

IV.3 Geschäftsbericht und Public Relations*

Helmut Ebert

1 Einleitendes Beispiel: Der Vorwerk-Geschäftsbericht als linguistische Herausforderung

Beispiel
Geschäftsbericht

In unsicheren wirtschaftlichen Zeiten wird effiziente und innovative Finanzkommunikation immer bedeutsamer. Vorwerk & Co. (Wuppertal), ein Familienunternehmen mit über hundertjähriger Tradition, war eines der ersten Unternehmen, das den Geschäftsbericht zur Selbstdarstellung und zur unternehmenskulturellen Entwicklung funktionalisierte. Da Aktionäre als Adressaten entfallen, wendet sich der Geschäftsbericht vor allem an Meinungsbildner, an den Personalmarkt und an die Mitarbeiter. Er erscheint seit 1980 in seiner heutigen Form und ist für viele Unternehmen zum Vorbild geworden. Die Verteilung (Auflage 1999: ca. 16.000, davon 2000 in Englisch) erfolgt durch die leitenden Mitarbeiter, die den Bericht an ihnen verbundene Personen schicken. Das vermeidet Fehlstreuungen und sichert Aufmerksamkeit. Das Neue am Vorwerk-Geschäftsbericht besteht darin, dass der informative Teil in ein Rahmenthema eingebettet wird. Auf diese Weise werden Ideen aufgegriffen und umgesetzt, die mithelfen, ein positives Unternehmensimage aufzubauen und die unternehmenskulturelle Entwicklung voranzutreiben.

Finanzkommunikation als strategische Kommunikation

Das Beispiel zeigt: Finanzkommunikation ist strategische Kommunikation – und damit ein Fall für linguistische Beratung. Auch der Geschäftsbericht muss sich daran messen lassen, was er dazu beiträgt, um die Unternehmensziele zu erreichen. Die Aufgabenstellung ist eine dreifache:

- (1) Bericht über das abgelaufene Geschäftsjahr,
- (2) Aufbau eines positiven Images,
- (3) unternehmenskulturelle Entwicklung.

Dies bedeutet, dass er auch Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter beeinflussen will. Ein Beispiel: Der Geschäftsbericht des Jahres 1993 stand unter dem Motto „*The wind of change*“. Dieses Motto wurde gestalterisch und textlich umgesetzt, z. B. durch spielerische Elemente und Zitate aus einer Mitarbeiterbefragung: „*Veränderung macht das Leben interessanter*“, „*Qualität, Qualität, Qualität. Überall höre ich Qualität. Wie ein wilder Tollhaufen*“ usw. Entscheidend ist, dass der Geschäftsbericht nicht als ein isoliertes Produkt, sondern als Element der Unternehmensentwicklung begriffen wird. Allerdings darf die Umsetzung des Rahmenthemas die Textsortenprägnanz des Berichtsteiles als Kerntext nicht negativ beeinflussen.

* Beachten Sie auch das Datenmaterial sowie die Übungen auf der CD.

Woran orientiert sich die Gestaltung des Vorwerk-Geschäftsberichtes?

Der konkreten Gestaltung liegt ein Kommunikationskonzept zu Grunde. Dieses sieht vor, dass das Rahmenthema relevant sein muss für das Image, die Ziele und die Entwicklung des Unternehmens. Die Imagekomponenten sind: Kreativität, Offenheit, Humor und Gelassenheit als Stärken von Vorwerk. Zugleich fungiert die 1979 veröffentlichte und seither immer wieder weiterentwickelte Unternehmensverfassung als Leitbild und Maßstab für das unternehmerische Handeln auf allen Ebenen und damit auch für die Gestaltung des Geschäftsberichtes. Ein Unternehmensgrundsatz besagt zum Beispiel, dass Vorwerk in langfristigen Zusammenhängen denkt. Entsprechend wurde das Thema „Zeit“ als Rahmenthema für den Geschäftsbericht 1992 ausgewählt.

Kommunikationskonzept

Wer macht den Geschäftsbericht?

Ideenfindung und Umsetzung mit Ausnahme der grafischen Gestaltung erfolgen grundsätzlich im eigenen Haus. Der Leiter Unternehmenskommunikation koordiniert die Zusammenarbeit mit den einzelnen Geschäftsfeldern. Er leitet die redaktionellen Tätigkeiten und schlägt mögliche Rahmenthemen vor. Wenn er ein bestimmtes Thema in Absprache mit der Unternehmensleitung festgelegt hat, erarbeitet er gemeinsam mit einem externen Gestalter verschiedene Lösungsstrategien für die Umsetzung. Je nach Bedarf und Budget können weitere externe Kräfte hinzugewonnen werden.

Gestaltung

Welches Wissen und welche Erfahrungen können Linguisten einbringen?

Linguisten bringen ihr Wissen um sprachliche Korrektheit auf allen Ebenen der redaktionellen Tätigkeit ein. Sie wissen, wie man Texte auf den unterschiedlichen Ebenen optimiert: Einfachheit, Ordnung, Prägnanz und Anregung/Lesemotivation. Ihre Stilsicherheit hilft ihnen, verständlich und prägnant zu formulieren. Das Wissen darüber, dass journalistische Textproduktion oft Textreproduktion ist, hilft ihnen bei der Überarbeitung und textlichen Integration der Berichtstexte aus den jeweiligen Geschäftsfeldern. Die Textsortenkompetenz sorgt dafür, dass selbst bei einer so komplexen Aufgabe wie dem Vorwerk-Geschäftsbericht die Berichtsteile und die dem Rahmenthema zugehörigen Text- und Gestaltungselemente in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen und ein innerer Zusammenhang gewährleistet ist. Für die Bearbeitung vieler Rahmenthemen können Linguisten (und Literaturwissenschaftler) ein fundiertes Fach- und Allgemeinwissen zur Verfügung stellen. Sie können sich nicht nur kompetent zu Themen wie „Ritual“, „Symbol“, „Kommunikation“, „Emotion“ usw. äußern, sie wissen auch, in kürzester Zeit entsprechende Primär- und Sekundärliteratur zu beschaffen, um ein solches Thema inhaltlich ansprechend aufzubereiten. Da viele Linguistinnen und Linguisten mittlerweile auch Experten für nichtsprachliche Zeichensysteme sind, können sie die Qualität visueller Informationen (Porträts, Textdesign, Schrifttypen usw.) beurteilen und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Grafiktypen und Schaubilder einschätzen (Stab- oder Sä-

Linguistische Expertise

 IV Öffentlich kommunizieren

lengrafik, Kurven- oder Liniengrafik, Kreis- oder Kuchengrafik; vgl. Kuhn 2003).

2 Der Geschäftsbericht als komplexe Textsorte

Funktionen des Geschäftsberichts

Der Geschäftsbericht börsennotierter Unternehmen gehört zu den wichtigsten Instrumenten der Finanzkommunikation, denn an keiner Stelle wird so ausführlich über das Unternehmen und seine Leistung gesprochen. Der Kurs einer Aktie hängt ganz wesentlich davon ab, in welchem Maße die Finanzwelt über das Unternehmen informiert ist und wie sie sein Informationsverhalten empfindet: offen und adressatenorientiert, umfangreich oder restriktiv, zeitnah oder verzögert.

Rechtliche Grundlage

Die rechtliche Grundlage für den vom Gesetz ‚Jahresabschluss‘ genannten Geschäftsbericht ist in Deutschland noch weitgehend das Handelsgesetzbuch (HGB).

Seit 1998 können Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen von der Notwendigkeit, einen HGB-Abschluss vorzulegen, befreit werden. Es gibt Anzeichen dafür, dass die Bilanzierung nach HGB mit der Zeit von den International Accounting Standards (IAS) – eher als von dem US-amerikanischen GAAP (General Accepted Accounting Principles) – abgelöst wird.

Keine Formvorschriften

Formvorschriften gibt es keine. Theoretisch wäre beispielsweise sogar die handschriftliche Form ausreichend für die Offenlegung bzw. Veröffentlichung des Jahresabschlusses. Grundsätze der ordnungsgemäßen Berichterstattung sind Wahrheit, Vollständigkeit, Übersichtlichkeit, Verständlichkeit und Klarheit.

Adressaten

Der Geschäftsbericht börsennotierter Unternehmen wendet sich an private und institutionelle Aktionäre als primäre Adressaten. Sekundäre Adressaten sind potenzielle Investoren, Mitarbeiter, Kunden, Gläubiger, aber auch die Fachpresse und die Öffentlichkeit. Dabei darf nicht übersehen werden, dass z. B. viele Mitarbeiter zugleich Aktionäre ihres Unternehmens sind. Für die Rezeption der Geschäftsberichte börsennotierter Unternehmen ist in Zeiten des Aktienmarketings entscheidend, dass der Jahresbericht nicht länger gelesen werden *muss*, sondern gelesen werden *soll* (so der Linguist Rudi Keller).

Kundenorientierung

Besonders institutionelle Anleger arbeiten viel mit Geschäftsberichten. Das erfordert eine kundenorientierte Haltung der Verfasser gegenüber den Lesern. Wie aktuelle Umfragen belegen, setzen sich ca. 60 % der Leser länger als 30 Minuten mit dem Geschäftsbericht auseinander. 30 % entscheiden sich für eine kursorische Lektüre und benötigen dafür zwischen 15 und 30 Minuten (vgl. Gohr 2002: 26).

Tab.1
Textsortenvarianten

Textsortenvarianten des Geschäftsberichts

Rechtliche Varianten:

- Geschäftsbericht nach HGB (Amtlicher Handel, z. B. DAX)
- Jahresabschluss nach IAS oder US-GAAP oder Rechnungslegung mit Überleitungsregelung (Neuer Markt)

- Unterjährige Varianten:
- Halbjahresberichte (gesetzliche Vorschrift für deutsche Unternehmen)
 - Quartalsberichte (US-Firmen; in Deutschland: Neuer Markt, SMAX; für DAX oder MDAX obligatorisch ab 2001)
 - Vorläufige Jahresergebnisse (Tendenz bei großen Aktiengesellschaften)
- Strukturvariante:
- Gedruckte Kurzfassung des Jahresberichtes für spezielle Zielgruppen
- Mediale Variante:
- Online-Version des Jahresberichtes

Eine jüngere Tendenz – in Anlehnung an die Finanzberichterstattung in den USA – ist die funktionale Aufteilung des Geschäftsberichtes in einen Imagebericht und einen Finanzbericht, wie es die Bayer AG vorgemacht hat:

Image- und Finanzbericht

Aus Lesersicht nahm man an, dass es grundsätzlich zwei Interessenbereiche gibt: Erstens einen Bereich, in dem es um die Sicht nach vorn geht, um ein plastisches, lebendiges Profil des Unternehmens, wie es sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung positioniert und sich für die Zukunft bereitmacht. Strategie, „Soft Facts“, die Menschen, die Initiativen, Produkte, Nachrichten, Highlights sind die Themen, die aufzeigen, was „hinter den Zahlen“ steckt, und die den Leser überzeugen können, langfristig Vertrauen in das Unternehmen zu investieren. So entstand als eigenes Format der „Imagebericht“, der zudem abgerundet wird durch Reportagen und Nachrichten zu den wichtigsten Ereignissen und Entwicklungen des abgelaufenen Jahres. Der zweite Bereich umfasst das eigentliche Reporting, in dem die Retrospektive im Vordergrund steht, die alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt, der „Finanzbericht“. Bayer gehörte zu den ersten Unternehmen in Deutschland, die ihren Bericht geteilt haben, um damit auch für den Leser die Übersichtlichkeit und das Handling zu verbessern (Kirchhoff 2003: 115 f.).

Textfunktionen des Geschäftsberichtes:		
Information: Rückschau	Selbstdarstellung (Image- u. Identitätsarbeit)	Information: Vorschau
<ul style="list-style-type: none"> - Jahresabschluss - Ergebnis-Kommentar - Segment-Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Geschichte der Anziehungskraft der Aktie - Unternehmensstrategie - Produktportfolio - Stellung im Wettbewerb - Stärken u. Schwächen - Kernkompetenz - Unternehmensgeschichte <p>Attraktivmacher:</p> <ul style="list-style-type: none"> - spannende Zusatzthemen - hochwertiges Textdesign - Papierqualität und Format etc. - kohärenzstiftendes Leitmotiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Prognose (Ausblick) der Geschäftsentwicklung - Mehrjahresplanung - Vision
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft

Tab. 2
Textfunktionen

IV Öffentlich kommunizieren

Pflichttexte und freie Texte Zur Textstruktur des Geschäftsberichtes gehören vorgeschriebene und freie Teiltex-te. Für (große) Kapitalgesellschaften sind obligatorisch der Jahresabschluss (= Bilanz + Gewinn- und Verlustrechnung + Anhang mit Erläuterungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und der Lagebericht (Vermögens-, Finanz-, Ertragslage). Zu den fakultativen Texten gehören beispielsweise der Aktionärsbrief, eine Darstellung der Aktien-Performance oder ein Umwelt- und Sozialbericht. Daneben können aber auch spezielle imagerelevante Themen in den Geschäftsbericht einfließen (s. Abschnitt 1).

Vom Protokoll zum Marketing-instrument

Der Geschäftsbericht ist von einem rückwärtsgewandten Protokoll zu einem zukunftsorientierten Instrument des Aktienmarketings und des Identitäts- oder Image-Managements geworden. Die Ansprüche an den Informationsgehalt des Geschäftsberichtes sind gestiegen. Das hat aber nicht nur mit der wachsenden Konkurrenz auf den Märkten zu tun, sondern auch mit veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen. Beispielsweise hat das 1998 verabschiedete Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) dazu geführt, dass der Geschäftsbericht thematisch erweitert wurde um einen Risikobericht, eine Kapitalflussrechnung, eine Segmentberichterstattung im Anhang und durch Angaben zu den Aufsichtsratsmitgliedern (vgl. Gazdar/Kirchhoff 1999: 34).

Gesetzliche Grundlage

Während also die Transparenz der Berichterstattung wichtiger geworden ist, hat die Aktualität des gedruckten Jahresberichtes an Bedeutung verloren. Letzteres hängt damit zusammen, dass er zum Zeitpunkt seines Erscheinens bereits veraltet ist. Das Gesetz räumt eine Veröffentlichungsfrist von neun Monaten ein, die Deutsche Börse seit 2001 eine Frist von vier Monaten. Eine schnellere Veröffentlichung scheitert an den schwierigen Abstimmungsprozessen innerhalb der Unternehmen und an den langen Produktionszeiten. Die Quartalsberichte und die Praxis, „vorläufige Jahresergebnisse“ zu veröffentlichen, entwerten ebenfalls die Aktualität des Geschäftsberichtes. Den Geschäftsbericht in dieser veränderten Situation allein auf seine Informationsfunktion hin abzustellen, ist also nicht mehr zweckmäßig (s. Abschnitt 1).

3 Fallbeispiel: Aktionärsbrief der Allianz AG

Aktionärsbrief

Innerhalb des Geschäftsberichtes bildet der so genannte Aktionärsbrief den einzigen Textteil, der sich direkt an die Eigentümer der Unternehmen, die privaten und institutionellen Aktionäre, wendet. Der Aktionärsbrief gibt dem Vorstandsvorsitzenden Gelegenheit, sich persönlich an diese und weitere Adressatengruppen zu wenden und Vertrauen aufzubauen bzw. zu festigen. Wie keine andere Textart ist der Brief geeignet, Nähe und Verbindlichkeit aufzubauen. Davon kann auch der Aktionärsbrief als so genannter „Offener Brief“ profitieren. Briefe setzen „Gespräche“ in Gang und stiften Texttraditionen. Sie geben dem Schreiber Gelegenheit, die Adressaten persönlich anzusprechen und die Identität des Unternehmens zu profilieren. Gerade die hohe Zahl börsennotierter Unternehmen macht es für jede Firma wichtig, ein eigenständiges Profil zu zeigen. Sprachlosig-

keit können sich Unternehmen immer weniger leisten. Wer einen Aktionärsbrief verfasst, muss die Fähigkeit zur Empathie ebenso mitbringen wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Und er muss wissen, wie seine Adressaten denken und sprechen. Kurz: das Verfassen von Aktionärsbriefen fordert ein hohes Maß an Kontextsensibilität und Nuancenkompetenz. Das folgende Fallbeispiel [1] stammt aus dem Geschäftsbericht 2001 der Allianz AG. Es zeigt beinahe idealtypisch, worauf es beim Formulieren eines Briefes an die Aktionäre und Investoren ankommt:

*Anforderungen
an Aktionärsbriefe*

Fallbeispiel Allianz

- Informationsaufgabe:
Darlegen und begründen, warum die Aktie auch künftig ein lohnendes Investment darstellt. Substanz und Wert des Unternehmens verdeutlichen. Unternehmensstrategie erläutern. Wichtige Ergebnisse der Geschäftsentwicklung aufzeigen und kommentieren. Zukunftsperspektiven darlegen und künftige Risiken beurteilen.
- Beziehungsaufgabe:
Verbundenheit mit den Aktionären herstellen. Vertrauen pflegen. Vertrauen bei ungünstiger Geschäftsentwicklung erhalten. Aktionärstreue fördern. Identität profilieren. Erwartungen steuern. Verständlich und persönlich schreiben. Nähe signalisieren.
- Intra- und intertextuelle Aufgabe:
Den Brief funktional und thematisch auf die anderen Teiltexthe des Geschäftsberichts abstimmen und vielleicht auch Bezug auf den vorangegangenen Brief nehmen, d. h. eine Texttradition aufbauen.

Aufgaben

[1]

**Aus dem Geschäftsbericht der Allianz AG 2001:
Brief des Vorstandsvorsitzenden an die Aktionäre**

01 Sehr geehrte Aktionäre,
02 wenn ich zurückblicke auf ein Geschäftsjahr, das turbulenter verlaufen ist und größere Heraus-
03 forderungen bereitgehalten hat als viele Jahrgänge zuvor in der jüngeren Geschichte Ihres Unter-
04nehmens, kommt mir eine eigenwillige Bemerkung Konrad Adenauers in den Sinn. „Geschichte“,
05 meinte der erste Kanzler der Bundesrepublik „ist die Summe aller Ereignisse, die nicht verhindert
06 werden konnten“. Wohl wahr. Gern hätten wir 2001 vieles ungeschehen gesehen, was die Welt und
07 unsere Branche aufwühlte, allem voran die furchtbare Terrorattacke auf das World Trade Center,
08 Symbol einer freien und prosperierenden Weltwirtschaft.
09 Eine neue Dimension terroristischen Zerstörungswillens hat nicht nur Tausende Mitmenschen in
10 den Tod gerissen und Kollegen, Freunden und Angehörigen der Opfer schmerzliches Leid zugefügt.
11 Der Anschlag hat auch Versicherungsschäden in nie erlebter Höhe verursacht und den Finanzmärkten
12 einen bösen Schlag versetzt. Diese kumulierten Einflüsse in einem ohnehin rezessiven Umfeld haben
13 tiefe Spuren in unserer Erfolgsrechnung hinterlassen. Trotz abermals großer Anstrengungen von
14 annähernd 180 000 Mitarbeitern sowie unserer Vertreter und Kooperationspartner, denen ich allen
15 herzlich für ihren Einsatz danke, beträgt der Jahresüberschuss nur 1,6 Milliarden Euro und liegt
16 damit um gut eine Milliarde unter unserer Planung. Die Allianz Aktie erlitt über das gesamte
17 Berichtsjahr einen Wertverlust von 33 Prozent, nach einer sehr guten Performance im Jahr 2000.
18 Das ist für Sie, unsere Anteilseigner, ebenso enttäuschend wie für meine Kollegen und mich. Müssen
19 wir deshalb im Licht der jüngsten Entwicklungen unser Geschäft neu überdenken? In einzelnen
20 Bereichen ist dieser Prozess längst angestoßen, etwa bei der Einrichtung eines Frühwarnsystems, der
21 Überprüfung unseres ganzheitlichen Risikocontrollings, der Deckung von Terrorrisiken, der
22 Überprüfung [...]
23 Schlagen Sie die Zeitung auf, und Sie werden viele Meldungen über Unternehmen finden, die
24 offenbar vergessen haben, wofür sie stehen. Manche sind bereits verschwunden, ohne einen Euro oder

IV Öffentlich kommunizieren

25 einen Dollar an Gewinn auszuweisen. Das ist nicht unsere Welt – die Allianz steht für Nachhaltigkeit,
 26 Kontinuität und Berechenbarkeit. Seit 1992 haben wir Jahr für Jahr das Ergebnis Ihres Unternehmens
 27 verbessert [...]

28 Sie werden möglicherweise fragen: Kann ein Unternehmen, das bereits einen Gesamtumsatz von
 29 über 80 Milliarden Euro [...] erzielt, weiter profitabel wachsen? Meine Antwort ist eindeutig ja. Größe
 30 muss nicht zu Schwerfälligkeit, zum Verlust an Dynamik führen [...] Dieser bewährte Geschäftsansatz
 31 wird uns helfen, in Zukunft noch viele Quellen weiteren Wachstums und höherer Effizienz zu
 32 erschließen.

33 Unser besonderes Augenmerk gilt ferner dem Ausbau von Kerngeschäftsfeldern und der
 34 wechselseitigen Verknüpfung zu integrierten Finanzdienstleistungen. Das herausragende Beispiel aus
 35 dem letzten Geschäftsjahr ist der Erwerb der Dresdner Bank, die umfangreichste Akquisition in der
 36 Geschichte der Allianz. Nach diesem Zusammenschluss ist Ihr Unternehmen nicht einfach größer
 37 geworden, sondern die Allianz Gruppe hat damit eine neue Qualität erreicht [...] Und wir bauen ein
 38 vielfältiges Vertriebswegenetz auf, das uns als Allroundanbieter integrierter Finanzdienstleistungen
 39 unverwechselbar macht und unseren Kunden jeden gewünschten Zugang bietet.

40 Wir haben im Berichtsjahr eine große Wegstrecke zurückgelegt, wie Sie im Magazin ab Seite 32
 41 dieses Geschäftsberichts nachlesen können. Doch es bleibt nach wie vor viel zu tun. Deshalb steht das
 42 Jahr 2002 vor allem im Zeichen der Konsolidierung. Dabei konzentrieren wir uns auf drei
 43 Großvorhaben [...]

44 Meine Damen und Herren, ein schwieriges Geschäftsjahr liegt hinter uns, und wir können trotz aller
 45 optimistischen Augenblicksprognosen nicht wissen, welche Entwicklung die Weltwirtschaft nehmen
 46 wird. Wir haben uns gemeinsam mit der Dresdner Bank für die kommenden Jahre ehrgeizige Ziele
 47 gesetzt. Bitte schenken Sie uns weiter Ihr Vertrauen. Meine Kollegen und ich sind zuversichtlich,
 48 dieses Vertrauen in einem Jahr mit Berichten über gute unternehmerische Fortschritte und allemal
 49 bessere Ergebnisse rechtfertigen zu können.

50 Mit freundlichen Grüßen
 51 Ihr
 52 Schulte-Noelle
 53 Dr. Henning Schulte-Noelle,
 54 Vorsitzender des Vorstands

3.1 Die stilistischen Stärken des Allianz-Briefes

Textanalyse Der Text ist übersichtlich und verständlich. Sprechsprachliche Elemente wie Ausklammerungen, Interjektionen und narrative Sequenzen machen ihn lebendig: *wenn ich zurückblicke auf ein Geschäftsjahr* (Zeile 02), *wohl wahr* (06), *und wir bauen* (37). Der Brief zieht den Leser durch Fragen in ein Gespräch hinein (18 f). Das Adenauer-Zitat (4-6) fungiert als Verstehens- und Bewertungsrahmen. Es soll nachdenklich und nachsichtig machen. Offen und ehrlich wird die schlechte Nachricht mitgeteilt (15–17). Zuvor wurden die Konsequenzen des Terroranschlags auf das *World Trade Center* erwähnt: zuerst das menschliche Leid (9 f.), dann die Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung des Versicherungsunternehmens Allianz (11–13). Die Reihenfolge spiegelt also eine klare Wertepriorität wieder und erhöht die Akzeptanz. Die schlechte Nachricht wird in einen Kontext gestellt, der über die Bewertung und die Treue der Aktionäre entscheidet: Erinnerung an die guten Jahre (17, 26 f.), Empathie (18), Wahrnehmungskontrast durch Vergleich (23–26), Langfriststrategie (28–43), Zuversicht und Optimismus (47–49). Identitätsmanagement erfolgt durch Hinweise auf die Geschichte (3 u. 26 f), die For-

mulierung des Selbstverständnisses (25 f. u. 37 f.) und den Vergleich mit anderen Unternehmen (23–25).

Der Schreiber selbst weist seine Stilkompetenz durch Sicherheit und Offenheit nach sowie dadurch, dass er Probleme benennt (28–32) und Lösungen aufzeigt: *Ausbau von Kerngeschäftsfeldern ... drei Großvorhaben* (33–39 u. 42 ff.), Risikocontrolling (21). Verbundenheit wird durch folgende Texteneigenschaften signalisiert: persönliche Sprache (*meine Kollegen und mich* 18), faksimilierte Anrede und Ergebnisformel (01 u. 51), Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit (*meine Antwort ist eindeutig ja* – 29; *das herausragende Beispiel* – 34 f.; *wie Sie ... nachlesen können* – 40 f.), direktes Ansprechen der Aktionäre (*für Sie, unsere Anteilseigner* 18), kontakt- und partnerorientierte Sprechhandlungen (Dank, Bitte, Frage), souveräner Gebrauch von sprachlichen Signalen der Unschärfe, hier um die kommunikativen Risiken von Partnerhypothesen zu entschärfen bzw. um die Erwartungen der Aktionäre zu steuern: *Sie werden möglicherweise fragen ...* (28); *wir können ... nicht wissen, welche Entwicklung die Weltwirtschaft nehmen wird* (44–46). Anrede- und Schlussformel betonen den Briefcharakter.

3.2 Schwächen der Aktionärsbriefe

Viele Aktionärsbriefe der 30 DAX-Unternehmen aus den Jahren 2000 und 2001 verschenken Imagevorteile, weil sie das Wirkungspotenzial der Textsorte ‚Brief‘ nicht ausschöpfen. Die häufigsten Schwächen sind: Der Brief ist in Wirklichkeit ein verkürzter Lagebericht, es dominieren unpersönliche Formulierungen, eine Ansprache der Adressaten fehlt. Typisch sind ein spannungsloser Einstieg, mangelnde Textdramaturgie, eine fehlende Kernaussage (Leitmotiv), Monotonie in Wortwahl und Satzbau, stereotype Aussagen bis hin zum Ritualcharakter, Anglizismen, Dominanz der Innensicht (Jargon), Selbstlob, mangelnde Transparenz vor allem bei der Mitteilung schlechter Ergebnisse, Meinungen an Stelle begründeter Prognosen, Nichtthematisieren von Risiken der Geschäftsentwicklung, zu wenig Leidenschaft und Authentizität in Folge der kooperativen Textproduktion durch Gremien, fehlende konzeptionelle Vorgaben durch den Vorstand als textverantwortlicher Urheber.

Probleme und Schwächen

3.3 Lesererwartungen

Bei amerikanischen Geschäftsberichten ist der Aktionärsbrief der meistgelesene Teiltex des Geschäftsberichts. Die Leser deutscher Geschäftsberichte erhoffen sich indes mehr Lesevergnügen von anderen Teilen: Umwelt, Bilanz/Konzernabschluss, Unternehmensbereiche, Forschung & Entwicklung. Allerdings rangiert der Aktionärsbrief vor den Teilen Mitarbeiter, Allgemeiner Lagebericht und Bericht des Aufsichtsrates. Strategische Aussagen scheint der Leser in anderen Teilen des Geschäftsberichtes zu vermuten (vgl. Gohr 2002: 21 u. 30). Ein Widerspruch bleibt: die Positionierung, die Unterschrift und das Foto des Vorstandsvorsitzenden,

Rezeption

das Bemühen um persönliche Ansprache der Aktionäre und strategische Aussagen weisen dem Text eine besondere Bedeutung innerhalb des Geschäftsberichtes zu. Dass der Aktionärsbrief deutscher Unternehmen dennoch nicht die Aufmerksamkeit erfährt, die man ihm mit Blick auf die Image- und Kontaktfunktion zusprechen möchte, liegt an der Diskrepanz zwischen Inhalt und Form.

Textoptimierung

Das ist der Ansatzpunkt für jede künftige Textoptimierung. Zu beachten ist dabei, dass die Briefform noch nicht zum festen Bestandteil des Geschäftsberichtes geworden ist, denn einige Geschäftsberichte wählen statt der Briefform ein Vorwort oder verzichten ganz auf einleitende Vorbemerkungen.

4 Das für Geschäftsberichte erforderliche Sprach- und Kommunikationswissen

4.1 Linguistisches Fachwissen

Textverständlichkeit und Textverstehen

Das oberste Ziel jeder Kommunikation ist Verstehen. Verständlichkeit ist Dienst am Leser. Die meisten professionellen „Verwerter“ von Geschäftsberichten haben nur wenig Zeit, um sich ein Bild von der Lage des Unternehmens zu machen. Deshalb kommt es darauf an, dass der Text für sich selbst spricht und auf allen vier Ebenen der Verständlichkeit angemessen formuliert und gestaltet ist: Einfachheit, Struktur, Prägnanz und zusätzliche Anregung. Zur Textverständlichkeit gehört auch die Klarheit des kommunikativen Zieles bzw. des Appells. Letztlich hat der Geschäftsbericht börsennotierter Unternehmen eine einzige – wenn auch allgemeinste – Botschaft: Die Aktie ist ein lohnendes Investment! Man muss wissen, wie man Fachliches adressatengerecht vermittelt (vgl. Göpferich 1998) und wie man einen Verstehenshorizont aufbaut. Das setzt voraus, den Adressaten gut zu kennen: Was für ein Vorwissen hat der Leser, welche Informationen sind für ihn relevant? Welche Informationsbedürfnisse hat er? Welches sind seine Erwartungen, Stimmungen, Gefühle? Welche Erwartungen hat das Unternehmen im Vorfeld der Berichterstattung geweckt? Wie steuert man die Erwartungen des Lesers? Wie führt man den Leser durch den Text?

Beziehungskommunikation

Das zweite Ziel jeder Kommunikation neben dem Verstehen ist die Akzeptanz. Zur Beziehungskommunikation gehören: akzeptanzstützende Maßnahmen, rituelle Kommunikation, Kontakt und Empathie, emotionale Kommunikation, sprachlicher Ausdruck von Respekt und Höflichkeit usw.

Lesbarkeit

Zudem sollte man Wissen aus der Lesbarkeitsforschung heranziehen. Wie lang sollen Sätze sein? Wie muss man texten und gestalten, damit der Leser die Wort- und Satzbedeutung schnell identifiziert?

Textdesign

Man benötigt Wissen über Mikro- und Makrotypografie sowie über die Verwendung von Abbildungen und Grafiken (vgl. Heijnk 1997: 121–132; Kuhn: 2003).

Visuelle Codes

Nötig ist auch Wissen über Qualität und Wirkung von Farben und von Fotos, insbesondere von Porträts (vgl. Schuster 2003).

Vor allem bei der redaktionellen Arbeit am Geschäftsbericht kommt es darauf an, die Texte aus den jeweiligen Geschäftsfeldern/Tochterunternehmen zu optimieren – und zwar auf den Ebenen Wort, Satz und Text.

Textoptimierung

Geschäftsberichte kann nur derjenige kreativ und innovativ gestalten, der die konventionellen Muster (Darstellungsformen) kennt und um ihre Schwächen und Stärken weiß. Darstellungsformen sind z. B. Bericht, Erzählung, Reportage, Meldung, Brief, Interview usw.

*Textsortenwissen
und journalistisches Wissen*

Wer Geschäftsberichte schreibt, kann nicht zum Experten für die Produkte und Dienstleistungen der jeweiligen Unternehmen werden, falls er nicht fest mit einem einzigen Unternehmen verbunden ist. Umso wichtiger ist es, die Fachterminologie der Finanzkommunikation zu kennen. Welche und wie viele Fremdwörter und Abkürzungen dürfen dem Leser zugemutet werden? Wann ist ein Glossar zum Branchenvokabular angebracht?

*Lexikalisches
Wissen*

Absolute Stilsicherheit und ein hohes sprachliches Differenzierungsvermögen sind unerlässlich für die Arbeit am Geschäftsbericht. Es kommt darauf an, stets aktuell, inhaltlich vielschichtig, argumentativ herausfordernd, im Duktus brillant, immer authentisch und glaubwürdig zu schreiben. Kommunikation vollzieht sich auf der Sachebene (Was) und auf der Stilebene (Wie). Die Stilebene ist die integrative Ebene der Kommunikation und im Unterschied zur flüchtigen Information von Dauer. Stil bewirkt einen nachhaltigen Eindruck – im negativen wie im positiven Sinn. Stilistisches Wissen ist auch deshalb unerlässlich für die Arbeit am Geschäftsbericht, weil es unmittelbar imagerelevant ist. Unternehmen brauchen Aufmerksamkeit. Images geben Orientierung in einem Meer von Fakten, und Images schaffen Vertrauen auch bei nicht personaler Kommunikation.

*Stilistisches
Wissen*

Man muss wissen, wie in Organisationen (Institutionen) kommuniziert wird. Die institutionellen Bedingungen für das Gelingen von Kommunikation sind zu beachten. Öffentliches Rechtfertigen, Entschuldigen, Richtigstellen und Schweigen usw. unterliegt in Institutionen (Organisationen) teilweise anderen Bedingungen als in privater Kommunikation.

*Pragmatik und
Organisations-
kommunikation*

Unternehmenskommunikation ist Wettbewerbskommunikation und stets auf die Unternehmensziele bezogen. Die Sprache und Gestaltung des Geschäftsberichts sollte dazu beitragen, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Wie bekommt man Aufmerksamkeit? Wie sichert man dem Unternehmen einen Platz im Gedächtnis der Öffentlichkeit? Was ist die zentrale Botschaft? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Wie verkörpern wir Kompetenz? Wie gewinnen oder stabilisieren wir Vertrauen? Was macht uns sympathisch? Was macht uns glaubwürdig? Wie präsentieren sich Mitbewerber? Wie messen wir den Erfolg vor und nach einer kommunikativen Maßnahme?

*Prozesse
der Imagebildung
und Eindrucks-
steuerung*

Wissen über Prozesse der sozialen Wahrnehmung ist eine wichtige Voraussetzung für konzeptionelle Entscheidungen. Soziale Wahrnehmung ist Selbst- und Fremdwahrnehmung. Welche Eigenschaften werden dem Unternehmen zugesprochen? Einem Unternehmen, das bürokratisch auftritt, traut man nicht zu kreativ zu sein. Wie hängen Wahrnehmung und Kommunikation zusammen? Wie können Sprache und

*Prozesse
der sozialen
Wahrnehmung
(Kognition und
Kommunikation)*

IV Öffentlich kommunizieren

Kommunikation gezielt genutzt werden, um die Wahrnehmung durch die Aktionäre positiv zu beeinflussen?

Empfehlungen

Aus den komplexen Anforderungen der Textsorte lassen sich Empfehlungen für die Formulierung und Gestaltung von Geschäftsberichten folgern (in Anlehnung an Keller 2001):

- a) Kompetenz demonstrieren
Nutzen Sie die Chance, die Ihnen vor allem der Aktionärsbrief bietet. Allgemein gilt: Eine prägnante und natürliche Sprache bewirkt Zuschreibung von Sympathie und Kompetenz.
- b) Glaubwürdig kommunizieren
Teilen Sie nicht nur Erfolge mit. Ein konstruktiver Umgang mit schlechten Nachrichten ist ein ausgezeichnetes Mittel, um Glaubwürdigkeit und Kompetenz zu demonstrieren.
- c) Informationen veredeln
Narrativität ist ein Weg, um Informationen zu „veredeln“, Neugierde zu wecken und Leser zu fesseln. Narrativität hilft, den Blick in die Vergangenheit mit dem in die Zukunft zu verknüpfen. Bringen Sie Fakten in einen argumentativen Zusammenhang, erörtern und erläutern sie dieselben. Auch Geschichten sind zusammenhängend, haben eine Dramaturgie, eine Pointe. Und sie handeln von Menschen. Menschen interessieren sich für Menschen und Geschichten. Vermeiden Sie den Fehler vieler deutscher Geschäftsberichte, die überinformativ und unterkommunikativ sind.
- d) Den Aktionär (Leser) kennen lernen
Vergessen Sie nie die Perspektive Ihrer Leser, ihre Wertvorstellungen, Erwartungen, Hoffnungen, Enttäuschungen und Sorgen. Beziehungskommunikation geht logisch der Sachkommunikation voran.
- e) Die Kernidee des Unternehmens deutlich machen
Machen sie die Kernidee Ihres Unternehmens deutlich. Wofür steht das Unternehmen? Wofür stehen Sie (als Vorstand)? Was ist das Soll-Image Ihres Unternehmens? Passt die Sprache zur Kernidentität?

Checkliste Hilfreich ist auch eine Checkliste zur Sprach- und Textqualität von Geschäftsbriefen (in Anlehnung an Keller 2001):

- a) Rechtschreibung
Sind Rechtschreibung und Zeichensetzung korrekt? Rechtschreibfehler wirken wie ein Fleck auf einer Krawatte. Es sind Inszenierungsfehler, die nicht schlimm, aber peinlich sind. Werden die Satzzeichen als Mittel der Textgestaltung genutzt? Schlechte Texte enthalten nur Punkte und Kommata. Geschäftsberichte sind Antworten auf Fragen. Fast nie formulieren sie die Fragen, auf die sie eine Antwort geben. Das muss nicht so bleiben.
- b) Morphologie
Sind Tempus, Numerus, Kasus korrekt? Sind die sprachlichen Bezüge klar und eindeutig? Wie im Falle des Verstoßes gegen die Rechtschreibung gilt: Inszenierungsfehler werden als Schlüsselreiz für man-

gelnde Managementkompetenz interpretiert. Morphologische Fehler sind zum Glück in Geschäftsberichten recht selten. Ein systematischer Fehler ist jedoch der falsche Bezug von Attributen des folgenden Typs: *die neue verstellbare Maschinengeneration*. Nicht die Generation ist verstellbar, sondern die Maschinen sind es: *die neue Generation verstellbarer Maschinen*.

c) Lexik

Ist die Wortwahl angemessen, prägnant und abwechslungsreich? Wird Fachjargon vermieden? Werden ungeläufige Termini und Abkürzungen erläutert? Finanztechnische Begriffe können beim Leser eines Geschäftsberichtes im Allgemeinen vorausgesetzt werden bzw. sind leicht nachzuschlagen. Nicht voraussetzen kann man das branchenspezifische Fachvokabular. Das ist angesichts der Branchenvielfalt unüberschaubar und auch praktisch unzugänglich. Wie man mit diesem Problem im Geschäftsbericht umgeht, erfordert eine konzeptionelle Lösung, die von Fall zu Fall anders aussehen kann. Ist die Zahl der Fachbegriffe relativ gering, kann man sie im Text erläutern, sonst empfiehlt sich ein Glossar. Auch Online-Hilfen können zweckmäßig sein, weil sie die Druckkosten reduzieren und ein Service sind. Treffen die Sprachbilder? Welche Konnotationen und Assoziationen lösen die verwendeten Wörter beim Leser aus? Beispiele: *Produktpipeline*, *Patientenpopulation*, *Personalanpassung* usw. Ein Text wird lesefreundlich, wenn der Wortschatz lebendig und treffend ist. Unnötige Wortwiederholungen ermüden, treffende Metaphern beleben. Insbesondere bei Metaphern sind Stilblüten zu vermeiden: *Wir haben auf allen Feldern die Weichen neu gestellt*.

d) Syntax

Ist der Satzbau korrekt, klar und abwechslungsreich? Verteilen sich Haupt- und Nebensätze richtig auf Haupt- und Nebensätze? „Hört“ man den Rhythmus der Rede? Sätze können schwer verständlich sein, weil sie zu lang, zu komprimiert oder vage sind. Das folgende Beispiel ist zwar nicht lang, aber dennoch unklar, weil es syntaktisch vage ist: *Im Strombereich lag der Umsatz trotz eines Absatzanstiegs um 5,2% unter dem des Vorjahres*.

e) Stil

Enthält der Text Stilbrüche oder ist er aus einem Guss? Ist er narrativ und anschaulich geschrieben? Ist eine Textdramaturgie erkennbar? Ist der Text frei von Bürokratendeutsch? Bürokratendeutsch ist nicht nur schwer verständlich und unästhetisch, sondern es ist ein Schlüsselreiz dafür, dass ein Unternehmen als ineffizient, umständlich und unfreundlich wahrgenommen wird. Substantivhäufung, Passivlastigkeit, Partizipialattribute, Funktionsverbgefüge und Floskeln sind Elemente eines bürokratischen Stils. Floskeln: *DaimlerChrysler betrachtet sich als ein aktives Mitglied der Gesellschaft* (2002). Funktionsverbgefüge: *Optimierung durchführen* statt *optimieren*. Nominalstil: *Kosteneinsparungen werden durch die Schaffung von Synergien erreicht* statt *Wir sparen Kosten dadurch ein, dass wir Synergien schaffen*. Das letztgenannte Beispiel ist zugleich im Passiv formuliert. Nach Rudi Keller ist das Passiv nicht per

se schlecht. Das ist richtig mit Blick z. B. auf die Thema-Rhema-Struktur von Äußerungsfolgen (*Ihr Ausweis ist da. Er kann abgeholt werden*), aber zweifelhaft mit Blick auf die von Keller in Betracht gezogene Verwendungsweise. Kellers Empfehlung läuft nämlich darauf hinaus, bei schlechten Nachrichten den Verantwortlichen zu verschweigen und bei guten Nachrichten ins rechte Licht zu setzen: „Es [das Passiv; H. E.] eignet sich zum Beispiel vorzüglich dazu, schlechte Nachrichten mitzuteilen, denn es erlaubt, den Akteur ungenannt zu lassen“ (Keller 2001: 9; Anm. 4). Warum soll ein Vorstand nicht – wie z. B. im Falle der Bayer AG geschehen – offen und ehrlich sagen *Wir haben unsere Ziele nicht erreicht* (Geschäftsbericht 2001). Der Vorstand kann dabei, was die Glaubwürdigkeit betrifft, nur gewinnen. Leider dominiert im Management die Vorstellung vom Maschinenmodell des Unternehmens, was zu einer einseitigen Ursachenzuschreibung verführt: Für Erfolge ist demnach ausschließlich das Management verantwortlich, für Misserfolge die Situation: *Im Jahr 2003 planen wir für den Konzern, ein höheres Ergebnis zu erwirtschaften als im Vorjahr. Vor dem Hintergrund des weltwirtschaftlich sehr schwierigen Umfeldes wäre es jedoch unverantwortlich, eine detailliertere Prognose für den Augenblick zu geben. Diejenigen Stellgrößen unseres Geschäfts, die wir direkt beeinflussen können, haben wir im Griff. Es liegt jedoch auf der Hand, dass sich die zunehmende politische und wirtschaftliche Unsicherheit auf das Unternehmen auswirken kann* (Geschäftsbericht DaimlerChrysler 2003). Eine der großen Herausforderungen bei der Suche nach neuen Organisationsformen und Traditionen des Sprechens ist die Herausbildung eines kontextsensiblen femininen Stiles im Unterschied zum kontextfreien männlich-militärischen Stil („Mehr Druck – mehr Leistung“).

f) Leserorientierung

Führen sprachliche Signale den Leser durch den Text? Argumentationssignale, Kohärenzsignale, Querverweise? Werden Aufzählungen optisch gegliedert? Stellt sich das Unternehmen vor? Ergänzen die Bildunterschriften die Abbildungen? Wichtig ist es auch, das Unternehmen vorzustellen. Das gilt auch für scheinbar bekannte Unternehmen. Nicht jeder, der z. B. MAN als LKW-Hersteller kennt, weiß, dass das Unternehmen einer der größten Hersteller von Druckmaschinen ist.

g) Textlogik

Ist der Text klar aufgebaut? Ist die Argumentation stringent? Ist eine durchgehende Leitidee erkennbar? Gibt es eine klare funktionale und thematische Aufgabenverteilung unter den Teiltexen? Viele Geschäftsberichte erzählen alles dreimal: einmal im Lagebericht, ein zweites Mal im Regionalbericht und ein drittes Mal im Bericht aus den Geschäftsbereichen. Mit Hilfe von Querverweisen lässt sich Redundanz auf das didaktische Minimum reduzieren. Ein Mittel, Kohärenz herzustellen, ist die Verwendung eines Leitmotivs. Coca Cola wählte 1995 das Motiv „infinity“: Auf dem Titel erscheint das Motiv der Unendlichkeit, symbolisiert durch eine Möbiusschleife. Im Aktionärsbrief erläutert der CEO seinen „fellow share owners“ die unbegrenzten Möglichkeiten des Unternehmens, und über den gesamten Text

des Berichts wird immer wieder auf das Leitmotiv Bezug genommen. Ein Leitmotiv zwingt den Autor zu thematischer Fokussierung. Ereignisse werden dann nicht bloß aneinandergereiht, sondern ausgewählt und einer bestimmten Sehweise zugeordnet.

h) Textstrukturierung

Sind Vorspanne und Zusammenfassungen sinnvoll eingesetzt? Ist der Text systematisch durch Überschriften erschlossen? Passen die Überschriften formal und logisch zueinander? Klassifizierende Überschriften (*Umsatz*) haben den Vorteil der Klarheit. Sprechende Überschriften den der größeren Informativität (*Umsatz erneut gestiegen*).

i) Textorganisation

Ist das Inhaltsverzeichnis übersichtlich und in sich stimmig? Passt es zum Aufbau des Textes? Stellen Übersichten die Struktur des Unternehmens dar? Ist ein Glossar bzw. ein Stichwortverzeichnis vorhanden? Finanztechnische Begriffe kann man eher voraussetzen; außerdem sind sie in Wirtschaftswörterbüchern relativ leicht nachzuschlagen. Die Kenntnis branchenspezifischer Terminologien sollte nicht vorausgesetzt werden.

4.2 Nicht-linguistisches Fachwissen

Sprachliches Wissen allein reicht bei weitem nicht aus, um in *Public Relations* (PR) und *Investor Relations* (IR) erfolgreich tätig zu sein. Je mehr Kommunikation zu einer zentralen Managementaufgabe wird, umso wichtiger ist es für die Kommunikationsfachleute, dass sie diejenigen Aufgabenanteile kennen, die Spezialwissen erfordern, um dieses Wissen zu integrieren und um mit den jeweiligen Spezialisten zu kooperieren.

Nicht-linguistisches Fachwissen

Rechtsfragen spielen in vielen Bereichen eine Rolle. Die Fragen betreffen das Presserecht ebenso wie das Urheberrecht, wenn es beispielsweise um die Verwertung von Text- und Bildmaterial geht. Sie betreffen das Patentrecht, wenn es um den Namen eines Unternehmens geht. Rechtsfragen der *Investor Relations* (IR) berühren vor allem die Rechnungslegung (Bilanzrecht) sowie die Offenlegungs- und Mitteilungspflichten börsennotierter Unternehmen. Unter Umständen kollidieren die Mitteilungen oder Veröffentlichungen mit Geheimhaltungspflichten. Nach dem Börsengang können die Pflichten aus dem Insiderrecht (§§ 12 ff. Wertpapierhandelsgesetz) einer Mitteilung entgegenstehen. Ein eigenes Feld stellen die Grundsätze ordnungsgemäßer Ad-hoc-Publizität dar, wie sie sich aus § 15 des Wertpapierhandelsgesetz seit 1995 ergeben. Nicht selten werden Ad-hoc-Mitteilungen im Sinne allgemeiner PR- oder Öffentlichkeitsarbeit missbraucht. Darunter leidet dann nicht nur das Instrument der Ad-hoc-Publizität, sondern vor allem die Markttransparenz.

Juristisches Wissen

Im Rahmen der Investorenkommunikation gibt es zahlreiche betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, die zu berücksichtigen sind. Hierzu zählen u. a. die Bewertung immaterieller Vermögenswerte, IR als Wertsteigerungsmanagement, die Internationalisierung der deutschen Rech-

Wirtschaftliches Wissen

IV Öffentlich kommunizieren

nungslegung oder auch die Frage nach dem Zugang zu Kapital aus den USA.

Psychologisches
Wissen

Ein zentrales Handlungsfeld der Public Relations im Sinne von Kommunikationsmanagement wird von all jenen Prozessen definiert, zu deren Beeinflussung und Steuerung Wissen aus dem Bereich der Sozialpsychologie erforderlich ist. Ohne auf Grenzfälle und Übergänge eingehen zu können, seien hier einige Stichworte genannt: Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Gestaltung von Symbolmilieus im Unternehmen, Skandalforschung, die Bedeutung der informellen Kommunikation für die betriebliche Wertschöpfung, Befindlichkeit von Mitarbeitern, Unternehmensentwicklung durch eine verbesserte Kommunikation von Mann und Frau am Arbeitsplatz (*Gender Mainstreaming*).

Unternehmens-
kultur

Zu einem eigenständigen Forschungsgegenstand hat sich in den letzten Jahren die Unternehmenskultur entwickelt. Inhalte der Unternehmenskultur sind die Werte, Ziele und Normen, die Kompetenzen, die Sprache, die Sitten und Gebräuche sowie der Gestaltungsstil und das Design eines Unternehmens. Besonders das Handlungsfeld der IR ist eng mit dem Marketing verknüpft. Nach wie vor werden Unternehmen über Produkte und Dienstleistungen geführt. Mehr und mehr entscheidet jedoch ein professionelles Markenmanagement über die Akzeptanz und den Wert des Unternehmens sowie seine Positionierung am Markt. Entsprechend wird die Aktie mehr und mehr als Marke oder Markenprodukt angesehen und auch so behandelt. Erforderlich sind Profilierung im und Differenzierung vom Wettbewerb, um Kunden zu gewinnen und zu binden. Die Identität der Marke kann als strategische Ressource eingesetzt werden.

5 Allgemeine Ziele der Investor Relations

Investor
Relations (IR)

Der Geschäftsbericht ist nur ein Element der breiten Palette der *Investor Relations*, die prinzipiell folgende Finanz- und Kommunikationsziele verfolgen (s. Tab. 3):

Tab. 3
Ziele der
Investor
Relations

A. Finanzwirtschaftliche Ziele	B. Kommunikationspolitische Ziele
– Senkung der Eigenkapitalkosten	– Den Unternehmenswert dem Kapitalmarkt verdeutlichen
– Geringe Schwankung des Aktienkurses	– Vertrauensaufbau und -pflege
– Zugang zu global verfügbarem Kapital	– Steigerung des Bekanntheitsgrades
– Schutz vor feindlichen Übernahmen	– Unternehmen in der Branche positionieren
– Hilfe bei Krisenmanagement	– Informationsstand verbessern
– Implementierung von Strategien des Kaufs/Verkaufs von Unternehmen	– Image positiv beeinflussen
– Beeinflussung der Aktionärsstruktur	– Attraktivität für (neue) Mitarbeiter steigern (Aktionsoptionsprogramme)
– Hoher Aktienkurs als Akquisitionswährung	

Grundsätze der IR

Grundsätze der IR sind: eine kontinuierliche und glaubwürdige Finanzkommunikation, die Beschränkung auf entscheidungsrelevante Informa-

tionen (Wesentlichkeit), die Zielgruppenbezogenheit (z. B. persönliche Gespräche und Telefonkonferenzen für die Unterrichtung institutioneller Investoren), Transparenz, Gleichzeitigkeit (alle Zielgruppen müssen gleichzeitig informiert werden) und Aktualität (kursrelevante Informationen müssen sofort der Finanzwelt zur Verfügung gestellt werden).

Der IR-Prozess lässt sich in verschiedene Phasen einteilen:

- (1) den Markt verstehen,
- (2) die Produkte und Services verstehen und kommunizieren,
- (3) die Zielgruppen identifizieren und verstehen,
- (4) Ziele definieren: Instrumente anwenden, Wirkungen kontrollieren, Schlüsse ziehen.

Phasen der IR

Die Zielgruppen von IR sind:

- (1) **Private Anleger.** Sie sind eine zahlenmäßig große und heterogene Gruppe, die über das geringste Anlagekapital pro Entscheider verfügt. Das bedeutet für das Unternehmen einen hohen Zeit- und Kostenaufwand relativ zum einzelnen Aktionär, der zudem schwer identifizierbar ist. Andererseits sind gerade die Privatanleger „ihrem“ Unternehmen langfristig treu.
- (2) **Institutionelle Anleger** wie z. B. Versicherungen und Investmentfonds erwarten sehr detaillierte Informationen über das Umfeld, die Besonderheiten des Unternehmens, seine Zielvorstellungen und Strategien für einen Fünf-Jahres-Zeitraum.
- (3) **Multiplikatoren** sind Wirtschaftsjournalisten, Banken, Wertpapieranalysten, Fondsmanager, Ratingagenturen.

Zielgruppen der IR

6 Lernen am Modell: Die Praxis ausgezeichneter Geschäftsberichte

Am Beispiel zweier ausgezeichneter Geschäftsberichte lassen sich erfolgreiche kommunikative Strategien aufzeigen.

Praxisbeispiele

6.1 Der Vorwerk-Geschäftsbericht: Ein Bericht mit Kultstatus

Vorwerk ist stets davon ausgegangen, dass Unternehmen einmalig sind. Also muss auch der Geschäftsbericht einmalig und unverwechselbar sein. Es sind die thematische Aufbereitung und künstlerische Gestaltung der Geschäftsberichte, welche dem Unternehmen Jahr für Jahr ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Ansehen sichern. Sie sind mittlerweile zum Markenzeichen Vorwerks geworden und haben Kultstatus und Sammlerwert.

Beispiel Vorwerk

Neu war, den informativen Teil des Geschäftsberichts in ein aktuelles Rahmenthema einzubetten. Die Themen stellen auf ganz unterschied-

*Bedeutung des
Rahmenthemas*

liche Weise einen Bezug zu Vorwerk und den Menschen, die dort arbeiten, her. Das Unternehmen signalisiert damit, dass es gerade auch der Alltagskultur als Teil der Unternehmenskultur ganz besondere Beachtung schenkt. Themen waren beispielsweise: Bindungen (2000), Rituale (1999), Missverständnisse (1998), Stimmungen (1996), Gefühle (1994), Veränderungen (1993). Jedes Thema wird auf eine aspektreiche Weise aufbereitet. Die Mischung stilistischer und grafischer Mittel wie Karikatur, Fotografie, Gags und Spiele mit beschreibenden, erläuternden und unterhaltsamen Texten bietet dem Leser ein hohes Maß an Abwechslung und Information.

Für den Bericht des Jahres 1997 wählten Kommunikationschef Manfred Piwinger und der Autor des vorliegenden Beitrags das Thema *Impression Management*. Wir haben theoretische Grundlagen studiert und auf den verschiedensten Feldern nach einschlägigen Beispielen dafür gesucht, wie Menschen und Organisationen den Eindruck, den sie auf andere machen, aktiv steuern. Im Mittelpunkt stand der *Return on Investment* – der Nutzen, den ein guter Ruf für eine Person oder eine Institution hat. Neben populärwissenschaftlichen Kurzinformationen zum Thema haben wir folgende Beispiele ausgewählt, um das Thema zu illustrieren: Die Selbstdarstellung römischer Kaiser, die Wirkung von Titeln, das Für und Wider von Schönheitsoperationen, der „Teufelsgeiger“ Nicolo Paganini, die Kontrolle über das eigene Foto, Kafkas Bewerbungsschreiben für eine Stelle bei der Prager Arbeiter-Unfallversicherung, ein Selbstportrait des Künstlers David Hockney, Heiratsanzeigen, die Selbstdarstellung der Rocker, die Selbstdarstellung Rudolph Valentinos, Symbole als Attribute von Persönlichkeiten wie John Lennon (Brille), Ludwig Erhard (Zigarre), Charlie Chaplin (Spazierstock), die Kontrolle des Selbstbildes vor dem Spiegel. Was sollten die Leser auf eine unterhaltsame Art und Weise lernen? „Gezielte Imagepflege ist [...] keine Sache außergewöhnlicher Eitelkeit, sondern eine elementare Angelegenheit des Überlebens“ (Richard Münch) – auch dieses Zitat ein schmückendes Element eines Geschäftsberichtes, der seine eigenen Wirkungsbedingungen reflektiert und mit einem außergewöhnlichen Titel „demonstrativ“ auf seine eigene Tradition hinweist.

6.2 Das Beispiel HypoVereinsbank

Beispiel
HypoVereinsbank

Die Ausgangssituation und die Berichtsziele des HypoVereinsbank-Geschäftsberichtes im Jahre 1999 waren: Das Jahresergebnis war fusionsbedingt belastet. Das wurde auch offen im Aktionärsbrief kommuniziert. Außerdem wurde die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit bei zwei von drei Konzernzielen benannt: Die Eigenkapitalrendite war gesunken, und die *Cost-Income-Ratio*, die Messlatte für Kosteneffizienz, hatte sich unbefriedigend entwickelt. Nur beim Anteil des Provisionsergebnisses waren enorme Fortschritte erreicht worden. Berichtsziel war es, „einerseits die Belastungen des Geschäftsergebnisses durch die „*Workout-Immobilien*“ detailliert aufzuzeichnen, andererseits die Konzernstrategie und die Zukunftsaussichten der HypoVereinsbank überzeugend darzustellen. Dies gelang durch den weiteren Ausbau des Prognoseteils im Bericht. Die

in der Unternehmensbereichsrechnung erstmals veröffentlichten Planungs-Eckdaten verschafften den Lesern, extern wie intern, einen guten Einblick in die Konzernsteuerung. „Die Strategie der HypoVereinsbank zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Geschäftsbericht [...]: Bank der Regionen in Europa, fokussierte Universalbank mit eindeutig definierten Kernkompetenzen“ (Gazdar 2002: 105). Sie wird an mehreren Stellen hervorgehoben: im *Mission Statement*, das im Zeichen wertorientierter Unternehmensführung steht, im Aktionärsbrief, der die Strategie und Konzernziele darstellt, sowie im Kapitel „Die Aktie“, das aufzeigt, wie wertorientierte Unternehmensführung mit Blick auf die Aktionärerwartungen am Kapitalmarkt umgesetzt wird: mehr Ergebnistransparenz, mehr Präsenz an den Finanzmärkten, Intensivierung des Dialogs mit Privataktionären über das Internet.

Der Geschäftsberichts der HypoVereinsbank von 1999 war das Ergebnis eines langen kommunikativen Prozesses (vgl. Gazdar 2002):

Analyse	April bis Juni 1999
Analyse von Best Practice Beispielen weltweit. Manöverkritik zum letzten Bericht. Analyse sprachlicher Gepflogenheiten der internationalen Finanzmärkte	

Konzeption	Juli bis Oktober 1999
Diskussion der Textstruktur, erste Gestaltungsideen. Sondierung thematischer Schwerpunkte. Ergebnisse der jährlich durchgeführten Aktionärsumfrage liegen vor und fließen in die Konzeption ein.	

Planung	November bis Dezember 1999
Erstellung eines detaillierten Zeitplanes. Verabschiedung des Konzeptes. Die Struktur des Berichts und die Einteilung in mehrere Bände werden beschlossen. Das Autorenteam führt anhand eines detaillierten Anforderungsprofils eine Befragung der einzelnen Unternehmens- und Dienstleistungsbereiche durch.	

Durchführung	Januar bis März 2000
Texte werden geschrieben und mit dem Vorstand abgestimmt. Das komplette Zahlenwerk und der Konzernlagebericht werden vom Konzernrechnungswesen verantwortet. Das Layout wird in enger Zusammenarbeit zwischen IR und der Gestaltungsabteilung erstellt. Die Texte werden lektoriert und auf Plausibilität überprüft. Mitte März findet die Druckfreigabe statt. Danach werden die Voraufgaben von der Projektkoordination gesteuert. Auflage des großen Geschäftsberichts: 30.000, Auflage des Kurzgeschäftsberichts: 200.000.	

Tab. 4
Entstehungsprozess eines Geschäftsberichts

7 Ausblick und Hinweise

Public Relations sind ein Berufsfeld, das sich in Deutschland gegenwärtig in einer Phase der Konstitution befindet, und zwar mit einer Tendenz hin zu

Aktuelle Situation

IV Öffentlich kommunizieren

einem integrierten Berufsfeld „Kommunikationsmanagement“. PR bieten sehr gute Perspektiven für Ein- und Umsteiger, auch und gerade aus dem Bereich der Angewandten Linguistik. Rund 16.000 PR-Fachleute sind als Angestellte in Unternehmen, Fachagenturen oder als Freiberufler mit den verschiedensten Kommunikationsaufgaben betraut. Die Prognosen sehen eine Verdoppelung der Arbeitsplätze bis 2010 vor.

Prognose

PR haben im letzten Jahrzehnt eine sprunghafte Entwicklung durchlaufen. Das Aufgabenspektrum hat sich z. B. um die Finanzkommunikation (IR) erweitert, und es sind Aufgaben wichtig geworden, die strategisch-konzeptionelle und analytische Fähigkeiten verlangen. Die Bezeichnung „Kommunikationsmanagement“ deutet darauf hin, dass in der Spitze PR heute in der Bundesrepublik eng eingebunden sind in die Strategiediskussion und die Analyse sowie die Gestaltung der Unternehmenskultur eines Unternehmens. Die Funktion „Kommunikation“ wird – neben Personal – zum Schlüsselressort im Unternehmen. Aus vielen Gründen stellen sich Unternehmen heute verstärkt die Frage: Was kostet und was bringt Kommunikation eigentlich? Gerade die Erwartungen und Anforderungen des Kapitalmarktes führen zu verstärkten Bemühungen, den Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung rechenbar zu machen (vgl. Piwinger/Ebert 2002). Schon heute gibt es in einzelnen Unternehmen so genannte „Kommunikationsbeiräte“. Das kann als Anzeichen gewertet werden, dass die bisherigen Kommunikationsaufgaben gebündelt und strategisch näher auf die Unternehmensziele Gewinn/Umsatz, Personal und Kunden ausgerichtet werden – bis hin zum neuen Berufsbild des „Kommunikationsmanagers“.

*Perspektive:
Kommunikationsmanagement*

*Kommunikation
als Schlüsselressort
in Unternehmen*