

# Kommunikation nach vorne

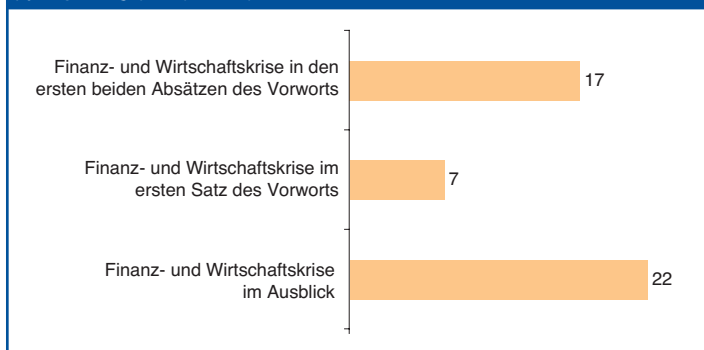
## Zwischen Krise und Zukunft

Von Michael Müller, Director, Haubrok Investor Relations

*Das Geschäftsjahr 2009 wurde für fast alle Unternehmen von der Finanz- und Wirtschaftskrise überschattet. In vielen Fällen zeigt sich dies in den Ergebnissen der Unternehmen. Da liegt es nahe, die Krise auch zum prägenden Thema des kommenden Geschäftsberichts zu machen. Allerdings ist es eine Binsenweisheit, dass an der Börse Erwartungen gehandelt werden und dass sich private wie institutionelle Investoren vor allem an den Zukunftsperspektiven orientieren. Für die IR-Verantwortlichen gilt es damit, die Krise 2009 sowie Chancen und Stärken in der Zukunft im Geschäftsbericht miteinander zu verknüpfen – und nicht etwa die Finanz- und Wirtschaftskrise als Aufhänger im Vorwort und als Hauptbestandteil der Strategieerläuterungen und als einzigen roten Faden im Lagebericht aufzunehmen.*

Die Tendenzen einer sehr starken Orientierung an der Krise waren bereits in den Geschäftsberichten 2008 zu erkennen. So zeigt beispielsweise eine Auswertung der Jahresreports der 30 TecDAX-Unternehmen – also der natürlicherweise am stärksten zukunftsgerichteten Unternehmen – unter anderem, dass 17 Vorstände bereits in den ersten beiden Absätzen ihres Vorworts die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Vordergrund stellten, sieben von ihnen sogar direkt im ersten Satz.

ABB. 1: AUSWERTUNG DER GESCHÄFTSBERICHTE 2008 DER 30 TECDAX-UNTERNEHMEN



Quelle: Haubrok Corporate Events

### Auch sinnvoll? – Nicht immer

Diese Dominanz des externen Faktors Krise an den prominentesten Stellen im Geschäftsbericht ist aus Kommunikationssicht längst nicht in allen Fällen sinnvoll. Natürlich ist es notwendig, den Einfluss der Krise auf die Geschäftsentwicklung transparent zu machen und im Idealfall zu quantifizieren. Im Vordergrund der Aussagen

des Vorstands sollte jedoch die Betrachtung der internen Maßnahmen, der strategischen Weichenstellungen und damit die Zukunft des Unternehmens stehen. Denn eines hat sich durch die Krise eher noch verstärkt: Aktionäre sind vor allem zukunftsorientiert und entscheiden aufgrund von Erwartungen.

Das Vorwort bietet dazu den optimalen Rahmen. Hier kann der Vorstand auf ganz persönliche Weise nach vorne blicken, die strategische Ausrichtung des Unternehmens erläutern und ausführlich auf die Chancen eingehen. Selbstbewusstsein statt reiner Krisenorientierung. Fand eine Diversifizierung des Produktportfolios statt, die weiteres Wachstumspotenzial bietet? Oder wurde das Portfolio erfolgreich bereinigt? Brachte die Krise eine Konsolidierung im Wettbewerbsumfeld, von der das Unternehmen zukünftig profitiert? Die strategischen Aussagen sollten dabei mit den Erwartungen über mittel- und langfristige Ergebnisentwicklung untermauert werden. Dies stärkt das Vertrauen der Anleger und stellt eine wichtige Grundlage für die Anlageentscheidung dar.



Michael Müller

# Die meisten produzieren auf der grünen Wiese. ... wir hingegen schützen und erhalten sie.



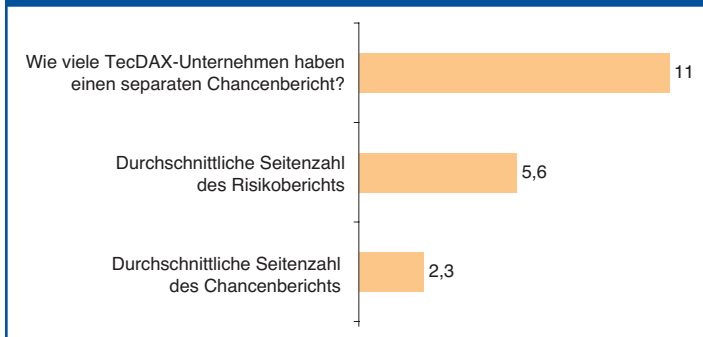
„ Als eine der ersten Druckereien bundesweit druckt KCM klimaneutral und leistet somit aktiv einen Beitrag zum nachhaltigen Umweltschutz. Nachhaltigkeit heißt, in die Zukunft zu denken. “

Bernhard Schretzmaier, Thomas Heininger | Geschäftsführung KCM

KCM druckt zu 100% IPA-frei (ohne Isopropylalkohol) – in High-End-Quality – und belastet somit Mensch und Umwelt deutlich weniger. Wir produzieren Ihre Drucksachen verantwortungsbewusst, berechnen die produktionsbedingten Treibhausgasemissionen und gleichen diese auf Wunsch durch den Erwerb von CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten aus. Darüber hinaus beraten wir Sie über den Einsatz zertifizierter Papiersorten (FSC oder PEFC).

Wie auch Ihr Unternehmen mit qualitativ hochwertigen Druckerzeugnissen einen aktiven Beitrag zum Umweltschutz leisten kann, erfahren Sie durch unsere engagierten Kundenberater.

ABB. 2: AUSWERTUNG DER GESCHÄFTSBERICHTE 2008 DER 30 TecDAX-UNTERNEHMEN



### Roter Faden im Haupttext

Im Imageteil geht es vor allem darum, Strategie, Equity Story und Wettbewerbsvorteile nicht ausschließlich über trockene Fakten zu vermitteln, sondern auch Emotionen zu wecken und das Image des Unternehmens positiv zu beeinflussen. In schwierigen Zeiten besteht ein verstärktes, auch emotionales Risikobewusstsein des Anlegers. Mit der klaren Vermittlung von langfristigen Perspektiven können hier dem Risiko die Chancen des Unternehmens und des Investments gegenübergestellt werden. Wie beschreibt das Management eines Solarunternehmens oder eines Automobilherstellers im Geschäftsbericht seine Zukunftsvisionen? Wo steht das Unternehmen denn in 5, 10 oder gar 20 Jahren? Gibt es Marktdaten, Studien oder Forschungsprojekte, die diese Megatrends belegen? Gerade Unternehmen, bei denen sich zwar die Krise in den Kennzahlen 2009 widerspiegelt, die aber auf einem sehr soliden Fundament gebaut sind, können hier darstellen, dass 2009 nur eine vorübergehende Abschwächung war – mittel- und langfristig die starke Entwicklung der Vergangenheit jedoch fortgesetzt wird.

### Lagebericht: Hier liegt die Krise richtig

Der Lagebericht: Ganz klar, hier ist das Thema Krise definitiv richtig und wichtig. Wir empfehlen, ein eigenes Kapitel zu den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise und den getroffenen Maßnahmen einzufügen. Zusätzlich sollte das Thema in den krisenbedingten Veränderungen in den Geschäfts- und Rahmenbedingungen ebenso dargestellt werden wie im Bericht zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Bei einer Abweichung von der im Vorjahresbericht getroffenen Prognose sollte offen kommuniziert werden, welcher Teil der Abweichung auf die Auswirkungen der Finanzkrise zurückgeht und welcher Teil auf andere Gründe zurückzuführen ist.

Im Rahmen des Risikoberichts ist zu überprüfen, ob durch die Finanzkrise neue wesentliche Risikokatego-

rien aufgetreten sind, die eines eigenen Abschnitts bedürfen, und ob es im Risikofrüherkennungssystem und im Risikomanagement zu Anpassungen beispielsweise im Bereich Finanzierung und Liquidität kam. Ebenso wichtig ist es jedoch, den Chancenbericht zu stärken, um im Sinne der Aktionäre eine zukunftsgerichtete Berichterstattung zu erreichen. Hier herrscht Nachholbedarf: Von den zukunftsgerichteten 30 TecDAX-Unternehmen hatten 19 im Geschäftsbericht 2008 noch gar keinen explizit ausgewiesenen Chancenbericht. Bei den 11 Unternehmen, die einen Chancenbericht formulierten, machte er im Schnitt 2,3 Seiten aus. Im Vergleich dazu: Die Risikoberichte umfassten durchschnittlich 5,6 Seiten und waren damit mehr als doppelt so lang (siehe Abb. 2).

Im Ausblick ergeben sich für den Vorstand nochmals zahlreiche Ansatzpunkte, um die kurz- und mittelfristige Zukunft zu beschreiben: Mit einem realistischen Blick nach vorne muss er die voraussichtliche Unternehmensentwicklung und die zugrunde liegenden Annahmen erläutern. Im Idealfall sollte er bereits quantitative Zielvorgaben nennen oder zumindest denkbare Szenarien darstellen.

### Fazit

Ganz ohne Zweifel wird und muss die Finanz- und Wirtschaftskrise bei der Betrachtung des abgelaufenen Geschäftsjahres eine Rolle spielen. Ebenso ist klar, dass die Ergebnisse vieler Unternehmen von dieser Krise negativ beeinflusst wurden. Dies muss dargelegt werden. Aber klar ist auch, dass Aktionäre in Aktien investieren oder investiert bleiben, wenn die Zukunftsperspektiven überzeugen. Deshalb ist die Kommunikation nach vorne gerichteter Sachverhalte eine essentielle Aufgabe der Investor Relations-Arbeit. Nicht ein Geschäftsbericht in der Krise, sondern ein Geschäftsbericht zwischen Krise und Zukunft.