

private publ!c

DIE BESTEN GESCHÄFTSBERICHTE  
DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN

# Aus guter Familie

*So berichten Deutschlands  
Familien- und Stiftungsunternehmen.*

Studie von ERGO KOMMUNIKATION  
und PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ  
anlässlich der erstmaligen Verleihung  
des private publ!c Awards

26. Oktober 2009

Unterstützt durch  
Morgan Stanley Bank · Roland Berger Strategy Consultants · Klaus Bietz \ visuelle Kommunikation

ergo   
Kommunikation

PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ

PKF  
Wirtschaftsprüfung &  
Beratung



# Inhalt

1. Vorwort	SEITE 2
2. Methodik	SEITE 6
3. Rechtliche Rahmenbedingungen	SEITE 12
4. Stellenwert des Geschäftsberichts	SEITE 24
5. Geschäftsberichte von Familienunternehmen	SEITE 28
Das Design von Geschäftsberichten	SEITE 55
6. Unterschiede im Informationsverhalten	SEITE 58
7. Der Zugang zur Information	SEITE 62
8. private publ!c Award – die Sieger	SEITE 65
9. Tabellarischer Anhang	SEITE 71
Impressum	SEITE 85

# 1. Vorwort

Es ist nur wenige Jahre her, da wurden Familienunternehmen noch mitleidig belächelt. Sie seien provinziell, mit ihrer tradierten Firmenkultur unattraktiv für die besten Talente und ohne Kapitalmarktzugang zum Scheitern verurteilt. Heute weiß man es besser – denn wie anders ist es zu erklären, dass um die Familienunternehmen ein regelrechter Hype ausgebrochen ist? Die Finanz- und Wirtschaftskrise mit ihren massiven Verwerfungen an den Kapitalmärkten hat wohl auch dem Letzten die Vorteile der Familienunternehmen vor Augen geführt: börsenunabhängige Finanzierung, ebenso verantwortungsvolle wie langfristig orientierte Gesellschafter – und eine Strategie, die auf den nachhaltigen Erfolg und nicht den nächsten Quartalsbericht ausgerichtet ist. Selbst die von den Familienunternehmern hoch gehaltenen traditionellen unternehmerischen Werte und Tugenden sind plötzlich wieder hoffähig geworden.

Man muss kein Prophet sein, um ein weiter wachsendes Interesse an privat finanzierten Unternehmen in Familien- und Stiftungsbesitz vorauszusagen – ob seitens der Kunden, der Mitarbeiter und Bewerber oder der breiten Öffentlichkeit. Doch wie begegnen die Unternehmen dem wachsenden Informationsbedürfnis? Dieser Frage sind wir im Rahmen des erstmals ausgerichteten private public Awards nachgegangen. Ein Experten-Team hat die aktuellen Geschäfts- oder Jahresberichte der 240 größten Familien- und Stiftungsunternehmen nach einem maßgeschneiderten Kriterienkatalog ausgewertet und überdies die Kommunikation im Umfeld dieser Berichte (Pressearbeit, Pflichtveröffentlichungen) analysiert.

Hinzu trat eine Umfrage, an der sich 42 der 240 Unternehmen beteiligten. Das übergeordnete Ziel bei alledem: mehr über die Bedeutung des Geschäftsberichts erfahren und die nachahmenswertesten Beispiele für eine aussagefähige Kommunikation finden.

Häufig wird „Familienunternehmen“ gleichgesetzt mit „Mittelstand“. Ein grober Irrtum: Hier geht es auch um Umsatzriesen wie ROBERT BOSCH und FRANZ HANIEL, international verzweigte Technologieschmieden wie HERAEUS, CARL ZEISS oder VOITH, Life-Science-Konzerne wie BOEHRINGER INGELHEIM und B. BRAUN MELSUNGEN, es geht um Privatbanken wie SAL. OPPENHEIM und BERENBERG oder starke Marken für den Endverbraucher wie BERTELSMANN, MAXINGVEST (TCHIBO) und MELITTA. Unternehmen, die ohne weiteres an der Börse reüssieren und sich dort vermutlich im Mid-Cap-Index MDAX oder gar unter den Blue Chips des DAX einreihen würden.

Etwa ein Viertel der 240 Unternehmen veröffentlicht einen Geschäftsbericht und lässt auf diese Weise unterschiedlichste Zielgruppen an der wirtschaftlichen Entwicklung teilhaben. Eine durch und durch freiwillige und daher lobenswerte Leistung – machen doch Gesellschaften wie ALDI, LIDL oder SCHLECKER vor, dass man als Familienunternehmen alle Möglichkeiten hat, Informationen vor der Öffentlichkeit zu verbergen.

Ist es da überhaupt angemessen, die freiwillige Transparenz nach harten Qualitätskriterien zu beurteilen? Sollte man das Informationsangebot nicht einfach dankbar hinnehmen – nach dem Motto: Ein schlechter Geschäftsbericht ist immer noch besser als keiner? Mit diesen beiden Fragen haben wir uns im Vorfeld der Studie eingehend befasst und die erste mit „ja“, die zweite mit einem klaren „nein“ beantwortet. Und das aus drei Gründen:

- Erstens geht es beim private public Award keineswegs darum, unzureichende Berichte an den Pranger zu stellen oder unrealistischerweise eine maximale Transparenz wie bei börsennotierten Gesellschaften einzufordern. Ziel ist vielmehr, den Unternehmen einen Vergleichsmaßstab an die Hand zu geben und gelungene Lösungen zur Nachahmung zu empfehlen. Die große Varianz hinsichtlich Inhalt, Struktur und Sprache zeigt sehr deutlich, dass es im Kreis der Familien- und Stiftungsunternehmen derzeit noch an einem gemeinsamen Verständnis, an einer gemeinsamen Herangehensweise in Sachen Geschäftsbericht fehlt.
- Zweitens ist es uns ein besonderes Anliegen, ein Format zu schaffen, das die mit viel Herzblut gemachten und teilweise hervorragenden Geschäftsberichte endlich in angemessener Form würdigt. Angemessen bedeutet dabei, weniger – wie bei einschlägigen Design-Preisen – ein avantgardistisches Kreativkonzept zu belohnen als vielmehr das Gesamtwerk aus ganzheitlicher, stark inhaltsgetriebener Sicht.
- Drittens sind wir der Überzeugung, dass nur ein guter Geschäftsbericht seinen Zweck erfüllt: mit den richtigen Botschaften den Kopf und das Herz des Lesers zu erreichen. Da heißt es, die Zielgruppen und deren Anforderungen zu kennen und diese unter Einhaltung allgemein akzeptierter Mindeststandards zu erfüllen. Bei Geschäftsberichten geht es mithin um „ganz oder gar nicht“; wer sich zur Veröffentlichung eines Berichts durchringt, muss sich über dessen Funktion bewusst sein. Sonst ist ein – mitunter sechsstelliges – Budget schnell verschenkt.

Trotz der großen Bandbreite der Berichte – vom kapitalmarktorientierten Report in Katalogstärke bis zur knappen Jahresbroschüre – haben sich aus der Analyse und der begleitenden Umfrage doch klare Muster ergeben. Bemerkenswert sind aus unserer Sicht folgende Ergebnisse:

- Der Geschäftsbericht ist aus Sicht der erstellenden Unternehmen vor allem Imageträger, signalisiert Transparenz und Offenheit gegenüber Bewerbern, Kunden, Journalisten. Er ist erst in zweiter Linie ein Informationsinstrument für Kapitalgeber – und in der Kommunikation weniger wichtig als Internet und Intranet.

- Der Geschäftsbericht ist keine Strategieplattform, sondern dient hauptsächlich der Produkt- und Leistungsschau. Anstelle von übergeordneten Botschaften zu Unternehmenswerten dominieren die handfesten Themen: Innovation, Produktnutzen, Geschäftserfolge.
- In den Vorworten des Vorstands oder der Geschäftsführung geht es in den meisten Fällen sachlich und nüchtern zu. Persönliche Akzente werden mehrheitlich nicht gesetzt.
- Im Konzernlagebericht haben sich Value-Reporting-Elemente wie Ausführungen zur Strategie, zur wertorientierten Steuerung oder zur Chancensituation – anders als bei börsennotierten Unternehmen – keineswegs flächendeckend durchgesetzt. Wesentlich routinierter stellen die Autoren klassische Passagen wie die Ertragslage dar.
- Auf ihren besonderen Status als Familien- oder Stiftungsunternehmen – und die daraus erwachsenden Vorteile – gehen längst nicht alle Unternehmen offensiv ein. Unternehmen in Stiftungsbesitz betonen dabei klar den Finanzierungsaspekt, während Familienunternehmen vergleichsweise stärker auf ihre Unternehmenskultur abstellen.
- In den Prognoseberichten wird im Vergleich zu vielen Berichten börsennotierter Gesellschaften Klartext geredet; schließlich muss keine Rücksicht auf den Aktienkurs genommen werden. Viele Familienunternehmen bereiten ihre Mitarbeiter auf schwierige Zeiten und harte Einschnitte vor.
- Familienunternehmen, die Anleihen oder Schuldverschreibungen emittiert haben, informieren ausführlicher als andere und stellen ihren Konzernabschluss häufiger nach internationalen Rechnungslegungsstandards auf.

Am Ende bildete sich aus der Analyse ein klares Führungsquintett heraus, von dem ein jeder den ersten Platz verdient hätte: ADOLF WÜRTH, BERTELSMANN, CLAAS, GIESECKE & DEVRIENT und die OTTO GROUP. Nach abschließender Bewertung durch die Jury haben sich ADOLF WÜRTH, CLAAS und GIESECKE & DEVRIENT – in dieser Reihenfolge – als die Sieger herauskristallisiert. Zusätzlich gab es Sonderpreise für die beste Sprache (VOITH), die beste Gestaltung (MARQUARD & BAHL) sowie die beste Corporate-Governance-Kommunikation (DELTON). Alle, die es nicht ganz auf die vorderen Plätze geschafft haben, mögen sich damit trösten, dass bei anderen Kriterien oder anderer Gewichtung durchaus ein anderes Ergebnis hätte herauskommen können. Bei aller Objektivierung durch Kriterien ist ein Urteil am Ende doch immer auch subjektiv.

Hinter dem private publ:c Award stehen ERGO KOMMUNIKATION, eine der größten inhabergeführten Kommunikationsberatungen in Deutschland, gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft PKF FASSELLT SCHLAGE LANG UND STOLZ. Unterstützt wurden sie dabei von einer hochkarätigen Jury, in

der Dr. Lutz Raettig (MORGAN STANLEY BANK), Torsten Oltmanns (ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS), die Expertin für Familienunternehmen Dr. Katrin Stefan und der Design-Experte Klaus Bietz vertreten sind. Der Medienpartner des private public Awards ist das „Handelsblatt“.

Allen Partnern danken wir sehr herzlich für ihre Bereitschaft, bei der Feuertaufe des Awards mitzuwirken. Wir freuen uns auf die Fortsetzung des Formats in den nächsten Jahren.

Beste Grüße



**Andreas Martin**  
Mitglied der Geschäftsführung/  
Partner  
ERGO KOMMUNIKATION



**Dr. Martin Fasselt**  
Partner  
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwalt  
PKF FASSELLT SCHLAGE LANG UND STOLZ

## 2. Methodik

### 2.1. Großer Kreis: 240 Unternehmen, 64 Geschäftsberichte

In unserer vergleichenden Analyse haben wir die 240 umsatzstärksten Unternehmen in Familien- und Stiftungsbesitz mit Hauptsitz in Deutschland betrachtet; bei Kreditinstituten wurde anstelle des Umsatzes die Bilanzsumme herangezogen. Grund für die Fokussierung auf umsatzstarke Gesellschaften ist, dass kleinere Unternehmen nur in Ausnahmefällen einen Geschäftsbericht veröffentlichen. Die Auswahl basiert zum einen auf der Zusammenstellung der 100 größten Familienunternehmen, die von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung veröffentlicht wird – zuletzt am 8. Juli 2009. Zum anderen fußt sie auf einer Zusammenstellung der 500 umsatzstärksten Firmen, die von der Stiftung Familienunternehmen herausgegeben wurde<sup>1)</sup>. Hinzu traten eigene Recherchen, vor allem zu den im Stiftungsbesitz befindlichen Unternehmen. Außen vor gelassen wurden Familienunternehmen, deren Aktien öffentlich gehandelt werden oder die vorrangig über Private Equity finanziert sind. Ebenso wenig fanden Tochtergesellschaften von Familienunternehmen Berücksichtigung.

*... von insgesamt 64 Geschäftsberichten wurden 57 ausgewertet und bilden die Grundlage der Studie ...*

Von den 240 Unternehmen veröffentlichten 64 Gesellschaften – also 26,7 % – zusätzlich zur Pflichtveröffentlichung des Jahresabschlusses im elektronischen Bundesanzeiger (ebanz) einen Bericht über das abgelaufene Geschäftsjahr 2008 bzw. 2007/08. Von den 64 Berichten haben wir sieben aussortieren müssen. Bei fünf dieser Berichte handelte es sich – trotz der Bezeichnung „Geschäftsbericht“ oder „Jahresbericht“ – lediglich um sehr knappe Darstellungen ohne nennenswerte Erläuterungen und Zahlen zum Geschäftsjahr, die insofern nach unseren Kriterien nicht sinnvoll überprüft werden konnten und das Gesamtbild verfälscht hätten. So bietet beispielsweise der sechsseitige „Geschäftsbericht 2008/09“ der MIELE & CIE. KG kaum mehr als eine Pressemeldung zum Geschäftsjahr, garniert mit Produktbildern, während der „Jahresbericht 2008“ der VAILLANT GROUP eher als Imagebroschüre zu klassifizieren wäre. Zwei weitere Berichte waren zum Stichtag 1. September 2009 noch nicht erschienen.

Die 57 Unternehmen mit Geschäftsbericht kommen auf einen durchschnittlichen Umsatz (Banken: Bilanzsumme) von 6,4 Mrd. Euro; die Bandbreite reicht von 45,1 Mrd. Euro (ROBERT BOSCH GMBH) bis 611 Mio. Euro (MERZ GMBH & Co. KGAA). Insofern ist die Auswahl der Unternehmen am ehesten mit dem Börsensegment MDAX für mittelgroße Werte vergleichbar.

13 Unternehmen befinden sich im mehrheitlichen oder alleinigen Besitz einer Stiftung. Mit einem durchschnittlichen Umsatz von 8,7 Mrd. Euro sind diese etwas größer als die 44 Familienunternehmen (5,7 Mrd. Euro).

25 Unternehmen haben ihren Konzernabschluss nach internationalen Rechnungslegungsstandards (International Financial Reporting Standards, IFRS) aufgestellt, 32 nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB). Die gemäß IFRS berichtenden Unternehmen sind im Schnitt deutlich größer (10 Mrd. Euro Umsatz) als die HGB-Gruppe (3,6 Mrd. Umsatz).

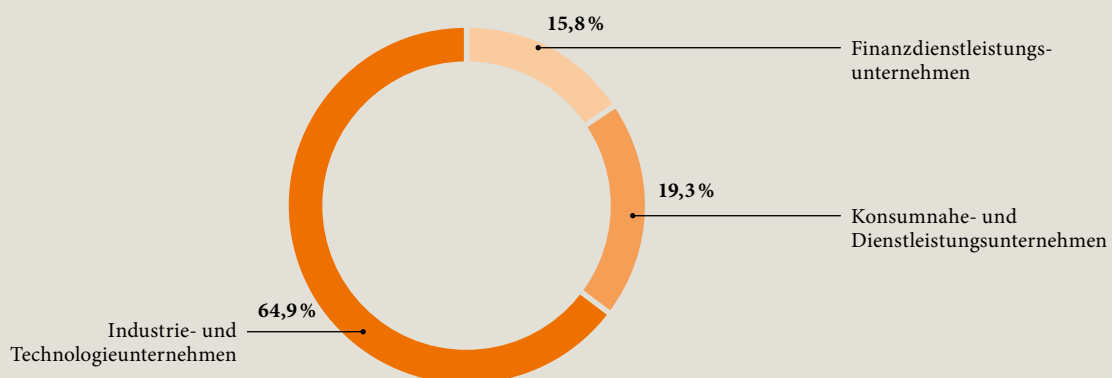
<sup>1)</sup> Vgl. o.V.: „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen; Top 500-Listen“, herausgegeben durch die Stiftung Familienunternehmen, Stuttgart, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn (2007)



Insgesamt 27 untersuchte Geschäftsberichte werden von Unternehmen herausgegeben, die Anleihen oder Schuldverschreibungen emittiert haben. Obwohl nicht alle davon einen organisierten Markt in Anspruch nehmen und damit als „kapitalmarktorientiert“ im Sinne von § 264d HGB anzusehen sind, werden wir in Kapitel 6.3 noch zeigen, dass das Informationsverhalten dieser Emittenten wesentlich stärker an den Interessen der Kapitalgeberseite ausgerichtet ist als in der anderen Gruppe. Der Anteil der verbrieften Verbindlichkeiten an der Bilanzsumme variiert zwischen 0,1 % und 22,3 % und beläuft sich im Durchschnitt auf 2,4 %.

Hinsichtlich der Branchenaufteilung ergibt sich ein deutliches Übergewicht der produzierenden Industrie- und Technologieunternehmen (37) gegenüber den Finanzdienstleistungsunternehmen (9) sowie den konsumnahen und Dienstleistungsunternehmen (11), die wir zu Vergleichszwecken zu einer Gruppe zusammengefasst haben.

**Grafik 1:**  
**Branchenaufteilung**



## 2.2. Im Detail: Das haben wir untersucht

Drei Fragen standen bei der Untersuchung der Geschäftsberichte und Internetseiten im Vordergrund.

- Erstens: In welchem Maß sind nicht börsennotierte Unternehmen bereit, ihren wesentlichen Interessenten, Anspruchsträgern und Stakeholdern – also Kunden und Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Bewerbern, Journalisten, Kreditgebenden Banken, Investoren und Gesellschaftern sowie politischen Entscheidungsträgern – Einblick in ihre wirtschaftliche Lage und die Perspektiven zu gewähren?

- Zweitens: Werden die Informationen für die Nutzer verständlich und anschaulich aufbereitet?
- Und drittens: Wie einfach ist es, an die Informationen zu gelangen – und wie schnell liegen diese vor?

### 2.2.1. Inhaltliche Bewertung mit Augenmaß

*... die Auswertung der Berichte erfolgte anhand eines maßgeschneiderten Bewertungskatalogs mit 55 inhaltlichen Kriterien ...*

Für die Beantwortung der ersten Frage wurden 55 inhaltliche Kriterien entwickelt; hiervon betreffen 37 die üblicherweise in einem Lagebericht zu erwartenden Informationen. Orientiert haben wir uns dabei am Deutschen Rechnungslegungs Standard 15 (DRS 15) für die Lageberichterstattung und dem DRS 5 (bzw. DRS 5-10 bei Banken und DRS 5-20 bei Versicherungsunternehmen) für den Risikobericht. Die DRS sind verbindlich für alle Mutterunternehmen, die einen Konzernabschluss nach § 315 HGB aufstellen müssen, und gelten daher gleichermaßen für die großen Familien- und Stiftungsunternehmen. Lediglich in zwei Fällen wird ein Einzelabschluss nach § 289 HGB aufgestellt; doch auch für diesen Fall ist die Anwendung des DRS 15 empfohlen.<sup>2)</sup>

Bei aller Standardisierung galt es zugleich, der besonderen Situation der Familienunternehmen Rechnung zu tragen. Der Vorteil einer Finanzierung abseits des Kapitalmarkts ist ja gerade, dass längst nicht so viele Details zur Ertrags-, Finanz-, Vermögens- und Risikolage offengelegt werden müssen wie bei den börsennotierten Pendanten. Dementsprechend geht nicht einmal jedes zweite Unternehmen auf die Ertragslage in den Geschäftsfeldern ein; ebenso wenige Gesellschaften erläutern die Vergütung des Vorstands oder kommentieren ihre Chancensituation. Andere Familienunternehmen wiederum informieren ähnlich detailliert wie die Blue Chips und Mid Caps an der Börse. Um eine allzu große Spreizung der Ergebnisse zu verhindern, haben wir die einzelnen Passagen des Lageberichts nach einem vergleichsweise groben Raster auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft. Leitfrage war jeweils, ob ein interessierter Leser nach der Lektüre weiß,

- mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen das Unternehmen in welchen Märkten tätig ist – und wie sich dort die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen,
- ob das Unternehmen verantwortungsvoll und risikobewusst gesteuert wird,
- mit welcher Strategie und welchen Investitions- und Entwicklungsprojekten sich das Unternehmen zukunftsorientiert aufstellt,
- ob das Unternehmen wirtschaftlich gesund ist, in seinen Geschäftsbereichen mit Gewinn arbeitet und über solide Finanzen verfügt,
- ob das Unternehmen ein dauerhaft attraktiver Arbeitgeber ist und hierzu geeignete Maßnahmen ergreift,
- welche Erwartungen für das nächste (und übernächste) Geschäftsjahr vorherrschen.

<sup>2)</sup> Vgl. DRS 15, Ziffer 5.

Nicht anwendbare Aspekte – wie etwa der Abschnitt „Forschung und Entwicklung“ in Bank-Geschäftsberichten – hatten jeweils keinen Einfluss auf die Gesamtbewertung.

Aufgrund der sehr reduzierten Vergleichbarkeit von IFRS- und HGB-Abschlüssen beschränkt sich der Check des Konzernabschlusses auf die Vollständigkeit der Abschlusstabellen, der Ausführungen zu Bilanzierungs- und Bewertungsverfahren sowie der Erläuterungen zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung (s. Seite 44).

Fast alle ausgewerteten Geschäftsberichte enthalten neben dem Finanzbericht weitere Informationen. Untersucht haben wir, ob die Geschäftsleitung im Vorwort eine persönliche Gesamtbeurteilung des zurückliegenden Geschäftsjahres fällt und darüber die strategische Richtung vorgibt. Bei den Imageseiten hat uns interessiert, ob sich dem Leser ein schlüssiges Bild in punkto Produktspektrum, Strategie, Unternehmenskultur und gesellschaftlicher Verantwortung erschließt.

Der detaillierte Kriterienkatalog samt Gewichtung befindet sich im Anhang auf den Seiten 75 bis 78.

### **2.2.2. Handwerkliche Qualität: eine sinnvolle Nebenbedingung**

*... anhand von 18 Messpunkten haben wir die Berichte auf Anschaulichkeit und Verständlichkeit geprüft ...*

Der Inhalt ist nicht allein entscheidend für die Überzeugungskraft eines Geschäftsberichts. Wenn sich der Leser beispielsweise mit zahlreichen Redundanzen und missglückten Texten voller Fachchinesisch herumschlagen muss oder Schwierigkeiten hat, wichtige Informationen in einem unzulänglich strukturierten, leseunfreundlich gestalteten Bericht aufzufinden, dann erfüllt dieser seine Funktion nur unzureichend. Anhand von 18 Messpunkten haben wir in Sachen Anschaulichkeit und Verständlichkeit folgendes überprüft:

- Ist der Bericht logisch aufgebaut, konzentriert er sich auf das Wesentliche, führt ein roter Faden den Leser durch das Informationsangebot?
- Wird richtig, verständlich, klar, angemessen und lebendig formuliert?
- Wird die Informationsvermittlung durch die grafische Aufbereitung unterstützt, findet der Leser eine angenehme Typographie, anschauliche Tabellen und Grafiken vor?

Mehr zu diesen Aspekten auf den Seiten 51 bis 57.

### 2.2.3. Verfügbarkeit von Informationen: Einfach und schnell?

Zu guter Letzt wurde überprüft, ob – und wenn ja, wie schnell und bequem – ein Bericht auf der Unternehmens-Website eingesehen und von dieser heruntergeladen werden kann. Ebenfalls hat uns interessiert, ob Geschäftsberichte aus Vorjahren zur Verfügung stehen und ein Print-Exemplar angefordert werden kann (s. Seiten 62 bis 64).

Zudem gehen wir – jedoch ohne Einfluss auf die Bewertung – auf das Thema Informationsgeschwindigkeit ein. Wie viele Tage verstreichen, bis erste Informationen zum abgelaufenen Geschäftsjahr angeboten werden und der vollständige Konzernabschluss über den elektronischen Bundesanzeiger verfügbar ist? Um es vorwegzunehmen: Hier gibt es große Unterschiede zu börsennotierten Gesellschaften.

### 2.2.4. Klar und transparent: das Bewertungsschema

*... die maximal erreichbare Punktzahl für jedes Kriterium entspricht drei Punkten ...*

Die in unserer Studie untersuchten Kriterien wurden anhand eines einfachen und nachvollziehbaren Schemas bewertet. Maximal erreichbar waren bei einem jeden Kriterium drei Punkte. Diese Höchstbewertung vergaben die Prüfer ausschließlich für eine vollständige Darstellung des jeweiligen Aspekts. Zwecks standardisierter Punktevergabe und Nachvollziehbarkeit wurden hierfür einheitliche Prüfpunkte herangezogen. Am anderen Ende der Skala kennzeichnen null Punkte eine fehlende oder in hohem Maße unvollständige Darstellung.

Ein Beispiel: Für das Kriterium „Vergütung der Organmitglieder“ wurde ein Punkt vergeben, wenn die Angaben zur Vorstandsvergütung lediglich im Anhang aufgeführt waren. Zwei Punkte gab es, wenn das Vergütungssystem zumindest teilweise erläutert wurde, die fixen und variablen Werte aufgeführt und ein Vergleich zum Vorjahr für das Gesamtgremium herangezogen wurde. Die volle Punktzahl wurde nur dann erreicht, wenn zusätzlich dazu alle Komponenten des Vergütungssystems (inklusive Sachleistungen) ausführlich dargestellt wurden.

Die einzelnen Kriterien wurden thematisch nach Hauptkategorien zusammengefasst, welche die jeweilige durchschnittliche Bewertung als Prozentwert in Abhängigkeit von der maximal erreichbaren Punktzahl ausweisen. Die Hauptkategorien wiederum flossen entsprechend der vorher festgelegten Gewichtung in das Gesamtergebnis eines jeden Unternehmens ein. Das letzte Wort hatte allerdings die Jury: Ihr Votum konnte noch zu einer Auf- oder einer Abwertung des Endergebnisses von bis zu zehn Prozent führen.

Für jedes Kriterium haben wir schließlich die erreichten Punkte aller 57 Unternehmen aufsummiert, um diese in ein aggregiertes Ergebnis – ebenfalls dargestellt als Prozentwert in Abhängigkeit von der maximal erreichbaren Punktzahl – zu überführen.

### 2.3. Nachgefragt: begleitende Umfrage

Zusätzlich zur Auswertung der 57 Geschäftsberichte wurde im Zeitraum vom 6. bis zum 29. August 2009 eine Umfrage zur Bedeutung des Instruments für Familien- und Stiftungsunternehmen durchgeführt.

Von den 64 Unternehmen, die einen Geschäftsbericht veröffentlichen, wollten wir unter anderem wissen,

- welche Funktion dieser vorrangig hat,
- welche Zielgruppen er in erster Linie erreichen soll,
- welche Kapitel eines Geschäftsberichts als besonders wichtig erscheinen,
- welchen Stellenwert der Geschäftsbericht im Verhältnis zu anderen Kommunikationsmitteln hat und
- welche Bedeutung der Online-Verbreitung des Geschäftsberichts zukommt.

*... die begleitende Umfrage erstreckte sich auf insgesamt 240 Unternehmen ...*

Die 176 Unternehmen, die derzeit keinen Geschäftsbericht veröffentlichen, haben wir gefragt, welche Gründe dagegen sprechen. Von allen 240 Unternehmen wollten wir schließlich erfahren, ob sie eine Verschärfung der Offenlegungspflichten erwarten – und ob dies zu einem verbesserten Informationsgehalt von Geschäftsberichten führen würde.

Auf den ersten Blick ist die Rücklaufquote von 17,5 % enttäuschend. Aufgrund der hohen Grundgesamtheit von 240 befragten Unternehmen bieten die insgesamt 42 Rückläufer jedoch eine noch zufriedenstellende Basis für fundierte Ergebnisse.

Erfreulich ist die hohe Rücklaufquote von 40,6 % bei den Unternehmen mit Geschäftsbericht. Die Quote von lediglich 9,1 % bei den Unternehmen, die nicht Bericht erstatten, zeigt die geringe Bedeutung des Themas für diese Gruppe.

Der vollständige Fragenkatalog befindet sich im Anhang auf den Seiten 79 bis 81.

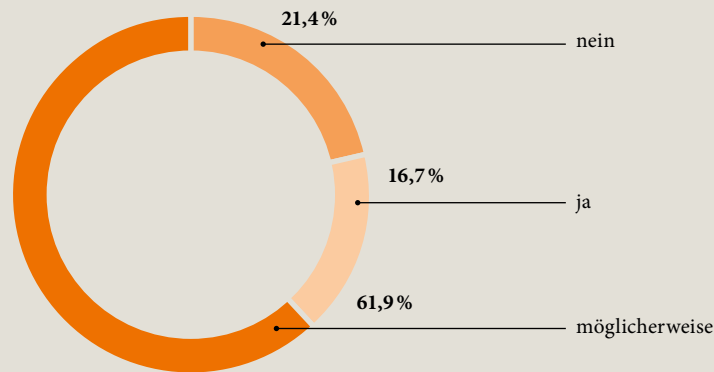
## 3. Rechtliche Rahmenbedingungen

### von PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ

#### 3.1. Wer muss was: gesetzliche Vorschriften im Überblick

HGB, AktG, GmbHG, GenG, PubLG – die rechtlichen Rahmenbedingungen für die externe Rechnungslegung sind bekanntermaßen vielschichtig und haben in den zurückliegenden Jahren durch neue Vorschriften – BilReG, TransPuG und neuerdings BilMoG – weiter an Komplexität zugelegt. So ist es kein Wunder, dass 71,4% der befragten Familien- und Stiftungsunternehmen es für möglich halten, dass der Gesetzgeber die Offenlegungspflichten auf einen noch größeren Unternehmenskreis ausweiten wird. Lediglich 14,3% der Unternehmen – vorrangig aus dem Kreis derer, die keinen Geschäftsbericht veröffentlichen – schließen das aus.

**Grafik 2:**  
Wird sich der Informationsgehalt der Geschäftsberichte durch erweiterte Offenlegungspflichten für Familienunternehmen verbessern?



Nur 16,7% der Unternehmen sind dagegen der Ansicht, die Qualität der externen Berichterstattung über Geschäftsberichte werde sich durch erweiterte Offenlegungspflichten verbessern. 21,4% verneinen dies, während 61,9% unentschieden sind. Wie auch immer: Trotz der Herausforderungen durch neue gesetzliche Regelungen haben es die Kommunikationsexperten der Unternehmen immer noch selbst in der Hand, mit welcher Transparenz und Offenheit sie diese umsetzen. Die Gestaltungsräume sind recht groß, wie der nachfolgende Blick über die heute einschlägigen Gesetze zeigt.

Das HGB unterscheidet zwischen Vorschriften, die von allen Kaufleuten zu beachten sind (§§ 238-263 HGB), und solchen, die zusätzlich für Unternehmen bestimmter Rechtsformen und Branchen gelten (§§ 264 ff. HGB). Rechtsformabhängige Zusatzvorschriften gelten insbesondere für Kapitalgesellschaften (AG, KGaA, GmbH) sowie für Personenhandelsgesellschaften ohne natürliche Person als Vollhafter (sog. KapCo-Gesellschaften, vgl. § 264a HGB). Zu den KapCo-Gesellschaften, die handelsrechtlich wie Kapitalgesellschaften behandelt werden,

zählt insbesondere die GmbH & Co KG. In den Anwendungsbereich der branchenabhängigen Zusatzvorschriften fallen insbesondere Banken und Versicherungen (§§ 340 f. HGB).

Der Umfang der Rechnungslegung von Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften ist nicht einheitlich. Vielmehr differenziert das HGB in Abhängigkeit von der Bilanzsumme, den Umsatzerlösen und der Anzahl der Arbeitnehmer zwischen den folgenden drei Größenklassen von Unternehmen (§ 267 HGB):

Größenklasse	Bilanzsumme (Mio. Euro)	Umsatzerlöse (Mio. Euro)	Arbeitnehmer
Klein	≤ 4,840	≤ 9,680	≤ 50
Mittelgroß	> 4,840 und ≤ 19,250	> 9,680 und ≤ 38,500	> 50 und ≤ 250
Groß	> 19,250	> 38,500	> 250

Eine Besonderheit besteht für Kapitalgesellschaften, die mit ausgegebenen Wertpapieren (Aktien und Schuldverschreibungen) einen organisierten Markt in Anspruch nehmen (Börsennotierung) oder die Zulassung zum Handel beantragt haben: Diese gelten stets als große Kapitalgesellschaften (§ 267 Abs. 3 HGB). Die Begebung einer Anleihe ohne Börsennotierung führt hingegen nicht automatisch zur Einstufung als große Kapitalgesellschaft.

Der Jahresabschluss von Nicht-Kapitalgesellschaften (Einzelkaufleute und Personenhandelsgesellschaften ohne KapCo-Gesellschaften) ist zweigeteilt und besteht aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung (§ 242 Abs. 3 HGB). Demgegenüber ist der Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften dreigeteilt und beinhaltet gemäß § 264 Abs. 1 HGB neben Bilanz und GuV auch einen Anhang.

Der Anhang ergänzt die Angaben der Bilanz zur Verbesserung des Einblicks in die wirtschaftliche Lage um eine Vielzahl von Angaben, u. a. zu den Posten der Bilanz und GuV sowie den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, aber auch zur Höhe der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung (§§ 284 f. HGB).

Mittelgroße und große Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften müssen darüber hinaus einen Lagebericht nach Maßgabe von § 289 HGB aufstellen, der für die Bilanzadressaten von besonderer Bedeutung ist. Denn in den Lagebericht müssen nicht nur eine Analyse von Geschäftsverlauf und wirtschaftlicher Lage, sondern auch zukunftsbezogene Informationen zu der künftig erwarteten Unternehmensentwicklung und den bestehenden Chancen und Risiken aufgenommen werden.

In den Anwendungsbereich des Publizitätsgesetzes (PublG) fallen Unternehmen in der Rechtsform einer Personenhandelsgesellschaft (die keinen Abschluss nach

§ 264a HGB aufstellen müssen) oder des Einzelkaufmanns, des Vereins (wenn dessen Zweck auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet ist), der rechtsfähigen Stiftung des bürgerlichen Rechts (wenn sie ein Gewerbe betreibt) und einer Körperschaft, Stiftung oder Anstalt des öffentlichen Rechts, wenn sie Kaufmann ist (§ 3 PublG). Die Verpflichtung zur Rechnungslegung nach PublG tritt dabei nur ein, wenn bestimmte Schwellenwerte überschritten werden (§ 1 PublG).

Nach dem PublG ist der Jahresabschluss in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen. Für den Inhalt des Jahresabschlusses gelten grundsätzlich die für Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften des HGB. Rechnungslegungspflichtige Unternehmen, die nicht in der Rechtsform einer Personenhandelsgesellschaft oder des Einzelkaufmanns geführt werden, müssen neben einer Bilanz und GuV auch einen Anhang sowie einen Lagebericht nach Maßgabe des HGB aufstellen (§ 5 PublG).

Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften müssen ihren Jahresabschluss und Lagebericht darüber hinaus seit 2007 im elektronischen Bundesanzeiger (ebanz) veröffentlichen (§ 325 HGB). In diesem Zusammenhang sieht das HGB allerdings für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften größenabhängige Erleichterungen vor (§ 327 HGB). Der Jahresabschluss ist spätestens vor Ablauf des zwölften Monats des dem Abschlussstichtag nachfolgenden Geschäftsjahres einzureichen (§ 325 Abs. 1 HGB). Bei einer Kapitalgesellschaft, die durch von ihr ausgegebene Wertpapiere einen organisierten Markt in Anspruch nimmt (Börsennotierung von Aktien oder Schuldverschreibungen), beträgt die Frist grundsätzlich längstens vier Monate (§ 325 Abs. 4 HGB).

Das PublG schreibt ebenfalls eine Offenlegung vor, wobei Personenhandelsgesellschaften und Einzelkaufleute die GuV und den Beschluss über die Ergebnisverwendung nicht offenzulegen brauchen, wenn sie in einer Anlage zur Bilanz Angaben zu den Umsatzerlösen, Erträgen aus Beteiligungen, Löhnen und Gehältern sowie den Bewertungs- und Abschreibungsmethoden machen und die Zahl der Beschäftigten nennen (§ 9 PublG). Für sonstige Nicht-Kapitalgesellschaften besteht keine gesetzliche Offenlegungspflicht.

Der Jahresabschluss und der Lagebericht von mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften sowie der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht von Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften unterliegen nach HGB außerdem der Prüfungspflicht durch einen Abschlussprüfer (§ 316 HGB). Der Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen, die nach dem PublG zur Rechnungslegung verpflichtet sind, unterliegt ebenfalls einer Prüfungspflicht (§ 6 PublG). Dies gilt auch für den Konzernabschluss und -lagebericht. Für sonstige Nicht-Kapitalgesellschaften besteht hingegen keine gesetzliche Prüfungspflicht.

Die Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses hat sich darauf zu erstrecken, ob die gesetzlichen Vorschriften und sie ergänzende Bestimmungen



des Gesellschaftsvertrags oder der Satzung beachtet worden sind (§ 317 HGB). Der Lagebericht und der Konzernlagebericht sind darauf zu prüfen, ob sie mit dem Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnen Erkenntnissen des Abschlussprüfers in Einklang stehen und eine zutreffende Vorstellung von der wirtschaftlichen Lage vermitteln. Dabei ist auch zu beurteilen, ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.

Der Abschlussprüfer hat das Ergebnis seiner Prüfung in einem Bestätigungsvermerk zusammenzufassen (§ 322 HGB), der zusammen mit dem Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wird (§ 325 HGB). Darüber hinaus muss der Abschlussprüfer einen Prüfungsbericht erstellen, in dem er über Art und Umfang sowie über das Ergebnis der Prüfung berichtet (§ 321 HGB). Der Prüfungsbericht ist den gesetzlichen Vertretern bzw. dem Aufsichtsrat des bilanzierenden Unternehmens vorzulegen.

Die Aufstellung und Veröffentlichung eines Geschäftsberichts ist im HGB nicht vorgeschrieben. In der Praxis veröffentlichen allerdings viele Unternehmen unter dieser Bezeichnung ein meist umfangreiches Dokument, das üblicherweise neben dem handelsrechtlichen Jahresabschluss und Lagebericht weitere, nicht gesetzlich vorgeschriebene unternehmensbezogene Informationen umfasst, die in erster Linie werbende Funktion haben. Mangels gesetzlicher Regelung kann der Geschäftsbericht unternehmensindividuell gestaltet und so als Medium für eine moderne Unternehmenskommunikation eingesetzt werden.

### **3.2. Lageberichterstattung gemäß DRS 15**

Für die Lageberichterstattung gelten neben den Vorschriften des HGB auch die einschlägigen Verlautbarungen des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committees (DRSC). Der Deutsche Rechnungslegungs Standard (DRS) 15 regelt die Lageberichterstattung für alle Mutterunternehmen, die einen Konzernabschluss gemäß § 315 HGB aufstellen müssen oder freiwillig aufstellen. Für den Lagebericht gemäß § 289 HGB wird eine entsprechende Anwendung empfohlen.

Ziel der Lageberichterstattung nach DRS 15 ist es, den Adressaten des Konzernlageberichts entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen, die es ihnen ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild vom Geschäftsverlauf und der Lage des Konzerns zu machen. Der Konzernlagebericht informiert außerdem über die Chancen und Risiken, die in der Zukunft die Geschäftstätigkeit voraussichtlich bestimmen werden. Er ist, getrennt vom Konzernabschluss und den übrigen veröffentlichten Informationen, als geschlossene Darstellung unter der Überschrift „Konzernlagebericht“ aufzustellen und offen zu legen.

Die Anforderungen des DRS 15 sind bewusst so allgemein formuliert, dass sie den individuellen Erfordernissen der Lageberichterstattung verschiedener Unternehmen und Branchen gerecht werden. Damit bestehen im Bereich des handelsrechtlichen Lageberichts zugleich umfangreiche inhaltliche Gestaltungsspielräume,

die sich zugunsten einer adressatenorientierten Berichterstattung nutzen lassen. Damit haben es die Unternehmen in gewissen Grenzen selbst in der Hand, die Qualität der Rechnungslegung zu beeinflussen.

Zu Beginn werden von DRS 15 die Grundsätze der Lageberichterstattung formuliert. Der weitere Aufbau orientiert sich an der von ihm selbst empfohlenen Gliederung für den Konzernlagebericht: Geschäft und Rahmenbedingungen, Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, Nachtragsbericht, Risikobericht und Prognosebericht. Der DRS 15 enthält zusätzlich in einer Anlage detaillierte Empfehlungen für die Lageberichterstattung.

DRS 15 formuliert zunächst fünf Grundsätze für die Lageberichterstattung, die in Gestalt von allgemeinen Anforderungen eine adressatengerechte Informationsvermittlung sicherstellen sollen. Nach dem Grundsatz der Vollständigkeit muss der Konzernlagebericht sämtliche Informationen beinhalten, die ein verständiger Adressat für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage benötigt. Der Grundsatz der Verlässlichkeit verlangt insbesondere, dass die Informationen im Lagebericht zutreffend und nachvollziehbar sowie frei von Widersprüchen gegenüber dem Konzernabschluss sind; Schlussfolgerungen müssen plausibel sein. Außerdem ist über Chancen und Risiken ausgewogen zu berichten.

Der Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit verlangt, den Konzernlagebericht eindeutig sowohl vom Konzernabschluss als auch von den übrigen veröffentlichten Informationen zu trennen. Die Gliederung muss durch Überschriften innerhalb des Lageberichts verdeutlicht werden. Im Zeitablauf ist die Lageberichterstattung stetig zu gestalten, um die Vergleichbarkeit der Informationen zu gewährleisten.

Entsprechend dem Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung sind die Analyse der wirtschaftlichen Lage sowie die Einschätzung und Beurteilung zu den einzelnen Berichtspunkten durch die Unternehmensleitung in den Vordergrund zu stellen. Das Postulat der Konzentration auf die nachhaltige Wertschaffung erfordert die Angabe und Erläuterung sämtlicher Ereignisse, Entscheidungen und Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Wertentwicklung des Unternehmens haben können.

Ausgangspunkt für die gesetzlich vorgeschriebene Analyse des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage ist nach DRS 15 ein Überblick über den Konzern, seine Geschäftstätigkeit und deren Rahmenbedingungen. Dabei ist auch auf die Aktivitäten zu Forschung und Entwicklung einzugehen. Die Unternehmensleitung hat zudem den Geschäftsverlauf darzustellen und zu beurteilen. Kapitalmarkt-orientierte Unternehmen müssen zusätzlich das unternehmensintern eingesetzte Steuerungssystem darstellen und erläutern.

Die Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage muss zeitraumbezogene Informationen über die Entwicklung der Geschäftstätigkeit im abgelaufenen

Geschäftsjahr und stichtagsbezogene Informationen über die wirtschaftliche Lage zum Aufstellungszeitpunkt umfassen. Dabei ist auf die für den Geschäftsverlauf ursächlichen Ereignisse und Entwicklungen sowie auf Faktoren einzugehen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage hatten oder haben können.

Im Mittelpunkt der Darstellung der Ertragslage stehen die Entwicklung des Ergebnisses, des Umsatzes und der Auftragslage sowie wesentliche Veränderungen in der Struktur der Aufwendungen und Erträge. Schwerpunkt der Darstellung der Finanzlage sind hingegen das Finanzmanagement, die Kapitalstruktur und Kapitalausstattung sowie eine Liquiditätsanalyse anhand der Kapitalflussrechnung. Im Fokus der Darstellung der Vermögenslage stehen schließlich die Höhe und Zusammensetzung des Vermögens. Darüber hinaus sind Angaben zu außerbilanziellen Finanzierungsinstrumenten vorgeschrieben.

Die Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage mündet in eine Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage des Konzerns. Darüber hinaus werden weitere Angaben, wie beispielsweise eine Berichterstattung über die immateriellen Werte des Konzerns, empfohlen.

Gegenstand des Nachtragsberichts sind Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Abschluss des Geschäftsjahres eingetreten sind. Sind keine solchen Vorgänge eingetreten, ist dies anzugeben.

Im Bereich der zukunftsbezogenen Lageberichterstattung sind der Prognosebericht und der Risikobericht zu unterscheiden. Während die Prognoseberichterstattung in DRS 15 verankert ist, wird die Risikoberichterstattung mit DRS 5 in einem separaten Standard geregelt.

Im Prognosebericht hat die Unternehmensleitung ihre Erwartungen über die voraussichtliche Entwicklung des Konzerns mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken für die beiden nächsten Geschäftsjahre zu erläutern und diese zu einer Gesamtaussage zu verdichten. Dazu gehören auch Aussagen über Änderungen der Geschäftspolitik, die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Verwendung neuer Verfahren, wie z. B. in der Beschaffung, Produktion oder beim Absatz, und das Angebot neuer Produkte oder Dienstleistungen. Die daraus voraussichtlich resultierenden Investitionsvolumina und die erwarteten finanzwirtschaftlichen Auswirkungen sind zu erläutern. Bestehende Chancen und Risiken dürfen nicht gegeneinander aufgerechnet werden.

Die Darstellung der Erwartungen im Prognosebericht hat sich auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. Konjunktur), die Branchenaussichten und auf positive oder negative Entwicklungstrends sowie deren wesentliche Einflussfaktoren zu beziehen. Die Erwartungen der Unternehmensleitung zur weiteren Entwicklung der Ertragslage und der Finanzlage sind darzustellen und mindestens als positiver oder negativer Trend zu beschreiben. Dabei sind die Auswirkungen der wesentlichen Einflussfaktoren zu erläutern.

Als Prognosezeitraum für nicht quantitative Informationen sind mindestens zwei Geschäftsjahre, gerechnet vom Konzernabschlussstichtag, zugrunde zu legen. Die Quantifizierung der Erwartungen wird für das kommende Geschäftsjahr empfohlen. Der Zeitraum, auf den sich die dargestellten Erwartungen beziehen, ist anzugeben. Umfasst der Konzernabschluss eine Segmentberichterstattung, ist auf die voraussichtliche Entwicklung der Segmente gesondert einzugehen.

Der Konzernlagebericht muss den Prognosecharakter der Darstellung sowie die wesentlichen Annahmen und Unsicherheiten bei der Beurteilung der voraussichtlichen Entwicklung erkennen lassen. Aus Gründen der Klarheit hat die Darstellung der voraussichtlichen Entwicklung geschlossen und von der Risikoberichterstattung getrennt zu erfolgen.

Gegenwärtig ist der Deutsche Standardisierungsrat (DSR) mit einer umfassenden Überarbeitung von DRS 15 und DRS 5 befasst. Unter anderem aufgrund der sich durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) ergebenden Änderungen der Konzernlageberichterstattung hat der DSR entschieden, eine vorgezogene Teilüberarbeitung der vorgenannten DRS bereits in 2009 vorzunehmen. Nach dem vorliegenden Entwurf des Deutschen Rechnungslegungs Änderungsstandards Nr. 5 (E-DRÄS 5) soll künftig die Pflicht zur separaten Darstellung des Risikoberichts aufgehoben werden. Zudem werden Formulierungsempfehlungen zur neu durch das BilMoG aufgenommenen Berichterstattung über das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem gegeben. Gegenstand der Überarbeitung ist ferner die Ausgestaltung der Prognoseberichterstattung vor dem Hintergrund der Finanzkrise.

### **3.3. Anforderungen an die Risikoberichterstattung gemäß DRS 5**

DRS 5 ergänzt DRS 15 um die Grundsätze der Risikoberichterstattung. Das Ziel von DRS 5 besteht darin, den Adressaten des Konzernlageberichts Informationen zur Verfügung zu stellen, die es ihnen ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild über die Risiken der künftigen Entwicklung des Konzerns zu machen.

Die Regelungen in DRS 5 sind wiederum abstrakt formuliert, um eine unternehmensindividuelle Risikoberichterstattung zu ermöglichen. Die hiermit verbundenen inhaltlichen Ermessensspielräume lassen sich wiederum für eine adressatenorientierte Informationsvermittlung nutzen. Damit kann das berichterstattende Unternehmen direkten Einfluss auf die Qualität der Risikoberichterstattung nehmen.

Gegenstand und Umfang der Risikoberichterstattung hängen sowohl von den Gegebenheiten des Konzerns und seiner Unternehmen als auch von deren markt- und branchenbedingtem Umfeld ab. Dabei sollte jedes Unternehmen so über seine Risiken berichten, wie sie intern – im Rahmen des Risikomanagements – eingeteilt werden. Als Risiko wird in diesem Kontext die Möglichkeit von negativen künftigen Entwicklungen der wirtschaftlichen Lage des Konzerns verstanden, während

eine Chance als Möglichkeit von positiven künftigen Entwicklungen definiert ist. Allerdings ist über die wesentlichen Chancen der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns nicht im Risikobericht, sondern im Prognosebericht im Rahmen der Lageberichterstattung nach DRS 15 zu berichten.

Berichtspflichtig sind nach DRS 5 alle Risiken, die die Entscheidungen der Adressaten beeinflussen können. Solche Risiken liegen insbesondere dann vor, wenn die Gefahr einer deutlichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns besteht oder Hinweise auf eine mögliche wirtschaftliche oder rechtliche Bestandsgefährdung vorliegen.

Die Risikoberichterstattung muss aus sich heraus verständlich sein. Zu diesem Zweck sind die einzelnen Risiken zu beschreiben und mögliche Konsequenzen der Risiken zu erläutern. Aus der Darstellung soll zudem die Bedeutung der Risiken für den Konzern hervorgehen. Aus Gründen der Klarheit hat die Risikoberichterstattung in einer geschlossenen Darstellung getrennt von der Prognoseberichterstattung zu erfolgen.

Den Schwerpunkt der Berichterstattung bilden die mit den spezifischen Gegebenheiten des Konzerns und seiner Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken. Berichtspflichtig sind insbesondere Risikokonzentrationen, wie z. B. Konzentrationen auf einzelne Kunden, Lieferanten, Produkte, Patente und Länder. Die einzelnen Risiken sind in geeigneter Form zu Risikokategorien zusammenzufassen (z. B. Umfeld- und Branchenrisiken, unternehmensstrategische Risiken, finanzwirtschaftliche Risiken). Risiken, die den Bestand des Konzerns gefährden könnten, sind als solche zu bezeichnen.

Als Prognosezeitraum sollte für bestandsgefährdende Risiken grundsätzlich ein Jahr, für andere wesentliche Risiken ein überschaubarer Zeitraum von in der Regel zwei Jahren zugrunde gelegt werden.

DRS 5 verlangt eine Risikoquantifizierung, wenn verlässliche und anerkannte Methoden zur Quantifizierung der Risiken vorhanden sind, die Risikoquantifizierung wirtschaftlich vertretbar ist und die Quantifizierung eine entscheidungsrelevante Information für die Adressaten des Konzernlageberichts darstellt. In diesem Fall sind die verwendeten Modelle und deren Annahmen zu erläutern.

Grundsätzlich sieht DRS 5 eine Berichterstattung über die Risiken nach Berücksichtigung eventueller Risikobewältigungsmaßnahmen – wie z. B. den Abschluss einer Versicherung – vor. Insoweit ist die Berichterstattung auf das verbleibende Restrisiko beschränkt. Falls allerdings die ergriffenen Maßnahmen das Risiko nicht verlässlich kompensieren können, sind die Risiken vor Bewältigungsmaßnahmen sowie die Gegenmaßnahmen anzugeben. Über Risiken, für die im Jahresabschluss bereits bilanzielle Vorsorge (z. B. durch Rückstellungsbildung) getroffen wurde, ist nur insoweit zu berichten, als dies zur Gesamteinschätzung der Risikosituation erforderlich ist.

DRS 5 verlangt darüber hinaus, das Risikomanagement in angemessenem Umfang zu beschreiben. Dabei ist auf die Strategie, den Prozess und die Organisation des Risikomanagements einzugehen.

Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute sowie Versicherungsunternehmen sind speziellen, branchenspezifischen Risiken ausgesetzt. Für die Risikoberichterstattung von Banken und Versicherungen gelten daher Zusatzanforderungen, die in DRS 5-10 und DRS 5-20 verankert sind.

### **3.4. Reform der Rechnungslegung durch das BilMoG**

Durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) ist das HGB jüngst einer umfassenden Reform unterzogen worden. Die zentrale Zielsetzung hat darin bestanden, das HGB als Alternative zu den International Financial Reporting Standards (IFRS) weiterzuentwickeln, den Informationsgehalt des handelsrechtlichen Jahresabschlusses zu steigern und bestehende Wahlrechte abzuschaffen, ohne die HGB-Bilanz als Grundlage der Ausschüttungsbemessung und der steuerlichen Gewinnermittlung aufzugeben. Zugleich sollte an dem bisherigen System der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) festgehalten werden. Das BilMoG ist am 29. Mai 2009 in Kraft getreten. Die Neuregelungen gelten im Wesentlichen für Geschäftsjahre beginnend nach dem 31. Dezember 2009.

Der Schwerpunkt der Neuerungen im Zuge des BilMoG liegt im Bereich der Ansatz- und Bewertungsvorschriften. Darüber hinaus ist für kapitalmarktorientierte Unternehmen die Lageberichterstattung erweitert worden. Die diesbezüglichen Neuregelungen gelten bereits für das aktuelle Geschäftsjahr.

Die wesentlichen handelsrechtlichen Neuregelungen durch das BilMoG lassen sich überblickartig wie folgt darstellen:

Zunächst ist das bislang für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens – wie zum Beispiel Patente oder Know-how – geltende Aktivierungsverbot gemäß § 248 Abs. 2 HGB a.F. aufgehoben und durch ein Aktivierungswahlrecht für die in diesem Zusammenhang anfallenden Entwicklungskosten ersetzt worden (§§ 248 Abs. 2 i.V.m. 255 Abs. 2 und 2a HGB). Durch diese Neuregelung – die vor allem für innovative Unternehmen bedeutsam ist, die intensiv forschen und entwickeln – wird die Aussagekraft des handelsrechtlichen Jahresabschlusses verbessert. Eine Aktivierung von Entwicklungskosten ist allerdings nur insoweit zulässig, wie ein Vermögensgegenstand vorliegt. Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten und ähnliche Rechte, die nicht entgeltlich erworben wurden, unterliegen weiterhin einem Aktivierungsverbot. Dies gilt gleichermaßen für Forschungskosten. Insoweit lehnen sich die handelsrechtlichen Neuregelungen eng an International Accounting Standard (IAS) 38 an. Im Anhang sind der Gesamtbetrag der angefallenen Forschungs- und Entwicklungskosten und der davon auf selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens entfallende Betrag anzugeben.

Für einen entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwert sieht das reformierte HGB eine Ansatzpflicht in Verbindung mit einer planmäßigen Abschreibung über die voraussichtliche Nutzungsdauer vor (§ 246 Abs. 1 Satz 4 HGB). Im Fall einer dauerhaften Wertminderung ist eine außerplanmäßige Abschreibung vorzunehmen. Damit ist der international übliche Impairment only-Ansatz handelsrechtlich unzulässig. Entfällt der Grund für eine frühere außerplanmäßige Abschreibung, darf der Wertansatz nicht erhöht werden (Zuschreibungsverbot gemäß § 253 Abs. 5 HGB).

Die Ermittlung latenter Steuern hat in der Handelsbilanz künftig nach dem international üblichen bilanzorientierten (temporary-) Konzept zu erfolgen (§§ 274, 306 HGB). Zu diesem Zweck hat ein Vergleich eines jeden Bilanzpostens in der Handelsbilanz mit der Steuerbilanz zu erfolgen. In die Steuerabgrenzung einzubeziehen sind dabei nicht nur zeitliche, sondern auch quasi-permanente Differenzen. Während für aktive latente Steuern ein Ansatzwahlrecht besteht, gilt für passive latente Steuern eine Ansatzpflicht. Bei Inanspruchnahme des Aktivierungswahlrechts sind aktive latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge zu bilden, wobei die Steuerabgrenzung auf Verlustvorträge innerhalb eines Zeithorizonts von fünf Jahren begrenzt ist. Maßgeblich für die Bewertung der Steuerlatenzen ist der unternehmensindividuelle Steuersatz im Zeitpunkt der Umkehr der Differenz.

Darüber hinaus wurden durch das BilMoG verschiedene Ansatz- und Bewertungswahlrechte abgeschafft, um die internationale Vergleichbarkeit des HGB-Abschlusses zu erhöhen. Hierzu zählen beispielsweise die bislang bestehende Möglichkeit der Aktivierung von Inangangsetzungs- und Erweiterungsaufwendungen und das nicht mehr als zeitgemäß angesehene Wahlrecht zur Vornahme von Abschreibungen nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung. Zudem sind an die Stelle der bisherigen Passivierungswahlrechte für Rückstellungen Passivierungsverbote getreten. Dies betrifft die auf internationaler Ebene unbekanntes Rückstellungen ohne Verbindlichkeitscharakter (Aufwandsrückstellungen).

Im Bereich der Bewertungsvorschriften wurde durch das BilMoG zunächst der Bewertungsmaßstab „Herstellungskosten“ an den steuerlichen Herstellungskostenbegriff angepasst (§ 255 Abs. 2 HGB). Dies hat zur Folge, dass die Herstellungskosten in der Handelsbilanz künftig weitgehend den produktionsbezogenen Vollkosten entsprechen, womit eine Annäherung an IAS 2 vollzogen wird.

Darüber hinaus ist die Rückstellungsbewertung reformiert worden (§§ 253 Abs. 1 Satz 2, Abs. 2 HGB). In Zukunft müssen im Rahmen der Wertermittlung auch künftige Entwicklungen berücksichtigt werden, für deren Eintritt objektive Hinweise vorliegen (Trendantizipation). Dies war bislang wegen des Stichtagsprinzips handelsrechtlich unzulässig. Im Ergebnis wird durch die Neuregelung eine realistischere Bewertung erreicht. Zudem ist bei langfristigen Rückstellungen eine Abzinsung vorgeschrieben.

Die Möglichkeit einer umfassenden Fair value-Bewertung – wie sie die IFRS kennen – hat der deutsche Gesetzgeber hingegen nicht in das HGB übernommen.

Eine Fair value-Bewertung von zu Handelszwecken erworbenen Finanzinstrumenten dürfen nach HGB ausschließlich Banken vornehmen.

Durch das BilMoG wurde auch die Konzernrechnungslegung modernisiert (§ 290 HGB). Zukünftig besteht eine Verpflichtung zur Aufstellung eines Konzernabschlusses, wenn eine Beherrschungsmöglichkeit besteht. Dieses Konzept des beherrschenden Einflusses hat u. a. zur Folge, dass Zweckgesellschaften (special purpose entities) künftig in den HGB-Konzernabschluss einbezogen werden müssen. Hierdurch wird die Transparenz des handelsrechtlichen Konzernabschlusses erhöht. Zugleich wird die Kapitalkonsolidierung auf die Neubewertungsmethode beschränkt (§ 301 HGB). Die bislang zulässige Buchwertmethode entfällt. Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist planmäßig über den Zeitraum abzuschreiben, in dem er voraussichtlich genutzt wird (§ 309 Abs. 1 HGB).

Schließlich ist zu erwähnen, dass kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, die nicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet sind, ihren Jahresabschluss künftig um eine Kapitalflussrechnung und einen Eigenkapitalspiegel erweitern müssen. Sie dürfen ihren Abschluss darüber hinaus wahlweise um eine Segmentberichterstattung ergänzen (§ 264 Abs. 1 Satz 2 HGB). Eine Kapitalgesellschaft ist gemäß § 264d HGB kapitalmarktorientiert, wenn sie einen organisierten Kapitalmarkt durch von ihr ausgegebene Wertpapiere in Anspruch nimmt oder die Zulassung solcher Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt hat (Börsennotierung von Aktien und Schuldverschreibungen). Aus Sicht der Adressaten des Jahresabschlusses ist diese Erweiterung des Umfangs der Rechnungslegung uneingeschränkt zu begrüßen.

### **3.5. Systemfrage: Rechnungslegung nach IFRS oder HGB?**

In Deutschland müssen Jahresabschlüsse nach nationalem Recht, d. h. insbesondere HGB, aufgestellt werden. Dabei besitzt der handelsrechtliche Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften und KapCo-Gesellschaften primär eine Gläubigerschutzfunktion. Der im Mittelpunkt stehende Schutz der Gläubiger des bilanzierenden Unternehmens vor dem Ausfall ihrer Forderungen wird – vereinfacht ausgedrückt – dadurch erreicht, dass die Haftungssubstanz von Kapitalgesellschaften durch eine vorsichtige Gewinnermittlung in Verbindung mit einer Begrenzung des an die Gesellschafter ausschüttungsfähigen Betrags erhalten wird.

Das handelsrechtliche Gläubigerschutzprinzip ist eine deutsche Besonderheit, die den internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen IFRS fremd ist. Angesichts der reinen Informationsfunktion des IFRS-Abschlusses hat sich der deutsche Gesetzgeber dazu entschieden, die Anwendung der IFRS im Einzelabschluss ausschließlich im Rahmen eines Wahlrechts auf freiwilliger Basis zuzulassen. Bei Inanspruchnahme dieses Wahlrechts muss aber für Zwecke der Ausschüttungsbemessung und als Grundlage für die Besteuerung in jedem Fall zusätzlich ein Jahresabschluss nach HGB aufgestellt werden. Die Bedeutung des HGB-Abschlusses für die Besteuerung ist darauf zurückzuführen, dass das deutsche Steuerrecht grundsätzlich an die Handelsbilanz anknüpft (Maßgeblichkeitsprinzip).



Kapitalgesellschaften, die freiwillig einen Einzelabschluss nach IFRS aufstellen, dürfen die vorgeschriebene Offenlegung des Abschlusses im Bundesanzeiger auf den IFRS-Abschluss beschränken (§ 325 Abs. 2a HGB). Der Jahresabschluss nach HGB muss bei Inanspruchnahme dieses Wahlrechts nicht veröffentlicht werden.

In Deutschland ansässige Konzerne müssen grundsätzlich einen konsolidierten Abschluss aufstellen und offenlegen (§§ 290, 325 HGB, §§ 11, 15 PublG). Im Konzernabschluss werden die rechtlich selbständigen Konzernunternehmen so behandelt, als würden sie nicht nur wirtschaftlich, sondern auch rechtlich ein einziges Unternehmen darstellen (Einheitstheorie).

Die Konzernrechnungslegung in Deutschland orientiert sich grundsätzlich an den Rechnungslegungsvorschriften des HGB. Eine Ausnahme besteht allerdings für kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen und für Mutterunternehmen, die im Inland eine Börsenzulassung beantragt haben (§ 315a Abs. 1 und 2 HGB). Diese Mutterunternehmen müssen auf Konzernebene die von der EU anerkannten (endorsed) IFRS anwenden, sofern sie nach den handelsrechtlichen Vorschriften zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet sind. Im Gegenzug entfällt die Verpflichtung zur Aufstellung eines HGB-Konzernabschlusses.

Für die übrigen in Deutschland ansässigen Mutterunternehmen besteht ein Wahlrecht, die IFRS im Konzernabschluss anzuwenden (§ 315a Abs. 3 HGB). Mutterunternehmen, die die IFRS im Konzernabschluss freiwillig anwenden, sind von der Pflicht zur Konzernrechnungslegung nach HGB befreit.

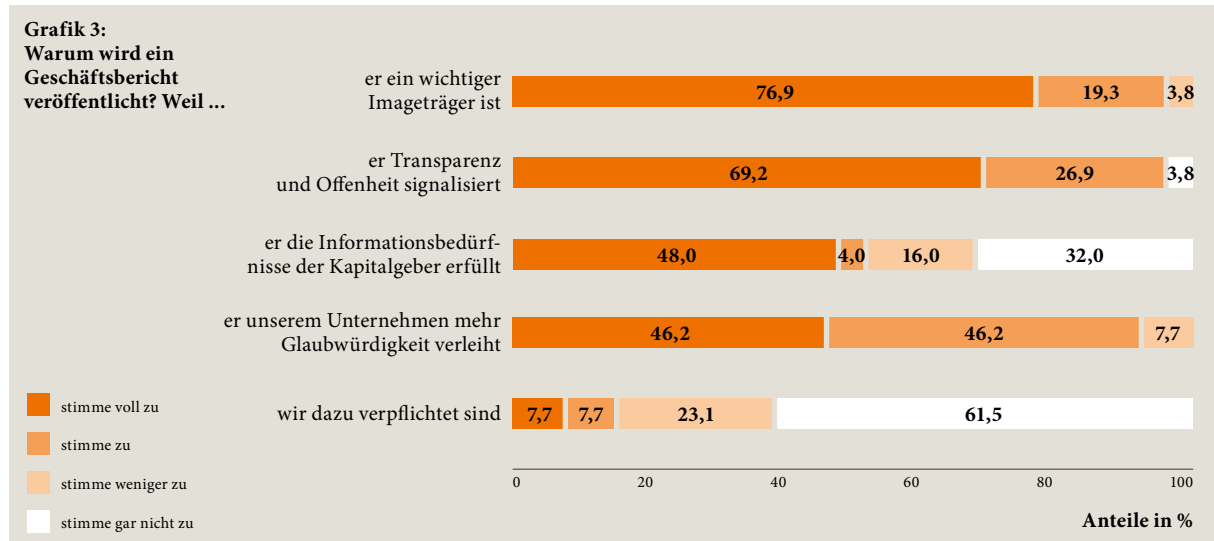
Im Fall der Aufstellung eines IFRS-Konzernabschlusses ist ergänzend ein Konzernlagebericht nach Maßgabe von § 315 HGB aufzustellen (§ 315a Abs. 1 HGB). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die IFRS bislang keinen Lagebericht im handelsrechtlichen Sinne, insbesondere keine Prognose- und Risikoberichterstattung kennen. Insoweit geht die Rechnungslegung nach HGB zumindest derzeit über die Informationsvermittlung nach IFRS hinaus. Allerdings arbeitet das International Accounting Standards Board (IASB) gerade an einem eigenen Standard zur Lageberichterstattung nach IFRS („Management Commentary“).

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund besteht aktuell keine grundsätzliche Überlegenheit von IFRS-Abschlüssen gegenüber Jahresabschlüssen nach HGB. Dies gilt insbesondere nach Umsetzung der HGB-Reform durch das BilMoG und der hierdurch vollzogenen Annäherung an die IFRS. Die unterschiedliche Informationsqualität, die Unternehmen ihren Adressaten zur Verfügung stellen, kann also nicht auf die Systemfrage „Rechnungslegung nach IFRS oder HGB“ verengt werden. Möglicherweise hat sich allerdings in der Praxis auf Ebene der IFRS schlicht eine andere, stärker auf die Adressaten und ihre Informationsbedürfnisse ausgerichtete Kommunikationskultur als nach HGB üblich entwickelt. Diese These wird durch die empirischen Befunde im Rahmen dieser Studie gestützt.

## 4. Stellenwert des Geschäftsberichts

### 4.1. Warum ein Geschäftsbericht veröffentlicht wird – und für wen

Die Frage, warum Familien- und Stiftungsunternehmen ohne Börsennotiz überhaupt Geschäftsberichte veröffentlichen, ist durchaus berechtigt. Der gesetzlichen Informationspflicht ist durch Einstellen des Finanzberichts – Konzernlagebericht plus Konzernabschluss – in den elektronischen Bundesanzeiger bzw. das Unternehmensregister Genüge getan, und es gibt keinerlei Erfordernis, breite Investorengruppen zu adressieren.



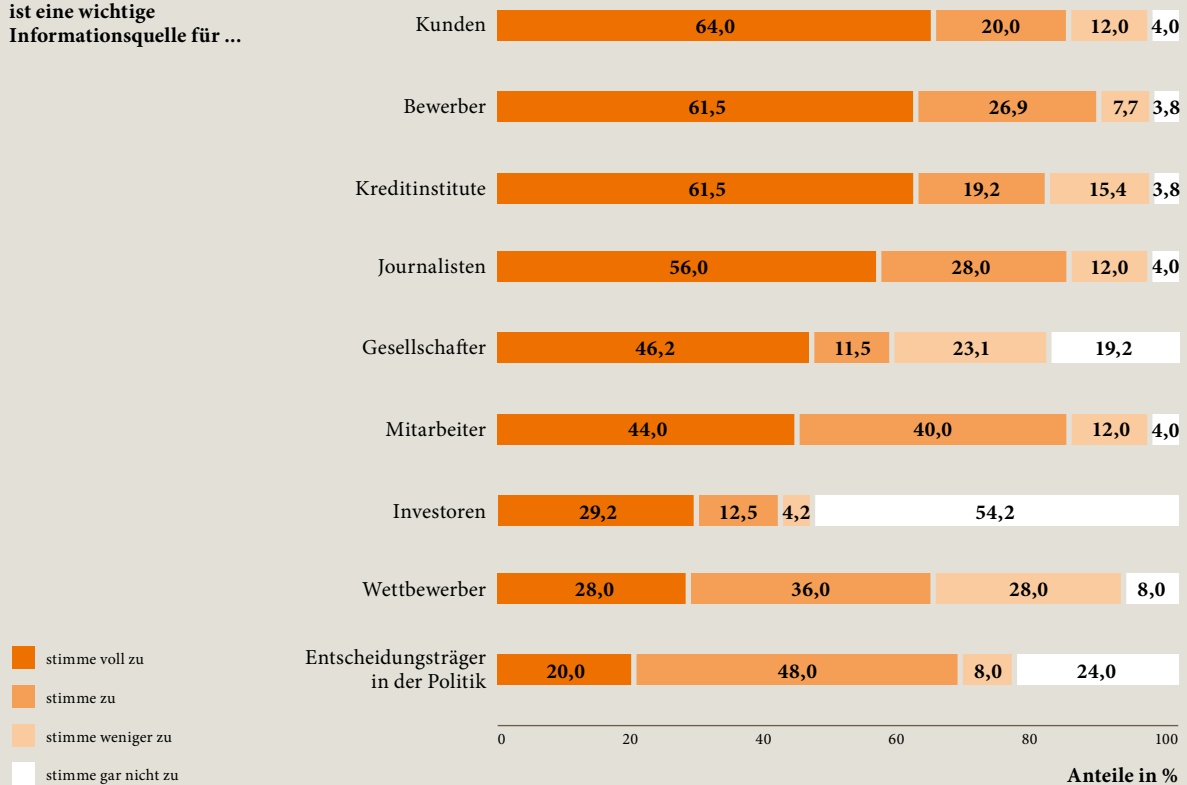
Die Antwort auf diese Frage ist, dass Familien- und Stiftungsunternehmen ihren Geschäftsbericht vor allem als wichtigen Imageträger sehen. 76,9% der Befragten stimmten hier gänzlich zu. Zudem gehört ein Geschäftsbericht für die Konzerne in privater Hand zum guten Ton, da er Transparenz und Offenheit signalisiert; dieser Aussage pflichten 69,2% in vollem Umfang bei. Das Signal von Transparenz und Offenheit basiert jedoch nicht ausschließlich darauf, dass ein Geschäftsbericht Inhalte enthält, die von unabhängiger Stelle geprüft werden. Nur 46,2% der Unternehmen waren ohne Einschränkung der Auffassung, ein Bericht habe die Aufgabe, durch testierte Informationen die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

Dies deckt sich mit unserer Analyse der Geschäftsberichte: Mehr als die Hälfte der Unternehmen hielt den Lagebericht möglichst knapp – schließlich muss dieser auch im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht werden – und verlagerte einen guten Teil der nicht prüfungspflichtigen Informationen in den nicht geprüften Zusatzbericht. Besonders häufig fand sich die Darstellung von Konzernstrategie, Geschäftsentwicklung und Personalpolitik im Imageteil wieder.

Die Vermutung, dass der Geschäftsbericht – da vorwiegend Imageinstrument – praktisch alle Stakeholder der Unternehmen und nicht vorrangig die Kapitalgeberseite adressiert, wird durch die Umfrage bestätigt.

Bloß jedes zweite Unternehmen, das einen Geschäftsbericht veröffentlicht, ist der Überzeugung, dass es damit die Informationsbedürfnisse der jeweiligen Kapitalgeber zu erfüllen habe. 18,0 % der Unternehmen waren „weniger“ und 32,0 % „gar nicht“ dieser Meinung. Hinsichtlich der Kapitalgeberseite gilt es jedoch zu differenzieren: Dass der Geschäftsbericht eine wichtige Informationsquelle für kreditgebende Banken ist, finden immerhin 61,5 %; Gesellschafter (46,2 %) und (Anleihe-)Investoren (29,2 %) fallen demgegenüber deutlich ab. Hintergrund ist freilich, dass sich 84,6 % der Unternehmen als „nicht kapitalmarktorientiert“ bezeichnen.

**Grafik 4:**  
Der Geschäftsbericht  
ist eine wichtige  
Informationsquelle für ...



Wenn aber die Kapitalgeber auf Adressatenseite nicht im Vordergrund stehen – wer ist es dann? Interessante Antwort: Wichtige Informationsquelle ist der Geschäftsbericht in erster Linie für Kunden (64,0 %), gefolgt von Bewerbern, Kreditinstituten (beide 61,5 %) und Journalisten (56,0 %). Weit abgeschlagen hingegen liegen Wettbewerber und politische Entscheidungsträger.

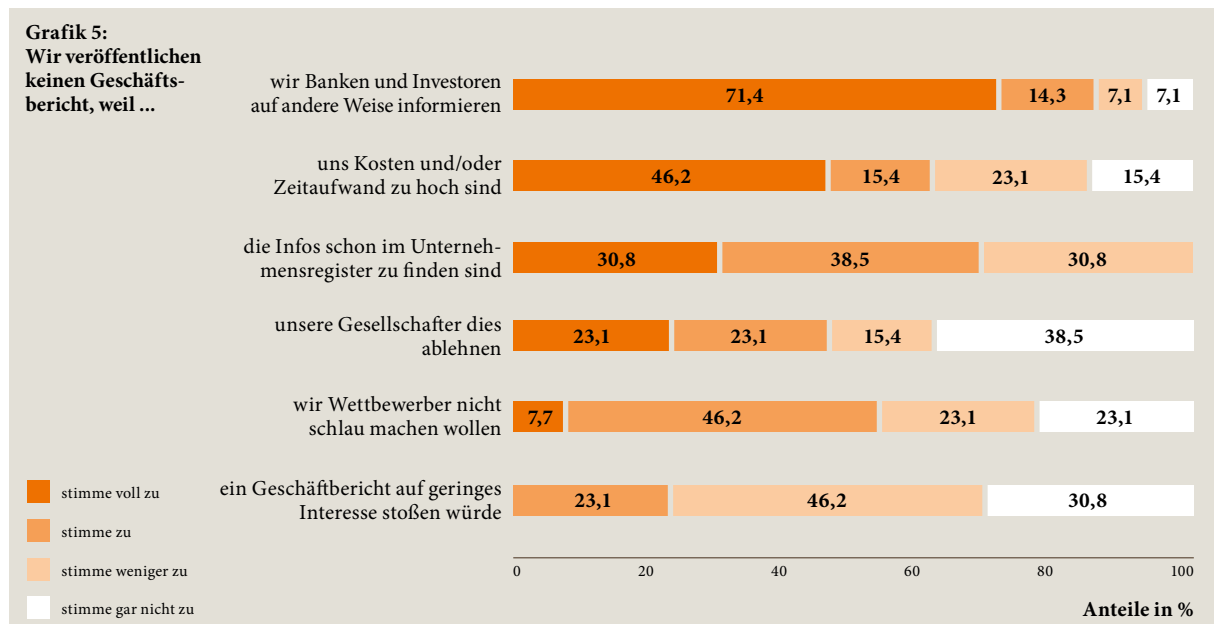
Angesichts der hohen Bedeutung des Berichts für potenzielle Mitarbeiter ist es allerdings ein wenig überraschend, dass vier von zehn Berichte nur halbherzig auf Personalfragen eingehen; das Thema Vergütung und Altersvorsorge greift gerade einmal ein Viertel der Unternehmen auf (s. Seiten 39 bis 40).

#### 4.2. Was spricht gegen einen Geschäftsbericht?

Adressierung breiter Zielgruppen, keine Fokussierung auf Kapitalgeber – dieser Befund wird durch die Antworten der Unternehmen, die von der Veröffentlichung eines Geschäftsberichts absehen, untermauert. Der Verzicht beruhe jedoch nicht darauf, dass ein solcher Bericht auf geringes Interesse stoßen würde. Ausschlaggebend sei vielmehr, dass man Banken und Investoren auf andere Weise informiere.

Knapp 70 % der befragten Unternehmen verweisen darauf, dass Jahresabschluss und Lagebericht doch schon über das Unternehmensregister einsehbar seien – wenn auch, wie wir noch zeigen werden, meist zu einem sehr späten Zeitpunkt (s. Seiten 63 bis 64). Angesichts einer solchen Entbehrlichkeit des Berichts empfinden über 60 % der Befragten die Kosten oder den Zeitaufwand für die Erstellung eines solchen als zu hoch. Zu allem Überfluss mache man damit die Wettbewerber unnötig schlau (54 %).

Immerhin: Bei den Gesellschaftern würde die Idee, einen Geschäftsbericht zu veröffentlichen, nicht unbedingt auf taube Ohren stoßen. Eine knappe Mehrheit von 53,9 % der Unternehmen gibt an, die Entscheidung gegen die Veröffentlichung sei nicht auf die ablehnende Haltung der Eigner zurückzuführen.



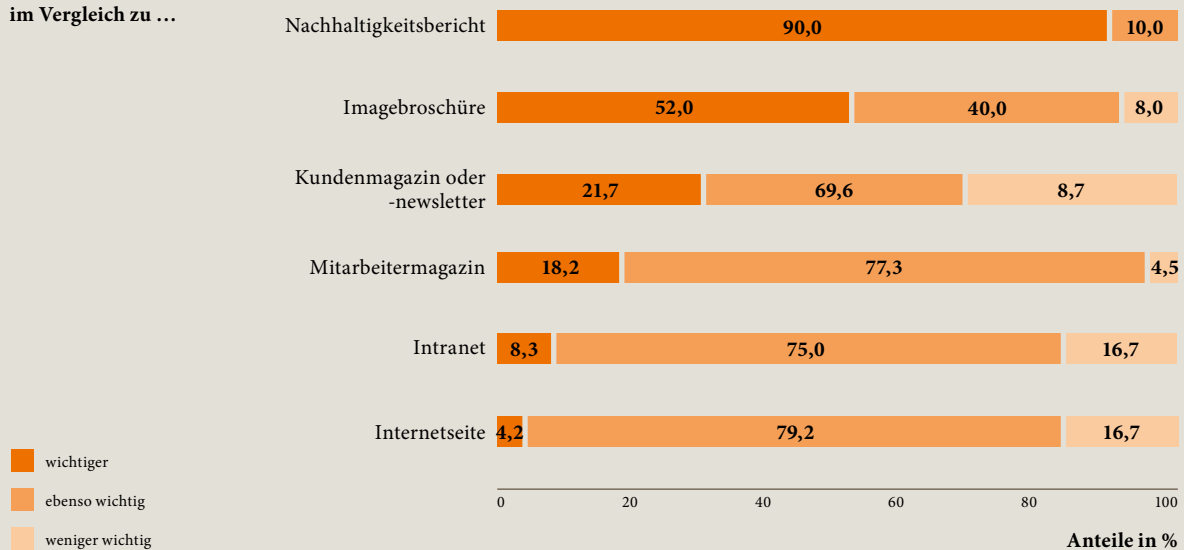
#### 4.3. Stellenwert im Kommunikationsmix

Im Konzert mit den anderen Kommunikationsmitteln kommt dem Geschäftsbericht nach allgemeiner Sicht eine besondere Bedeutung zu. Gern wird die Phrase der „goldenen Visitenkarte“ bemüht, die alle anderen Unternehmensmedien in den Schatten stellt und am stärksten auf die allgemeine Wertschätzung einzahlt.

Die Familien- und Stiftungsunternehmen beurteilen die Bedeutung eines Geschäftsberichts alles in allem etwas nüchterner. Lediglich im Vergleich mit Image-

broschüre und Nachhaltigkeitsbericht, die ihrerseits in der Zielgruppenansprache eher unspezifisch sind, setzt er sich eindeutig als das wichtigere Medium durch, wobei der Nachhaltigkeitsbericht ausdrücklich als redundantes Kommunikationsinstrument gesehen wird. Von den Unternehmen, die einen Geschäftsbericht veröffentlichen, boten 40,4% auf ihrer Website zusätzlich eine Imagebroschüre an, jedoch nur 19,3% einen Nachhaltigkeitsbericht.

**Grafik 6:**  
Der Geschäftsbericht ist  
im Vergleich zu ...



Warum ist ein Geschäftsbericht wichtiger als eine Imagebroschüre? Anders als diese gibt er hinreichend Raum, die Erfolge des zurückliegenden Geschäftsjahres angemessen zu feiern und als Beleg für die Leistung von Management und Mitarbeitern heranzuziehen. Ein guter Geschäftsbericht stellt keine Behauptungen auf, sondern überzeugt durch die glaubwürdige Interpretation von Fakten. Im Gegensatz dazu führt die Imagebroschüre in knappen, werblich gehaltenen Texten weiche, kaum belegbare Eigenschaften des Unternehmens ins Feld (kompetent, exzellent, nah am Kunden...) und scheut sich vor aktuellen Bezügen – schließlich soll sie ja über Jahre genutzt werden. Für die direkte Ansprache der wichtigen Zielgruppen Kunden und Mitarbeiter greifen die befragten Gesellschaften lieber auf Kunden- und Mitarbeitermagazine sowie das Intranet zurück. Internet und Intranet werden sogar als insgesamt bedeutsamer eingeschätzt als ein Geschäftsbericht.

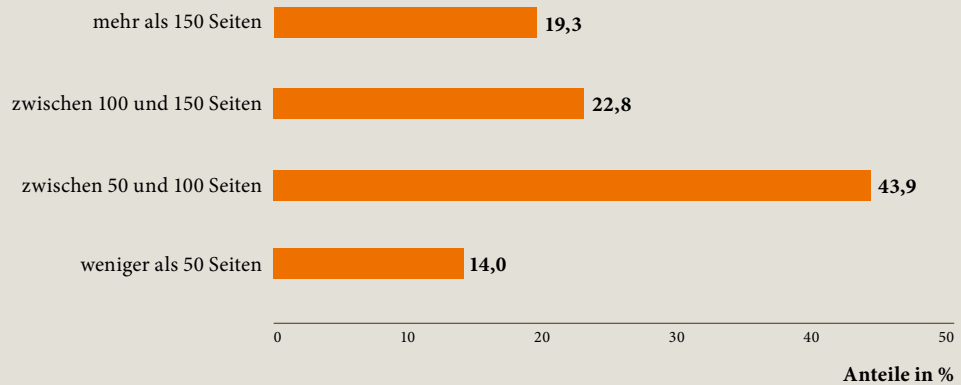
Uns hat zusätzlich interessiert, ob Unternehmen ohne Geschäftsbericht die Öffentlichkeit auf andere Art und Weise über ihr Leistungsspektrum, ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihre wirtschaftliche Lage informieren. In den meisten Fällen (66,1%) beschränkt sich das Informationsangebot auf die Internetseite der Gesellschaft, mitunter begleitet durch ergänzende Produktinformationen. Eine Imagebroschüre legen bloß 13,1% der Unternehmen auf, einen Nachhaltigkeitsbericht lediglich 6,0%. Besonders interessant: Nur 22,0% der Unternehmen ohne Geschäftsbericht sind bereit, das Publikum zumindest durch eine Pressemeldung über die wirtschaftliche Lage zu informieren.

## 5. Geschäftsberichte von Familienunternehmen

### 5.1. Bunte Vielfalt: Imagebroschüre? Jahresmagazin? Geschäftsbericht?

102 Seiten stark sind die untersuchten 57 Geschäftsberichte der Familienunternehmen im Durchschnitt. Der umfangreichste Bericht umfasst 238 Seiten (OTTO GROUP), während sich die FÜRSTLICH CASTELL'SCHE BANK mit 16 Seiten begnügt.

**Grafik 7:**  
Seitenumfang der  
Geschäftsberichte



Die starke Varianz der Seitenzahl ist ein erster Hinweis darauf, dass eine Standardisierung des Instruments Geschäftsbericht – bei den großen Börsenwerten gefördert durch die ausnahmslose Verwendung internationaler Rechnungslegungsstandards – bei den Familien- und Stiftungsunternehmen bislang nicht stattgefunden hat. Ferner wirkt sich auch die unterschiedliche Bilanzierung aus: Die Geschäftsberichte mit IFRS-Abschluss sind im Durchschnitt 138 Seiten stark, in der HGB-Gruppe sind es ca. 74 Seiten.

Nicht nur hinsichtlich des Umfangs geben die Geschäftsberichte ein sehr heterogenes Bild ab. Da es bislang keine klare und allgemein akzeptierte Messlatte gibt – bei den Börsenwerten übernimmt diese Rolle vorrangig das manager magazin mit seinem Wettbewerb „Beste Geschäftsbericht“ – ist die Herangehensweise sehr unterschiedlich. Letztlich lassen sich die Berichte in vier Gruppen einteilen:

- **Die Kompletten:** Diese Berichte können es in Sachen Transparenz und Detaillierungsgrad des Finanzberichts durchaus mit der börsennotierten Vergleichsgruppe aufnehmen (mit verständlichen Abstrichen unter anderem in Sachen Vorstandsvergütung); darüber hinaus vermitteln die Kompletten in Vorstandsvorwort und Imageteil ein klares Bild vom Unternehmen, setzen Akzente und erzählen eine durchgängige Geschichte.

- **Die Imagräger:** Es dominiert die Produkt- und Unternehmenspräsentation in zum Teil aufwändiger Gestaltung, zumeist begleitet durch eine ausführliche, aber nicht testierte Darstellung der Erfolge im zurückliegenden Geschäftsjahr. Die Berichte erwecken eher den Eindruck einer Jahresbroschüre, die im Dienst der Produktpräsentation steht und den Lagebericht samt Abschluss (wenn überhaupt) eher als Beiwerk enthält. 17 Berichte bieten keinen vollständigen Konzernabschluss. Sechs Berichte enthalten überdies keinen testierten Konzernlagebericht, bereiten jedoch ihre Informationen zur wirtschaftlichen Lage mehr oder weniger anhand der typischen Lagebericht-Struktur auf.
- **Die Spartanischen:** „Kein Schnickschnack“ ist hier die Devise. Die Berichte fokussieren sich auf den (zumeist vollständigen) Konzernlagebericht und -abschluss, sind also mehr oder weniger Print-Versionen der Pflichtveröffentlichungen im elektronischen Bundesanzeiger. Imageseiten fehlen – und nicht selten wird sogar ganz auf das Vorwort der Geschäftsführung verzichtet.
- **Die Zugeknöpften:** Einige Berichte folgen dem Motto „weder noch“ und lassen den Leser ein wenig ratlos zurück. Die spärlichen Finanzinformationen werden im Stil eines Rechenschaftsberichts vermittelt, sodass sich der Bericht weder als Informations- noch als Imagräger in besonderer Weise eignet. Für diese Unternehmen könnte es eine Überlegung wert sein, auf eine Veröffentlichung neben der im elektronischen Bundesanzeiger gänzlich zu verzichten.

## 5.2. Der Lagebericht: viel Licht, viel Schatten

*... durch das Bilanzrechtsreformgesetz wurden die inhaltlichen Anforderungen an Lageberichte maßgeblich erhöht ...*

Konzernlageberichte haben sich in den zurückliegenden Jahren wesentlich weiterentwickelt. Maßgeblicher Treiber war das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) vom Dezember 2004, das kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards verpflichtet und dazu noch höhere inhaltliche Anforderungen an Lageberichte aufstellt. Gefordert wird unter anderem, dass

- der Lagebericht eine ausgewogene, umfassende, angemessen umfangreiche Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft enthalten müsse,
- die bedeutsamen finanziellen und – bei großen Kapitalgesellschaften auch nicht finanziellen – Leistungsindikatoren in die Analyse einbezogen werden,
- die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken beurteilt wird.

Zeitnah wurde der Deutsche Rechnungslegungs Standard 15 verabschiedet, welcher die Anforderungen des BilReG konkretisiert und ergänzt. Demnach sollen Konzerne in ihren Lageberichten beispielsweise

- das unternehmensinterne Steuerungssystem samt der quantitativen Maßstäbe darstellen,
- alle wesentlichen Einflussfaktoren erkennbar machen und Einmaleffekte herausarbeiten,
- Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements sowie außerbilanzielle Finanzierungselemente erläutern,
- über die immateriellen Werte eines Konzerns wie z. B. Humankapital Bericht erstatten,
- Annahmen für zukunftsbezogene Aussagen offen legen und den Prognosebericht für die folgenden zwei Jahre aufstellen.

*... Indikatoren der Unternehmenssteuerung sind nur in jedem vierten Unternehmensbericht ein Thema ...*

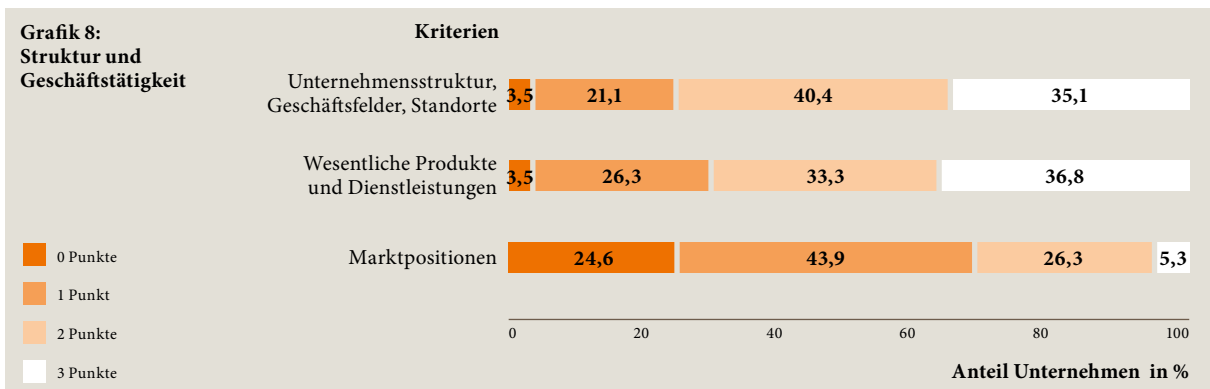
Die börsennotierten Gesellschaften haben ihre Berichte mehr oder weniger an solche Value-Reporting-Standards angepasst. Heute gilt der Gewöhnungsprozess in DAX, MDAX & Co. als weitgehend abgeschlossen. Anders bei den Familien- und Stiftungsunternehmen: Es sind gerade die „neuen“ Passagen, die bislang keine allgemeine Akzeptanz gefunden haben. Zur Frage, nach welchen Kennzahlen und Indikatoren Konzern und Geschäftsfelder gesteuert werden, wollte sich nur jedes vierte Unternehmen äußern, mehr als jedes zweite hielt die Chancen nicht für erwähnenswert. Auch die Darstellung der Konzernstrategie, die Ausführungen zur Risikolage und die Erläuterung der Finanzierungsstrategie erhielten unterdurchschnittliche Bewertungen; in vielen Berichten sucht man sie vergeblich.

Anders das Bild bei den Passagen, die seit jeher zu den Kernelementen eines Lageberichts gehören: Die Darstellung der Geschäftslage in den jeweiligen Segmenten ist meist sehr ausführlich geraten, die Mitarbeiterzahlen werden fast durchgängig sauber dekliniert, die Berichte zu Forschung und Entwicklung sind häufig ausagestark. Die Diskussion der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz ist in vielen Lageberichten ebenfalls ein Pluspunkt.

### **5.2.1. Struktur und Geschäftstätigkeit**

Die Beschreibung von Unternehmensstruktur, Geschäftsfeldern und wesentlichen Standorten ist in der Mehrzahl der Berichte gut gelungen. Selbes gilt für die Erläuterung der wesentlichen Produkte und/oder Dienstleistungen der Unternehmen. Selbst wenn sich diese Informationen vielfach außerhalb des Lageberichts befinden, eröffnet sich dem Leser das jeweilige Leistungsspektrum, und er kann, ausgestattet mit diesem Wissen, die Darstellung des Geschäftsverlaufs nachvollziehen. Besonders gut gefallen haben ROBERT BOSCH, FRANZ HANIEL, BERTELSMANN, CLAAS, TRUMPF, MELITTA und L. POSSEHL.





Größer werden die Unterschiede, wenn es um die vom DRS 15 gewünschten Erläuterungen zur Marktposition in den jeweiligen Absatzmärkten geht. Hier üben sich 24,6% der Unternehmen in Zurückhaltung; weitere 43,9% kommentieren lapidar die Marktposition des Konzerns insgesamt und reklamieren dabei größtenteils eine führende Stellung. In drei von zehn Berichten findet der Leser Aussagen zur erreichten (und zumeist positiv hervorzuhebenden) Position in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

*... in drei von zehn Berichten wird die Marktposition in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern dargestellt ...*

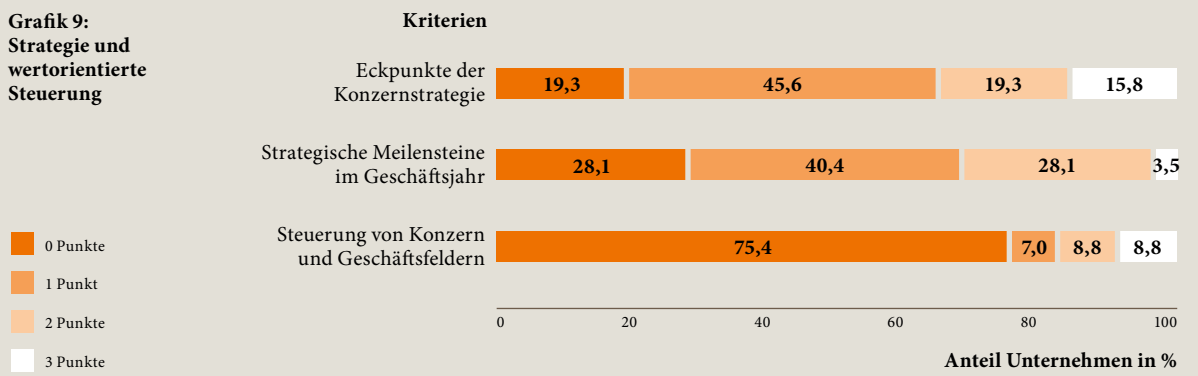
Weitgehend vollständig informieren drei Unternehmen über diesen Aspekt: KNORR-BREMSE, ECKES-GRANINI und insbesondere G. SIEMPELKAMP. Das Krefelder Unternehmen geht für die beiden Segmente im Maschinen- und Anlagenbau – Holzwerkstoffindustrie und Metallumformung – in einem gesonderten Abschnitt auf die Positionierung im Wettbewerbsumfeld ein und nennt Marktanteile für einzelne Produkte und Regionen.

### 5.2.2. Strategie und wertorientierte Steuerung

An keiner Stelle fordert der DRS 15 explizit, ein Unternehmen müsse im Lagebericht seine Strategie darlegen. Doch folgt dies indirekt aus der Empfehlung, dass den Adressaten die Sicht der Unternehmensleitung vermittelt werden soll. Wer Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage des Konzerns „ausgewogen und umfassend“ erläutern und dabei noch „Stärken und Schwächen des Konzerns auch im Hinblick auf Chancen und Risiken des Umfelds“ darstellen will, kommt wohl um Ausführungen zur Strategie nicht herum.

Zudem dient der Geschäftsbericht börsennotierten Unternehmen ja nicht nur als Rechenschafts-Instrument, sondern gleichermaßen als Plattform für die Präsentation der Equity Story. Daher ist es üblich, die strategischen Eckpunkte herauszuarbeiten sowie Erfolge und Maßnahmen im Berichtsjahr als Belege für die konsequente Umsetzung dieser Strategie heranzuziehen.

**Grafik 9:  
Strategie und  
wertorientierte  
Steuerung**



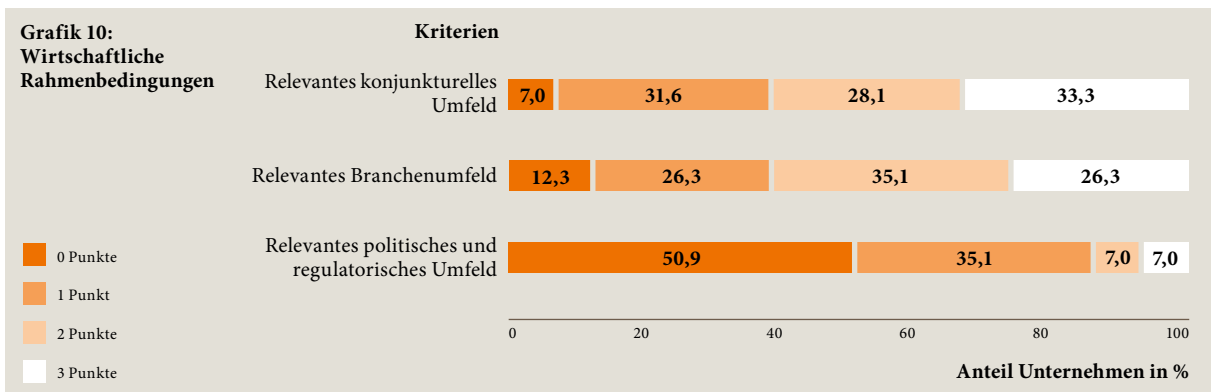
Wie gehen die Familienunternehmen mit ihrer Strategie um? Die Antwort: vergleichsweise defensiv. Nur 15,8% der Berichte stellen die Eckpunkte der Strategie in Konzern und Geschäftsfeldern ausführlich dar. 45,6% enthalten sehr knappe, 19,3% überhaupt keine Angaben. Zum einen schwingt hier wohl die Sorge mit, gegenüber Wettbewerbern allzu viel offenzulegen. Zum anderen wenden sich die Berichte eben nicht vorrangig an Investoren, die es mit einer fundierten Equity Story zu überzeugen gilt.

Noch dünner sind die Aussagen zu den erreichten strategischen Meilensteinen im zurückliegenden Geschäftsjahr. Hier erzielte nur ein Unternehmen, die OTTO GROUP, die Höchstpunktzahl. Zur wertorientierten Steuerung des Konzerns und der Geschäftsfelder wollten sich drei Viertel der Unternehmen überhaupt nicht äußern. Sieben Berichte machen zum gesamten Themenblock „Strategie und Steuerung“ keinerlei Aussage.

Doch es gibt bemerkenswerte Ausnahmen. Besonders aufschlussreich sind die Ausführungen von ROBERT BOSCH, BERTELSMANN, DELTON und KNORR-BREMSE. OTTO GROUP, MERZ, LEKKERLAND sowie GIESECKE & DEVRIENT stellen ihre Strategie ebenfalls sehr anschaulich und umfangreich dar, möchten sich jedoch nicht so dezidiert zur Steuerung des Konzerns äußern.

### 5.2.3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Über das wirtschaftliche Umfeld erfahren die Leser mitunter mehr als über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens selbst. Die Darstellung der konjunkturellen Situation in den wesentlichen regionalen Märkten fiel in den meisten Berichten ausführlich aus; jedes dritte Unternehmen erreichte die Höchstpunktzahl.



Zulegen können hingegen fast alle Berichte noch, wenn es darum geht, die Relevanz von Wachstumsraten, Teuerung oder Arbeitslosenquote für das eigene Unternehmen aufzuzeigen. In dieser Hinsicht ist unter anderem der Bericht von ANDREAS STIHL hervorzuheben.

Bei der Darstellung des jeweiligen Branchenumfelds zeigen ebenfalls nur wenige Berichte Schwächen. 61,4% der Unternehmen liefern eine fundierte Darstellung des Umfelds in ihren entsprechenden Geschäftsfeldern. Freilich muss sich der Leser diese Informationen in etlichen Berichten zusammensuchen: immer dann, wenn jede Sparte ihr eigenes Branchenumfeld beisteuert und nicht der Versuch einer gebündelten Darstellung unternommen wird. Eigentlich kein großer Lapsus – doch leider sind die Informationen in solchen Fällen je nach Geschäftsfeld von unterschiedlicher Tiefe. Gute und gebündelte Darstellungen haben wir zum Beispiel in den Geschäftsberichten von KÖRBER und TRUMPF gefunden.

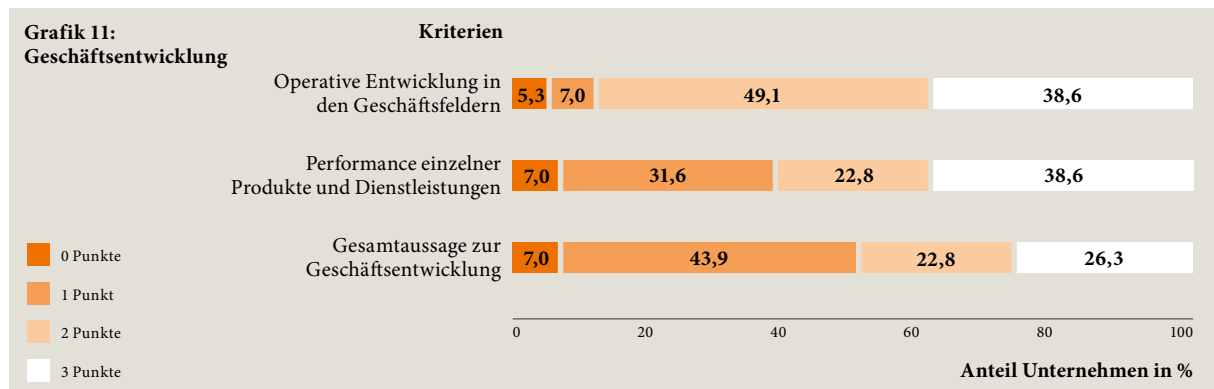
*... volle Punktzahl erreichten LEKKERLAND, HELM, CLAAS und HUBERT BURDA MEDIA bei der Berichterstattung über das politische und regulatorische Umfeld ...*

In einem Umfeld staatlicher Konjunkturpakete und einer mehr oder minder starken Regulierung einzelner Branchen würde man sich als Leser wünschen, dass auch das politische Umfeld der Unternehmen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen in irgendeiner Weise Erwähnung finden. So könnten Banken die Anstrengungen zur Finanzmarktstabilisierung beleuchten, Pharmaunternehmen die Auswirkungen der Gesundheitsreform, Industriebetriebe die aktuelle Umweltgesetzgebung. Solcherlei Themen werden jedoch stiefmütterlich behandelt: Jedes zweite Familienunternehmen hält das politische und regulatorische Umfeld keiner Erwähnung wert; voll punkten konnten lediglich vier Unternehmen: LEKKERLAND, HELM, CLAAS und HUBERT BURDA MEDIA. Letztere greifen die Regulierung des Telefonmarketings auf und äußern sich überdies dezidiert zur Wettbewerbsverzerrung durch öffentlich-rechtliche Sender, während LEKKERLAND unter anderem ausführlich über die regional unterschiedlichen Rauchverbote informiert. Nachahmenswert!

#### 5.2.4. Geschäftsentwicklung

Der Geschäftsbericht ist ein Imageträger, soll Erfolge herausarbeiten, Kunden und Mitarbeiter ansprechen. Die ausführliche Darstellung der Geschäftsentwicklung anhand von Produkteinführungen, Großaufträgen oder Neukunden ist da verständlicherweise das Herzstück vieler Berichte, für das mitunter die Hälfte des Umfangs oder noch mehr verwendet wird. Da passt es ins Bild, dass bei unserer Frage nach der wichtigsten Passage des Geschäftsberichts der Abschnitt „Geschäftsentwicklung“ mit 76,9 % uneingeschränkter Zustimmung Spitzenreiter war – gemeinsam mit dem Vorwort der Geschäftsführung.

Die wirtschaftliche Entwicklung in den Geschäftsfeldern zählt denn auch zu den am höchsten bewerteten Einzelkriterien; fast 90 % der Unternehmen erreichten mindestens zwei Punkte. Häufig wird die Darstellung anhand der Performance einzelner Produkte vertieft und illustriert (dies allerdings nur in Ausnahmefällen im Lagebericht). Gute Beispiele hierfür liefern etwa CARL ZEISS, HELLA, VOITH, KNORR-BREMSE und MELITTA.



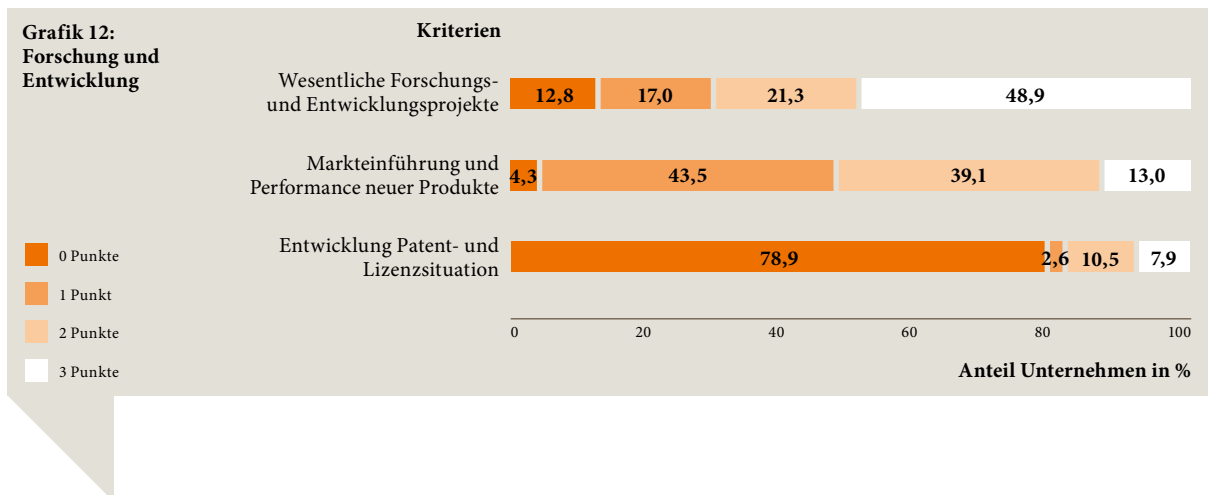
Alles in allem eine plakative Leistungsschau – allerdings mit zwei Schönheitsfehlern:

Erstens werden insgesamt zu wenige Schwerpunkte aus Sicht der Geschäftsleitung gesetzt. Wo ein Highlight auf das andere folgt und alle gleichermaßen gewichtig präsentiert werden, hat es der Leser schwer, in der Vielfalt das Wesentliche zu entdecken. Genau darauf kommt es aber an: Der Konzernlagebericht müsse sich „auf das Wesentliche konzentrieren“, fordert der DRS 15. Und fügt hinzu: „Die Einschätzung und Beurteilung zu den einzelnen Berichtspunkten durch die Unternehmensleitung ist in den Vordergrund zu stellen.“ Bloß 26,3 % der Berichte bieten eine klare Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung, die für den Leser unmittelbar zu erkennen ist. Gut gelöst ist dies unter anderem bei LEKKERLAND, HAUCK & AUFHÄUSER, J. EBERSPÄCHER oder G. SIEMPELKAMP.

Zweitens scheint uns – bei allem Verständnis für das Herausarbeiten positiver Aspekte – die Darstellung von Misserfolgen etwas zu kurz zu kommen. Dass es solche gegeben haben muss, kann der Leser ohnehin oft an der Umsatz- oder Ergebnisentwicklung ablesen. Gleichwohl scheint es nicht opportun, ihm die Schwächen des Unternehmens oder verfehlte Planungen auf die Nase zu binden. Etwas mehr Ausgewogenheit würde durchaus auf das Konto „Glaubwürdigkeit“ einzahlen. Und nicht unbedingt muss es dabei so schonungslos zugehen wie bei der PUTZMEISTER HOLDING: „Über viele Jahre erfolgsverwöhnt, gelang es PUTZMEISTER nur schwer, auf die Signale der im Jahresverlauf zunehmenden Anzahl abstürzender Märkte zu reagieren.“

**5.2.5. Forschung und Entwicklung<sup>3)</sup>**

Hinsichtlich der wesentlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekte gilt grundsätzlich die gleiche Überlegung wie für den Geschäftsverlauf: Es gibt viel Potenzial für positive Botschaften, kann doch gezeigt werden, wie im Unternehmen beharrlich im Sinne der Kunden, der Patienten und der Umwelt um die besten Lösungen gerungen wird. 48,9% der Berichte enthalten nach unserer Einschätzung einen kaum zu verbessernden Forschungs- und Entwicklungsbericht; die wesentlichen Projekte werden ausführlich und anschaulich dargestellt.



<sup>3)</sup> Die Ausführungen zu Forschung und Entwicklung wurden bei Finanz- und Dienstleistungsunternehmen nicht berücksichtigt.

*... nur in etwa der Hälfte der Berichte werden Fragen zur Marktposition und zum Umsatzanteil der neuen Produkte aufgegriffen ...*

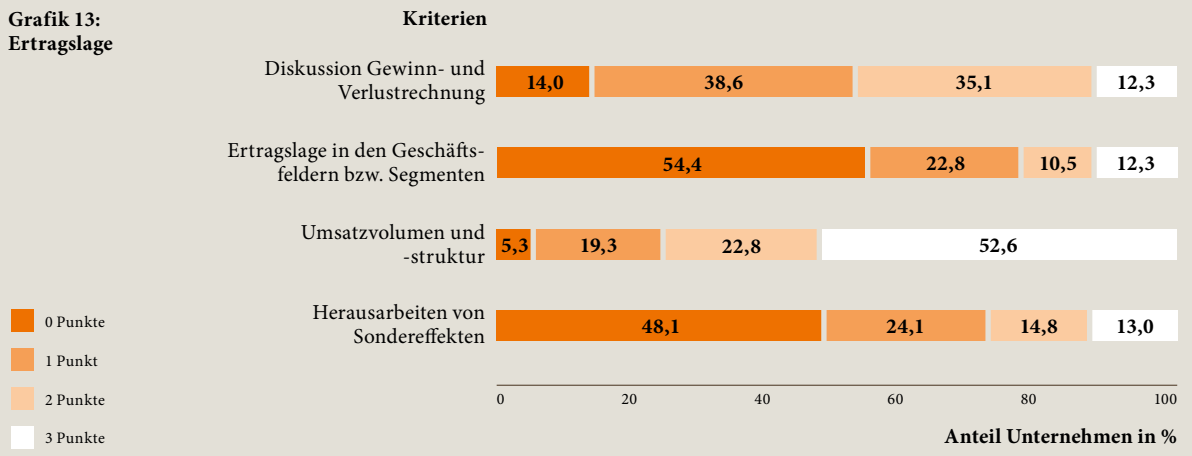
Knapper geht es hinsichtlich der Fragen zu, wie sich die eigenentwickelten Produkte im Markt bewährt haben, welche Marktposition sie erreicht haben, welchen Umsatzanteil sie bringen. Keine unwichtigen Fragen, denn Forschung und Entwicklung sind ja kein Selbstzweck, sondern sollen sich innerhalb einer vertretbaren Periode rentieren. Dennoch werden sie von fast 48 % der Unternehmen knapp oder gar nicht aufgegriffen. Ausführlich kommentieren dagegen BOEHRINGER INGELHEIM, KNORR-BREMSE, CARL ZEISS, TRUMPF und ANDREAS STIHL die Performance neuer Produkte. So erhält der Leser des BOEHRINGER-Geschäftsberichts zahlreiche Informationen zu den erlangten regionalen Marktanteilen neu zugelassener Arzneimittel. ANDREAS STIHL geht auf die Resonanz der Anwender auf Neuprodukte ein, erläutert Produktvorteile sehr eingängig und zitiert Testberichte.

ANDREAS STIHL ist zugleich eines der wenigen Unternehmen, das den Forschungs- und Entwicklungsbericht auch für eine Darstellung der Patent- und Lizenzsituation nutzt. In einem eigenständigen Kapitel widmet sich das Unternehmen dem Thema Produktpiraterie und den ergriffenen Gegenmaßnahmen. Ebenfalls erwähnenswert: SCHOTT, die auf Patentbestand und Erfindungsmeldungen samt Vorjahresvergleich abheben, und ZF FRIEDRICHSHAFEN, die auf ihre Position als Top-10-Patentanmelder in Deutschland hinweisen und die Zahl der internen Erfindungsmeldungen nennen. Lobenswerte Ausnahmen, denn 78,9 % der Berichte von Industrie- und Technologieunternehmen enthalten keine Aussage zur Patent- und Lizenzsituation.

#### **5.2.6. Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage**

Viel Licht, viel Schatten – die Überschrift zum Lagebericht-Kapitel trifft nachdrücklich auf die Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage zu. Hier finden sich Einzelkriterien mit sehr hohen Bewertungen genauso wie Punkte, die fast gar nicht berücksichtigt werden. Das durchwachsene Bild konterkariert die Ergebnisse unserer Umfrage: Dort stimmten 65,4 % der Unternehmen ohne Einschränkung der Aussage zu, die Ertragslage sowie die Finanz- und Vermögenslage seien in einem Geschäftsbericht „besonders wichtig“.

Bei der Ertragslage von Familien- und Stiftungsunternehmen stellt sich verständlicherweise ein ganz anderes Bild dar als bei börsennotierten Gesellschaften. Einige Familien- und Stiftungsunternehmen legen unter Verweis auf § 9 Abs. 2 PublG weder ihre Gewinn- und Verlustrechnung noch den Gewinnverwendungsbeschluss offen. In diesen Fällen gibt es selbstredend keine Kommentierung im Lagebericht.

**Grafik 13:  
Ertragslage**

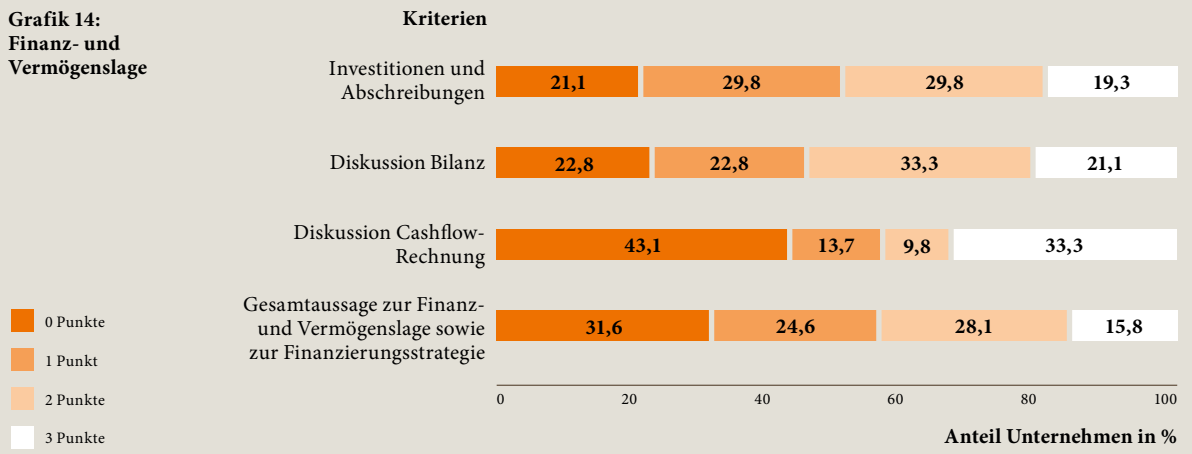
Doch auch, wenn der Geschäftsbericht einen vollständigen Konzernabschluss enthält, fällt die Darstellung der Ertragslage vielfach recht dünn aus. 14% der Berichte gehen auf die GuV überhaupt nicht ein; weitere 38,6% nennen das Konzernergebnis, liefern aber keine Anhaltspunkte dafür, wie dieses denn nun zustande kam. Immerhin 47,4% der Berichte diskutieren wesentliche Bestandteile der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, die jedoch nur bei 12,3% vollständig ist. Ebenso wenige Berichte behandeln fundiert die Ertragslage in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Regelrecht ärgerlich sind dabei Darstellungen, welche die Leser mit bloßen Zahlenangaben ohne jegliche Interpretation langweilen. Damit bieten sie in epischer Breite doch nur die Information, die schon der GuV selbst zu entnehmen ist.

So muss sich der Leser in vielen Fällen mit detaillierten Ausführungen zum Konzernumsatz und dessen Strukturierung nach Regionen und Geschäftsfeldern bescheiden; diese Angaben sind in drei Viertel der Berichte enthalten. Hervorzuheben ist dabei die übersichtliche Darstellung von Umsatzzuwächsen einzelner Produkte bei BOEHRINGER INGELHEIM.

Häufig sind aktuelle und Vorjahres-Zahlen nicht unmittelbar vergleichbar – etwa dann, wenn bedeutende Akquisitionen oder Desinvestments den Konsolidierungskreis verändert haben. In solchen Fällen ist es hilfreich, wenn Sondereffekte herausgearbeitet und separat ausgewiesen sind. Dazu waren gerade einmal 13,0% der Unternehmen in vollem Umfang bereit.

Insgesamt sehr gute Noten bekamen die Darstellungen der Ertragslage von MAXINGVEST, ARAG, SCHOTT, DELTON, OTTO GROUP, HELLA und LEKKERLAND. Einen gravierenden Unterschied zu den besten Berichten börsennotierter Unternehmen haben wir hier nicht erkannt.

**Grafik 14:**  
Finanz- und  
Vermögenslage



Die Passagen zur Finanz- und Vermögenslage sind im Durchschnitt etwas gehaltvoller als die Ausführungen zur Ertragslage. Die wesentlichen Investitionsprojekte sind in etwa der Hälfte der Berichte aufgeführt; knapp ein Fünftel bringt sogar eine umfassende Darstellung, differenziert das Investitionsvolumen nach immateriellen Vermögensgegenständen und Sachanlagen und stellt die Abschreibungen gegenüber. Für 21,1 % der Unternehmen ist die Investitionsrechnung allerdings kein Thema, über das sich in der externen Kommunikation berichten ließe. Ganz ähnlich das Bild bei der Diskussion der Bilanz: Ein Fünftel geht sehr systematisch auf die wesentlichen Aktiv- und Passiv-Positionen sowie deren Veränderungen ein, liefert teilweise aussagefähige relative Kennziffern, diskutiert Working Capital und Eigenkapital – ein anderes Fünftel enthält dagegen keine Aussage. Dazwischen liegt die Mehrheit der Unternehmen, die selektiv vorgehen und einzelne Bilanzgrößen – zumeist Forderungen, Vorräte, Eigenkapital, Verbindlichkeiten – mit knappen Erläuterungen aufgreifen. Die Kapitalflussrechnung ist gar für 43,1 % der Unternehmen kein Thema; Banken blieben dabei unberücksichtigt.

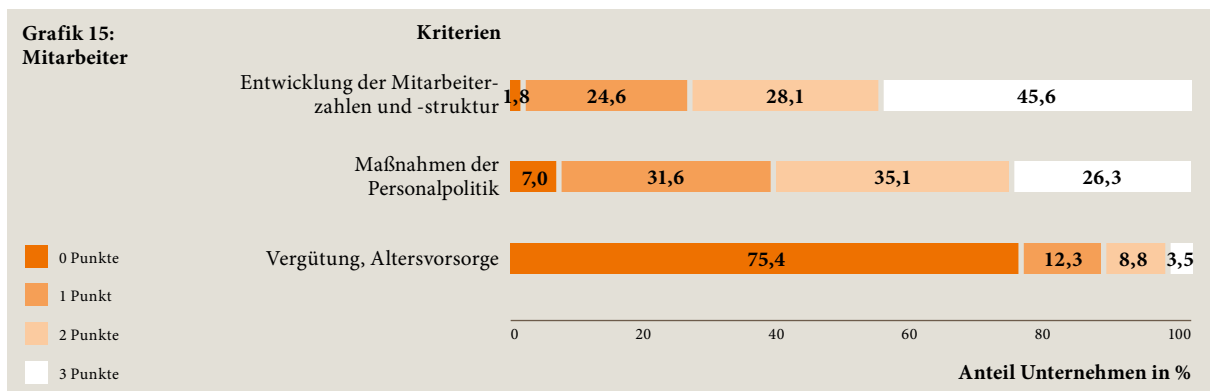
*... nur 15,8% der Unternehmen nutzten die Gelegenheit, die Ziele des Finanzmanagements und die Finanzierungsstrategie aus Sicht der Unternehmensleitung darzustellen ...*

Am interessantesten aber erscheint uns eine andere Frage zur Finanz- und Vermögenslage: Wäre es nicht gerade in Anbetracht der Finanzmarktkrise sinnvoll gewesen, auf eine konservative, eigenkapitalorientierte Finanzierungsphilosophie, die umsichtige Steuerung der Investitionen oder die (häufig) geringe Abhängigkeit von kurzfristigen Bankkrediten hinzuweisen? Allein 15,8 % der Unternehmen waren dieser Ansicht und nutzten die Gelegenheit, die Ziele des Finanzmanagements und die Finanzierungsstrategie aus Sicht der Unternehmensleitung darzustellen. Besonders ausführlich herausgearbeitet haben diese Punkte FRANZ HANIEL, BERTELSMANN, VORWERK, ZF FRIEDRICHSHAFEN und B. BRAUN MELSUNGEN. Die beiden letztgenannten Unternehmen konnten uns hinsichtlich der Gesamtdarstellung der Finanz- und Vermögenslage ebenfalls am meisten überzeugen.



### 5.2.7. Mitarbeiter

Die Personalberichte waren – selbst unter Einbeziehung der Kapitel außerhalb des Lageberichts – angesichts der hohen Bedeutung der Zielgruppe der Bewerber offen gestanden etwas enttäuschend. Zwar gab es erwartungsgemäß hohe Bewertungen für die Ausführungen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen. Diese wurden zumeist nach Geschäftsbereichen differenziert und teilweise auch nach anderen Merkmalen aufbereitet. Doch die unterschiedlichen Maßnahmen der Personalpolitik haben bloß 26,3 % der Unternehmen vorbildlich dargestellt. Einen guten Überblick mit inhaltlicher Tiefe geben beispielsweise ROBERT BOSCH, MAHLE, CARL ZEISS oder HERAEUS.



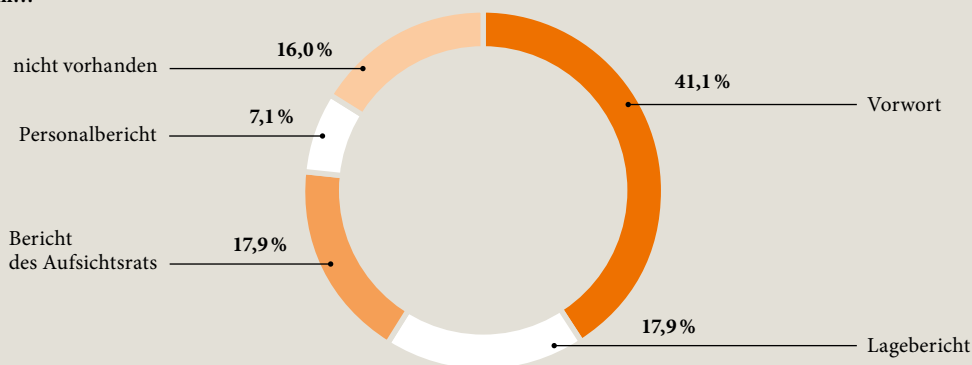
Bedenkt man, dass es sich bei den untersuchten Unternehmen nicht um kleine Mittelständler, sondern um große Konzerne handelt, so erschienen uns viele Darstellungen schlicht als zu dünn. Im Füllhorn an möglichen Themen – wie Aus- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung, Trainee- und Doktorandenprogramme, Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichstellung, Integration der Kulturen, internationaler Austausch, Code of Conduct, Gesundheitsförderung ... – haben sich die meisten Geschäftsberichtsautoren nur selektiv bedient. In 38,6 % der Fälle wurde die Personalpolitik in wenigen Sätzen oder überhaupt nicht behandelt.

Monetäre Aspekte sind für (potenzielle) Mitarbeiter alles andere als unwichtig. Wie ist das Vergütungssystem ausgestaltet, woran bemisst sich ein variabler Anteil? Welche freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers sind in Betriebsvereinbarungen festgezurr? Welche Angebote gibt es in Sachen Altersvorsorge? Dieser Themen haben sich aus unserer Sicht CARL ZEISS und MAXINGVEST am besten angenommen. So erläutert CARL ZEISS en detail das System von Sonderzahlungen und Genussscheinen und nennt die ausgeschüttete Erfolgsbeteiligung im Geschäftsjahr. Nur etwa jeder vierte Geschäftsbericht greift das Thema Altersvorsorge und Vergütung überhaupt auf.

Einige Unternehmen nutzen die Personalberichte hingegen für die Darstellung unternehmenskultureller Aspekte: Hier geht es um die auf allen Unternehmensebenen gelebten Werte, dort um das besonders ausgeprägte Wir-Gefühl oder die gemeinsame Leidenschaft für die beste Kundenlösung. Es liegt in der Natur der Sache, dass solche Aussagen durchweg unbelegt bleiben und sich einem unternehmensexternen Leser nicht unbedingt erschließen. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnen sich durch eine große Loyalität und Verbundenheit zum Unternehmen aus“, schreibt beispielsweise die ARAG, ohne dies dann weiter auszuführen.

Ein weiterer Hinweis sei erlaubt. Dass „Mitarbeiter unser wichtigstes Kapital“ sind – also noch wichtiger als liquide Mittel und Maschinen – ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit und keiner Erwähnung wert. Trotzdem wird diese recht abgenutzte Formulierung in jeder Berichtssaison immer wieder gern verwendet, ganz so, als müsse man den Leser immer wieder aufs Neue von dieser überraschenden Erkenntnis überzeugen. Moderne Personalberichte verzichten auf solche Floskeln. Der Personalbericht ist im Übrigen aus Sicht der meisten Familien- und Stiftungsunternehmen – fälschlicherweise – nicht die Stelle, um einen Dank an die Mitarbeiter auszusprechen. Nur vier Gesellschaften wählen diesen Weg. Dagegen findet sich 23 Mal die Danksagung im Vorwort des Vorstands oder der Geschäftsführung, zehn Mal übernahmen es die Gesellschafter oder der Aufsichtsrat. Neun Geschäftsberichte enthielten keine Danksagung an die Mitarbeiter.

**Grafik 16:**  
Dank an die Mitarbeiter  
im...



### 5.2.8. Risiko- und Chancenbericht

15,8 % der untersuchten Geschäftsberichte enthalten keinen Risikobericht. Bei den anderen lassen sich folgende Muster erkennen:

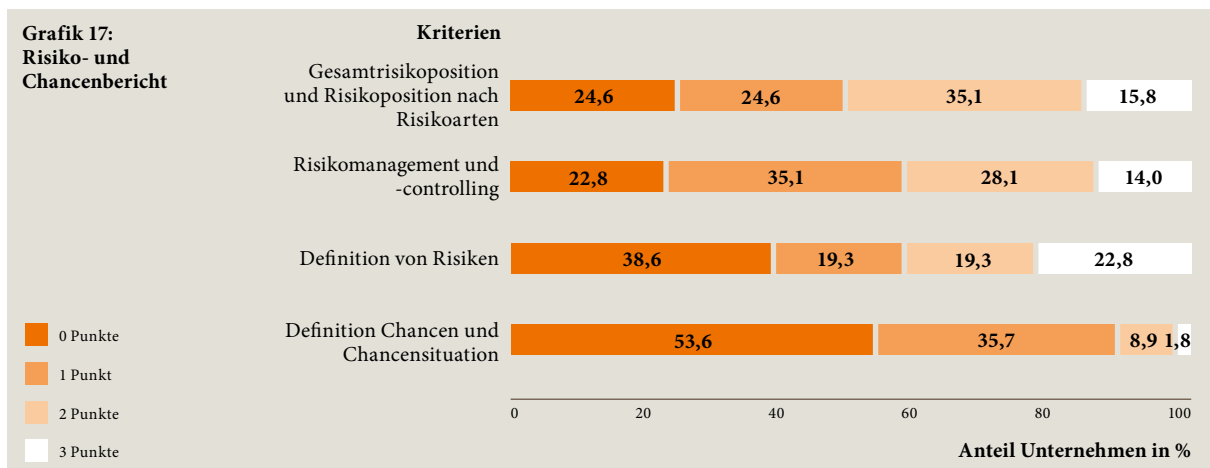
Den einzelnen Risiken widmen die Unternehmen meist längere Absätze. Ob darin tatsächlich alle wesentlichen Risiken genannt sind, entzieht sich naturgemäß der Beurteilung des Lesers; letztlich muss er sich auf den Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers verlassen, der darin bescheinigt, dass Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.

Auffällig ist jedoch, dass manche Unternehmen den Risikobericht letztlich als „Nicht-Risikobericht“ verstehen, in welchem sie vorwiegend beschreiben, dass sie diesem oder jenem Gefahrenpotenzial – wegen ihrer strategischen Ausrichtung oder dank umfassender Maßnahmen zur Risikobegrenzung – kaum ausgesetzt sind oder ihm wirkungsvoll begegnen. So lesen sich manche Risikoberichte wie Darstellungen der Geschäftsstrategie.

Die Beschreibung der Gesamtrisikoposition erschöpft sich zumeist in dem Hinweis, dass keine existenzgefährdenden Risiken erkennbar sind.

Die Definition der Risiken erspart sich mehr als jeder dritte Risikobericht. Für den Leser wäre aber wichtig zu erfahren, worin ein Risiko überhaupt besteht, bevor er sich den Maßnahmen zu dessen Begrenzung zuwendet.

Die Ausführungen zu Risikomanagement und -controlling beschränken sich häufig auf wenige Zeilen. Nur acht Unternehmen haben detailliert dargestellt, wo Risikomanagement und -controlling organisatorisch aufgehängt sind, welche Informationssysteme eingesetzt werden oder über welche Risiken wie oft und an wen berichtet wird.



Mit seinen Chancen beschäftigt sich lediglich jedes zehnte Unternehmen in einem eigenen Abschnitt des Geschäftsberichts. Die anderen berichten entweder gar nicht (53,6%) oder in dürren Worten – etwa dahingehend, dass man flexibel aufgestellt sei, um Marktchancen zu nutzen, wenn sie sich bieten. Mit dieser Zurückhaltung befinden sie sich allerdings in großer Gesellschaft, denn auch bei den börsennotierten Unternehmen hat der Chancenbericht erst nach und nach Einzug gehalten.

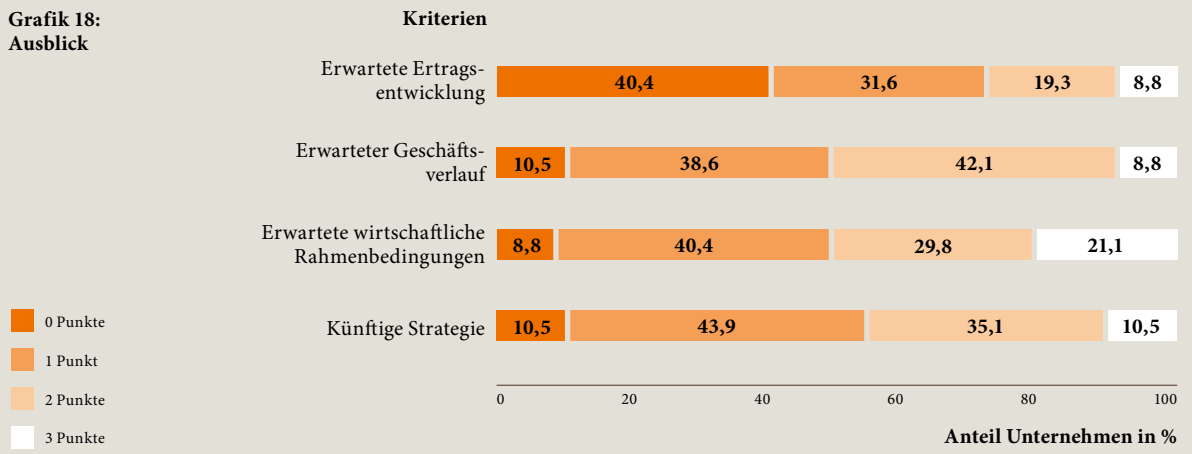
*... die saubere Heraus-  
arbeitung der  
Risikostrategie bringt  
FRANZ HANIEL die Best-  
note für den Risiko- und  
Chancenbericht ...*

Einen belastbaren Chancenbericht legen CHG-MERIDIAN, HUBERT BURDA MEDIA, B. BRAUN MELSUNGEN, VOITH und TENGELMANN vor. Den besten Eindruck hinterlassen hat FRANZ HANIEL, der im Risiko- und Chancenteil die Höchstpunktzahl erhielt. Die Risikostrategie wird ebenso sauber herausgearbeitet wie die Aufbauorganisation, die kennzahlenorientierte Risikosteuerung und die Regeln für die interne Berichterstattung. Die Risiken selbst sind (fast) durchgängig definiert und ohne Hang zur Beschönigung dargestellt. Obendrein äußert sich FRANZ HANIEL zum Chancenmanagement und erörtert nicht weniger als acht Chancen unterschiedlicher Kategorien ausführlich.

### 5.2.9. Ausblick

Die Analyse hat bis hier gezeigt, dass nicht börsennotierte Familien- und Stiftungsunternehmen – mit aller Berechtigung – alles in allem weniger auskunftsfreudig sind als börsennotierte Gesellschaften. Umso überraschender ist die Erkenntnis, dass es in den Prognoseberichten teilweise ausführlicher und schonungsloser zugeht. Mit klaren Worten bereiten viele Familienunternehmen ihre Leser – und damit auch ihre Belegschaft – auf markante Umsatz- und Ergebnisrückgänge vor, genauso wie auf harte Maßnahmen zum Gegensteuern. Hierfür gibt es drei Gründe:

- Erstens müssen Familien- und Stiftungsunternehmen keine Rücksicht auf Aktienanalysten nehmen und können daher auf taktische Spielereien – Stichworte Guidance und Expectation Management – verzichten.
- Familien- und Stiftungsunternehmen müssen – zweitens – nicht die Sorge haben, durch düstere Prognoseberichte ihren Aktienkurs herunterzuprügeln oder durch unzutreffende Prognosen Aktionärsklagen zu provozieren. Anstelle verklausulierter Botschaften („...wird es schwer werden, mit dem Ergebnis an den Vorjahreswert anzuknüpfen...“) gilt deshalb die Devise „kein Blatt vor den Mund“. Beispiel ZEPPELIN: Hier werden der vormalige „Worst Case“ nun zum wahrscheinlichen Szenario ausgerufen und die geringen Erwartungen an Umsatz und Rendite quantifiziert. Oder Beispiel KÖRBER, die „ein signifikant nachlassendes Geschäftsvolumen und deutlich schwächere Ergebnisbeiträge“ der Sparten Papier und Werkzeugmaschinen voraussagen.
- Drittens können die Prognoseberichte unter taktischen Gesichtspunkten benutzt werden, um unliebsame Maßnahmen durchzusetzen. Je schlechter die Erwartungen, desto leichter lassen sich Zugeständnisse von Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten erreichen.

**Grafik 18:  
Ausblick**

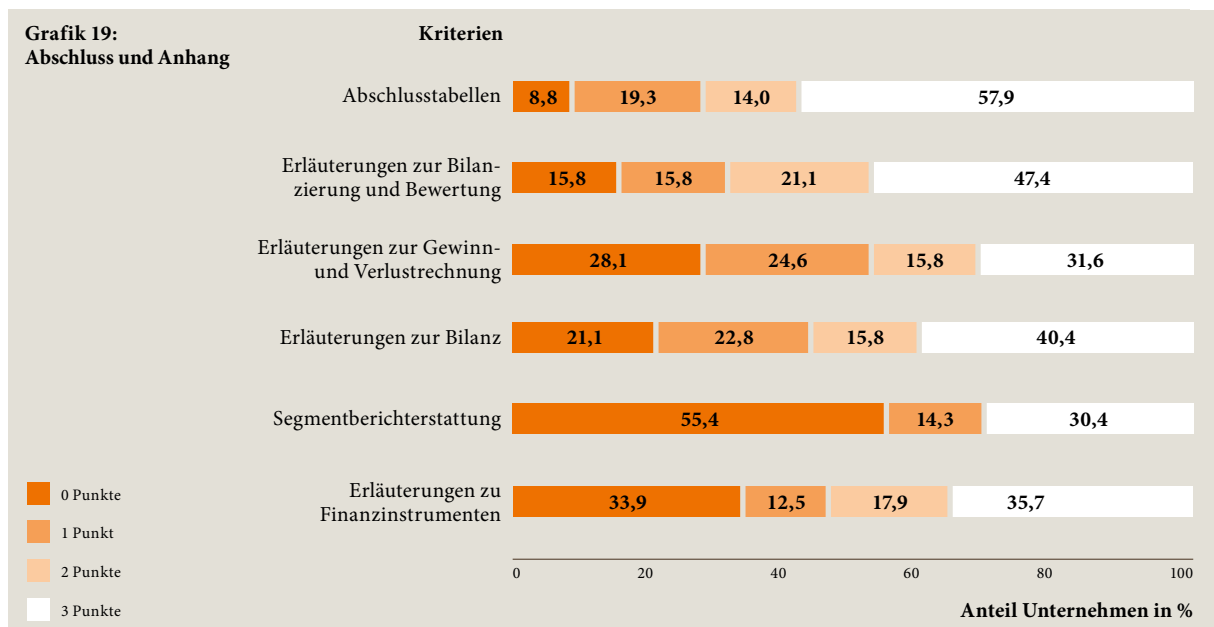
Immerhin knapp 60 % der Berichte enthalten eine Aussage zur künftigen Ertragsentwicklung. Auch wenn diese in mehr als der Hälfte der Fälle recht knapp ausfällt, lässt sich doch eines festhalten: Dem Trend, angesichts unberechenbarer Märkte lieber gar keine Prognosen mehr zu veröffentlichen, sind die Familien- und Stiftungsunternehmen nicht gefolgt. Zum erwarteten Geschäftsverlauf in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen liefern rund 50 % der Berichte sogar recht ausführliche Angaben. Ebenfalls jeder zweite Prognosebericht geht im Detail auf die zu erwartenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein. Zulegen dürfte der ein oder andere Bericht allerdings bei den Aussagen zur künftigen Konzernstrategie. Nur bei jedem zehnten Bericht kann sich der Leser in dieser Hinsicht voll und ganz informiert fühlen.

In vorderster Reihe stehen die Prognoseberichte von BERTELSMANN, LEKKERLAND, MAXINGVEST, BENTELER, ZEPPELIN, KÖRBER und CHG-MERIDIAN. Dabei hat uns der Bericht von BENTELER besonders überzeugt; hier ist die zu erwartende wirtschaftliche Entwicklung in den Geschäftsbereichen schlüssig und unter Abwägung der Chancen und Risiken dargestellt.

Vorn platziert sind allesamt Unternehmen, die ihre Erwartungen in einem Prognosebericht zusammenfassen. Von der mitunter anzutreffenden Vorgehensweise, dass jeder Geschäftsbereich seinen eigenen Prognosebericht liefert, ist wegen fast unvermeidlicher Inkonsistenzen abzuraten. So liefert im Geschäftsbericht von OETKER lediglich das Segment Schifffahrt einen Blick ins nächste Jahr. Bei FREUDENBERG wagen die einen Geschäftsgruppen eine Umsatzprognose für 2009, die anderen halten sich zurück. Darüber hinaus ist empfehlenswert, den Ausblick klar von den rückblickenden Berichtspassagen zu trennen. Dies ist nicht in jedem Fall gelungen (s. Seiten 51 bis 53).

### 5.3. Abschluss und Anhang: Schlag nach im ebanz

Vor dem Hintergrund der gravierenden Unterschiede zwischen Konzernabschlüssen nach nationaler und internationaler Rechnungslegung haben wir uns bei der Analyse der Konzernabschlüsse auf die Vollständigkeit der Angaben fokussiert. Eine Besonderheit bei den nicht börsennotierten Unternehmen ist nämlich, dass der veröffentlichte Geschäftsbericht nicht unbedingt den vollständigen Konzernabschluss enthält. 17 Unternehmen, entsprechend 29,8 %, veröffentlichen die vollständige Version ausschließlich im elektronischen Bundesanzeiger, während der Geschäftsbericht lediglich Auszüge oder eine Zusammenfassung bietet.



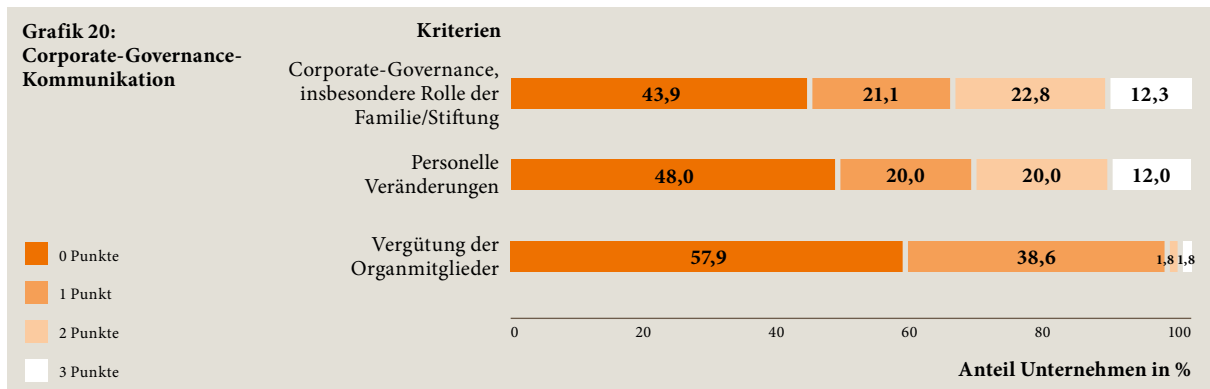
22,8 % der Geschäftsberichte haben hinsichtlich des Abschlusses die volle Punktzahl erhalten. Bei anderen Berichten führten zumeist eine fehlende Segmentberichterstattung oder allzu knappe Angaben zu Finanzinstrumenten zu Punktabzügen.

### 5.4. Corporate-Governance-Kommunikation: noch viel Potenzial

Eine interessante Frage ist, inwieweit privat finanzierte Familien- und Stiftungsunternehmen ihre Prinzipien verantwortungsvoller Unternehmensführung offenlegen. Dazu verpflichtet sind sie nicht: Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung und überdies national wie international anerkannte Standards enthält, adressiert ausdrücklich börsennotierte Aktiengesellschaften oder Europäische Gesellschaften (SE) in Deutschland. Diese müssen einmal jährlich gemäß § 161 AktG eine Entsprechenserklärung abgeben und darin Abweichungen von den

Soll-Vorschriften des DCGK erläutern. Ihre Geschäftsberichte enthalten zudem, wie vom DCGK (Ziffer 3.10) gefordert, einen Corporate-Governance-Bericht, der Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung ist. Darin sind auch die Grundzüge der Vergütung von Organmitgliedern in allgemein verständlicher Form darzustellen.

Den nicht börsennotierten Gesellschaften wird die Anwendung des DCGK lediglich empfohlen. Umso lobenswerter ist es, dass sich eine Reihe von Unternehmen ausführlich mit diesem Thema auseinandergesetzt und sich freiwillig für die Beachtung des Kodexes entschieden hat. Vier Geschäftsberichte enthalten eine Entsprechenserklärung, in welcher naturgemäß viele Abweichungen aufgeführt sind; etliche Kodex-Empfehlungen sind wegen der fehlenden Kapitalmarktorientierung nicht relevant.



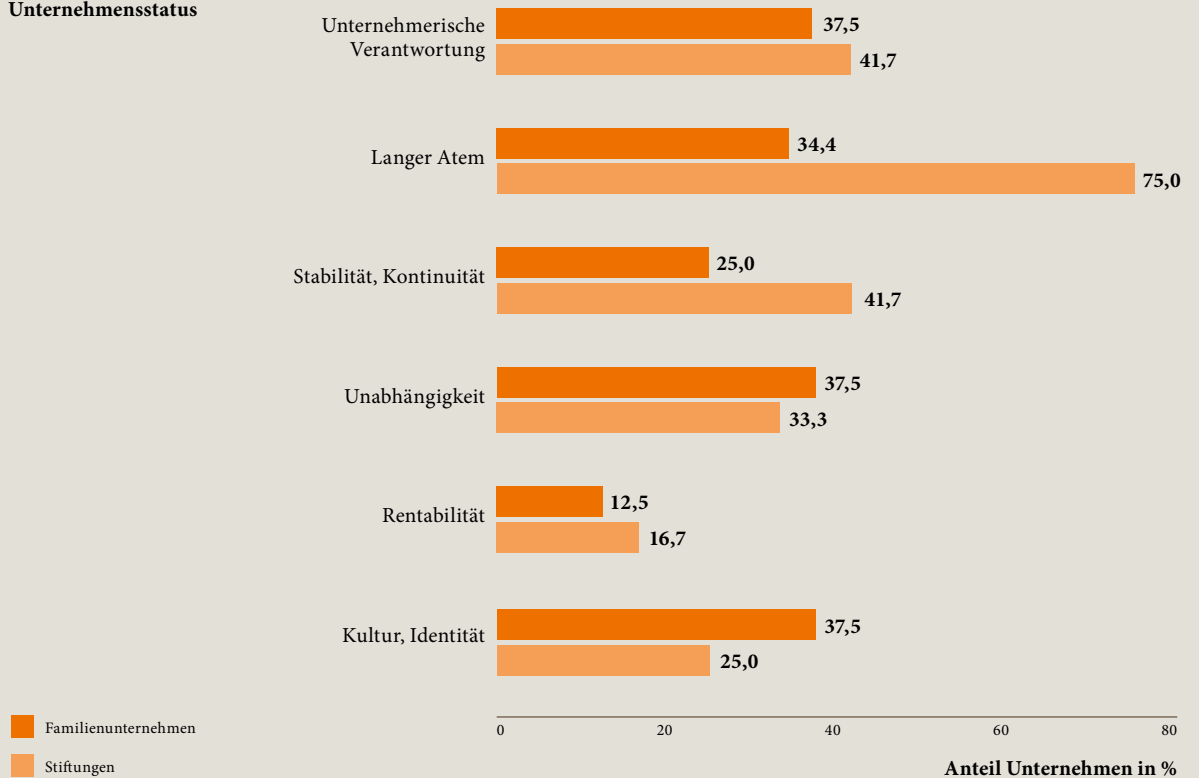
12,3 % der Gesellschaften gehen in Corporate-Governance-Berichten (die teilweise nicht als solche gekennzeichnet sind) ausführlich auf Fragen der Unternehmensführung ein. So etwa B. BRAUN MELSUNGEN, die sich im Lagebericht mit den Aufgaben von Vorstand, Aufsichtsrat und Aufsichtsrats-Ausschüssen sowie der Hauptversammlung, mit personellen Veränderungen und den Prinzipien des 2004 verabschiedeten Corporate Governance Kodexes für Familienunternehmen beschäftigt.

Erläuterungen zur Vergütung der Organmitglieder sind – wenig überraschend – ebenfalls die Ausnahme. Fast alle Berichte behandeln dieses Thema entweder gar nicht oder gehen lediglich im Konzernabschluss auf die Gesamtvergütung des Vorstands ein. Zu den wenigen Ausnahmen zählt BERTELSMANN. Der Medienkonzern verknüpft das wertorientierte Steuerungssystem mit Fragen der Managementvergütung und erläutert zudem die aktienbasierte Komponente. DELTON bietet einen vollständigen Vergütungsbericht, stellt Messkriterien für variable Gehaltsbestandteile dar und geht zusätzlich auf nicht monetäre Nebenleistungen ein.

Fast noch stärker als die harten Kriterien der Corporate-Governance-Kommunikation hat uns interessiert, inwieweit die Unternehmen

- ihren Status als Familien- oder Stiftungsunternehmen ins Spiel bringen und den Unterschied zu börsennotierten Gesellschaften herausarbeiten.
- die Rollenverteilung zwischen Eigentümern und Management klären.
- sich zu den Werten eines Familien- und Stiftungsunternehmens bekennen und deren Einfluss auf die Unternehmenskultur würdigen.

**Grafik 21:**  
Kernaussagen zum  
Unternehmensstatus



Das etwas überraschende Ergebnis ist, dass nur etwa jedes fünfte Unternehmen das große – und aufgrund der Bankenkrise und Kapitalmarkturbulenzen nochmals gewachsene – Potenzial solcher Themen umfassend nutzt. Auf Seiten der Familienunternehmen sind das beispielsweise ADOLF WÜRTH, HERAEUS (hier hervorzuheben das lesenswerte Essay von Jürgen Heraeus), ZEPPELIN und VORWERK, bei den Stiftungsunternehmen ROBERT BOSCH und BERTELSMANN. Immerhin halten weitere 54,4% der Unternehmen ihren Status zumindest für erwähnenswert; 15 von 57 Geschäftsberichten gehen auf den Aspekt jedoch überhaupt nicht ein.

Mit welchen Kernaussagen aber wird im Falle des Falles der Status des Familien- oder Stiftungsunternehmens verknüpft? Von größter Bedeutung ist, dass sich



die privat finanzierten Unternehmen mit langem Atem und ruhiger Hand ihrer langfristigen Wertsteigerung widmen können; diesen Aspekt erwähnen 47,6 % der Unternehmen, zusätzlich widmen sich 38,1 % explizit ihrer Unabhängigkeit von kurzfristigen Kapitalmarktinteressen (und teilweise von Bankenfinanzierungen). Fast jedes dritte Unternehmen (31,0 %) weist auf die Vorteile einer stabilen Eigentümerstruktur hin und verbindet dies – häufig rückblickend über einen längeren Zeitraum – mit dem Signal von Verlässlichkeit und Kontinuität, gerade auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. Die unternehmerische Verantwortung der Gesellschafter – das Wohl der Gesellschaft kommt vor persönlichen Interessen – wird in 40,5 % der Berichte herausgestellt. Dass die Eigentümer auf ihr langfristiges Investment eine angemessene Rendite erwarten und das Unternehmen die Aufgabe hat, diese zu erwirtschaften, ist allerdings nur 14,3 % der Gesellschaften eine Erwähnung wert.

Überaus auffällig sind die Unterschiede zwischen Familien- und Stiftungsunternehmen. Unternehmen in Stiftungsbesitz weisen sehr viel stärker auf die strategischen Vorteile einer stabilen Eigentümerstruktur hin; 75,0 % arbeiten den Aspekt der langfristigen Wertsteigerung heraus gegenüber 34,4 % bei familiengeführten Unternehmen. So erhebt L. POSSEHL die „Stabilität in bewegten Zeiten“ gar zum Motto des Geschäftsberichts. Die Stimmigkeit der Aussage, man gehe mit der Kultur von Kontinuität und Wandel „selbstbewusst die nächsten 160 Unternehmensjahre an“, werden freilich heutige Leser im Jahr 2169 nicht mehr überprüfen können.

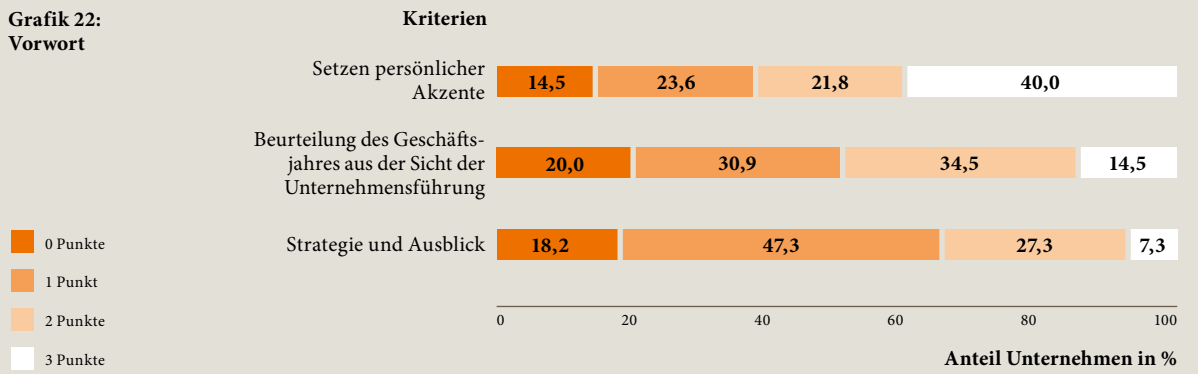
*... Hervorhebung der Unabhängigkeit und der Unternehmenswerte, -kultur und -identität, aber Zurückhaltung bei harten Fakten ...*

Familienunternehmen heben stärker auf ihre Unabhängigkeit und insbesondere auf Unternehmenswerte, -kultur und -identität ab; typische Fundorte hierfür sind das Vorwort sowie der Personalbericht. Mitunter wird dabei vielleicht ein wenig zu dick aufgetragen – zum Beispiel im Geschäftsbericht der DEUTSCHE VERMÖGENSBERATUNG AKTIENGESELLSCHAFT (DVAG), der nicht weniger als 78 Bezüge zu familiärer Führung und zur Kultur des Unternehmens enthält. Wesentlich magerer sieht es bei den sogenannten „harten Fakten“ aus: Nur 12,5 % der Familienunternehmen (Stiftungsunternehmen: 25,0 %) erläutern die Funktionen ihrer Organe und lediglich 28,1 % (Stiftungsunternehmen: 41,7 %) legen die Anteilsverhältnisse offen.

### 5.5. Vorwort: Persönlichkeiten am Werk?

Das Vorwort des Vorsitzenden des Vorstands oder der Geschäftsführung ist aus Sicht der Unternehmen der wichtigste Teil des Geschäftsberichts – gleichauf mit der Darstellung des Geschäftsverlaufs. 76,9 % der Befragten stimmten der Aussage, diese Passage sei „besonders wichtig“, voll zu. Das ist kein Wunder, denn im Vorwort kann der Vorsitzende die aus seiner Sicht wesentlichen Dinge herausarbeiten, eigene Akzente setzen und die weitere Richtung aufzeigen ohne die strengeren formalen Anforderungen eines Pflichtteils einhalten zu müssen.

**Grafik 22:  
Vorwort**



Die Betonung liegt dabei auf „kann“ – denn nach der Lektüre der Geschäftsberichte bleibt der Eindruck zurück, dass allzu oft auf richtungsweisende Statements aus der Führungsetage verzichtet wird. Das sind die Fakten:

- 14,5% der Geschäftsberichte enthalten kein Vorwort.
- Ist ein Vorwort enthalten, ist es zumeist vom Vorsitzenden unterzeichnet, während in den restlichen Berichten die Geschäftsführung eine gemeinsame Einschätzung abgibt.
- In etwa vier von zehn Geschäftsberichten gehen der Vorstand oder die Geschäftsführung nicht mit eigenen Worten und Schwerpunkten auf die wirtschaftliche Entwicklung im Geschäftsjahr ein, sondern bieten bloß eine Kurzfassung des Lageberichts.
- Das genaue Gegenteil finden wir in jedem fünften Vorwort: Hier findet keinerlei Würdigung des Geschäftsjahres statt, und der Autor widmet sich ausschließlich Themen, die abseits der wirtschaftlichen Entwicklung liegen – wie etwa der Rechtfertigung einer zentralen strategischen Maßnahme.
- Nur etwa ein Drittel der Vorworte (34,5%) befasst sich in angemessener Ausführlichkeit mit der künftigen Entwicklung des Unternehmens und der künftigen Ausgestaltung der Konzernstrategie.

Der im Durchschnitt defensive Umgang mit dem Vorwort liegt nach unserer Interpretation vielfach in der Trennung von Eigentum und Management begründet. Eine Geschäftsführung im Angestelltenverhältnis hält sich in aller Regel mit persönlichen Einschätzungen zurück; Identitätsfigur ist schließlich der Firmengründer oder dessen Nachfolger, der das Unternehmen in x-ter Generation führt, den Vorstand über den Aufsichtsrat kontrolliert und de facto das Zepter in der Hand hält.

So wundert es nicht, dass Vorworte offensiver und plakativer ausfallen, wenn die Familie ihren Einfluss über ein Stiftungsmodell reduziert hat. Hier setzt das Management in der Hälfte der Fälle starke Akzente. Besonders gut gelöst erscheint uns die Rollenverteilung bei ADOLF WÜRTH. Bettina Würth, die Vorsitzende des Beirats, beschränkt sich in ihrem Bericht keineswegs auf die Formalitäten, die man üblicherweise beim Kontrollorgan vermuten würde, sondern bewertet das Geschäftsjahr aus Sicht der Eigentümer. Dies hält den Vorstandsvorsitzenden Robert Friedmann nicht davon ab, im sehr persönlich gehaltenen Vorwort über die Stärken der Gruppe im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld zu rasonieren.

*... das gelungene  
Vorwort: Synthese von  
persönlichem Rückblick,  
Darstellung zentraler  
Entwicklungen und  
Ausblick ...*

Sehr gelungen sind aus unserer Sicht ferner die Vorworte in den Geschäftsberichten von BERTELSMANN und CLAAS; beide schaffen die Synthese von persönlichem Rückblick, Herausarbeitung der wesentlichen Entwicklungen und klarem Blick nach vorn. Interessante Variante: Bei der OTTO GROUP richtet sich der Vorstandsvorsitzende Hans-Otto Schrader nicht über ein Vorwort an die Leser, sondern führt ein Interview zu Fragen von Unternehmensleitbild und Vision – und überlässt es Aufsichtsratschef Michael Otto, sich über die Werte des Familienunternehmens zu äußern. Leider vermisst man bei alledem die Einordnung des zurückliegenden und einen konkreten Ausblick auf das nächste Geschäftsjahr.

## 5.6. Imageteil: viel Produkt, wenig Strategie

Vorab eine Klarstellung: Wir sind ausdrücklich der Meinung, dass ein Geschäftsbericht nicht zwingend einen Imageteil enthalten muss. Es kann gute Gründe dafür geben, ihn auf Finanzinformationen zu reduzieren, wenn man vorwiegend Kapitalgeber adressieren möchte und Kunden oder Mitarbeiter über andere Instrumente erreicht. Fehlten die Imageseiten, so hatte dies keinen Einfluss auf die Bewertung im Rahmen des private public Awards.

Sind allerdings längere Berichtsstrecken neben Konzernlagebericht und -abschluss enthalten, so haben wir diese anhand folgender Kernfragen beurteilt:

- Steht die Darstellung unter einem für den Leser unmittelbar erkennbaren Leitmotiv, und ist durchgängig ein roter Faden erkennbar?
- Wird der Leser durch die Story auf rationaler und emotionaler Ebene überzeugt, setzt sich bei ihm ein klares Bild zusammen?
- Erläutert das Unternehmen seine Leistungen entlang der Wertschöpfungskette, trifft es Aussagen zum Geschäftsmodell (für die Beurteilung dieser Frage wurden zusätzlich, sofern vorhanden, die entsprechenden Passagen aus dem Lagebericht herangezogen)?
- Wird das Produkt- und/oder Dienstleistungsspektrum ebenso verständlich wie plakativ aufbereitet? Erschließt sich dem Leser, welcher Kundennutzen von den Produkten ausgeht? Werden Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet?
- Sind übergeordnete Aussagen zu den Kernkompetenzen des Unternehmens und der daraus folgenden Strategie enthalten?
- Was erfährt der Leser über Unternehmenswerte, Leitsätze und die Unternehmenskultur?

- Und schließlich: Äußert sich ein Unternehmen zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung in ihren unterschiedlichen Dimensionen (Nachhaltigkeit und Umweltschutz, Förderung von Wissenschaft, Sport, Kultur, soziale Aktivitäten)?

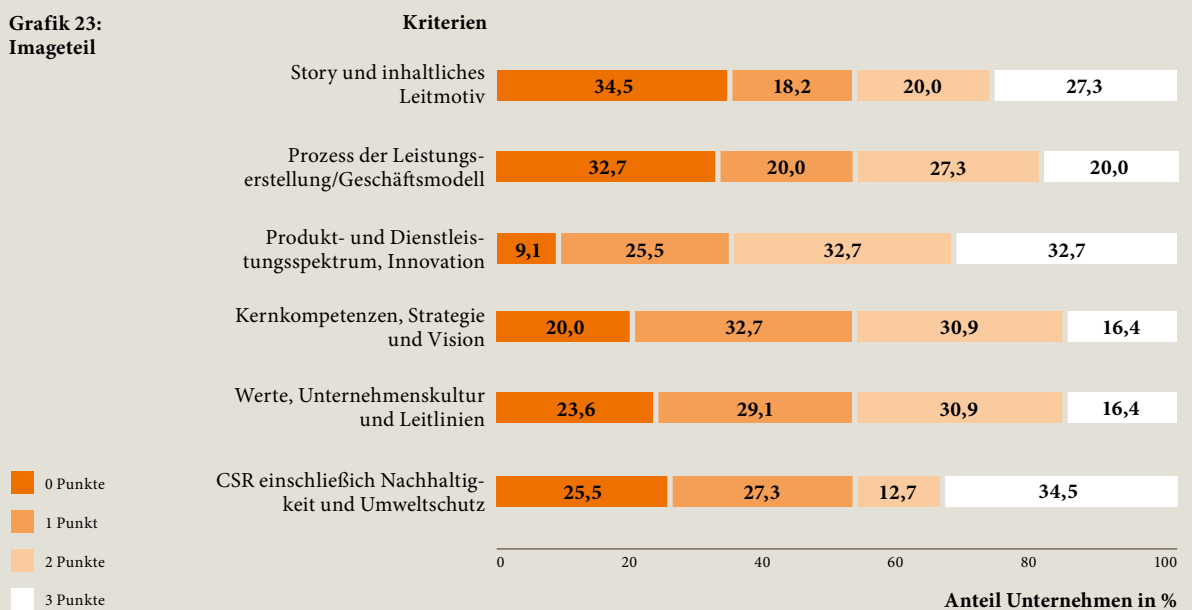
Es liegt auf der Hand, dass nicht in jedem Jahr ein jedes dieser Themen aufs Tapet gebracht werden kann. Hat sich wenig Neues getan, dann sollte nicht Altbekanntes aufgewärmt werden. Die Kernfragen stellten daher lediglich eine Entscheidungshilfe dar; wichtiger als Vollständigkeit war jeweils der Gesamteindruck, der auf den Image- oder Strategieseiten hinterlassen wurde. So liegt nahe, dass die Bewertung teilweise auf einem subjektiven Urteil beruht.

Doch bei aller Subjektivität lassen sich aus der Gesamtschau von 57 Geschäftsberichten plausible Schlussfolgerungen ziehen:

In die Präsentation ihrer Produkte haben die Familien- und Stiftungsunternehmen das meiste Herzblut gesteckt. Rund zwei Drittel der Berichte bieten nach unserer Überzeugung eine ansprechende Darstellung und arbeiten den Kundennutzen (und damit den Wettbewerbsvorteil) ihrer Produkte präzise heraus. In vielen Fällen konzentriert sich die Präsentation auf Produktneuheiten; in markanter Ausprägung war das unter anderem bei HERAEUS, B. BRAUN MELSUNGEN oder KNORR-BREMSE zu finden.

Fast genauso wichtig ist den Familien- und Stiftungsunternehmen das Thema gesellschaftliche Verantwortung – dies mit einem klaren Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften. Auf etwas untergeordnetes Interesse stoßen die eher strategischen und möglicherweise aus Sicht von Industrie- und Technologieunternehmen weniger handfesten Grundsatzthemen: Geschäftsmodell, Strategie, Unternehmenswerte und -kultur. In dieser Hinsicht haben die Handels- und Dienstleistungsunternehmen um einiges die Nase vorn, darunter die OTTO GROUP und LEKKERLAND.

**Grafik 23:**  
Imageteil



*... Beispiel ANDREAS STIHL: plakative, eingängige Erläuterung der Wertschöpfungskette anhand des eigenen Produkts Kettensäge ...*

Es verwundert nicht, dass die Unternehmen, die sich stärker um übergeordnete Botschaften bemühen, auch hinsichtlich des inhaltlichen Leitmotivs wesentlich besser abgeschnitten haben als solche, die den Geschäftsbericht vor allem als Messestand im Printformat verstehen. Eine überzeugende konzeptionelle Idee, die dazu noch konsequent durchgehalten wird, haben wir insbesondere bei ADOLF WÜRTH, CLAAS, GIESECKE & DEVRIENT, FRANZ HANIEL, OTTO GROUP und ANDREAS STIHL gefunden. So erläutert ANDREAS STIHL seine Wertschöpfungskette plakativ und eingängig anhand des eigenen Produkts: der Kettensäge. ADOLF WÜRTH räumt auf augenzwinkernde Art mit dem Vorurteil auf, man produziere Schrauben und sonst nichts.

Aus unserer Sicht relaunch-würdig sind Imageseiten, die als Quasi-Lagebericht daherkommen: Hier werden die Informationen zur Geschäftslage, gern illustriert durch Produktinformationen und Innovationen, vom Lagebericht in den nicht testierten Part verlagert. Die Imagestrecke liest sich in solchen Fällen eher wie ein Rechenschaftsbericht, und der Leser vermisst eine übergeordnete Idee.

Ein ausführliches Glossar, das die wesentlichen verwendeten Fachbegriffe – idealerweise in punkto Technologie und Finanzen – erläutert und so der besseren Verständlichkeit dient, finden wir lediglich in den Berichten von WILO, GIESECKE & DEVRIENT, MAHLE und SCHOTT. 87,7 % der Unternehmen verzichten auf die Erläuterung von Fachbegriffen.

### **5.7. Gutes Handwerk: Struktur, Sprache, Gestaltung**

Viele Geschäftsberichte von Familien- und Stiftungsunternehmen sind unter handwerklichen Gesichtspunkten hervorragend gemacht. Der Leser wird anhand einer klaren Struktur durch den Bericht geleitet, erfreut sich an einer verständlichen, lebhaften Sprache ebenso wie an durchdachten Gestaltungskonzepten. Andere Berichte bieten ausreichend Verbesserungspotenzial und könnten dieses ohne größeren Aufwand ausschöpfen.

Hinsichtlich des logischen Aufbaus des Gesamtwerks erreichten 24,6 % der Unternehmen die Höchstpunktzahl, weitere 22,8 % sind aus unserer Sicht vorwiegend gut gelungen. Über 70 % der Berichte vermeiden weitestgehend Redundanzen – also Wiederholungen ein- und derselben Information –, die fast immer strukturelle Schwächen offenbaren. Am häufigsten sind solche Dopplungen aufgetaucht, wenn sich der Imageteil ausführlich mit dem Geschäftsverlauf auseinandersetzt und der Lagebericht dasselbe in gekürzter Form bietet. Ein Thema, das allen Machern von Geschäftsberichten auf den Nägeln brennt, ist die Vermeidung von Dopplungen zwischen Konzernlagebericht und -anhang. Dieses Problem haben aus unserer Sicht OTTO GROUP und CLAAS durch vielfältige Verweise auf den Anhang besonders gut gelöst.

Eine klare Leseführung über eine durchgängig sichtbare Rubrizierung bieten mehr als 40 % der Geschäftsberichte. Mitunter fehlt diese vollständig oder ist wenig übersichtlich geraten – wie im Beispiel von MAHLE, die auf jeder Doppelseite 31 Kategorien aufführen. Doch selbst ein übersichtliches Register hilft wenig, wenn Überschrift und Text nicht zusammenpassen. Hier bringt die BERENBERG BANK den Konjunkturausblick schon vorn bei der Darstellung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr, dort äußert sich FREUDENBERG im Risikobericht zur Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodexes – oder L. POSSEHL unter „Ertragslage“ zu den Investitionen in den Geschäftsbereichen.

*... eine angemessene Sprache schließt die Reduktion auf die lautstarke Bejubelung jeder Entwicklung und bloße werbliche Botschaften aus ...*

An der Frage, welche Sprache in einem Geschäftsbericht angemessen ist, scheiden sich die Geister. Soll man mit starken Vokabeln arbeiten, um auch noch den unaufmerksamsten Leser vom Unternehmenserfolg zu überzeugen? Oder ist gepflegte Langeweile angebracht, da es schließlich um testierte Finanzinformationen geht?

Unsere Überzeugung ist, dass Sprache zuallererst fehlerfrei, verständlich und klar sein muss. Sie sollte angemessen sein in dem Sinne, dass nicht eine jede Entwicklung lautstark bejubelt wird oder werbliche Botschaften den Weg zu den Fakten verstellen, und zugleich authentisch und lebendig sein.

Mit Rechtschreibung, Grammatik und Interpunktion stehen bloß wenige Unternehmen auf Kriegsfuß. Fast drei Viertel der Berichte sind fehlerfrei, und größere Schnitzer sind nur vereinzelt aufgetaucht. 15,8 % der Berichte haben die Anforderungen an eine klare und verständliche Sprache zumindest teilweise verfehlt. Missfallen haben uns beispielsweise die unnötige Verwendung von Anglizismen („verleastes Equipment“) oder längere Passagen voller Fachbegriffe, die wie im Falle von KNORR-BREMSE oder G. SIEMPELKAMP gerade mal für Eingeweihte verständlich sind.

Hin und wieder werden Konstruktionen gewählt, die bei näherer Betrachtung inhaltsleer sind – Beispiel: „Die anspruchsvollen Pläne zur Entwicklung des Werkes werden voll erfüllt.“ Da diese Pläne nicht offengelegt werden, kann ein Leser die Freude des Unternehmens wohl kaum nachvollziehen. In vielen Fällen empfiehlt sich vor der Veröffentlichung ein Lektorat unter stilistischen Gesichtspunkten. So wäre ein Satz im Nachtragsbericht eines Unternehmens („Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind, haben sich nicht ereignet.“) sicher ebenso aufgefallen wie die schiefe Formulierung im Ausblick einer anderen Gesellschaft, dass „der private Konsum aufgrund der Tarifabschlüsse steigen und zu einer moderaten Erhöhung der verfügbaren Einkommen führen“ werde. Mehr Einkommen durch mehr Konsum – schön wär’s.

*... von allzu bildhaften  
Formulierungen ist  
generell abzuraten, da  
sie meistens zu bemüht  
wirken ...*

In einigen Fällen empfiehlt sich eine sprachliche Überarbeitung der Vorworte (s. Seiten 47 bis 49). Wer sich als zupackender und dynamischer Steuermann präsentieren will, sollte nicht vorwiegend im Passiv formulieren. Darüber hinaus kommt es auf die Klarheit der Botschaft an. Wer wie die Bank M.M.WARBURG auf der ersten Seite zunächst vom „erfreulichen Jahresüberschuss“ spricht, um dann über das „gute“ zum „äußerst zufriedenstellenden Ergebnis“ zu wechseln, erweckt den Eindruck, dass es über die Einschätzung des Geschäftsjahres widerstrebende Meinungen gibt. Abzuraten ist schließlich von allzu bildhaften Formulierungen, die doch meistens recht bemüht wirken – Beispiel: „Die MARQUARD & BAHL-SKogge liegt weiterhin gut im Wind und hält auch in rauer See den Kurs...“ – und der Verwendung von Floskeln. GIESECKE & DEVRIENT beispielsweise, die „schon heute die Weichen für weiteren Markterfolg von morgen“ stellen, würde man am liebsten zurufen: Ja, was denn sonst?

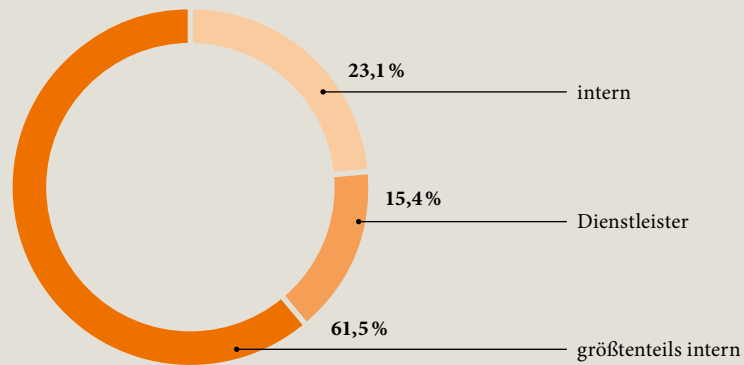
Sprachlich exzellent sind unserer Meinung nach zwölf Berichte, darunter ADOLF WÜRTH, OTTO GROUP, CLAAS und VOITH, gefolgt von MELITTA und TENGELMANN. Der Heidenheimer Technologiekonzern VOITH gefiel der Jury am besten und erhielt den Sonderpreis für die beste Sprache (s. Seite 68).

Zu den grafischen Kriterien verweisen wir auf den Gastbeitrag von Klaus Bietz auf den Seiten 55 bis 57.

#### **5.8. Teamwork: Wer macht den Geschäftsbericht?**

Für den Geschäftsbericht nicht börsennotierter Familien- und Stiftungsunternehmen ist meistens die Unternehmenskommunikation verantwortlich (92,3 %); eine Investor-Relations-Abteilung gibt es in der Regel nicht, nur zwei kapitalmarktorientierte Gesellschaften (7,7 %) sehen diese vor allem in der Pflicht, wenn es um die externe Berichterstattung geht. In der Hälfte der Fälle bindet sich die Geschäftsführung direkt ein; dagegen ist die Rechtsabteilung nur in Ausnahmefällen stark involviert (11,5 %).

**Grafik 24:**  
**Wer macht den  
Geschäftsbericht?**



Üblicherweise arbeiten die Kommunikationsexperten der Unternehmen mit einer Agentur zusammen (76,9%) – doch hat diese zumeist eine untergeordnete Funktion. Nur 15,4% der Umfrageteilnehmer haben die Erstellung des Geschäftsberichts schwerpunktmäßig auf den Agenturpartner verlagert. Fast jedes vierte Familien- und Stiftungsunternehmen (23,1%) bringt den Geschäftsbericht ohne Unterstützung durch eine Agentur auf den Weg.

Womit wird im Falle des Falles eine Agentur beauftragt? Vorwiegend mit der Gestaltung (76,9%) des Berichts sowie den Produktionsschritten Lithographie und Druck (88,5%). Die Konzeption geben längst nicht alle Unternehmen aus der Hand, 42,3% decken diese Kernfunktion intern ab. Redaktionell dürfen sich Agenturen ausschließlich auf den Imageseiten verwirklichen, und das auch nur in Ausnahmefällen (23,1%). Den Lagebericht erstellen alle Unternehmen in Eigenregie.

So unterschiedlich wie die Berichte der Familien- und Stiftungsunternehmen sind auch die Budgets, die dafür bereitgestellt werden. 41,7% der Unternehmen spendieren einen sechsstelligen Betrag, während 16,7% mit weniger als 40.000 Euro auskommen.



## Das Design von Geschäftsberichten – ein Balanceakt

Von Klaus Bietz

Umschläge mit mehreren Innenklappen, verschiedene Bedruckstoffe, Sonderfarben, Blind- und Heißfolienprägung oder eingelegte Produktübersichten, ausklappbare Innenseiten oder Klebe-, Faden- und Spiralbindung, als Schweizer Broschur oder sogar in Buchform ... der Fantasie bei der Gestaltung von Geschäftsberichten scheinen keine Grenzen gesetzt zu sein. Die Grenzen werden jedoch dann offensichtlich, wenn die Gestaltung den Inhalt überlagert oder nur dazu dient, vor dürftige Inhalte eine imposante Fassade zu stellen. In diesem Fall verfehlt der Geschäftsbericht seine Funktion als zentrales Kommunikationsmittel von Unternehmen.

*... Gestaltung ist kein Selbstzweck sondern visuelle Kommunikation, die den Inhalt strukturiert und emotionalisiert ...*

Der Geschäftsbericht muss in Text, Grafik und Materialität (Papier, Druck, Verarbeitung) die Werte eines Unternehmens kommunizieren und kann wie keine andere Publikation auch seine Unternehmensstrategie visualisieren. Damit wird er zu einem wichtigen Image-träger. Doch um seiner Funktion gerecht werden zu können, muss er glaubwürdig sein – sowohl hinsichtlich des Inhalts als auch in Sachen Gestaltung. Gestaltung ist kein Selbstzweck; sie dient dazu, Inhalte durch visuelle Kommunikation zu strukturieren und zu emotionalisieren, und zwar mit dem Ziel, dem Empfänger den Zugang zu diesen Inhalten zu erleichtern und ihn die Identität des Unternehmens spüren zu lassen.

Das beginnt bei dem ersten Eindruck, den ein Geschäftsbericht beim Leser hinterlässt, sobald er den Bericht zur Hand nimmt. Ein außergewöhnliches Format abseits des klassischen DIN A4 erregt die Aufmerksamkeit, kann allerdings, aufgrund der Abweichung vom Standardformat, höhere Erwartungen an die Gestaltung des gesamten Geschäftsberichts wecken. Zudem hat das DIN-A4-Format sogar Vorteile – wenn z. B. alle anderen Broschüren des Unternehmens dieses Format haben und die Versandlogistik darauf abgestimmt ist. Ferner kann die Menge des beim Druck anfallenden Papierabfalls ein Gesichtspunkt sein, den es zu berücksichtigen gilt.

Für die Kommunikation mit dem Leser spielt das Layout des Geschäftsberichts – also das Zusammenspiel einzelner Elemente wie Format, Text, Farben, Bilder, Grafiken und Tabellen – eine entscheidende Rolle. Dieses Layout basiert auf einem Gestaltungsraster, das es dem Gestalter ermöglicht, dem Bericht eine visuelle Struktur zu geben, indem es die beiden Antagonismen Ordnung und Kreativität in eine Systematik einbindet. Dies erfordert viel Fingerspitzengefühl, denn wird hier an den Stellschrauben falsch gedreht, dann kann der Bericht entweder langweilig geraten oder ins „kreative Chaos“ abgleiten.

Die Wahl der richtigen Typografie – der Schrift und deren Anwendungsmethodiken wie Schriftgröße, Satzspiegel oder Satzart – ist ein entscheidendes Kriterium für die Lesbarkeit eines Schriftwerks. Textkolonnen mit Währungszeichen und Auszeichnungen, Auflistungen, Tabellen, Infografiken usw. – wohl keine andere Publikation stellt derart hohe Anforderungen an den Faktor Schrift wie ein Geschäftsbericht. Und gute Typografie schmeichelt Auge und Inhalt zugleich, sie ist Informations-

und Imageträger. Diese Doppelfunktion macht die Typografie zu einer der zentralen Säulen für die überzeugende Gestaltung eines Geschäftsberichts – zugleich aber zu einer der größten Herausforderungen. Denn trotz 6.000 Jahren Schriftgeschichte: Die optimale Schrift gibt es nicht. Eine gut lesbare Schrift kann, falsch eingesetzt, miserable Ergebnisse liefern und einen hervorragenden Inhalt konterkarieren, während eine exzellente Gestaltung auch mit einer vermeintlich schlecht lesbaren Schrift überzeugende Resultate liefern kann.

Diese herausragende Bedeutung der Typografie zeigt sich auch bei Tabellen. Gerade weil bei ihnen der Gestaltungsspielraum begrenzt scheint, sind sie eine gestalterische Herausforderung. Hier gibt es ebenfalls keine Standards, jedoch Kriterien der Lesbarkeit und der Systematik, die es zu beachten gilt.

*... Informationsgrafiken  
eröffnen Raum für  
das Setzen von ein-  
prägsamen visuellen  
Eckpunkten im  
Geschäftsbericht ...*

Eine wichtige Rolle spielen zudem Informationsgrafiken – sie ermöglichen dem Leser das schnelle Erfassen komplexer Zusammenhänge und eröffnen dem Gestalter die Möglichkeit, für das Unternehmen einprägsame visuelle Eckpunkte im Geschäftsbericht zu setzen. Eindeutigkeit und Klarheit der Informationsvermittlung stehen dabei an erster Stelle, was aber nicht Gleichförmigkeit und Langeweile bedeuten darf. Wenn der Gestalter um die Anforderungen einer gut lesbaren Informationsgrafik weiß, bieten sich ihm eine Menge Möglichkeiten, um aus einem einfachen Diagramm einen Imageträger zu machen.

Das gilt gleichermaßen für den Einsatz von Bildern. War früher das Vorstandsfoto oft die einzige Fotografie, die extra für den Geschäftsbericht angefertigt wurde und man sich ansonsten aus dem Archiv bediente, so ist ein professionelles Bildkonzept mittlerweile unumgänglich. Ob durchgehend einheitliche Bildsprache oder Patchwork – das Konzept und die Authentizität sind entscheidend. Dauergrinsende Fotomodelle mit Telefon in der Hand oder bedeutungsschwangere Metaphern wie Brücken sind zwar bei Bildagenturen schnell besorgt, aber der Glaubwürdigkeitsfaktor solcher Bilder geht gegen null. Viele Produktfotos bergen die Gefahr, aus dem Geschäftsbericht tendenziell eine Produktbroschüre zu machen, und eine Bildstrecke mit den schönsten Ansichten der Unternehmenszentrale ist noch lange kein Bildkonzept. Fotografie ist als Imageträger zu wichtig, als dass man sie auf die Funktion der visuellen Auflockerung reduzieren darf. Ein intelligentes Bildkonzept und dessen professionelle Umsetzung sind ein zentraler Bestandteil eines Geschäftsberichts – wobei der Begriff „Bild“ nicht nur auf die Fotografie beschränkt sein darf; auch Illustrationen können ein spannendes Bildkonzept ergeben.

Um seine Funktion als Imageträger des Unternehmens erfüllen zu können, muss sich ein Geschäftsbericht in das Corporate Design eines Unternehmens einfügen. Oder vielleicht doch nicht? Bei der Beziehungsfrage zwischen Geschäftsbericht und Corporate Design gibt es zwei Lager: Für die einen ist das Corporate Design verbindliche Grundlage für die Erstellung aller Unternehmenspublikationen, fast schon mit dem Charakter eines unumstößlichen Gesetzes. Die Unterordnung des Geschäftsberichts unter diese Regeln bedeutet oftmals ein in Stein gemeißeltes

*... das Corporate Design darf für den Geschäftsbericht kein in Stein gemeißeltes Gestaltungsraster implizieren ...*

Gestaltungsraster – obgleich dieses Raster eigentlich für Produktbroschüren o. ä. gedacht ist – sowie eine unpassende Typografie und vorgefertigte Bildwelten. Diesem Konflikt fällt dann leider nur allzu oft die gestalterische und somit die kommunikative Qualität des Berichts zum Opfer. Das andere Lager dagegen postuliert die gestalterische Freiheit nach dem Motto: „Wir machen schließlich einen GESCHÄFTSBERICHT, da dürfen uns doch die Fesseln des Corporate Design nicht einengen“. Das kann allerdings zur Folge haben, dass der Geschäftsbericht zwar ein kreatives Meisterwerk wird, aber keinerlei visuelle Bezüge zum Unternehmen zeigt – und damit ebenfalls als Imageträger versagt. Mittlerweile gesellt sich noch ein drittes Lager hinzu. Das profitiert von den Schwächen der beiden anderen und klammert sich an ein neues Rezept – ein für alle Unternehmen gültiges „Geschäftsbericht Corporate Design“: universelle Standards für Typographie, Gestaltungsraster und Layout-Systematik bis hin zur buchbinderischen Verarbeitung.

Richtig ist: Das Corporate Design eines Unternehmens kann nicht gänzlich außen vor gelassen werden, da der Geschäftsbericht zentraler Bestandteil des visuellen Erscheinungsbilds eines Unternehmens ist. Richtig ist aber auch: Gestalterische Freiheiten sind notwendig, da der Geschäftsbericht innerhalb der Unternehmenspublikationen inhaltlich und formal eine Sonderstellung einnimmt, die von einem Corporate Design kaum vollständig berücksichtigt werden kann. Und: Es gibt gewisse Standards, die bei der Gestaltung von Geschäftsberichten hilfreich sind. Aber sie dürfen kein Dogma sein, sonst läuft das Unternehmen Gefahr, austauschbare Kopien auf hohem Niveau zu erzeugen – und seine Chance ungenutzt verstreichen zu lassen, den Geschäftsbericht als glaubwürdiges Kommunikationsinstrument erfolgreich einzusetzen.

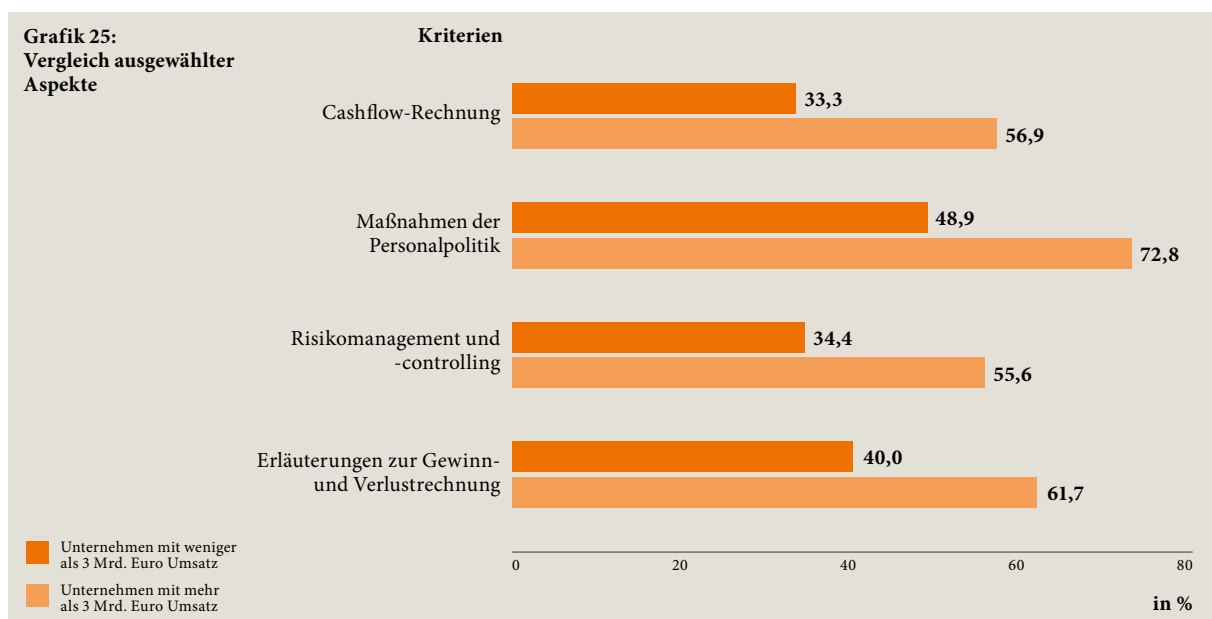
## 6. Unterschiede im Informationsverhalten

In Anbetracht des breiten Spektrums der 57 Familien- und Stiftungsunternehmen lag es nahe, innerhalb der Grundgesamtheit nach Gemeinsamkeiten im Informationsverhalten der Unternehmen zu suchen und die so entstehenden Gruppen miteinander zu vergleichen. Dabei wurde die Überprüfung folgender Thesen in den Vordergrund gestellt:

- These 1: Große Unternehmen informieren ausführlicher als kleine.
- These 2: Unternehmen in Stiftungsbesitz informieren ausführlicher als Familienunternehmen, auch hinsichtlich ihrer Führungsstrukturen.
- These 3: Wertpapieremittenten haben ihre Geschäftsberichte stärker auf die Informationsbedürfnisse der Kapitalgeberseite ausgerichtet als Unternehmen, die keine Anleihen oder Schuldverschreibungen ausgegeben haben – und in diesem Zusammenhang auch häufiger auf internationale Rechnungslegung umgestellt.
- These 4: Es gibt signifikante Unterschiede im Informationsverhalten der jeweiligen Branchen.

### 6.1. Sind große Unternehmen transparenter als kleine?

Die Antwort auf diese Frage lautet: ja, aber nicht durchgängig. Im Schnitt erreichten die 27 Unternehmen mit einem Umsatz (Banken: Bilanzsumme) von mehr als 3 Mrd. Euro eine inhaltliche Bewertung von 56,1 %, verglichen mit 43,0 % bei den 30 Unternehmen unterhalb der Umsatzgrenze. Bezogen auf den Lagebericht reduziert sich die Differenz auf 10,5 Prozentpunkte.



*... große Unternehmen spielen ihre Stärke, eine ausgebauten Organisation und Steuerung, bei der Informations-generierung aus ...*

Gravierend sind die Unterschiede vor allem dort, wo es größere Konzerne einfacher haben, aus ihrer ausgebauten Konzernorganisation und -steuerung Informationen für die externe Kommunikation zu generieren. Beispielsweise haben sie die Organisation von Risikomanagement und -controlling ebenso ausführlicher dargestellt wie die Maßnahmen der Personalpolitik. Zu vermuten ist überdies, dass die Leistungsfähigkeit des Finanz- und Rechnungswesens mit der Größe zunimmt, da mehr Geschäftseinheiten gesteuert und konsolidiert werden müssen, und zusätzlich ein noch größeres Augenmerk auf die Liquiditätssteuerung des Gesamtkonzerns gerichtet werden muss. Im Lagebericht spiegelt sich dies unter anderem in einer wesentlich ausführlicheren Erläuterung der Segmente im Rahmen der Geschäfts- und Ertragslage und auch der Kapitalflussrechnung wider. Zur Unternehmensführung und -kontrolle stellen die großen Unternehmen ebenfalls mehr Informationen bereit.

Weniger auffällig sind die Unterschiede bei der Darstellung von Strategie und wertorientierter Steuerung, von Forschung und Entwicklung sowie von Investitionen und Vermögenslage. Auch die Ausführungen zur Risiko- und Chancenlage und zum Prognosebericht fallen vergleichbar detailliert aus.

Auf den Imageseiten greifen die Großunternehmen eher übergeordnete Themen (Konzernstrategie, Unternehmenskultur, Werte, Vision) auf und beschäftigen sich öfter mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

In der Gruppe der umsatzstarken Konzerne haben unter rein inhaltlichen Gesichtspunkten BERTELSMANN, CLAAS, LEKKERLAND, OTTO GROUP und MAXINGVEST die Nase vorn; bei den kleineren Unternehmen bis 3 Mrd. Euro Umsatz sind dies DELTON, GIESECKE & DEVRIENT, CARL ZEISS, SCHOTT und MERZ.

## **6.2. Geben Stiftungen mehr Informationen heraus als Familien?**

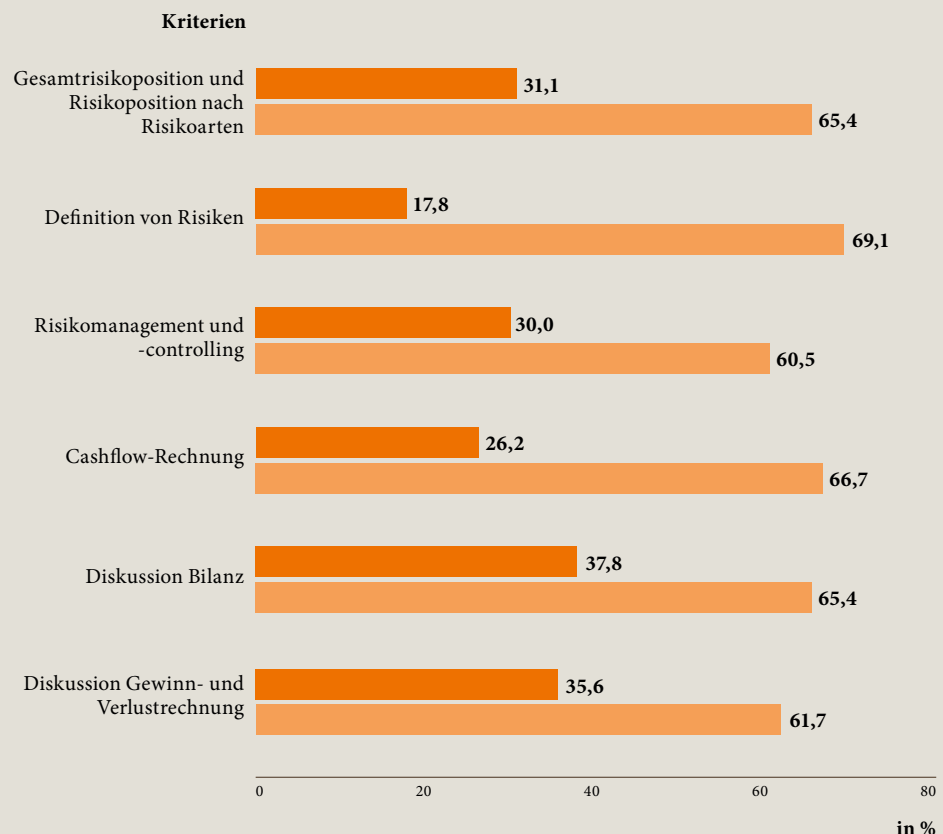
Die 13 Unternehmen im Stiftungsbesitz erreichen mit 59,4 % eine bessere inhaltliche Bewertung als die familiengeführten Gesellschaften (46,2 %); bei alleiniger Betrachtung des Lageberichts beträgt die Differenz allerdings nur noch 9,4 Prozentpunkte. Kaum Unterschiede sind hinsichtlich des Risiko- und Chancenberichts, des Personalberichts oder der Darstellung der Geschäftsentwicklung auszumachen. Doch äußern sich Stiftungsunternehmen weitaus dezidierter zu ihren Führungs- und Kontrollstrukturen sowie zur Steuerung des Konzerns, tendieren zu mehr Transparenz bei der Diskussion der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage und geben sich immer dann weniger bedeckt, wenn es um die zukünftige Entwicklung geht – ganz gleich, ob im Vorwort oder im Prognosebericht. Auf die Unterschiede in der Corporate-Governance-Kommunikation haben wir bereits an anderer Stelle hingewiesen (s. Seiten 44 bis 47).

### 6.3. Mehr Offenheit durch Kapitalmarktorientierung?

Die 27 kapitalmarktorientierten Unternehmen – nach unserer Definition diejenigen Unternehmen, welche Anleihen- oder Schuldverschreibungskapital in ihrer Konzernbilanz ausweisen – sind im Durchschnitt wesentlich größer als die anderen Gesellschaften. Doch sind die Gruppen der umsatzstarken (s. Ziffer 6.1.) und kapitalmarktorientierten Unternehmen keineswegs deckungsgleich. 15 Unternehmen (55,6%) gehören beiden Gruppen an.

Die Unterschiede im Informationsverhalten fallen hier gravierender aus als bei den bisherigen Vergleichen. Die Gruppe der Wertpapieremittenten erreicht eine inhaltliche Bewertung von 58,6% gegenüber 40,7% in der anderen Gruppe. Beim Lagebericht beträgt die Differenz immer noch 13,7 Prozentpunkte. Besonders starke Abweichungen haben wir im Konzernabschluss, in den auf Finanzkennzahlen bezogenen Passagen des Konzernlageberichts sowie im Risikobericht gefunden. Unsere Ausgangsthese hat sich damit bestätigt. Die starken Abweichungen sind umso auffälliger, als es bei weniger kennzahlenorientierten Abschnitten – wirtschaftliches Umfeld, Geschäftsentwicklung, Forschung und Entwicklung sowie Personalbericht – keine nennenswerten Unterschiede gibt und die nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen sogar hier und da geringfügig besser abschneiden. Auch hinsichtlich der handwerklichen Qualität der Geschäftsberichte, also Sprache und Gestaltung, weichen beide Gruppen kaum voneinander ab.

**Grafik 26:**  
Vergleich ausgewählter  
Aspekte



Die These, dass die Kapitalmarktorientierung häufig mit der Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards einhergeht, findet ebenfalls ihre Bestätigung. 19 der 27 Unternehmen, also 66,7 %, wenden International Financial Reporting Standards (IFRS) an, während in der anderen Gruppe mehr als drei Viertel (76,7 %) das Handelsgesetzbuch als Grundlage nehmen. Offenkundig können durch die Anwendung international vergleichbarer Standards die Informationsbedürfnisse von Anleiheinvestoren und Rating-Analysten besser bedient werden. Zu vermuten ist, dass IFRS bei Emissionen größeren Umfangs obligatorisch sind.

*... IFRS führt nicht automatisch zu einem exzellenten Geschäftsbericht – und HGB nicht zu einer mangelhaften Transparenz ...*

Es bedarf keiner Erwähnung, dass die genannten Unterschiede im Informationsverhalten sich auf den Durchschnitt der Gruppe und nicht auf einzelne Geschäftsberichte beziehen. Die Anwendung von IFRS führt nicht per Automatismus zu einem exzellenten Geschäftsbericht – wie es umgekehrt falsch wäre, den nach HGB berichtenden Unternehmen einen Mangel an Transparenz vorzuwerfen. Auch wenn die Gesamtsieger beim private public Award der IFRS-Welt entstammen, haben wir unter den 31 Berichten nach HGB einige mit beispielhafter Transparenz gefunden. Inhaltlich ganz vorn waren KNORR-BREMSE, BOEHRINGER INGELHEIM und TRUMPF, gefolgt von ARAG, L. POSSEHL und KÖRBER.

#### **6.4. Welche Branche informiert am besten?**

Die vorrangig im B2B-Bereich tätigen Industrie- und Technologieunternehmen haben mit 51,2 % eine ähnlich hohe Bewertung des Inhalts erreicht wie die Dienstleistungs-Gruppe einschließlich der konsumnahen Titel (52,8 %).

Interessanter sind die Unterschiede im Detail:

- Die klassischen Industrieunternehmen bewegen sich in Imageteil und Lagebericht stärker auf der Produkt- und Geschäftsfeldebene, während Dienstleister öfter übergeordnete strategische oder unternehmenskulturelle Themen ansprechen.
- Bei Forschung und Entwicklung haben die Industrie- und Technologieunternehmen wie erwartet die Nase vorn. Sie gehen zudem ausführlicher auf die wesentlichen Investitionsprojekte ein.

Die Finanzdienstleister reichen bei nahezu allen Kriterien nicht an die Punktzahl der beiden Vergleichsgruppen heran und erzielten im Durchschnitt eine inhaltliche Bewertung von 36,7 %. Allerdings haben sie es auch ungleich schwerer, ihr Leistungsspektrum zu beschreiben oder sich zu übergeordneten Themen wie „Nachhaltigkeit“ zu äußern. Daher fallen die Unterschiede im Imageteil deutlicher aus als im Lagebericht.

# 7. Der Zugang zur Information

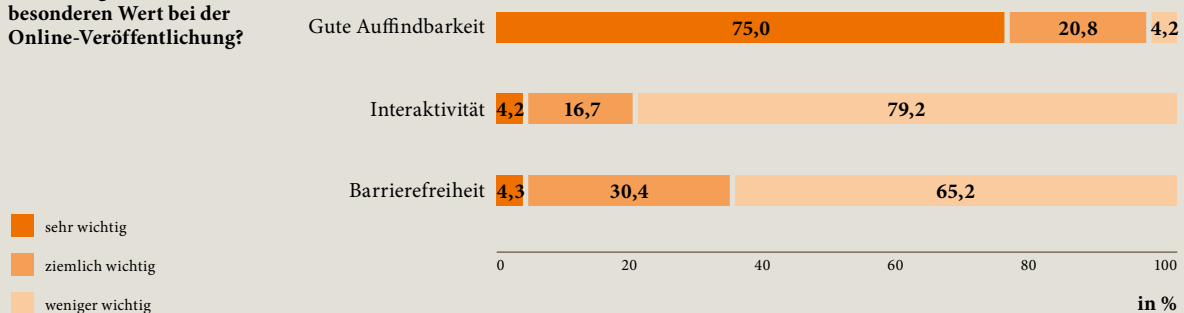
## 7.1. Website: mitunter mühsame Sucherei

Es liegt auf der Hand, dass der allerbeste Geschäftsbericht kaum etwas bringt, wenn er seinen Weg zu den Zielgruppen nicht findet. Daher haben wir uns ebenso damit beschäftigt, wie komfortabel und einfach der Zugang zu den Berichten ist – sowohl auf der Internetseite der Unternehmen durch einen Download als auch durch die Bestellung der gedruckten Fassung.

Gerade die Bereitstellung der Informationen auf der Website hat für die Familien- und Stiftungsunternehmen einen besonderen Stellenwert. 48,0 % der befragten Unternehmen, die einen Geschäftsbericht veröffentlichen, sind der Überzeugung, dass die Online-Verbreitung von Geschäftsberichten an Bedeutung zunehmen wird, weitere 36,0 % stimmen teilweise zu.

Mit interaktiven Online-Formaten (weniger wichtig: 79,2 %) oder der Barrierefreiheit einer PDF-Datei (weniger wichtig: 65,2 %) haben sich die Kommunikationschefs bislang weniger intensiv beschäftigt. Die gute Auffindbarkeit der Informationen ist hingegen 75,0 % der Unternehmen „sehr wichtig“.

**Grafik 27:**  
Worauf legen Sie besonderen Wert bei der Online-Veröffentlichung?

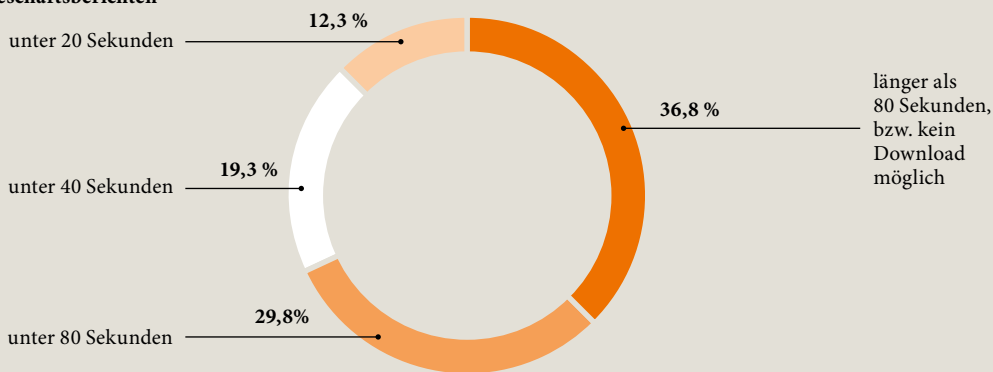


Doch gerade in Sachen Auffindbarkeit gibt es Verbesserungspotenzial. Nur jede zweite Internetseite (47,4 %) navigiert den Nutzer unmittelbar zum Geschäftsbericht; entweder steht dieser direkt auf der Startseite oder springt nach dem Anklicken von „Presse“, „Aktuelles“, „Unternehmen“ oder „Investor Relations“ sofort ins Auge. Hierfür gab es die Höchstpunktzahl. Das andere Extrem bilden Navigationsketten wie „Company / Prospekte / Das Unternehmen: Prospekte zeigen / GB 2008“ oder „Das Bankhaus / Presse / Infomaterial / zum Download / GBs“. Wer einen Geschäftsbericht unter den Prospekten einsortiert und ihn auf der fünften Ebene platziert, misst ihm womöglich nicht allzu große Bedeutung bei. Bei drei Unternehmen konnte der Geschäftsbericht weder eingesehen noch heruntergeladen werden.



Die Ladezeit über einen DSL-Anschluss variiert stark. Innerhalb von 20 Sekunden waren die Geschäftsberichte von 22 Unternehmen verfügbar; länger als 90 Sekunden dauerte es bei sieben Gesellschaften. Ebenfalls 22 Unternehmen bieten erfreulicherweise neben dem aktuellen Geschäftsbericht die Veröffentlichungen der beiden Vorjahre zum Download an; bei ROBERT BOSCH reicht das Archiv bis ins Jahr 1977 zurück.

**Grafik 28:**  
Download von  
Geschäftsberichten



Die Anforderung eines gedruckten Exemplars ist in einem Drittel der Fälle bequem über eine Anforderungsmaske möglich. Weitere acht Unternehmen geben dafür zumindest eine Kontaktperson an. Auf 52,6 % der Websites ist die Anforderung eines Print-Berichts gar nicht vorgesehen.

In Summe am besten bewertet wurde die Online-Verfügbarkeit des Geschäftsberichts bei VORWERK, DELTON, CLAAS und der BERENBERG BANK, gefolgt von BERTELSMANN, FRANZ HANIEL und CHG-MERIDIAN. Die zusätzliche Bereitstellung einer Online-Version floss nicht in die Bewertung ein. Dennoch ist an dieser Stelle die OTTO GROUP hervorzuheben, die ihren Bericht als komfortables E-Book anbietet und durch multimediale Elemente wie ein Vorstandsinterview ergänzt.

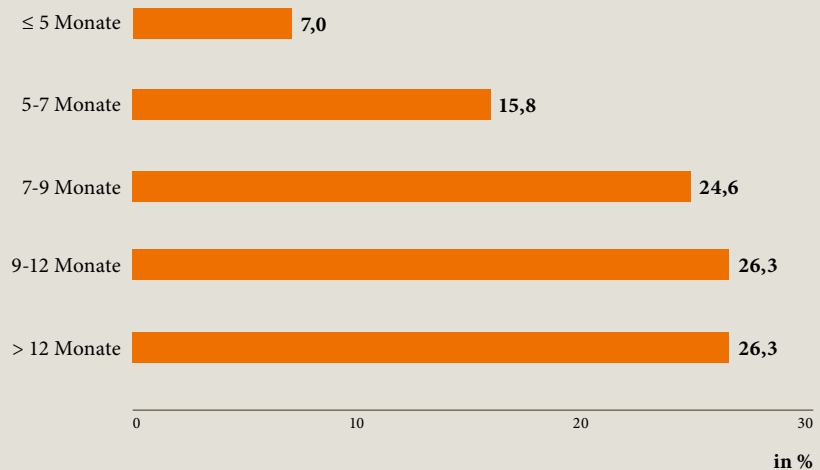
## 7.2. Veröffentlichungszeitpunkt: früh in der Presse, spät im ebanz

Überdies wurde der Aspekt der Informationsgeschwindigkeit nicht bewertet. Denn nur in wenigen Fällen war exakt festzustellen, ab wann der Geschäftsbericht in gedruckter Form oder als PDF zur Verfügung stand. Gleichwohl ist die Frage, wie lange es dauert, bis die Unternehmen mit validen Informationen über ihre wirtschaftliche Lage an die Öffentlichkeit gehen, von einiger Bedeutung. Ein Geschäftsbericht, der neun Monate nach Jahresultimo oder später das Licht der Welt erblickt, wird kaum noch auf gesteigertes Interesse stoßen.

Fast alle Familien- und Stiftungsunternehmen (94,7%), die einen Geschäftsbericht herausgeben, haben zusätzlich eine Pressemeldung zur wirtschaftlichen Entwicklung im zurückliegenden Jahr veröffentlicht. Diese Meldung war im Durchschnitt vier Monate nach dem Bilanzstichtag (121 Tage) verfügbar. Besonders schnell – innerhalb von zwei Monaten – haben die BERENBERG BANK (32 Tage) und CHG-MERIDIAN (50 Tage) informiert. Acht Pressestellen ließen sich mehr als fünf Monate Zeit. Lobenswert: BOEHRINGER INGELHEIM, MAXINGVEST, VOITH, KNORR-BREMSE, CARL ZEISS und SICK informierten auch unterjährig, nach Ablauf des ersten Halbjahres, über ihre Geschäftslage.

Wesentlich mehr Zeit streicht ins Land, bis die Konzernabschlüsse und Konzernlageberichte über den elektronischen Bundesanzeiger und das Unternehmensregister verfügbar sind. Die 57 Unternehmen benötigten im Durchschnitt 287 Tage, also rund neun Monate – und das, obwohl der Bestätigungsvermerk im Schnitt bereits nach 82 Tagen erteilt wurde. Dabei haben 18 Unternehmen die in § 325 Abs. 1 HGB genannte Frist von zwölf Monaten für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen überschritten. Nur vier Konzernabschlüsse waren innerhalb von fünf Monaten auf elektronischem Weg verfügbar; BERTELSMANN schaffte es in 117 Tagen.

**Grafik 29:**  
Dauer bis zur  
Veröffentlichung  
im ebanz



Die im Schnitt sehr späte Veröffentlichung im ebanz setzt ein Fragezeichen hinter die hier und da geübte Praxis, unvollständige Geschäftsberichte zu veröffentlichen. Wer sich für detaillierte Finanzinformationen interessiert und im Geschäftsbericht nicht fündig wird, muss sich oft mehrere Monate gedulden. Das Argument der Unternehmen ohne Geschäftsbericht, es stehe doch ohnehin schon alles im ebanz, verliert in Anbetracht der Veröffentlichungsfristen ebenfalls an Kraft. Die insgesamt 176 betrachteten Unternehmen ohne Geschäftsbericht stellen ihren Abschluss im Durchschnitt nach 376 Tagen zur Verfügung. Die Bandbreite reichte von 133 bis zu 609 Tagen.

## 8. private public Award – die Sieger

### 8.1. Die Jury und ihr Votum

Die Jury zeichnet mit dem private public Award die besten Geschäftsberichte deutscher Familien- und Stiftungsunternehmen aus. Die Trophäen – sie verdeutlichen den Aspekt „Wertschätzung durch Transparenz“ – werden für die ersten drei Plätze in der Gesamtbewertung und ferner als Sonderpreise für Beste Sprache, Beste Gestaltung und Beste Corporate-Governance-Kommunikation überreicht. Das Expertengremium hat sein Urteil anhand zentraler Fragen wie der Zielgruppenansprache, der Qualität der Finanzinformationen oder dem grafischen Gesamteindruck gefällt. Die der Jury vorgelegten Favoriten hatten ERGO KOMMUNIKATION und PKF FASSELL SCHLAGE LANG UND STOLZ zuvor anhand eines detaillierten Kriterienkatalogs aus der Gesamtgruppe von 57 Familien- und Stiftungsunternehmen ermittelt.

Das Gremium setzt sich wie folgt zusammen:



**Dr. Martin Fasselt** ist Partner der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft PKF FASSELL SCHLAGE LANG UND STOLZ. Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist die Prüfung sowie die gesellschaftsrechtliche und steuerliche Beratung von mittelständischen Familienunternehmen sowie die Prüfung und Beratung von Non-Profit-Gesellschaften. Der ausgebildete Bankkaufmann studierte Rechtswissenschaften in Freiburg und Dijon und promovierte an der FU Berlin im Stiftungsrecht. Nach seiner Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Coopers & Lybrand (heute PwC) wechselte er zu PKF.



**Dr. Lutz Raettig** ist Aufsichtsratsvorsitzender der Morgan Stanley Bank AG in Frankfurt. Er ist zudem Mitglied des Vorstands des Bundesverbands deutscher Banken (BdB), Vorsitzender des Börsenrats der FWB Frankfurter Wertpapierbörse und Mitglied des Beraterkreises der Fraport AG. Zudem ist Raettig Mitglied des Frankfurter Magistrats. Raettig war vor seinem Wechsel in das Kontrollgremium der Morgan Stanley Bank AG viele Jahre deren Vorstandsvorsitzender. Zuvor war er bei der Commerzbank, der Orion Banking Group und der WestLB im In- und Ausland tätig.



**Torsten Oltmanns** ist Partner und Global Marketing Director bei Roland Berger Strategy Consultants. Er verantwortet das Marketing der 36 Büros der Unternehmensberatung in 25 Ländern und berät Unternehmen und den öffentlichen Sektor in Fragen der strategischen Positionierung. An der Universität Innsbruck ist er Lehrbeauftragter für Marketing & Kommunikation sowie Visiting Fellow der Universität Oxford. Oltmanns studierte Volkswirtschaft an der Universität Köln und wurde parallel an der Kölner Journalistenschule zum Redakteur für Wirtschaft und Politik ausgebildet.



**Dr. rer. pol. Katrin Stefan** ist Lehrbeauftragte an der Zeppelin Universität (Vorlesung „Management von KMU & Familienunternehmen“). Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Gründungs- und Mittelstandsforschung. Sie hat den Aufbau des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen geleitet, das im Mai 2009 an der Zeppelin Universität gegründet wurde. Stefan studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn, war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn und promovierte an der Universität Kassel im Bereich Entrepreneurship Education.



**Klaus Bietz** ist Designer und Art-Director. Die Arbeiten des Mitglieds des Type Directors Club of New York sind mehrfach prämiert und in internationalen Design-Publikationen veröffentlicht worden. Nach dem Kommunikationsdesign-Studium an der FH Wiesbaden arbeitete er als Designer bei Olaf Leu Design & Partner und leitete dann als geschäftsführender Gesellschafter die Agentur HWL & Partner Design GmbH in Frankfurt, die später in Neufrankfurt Corporate Design GmbH umfirmierte. Hier betreute Klaus Bietz u. a. BOEHRINGER INGELHEIM, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Fraport und die Helaba.



**Andreas Martin** ist Partner und Mitglied der Geschäftsführung von ERGO KOMMUNIKATION sowie Leiter des Büros in Frankfurt am Main. Seine Spezialgebiete bei der Kommunikationsberatung sind Kapitalmarktkommunikation/ Investor Relations sowie Transaktionsbegleitung und interne Kommunikation. Der ausgebildete Industriekaufmann studierte Volkswirtschaft an der Universität Köln und besuchte gleichzeitig die Kölner Journalistenschule. Martin war zunächst Pressesprecher der mg technologies und leitete danach den Bereich Aktienmarketing bei Charles Barker.

## 8.2. Gesamtbewertung

Die drei Gesamtsieger zeichnet eine insgesamt herausragende Leistung aus. Sowohl der Inhalt der Berichte als auch die Struktur, die Sprache, die Gestaltung und die Abrufbarkeit der Berichte auf der Webseite zählen zu den besten der 57 untersuchten Geschäftsberichte (Übersicht der 20 Top-Geschäftsberichte auf Seite 73).

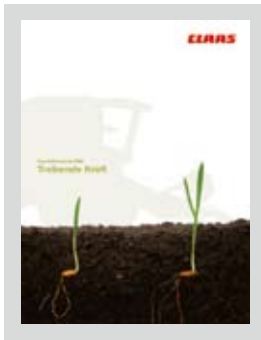
### 1. Platz: Adolf Würth GmbH & Co. KG



Der Geschäftsbericht 2008 des Weltmarktführers im Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial überzeugt die Jury durch seine durchweg gute Leistung in den Qualitätsmerkmalen. Der überdurchschnittlich bewertete Konzernlagebericht zeigt lediglich bei der Darstellung von Strategie und wertorientierter Steuerung sowie der Diskussion der Finanz- und Vermögenslage Lücken. Der Leser erhält durch die ausgewogene, umfassende und angemessen umfangreiche Analyse einen guten Einblick in die Geschäfts- und Ertragslage des Konzerns im Berichtsjahr 2008, was auch die Darstellung der Geschäftslage in den Divisionen und Geschäftseinheiten einschließt.

Punkten kann der Geschäftsbericht von ADOLF WÜRTH vor allen Dingen im nicht testierten Zusatzbericht. Die Imagestrecke des Würth-Geschäftsberichts kennzeichnet ein klar erkennbares Leitmotiv („ENTDECKEN SIE DIE WÜRTH WELT“), das unspektakulär, aber mit viel Liebe zum Detail umgesetzt worden ist. So transportiert der Imageteil die zentralen Werte von ADOLF WÜRTH – den Spirit des Inhabergeführten Unternehmens – ebenso wie unternehmenskulturelle und Nachhaltigkeits-Aspekte.

In punkto Gesamtkonzeption, Sprache und Gestaltung zählt der Bericht ebenfalls zu den besten der Klasse.



## 2. Platz: CLAAS KGaA mbH

Insbesondere bei der Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung des im Markt für Landtechnik positionierten Unternehmens hebt sich der CLAAS-Geschäftsbericht 2008 positiv vom Vergleichsumfeld ab. Klar, auf den Punkt kommend werden die zentralen Informationen zur operativen Entwicklung im Konzern und in den Segmenten dargestellt.

CLAAS hat von allen untersuchten Gesellschaften den überzeugendsten Konzernlagebericht vorgelegt. Besonders deutlich ragt CLAAS nach Ansicht der Jury durch die Kommentierung des relevanten politischen und regulatorischen Umfelds und die sehr fundierte Darstellung der Geschäfts- und Ertragsentwicklung sowie der Finanz- und Vermögenslage heraus. Dabei ist auch die Verzahnung von Lagebericht und Notes in vorbildlicher Weise geglückt.

Der nüchterne und stringente Geschäftsbericht von CLAAS hat die Jury auf der gestalterischen Ebene insbesondere durch seine schöne Haptik, die durchdachte Farbwelt und den Highlights setzenden Einsatz von originellen Infografiken („Energieeffizienz früher und heute“ mit der Verwendung von Ähren) überzeugt. Die Herausforderung, eine Imagestrecke mit einem deutlich erkennbaren Leitmotiv („Treibende Kraft“) darzustellen, ist dem Unternehmen in seinem Bericht gut gelungen. Die Sprache fällt durch eine angenehme Klarheit auf.



## 3. Platz: Giesecke & Devrient GmbH

Der Spezialist für die Herstellung von Banknoten hat die Jury durch seine sehr anschauliche und ausführliche Darstellung der Unternehmensstrategie im Geschäftsbericht 2008 beeindruckt. GIESECKE & DEVRIENT spart darüber hinaus im Konzernlagebericht bei der Darstellung der Geschäftsentwicklung in den Geschäftsbereichen auch negative Einflussfaktoren nicht aus. Der Geschäftsbericht hebt sich ferner durch seine sehr guten Ausführungen zur Finanz- und Vermögenslage von anderen analysierten Berichten ab. So stellt das Unternehmen beispielsweise im Konzernlagebericht ausführlich, mit quantitativer Angabe, die wichtigsten Risikopositionen dar.



### 8.3. Corporate-Governance-Kommunikation

Einen Sonderpreis vergibt die Jury für den Geschäftsbericht mit der besten Corporate-Governance-Kommunikation. Der Preisträger, die DELTON AG, hat das Thema der verantwortungsvollen Unternehmensführung und -kontrolle schon vergleichsweise früh in einem Dialog zwischen Eigentümer und Vorstand aufgegriffen und dessen Ergebnisse in einer gesonderten Broschüre „Mission & Vision“ veröffentlicht, die Interessenten zusammen mit dem Geschäftsbericht erhalten. In bemerkenswerter Offenheit äußert sich darin Alleineigentümer Stefan Quandt zu den Zielen, die er mit dem langfristigen Investment DELTON verbindet; ebenfalls enthalten sind die Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung samt der Erklärung, dass man den Deutschen Corporate Governance Kodex auf freiwilliger Basis anerkennt.

Bestandteil des aktuellen Geschäftsberichts 2008 ist denn auch ein vollständiger Corporate-Governance-Bericht, wie er im DCGK (Ziffer 3.10) gefordert wird. Darin werden die Führungs- und Kontrollstrukturen für die Konzernobergesellschaft sowie die börsennotierte Tochter LOGWIN AG dargelegt. Der Aufsichtsrat geht in seinem Bericht auf die Umsetzung der im Geschäftsjahr hinzugetretenen Kodex-Empfehlungen ein und gibt gemeinsam mit dem Vorstand eine Entsprechenserklärung ab, die im Geschäftsbericht vollständig wiedergegeben ist. Darin sind die Abweichungen vom Kodex, die sich teilweise aus der fehlenden Börsennotierung ergeben, durchgängig erläutert. Ferner enthalten ist der geprüfte Vergütungsbericht, der die Grundzüge des Vergütungssystems über alle Komponenten (fix, Tantieme, Komponente mit Anreiz- und Risikocharakter sowie Altersversorgung) ausführlich darstellt.

Bei alledem ist die Corporate-Governance-Kommunikation von DELTON nicht allzu technisch geraten. Im Gegenteil wird Corporate-Governance als prägendes Element der Unternehmenskultur hervorgehoben und so mit dem Status als Familienunternehmen verknüpft.



### 8.4. Sprache

Für den Sonderpreis der Jury für die beste sprachliche Qualität hatten sich vier Unternehmen mit der Maximalbewertung von 100 % qualifiziert: ADOLF WÜRTH, CLAAS, OTTO GROUP und VOITH. Alle Berichte zeichnen sich durch eine besonders verständliche, authentische und lebhaft Sprache aus (Übersicht der 10 Top-Geschäftsberichte auf Seite 73).

Ausschlaggebend für den knappen Sieg von VOITH war, dass hier sehr komplexe Technologien – Wasserkraftwerke, Antriebselement, Hightech-Engineering – für den Laien verständlich aufbereitet werden mussten. Eine Aufgabe, an der so manches andere Technologieunternehmen scheiterte. Äußerst lobenswert ist die

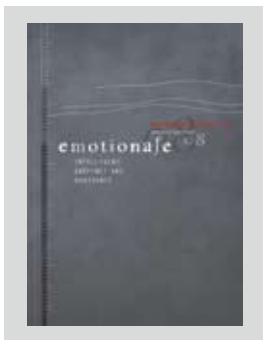
Herausarbeitung der Produktvorteile und der wirtschaftlichen Bedeutung im Imageteil sowie im Forschungs- und Entwicklungsbericht anhand anschaulicher Beispiele. Da langweilt VOITH nicht mit Terrawattstunden, sondern lässt einfach den gigantischen Stromspeicher binnen Sekunden zehn Prozent des Strombedarfs in Österreich decken. Danke, so kann man es sich vorstellen.

Weitere Pluspunkte:

- Die Sprache ist in Pflicht und Kür konsistent – mit leichten Einbußen bei der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage – und bietet erfreuliche Abwechslung, ohne ins Marketingdeutsch abzudriften. Da nimmt die Entwicklung Fahrt auf, hat der Kundenservice Erfahrung im Gepäck. Wortwiederholungen (wie zehnmal „stieg“ in einem Absatz) sind fast durchgängig ausgemerzt worden. Bandwurmsätze sucht man vergeblich, doch auch ins Gegenteil des abgehackten Stils durch aneinandergereihte Hauptsätze ist VOITH nicht verfallen. Die Interpunktion ist abwechslungsreich und lässt sowohl Parenthese als auch Semikolon zu.
- Die Sprache ist angemessen und adressiert die Zielgruppen mit angenehmem Understatement, wobei das Gewicht des Großkonzerns eher subtil durchscheint. Besonders gelungen erscheint uns die Ansprache künftiger Mitarbeiter; der Spirit des Technologiekonzerns auf der Höhe der Zeit, der seine familiären Wurzeln nicht verkennt, kommt hier ausgezeichnet rüber.

Alles in allem ein würdiger Preisträger mit vielen nachahmenswerten Lösungen.

### 8.5. Gestaltung



Den Sonderpreis in der Kategorie Gestaltung erhält der Geschäftsbericht von MARQUARD & BAHL. Einen klaren Sieger in dieser Kategorie gab es – wenn man sich das Ranking anschaut – eigentlich nicht (Übersicht der 10 Top-Geschäftsberichte auf Seite 74). So hat kein Bericht die volle Punktzahl erreicht. Zwar ist bei den Top-Berichten durchaus ein hohes gestalterisches Niveau vorhanden, aber kein Bericht konnte in allen Kriterien überzeugen. Generell ist also noch viel Luft nach oben vorhanden. Vor allem das Thema Bild bzw. Fotografie ist bei vielen Berichten ein Schwachpunkt. Sie bieten wenig Überraschendes, und qualitativ durchgängige Bildkonzepte sind leider die Ausnahme. Hier fällt MARQUARD & BAHL erfrischend aus dem Rahmen. Zwar zeigt der Bericht auch Schwächen in Sachen Typografie (Schriftwahl, Lesbarkeit, Satzqualität, Überschriften-Hierarchien, Gliederung von Tabellen und Grafiken), aber die illustrative Bildgeschichte macht einfach Lust auf mehr.

Die Kreatividee – Thema ist durchgängig die Finanzkrise und damit verbundene Emotionen – ist sehr stark losgelöst von der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, dem Mineralöl- und Energiegeschäft. Auf die Probleme der Finanzkrise hat MARQUARD & BAHLS für sich eine Antwort gefunden: Emotionale Intelligenz heißt das Stichwort, das im Laufe des Berichts immer wieder aufgegriffen wird. In der grafischen Umsetzung ergibt sich aus diesem Konzept ein interessantes Wechselspiel. Texte, in denen die Wirkungen der Krise beschrieben werden, sind mit düsteren Illustrationen untermalt. Mal ist es ein dunkel eingefasstes Bild der Wirtschaftskrise 1928, mal ein überdimensionaler schwarzer Tintenkleck oder der Umriss einer düsteren Gestalt. Werden dagegen positive Aspekte aufgegriffen, so wandeln sich Farben und Bilder, werden heller und lebendiger. Ein ungewohnter und mutiger Ansatz, das Thema Finanzkrise derart farbenfroh zu thematisieren.

In Sachen Druckqualität gibt es keine Beanstandungen. Es wurde ein Papier ausgewählt, das eine angenehme Haptik hat, den Illustrationsstil unterstützt und nicht konterkariert. Gewiss, in punkto buchbinderische Verarbeitung gibt es elegantere Lösungen als ein offenes Fälzel, und der Titel hätte in Anbetracht des Themas durchaus noch emotionaler ausfallen können – aber dieser Bericht ist ein bunt leuchtendes Beispiel dafür, dass es sich lohnen kann, gewohnte Pfade zu verlassen. Wie steht so schön auf dessen Rückseite: „Jetzt ist es Zeit nach vorne zu denken... ..und mit der Arbeit zu beginnen.“

#### **8.6. Erklärung von ergo Kommunikation**

ERGO KOMMUNIKATION legt Wert auf die Feststellung, dass sie für keinen der Preisträger aktuell Dienstleistungen im Bereich der Finanz- und Unternehmenskommunikation erbringt.



# 9. Tabellarischer Anhang

## Ausgewertete Geschäfts- und Jahresberichte

- A** Adolf Würth GmbH & Co. KG  
ANDREAS STIHL AG & Co. KG  
ARAG Allgemeine Rechtsschutz-Versicherungs-AG
- B** B. Braun Melsungen AG  
BANK SCHILLING & CO Aktiengesellschaft  
Behr GmbH & Co. KG  
Benteler AG  
Berenberg Bank, Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG  
Bertelsmann AG  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG
- C** Carl Zeiss AG  
CHG-Meridian Deutsche Computer Leasing AG  
CLAAS KGaA mbH
- D** DELTON AG  
Deutsche Vermögensberatung Aktiengesellschaft  
Diehl Stiftung & Co. KG  
Dr. August Oetker KG
- E** Eckes-Granini Group GmbH
- F** Franz Haniel & Cie. GmbH  
Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft  
FÜRSTLICH CASTELL'SCHE BANK, CREDIT-CASSE AG
- G** G. Siempelkamp GmbH & Co. KG  
Gauselmann AG  
Giesecke & Devrient GmbH
- H** Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA  
Hella KGaA Hueck & Co.  
HELM AG  
Heraeus Holding GmbH  
Hoyer GmbH  
Hubert Burda Media Holding GmbH & Co. KG
- J** J. Eberspächer GmbH & Co. KG

- K** | Knorr-Bremse AG  
Körber AG
- L** | L. Possehl & Co. mbH  
Lekkerland AG & Co. KG
- M** | M.M.Warburg & CO KGaA  
Mahle GmbH  
MANN+HUMMEL GMBH  
Marquard & Bahls Aktiengesellschaft  
maxingvest ag  
Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG  
Merz GmbH & Co. KGaA
- O** | Otto (GmbH & Co KG)
- P** | Putzmeister Holding GmbH
- R** | Robert Bosch GmbH
- S** | Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA  
Schott AG  
Sick AG  
SMS group
- T** | Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG  
Trumpf GmbH & Co. KG
- V** | Voith AG  
Vorwerk & Co. KG
- W** | Wieland-Werke AG  
WILO SE
- Z** | Zeppelin GmbH  
ZF Friedrichshafen AG

**Top 20 Gesamtbewertung**

Rang	Firma	Inhalt	Struktur, Sprache, Grafik, Online-Zugang	Gesamt- wertung	Juryvotum (bis zu +/- 10 %)	Endergebnis
1.	Adolf Würth GmbH & Co. KG	71,0%	82,2%	76,6%	5,0%	80,4%
2.	CLAAS KGaA mbH	77,3%	86,4%	81,8%	-2,0%	80,2%
3.	Giesecke & Devrient GmbH	75,1%	72,5%	73,8%	4,0%	76,7%
4.	Bertelsmann AG	80,8%	73,1%	76,9%	-2,0%	75,4%
5.	Otto (GmbH & Co KG)	77,4%	76,9%	77,2%	-4,0%	74,1%
6.	Robert Bosch GmbH	76,7%	69,4%	73,1%		73,1%
7.	Franz Haniel & Cie. GmbH	64,9%	76,9%	70,9%		70,9%
8.	Schott AG	70,6%	68,9%	68,9%		68,9%
9.	Voith AG	63,2%	74,4%	68,8%		68,8%
10.	Lekkerland AG & Co. KG	79,7%	57,5%	68,6%		68,6%
11.	B. Braun Melsungen AG	68,5%	68,3%	68,4%		68,4%
12.	DELTON AG	76,7%	59,4%	68,1%		68,1%
13.	maxingvest ag	75,3%	60,0%	67,6%		67,6%
14.	Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA	57,9%	74,2%	66,0%		66,0%
15.	Trumpf GmbH & Co. KG	58,9%	72,2%	65,6%		65,6%
16.	Merz GmbH & Co. KGaA	63,5%	65,0%	64,2%		64,2%
17.	ZF Friedrichshafen AG	68,8%	59,3%	64,0%		64,0%
18.	Carl Zeiss AG	72,0%	55,0%	63,5%		63,5%
19.	Sick AG	59,2%	65,3%	62,2%		62,2%
20.	Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG	61,5%	56,4%	58,9%		58,9%

**Top 10 Sprache**

Rang	Firma	Gesamtergebnis Bewertung Sprache
1.	Voith AG	100,0%
2.	Otto (GmbH & Co KG)	100,0%
3.	Adolf Würth GmbH & Co. KG	100,0%
4.	CLAAS KGaA mbH	100,0%
5.	Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA	91,7%
6.	Bertelsmann AG	91,7%
7.	Franz Haniel & Cie. GmbH	91,7%
8.	Robert Bosch GmbH	91,7%
9.	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	91,7%
10.	Trumpf GmbH & Co. KG	91,7%

**Top 10 Grafik**

<b>Rang</b>	<b>Firma</b>	<b>Gesamtergebnis Grafik</b>
1.	Marquard & Bahls Aktiengesellschaft	72,2 %
2.	Adolf Würth GmbH & Co. KG	72,2 %
3.	CLAAS KGaA mbH	72,2 %
4.	Schott AG	72,2 %
5.	Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA	66,7 %
6.	Mahle GmbH	66,7 %
7.	ANDREAS STIHL AG & Co. KG	66,7 %
8.	Robert Bosch GmbH	61,1 %
9.	Franz Haniel & Cie. GmbH	61,1 %
10.	Otto (GmbH & Co KG)	61,1 %

# Inhalt

(Anteil an der Gesamtbewertung ‚Bester Geschäftsbericht‘: 50 %)

## A Lagebericht (Anteil an der Bewertung ‚Inhalt‘: 50%)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
<b>I.</b>	<b>Struktur und Geschäftstätigkeit</b>	<b>5 %</b>	
1.	Unternehmensstruktur, Geschäftsfelder, Standorte		69,0 %
2.	Wesentliche Produkte und Dienstleistungen		67,8 %
3.	Marktpositionen		37,4 %
<b>II.</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>5 %</b>	
4.	Corporate-Governance, insbes. Rolle der Familie / Stiftung		34,5 %
5.	Personelle Veränderungen		32,0 %
6.	Vergütung der Organmitglieder		15,8 %
<b>III.</b>	<b>Strategie und Steuerung</b>	<b>10 %</b>	
7.	Eckpunkte der Konzernstrategie		43,9 %
8.	Strategische Meilensteine im Geschäftsjahr		35,7 %
9.	Steuerung von Konzern und Geschäftsfeldern		17,0 %
<b>IV.</b>	<b>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	<b>10 %</b>	
10.	Relevantes konjunkturelles Umfeld		62,6 %
11.	Relevantes Branchenumfeld		58,5 %
12.	Relevantes politisches und regulatorisches Umfeld		23,4 %
<b>V.</b>	<b>Geschäftsentwicklung</b>	<b>15 %</b>	
13.	Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung		56,1 %
14.	Operative Entwicklung in den Geschäftsfeldern		73,7 %
15.	Performance einzelner Produkte und Dienstleistungen		64,3 %
<b>VI.</b>	<b>Forschung und Entwicklung/ Innovation</b>	<b>10 %</b>	
16.	Wesentliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte		68,8 %
17.	Entwicklung Patent- und Lizenzsituation		15,8 %
18.	Markteinführung und Performance neuer Produkte		53,6 %

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
<b>VII.</b>	<b>Ertragslage</b>	<b>15 %</b>	
19.	Umsatzvolumen und -struktur		74,3 %
20.	Diskussion Gewinn- und Verlustrechnung		48,5 %
21.	Herausarbeiten von Sondereffekten		30,9 %
22.	Ertragslage in den Geschäftsfeldern bzw. Segmenten		26,9 %
<b>VIII.</b>	<b>Finanz- und Vermögenslage</b>	<b>10 %</b>	
23.	Gesamtaussage zur Finanz- und Vermögenslage sowie zur Finanzierungsstrategie		42,7 %
24.	Investitionen und Abschreibungen		49,1 %
25.	Diskussion Bilanz		50,9 %
26.	Diskussion Cashflow-		44,4 %
<b>IX.</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>5 %</b>	
27.	Entwicklung Mitarbeiterzahlen und -struktur		72,5 %
28.	Maßnahmen der Personalpolitik		60,2 %
29.	Vergütung, Altersvorsorge		13,5 %
<b>X.</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>	<b>5 %</b>	
30.	Risikomanagement und -controlling		44,4 %
31.	Definition von Risiken		42,1 %
32.	Gesamtrisikoposition und Risikoposition nach Risikoarten		47,4 %
33.	Definition Chancen und Chancensituation		19,6 %
<b>XI.</b>	<b>Ausblick</b>	<b>10 %</b>	
34.	Künftige Strategie		48,5 %
35.	Erwartete wirtschaftliche Rahmenbedingungen		54,4 %
36.	Erwarteter Geschäftsverlauf		49,7 %
37.	Erwartete Ertragsentwicklung		32,2 %

**B Zusatzbericht** (Anteil an der Bewertung ,Inhalt': 25 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
<b>I.</b>	<b>Vorwort</b>	<b>30 %</b>	
38.	Setzen persönlicher Akzente		62,4 %
39.	Beurteilung des Geschäftsjahres aus Sicht der Unternehmensführung		47,9 %
40.	Strategie und Ausblick		41,2 %
<b>II.</b>	<b>Image- und/oder Strategieteil</b>	<b>70 %</b>	
41.	Story und inhaltliches Leitmotiv		46,7 %
42.	Prozess der Leistungserstellung/ Geschäftsmodell		44,8 %
43.	Produkt- & Dienstleistungsspektrum, Innovation		63,0 %
44.	Kernkompetenzen, Strategie und Vision		47,9 %
45.	Werte, Unternehmenskultur und Leitlinien		46,7 %
46.	CSR einschl. Nachhaltigkeit und Umweltschutz		52,1 %
47.	Wesentliche Kennzahlen, Organisationsstruktur auf einen Blick		68,5 %

**C Abschluss** (Anteil an der Bewertung ,Inhalt': 20 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
48.	Abschlusstabellen	16,66 %	73,7 %
49.	Erläuterungen zur Bilanzierung und Bewertung	16,66 %	66,7 %
50.	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	16,66 %	50,3 %
51.	Erläuterungen zur Bilanz	16,66 %	58,5 %
52.	Segmentberichterstattung	16,66 %	35,1 %
53.	Erläuterungen zu Finanzinstrumenten	16,66 %	51,8 %

**D Serviceseiten** (Anteil an der Bewertung ,Inhalt': 5 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
54.	Ansprechpartner, Kontakt, Adressen	50,00 %	51,5 %
55.	Glossar	50,00 %	9,9 %

## STRUKTUR, SPRACHE, GRAFIK, WEBSITE

(Anteil an der Gesamtbewertung ‚Bester Geschäftsbericht‘: 50 %)

### E Struktur (Anteil an der Bewertung ‚Struktur, Sprache, Grafik, Website‘: 20 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
<b>I.</b>	<b>Informationsabfolge</b>	<b>50 %</b>	
56.	Logischer Aufbau		56,7 %
57.	Informationseffizienz		64,9 %
<b>II.</b>	<b>Leseführung</b>	<b>50 %</b>	
58.	Headline-Hierarchie		54,4 %
59.	Leseführung		50,9 %

### F Sprache (Anteil an der Bewertung ‚Struktur, Sprache, Grafik, Website‘: 30 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
60.	Rechtschreibung, Grammatik	25,00 %	89,5 %
61.	Verständlichkeit, Klarheit	25,00 %	76,0 %
62.	Angemessenheit, Authentizität	25,00 %	74,3 %
63.	Lebendigkeit	25,00 %	52,6 %

### G Grafik und Verarbeitung

(Anteil an der Bewertung ‚Struktur, Sprache, Grafik, Website‘: 40 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
64.	Gesamteindruck	16,66 %	38,0 %
65.	Layout	16,66 %	38,6 %
66.	Typografie	16,66 %	37,4 %
67.	Bildsprache, Farben	16,66 %	40,0 %
68.	Infografiken, Tabellen	16,66 %	41,2 %
69.	Druck, Verarbeitung	16,66 %	51,2 %

### H Website (Anteil an der Bewertung ‚Struktur, Sprache, Grafik, Website‘: 10 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung
70.	Auffinden des Geschäftsberichts	25,00 %	74,9 %
71.	Komfortabilität Download	25,00 %	64,9 %
72.	Verfügbarkeit Vorjahresexemplare	25,00 %	40,4 %
73.	Anforderung Printexemplar	25,00 %	42,7 %



## Auswertung der Umfrage

### A Bedeutung des Geschäftsberichts

Warum veröffentlicht Ihr Unternehmen einen Geschäftsbericht?					
<i>(1= stimme voll zu, 4= stimme gar nicht zu)</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1a Weil er ein wichtiger Imageträger ist	26	76,9 %	19,2 %	3,8 %	0,0 %
1b Weil die Veröffentlichung testierter Informationen unserem Unternehmen mehr Glaubwürdigkeit verleiht	26	46,2 %	46,2 %	7,7 %	0,0 %
1c Weil er Informationsbedürfnisse unserer Kapitalgeber erfüllt	25	48,0 %	4,0 %	16,0 %	32,0 %
1d Weil er Transparenz und Offenheit signalisiert	26	69,2 %	26,9 %	7,7 %	3,8 %
1e Weil wir dazu verpflichtet sind	26	7,7 %	7,7 %	23,1 %	61,5 %

Der Geschäftsbericht ist eine wichtige Informationsquelle für...					
<i>(1= stimme voll zu, 4= stimme gar nicht zu)</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
2a Bewerber	26	61,5 %	26,9 %	7,7 %	3,8 %
2b Mitarbeiter	25	44,0 %	40,0 %	12,0 %	4,0 %
2c Wettbewerber	25	28,0 %	36,0 %	28,0 %	8,0 %
2d Kreditinstitute	26	61,5 %	19,2 %	15,4 %	3,8 %
2e Investoren	24	29,2 %	12,5 %	4,2 %	54,2 %
2f Gesellschafter	26	46,2 %	11,5 %	23,1 %	19,2 %
2g Kunden	25	64,0 %	20,0 %	12,0 %	4,0 %
2h Journalisten	25	56,0 %	28,0 %	12,0 %	4,0 %
2i Entscheidungsträger aus der Politik	25	20,0 %	48,0 %	8,0 %	24,0 %

Folgende Kapitel sind in einem Geschäftsbericht besonders wichtig:					
<i>(1= stimme voll zu, 4= stimme gar nicht zu)</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
3a Vorstandsvorwort	26	76,9 %	7,7 %	15,4 %	0,0 %
3b Bericht des Aufsichtsrats	26	50,0 %	30,8 %	19,2 %	3,8 %
3c Imageseiten	26	30,8 %	46,2 %	19,2 %	3,8 %
3d Strategie	26	50,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %
3e Geschäftsverlauf	26	76,9 %	19,2 %	3,8 %	0,0 %
3f Ertragslage	26	65,4 %	23,1 %	7,7 %	3,8 %
3g Finanz- und Vermögenslage	26	65,4 %	19,2 %	15,4 %	0,0 %
3h Prognosebericht	26	57,7 %	42,3 %	0,0 %	0,0 %
3i Risiko- und Chancenbericht	26	50,0 %	46,2 %	3,8 %	0,0 %
3j Jahresabschluss	26	73,1 %	19,2 %	7,7 %	0,0 %

### Der Geschäftsbericht ist im Vergleich zu den nachstehenden Kommunikationsmitteln...

(1= wichtiger, 3= weniger wichtig)

	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
4a Imagebroschüre	25	52,0 %	40,0 %	8,0 %
4b Kundenmagazin oder -newsletter	23	21,7 %	69,6 %	8,7 %
4c Mitarbeitermagazin oder -newsletter	22	18,2 %	77,3 %	4,5 %
4d Nachhaltigkeitsbericht	20	90,0 %	10,0 %	0,0 %
4e Internetseite	24	4,2 %	79,2 %	16,7 %
4f Intranet	24	8,3 %	75,0 %	15,7 %

## B Der Geschäftsbericht im Internet

### Veröffentlichen Sie Ihren Geschäftsbericht in Internet?

*n = 26*

5a Ja	92,3 %
5b Nein, haben wir auch nicht vor	7,7 %
5c Nein, soll aber künftig geschehen	0,0 %

### Falls ja: Worauf legen Sie besonderen Wert bei der Online-Veröffentlichung?

(1= wichtiger, 3= weniger wichtig)

	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
6a Gute Auffindbarkeit auf der Website	24	75,0 %	20,8 %	4,2 %
6b Interaktivität	24	4,2 %	16,7 %	79,2 %
6c Barrierefreiheit	23	4,3 %	30,4 %	65,2 %

### Wird das Thema Online-Verbreitung von Geschäftsberichten Ihrer Ansicht nach generell wichtiger werden?

*n = 25*

7a Ja	48,0 %
7b Eher ja	36,0 %
7c Eher nein	16,0 %
7d Nein	0,0 %

## C Rechtliche Rahmenbedingungen

### Erwarten Sie, dass der Gesetzgeber die bestehenden Offenlegungspflichten für große Kapitalgesellschaften auf einen größeren Unternehmenskreis erweitern wird? *n = 26*

8a Ja	3,8 %
8b Möglicherweise	84,6 %
8c Nein	3,8 %
8d Weiß nicht	7,7 %

### Erweiterte Offenlegungspflichten für Familienunternehmen würden den Informationsgehalt von Geschäftsberichten insgesamt verbessern: *n = 26*

9a Stimme zu	19,2 %
9b Stimme teilweise zu	69,2 %
9c Stimme nicht zu	11,5 %

## D Fragen an Unternehmen ohne Geschäftsbericht

### Planen Sie die Veröffentlichung eines Geschäftsberichts und wenn ja, für wann?

*n = 16*

10a Ja, für das laufende Jahr	0,0 %
10b Ja, jedoch frühestens für das Geschäftsjahr 2010	0,0 %
10c Nein	100,0 %

### Falls nein: Wir veröffentlichen weiterhin keinen Geschäftsbericht, weil ...

*(1= stimme voll zu, 4= stimme gar nicht zu)*

	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
11a Kosten und/oder Zeitaufwand zu hoch sind	13	46,2 %	15,4 %	23,1 %	15,4 %
11b wir nicht Wettbewerber schlau machen wollen	13	7,7 %	46,2 %	23,1 %	23,1 %
11c ein Geschäftsbericht auf geringes Interesse stoßen würde	13	0,0 %	23,1 %	46,2 %	30,8 %
11d unsere Gesellschafter dies ablehnen	13	23,1 %	23,1 %	15,4 %	38,5 %
11e wir Banken und Investoren auf andere Weise informieren	14	71,4 %	14,3 %	7,1 %	7,1 %
11f die Infos schon im Unternehmensregister zu finden sind	13	30,8 %	38,5 %	30,8 %	0,0 %

## E Statistische Angaben

### Welche Abteilungen sind in Ihrem Unternehmen federführend mit dem Thema Geschäftsbericht betraut?

*n = 26*

12a Unternehmenskommunikation	92,3 %
12b Investor Relations	7,7 %
12c Vorstand / Geschäftsführung / Sekretariat / Assistenz	50,0 %
12d Abteilung Recht / Compliance	11,5 %
12e Andere (i.d.R. Finanzen, Rechnungswesen, Controlling)	42,3 %

### Die Erstellung unseres Geschäftsbericht erfolgt ...

*n = 26*

13a vollständig intern	23,1 %
13b größtenteils durch einen externen Dienstleister	15,4 %
13c größtenteils intern, unter Zuhilfenahme eines externen Dienstleisters	61,5 %

### Falls Sie mit Agenturen bei der Erstellung Ihres Geschäftsberichts zusammenarbeiten, welche Leistungen kaufen Sie ein?

*n = 26*

14a Konzeption	57,7 %
14b Gestaltung	76,9 %
14c Redaktion Imageseiten	23,1 %
14d Redaktion Lagebericht	0,0 %
14e Druck, Litho, Satz, usw.	88,5 %
14f Sonstiges (i.d.R. Fotografie)	7,7 %

## Über ergo



ERGO KOMMUNIKATION ist eine der führenden Kommunikationsberatungen in Deutschland und spezialisiert auf Wirtschaft, Finanzen und Politik. In Berlin, Frankfurt am Main, Köln und München unterstützen Berater, Redakteure, Projektmanager und Gestalter – insgesamt rund 70 Mitarbeiter – deutsche und internationale Unternehmen und Institutionen in der Kommunikation. Dabei bieten wir alle Leistungen aus einer Hand: von der Strategieberatung bis hin zur Produktion von Kundenmagazinen.

Gegründet wurde ERGO im Jahr 1992 als Journalistenbüro in Köln. Die enge Verbundenheit zum Journalismus ist nach wie vor spürbar: Die meisten Berater und Redakteure haben vor ihrem Wechsel zu ERGO für renommierte Wirtschafts- und Finanzmedien gearbeitet. Dabei fühlen sich alle Mitarbeiter von ERGO einem hohen Qualitätsstandard verpflichtet – dokumentiert unter anderem im Consultancy Management Standard II, nach dem ERGO zertifiziert ist.

Das ERGO-Team in Frankfurt am Main unterstützt Unternehmen insbesondere in allen Fragen der Finanzkommunikation. Wir sind erfahren in der IPO-Kommunikation, beraten bei (Re)Positionierungs-Prozessen ebenso wie in der fortlaufenden IR und PR. Wir konzipieren, recherchieren, schreiben und gestalten Geschäfts- und Quartalsberichte, erstellen Investoren-Präsentationen, sind Partner in Pflichtpublizität und Corporate-Governance-Kommunikation. Für unsere Arbeit erhielten wir zahlreiche Auszeichnungen, beispielsweise bei den ARC Awards und den LACP Vision Awards.

### **Leistungen aus einer Hand:**

Kommunikationsberatung mit umfassendem Leistungsspektrum:

- Beratung und Konzeption
- Redaktion
- Gestaltung
- Finanzübersetzung
- Produktion
- Projektmanagement

### **Kompetenzfelder:**

- Kapitalmarktkommunikation
- Unternehmenskommunikation
- Krisen- und Change-Kommunikation
- Politik-Kommunikation
- Strategie- und Reputationskommunikation
- Transaktionskommunikation

## Über PKF

PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ



PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ gehört zu den führenden mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland und ist im Jahr 2007 aus dem Zusammenschluss von drei renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften hervorgegangen. Wir unterhalten Niederlassungen in Braunschweig, Duisburg, Haldensleben, Halle, Hamburg, Helmstedt, Magdeburg und Rostock. In unserer Partnerschaft sind heute, einschließlich der Partner, mehr als 400 Personen tätig, darunter allein 150 Wirtschaftsprüfer/-innen, vereidigte Buchprüfer/-innen, Steuerberater/-innen und Rechtsanwälte/-innen, viele von ihnen mit Mehrfachqualifikationen.

Als mittelständisches, unabhängiges und partnergeführtes Unternehmen bieten wir mandantenorientierte Dienstleistungen, individuelle Beratung und direkte Entscheidungswege. Der verantwortliche Partner steht für die kontinuierliche persönliche Beratung aus einer Hand. Er führt ein stabiles und erfahrenes Team, das komplexe Fragestellungen interdisziplinär löst.

Wir prüfen und beraten Unternehmen verschiedener Größenordnungen aus vielen Branchen. Unsere Mandanten sind lokal, regional, national und international tätig. Unsere Mandanten sind: börsennotierte Unternehmen, weltweit tätige Konzerne, mittelständische Unternehmen, öffentliche Unternehmen, gemeinnützige Institutionen, Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, insbesondere auch Gebietskörperschaften.

### Das PKF-Netzwerk

PKF INTERNATIONAL ist als weltweites Netzwerk unabhängiger Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften in 125 Ländern an über 450 Standorten mit rd. 17.600 Partnern und Mitarbeitern vertreten.

PKF arbeitet weltweit und in jedem Arbeitsschritt nach einheitlichen Qualitätsstandards mit dem Anspruch, Prüfungs- und Beratungsleistungen auf höchstem Niveau zu erbringen. Alle Partnergesellschaften unterliegen regelmäßigen Qualitätskontrollen.



## **Copyright und Disclaimer**

Alle Angaben sind nur zur persönlichen allgemeinen Information bestimmt und gestattet. Eine Weitergabe an Dritte in jeglicher Form bedarf unserer schriftlichen Zustimmung. Alle Analysen und Auswertungen im Rahmen der Studie wurden von den Autoren mit größtmöglicher Sorgfalt durchgeführt. Die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der allgemein zugänglichen unternehmensspezifischen Daten, die als Auswertungsgrundlage dienten, und für die eventuell resultierenden Fehlinterpretationen.

## **Impressum**

© ergo Unternehmenskommunikation GmbH & Co.  
KG, Köln/Frankfurt am Main/Berlin/München  
© PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ

### **© für die Gastbeiträge:**

Dr. Martin Fasselt,  
PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ  
Klaus Bietz, Klaus Bietz \ visuelle Kommunikation

## **Projektteam ergo Kommunikation**

Andreas Martin (Ltg.)  
Rita Syre, Elena Stein, Christine Martin,  
Thomas Heimstädt (wissenschaftliche Mitarbeit)

Diese Studie steht auf [www.private-public-award.de](http://www.private-public-award.de)  
zum kostenlosen Download zur Verfügung.

## **ergo Kommunikation**

[www.ergo-komm.de](http://www.ergo-komm.de)

### **Büro Frankfurt am Main**

Münchener Str. 36  
60329 Frankfurt am Main  
T +49 69 27 13 89-0  
F +49 69 27 13 89-77  
E [frankfurt@ergo-komm.de](mailto:frankfurt@ergo-komm.de)

### **Büro Köln**

Venloer Str. 241-245  
50823 Köln  
T +49 221 91 28 87-0  
F +49 221 91 28 87-77  
E [koeln@ergo-komm.de](mailto:koeln@ergo-komm.de)

### **Büro Berlin**

Jägerstr. 67-69  
10117 Berlin  
T 49 30 20 18 05-00  
F +49 30 20 18 05-77  
E [berlin@ergo-komm.de](mailto:berlin@ergo-komm.de)

### **Büro München**

Kobellstraße 3  
80336 München  
T +49 89 24 41 111-0  
F +49 89 24 41 111-77  
E [muenchen@ergo-komm.de](mailto:muenchen@ergo-komm.de)

## **PKF FASSELT SCHLAGE LANG UND STOLZ**

Niederlassung Duisburg  
Schifferstraße 210  
47059 Duisburg  
T +49 203 300 01-0  
F +49 203 300 01-50  
[www.pkf-fsl.de](http://www.pkf-fsl.de)