). Politische, rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen sollten stets vor dem Hintergrund ihrer Auswirkung auf das Unternehmen dargestellt werden.

Geschäftsverlauf und Unternehmenssituation

- Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf: u.a. Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den Geschäftsverlauf, Darstellung wesentlicher Ereignisse (M&A, Geschäftsunterbrechungen, saisonale Einflüsse), Vergleich zur Branchenentwicklung, Einschätzung, ob der Geschäftsverlauf günstig oder ungünstig war

- Vergleich der tatsächlichen Entwicklung mit der prognostizierten Entwicklung
 - o Plan-Abweichungen von Umsatzprognosen
 - o Plan-Abweichungen von Aufwandsprognosen
 - o Plan-Abweichungen von Ergebnisprognosen
 - o Darstellung weiterer Abweichungen

Ertragslage

- Auftrags- und Umsatzentwicklung (Konzern- und Segmentebene) sowie Darstellung wesentlicher Ursachen
 - o Gegebenenfalls Preis- und Mengeneffekte darstellen, Einfluss des Sortimentmix
 - o Auftragsbestand und -reichweite (sofern relevant für das Unternehmen)
 - o Veränderung des Kundenbestands oder -verhaltens
- Erläuterung wesentlicher Veränderungen der GuV
 - o Wirtschaftlichkeit, Kapazitätsauslastung
 - o Erläuterung der Rohertragsmarge und anderer Erfolgsgrößen
 - o Abschreibungen
 - o Personalkosten
 - o F&E-Aufwand
 - o Inbetriebnahme und Stilllegung von Produktionsanlagen und Standorten
 - o Preise und Konditionen der wichtigsten Absatz- und Beschaffungsmärkte
 - o Rohstoff- und Energiekosten sowie deren Entwicklung
 - o Veränderungen im Zins- und Beteiligungsergebnis
 - o Steuerliche Situation und Entwicklung der Steuerquote
 - o Unterscheidung von Einmaleffekten
 - o Synergieeffekte von Akquisitionen
 - o Inflations- und Wechselkurseinflüsse
- Ergebnisgrößen
 - o Darstellung der wesentlichen Ergebnisgrößen (EBITDA, EBIT)
 - o Darstellung auch auf Segmentebene
 - o Angabe von Margen und Ursachen der Entwicklung
 - o Falls bereinigte Ergebnisgrößen verwendet werden, ist eine detaillierte Überleitung notwendig
 - o Jahresüberschuss + Ergebnis je Aktie + Dividendenvorschlag
- Verwendung von Mehrjahresübersichten
- Bilanzpolitik neutralisierende Kennzahlen zur Ertragslage

Die Ausführungen zum Thema sollten durch eine Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf eingeleitet werden. Diese bewertet die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auch im Hinblick auf die Entwicklung der Branche. Der Vergleich des tatsächlichen Geschäftsverlaufs mit der eigenen Prognose bereitet vielen Unternehmen Bauchschmerzen. Natürlich ist es wenig schmeichelhaft, wenn negative Abweichungen bestehen. Aber auch hier gilt, wie für den gesamten Geschäftsbericht: Erklärungen sind besser als der Versuch, Dinge zu verstecken.

Erläuterungen zur Ertragslage, die zum Großteil aus Aneinanderreihungen von „stieg, fiel um auf“ bestehen, mögen den formalen Anforderungen genügen – den Informationsbedürfnissen der Zielgruppe hingegen nicht. Die Ursachen für die wesentlichen Veränderungen müssen ausführlich und verständlich dargestellt werden. Dabei bietet es sich an, von der Entwicklung auf Konzernebene direkt auf die einzelnen Segmente einzugehen. Grafiken steigern die Lesbarkeit und Übersichtlichkeit.

Bei der Deklaration der Gewinn- und Verlustrechnung gilt es, die für das Unternehmen wichtigen Kennzahlen herauszustellen. Verhältnisgrößen, wie ausgewählten Margen, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz besitzen eine größere Aussagekraft als der reine Vergleich der absoluten Kennzahlen.

Die Darstellung bereinigter Kennzahlen ist insbesondere dann notwendig, wenn Einmaleffekte im abgelaufenen Geschäftsjahr aufgetreten sind. Bereinigte Kennzahlen dienen jedoch nicht dazu, eine gewünschte Geschäftsentwicklung zu erreichen. Die Systematik sollte sich über die Jahre nicht ändern.

Der Dividendenvorschlag muss nicht am Ende der Ertragslage stehen. Sofern noch andere Komponenten die Dividende beeinflussen, wie beispielsweise der Verschuldungsgrad oder die Höhe der Investitionen, bietet es sich an, den Dividendenvorschlag erst nach der Vermögenslage zu erläutern.

Die Verwendung von Mehrjahresübersichten hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr als Standard durchgesetzt. Über den Vergleich mit dem Vorjahr hinaus helfen sie dem Leser, die Geschäftsentwicklung des Unternehmens einzuordnen.

Finanzlage

- Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements
 - Gibt es eine angestrebte Kapitalstruktur oder ein bestimmtes Verschuldungsverhältnis?
 - Minimierung der Kapitalkosten?
 - Sicherstellung der Liquidität
 - Wer ist verantwortlich wofür? (beispielsweise Treasury, Treasury-Guidelines)
- Beschreibung der Umsetzung der Ziele
- In welchen Währungen bestehen Verbindlichkeiten?
- Nutzung derivativer Finanzinstrumente zur Absicherung
- Anteil der Absicherung von Nettopositionen in Fremdwährungen sowie andere Hedginginstrumente
- Bedeutung außerbilanzieller Finanzierungsinstrumente für die Finanzlage
- Mehrperiodenübersicht zur Finanzlage
- Darstellung der Kapitalstruktur
- Interne und externe Finanzierungsquellen
 - Angaben zur Art, Fälligkeits-, Währungs- und Zinsstruktur sowie anderen wesentlichen Konditionen der Verbindlichkeiten und der zugesagten nicht ausgenutzten Kreditlinien
 - Gegebenenfalls vorhandene Beschränkungen in der Verfügbarkeit von Finanzmitteln
 - Bestehen Covenants?
- Rückstellungen erläutern, sofern sie von wesentlicher Bedeutung für die Kapitalstruktur sind
- Wesentliche Finanzierungsmaßnahmen im abgelaufenen Geschäftsjahr darstellen (Kapitalmaßnahmen, Kreditlinien)
 - Wie haben sich die Kapitalkosten im abgelaufenen Geschäftsjahr entwickelt?
- Außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente (Zweck, wirtschaftliche Substanz, künftige Auswirkungen)
- Wesentliche Kategorien außerbilanzieller Finanzierungsinstrumente (ABS, Sale-and-Lease-Back...)
- Einstufung der Kreditwürdigkeit durch Rating-Agenturen
- Gewichteter Fremdkapitalkostensatz für das abgelaufene Geschäftsjahr sollte erläutert werden
- Zins- und Währungskursmanagement
 - Ziele und Grundsätze
 - Auswirkung von Zins- und Währungskursschwankungen auf das Unternehmen

Die Aufhebung der ursprünglichen Trennung zwischen Equity- und Debt-IR hat in den letzten Jahren insbesondere bei der Darstellung der Finanzlage zu einer deutlichen Erweiterung der Inhalte beigetragen. Neben den Zielen des Finanzmanagements sind folgende Punkte von besonderer Bedeutung:

- Umfang und Struktur der bestehenden Verbindlichkeiten (nach Art, Währung und Zins)
- Umfang und Struktur der noch zusätzlich bestehenden Finanzierungsfazilitäten (Kreditlinien, Commercial-Paper-Programme etc.)
- Verwendung derivativer Finanzinstrumente
- Zins- und Währungskursmanagement des Unternehmen
- Rating-Einstufungen

Investitionen und Akquisitionen

- Darstellung von Fortführung und Abschluss bedeutender Investitionsvorhaben
- Umfang und Zweck der Investitionen (Sachanlagen, immaterielles Vermögen)
 - o Konzern- und Segmentebene
- Umfang von am Abschlussstichtag bestehenden wesentlichen Investitionsverpflichtungen
- Getätigte Akquisitionen (Kaufpreis, Ergebniseffekt)
- Desinvestitionen

Liquiditätsanalyse

- Entwicklung der Liquidität im abgelaufenen Geschäftsjahr
- Liquidität am Ende der Berichtsperiode
- Liquiditätsanalyse anhand der Kapitalflussrechnung
 - o Getrennte Analyse von Cashflow aus operativer Tätigkeit, Investitionen und Finanzierungstätigkeit
- Zuflüsse und Abflüsse liquider Zahlungsmittel
- Ursachen wesentlicher Veränderungen der Mittelherkunft und -verwendung, wesentliche externe und interne Liquiditätsquellen
- Fähigkeit des Konzerns, Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen
- Liquiditätengpässe sind anzugeben sowie Maßnahmen zur Behebung
- Hinweis auf Bestimmungen in Garantie-, Leasing-, Options- und anderen Finanzierungsverträgen, sofern hieraus umfangreiche vorzeitige Rückzahlungsverpflichtungen entstehen können

Auch die Darstellung der Investitionen, des Cashflows und der Liquidität sollte nicht auf reine Arithmetik beschränkt sein. Wesentliche Investitionsprojekte und Akquisitionen sowie die Ursachen der Entwicklung der einzelnen Cashflows sollten beschrieben werden.

Vermögenslage

- Darstellung der Vermögenslage, Höhe und Zusammensetzung
- Wesentliche Abweichungen gegenüber Vorjahr
- Erhöhung oder Minderung des Vermögens
- Inflations- und Wechselkurseinflüsse
- Außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente sowie Veränderungen gegenüber Vorjahr
- Angaben zu geleasteten, gepachteten oder gemieteten Vermögenswerten sowie selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte, sofern diese wesentlich für die wirtschaftliche Lage sind
- Ergänzende Angaben zur Investitions- und Abschreibungspolitik
- Einfluss von Verkehrswerten auf die Vermögenslage
- Angabe zu Aufwendungen für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, die nicht aktiviert wurden (Computersoftware, Patente, Urheberrechte)
- Angaben zu nicht betriebsnotwendigem Vermögen und Abweichungen zu branchenüblichen Werten
- Vermögensstruktur anhand von Kennzahlen im zeitraum- und branchenbezogenen Vergleich
- Berichterstattung zu immateriellen und nicht-bilanzierten Werten des Konzerns
 - o Spezielle Erläuterung von Humankapital, Kundenbeziehungen, Organisations- und Verfahrensvorteilen
 - o Markenwerte
 - o Humankapital: Fluktuation, Mitarbeiterqualifikation, Weiterbildungsmaßnahmen, Entlohnungssysteme, Veränderungen in tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen (gegebenenfalls in das Kapitel Mitarbeiter integrieren)
 - o Kundenbeziehungen: Kundenzufriedenheit, Kundenbindungsdauer, Anteilsquoten wesentlicher Produkte im Markt oder der Wertschöpfung pro Kunde
 - o Organisations- und Verfahrensvorteile: Durchlaufzeit der Auftragsabwicklung, Angaben zur Produktqualität, Gewährleistungsaufwendungen...
 - o Financial Capital, Supplier Capital, Process Capital, Customer Capital
 - o SD-KPIs (Sustainable Development Key Performance Indicators)
- Mehrperiodenübersicht zur Finanz- und Vermögenslage

Neben den klassischen Bilanz- und GuV-Kennzahlen bestehen zahlreiche weitere „komponierte“ Indikatoren. Einige Beispiele sind die Nettoverschuldung, der Verschuldungsgrad, Interest Coverage, die Umschlagshäufigkeit, Return on Equity, Return on Assets usw.

Zusätzlich zu den bilanzierten Vermögenswerten bilden eine Vielzahl immaterieller und nicht-bilanzierter Vermögenswerte die Grundlage des Unternehmenserfolgs. Aussagen hierzu gehören ebenfalls in den Geschäftsbericht – unter der Prämisse, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Zudem sollte eine Systematik erkennbar sein, wie die Entwicklung der ausgewählten immateriellen und nicht-bilanzierten Vermögenswerte erfasst, bewertet und beeinflusst wird. Ergebnisse von Mitarbeiter-, Kunden- oder Lieferantenbefragungen sind an dieser Stelle ein probates Mittel. An dieser Stelle ist die Grenze zur Nachhaltigkeitsberichterstattung fließend. Socially Responsible Investments (SRI) stellen zwar weiterhin eine Nische im Anlageuniversum dar, haben sich jedoch in der Vergangenheit rasant entwickelt. Aus Gründen der Berichtseffizienz sollte an dieser Stelle jedoch auf weiterführende Publikationen wie den Nachhaltigkeitsbericht verwiesen werden. Im Lagebericht geht es darum, zentrale Kennzahlen darzustellen, die eine große Bedeutung für die Unternehmenssituation haben. Um eine Vergleichbarkeit und Vereinheitlichung der Berichterstattung zu erreichen, wurden eine Reihe an SD-KPIs (Sustainable Development Key Performance Indicators) entwickelt. Zur Auswahl möglicher Kennzahlen eignet sich der Leitfaden der DVFA (<http://www.effas-esg.com/>) oder eine vom Bundesumweltministerium erstellte Studie (http://www.sd-m.de/files/SD-KPI_Standard_2010-2014_V12d.pdf). Andere wichtige Leitlinien beziehungsweise Kennzahlen ergeben sich aus der Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org) sowie dem Carbon Disclosure Project (www.cdproject.net).

Forschung und Entwicklung

- Grundlegende Angaben zu den F&E-Aktivitäten des Unternehmens
- Leitlinien und Schwerpunkte
- Angaben zur Organisation der F&E im Unternehmen
 - Abteilungen im Unternehmen (Mitarbeiterzahl)
 - Einbindung von externem Know-How (Universitäten, Partnerschaften)
 - Kauf von externem Know-How
- Aufwand und Ergebnisse
 - Gesamtaufwand, Aufwand nach Segmenten
 - Kennzahlen über mehrere Jahre (Forschungsquote, Forschungsintensität)
 - Patentanmeldungen
 - Umsatz durch neue Produkte
- Darstellung ausgewählter Einzelprojekte

- o Was wurde erreicht?
- o Warum wichtig für das Unternehmen?
- o Zeit bis zur Marktreife?
- o Ergebnispotenzial etc.

Das Kapitel zu Forschung und Entwicklung des Unternehmens ist ein Pflichtbestandteil des Lageberichts nach HGB. Inhalt und Umfang variieren jedoch in der Berichtspraxis in Abhängigkeit von der Bedeutung der F&E für das Unternehmen. Handelsunternehmen oder Finanzdienstleister haben in der Regel sehr kurze oder keine F&E-Kapitel. Hier würde es sich jedoch auch anbieten, ein Kapitel über Innovationen im Unternehmen zu verfassen. Je wichtiger F&E für die Wertschöpfung des Unternehmens ist, desto detaillierter sollte die Darstellung sein. Wichtig ist, die aktuelle F&E-Arbeit in ein Gesamtbild zu integrieren, das die langfristige Ausrichtung darstellt. Dementsprechend sollten auch F&E-Kennzahlen im Mehrjahresvergleich gezeigt werden. Einzelne Projekte und deren Fortschritt können exemplarisch für die F&E-Strategie vorgestellt werden, wobei zu beachten ist, dass es sich nicht um ein Technikmagazin handelt. Neben der Verständlichkeit ist wichtig, die kaufmännische Bedeutung der Projekte einzuordnen.

Mitarbeiter

- Statement zur Bedeutung der Mitarbeiter für den Konzern
- Führungskultur
- Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im abgelaufenen Geschäftsjahr
- Personalstruktur (Mitarbeiter der Segmente, Inland und Ausland, nach Geschlecht, Altersstruktur etc.)
- Weitere Kennzahlen: Personal-SD-KPIs, Fluktuation, Krankheitstage, Fortbildungstage pro Mitarbeiter
- Eckpunkte der Personalstrategie
- Ausgewählte Personalmaßnahmen
 - o Förderung, Fortbildung
 - o Motivation
 - o Mitarbeitergewinnung
- Interne Kommunikation

Das Kapitel zum Thema Mitarbeiter besitzt eine wichtige Signalwirkung – für derzeitige und potenzielle Mitarbeiter. Folglich dürfen sich die Schilderungen nicht nur in Statistiken erschöpfen. Eckpunkte der Personalstrategie sowie ausgewählte Personalmaßnahmen gehören ebenso zur Berichterstattung.

Chancen- und Risikobericht

- Grundsätze des Chancen- und Risikomanagements
- Struktur und Prozess
- Beschreibung verschiedener Risikokategorien
 - Umfeld- und Branchenrisiken (inkl. politische und regulatorische Risiken)
 - Unternehmensstrategische Risiken
 - Leistungswirtschaftliche Risiken
 - Finanzwirtschaftliche Risiken (Kreditrisiken, Liquidität/Finanzierung, Zins- und Währungsrisiken)
 - Personalrisiken
 - IT-Risiken
 - Sonstige Risiken
- Beschreibung ausgewählter Chancen
 - Chancen aus dem Umfeld (Markttrends)
 - Strategische Chancen
 - Leistungswirtschaftliche Chancen (Hebung von Synergien)
- SWOT-Analyse
- Zusammenfassende Bewertung der Risikosituation

Das Kapitel zu Chancen und Risiken ist wohl der Abschnitt des Lageberichts, der in den letzten Jahren am meisten an Umfang zugenommen hat. Der Chancen- und Risikobericht zählt auch zu den Lieblingskapiteln der Wirtschaftsprüfer und wird oft mit den meisten Anmerkungen und Ergänzungen versehen.

Neben der Beschreibung der einzelnen Risiken in Verbindung mit möglichen finanziellen Auswirkungen ist stets zu erläutern, was das Unternehmen tut, um die Risiken möglichst zu reduzieren.

Der Fokus in der Berichterstattung ist von den Risiken verstärkt auf die möglichen Chancen gewandert, was vielen Unternehmen größere Schwierigkeiten bereitet als die Darstellung der Risiken.

Bericht zum IKS

- Darstellung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Durch das BilMoG sind Unternehmen verpflichtet, über das interne Kontroll- und Risikomanagementsystems zu berichten. Die Schwerpunkte liegen dabei auf dem Prozess

der Rechnungslegung sowie den Organisations-, sowie Kontroll- und Überwachungsstrukturen, die die bilanziell richtige Erfassung, Aufbereitung und Würdigung von unternehmerischen Sachverhalten und deren Übernahme in die externe Rechnungslegung sicherstellen sollen. Im Einzelnen sind die Ziele des IKS die Risiken der Rechnungslegung und den organisatorischen Aufbau und Ablauf der Kontrollmechanismen darzulegen.

Nachtragsbericht

- Angaben zu Vorgängen von besonderer Bedeutung und ihrer Auswirkung auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens

Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

- Beurteilung der wirtschaftlichen Lage durch die Unternehmensleitung
- Darstellung des Einflusses von Bilanzpolitik auf die wirtschaftliche Lage

Bevor der Blick in die Zukunft des Unternehmens gerichtet wird, steht die Gesamtaussage zur derzeitigen wirtschaftlichen Lage. Sie ist eine komprimierte und bewertende Darstellung des Managements auf Basis der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage. Auch negative Aspekte sollten an dieser Stelle nicht ausgespart werden. Sofern das Unternehmen von Bilanzierungsspielräumen Gebrauch gemacht hat, ist dies anzugeben und darzustellen.

Prognosebericht

- Wesentliche Chancen und Risiken für die nächsten zwei Jahre
- Quantifizierung der erwarteten Entwicklung der Einflussfaktoren
- Negative und positive Trends (Prognosecharakter muss zum Ausdruck kommen)
- Erwartungen bezüglich der Entwicklung der Rahmenbedingungen (ebenso Branche)
- Chancen aus der Entwicklung der Rahmenbedingungen
- Änderungen der Geschäftspolitik
- Erschließung neuer Absatzmärkte
- Verwendung neuer Verfahren (in Produktion, Absatz...)
- Künftige Produkte und Dienstleistungen
- Ertragslage: Entwicklung von Umsatz, Aufwendungen und Ergebnis angeben und erläutern

- Überleitung aus dem operativen Ergebnis unter Berücksichtigung von Zinsaufwendungen, voraussichtlicher Entwicklung des Fremdkapitalkostensatzes und der Steuerquote angeben
- Ist eine Segmentberichterstattung vorhanden, ist auch auf Entwicklungen der Segmente einzugehen
- Geplante Investitionsvolumina
- Deckung der Investitionen durch erwarteten Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit
- Finanzwirtschaftliche Auswirkungen
- Auswirkungen auf die Vermögenslage des Unternehmens
- Erläuterung wesentlicher Finanzmittelabflüsse und Refinanzierungen
- Aussage der Geschäftsführung – Gesamtaussage (Entwicklung der Ertrags- und Finanzlage)

Der Prognosebericht hat deutlich an Bedeutung gewonnen. Der Grad der Detaillierung ist kontinuierlich angewachsen. Dabei geht es zunehmend sowohl um geschäftspolitische Aussagen zu Produkten, Märkten oder Prozessen als auch um konkrete Prognosewerte für die künftige Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage – und zwar für einen Zeitraum von zwei Jahren. Dabei ist auch auf die Segmentebene einzugehen. Es ist zu empfehlen, die Annahmen der getroffenen Prognose darzulegen (beispielsweise BIP-Wachstum, Ölpreisentwicklung, Wechselkursentwicklung), da dies als spätere Argumentationshilfe dienen kann. Die zahlreichen Detailaussagen sollten am Schluss des Prognoseberichts in einer Tabelle sowie in der Gesamtaussage zur zukünftigen Entwicklung des Unternehmens zusammengefasst werden.

Verweis auf die Erklärung zur Unternehmensführung (siehe Corporate Governance)
Verweis auf den Vergütungsbericht (siehe Corporate Governance)

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB, beispielsweise

- die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals
- Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen,
- direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital, die 10 vom Hundert der Stimmrechte überschreiten, soweit die Angaben nicht im Konzernanhang zu machen sind;
- die gesetzlichen Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung;
- die Befugnisse des Vorstands insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen;

Bilanzzeit nach § 264 Abs. 2 HGB (auch nach dem Abschluss möglich)

- „Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.“
- Datum, Unterschrift der Vorstände

Am Schluss des Lageberichts sind noch einige Formalien zu erfüllen. Das BilMoG hat die Erklärung zur Unternehmensführung zu einem weiteren Pflichtbestandteil des Lageberichts erklärt. Aufgrund der thematischen Nähe zum Bereich Corporate Governance ist im Lagebericht ein entsprechender Verweis auf den Abschnitt Corporate Governance zu empfehlen.

Auch der Vergütungsbericht kann an dieser Stelle ausgeklammert und in den gesonderten Abschnitt Corporate Governance verschoben werden.

Die Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB sollten am besten durch die Rechtsabteilung geliefert werden. Es ist zu beachten, dass keine Negativerklärungen abgegeben werden müssen.

Kurzfassung des Lageberichts

Eine dem Lagebericht vorangestellte Kurzfassung verschafft dem Leser einen schnellen Überblick und vermittelt die wichtigen Botschaften. Auf ein bis zwei Seiten sollten die Hauptbestandteile des Lageberichts in einem Text zusammen mit Grafiken dargestellt werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Kurzfassung auch in anderen Publikationen (beispielsweise Einladung zur Hauptversammlung) verwandt werden kann.

Corporate Governance

Begriffsklärung

Corporate Governance umfasst die Strukturen und Prozesse einer effizienten Unternehmenskontrolle und -führung. Weltweit haben sich nationale und internationale Kodizes herausgebildet. In Deutschland gilt der Deutsche Corporate Governance Kodex, der zahlreiche Empfehlungen und Anregungen enthält und jährlich aktualisiert wird.

Ursprünglich basierte der Kodex auf dem Comply or Explain-Gedanken. Mittlerweile hat die Gesetzgebung einen immer größeren Einfluss und zahlreiche Empfehlungen oder Anregungen konkretisiert und in Gesetzestext gegossen.

Formale Anforderungen

Bis zum Geschäftsbericht 2008 wurde die Berichterstattung zur Corporate Governance weitgehend im Deutschen Corporate Governance Kodex Ziffer 3.10 behandelt. Das Aktiengesetz § 161 regelte die Abgabe einer Entsprechenserklärung.

In der Berichtspraxis haben die Unternehmen im Geschäftsbericht einen Abschnitt Corporate Governance geschaffen, dessen Umfang stark variierte (zwei bis zehn Seiten). Im Zuge des BilMoG wurde die sogenannte „Erklärung zur Unternehmensführung“ als Bestandteil des Lageberichts eingeführt (§ 289a HGB). Diese hat zu enthalten:

- Die Erklärung gemäß § 161 Aktiengesetz;
- Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, nebst Hinweis, wo sie öffentlich zugänglich sind;
- Eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen; sind die Informationen auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich, kann darauf verwiesen werden.

Damit erstreckt sich die Erklärung zur Unternehmensführung über zahlreiche Punkte, die sich als Standard der bisherigen CG-Berichterstattung etabliert haben. Gleichzeitig fordert der Kodex „Vorstand und Aufsichtsrat berichten jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens, Corporate-Governance-Bericht. Dieser ist Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung der Gesellschaft.“ Da es gleichzeitig möglich ist, die Erklärung zur Unternehmensführung nur auf der Website des Unternehmens zu veröffentlichen (Hinweis im Lagebericht), besteht hier eine Soll-Bruchstelle.

Gemäß § 315 Abs. 2 HGB ist auch über die Grundzüge des Vergütungssystems zu berichten. Der Kodex formuliert in Ziffer 4.2.5 „Die Offenlegung (der Vergütung der Vorstandsmitglieder) soll in einem Vergütungsbericht erfolgen, der als Teil des Corporate-Governance-Berichts auch das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder in allgemein verständlicher Form erläutert.“ Der DRS 17 konkretisiert die Vorschriften zur Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder.

Positionierung im Geschäftsbericht

Es empfiehlt sich, sämtliche Corporate-Governance-relevanten Themen in einem gesonderten Abschnitt Corporate Governance zu bündeln. Da die Erklärung zur Unternehmensführung und der Vergütungsbericht Bestandteile des Lageberichts sind, wird an dieser Stelle ein Kunstgriff angewandt. Zum einen wird im Lagebericht auf die Abschnitte an anderer Stelle des Geschäftsberichts verwiesen. Zum anderen werden die Abschnitte dann mit einer Fußnote mit dem Text „integraler Bestandteil des Lageberichts“ versehen. Obwohl die Erklärung zur Unternehmensführung nur auf der Website des Unternehmens veröffentlicht werden muss, ist es ratsam, diese auch im Geschäftsbericht zu verwenden, da gemäß Kodex ohnehin ein CG-Bericht verfasst werden soll und beide Bausteine weitgehend deckungsgleich sind.

Gliederung des Abschnitts Corporate Governance

*Bericht des Aufsichtsrats
Mitglieder des Aufsichtsrats
Mandatsliste von Vorstand und Aufsichtsrat*

Erklärung zur Unternehmensführung und Corporate-Governance-Bericht

- Statement zur Bedeutung von Corporate Governance für das Unternehmen
- Neuerungen im Bereich Corporate Governance im abgelaufenen Geschäftsjahr
- Entsprechenserklärung sowie Erläuterung der Abweichungen von den Kodex-Anregungen
- Angabe relevanter Unternehmensführungspraktiken (Ethikkodex, Code of Conduct, Compliance-Richtlinien etc.)
- Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat (Zusammensetzung der Organe und Aufgaben, Zusammenarbeit, inkl. Ausschüsse)
- Transparenz und Kommunikation (freiwillig)
- Hauptversammlung (freiwillig)
- Wirtschaftsprüfer und Rechnungslegung (freiwillig)
- Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat (Ziffer 6.6 des Kodex)
- Compliance (freiwillig, siehe nächstes Kapitel)
- Vergütungsbericht
 - Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat (siehe DRS 16 sowie Kodex Ziffer 4.2 ff und 5.4ff)
 - Individualisierte Darstellung der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat, aufgeteilt nach einzelnen Komponenten

Sonderthema: Compliance

Im Abschnitt Corporate Governance kann auch umfassender zum Thema Compliance Stellung genommen werden. Folgende Themen können dabei abgehandelt werden:

- Was bedeutet Compliance für das Unternehmen?
- Welche Themengebiete stehen besonders im Fokus?
- Wie ist das Compliance-Management-System gestaltet?
 - Organisation
 - Anzahl Mitarbeiter
 - Wo ist Compliance beim Vorstand angesiedelt?
 - Schulungen für Mitarbeiter
 - Compliance-Leitfaden
 - Compliance-Hotline
 - ...
- Was waren wichtige Compliance-Themen im abgelaufenen Geschäftsjahr?
 - Insbesondere: Welche Verstöße wurden registriert?
Was waren Folgen der Verstöße?
- Welche Themen stehen für die Folgejahre auf der Agenda?

IV Gestaltung

Um einen Geschäftsbericht zu gestalten, bieten Corporate-Design-Regeln eine wesentliche Orientierung. Je nach Konzept kann es aber erforderlich sein, zusätzliche oder abweichende Gestaltungselemente anzuwenden. Von allen Unternehmenspublikationen kann es sich der Geschäftsbericht am ehesten leisten, gestalterisch „aus der Reihe zu tanzen“.

4.1. Layout

Das Layout definiert und verbindet alle Elemente des gestalterischen Konzepts und visualisiert die Unternehmensstory. Es berücksichtigt die Gliederung des Geschäftsberichts in den Imageteil und den gesetzlich geforderten Rechenschaftsbericht. Das Layout umfasst eine klare Gliederung der Seiten und verfolgt idealerweise einen didaktischen Ansatz: Der Leser lernt sich in dem Geschäftsbericht zu bewegen und findet so die von ihm gesuchten Informationen rasch und gleichsam intuitiv. Im Projektablauf ist das Layout möglichst frühzeitig zu entwickeln, typischerweise nach Festlegung der inhaltlichen Detailgliederung. Es wird eine Grunddatei über den gesamten Geschäftsbericht hinweg erstellt, zunächst ohne spezifische Inhalte.

Ein Geschäftsbericht benötigt eine harmonische, in sich stimmige Optik. Daher wird stets in einem Gestaltungsraster gearbeitet. Es legt den Satzspiegel, die Typografie und die Bildgrößen fest. Auch die Farbgebungen sind zu berücksichtigen; sie bewegen sich innerhalb einer festgelegten Palette. Ebenfalls von Bedeutung für einen harmonischen Eindruck des Berichts ist der Rhythmus von Bild und Text. Der erste Blick des Lesers fällt auf den Titel, der damit für die Gestaltung des Geschäftsberichts eine besondere Rolle spielt. In der Bildauffassung, Farbgebung und gesamten Anmutung sollte der Titel mit dem Layout korrespondieren. Schließlich sind beim Layout produktions-technische Aspekte zu berücksichtigen, wie beispielsweise die Bindung oder eventuelle Ausstanzungen.

4.2. Typografie

Für die Typografie eines Geschäftsberichts ist in der Regel die Corporate-Schrift des Unternehmens maßgeblich, die für ein einheitliches Schriftbild über alle Publikationen hinweg sorgt. Für den Geschäftsbericht ist aufgrund seiner großen Textmenge die gute Lesbarkeit und Leseführung entscheidend. Die Typografie kann darüber hinaus unterhaltend wirken, aber immer im Rahmen der vorgegebenen Struktur. Die Typografie unterscheidet Hierarchieebenen; zu definieren sind:

- Headlines
- Subheadlines
- Overlines
- Fließtexte
- Zitate
- Bildunterschriften
- Rubriken und Seitenzahlen
- Marginalien
- Ziffern
- Schriften für Grafiken und Tabellen

4.3. Farbgebung

Bei der Farbgebung des Geschäftsberichts bewegen sich die meisten Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate-Farben, um den Wiedererkennungswert zu steigern. Insgesamt gilt es, durch die Farbwahl eine harmonische Anmutung des Berichts zu erreichen. Farben werden gezielt eingesetzt: Sie strukturieren Typografie, Grafiken und Tabellen, oder sie können als Stilmittel bewusst schrill oder dezent wirken. Farbige Motive sind realistischer als schwarz-weiße Bilder, die eher künstlerisch anmuten. Generell bewegen sich Bildmotive und Illustrationen in einer eigenen Farbwelt. Farben wirken:

- in der Typografie
- in Grafiken und Tabellen
- als Farbcodierung zur Leserführung
- als Farbfonds
- zur Hervorhebung
- zum Trennen

4.4. Grafiken und Tabellen

Das Wichtigste vorab: Grafiken und Tabellen müssen sich selbst erklären, anderenfalls sind sie nicht sinnvoll. Sie unterstützen Inhalte und vermitteln klare Botschaften, sie dienen der Darstellung und Analyse komplizierter Sachverhalte. Zudem beleben Grafiken und Schaubilder textlastige Seiten. Einige Empfehlungen zur Ausführung:

- Verwendung einheitlicher Farben und Schriften
- Einsatz unterschiedlicher Grafiken (Torten, Balken, Kurven)
- Einheitlichkeit der Darstellung im gesamten Geschäftsbericht
- Bebildern oder Illustrieren der Grafiken belebt
- Größenverhältnisse beachten
- Tabellenlayout übersichtlich gestalten
- Linien und Farbfonds einsetzen
- Kombination aus Tabellen und Grafiken nutzen

4.5. Bilder und Illustrationen

Bilder haben Macht! Sie sind daher wohl überlegt einzusetzen. Die Bildsprache trägt ganz entscheidend zur Imagebildung des Unternehmens bei. Bilder leiten und rufen Gefühle hervor, sie visualisieren Strategien und unterstützen die Unternehmensstory. Ein gutes Bild ersetzt viele Seiten Text. Dabei können Bilder authentisch sein („dieser Vorstand packt an“) oder als Metaphern eingesetzt werden (ein gläsernes Bürogebäude: „Wir sind transparent und haben nichts zu verbergen“). Illustrationen helfen da, wo man mit Fotos nicht weiter kommt. Illustrationen sind immer künstlerisch. Wichtig sind bei Illustrationen und bei Fotografien eine einheitliche Bildauffassung als optische Klammer.

Bilder stammen im Wesentlichen aus drei Quellen:

- Eigene Bilder des Unternehmens – kostengünstig, von unterschiedlicher Qualität, enge Bandbreite
- Kommerzielle Bilddatenbanken – große Auswahl, Bilder auf einer Linie sind schwer zu finden, kostengünstiger als Eigenproduktion neuer Fotos

- Eigene neue Fotos – einheitliche Bildauffassung und hohe Authentizität, erhebliche Kosten

Bilder bieten unendliche Variationsmöglichkeiten. Mit Bildausschnitten lässt sich eine hohe Dramaturgie erreichen. Unterschiedliche Farbgebungen erzeugen unterschiedliche Stimmungen. Nähe und Tiefe, Stillstand und Bewegung etc. bilden Gegensätze ab. Von praktisch höchster Bedeutung ist das Foto des Vorstands – als Gruppe oder als Einzelfotos. Hier empfiehlt sich besondere Sorgfalt bei der Vorbereitung und Durchführung der Foto-Session. Gesichter, Körperhaltung, die Position der Vorstandsmitglieder zueinander können entlarvend sein oder zu Fehlinterpretationen Anlass geben. Am besten findet dieser Termin frühzeitig, in entspannter Atmosphäre, mit einem professionellen Fotografen (und einer Maskenbildnerin) statt.

V Projektmanagement

5.1. Zeitplan

Der beste Geschäftsbericht ist nichts wert, wenn er nicht termingerecht vorliegt. Die erste Aufgabe des Projektmanagements besteht also darin, abzustimmen und zu entscheiden, zu welchem Zeitpunkt der Bericht in welcher Form zur Verfügung stehen soll:

- Mindestanforderung: Am Tag der Hauptversammlung soll der Konzerngeschäftsbericht in gedruckter Form zur Verfügung stehen. Ab dem Tag der Veröffentlichung der Einladung zur Hauptversammlung müssen Konzernabschluss und -lagebericht sowie AG-Abschluss und Lagebericht vorliegen; allerdings reicht ein elektronisches Dokument ohne zusätzliche inhaltliche und gestalterische Elemente aus.
- Häufigste Variante: Am Tag der Bilanzpressekonferenz und des Analystenmeetings liegt der Geschäftsbericht als stückzahlmäßig begrenzte Voraufgabe im Digitaldruck und als PDF in deutscher und englischer Version vor.
- Maximalanforderung: Am Tag der Bilanzpressekonferenz und des Analystenmeetings ist der Geschäftsbericht in finaler Form gedruckt und elektronisch in allen Sprachvarianten fertig. Dies setzt allerdings voraus, dass die bilanzfeststellende Sitzung des Aufsichtsrats mindestens zehn Tage zuvor stattgefunden hat, was unter Umständen (Ad hoc-Publizität!) rechtliche Probleme aufwerfen kann.

Neben diesen drei Varianten gibt es verschiedene Zwischenstufen. Es ist empfehlenswert, frühzeitig mit dem Vorstand und gegebenenfalls mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden

abzustimmen, welche Variante realisiert werden soll.

Die Funktion des Geschäftsberichts als Rechenschaftsbericht über das abgelaufene Geschäftsjahr erfordert (zumindest bei Unternehmen in Form einer Aktiengesellschaft), dass die Aufstellung des Zeitplans mit der Festlegung des Termins für die Hauptversammlung beginnt. Gut sechs Wochen zuvor ist die Einladung zur Hauptversammlung zu veröffentlichen, die den Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns enthält; zeitgleich sind Konzern- sowie AG-Abschluss und -Lagebericht zu publizieren. Die bilanzfeststellende Sitzung des Aufsichtsrats findet idealerweise am Vortag statt. Ihr voraus geht die entsprechende Sitzung des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats, zu der mit ausreichender Vorlaufzeit unter Beifügung des Prüfberichts des Wirtschaftsprüfers einzuladen ist. Der Prüfbericht basiert auf dem Jahresabschluss, den das Rechnungswesen/ Controlling des Unternehmens erstellt, sowie auf dem Lagebericht. Bevor dem Wirtschaftsprüfer Jahresabschluss und Lagebericht zur Verfügung gestellt werden, befasst sich damit intensiv der Vorstand. Diese Abfolge muss stets das zentrale Element des Zeitplans für die Erstellung des Geschäftsberichts bilden. Da in großen Konzernen Gremiensitzungen mit einem Vorlauf von ein bis zwei Jahren terminiert werden, müssen bereits zu diesem frühen Zeitpunkt die Belange der Geschäftsberichtserstellung Berücksichtigung finden.

Demgegenüber ist die Aufstellung des Zeitplans für diejenigen Arbeiten, die vom Projektteam inklusive externer Partner zu leisten sind, vergleichsweise einfach. Die Entscheidung über den Veröffentlichungstermin des Berichts bestimmt in hohem Maße die notwendigen Kapazitäten: Je früher die Veröffentlichung und je anspruchsvoller das inhaltliche und gestalterische Konzept, umso höher der notwendige Mitteleinsatz. Dabei sollte auch dem Vorstand klar sein (oder klar gemacht werden), dass ehrgeizige Ziele bei der Berichtserstellung ein entsprechendes Budget und Personalkapazitäten erfordern.

Ein einfacher Grundsatz der Terminplanung lautet: Erledigung aller Aufgaben zum frühest möglichen Zeitpunkt:

- Bildung des Projektteams inklusive externer Dienstleister im Spätsommer (bei Geschäftsjahresende 31. Dezember).
- Aufstellung und Abstimmung des finalen Zeitplans im Herbst.
- Vorstandsentscheidung über das inhaltliche und grafische Konzept im Herbst.

- Vorliegen der Detailgliederung sowie des Bildkonzepts und der Vorstandsfotografie im Oktober/ November.
- Entwurf des Imageteils und der allgemeinen Teile des Lageberichts vor Weihnachten.
- Finalisierung des Image- und Serviceteils im Januar; Beginn der Satzarbeiten und der Übersetzung.
- Konzentration auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage im Februar.
- Formulierung des Prognoseberichts kurz vor Übergabe des Lageberichts an den Wirtschaftsprüfer.

Abschließend hierzu sei angemerkt, dass erfahrene Projektmanager insgeheim immer einen Plan B haben (Zeitreserve), falls einige der Beteiligten ihre Termine nicht einhalten.

5.2. Team

Die Aufstellung des Jahresabschlusses liegt in der Ressortzuständigkeit des Finanzvorstands und wird vom Rechnungswesen/ Controlling durchgeführt. Der CFO ist auch auf höchster Ebene Gesprächspartner der Wirtschaftsprüfer. Der Vorstandsvorsitzende ist typischerweise für die Geschäftsstrategie und Business Development verantwortlich; zudem berichtet die Unternehmenskommunikation in aller Regel an den CEO. Investor Relations kann hier wie da angesiedelt sein. Diese beiden Vorstandsmitglieder sollten sich idealerweise als die Spitze des Projektteams Geschäftsbericht verstehen; es erleichtert den Zugang zu Informationen und verkürzt die Entscheidungswege. Zudem hat sich bewährt, innerhalb des Unternehmens namentlich Verantwortliche zu benennen, die dafür Sorge zu tragen haben, dass Zulieferungen in der besprochenen Qualität termingerecht eingehen. Der Projektverantwortliche im Unternehmen koordiniert, steuert und kontrolliert den Prozess.

Geschäftsberichte werden fast ausnahmslos unter Einbeziehung externer Dienstleister erstellt. Dies hat grundsätzlich zwei Gründe: Erstens dient es der Erhöhung der Kapazität für dieses zeitlich begrenzte Projekt, zweitens bindet man spezifische Kompetenz und spezialisiertes Know-How ein. Übersetzer, Fotografen, Lithografie, Druck und Verarbeitung kommen in aller Regel von außen. Ansonsten setzen Unternehmen externe Dienstleister bei der Erstellung des Geschäftsberichts modular ein.

Module des Outsourcings

1. Technische Dienstleistungen:
Fotograf, Lithografie, Druck, Verarbeitung, technische Online-Umsetzung
2. Gestalterische Dienstleistungen:
Gestalterisches Konzept, Kreation, Layout, Satz, Online-Bericht
(medien-spezifische Gestaltung)
3. Inhaltliche Dienstleistungen:
Inhaltliches Konzept, Verfassen der Texte des Imagetexts, Verfassen des
Lageberichts, Schlussredaktion, Übersetzung, Lektorat
4. Projektmanagement:
Projektplanung, -steuerung und -kontrolle, Qualitätsmanagement

Wie findet man einschlägige Dienstleister? Häufig genügt ein Blick in das Impressum einiger Geschäftsberichte. Zudem gibt es spezialisierte Dienstleister-Datenbanken, wie die DIRS-Datenbank des DIRK (www.dirk.org) oder des Geschäftsberichteportals (www.geschaeftsberichte-portal.de). Sofern bislang noch kein Kontakt zu Dienstleistern besteht, empfiehlt es sich, einige Anbieter zu einem unverbindlichen Vorgespräch einzuladen. Dabei ist zu klären, ob die Bedarfsstrukturen des Unternehmens und das Angebotsprofil des Dienstleisters zueinander passen, ob die geforderte Kompetenz vorhanden ist und auch, ob die persönliche „Chemie“ stimmt. Danach werden üblicherweise Wettbewerbspräsentationen einiger weniger Dienstleister durchgeführt (im Fachjargon: Pitchings), bei denen die Agenturen erste Gedankenskizzen zum inhaltlichen und/ oder gestalterischen Konzept vorstellen, die sie auf der Grundlage eines kurzen schriftlichen Briefings durch das Unternehmen entwickelt haben.

5.3. Projektablauf

Geschäftsberichte entstehen allenfalls annäherungsweise nach einem festen Schema. Einerseits sind die unternehmensspezifischen Eigenheiten sehr unterschiedlich. Andererseits kann die Unternehmensentwicklung während eines laufenden Prozesses der Berichterstellung immer wieder Überraschungen bringen. Klassiker sind hier ein plötzlicher Wechsel im Management oder in der Strategie, oder eine unvorhergesehene Großakquisition, die das eigentlich schon verabschiedete Konzept des Geschäftsberichts umwerfen. Flexibilität aller Beteiligten ist daher Trumpf.

Nach der Bildung des Projektteams und der Aufstellung des Zeitplans gilt es, die wei-

teren Eckdaten des Projekts festzulegen. Dreh- und Angelpunkt ist hier vor allem das inhaltliche und gestalterische Konzept. Was soll das Motto sein? Was sind die wichtigsten Botschaften? Wie ähnlich soll der Bericht früheren sein, wie stark soll er sich von denjenigen der Peer Group unterscheiden? Aber auch technische Punkte sind zu entscheiden: Auflagenhöhe, Sprachversionen, Art der Online-Umsetzung, Zeitpunkt und Auflagenhöhe von Voraufgaben etc. Im Zentrum steht der Projektverantwortliche, der das Projekt treibt, Aufgaben verteilt, die Qualität der Rückläufe überwacht, die Arbeit aller Beteiligten koordiniert und notwendige Entscheidungen trifft und herbeiführt. Typische Situationen mit Klärungsbedarf sind unterschiedliche Auffassungen von Layout und Redaktion über die Umsetzung von Tabellen und Grafiken, oder ein Zwist zwischen Controlling und Übersetzer hinsichtlich einer treffenden Übersetzung eines Begriffs in der Cashflow-Rechnung.

Von nicht zu überschätzender Bedeutung für das Projektmanagement ist die Master-Copy des entstehenden Berichts. Sie wird üblicherweise von einer Person geführt und stellt sicher, dass alle Projektbeteiligten auf gleicher Basis arbeiten. Eine Alternative hierzu ist der Einsatz eines Redaktionssystems. In einem vom Layout vorgegebenen Rahmen können mehrere Redakteure gleichzeitig Texte bearbeiten, Änderungen untereinander verfolgen, annehmen oder ablehnen. Dabei erscheint der Text gleichsam in gesetzter Form. Bei einem sehr disziplinierten und gut geschulten Team lassen sich so Effizienzgewinne bei der Texterstellung erzielen. Tabellen und Grafiken müssen allerdings weiterhin vom Grafiker bearbeitet werden.

Das Projektmanagement verwaltet drei wichtige Schnittstellen: die zum Satz, die zum Übersetzer und die zur Online-Umsetzung. In allen drei Richtungen ist zu entscheiden, wann der richtige Zeitpunkt zur Übergabe und zur Aufnahme der Tätigkeit gekommen ist. Eine zu frühe Weitergabe eines noch nicht final freigegebenen Kapitels kann zu mühsamer und kostspieliger Nacharbeit führen und gravierende Fehler verursachen, wenn spätere Änderungen nicht konsequent nachgeführt werden. Andererseits ist es aus Zeitgründen meistens unmöglich, mit Satz und Übersetzung zu warten, bis alle Texte und Tabellen endgültig freigegeben sind. In der Praxis dienen ein minutiöses Abhaken aller Zahlen und Tabellen durch das Controlling und eine professionelle Schlussredaktion einschließlich Lektorat dem Eliminieren letzter Fehler und Unstimmigkeiten. Zudem findet beim Andruck des Geschäftsberichts nochmals eine intensive Überprüfung der sogenannten Blaupausen statt.

Zeitnah nach Fertigstellung des Geschäftsberichts ist es wichtig, dass sich alle Projektbeteiligten nochmals zusammensetzen, um eine kritische Analyse des Projektablaufs vorzunehmen. Ziel ist, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und für die nächste Berichtsperiode vorzumerken.

VI | Dos & Don'ts

Dos

- Frühzeitige Zusammenstellung des Projektteams mit klarer Zuordnung der Verantwortung, der Berichtswege und der Kompetenzen.
- Detaillierter Zeitplan, der mit allen Projektbeteiligten abgestimmt ist und auf den sich alle ausdrücklich verpflichten.
- Klare, möglichst ausgewogene inhaltliche Gliederung, eindeutige Überschriftenhierarchie.
- Angemessene Berücksichtigung des Standards anderer Geschäftsberichte im Sinne des Benchmarking, ohne das eigene Konzept zu verbiegen.
- Vorlage einiger weniger Konzepte (am besten nur eines!) beim Vorstand.
- Ziele und Strategie des Unternehmens sowie absehbare Unternehmensereignisse bis zum Veröffentlichungstermin direkt beim Vorstand abfragen.
- Frühzeitige Abstimmung mit den Wirtschaftsprüfern.
- Zusammenhänge zwischen Imageteil, Lagebericht, Abschlusstabellen und Anhang beachten.
- Weniger ist mehr. Beispielweise weniger komponierte Kennzahlen, die aber aus dem veröffentlichten Zahlenwerk abzuleiten sind und tatsächlich zur Steuerung des Unternehmens dienen.
- Kontinuität und Wahrhaftigkeit in der Berichterstattung. Beispiel: Aktienchart bis 15. März des Folgejahres, wenn die Kursentwicklung positiv ist – wenn nicht, dann nur bis zum 31. Dezember.
- Bei Dienstleistern abfragen, welche Personen genau das Projekt in der Tagesarbeit betreuen.

Don'ts

- Anspruchsvolle Zielvorgaben des Vorstands für den Geschäftsbericht akzeptieren, ohne das Commitment und die Ressourcen zu erhalten. Beispiel: Top-Ranking des Berichts zu erreichen, ohne Bereitschaft zu weitreichender Transparenz, beispielsweise im Segment- oder Prognosebericht.
- Als Investor-Relations-Einzelkämpfer die Projektleitung für den Geschäftsbericht übernehmen und zudem den Lagebericht selbst schreiben (kommt leider häufig vor).
- Bei der Erstellung des Geschäftsberichts das übergeordnete Investor-Relations-Konzept aus den Augen verlieren.
- Zwanghafte Orientierung an den Geschäftsberichten der Peer Group unter Verlust der eigenen Identität und Botschaften.
- Auf den ersten zehn Seiten an keiner Stelle erwähnen, womit sich das Unternehmen beschäftigt.
- Das Unternehmen völlig anders darstellen, als es ist.
- Verbesserungsvorschläge regelmäßiger Hauptversammlungsredner ohne guten Grund missachten.
- Das gestalterische Konzept des Top-Berichts des Vorjahres kopieren.
- Gestalterisch originelle, aber unverständliche Info-Grafiken.
- Briefmarkengroße Fotos aller angebotenen Maschinentypen (eine Vorliebe von Ingenieuren).
- Aufgeblasene Marketingsprache ohne konkrete Information.
- Gebrauch von Schlagworten und Floskeln ohne Konkretisierung (Shareholder Value, nachhaltiges profitables Wachstum, befriedigendes Ergebnis, attraktive Dividende).

DIRK – Was wir bieten

Der DIRK bietet seinen Mitgliedern eine Vielzahl hochkarätiger Veranstaltungen, Diskussionsforen, Publikationen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dazu gehören

- die jährliche DIRK-Konferenz mit Top-Keynote-Sprechern, Vorträgen, Expertenrunden, Workshops und Fachmesse sowie der Verleihung des „Deutschen Investor Relations Preises“
- halbjährliche Mitgliederversammlungen mit Fachvorträgen und praxisnahen Berichten
- regelmäßige regionale Treffen und Praxis-Workshops zu aktuellen Themen
- der CIRO – Certified Investor Relations Officer: Erster und einziger funktions-spezifischer Studiengang für IR-Mitarbeiter
- der FIRO - Fixed Income Investor Relations Officer: Seminarangebot zum Thema Fixed Income und IR
- die enge Zusammenarbeit und der regelmäßige Austausch mit kapitalmarkt-relevanten Institutionen
- die Veröffentlichung von Studien, Umfragen, Forschungsarbeiten und wissenschaftlichen Publikationen im IR-Bereich
- die Zusammenarbeit mit ausgesuchten Hochschulen zur Förderung des IR-Nachwuchses
- Stellungnahmen und Vertretung der Mitgliederinteressen in diversen Fachgremien
- die DIRK-Website (www.dirk.org) mit umfassenden Informationen rund um IR

Impressum

© 2012, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.
Reuterweg 81, 60323 Frankfurt
Tel.: +49 (0)69.95909490
Fax: +49 (0)69.959094999
E-Mail: info@dirk.org
www.dirk.org

Über den Autor:

Dr. Alexander Serfas

ist seit dem Jahr 2000 Partner bei PvF Investor Relations, Eschborn. Zuvor war er 18 Jahre für die Dresdner Bank AG tätig, von 1992 bis 2000 als Head of Investor Relations.

Als Gründungsmitglied des Deutschen Investor Relations Verbandes war Dr. Serfas ab 1991 im Vorstand, von 1995 bis 1997 Vizepräsident und von 1997 bis 1999 Präsident des Berufsverbandes der deutschen IR-Fachleute. 1999 wurde er zum Ehrenpräsidenten des DIRK gewählt.

Titel, Satz:

etageeins - büro für gestaltung, Mark Bäder, Steinhalde 30, 73730 Esslingen, www.etageeins.com

Alle Rechte, einschließlich der Übersetzung in Fremdsprachen, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm, CD, Internet oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Zweite Auflage Oktober 2012

Zusammenfassung

Klare inhaltliche Linie – attraktive Gestaltung – diszipliniertes Projektmanagement

Der Geschäftsbericht steht im Zentrum der Unternehmenspublizität. Er dient der Positionierung des Unternehmens im Kapitalmarkt und der allgemeinen Imagebildung. In Inhalt und Gestaltung bestimmt er häufig die Leitlinien für sämtliche Publikationen eines Unternehmens.

Der Geschäftsbericht ist ein Instrument der Investor Relations und sollte die Botschaften transportieren, die auch bei Analystenmeetings und Roadshows kommuniziert werden. Ein schlüssiges Konzept, das Inhalt und Gestaltung verbindet, ist für die Qualität des Geschäftsberichts von größter Bedeutung.

Die Erstellung des Geschäftsberichts ist ein komplexes Projekt. Die Erfolgsfaktoren des Projektmanagements lauten: frühzeitiger Beginn, ausreichende Ressourcen, für alle verbindlicher Zeitplan, detaillierte Gliederung, Flexibilität bis zur letzten Minute.

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.
Reuterweg 81, 60323 Frankfurt
Tel.: +49 (0)69.95909490
Fax: +49 (0)69.959094999
E-Mail: info@dirk.org
www.dirk.org