

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE

SCIENCE?

SCIENCE.

SCIENCE!

SCIENCE OR

SCIENCE //

SCIENCE...

SCIENCE

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION!

FICTION.

FICTION?

FICTION

FICTION

FICTION

FICTION

MAGAZIN FÜR KOMMUNIKATION

AUSGABE 2018



CAPITAL MARKETS | CORPORATE COMMUNICATIONS |
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Die Kirchhoff Consult AG ist ein Team von Spezialisten in den Bereichen Capital Markets, Corporate Communications und Corporate Social Responsibility. Unseren Kunden bieten wir Lösungen bei unterschiedlichsten Herausforderungen der Unternehmenskommunikation an – und das seit mehr als 25 Jahren. So sind wir etwa führend in der Konzeption und Gestaltung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten sowie bei der Begleitung von Börseneinführungen.

Advisory, Design, Digital und Film: Die Kompetenzen unserer rund 60 Mitarbeiter sind so vielfältig wie die Herausforderungen unserer Kunden. Interdisziplinäre Teams aus Kommunikationsexperten, PR-/IR-Beratern, Finanzanalysten, CSR-Experten, Journalisten, Designern und Webproducern entwickeln ganzheitliche Lösungsansätze. Sie alle verbindet ein Anspruch: Kirchhoff liefert Qualität.

ADVISORY DESIGN DIGITAL FILM

CAPITAL MARKETS

- › GESCHÄFTSBERICHTE
- › INTEGRIERTE BERICHTE
- › INVESTOR RELATIONS
- › FINANZ-PR
- › KAPITALMARKTTTRANSAKTIONEN

CORPORATE COMMUNICATIONS

- › UNTERNEHMENSBERICHTE
- › MAGAZINE/BROSCHÜREN
- › WEBSITES
- › CORPORATE DESIGN
- › KRISENKOMMUNIKATION

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- › STRATEGIE
- › MATERIALITÄT
- › STAKEHOLDERDIALOG
- › NACHHALTIGKEITSBERICHTE
- › LIEFERKETTEN

EDITORIAL

„Echt wahr?“ Was Realität ist und was Erfindung, das ist gar nicht mehr so einfach zu erkennen. Bilder können lügen, Videos mittlerweile auch, und Worte sowieso. Und manchmal freuen wir uns sogar über Lügen, wenn die Wirklichkeit nicht so ist, wie wir sie uns erträumen.

Alles fake? Alles richtig? Alles wichtig? Wahrhaftige Kommunikation wird schwieriger, wenn wir niemandem mehr trauen wollen. Wenn wir uns darüber empören, dass Fakten unangenehm sein können. Wenn wir hinter jede Aussage eine Verschwörung vermuten.

*Was ist uns also lieber? Wissenschaftliche Erkenntnis – oder eine gute Story? Und können wir vielleicht sogar beides haben? Finden Sie es heraus; wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre unserer neuen Ausgabe!**

**Dieses Heft könnte Spuren von Science und Fiction
(sowie von Namen unserer Kunden) enthalten.*

INHALT

AUSGABE 2018

04 CHAT WITH ME!

Warum mich eine Maschine nach meinen Hobbys ausfragte

06 WANNA TALK?

Joana Milena Ratzel erklärt uns, was passiert, wenn Innovationskultur auf Unternehmenskommunikation trifft

08 UNTERWEGS IM STAKEHOLDER-UNIVERSUM

Wie man mit einem integrierten Bericht allen Stakeholderinteressen gerecht wird

14 AKTIVER CHARAKTER MIT HANG ZUM DRAMA SUCHT KRITIKFÄHIGEN PARTNER

Ist es immer schlecht, wenn sich aktivistische Investoren einmischen?

18 KAUFEN, MIETEN, TEILEN? WOHNEN!

Die schwierige Beziehung der Deutschen zu ihrem Betongold

20 WIR MACHEN WAS MIT MEGATRENDS

Frischer Wind für die Equity Story

22 SCIENCE FICTION FÜRS PORTFOLIO

George Lucas wäre stolz auf dieses Investment

26 DAS INTERNET DER ZUKUNFT KOMMT AUS DER LUFT

Rezepte gegen lange Leitungen

28 BÖRSENBOOM 2.0?

Über die langsame Erholung des deutschen Kapitalmarkts

22



30 EIN GESETZ, VIELE DEUTUNGEN

Das erste Jahr mit dem CSR-RLUG

32 NACHHALTIGKEIT IST WEDER FIKTION NOCH WISSENSCHAFT

Wie ein professioneller Umgang mit CSR zum Unternehmenserfolg beiträgt

34 SCHRIEBST DU, WIE DU SPRÄCHEST?

Ein How-to-uncomplicate-your-texts-Text

36 IST DAS KUNST? ODER KANN DAS WEG?

Ein kritischer Beitrag zur postmodernen Bilanzierungskultur

41 SIGNS FICTION

Straßenschilder mit dem gewissen Etwas

46 DIE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Wenn möglich, bitte umdenken

50 AUTONOMES FAHREN

Braucht K.I.T.T. in Zukunft noch einen Knight Rider?

52 LOW BUDGET - BIG EFFECTS

Wie man Horrorfilme (fast) ohne Monster drehen kann

34





41

56 TOTO – WE’RE NOT IN KANSAS ANYMORE

Über das Abenteuer Markenentwicklung

60 THE GREEN LIE – ALLES NUR FIKTION?

Dem Greenwashing auf der Spur – eine Filmempfehlung

IN JEDER AUSGABE

FILM

07 ACHTSAMKEIT – EIN INTERVIEW

Vier Männer und die Entschleunigung

INTERVIEW

12 „VIELE UNTERNEHMEN WÜNSCHEN SICH MEHR KONTROLLMÖGLICHKEITEN“

@pkiss #irmanager #zögerndeakzeptanz #fortschritt #mehrwert

KIRCHHOFF PACKT AUS

58 FERNAB JEDLICHER REALITÄT

Auch wir haben als Kinder an den Weihnachtsmann geglaubt

IMPRESSUM/KONTAKT

HERAUSGEBER

Kirchhoff Consult AG
Borselstraße 20
22765 Hamburg

T +49 40 609186-0
F +49 40 609186-16

info@kirchhoff.de
www.kirchhoff.de

REDAKTION

Claire Busche
Kai Roeske
Andreas Friedemann

ART DIRECTION

Tim Faulwetter
Adrijan Steczek
Kerstin Walther

PRODUKTION

Michael Manthey

DRUCK

omb2 Print GmbH/BluePrint AG



klimaneutral
gedruckt
PK-DE-00639



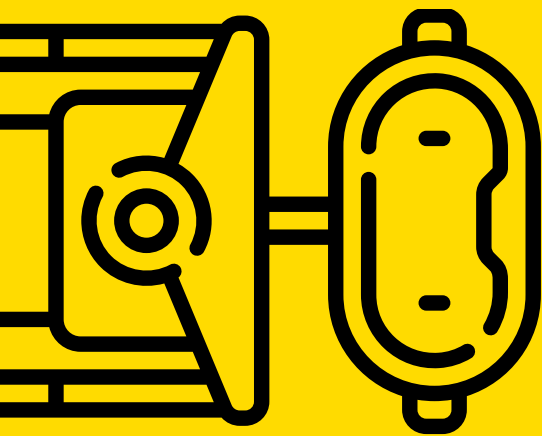
BILDNACHWEISE

Seite 8–11: Unsplash
Seite 14–17: Shutterstock
Seite 22–24: istockphoto
Seite 26–27: Pixabay
Seite 52–55: Photo courtesy of Magnet Releasing

DOWNLOAD

Unser Magazin finden Sie auch als Online-Magazin auf threeminutes.kirchhoff.de oder PDF-Download auf unserer Website: www.kirchhoff.de

Lassen Sie uns wissen, was Sie interessiert – denn wir möchten Sie mit den Informationen begleiten, die für Sie wichtig sind. Schreiben Sie an: threeminutes@kirchhoff.de



CHAT WITH ME!

Über Chatbots und ihren Einsatzzweck wird seit geraumer Zeit diskutiert. Egal, ob es im Marketing oder im E-Commerce ist. Nun finden sie Eingang in die Unternehmens- und Finanzkommunikation. Ein kurzer Einblick.

Mmmhh, was ist eigentlich ein Chatbot? Irgendwie denke ich automatisch an iRobot und Terminator. Ach, ich frag mal Siri: „Siri, was ist ein Chatbot?“ Siri: „Gut. Sieh mal, was ich gefunden habe: Ein Chatterbot, Chatbot oder kurz Bot ist ein textbasiertes Dialogsystem, welches das Chatten mit einem technischen System erlaubt. Er hat je einen Bereich zur Textein- und -ausgabe, über die sich in natürlicher Sprache mit dem dahinterstehenden System kommunizieren lässt. Chatbots können, müssen aber nicht in Verbindung mit einem Avatar benutzt werden.“ Okay, soweit Wikipedia.

Ein Chatbot ist also keine Maschine aus Metall. Ich bin erleichtert. Wo wir gerade bei Siri waren. Siri, Cortana und Alexa sind sogenannte Sprachbots. Laut einer repräsentativen Studie von Statista, durchgeführt im Auftrag von nextMedia.Hamburg, haben immerhin schon 90 % der Deutschen von Sprachbots gehört, aber lediglich 14 % der Deutschen besitzen einen. Das liegt wohl hauptsächlich am Thema Datenschutz. 77 % fühlen sich unsicher in Bezug auf Datenschutz bei Sprachassistenten. Ich denke, ich gehöre auch dazu. Deshalb überrascht es, dass 58 % der Deutschen sich vorstellen können, mit künstlicher Intelligenz zu kommunizieren.

Warum also Chatbots? Chatbots kommen auf Webseiten von Online-Shops und auch auf Supportseiten im Internet zum Einsatz. Die typischen FAQs (häufig gestellte Fragen) sind leicht auffindbar und Hilfesuchenden bekannt, aber dass man sich mit einem Chatbot unterhält und nicht mit einem Service- oder Call-Center-Mitarbeiter, ist vielleicht nicht jedem bewusst. Wer weiß, vielleicht habe ich mich sogar schon mit einem Bot „unterhalten“?!

Gute Chatbots sind übrigens lernfähig und können sich dank Machine Learning zu virtuellen Online-Assistenten und -Beratern entwickeln. Auch Organisationsaufgaben können erledigt werden, wie zum Beispiel das Buchen einer Reise. Verknüpft man Chatbots mit aktiven Handlungen, spricht man von Action Bots. So gibt es Edward – einen Chatbot, der in mehreren Radisson Blu Hotels der Edwardian Gruppe seinen Gästen über eine sms ermöglicht, zusätzliche Handtücher anzufordern, Informationen über Restaurants einzuholen oder Beschwerden anzubringen. Edward hätte ich auch gern!

Auch mobile Apps nutzen Chatbots, um persönliche Services anzubieten. Und soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter sowieso. Wen wundert es: Heutzutage ist alles social – also auch Social Bots. So können bei Twitter Dienste wie „Quick Replies“ oder „Welcome Messages“ von Chatbots übernommen werden. Sieht doch nett aus, wenn auf eine Direktnachricht an das Unternehmen mit einer unmittelbaren ersten Antwort und Begrüßung reagiert wird.

Und wer denkt, Chatbots seien nichts für die Finanzwelt, der irrt. Sie halten bereits Einzug in die Welt der Banken. KAI ist zum Beispiel ein Bot, den Mastercard für Banken und deren Kunden anbietet, um Transaktionen zu vereinfachen – oder mir einfach zu sagen, was ich mir nicht leisten kann. Schön und erschreckend zugleich. Und auch in der Finanzkommunikation sind sie mittlerweile angekommen. Die Deutsche Post DHL Group hat Sawyer im Online-Geschäftsbericht 2016 eingesetzt. In diesem Jahr ist mein persönliches Highlight zAC, den ich optisch sogar konfigurieren kann. Ich will mehr über den coolen zAC erfahren und muss lachen, weil zAC sagt, dass es heute wunderbaren Sonnenschein in Kassel gibt.

Ich: „Hallo zac!“
 zac: „Wie möchtest Du auf Themen zugreifen?“
 Ich: „Stell mir einige Fragen, um herauszufinden, was mich interessiert.“
 zac: „Du bist auf einer einsamen Insel gestrandet. Welchen Gegenstand hättest Du gern bei Dir?“
 Ich: „Einen Werkzeugkasten.“
 zac: „Ich würde gerne einen Kaffee trinken mit ...“
 Ich: „... zac, meinem heißgeliebten Chatbot!“
 zac: „Was ist Dein idealer Zufluchtsort?“
 Ich: „Mit meiner vr-Brille bin ich überall auf der Welt zu Hause.“
 zac: „Was ist Dein Hobby?“
 Ich: „Ich liebe Ausflüge in die Natur.“
 zac: „In welchem Film würdest Du gerne mitspielen?“
 Ich: „Star Trek.“

Ich bin gespannt auf das Ergebnis. Und siehe da, ich erhalte folgende Empfehlungen: Zalando macht Größenberatung noch smarter. Zalando eröffnet Tech Hub in Lissabon. Zalando zeigt sich von seiner persönlichen Seite. Zalando-Geschenkefinder für Google Assistant. Ich bin etwas enttäuscht, dass sich zac nicht von mir verabschiedet. Ich mache mich trotzdem ans Konsumieren der Empfehlungen.

TEXT stefanie.wulff@kirchhoff.de DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de



WANNA TALK?

Frau Ratzel, der aktuelle Online-Geschäftsbericht von Zalando verwendet einen Chatbot. Wie sind Sie auf ZAC, den persönlichen Chatbot, gekommen?

Der Geschäftsbericht 2017 „Your Zalando X“ steht dieses Jahr, zum 10. Zalando-Geburtstag, ganz im Zeichen der Personalisierung. Langfristig will Zalando für jeden seiner 23 Millionen Kunden einen eigenen, personalisierten Shop anbieten. Vor diesem Hintergrund haben wir den Zalando-Chatbot ZAC kreiert, der den Leser mit spielerischen Fragen durch den Online-Geschäftsbericht führt und Artikel vorschlägt. Der Leser kann sich seinen eigenen, individuellen Geschäftsbericht zusammenstellen und bekommt von ZAC auf Basis seiner Vorlieben und Interessen relevante und weiterführende Inhalte vorgeschlagen.

Wird Zalando auch in der weiteren Unternehmens-/Finanzkommunikation auf Chatbots setzen?

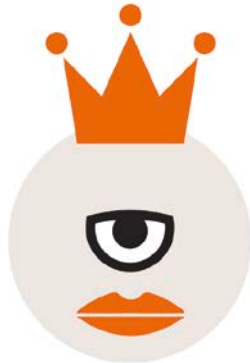
Wir pflegen in unserem Team – genauso wie überall bei Zalando – eine sehr lebendige Test- und Innovationskultur. Im Geschäftsbericht 2016 haben wir mit einer Virtual-Reality-App experimentiert, dieses Jahr setzen wir auf interaktive und personalisierte Elemente: Neben dem Chatbot im Online-Bericht haben wir eine interaktive Videoserie ins Leben gerufen, in der wir regelmäßig Einblicke hinter die Kulissen von Zalando geben und dem Nutzer ein personalisiertes Videoerlebnis bieten. Wir sehen auf jeden Fall, dass sich unser Chatbot ZAC hoher Beliebtheit erfreut und unsere Zielgruppen den Einsatz spielerischer, aber Relevanz fördernder Elemente zu schätzen wissen. Eine weitere Verwendung von Chatbots im Rahmen der Unternehmenskommunikation ist derzeit nicht geplant, aber in Zukunft sicherlich nicht ausgeschlossen.

Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei dem Einsatz von Chatbots?

Chatbots sind immer erreichbar und haben eine potenziell endlose Reichweite. Allerdings lassen

der Umfang und konkrete Nutzen der Antworten häufig noch zu wünschen übrig. Wir haben uns gezielt gegen einen Chatbot mit künstlicher Intelligenz entschieden und den Chatbot ZAC mit fest gescripteten Kommunikationsabläufen zwischen Bot und Nutzer entwickelt. So schaffen wir Relevanz, indem der Nutzer ihn potenziell interessierende Inhalte vorgeschlagen bekommt und damit gezielt durch den umfassenden Geschäftsbericht geführt wird. Gleichzeitig schließen wir fehlerhaftes Verhalten komplett aus, was in der Finanzkommunikation einfach nicht akzeptabel wäre.

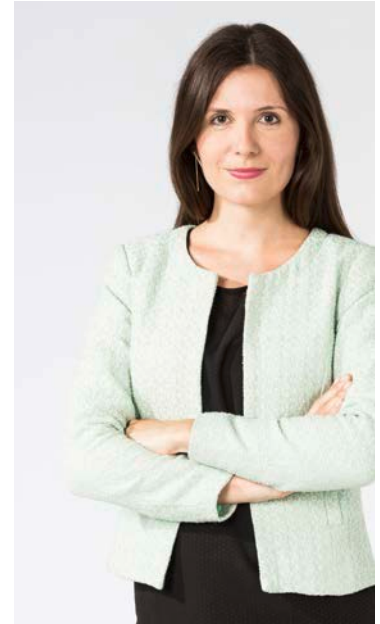
Frau Ratzel, Zalando ist ein Hightech-Unternehmen. Wie viel Science und Fiction steckt da drin?



Zalando hat sich zu Europas führender Plattform für Mode entwickelt – Technologie sowie eine ausgeprägte Test- und Innovationskultur sind dabei ganz wesentliche Pfeiler unseres Erfolgs. Beispiele hierfür sind die jährliche Hack Week, in der Teams eine Woche lang an originellen, kreativen Projekten arbeiten können – insbesondere basierend auf neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz, maschinellem Lernen und Robotik. Der große Erfolg der Hack Week führte 2015 zur Gründung des Innovation Labs, einer experimentellen Werkstatt mit einem Virtual Reality Labor. Noch mehr Science und Fiction steckt in Zalandos Research Lab, einem eigenen Forschungslabor, das sich auf die Bereiche maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz und Verarbeitung natürlicher Sprache und Deep Learning fokussiert hat.

Bei so viel Innovationskultur darf natürlich auch die Unternehmenskommunikation nicht stillstehen und so experimentieren wir ebenfalls mit neuen Technologien wie Virtual Reality oder Chatbots, wenn sie zum Medium und der Bot-schaft passen.

Vielen Dank für das Interview!



KURZVITA

seit 2016:

Lead Corporate Publishing, Corporate Communications, Zalando SE

2013 – 2015:

Corporate Communications, Zalando SE

2012 – 2013:

Unternehmenskommunikation, Otto Group

2005 – 2011:

Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation, Universität der Künste Berlin sowie Université Sorbonne, Paris



INTERVIEW stefanie.wulf@kirchhoff.de

DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de

KIRCHHOFF FILM PRÄSENTIERT

ACHTSAMKEIT

EIN INTERVIEW



FILM AB

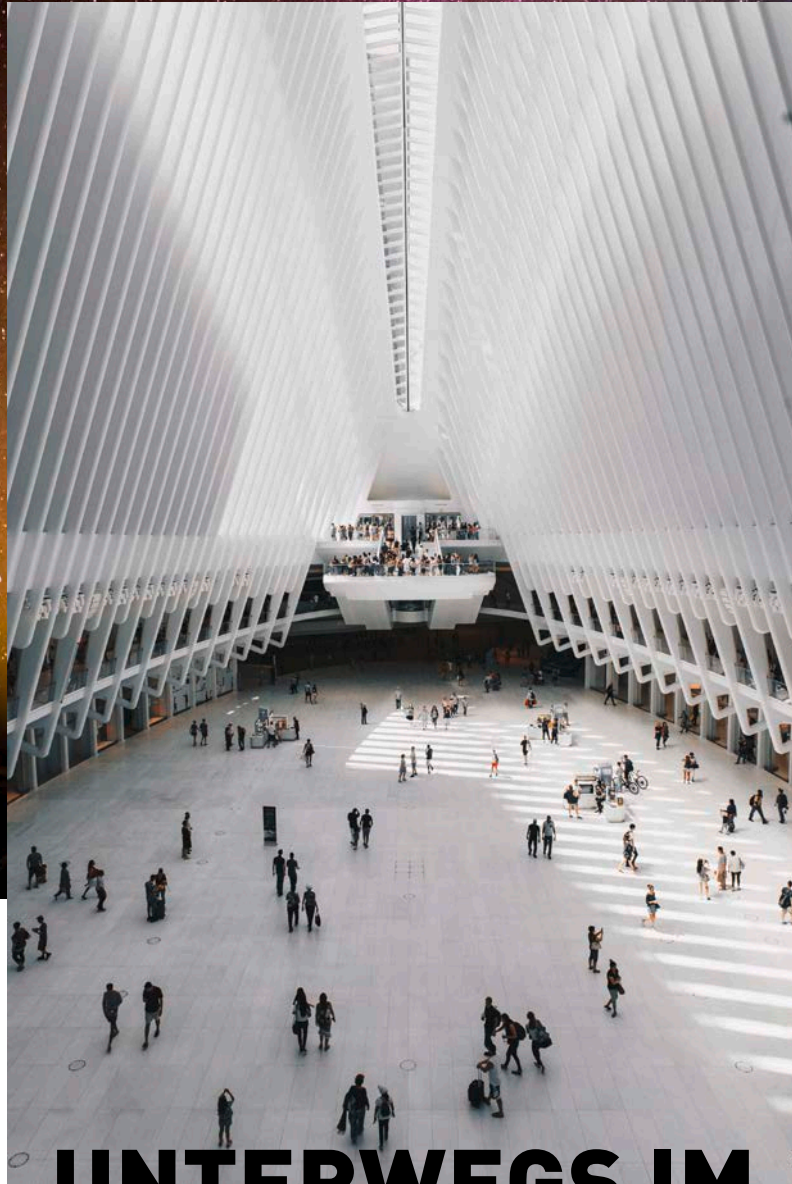
threeminutes.kirchhoff.de/#interview

STARRING ANSELM BILGRI, NIKOLAUS BIRKL & JÜRGEN MÜLLER
UND KLAUS RAINER KIRCHHOFF

[THREEMINUTES.KIRCHHOFF.DE/#INTERVIEW](https://threeminutes.kirchhoff.de/#interview)

AB JETZT IM INTERNET

[WWW.AKADEMIE-DER-MUSSE.DE](https://www.akademie-der-musse.de)



UNTERWEGS IM STAKEHOLDER-UNIVERSUM

Warum der integrierte Bericht offenlegt, was die Zielgruppe will

Jeder hat mindestens eines, meist aber mehrere. Auch derjenige, der dies gar nicht weiß oder damit hinter dem Berg hält, hat es. Es begegnet uns in verschiedenen Formen – als wahres, einziges, verstecktes, falsches, wechselseitiges, kurzfristiges, langfristiges, berechtigtes, persönliches, organisiertes, widerstreitendes und sonstiges Interesse. Trotz der Vielfalt gilt für alle: Interessen ändern sich. Auf ihre Veränderlichkeit können wir uns verlassen. Deshalb muss ein Unternehmen, das für die Zukunft plant, die Interessen seiner internen und externen Stakeholder kennen, sie managen und – am Ball bleiben. Die Veröffentlichung eines integrierten Berichts kann Unternehmen darin unterstützen, ihren Stakeholder-Ansatz zu optimieren. Vorausgesetzt, sie sind bereit, die Auseinandersetzung mit den Interessen ihrer wichtigsten Stakeholder zu pflegen.

DIE STAKEHOLDER-INTERESSEN ALS TEIL DER WERTSCHAFFUNG

Unternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld vieler Interessen. Neben den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens existieren etwa die Interessen der internen Stakeholder, also der Mitarbeiter. Hinzu kommen die Interessen der externen Stakeholder, wie zum Beispiel Anteilseigner, Kapitalgeber, Kunden, Verbraucher oder die der Gesellschaft als Ganzes. Zukunftsorientierte und auf den langfristigen Erfolg bedachte Unternehmen schenken diesen Interessen zunehmend Aufmerksamkeit und balancieren sie, so gut es geht. Bestehende Interessenkonflikte wollen identifiziert, drohende Konflikte antizipiert werden. Im Ausgleich der Interessen liegt die Verantwortung für die Zukunft. Durch diesen Ausgleich arbeitet ein Unternehmen darauf hin, seine Strategie rechtzeitig den Anforderungen der jeweiligen Zeit anzupassen.

Nach der Evolution von Corporate Social Responsibility in den vergangenen Jahrzehnten ist heute international anerkannt, dass ein Unternehmen nicht nur seine wirtschaftlichen Interessen verfolgen, sondern auch seiner ökologischen und sozialen Verantwortung nachkommen muss, um zukunftsfähig zu sein. Während der Shareholder-Value sich auf die monetären Faktoren konzentriert, die das Unternehmen direkt betreffen (wie zum Beispiel der betriebliche Cashflow und die Höhe des Fremdkapitals), hat der Stakeholder-Value deutlich an Bedeutung gewonnen: Auch die sogenannte „nichtfinanzielle Wertschaffung“ ist bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Reputation eines Unternehmens konsequent einzubeziehen.

Ein guter integrierter Bericht betrachtet den Umgang eines Unternehmens mit den rechtmäßigen und wesentlichen Interessen seiner wichtigsten Stakeholder als einen Teil der Wertschaffung. Ein Unternehmen schafft demnach Wert für sich und für andere – die Stakeholder –, ebenso schafft es Wert durch die Beziehungen mit seinen Stakeholdern. Dass sich der integrierte Bericht vorrangig an die Investoren wendet, ist dabei kein Widerspruch. Diese sollen sich unter anderem durch eine ausführliche Darstellung der relevanten Stakeholder-Interessen eine Meinung zu den Risiken und Chancen der Geschäftstätigkeit bilden können. Inwieweit dies gelingt, hängt von der Ausgewogenheit der Informationen ab. Gleichzeitig kann der integrierte Bericht mit diesem Ansatz auch den anderen Stakeholdern bessere Informationen verschaffen. Der Nutzen ist folglich beidseitig.

DIE WERTSCHAFFUNG IM INTEGRIERTEN BERICHT

Die Wertschaffung findet in den Kategorien statt, die ein Unternehmen dafür definiert: Beim integrierten Bericht sind dies überwiegend die Kapitalarten Finanzkapital, Humankapital, Produktionskapital, Know-how, Soziales und Beziehungen und Umweltkapital. Diese Betrachtung stellt sicher, dass keine Konsequenz der Wertschaffung vergessen wird. Durch die Darstellung im ständigen Fluss durch die Kapitalarten wird deutlich: Die Wertschaffung ist ganzheitlich und dynamisch – niemals statisch. Finanzielle und nichtfinanzielle Indikatoren stehen gleichberechtigt miteinander in Beziehung. Charakteristisch sind das stete Zusammenspiel zwischen den Kapitalarten in Abhängigkeit von externen Bedingungen sowie im Beziehungsgeflecht mit den Stakeholdern. Der Wertschaffungsprozess vollzieht sich kurz-, mittel- und langfristig. Anzustreben sind Informationen mit Bezug zu diesen Zeithorizonten, um die Zukunftsorientierung auszudrücken. Leider weiterhin eher die Ausnahme in hiesigen Unternehmensberichten: Angaben zu Zielen und der strategischen Planung, die über drei Jahre hinausgehen.

Weil sich die Wertschaffung auf vorhandene und künftige Ressourcen auswirkt, folgt zwangsläufig, dass man sich beim Ansatz des integrierten Berichts nicht nur auf das Positive konzentrieren kann: Interessenkonflikte und negative Auswirkungen gehören zur angestrebten Transparenz dazu. Wertschaffung kann eben auch in Wertvernichtung oder -reduzierung münden. Berichtet wird über Zusammenhänge und Veränderungen. Nicht ganz einfach, wenn man einen ersten integrierten Bericht konzipiert. Anzufangen lohnt sich trotzdem, weil diese Form der Berichterstattung Schritt für Schritt zu entwickeln ist und ein wenig Geduld erfordert. Als fortgeschrittener Berichtersteller kann man davon ausgehen, dass der Bericht jedes Jahr weniger Lücken aufweisen wird. Ein Vorteil, der sich am Ende durch mehr Effizienz auszahlen dürfte – aber eins nach dem anderen.

STAKEHOLDER-BEZIEHUNGEN MANAGEN UND DARÜBER BERICHTEN

Nach den Empfehlungen für einen integrierten Bericht¹ sollen Unternehmen ihre wichtigsten Stakeholder-Gruppen nennen und die Art und Qualität der Beziehungen zu ihnen offenlegen, indem sie darlegen, wie sie konkret mit rechtmäßigen und für die Geschäftstätigkeit wesentlichen Stakeholder-Interessen umgehen.

Für das Management von Stakeholder-Beziehungen gibt es bereits seit 1999 einen Standard, AA1000SES der Initiative AccountAbility, in dem unter anderem schon der Nutzen für Verbesserung von Risikomanagement und Strategieplanung reflektiert wird. In manchen Unternehmen wird für das Stakeholder-Management auch eine eigene Position geschaffen: Der Corporate Stakeholder Relationship Officer (CSRO) ist der „Networker für die Stakeholder“. Er ist Kommunikator und Multiplikator. Er versteht den Business-Kontext des Unternehmens und kennt die Wirkungszusammenhänge innerhalb der ganzheitlichen Wertschaffung.

¹ International <IR> Framework,
<http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

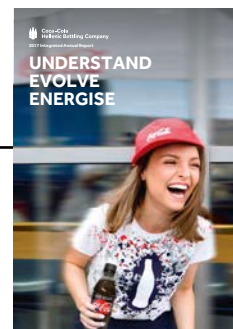
Das Argument für eine transparente Unternehmenskommunikation über die Stakeholder-Beziehungen resultiert aus der Erkenntnis, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von der Performance des Unternehmens abhängt, sondern auch von vorhandenen Ressourcen (zum Beispiel natürlichen Ressourcen wie Wasser, Rohstoffe etc.) und den Wechselwirkungen aus dem Beziehungsgeflecht mit den Stakeholdern. Dass es in diesem Beziehungsgeflecht Interessenkonflikte gibt, liegt auf der Hand. Glaubwürdig wird eine Berichterstattung, die sich dazu bekennt und im besten Fall mit Lösungsvorschlägen aufwartet.

Die Informationen über die Stakeholder-Beziehungen sollen die Unternehmen in die Lage versetzen, die Erwartungen ihrer wichtigsten Stakeholder und gesellschaftliche Veränderungen, Risiken und Chancen sicherer beurteilen zu können. Die Fakten sind auch bedeutsam für die Einschätzung der Investoren. Dass gleichzeitig alle Stakeholder umfassender informiert werden können, ist ein positiver zusätzlicher Nutzen des integrierten Berichtens. Um Nutzen zu stiften, müssen die Informationen allerdings immer konkret und aktuell sein. Je intensiver ein Unternehmen seine wesentlichen Stakeholder-Beziehungen pflegt und Erkenntnisse daraus konsequent dokumentiert und analysiert, desto sichtbarer werden Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten. Stakeholder-Befragung, Stakeholder-Dialog und Wesentlichkeitsanalyse gehören zu den Werkzeugen, die es zu nutzen gilt. Die gewonnenen Erkenntnisse können in die Planung der Strategie einfließen und ebnen den Weg für integriertes Denken und Veränderung – dem eigentlichen Ziel der integrierten Berichterstattung.

COCA-COLA HBC,
INTEGRIERTER BERICHT 2017

**COCA-COLA HELLENIC
BOTTLING COMPANY**
COCA-COLAHELLENIC.COM

- LIZENZNEHMER VON GETRÄNKEN
VON THE COCA-COLA COMPANY
- BÖRSENNOTIERT
(LONDON STOCK EXCHANGE, ATHENS EXCHANGE)
- SITZ IN DER SCHWEIZ
- IN 28 LÄNDERN TÄTIG
- EINES DER GRÖSSTEN ABFÜLLUNTERNEHMEN
ALKOHOLFREIER GETRÄNKE WELTWEIT





VERBRAUCHERINTERESSE VOR STRATEGIE

Understand, evolve, energise. Der Dreiklang ist das Berichtsmotto des integrierten Berichts über das Geschäftsjahr 2017 der Schweizer Coca-Cola Hellenic Bottling Company. Bedeutet sinngemäß: Verbraucherinteresse verstehen, Portfolio anpassen, Unternehmen positionieren.

Coca-Cola HBC gibt an, mit allen Stakeholder-Gruppen zusammenzuarbeiten, um Chancen für mehr Effizienz im Business zu entdecken. Die Struktur des integrierten Berichts unterstreicht diese Aussage: Die Themen des Berichts sind rund um die Stakeholder-Gruppen

des Unternehmens angesiedelt. Systematisch erfährt man bereits zu Beginn mit der Herleitung des dreigliedrigen Leitmotivs von der Dynamik veränderter Verbraucherbedürfnisse und aktueller Marktbedingungen für Softdrinks. Klar wird bereits auf den Einstiegsseiten, dass sich die Verbraucher von heute Produkte wie *Sprite Cucumber* oder *Vegified Juice* wünschen, die gestünder, funktionaler oder einfach ausgefallener und individueller sind, weil sie mit einem besonderen Lebensgefühl verbunden werden können. Die Kunden von Coca-Cola HBC – wie Getränkehändler und Lieferanten – arbeiten daran, jederzeit einen gestiegenen Einkaufskomfort zu bieten, weil mehr online bestellt und/oder eine Lieferung nach Hause bevorzugt wird. Beim Thema Verpackung ist allen Beteiligten der Umweltschutz wichtig. Und für dies und mehr liefert Coca-Cola HBC systematisch Antworten und Zahlen in Form von strategischen aktuellen oder geplanten Maßnahmen abgerundet durch Fallbeispiele in den Regionen.

Generell sind Beispiele aus der Praxis, zum Beispiel in Form von Stakeholder-Stories, immer empfehlenswert, um die Einzigartigkeit der Geschäftstätigkeit zu veranschaulichen und näherzubringen. Storytelling nutzt die Wirkung von Erzählungen, um das Interesse des Lesers zu wecken und ihn für ein bestimmtes Thema einzunehmen. Geschichten sind ein lebendiges Kommunikationsformat, das Komplexität reduziert und dennoch kritische und problematische Themen behandeln kann und muss, die für den mündigen Adressaten nicht unter den Tisch gekehrt werden dürfen.

Nach Durchsicht des Berichts von Coca-Cola HBC hat sich auch beim entschlossensten Kaloriengegner und Nicht-Konsumenten von Softdrinks das Gefühl eingestellt, dass sich der Schwung der Veränderung auf Unternehmen und Unternehmens-Performance übertragen hat. 

TEXT irina.paschke@kirchhoff.de

DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de

„VIELE UNTERNEHMEN WÜNSCHEN SICH MEHR KONTROLLMÖGLICHKEITEN“

Patrick Kiss, Mitherausgeber der Studie „The Use of Social Media by European Investment Professionals 2017“, über die Akzeptanz sozialer Medien bei Investmentprofis, die künftige Bedeutung für IR-Manager und die Bedürfnisse der Unternehmen.

WELCHE ROLLE SPIELEN SOZIALE MEDIEN IN IHREM BERUFLICHEN ALLTAG?

PATRICK KISS — Soziale Medien spielen nur eine Nebenrolle. Ich nutze sie für mich als Informationskanäle und für das Unternehmen als zusätzlichen Verbreitungskanal. Vieles lässt sich automatisieren, sowohl das Filtern des Info-Rauschens als auch die Nachrichtenverbreitung.

WARUM AKZEPTIEREN INVESTMENTPROFIS SOZIALE MEDIEN NUR ZÖGERLICH?

PK — Das hat verschiedene Gründe, der wichtigste ist wahrscheinlich, dass viele Institutionen wie Banken und Investmenthäuser aus rechtlichen Gründen die Nutzung von sozialen Medien IT-seitig ausschließen. Damit können sich Netzeffekte in der beruflichen Anwendung kaum durchsetzen. Was hilft mir also meine Sendemöglichkeit, wenn der Investor keine zum Empfangen hat? Außerdem haben viele Menschen die Vorstellung, dass über soziale Medien nur Fotos von Katzen oder Speisetellern verbreitet würden – das passt schwer zu seriösen geschäftlichen Inhalten. Investmentprofis haben ausreichend anerkannte Informationsquellen – vor allem die direktesten: den persönlichen Kontakt zum Unternehmen.

WELCHE BEDEUTUNG HABEN SOZIALE MEDIEN IN ZUKUNFT FÜR IR-MANAGER?

PK — Viele IR-Manager könnten zur Erkenntnis gelangt sein, dass sich soziale Medien trotz allen Hypes nicht wirklich durchgesetzt haben. Sie denken eventuell: Es geht auch ohne. Ich halte das zwar für nachvollziehbar und in Teilen auch für richtig, aber ich bin dennoch überzeugt, dass soziale Medien auch für IR-Manager in Zukunft eine größere Bedeutung haben werden. Die Entwicklung und Adaption vollzieht sich nur deutlich langsamer, als noch vor ein paar Jahren gedacht.



Patrick Kiss ist Head of Investor & Public Relations der Deutsche EuroShop AG und Gründer des IR Clubs.

WELCHE INFORMATIONEN KÖNNEN UNTERNEHMEN SINNVOLL IN SOZIALEN MEDIEN PLATZIEREN?

PK — Diese Frage ist leider nicht pauschal zu beantworten, denn was für das eine Unternehmen sinnvoll sein kann, ist für andere nicht gangbar. Ein Modehändler kann sicher viel Emotion und Information über Fotos auf Instagram vermitteln, ein Finanzdienstleister würde sich mit Fotos vielleicht schwertun. Es kommt also immer auf das spezifische Unternehmen und auch die spezifischen Informationen an. Die Zielgruppen der Informationen spielen nämlich auch eine Rolle: Den einen interessieren die Details des technischen Datenblatts, die er über den Link auf Twitter findet, der andere möchte lieber ein Foto des neuen Produkts auf Instagram sehen, ein Dritter sieht in den Kommentaren anderer Produktnutzer den höchsten Mehrwert und informiert sich daher auf Facebook. Das betrifft nicht nur die PR-Welt, sondern man kann es auch auf IR-Beispiele übertragen: Link zu Corporate News auf Twitter, Präsentation auf SlideShare und Diskussion auf SeekingAlpha.

WAS WÜNSCHEN SICH UNTERNEHMEN VON SOZIALEN MEDIEN IN BEZUG AUF FUNKTIONEN UND SICHERHEIT?

PK — Viele Unternehmen wünschen sich mehr Kontrollmöglichkeiten. Das ist aber nahezu utopisch. Es wäre oft schon eine gute Entwicklung, wenn Unternehmensaccounts nur nach einer Verifizierung einzurichten wären. Außerdem müsste den vielen Robots Einhalt geboten werden. Manche Plattformen sind da schon weiter als andere, aber die Richtung stimmt insgesamt. Manche Themen regelt der Markt, manche der Regulator. Manches ist sinnvoll, manches erweist sich als Schuss in den Ofen.

INTERVIEW nikolaus.hammerschmidt@kirchhoff.de

DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de

#FACTS #STUDIE #IRCLUB

#DVFA **#**Die Mehrheit der Investmentprofis ist immer noch skeptisch in Bezug auf die Relevanz von Informationen auf Social Media-Plattformen. Dennoch erwarten **68 Prozent**, dass die Bedeutung von Social Media zunehmen wird. **#**Informationen, die auf Social Media-Plattformen gepostet wurden, haben in den vergangenen Jahren bei Investmentprofis **an Akzeptanz gewonnen**. **#**Für **67 Prozent** der Investmentprofis sind (und bleiben) traditionelle Wirtschaftsmedien die wichtigste Informationsquelle – gerne auch in der digitalen Variante. **#69 Prozent** der Investmentprofis würden Unternehmen folgen, wenn diese Social Media nutzen würden, um mit ihnen in Kontakt zu treten – auch wenn 39 Prozent das nicht erwarten. **#**Wenn sich Investmentprofis mit Unternehmensvertretern nicht persönlich treffen, bevorzugen sie den **Dialog per E-Mail**. **#**LinkedIn und Xing sind die **bevorzugten Social Networks**.

QUELLE IR CLUB, DVFA

Die Studie „The Use of Social Media by European Investment Professionals 2017“ ist als Download verfügbar unter <http://www.dvfa.de/mediathek/studienumfragen.html>



**AKTIVER
CHARAKTER
MIT HANG
ZUM DRAMA
SUCHT
KRITIKFÄHIGEN
PARTNER**



Über die schwierige Beziehung von Unternehmen und aktivistischen Investoren

WER HAT HIER GENAU DAS SAGEN?

Was in den USA schon lange Realität und Teil der Forschung ist, war in Deutschland bis vor einigen Jahren überwiegend Fantasie und Fiktion: aktivistische Aktionäre. Mittlerweile aber ist auch bei uns aus Einzelfällen eine ganze Menge an Engagements geworden. Während die ersten Fälle, wie Wella und Hochtief, weitestgehend vergessen sind, haben die Entwicklungen bei Stada, Kuka, OHB oder ThyssenKrupp zuletzt erhebliche Aufmerksamkeit in der Financial Community und den Medien genossen. Anhand einiger Fragestellungen sollen die Facetten dieses Themas im Folgenden dargestellt werden.

WAS WOLLEN DIE AKTIVISTISCHEN AKTIONÄRE?

Die Mehrzahl der Aktivisten hat in einem Zielunternehmen (fiktive) Schwachstellen und Fehlentwicklungen identifiziert und will das Management überzeugen, diese erkannten Mängel zu beheben. Ziel der Aktivisten ist es also, dass durch die Behebung von Fehlern Werte für die Eigentümer geschaffen werden – in der Regel in Form eines höheren Aktienkurses oder von zusätzlichen Ausschüttungen.

Übrigens ist das ein gravierendes Unterscheidungsmerkmal zu den sogenannten Shortsellern, die explizit auf einen niedrigeren Aktienkurs wetten. Shortsellern geht es in der Regel nicht um nachhaltige Verbesserungen im Unternehmen, sondern um das eigene Depot, wie zahlreiche Beispiele zeigen. Gerüchte, üble Nachrede und krude Unterstellungen gehören zum Waffenrepertoire dieser Gruppe.

UND WIE BEGRÜNDEN DIE AKTIVISTEN IHR ENGAGEMENT?

Eine geradezu klassische und häufig kritisierte Fehlentwicklung aus Sicht der Aktivisten sind die Governance-Strukturen in den attackierten Unternehmen. Dabei geht es beispielsweise um nicht nachvollziehbare Vergütungsmodelle von Vorständen oder um fehlende Überwachung durch den Aufsichtsrat. Folglich versuchen aktivistische Investoren oft, ihre Vertrauten im Aufsichtsrat des Unternehmens zu platzieren.

Aus operativer Sicht werden beispielsweise im Peer Group-Vergleich unbefriedigende Margen, Gewinne oder auch fehlerbehaftete Produktionsstandards angeführt sowie eine falsche Unternehmensstrategie. Ein weiterer Hebel ist ein hoher Cash-Bestand, der aus Sicht der Aktivisten besser für M&A-Transaktionen und Investitionen eingesetzt oder als Sonderausschüttung an die Aktionäre verteilt werden sollte.

Darüber hinaus kann auch eine andauernde Unterbewertung am Kapitalmarkt ein Engagement von Aktivisten hervorrufen. Ein neuerer Ansatzpunkt, der eng mit Governance-Themen zusammenhängt, ist Nachhaltigkeit. Insbesondere die Themen Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt stehen hier an vorderster Stelle. Die Aktivisten adressieren mit diesen Attacks gezielt Schwächen aus dem Nachhaltigkeitsbereich der Unternehmen. Mit einem Fokus auf diese Themen können sie zugleich auf die Unterstützung durch klassische Long-Term-Investoren wie Pensionsfonds hoffen. Hintergrund ist, dass die Investmentpolitik der Pensionsfonds ESG-Themen als Anlagekriterium hoch gewichtet und zugleich die erwarteten Renditen aus aktivistischen Engagements höher sind als bei einer konservativen Anlage in Aktien oder gar Anleihen.

UND DIESER ELLIOT?

Elliot Management ist ein Hedge Fonds, der von dem US-Amerikaner Paul Singer gegründet wurde und sich selbst als größten Aktivisten-Fonds der Welt bezeichnet. Laut Jahresbilanz 2017 von Activist Insight war kein anderer Hedge Fonds so häufig in Auseinandersetzungen engagiert wie Elliot. Dabei ist Elliot Management als Aktivist eher ein Sonderfall. Der Fonds setzt leidenschaftlich auf M&A-Transaktionen und versucht dort,

höhere Preise beziehungsweise Prämien herauszuhandeln. Nicht immer erfolgreich – so scheiterte 2016 die Übernahme des 3D-Drucker-Spezialisten SLM durch General Electric, weil Elliot ebenfalls in SLM investierte und einen höheren Übernahmepreis forderte. Der Investor ist bekannt für sein rüdes Vorgehen und seine drastischen Methoden. Nicht zuletzt dürfte der ehemalige Arconic-Manager Klaus Kleinfeld dieses unmittelbar erfahren. Kleinfeld geriet mit Arconic im Jahr 2016 ins Visier von Elliot. Über 16 Monate zog sich der Kampf hin. Laut Presseberichten schreckte Elliot dabei vor keinen Mitteln zurück, inklusive Privatdetektiven, Beschattung und Drohungen. Zuletzt musste aber Kleinfeld seinen Platz räumen, da er in einem Brief den Chef von Elliot persönlich attackiert hatte und versuchte lächerlich zu machen.

WARUM HABEN AKTIVISTISCHE AKTIONÄRE SO AN MACHT GEWONNEN?

Die zunehmende Macht der Aktivisten hat unterschiedliche Gründe. Ganz klar ist, dass gerade die unterjährige Inaktivität vieler passiver Investoren den Aktivisten ein ideales Umfeld beschert. Zu diesen passiven Investoren gehören beispielsweise EFT-Fonds. Diese Investoren mischen sich unterjährig nicht in die Unternehmenspolitik ein und verzichten häufig auch bei Hauptversammlungen auf ihre Rechte. Sind sie zu Abstimmungen bereit, dann orientieren sie sich häufig an den Empfehlungen der Stimmrechtsberater.

Hinzu kommen die relativ niedrigen Preise für Informationskampagnen, mit denen sich Stimmungen erzeugen lassen. Mit Websites, Twitter und anderen Social-Media-Kanälen lassen sich so schnell wahre (science) und falsche (fiktive) Informationen in die Welt stellen.

Hinzu kommt die bereits angesprochene zunehmende Unterstützung durch klassische Investoren.

UND WAS WAR DA BEIM AUTOMOBIL-ZULIEFERER GRAMMER LOS?

Grammer bekam im Jahr 2016 einen neuen Großaktionär: Die Familie Hastor engagierte sich über zwei Investmentvehikel an dem Automobilzulieferer und forderte den Austausch des Vorstands und von Aufsichtsräten der Kapitaleseite. Das Kritische an der Veränderung der Aktionärsstruktur war, dass weitere Unternehmen des Investors in einen heftigen Disput mit großen deutschen Automobilherstellern verwickelt waren (und sind). Entsprechend skeptisch drohten diese Hersteller

auch Grammer mit Auftragsentzug, sollte der Investor Einfluss auf das operative Geschäft nehmen. Der Konflikt wurde auf zwei Ebenen ausgefochten: Einerseits in zahlreichen Verhandlungen vor Gericht und andererseits auf der Hauptversammlung 2017. Grammer konnte die Zahl der dort teilnehmenden Aktionäre im Rahmen einer umfassenden Kampagne um rund 50 % auf 76 % steigern und die Mehrzahl der Aktionäre für seine Argumente und Anträge gewinnen.

Insgesamt dürfte der Fall Grammer aber als Sonderfall des Aktivismus betrachtet werden. Dazu trug beispielsweise der sehr hohe Anteil des Aktionärs mit über 23 % auf den Hauptversammlungen bei. Auch der fehlende Dialog mit anderen Investoren oder die wenig konkreten Forderungen deuteten eher auf den Versuch einer Machtübernahme.

Mittlerweile hat sich die Situation bei Grammer geklärt. Im Frühjahr 2017 hatte Grammer mit Ningbo Jifeng einen strategischen Partner gefunden, der sich mittelbar auch an Grammer beteiligte. Bereits auf der Hauptversammlung 2018 gab es so klare Mehrheitsverhältnisse, wobei es durch aktive Ansprache der Aktionäre zu einer erneuten Steigerung der Präsenz kam.

Im Mai 2018 folgte dann ein komplettes Übernahmeangebot an alle Aktionäre. Zum Redaktionsschluss dieser Three Minutes hatte der Investor eine Beteiligung von fast 75 % erreicht, und die ehemaligen Aktivisten Halog und Cascade hatten sich weitestgehend von ihrem Anteilsbesitz getrennt.

SIND DIESE AKTIVISTEN NUN GUT ODER SCHLECHT?

Eine vereinfachte Sicht auf aktivistische Investoren betont die negative Wahrnehmung. Ja, für Unternehmen bedeutet das Engagement der Aktivisten möglicherweise mehr Arbeit, die öffentliche Darstellung von Schwächen oder vielleicht einfach eine Störung von bequemen Governance-Strukturen und

eingefahrenem Verhalten. Es ist auch möglich, dass der Aktivist als Außenstehender tatsächlich nur über unvollständige oder falsche Informationen zum Unternehmen verfügt. Aber genau aus diesem Grund sollte man den Dialog suchen. Kritisiert wird auch häufig, dass Aktivisten mehr Einfluss ausüben wollen, als ihnen nach ihrem Aktienbesitz zusteht. Die anderen Aktionäre, also die große Mehrheit, kann bis zur Hauptversammlung dem Treiben des Aktivisten weitestgehend nur zuschauen. Nimmt man die typischen 2–5 % Aktien an, die Aktivisten üblicherweise zur Verfügung haben, dann sind halt 95–98 % der Aktionäre nicht an den Aktivitäten beteiligt.

Oft aber sind die Vorwürfe von aktivistischen Investoren zumindest teilweise gerechtfertigt, insbesondere mit Blick auf Governance-Strukturen, Vergütungssysteme oder operative Schwächen.

Für andere Aktionäre kann sich der Einstieg eines Aktivisten übrigens lohnen. In der Regel profitieren die Aktienkurse – und häufig auch das operative Geschäft. Beispiel: Das Engagement von Wyser-Pratte beim Satellitenhersteller ONB. Die Aktionäre sahen dort einen Kursanstieg von 120 %. Zuletzt konnten ThyssenKrupp-Aktionäre vom Einstieg eines Aktivisten profitieren.

HILFE, ICH HABE DEN BERÜHMTE BRIEF BEKOMMEN? WAS SOLL ICH TUN?

Jetzt sind Sie verloren. Das war's! Grüßen Sie Freunde und Familie noch einmal.

Nein, nur ein Scherz. Wo ist das Problem? Jemand sucht den Kontakt mit Ihnen, und alleine die gute Kinderstube gebietet eine Antwort. Dieser Brief ist nur an Sie gerichtet, nicht an die Öffentlichkeit. Insofern stehen Ihnen und dem Unternehmen noch alle Wege offen.

Die Erfahrung zeigt, dass Sie die Anmerkungen und das Begehren ernst nehmen sollten. Die richtige Reaktion erfolgt dann auf zwei Ebenen: einerseits das Gespräch mit dem Aktivist und andererseits die stille Vorbereitung eines möglichen Abwehrkampfes.

Bei der Lektüre des Briefes sollten Sie sich fragen, ob die Forderungen gänzlich aus der Luft gegriffen sind, komplett

richtig oder aber eine Mischung aus Wahrheit und Übertreibung beinhalten. Danach sollte sich auch Ihr Verhalten richten. Insgesamt ist zu beobachten, dass dem Einstieg eines Aktivisten häufig nicht ausreichend Aufmerksamkeit im Top-Management gewidmet wird.

Bei der Vorbereitung eines Abwehrkampfes sollten Sie das Team zusammenrufen, das Sie idealerweise schon vorab bestimmt haben: Von extern: Anwälte, Investmentbank und Kommunikationsberater. Von intern: Vorstand, Recht, IR, PR, Finanzen.

ICH WILL DIESEN BRIEF GAR NICHT BEKOMMEN. WIE KANN ICH MICH VORBEREITEN UND SCHÜTZEN?

Das ist ein hehres Begehren. Um den genannten Brief zu vermeiden, sollten Sie zunächst Ihre Schwachstellen identifizieren. Hier bietet sich eine strukturierte Analyse über Themen wie finanzielle Performance, operative Performance, Governance-Strukturen und ESG-Risiken an. Auch Ihre Kommunikation zu diesen Themenbereichen sollten Sie analysieren und bewerten. Auf Basis dieser Risikobewertung sollten Sie prüfen: Wo können Schwachstellen kurz- oder mittelfristig beseitigt werden, wo können Sie Schwachpunkte plausibel erklären, und wo verbleiben Angriffspunkte? Diese letzten Themen benötigen Ihre besondere Aufmerksamkeit.

Ein weiteres Thema, es mag wie eine Binsenweisheit klingen, ist die transparente und kontinuierliche Kommunikation mit den Marktteilnehmern. Wenn Sie frühzeitig Vertrauen und Dialog am Kapitalmarkt aufbauen, dann wird es einem Aktivist schwerer fallen, sie anzugreifen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen mit schwacher oder fehlender Kapitalmarktkommunikation grundsätzlich dankbare Ziele für Aktivisten sind.

JETZT BLICKE ICH ENDLICH MEHR DURCH. ABER WER HILFT MIR IM KONKRETE FALLE?

Sprechen Sie uns an unter goetz.schlegtendal@kirchhoff.de. Ein unverbindlicher Austausch im offenen Gespräch ist eine hervorragende Basis und baut Ihr Wissen aus. Gemeinsam können wir im Anschluss über die Durchführung einer Gefährdungsanalyse sprechen (Vulnerability), und wie sich Ihr Unternehmen für den Fall der Fälle richtig aufstellt.



TEXT goetz.schlegtendal@kirchhoff.de
DESIGN roswitha.kindler@kirchhoff.de

KAUFEN, MIETEN, TEILEN? WOHNEN!

„Bei den aktuellen Preisen kann sich doch niemand mehr leisten, in den eigenen vier Wänden zu wohnen!“ – so lautet eine weit verbreitete Meinung. Glaubt man diesen düsteren Prophezeiungen, wird sich die Lage auf dem Wohnungsmarkt sogar noch dramatisch verschärfen. Aber ist die schlechte Stimmung überhaupt berechtigt? Lassen Sie uns einmal genauer hinschauen.

POSITIVE AUSSICHTEN FÜR WOHNIMMOBILIENGESellschaften

Regelmäßig veröffentlichen wir bei Kirchhoff Consult unseren „Stimmungsindikator Immobilienaktien“. Dazu befragen wir Analysten von Immobilienaktien zu ihren Erwartungen bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Aktienkurse. Die meisten der untersuchten börsennotierten Unternehmen haben sich auf Wohnimmobilien spezialisiert. Für diese erwarteten die Analysten zuletzt sowohl kurz- als auch mittelfristig steigende Kurse. Die positive Einschätzung wird von zwei Faktoren gestützt: Zum einen steigen die Mieteinnahmen aus den Wohnimmobilienportfolios und damit auch die Umsätze der Unternehmen, denen sie gehören. Zum anderen steigen die Kaufpreise und damit die Marktwerte der Immobilienportfolios der Wohnimmobiliengesellschaften. Dieser Faktor wiegt allerdings weniger schwer, da steigende Kaufpreise auch den Ausbau der Portfolios der Unternehmen verteuern.

Die positive Einschätzung der Analysten zeigt, dass Wohneigentum lukrativ ist und bleibt. Im Zusammenspiel mit dem anhaltend niedrigen Zinsniveau ist seit Jahren das Interesse verbreitet, eine eigene Wohnung oder ein Haus zu erwerben. Doch dazu müssen potenzielle Käufer genug Eigenkapital aufbringen. Äußerungen des Unmuts derjenigen, die zu wenig Eigenkapital besitzen, um einen Kauf tätigen zu können, sind daher nicht überraschend. Börsennotierte Immobiliengesellschaften können weiteres Wohneigentum kaufen und Privatpersonen fehlen dazu die finanziellen Mittel? Das empfinden viele Menschen als unfair.

RUND DIE HÄLFTE DER EINWOHNER DEUTSCHLANDS BESITZT EIN EIGENHEIM

Doch es lohnt sich, genauer hinzuschauen. Denn: Die größte Eigentümergruppe sind die privaten Wohneigentümer. Die börsennotierten Wohnimmobiliengesellschaften sind Eigentümer von nur 3,8% aller Mietwohnungen in Deutschland. Sind also die Unzufriedenen nur am lautesten? Fakt ist, dass 48% (2017) der Einwohner Deutschlands Wohneigentum besitzen. 2014 waren es 45%. Verglichen mit anderen europäischen Ländern ist das jedoch eine niedrige Quote.

Studienergebnisse zeigen zudem, dass das Wohnen zur Miete in Deutschland um ein Drittel teurer ist als das Wohnen in den eigenen vier Wänden. Warum wohnen dann so viele Bundesbürger zur Miete? Sie können oder wollen sich kein Wohneigentum kaufen. Zum Kauf ist zu einem Zeitpunkt viel Eigenkapital nötig, sodass die meisten Menschen den Großteil des Kaufpreises über einen Kredit finanzieren müssen. Auch die Erwerbsnebenkosten sind erheblich. Das kann nicht jeder stemmen. Insbesondere jungen Menschen fällt dies schwer, da sowohl ihr regelmäßiges Einkommen als auch ihr Ersparnis niedriger ist als das von älteren berufstätigen Personen.

EIN EIGENHEIM IST NICHT FÜR JEDEN ERSTREBENSWERT

Auch ein Blick über den Tellerrand hinaus lohnt sich, denn nicht alleine finanzielle Gründe spielen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung zwischen Kauf und Miete. Der Erwerb von Wohneigentum bedeutet, sich an einen Ort zu binden, denn eine baldige Weiterveräußerung macht aufgrund der hohen Erwerbsnebenkosten und der langfristigen Finanzierungsverträge keinen Sinn. Das aber möchte nicht jeder. Die Freiheit, innerhalb einer Stadt umzuziehen oder durch die große weite Welt zu ziehen, wird dadurch eingeschränkt.

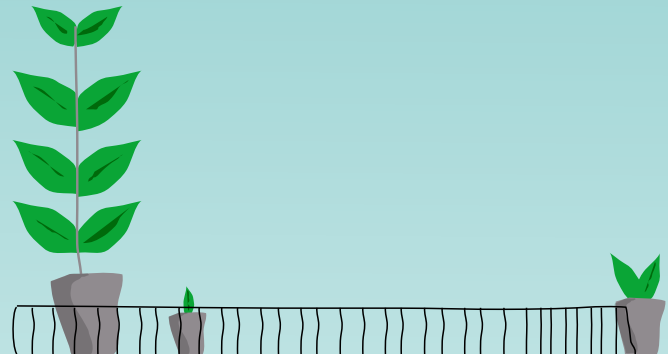


Zudem möchten viele Menschen nicht dauerhaft im Stadtzentrum wohnen. Dort ist es daher sinnvoller, zur Miete zu wohnen. Da die Kaufpreise in dieser Lage ohnehin höher sind, können viele dort erst recht kein Eigenheim erwerben. Viele Menschen werden sich also in jungen Jahren nicht für einen Kauf entscheiden und lieber den Trubel der Stadt in ihrer Mietwohnung genießen. Der Kauf von Wohneigentum wird auf eine spätere Lebensphase verschoben: Erst mit der Familiengründung zieht es viele Menschen ins eigene Haus. Und dann meist in die Randbezirke einer Stadt.

Doch wie sieht der Wohneigentumsmarkt der Zukunft aus? Aus den vorangegangenen Überlegungen lässt sich noch kein Trend ableiten. Trends beruhen immer auch auf persönlichen Meinungen und Erwartungen, weil jeder vergangene Entwicklungen unterschiedlich beurteilt. Zwei konträre Szenarien können zum Nachdenken anregen.

SZENARIO 1: WOHNEIGENTUM WIRD AUSSCHLIESSLICH VON IMMOBILIENGESellschaften ERWORBEN

Aktuell zeigt sich, dass Statussymbole und Eigentum immer unwichtiger werden. Statt Besitz anzuhäufen, wird immer mehr geteilt. Das Teilen von Autos (Carsharing), Fahrrädern sowie verschiedenster Accounts (wie zum Beispiel für Streamingdienste, Online-Versandhändler) hat Konjunktur. Dadurch können Ressourcen und Geld gespart werden. Zudem kann der Besitz sperriger, schwerer Gegenstände die Freiheit einschränken, weil ein Umzug aufwendiger wird. Das Angebot möblierter Wohnungen wird deshalb immer beliebter werden. Auch der Wandel im Arbeitsmarkt könnte in diesem Szenario seinen Beitrag leisten. Privatpersonen wechseln häufiger ihren Wohnort. Regelmäßige Arbeitgeberwechsel und die zunehmende Lust, neue Orte zu erleben, bedingen diese Entwicklung. Ein Eigenheim wird immer unattraktiver. Privatpersonen werden wegen des neuen Lebensstils vollständig auf den Kauf von Wohnungen und Häusern verzichten. Deshalb werden ausschließlich Immobiliengesellschaften um Wohnimmobilien konkurrieren. Daraus ergibt sich folgende Entwicklungsspirale: Das begrenzte Kapital der Gesellschaften wird zuerst bewirken, dass die Immobilienpreise sinken. Die Immobiliengesellschaften können dann von ihrem Kapital wieder mehr Wohnimmobilien kaufen. Dadurch wiederum steigen ihre Mieteinnahmen, und sie erwirtschaften mehr Gewinn. Die daraus folgende Investmentattraktivität bewirkt einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt und folglich weiteres Wachstum. Die Macht der Gesellschaften wird steigen und dadurch dann auch die Mieten und ihre Margen. Doch kann das ewig funktionieren?



SZENARIO 2: JEDER STREBT NACH WOHNEIGENTUM

Die Mietpreise sind hoch, und der Erwerb von Wohneigentum ist attraktiv. Die Unabhängigkeit von Vermietern und der Aufbau von etwas Eigenem sind weitere Argumente für einen Kauf. Zudem kann das Eigenheim auch der Altersvorsorge oder dem Erbe dienen. Auch der Zugang zu Krediten ist günstig. Deshalb wird jeder nach Wohneigentum streben, sodass die Nachfrage in die Höhe schnellt. Das Angebot ist zu gering, und viele Personen und Gesellschaften werden es nicht schaffen, Wohnimmobilien zu erwerben. Zudem steigen die Preise immer weiter. Insbesondere in den attraktiven Lagen können sich Privatpersonen kein Eigenheim mehr leisten. Sie werden auf die Randbezirke ausweichen. Dort werden die Preise ebenfalls steigen. Einige der Immobiliengesellschaften könnten insolvent werden, weil sie im Wettbewerb unterliegen. Wer Glück hatte, konnte seine Wohnung noch zu einem passablen Preis aus der Insolvenzmasse erwerben. Für alle anderen bleibt der Weg in die eigenen vier Wände versperrt und unbezahlbar. Und was macht dieser „Rest“? Dem bleibt nur das Wohnen zur mittlerweile überbezahlten Miete. Doch kann das ewig funktionieren?

ALLES BLEIBT, WIE ES IST

Am wahrscheinlichsten ist jedoch, dass keines dieser Szenarien eintreten wird. Vorher würde der Markt oder ein Regulator (beispielsweise der Staat) der Entwicklung entgegenwirken. Wie die Zukunft des Immobilienmarkts aussehen wird, kann niemand genau vorhersagen. Es ist aber zu vermuten, dass weiterhin rund die Hälfte des Wohneigentums Privatpersonen gehört und sich die Immobiliengesellschaften weiter positiv entwickeln. Ein Eigenheim bedeutet zudem Unabhängigkeit und das Schaffen von eigenen Werten. Einige Menschen werden deshalb weiterhin großen Grund zur Klage sehen. Für viele Menschen wird der Weg ins Eigenheim weiterhin der Start in einen glücklichen Lebensabschnitt sein, während andere bewusst lieber zur Miete wohnen.



TEXT alexander.neblung@kirchhoff.de

DESIGN lynn.stauske@kirchhoff.de

WIR MACHEN WAS MIT MEGA- TRENDS

GLOBALISIERUNG GENDER SHIFT
BIG DATA SICHERHEIT
URBANISIERUNG MOBILITÄT
NEW WORK KONNEKTIVITÄT
DIGITALISIERUNG
GESUNDHEIT ELEKTRIFIZIERUNG
INDIVIDUALISIERUNG INDUSTRIE 4.0

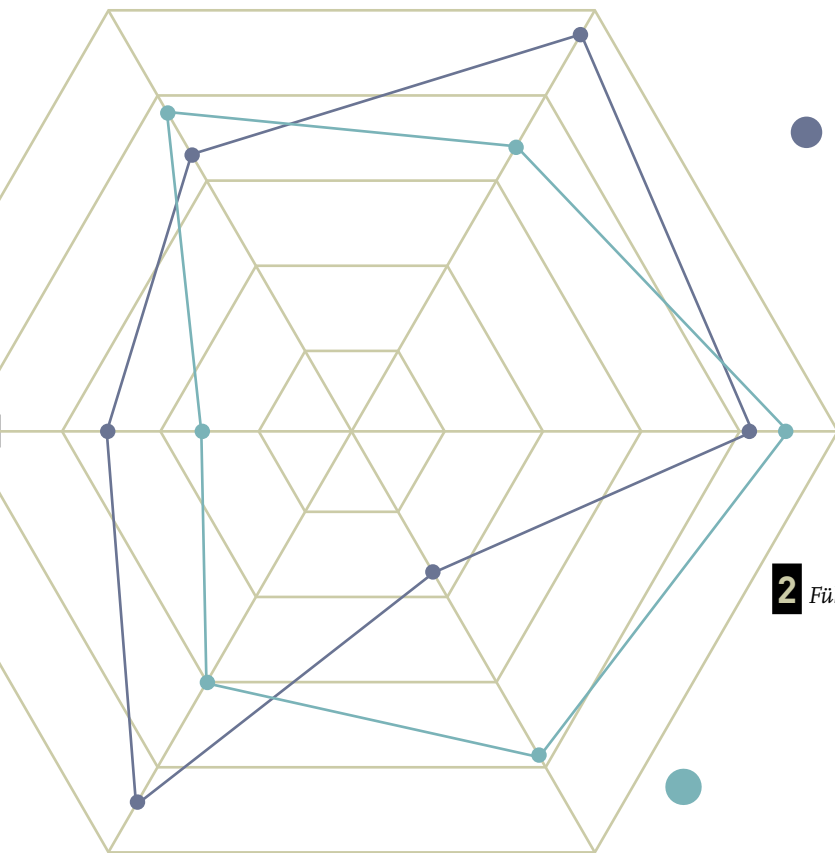
ZUKUNFTSGEPLÄNKE ODER KONkreter HANDLUNGSBEDARF FÜR IHRE INVESTOREN- KOMMUNIKATION?

Themen wie Blockchain, Elektromobilität, Industrie 4.0 oder Künstliche Intelligenz gehören nicht mehr zum Genre Science Fiction, sondern zur Literatur der Gegenwart. Die Entwicklung innovativer Zukunftstechnologien verändert unser aller Leben schneller und stärker, als uns vielleicht bewusst ist. Für deutsche Unternehmen aus den klassischen Industrien, wie zum Beispiel dem Automobilsektor, hat sich das Umfeld aufgrund aktueller Megatrends rasant verändert. Zudem haben sich einige Start-up-Schmieden mit innovativen Geschäftsmodellen in kurzer Zeit zu globalen Playern entwickelt. Die jüngsten MDAX-Aufsteiger Delivery Hero und Scout 24 zeigen, dass Investoren heutzutage mit einer anderen Brille auf ihr Investment schauen als noch vor ein bis zwei Jahren. Es geht ihnen weniger darum, was ein Unternehmen produziert, sondern vielmehr darum, ob die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens auch in fünf bis zehn Jahren noch einen Mehrwert für seine Kunden schaffen.

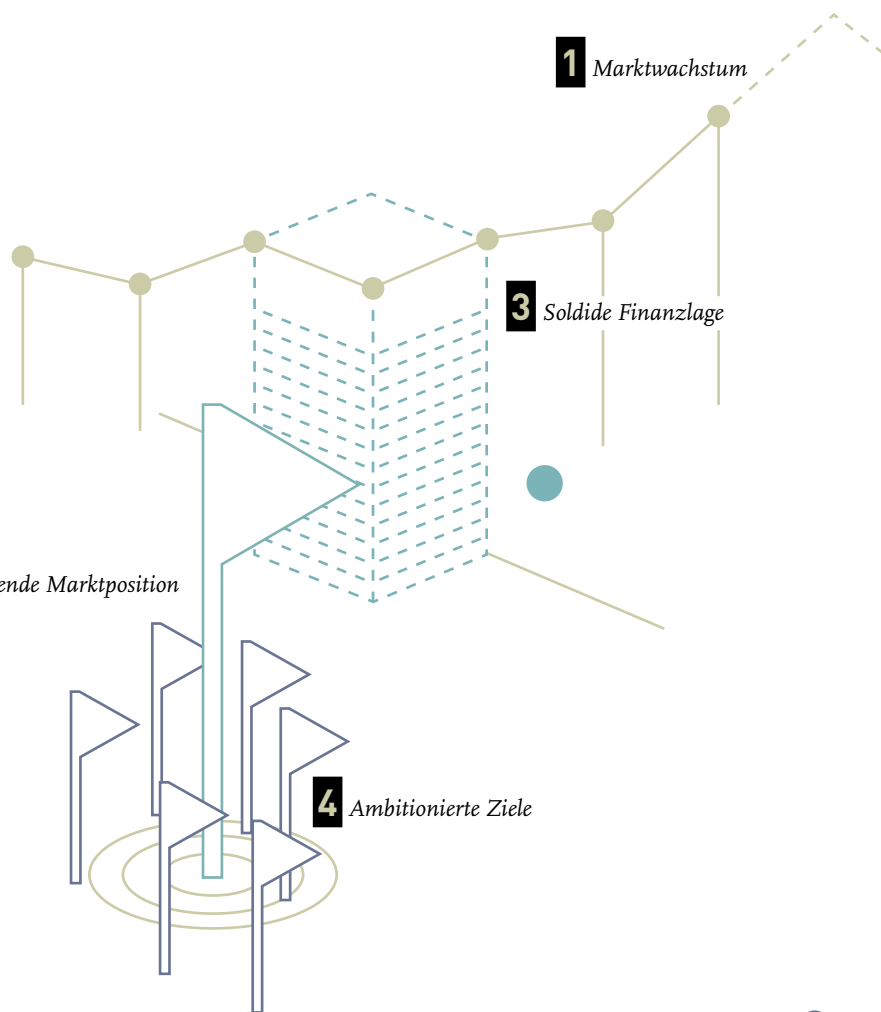
Wie können Sie als Investor-Relations-Verantwortlicher eines Unternehmens diesen veränderten Investorenanforderungen gerecht werden?

Zunächst mal müssen Sie Ihren Vorstand davon überzeugen, diese Anforderungen bei der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und Strategien zu berücksichtigen. Und Sie müssen Ihren Aktionären in der Kommunikation beweisen, dass Ihr Unternehmen für den rasanten Wandel gut aufgestellt ist und auch übermorgen noch Wert schafft. Das Schöne daran ist: Megatrends stellen eine erstklassige Chance dar, Ihre Equity Story neu zu erzählen und so Wachstumsfantasien zu beflügeln. Warum? Weil sich Ihr Investor – mindestens – folgende Fragen stellt, bevor er seine Anlageentscheidung trifft:

- 1** Wird der Markt, in dem das Unternehmen tätig ist, wachsen?
- 2** Wird das Unternehmen es schaffen, seine Marktposition in diesem Markt zu behaupten bzw. auszubauen?
- 3** Wird das Unternehmen es schaffen, dabei gute operative Margen zu erwirtschaften und über eine solide Finanzlage verfügen?
- 4** Hat sich das Unternehmen ambitionierte Ziele gesetzt?



2 Führende Marktposition



Megatrends beeinflussen die Punkte 1 und 2 direkt – und damit indirekt alle anderen Punkte, die für die Bewertung eines Investments wichtig sind.

Es gibt in der DAX-Familie gute Beispiele dafür, wie man Megatrends für die Investorenkommunikation nutzen kann – in Geschäftsberichten genauso wie in Investorenpräsentationen, auf Roadshows wie auf Hauptversammlungen. Die Continental AG gilt in der Financial Community als Vorzeigekandidat bei Investor Relations. In den aktuellen Investorenpräsentationen zeigt das Unternehmen konsequent auf, dass es für die in der Automotive-Industrie besonders relevanten Megatrends wie „Automated Driving“, „Holistic Connectivity“ und „Electrification“ schon heute sehr gut aufgestellt ist. Auch die im MDAX gelistete Leoni AG reflektiert die Ziele der neuen Konzernstrategie, die auf Megatrends ausgerichtet ist, in allen Investor-Relations-Instrumenten gleichermaßen. In seiner Rede auf der Hauptversammlung erläutert der Vorstand den Aktionären ganz konkret, wie sich das Unternehmen auf die Zukunftstrends vorbereitet hat und welche Ziele es sich dabei gesetzt hat. Die überwiegende Anzahl der Analysten empfehlen beide Aktien derzeit zum Kauf oder zum Halten – ein Zeichen für das hohe Vertrauen in den zukünftigen Erfolg der Unternehmen, und auch ein Verdienst der glaubwürdigen Kommunikation der Equity Story.

Um Ihre restlichen Zweifel an der Bedeutung von Megatrends zu beseitigen, mal Hand aufs Herz: Hätten Sie sich vor fünf Jahren vorstellen können, dass Ihr Diesel aus deutschen Innenstädten verbannt wird? Oder: Können Sie sich vorstellen, dass Sie in fünf Jahren auf einer Roadshow in einer „E-Limousine“ ohne Fahrer vom Flughafen abgeholt werden? Crazy, aber mit aktuellen Prototypen ginge das schon heute.

Also, worauf warten Sie noch? Integrieren Sie die für Sie wichtigen Megatrends in Ihre Equity Story. Teilen Sie Ihren Investoren im Zweifel auch etwas über Ihre Innovationen mit, wenn diese noch nicht marktreif sind. Sie belegen damit, dass Sie für den rasanten Wandel in den Märkten gut vorbereitet sind und zeigen, dass Sie sich täglich mit der Zukunft auseinandersetzen – und vielleicht deshalb auch im Vergleich zu Peers eine etwas höhere R&D-Quote haben. Vergangenheit ist langweilig – in der Zukunft spielt die Musik!

TEXT nicole.schuettforth@kirchhoff.de

DESIGN lisa.thomas@kirchhoff.de



SCIENCE FICTION FÜRS PORTFOLIO

INVESTMENTS IN
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Künstliche Intelligenz ist längst nicht mehr nur ein Thema für Science-Fiction-Filme, sondern auch für innovative Unternehmen und Investoren. Laut Schätzungen von Research-Unternehmen wird das Marktvolumen für Künstliche Intelligenz bis 2025 auf rund 90 Milliarden US-Dollar ansteigen. Der Grund: Das künftige Nutzerpotenzial für Künstliche Intelligenz in der Industrie wird als sehr hoch eingeschätzt. Es verwundert also nicht, dass die guten Wachstumsaussichten Künstliche Intelligenz zu einem höchst interessanten Anlagethema machen. Zwar gibt es kaum börsennotierte Firmen, die sich exklusiv mit Künstlicher Intelligenz befassen, aber dennoch spielt die Zukunftstechnologie in immer mehr Firmen eine wichtige Rolle, etwa bei US-Börsenschwergewichten wie Amazon, Alphabet (Google) oder IBM. Wie können Anleger also am besten von der prognostizierten Erfolgswelle rund um den Hype Künstliche Intelligenz profitieren, und welche Möglichkeit gibt es schon konkret für Investments in Künstliche Intelligenz?

K ÜNSTLICHE INTELLIGENZ: WAS IST DAS EIGENTLICH?

Künstliche Intelligenz (KI) oder englisch „Artificial Intelligence“ (AI) bezeichnet das menschenähnliche Denken oder Handeln eines Computers, Roboters oder einer Maschine. Dank KI sind diese Systeme in der Lage, aus ihren Fehlern zu lernen, und können so ohne erneute Programmierung auf eine ähnliche Aufgaben- oder Problemstellung anders und besser reagieren. Ein intelligentes Verhalten wird somit durch maschinelles Lernen simuliert.

Autonom fahrende Autos etwa erkennen Verkehrszeichen und reagieren entsprechend. Oder Maschinen überwachen andere Maschinen und warnen rechtzeitig vor deren Ausfall. Kurzum: Banale Arbeiten werden mit Hilfe von Technologien beschleunigt, und der Mensch kann sich wichtigeren Aufgaben widmen. Mit virtuellen digitalen Assistenten wie beispielsweise Siri von Apple oder Alexa von Amazon nutzen wir KI bereits bei uns zu Hause. Auch in der Finanzwelt hat KI mittlerweile Einzug gehalten: Automatisierte Robo-Advisors übernehmen anhand regelbasierter Modelle Dienstleistungen von Anlageberatern und geben selbständig, ohne menschliches Zutun Anlageempfehlungen für ein optimiertes Portfoliomanagement. Ein solches System kann die entsprechenden Empfehlungen oftmals auch direkt und automatisiert für den Kunden umsetzen. Häufig übernimmt ein Algorithmus die Erstellung und die laufende Überwachung und Anpassung der Portfolios. Das Spektrum der „Robo-Advisors“ reicht von reinen Auswahl-Tools für Fondsprodukte, die dem Kunden keinerlei Entscheidung abnehmen, bis zu vollwertigen Vermögensverwaltern mit einem umfassenden Service, der regelmäßige Portfolioumschichtungen im Kundenauftrag inkludiert.



DAS MILLIARDEN- GESCHÄFT MIT DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

Prognostizierter Umsatz mit
KI-Anwendungen weltweit
(in Mrd. US-Dollar)

LOHNT ES SICH, IN KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ZU INVESTIEREN?

Ähnlich wie der Markt für Mobiltelefone vor gut einem Jahrzehnt steckt der KI-Sektor heute noch in den Kinderschuhen; angesichts des technologischen Fortschritts dürfte er ihnen aber schnell entwachsen. Produkte und Dienstleistungen werden immer „intelligenter“ – dank der Anreicherung mit KI. Die Technologie scheint tatsächlich kurz davor zu stehen, alle Lebensbereiche zu durchdringen, uns in unserem Leben zu unterstützen und dadurch unverzichtbar zu werden. Die Dynamik des Zukunftsthemas KI ist also stark und wird auch im Kontext eines Anlageportfolios an Bedeutung gewinnen. Und dies nicht nur aufgrund von interessanten Renditechancen, sondern auch, um ein eher klassisches Anlageportfolio zu diversifizieren. Für Anleger könnte daher eine Portfolioergänzung durch ein KI-Investment – beispielsweise den Solactive Artificial Intelligence Performance-Index – interessant sein. Dieses neuartige Barometer bezieht die gesamte Wertschöpfungskette des Themas „KI“ ein. Die aktuell 20 Indexmitglieder entstammen den KI-Subsektoren Hardware-Plattformen, Software-Plattformen, Applikationen und „Big Data“.

STARTZUSAMMENSETZUNG DES GLEICHGEWICHTETEN SOLACTIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE PERFORMANCE-INDEX

BASISWERT	BRANCHE	LAND
ALIBABA LTD.	ALLG. WARENEINZELHÄNDLER	USA
ALPHABET INC.	INTERNETSUCHSEITEN/SOFTWARE	USA
AMAZON.COM INC.	ALLG. WARENEINZELHÄNDLER	USA
BAIDU INC.	INTERNETSUCHSEITEN/SOFTWARE	USA
BLACKROCK INC.	ANLAGEPRODUKT-MANAGEMENT	USA
BOEING CO.	FLUGZEUGFERTIGUNG	USA
DELPHI AUTOMOTIVE PLC.	AUTO-INNENAUSSTATTUNG/ -SICHERHEIT/-ELEKTRONIK	USA
FACEBOOK INC.	KOMMUNIKATION/„COLLABORATION CONTENT SITES“	USA
INTEL CORP.	MIKROPROZESSOR (MPU)/HALBLEITER	USA
MICROSOFT CORP.	ALLGEMEIN- & MISCH-SOFTWARE	USA
NETFLIX INC.	MEDIENDOWNLOAD & STREAMING/ DIGITAL CONTENTSEITEN	USA
NVIDIA CORP.	VIDEO & MULTIMEDIA/HALBLEITER	USA
QUALCOMM INC.	KOMMUNIKATION/HALBLEITER	USA
SALESFORCE.COM INC.	DIVERSE KUNDENBEZIEHUNGS- SOFTWARE (CRM)	USA
SAP SE	ALLG. UNTERNEHMENS- MANAGEMENTSOFTWARE	D
SOFTBANK CORP.	ASIEN- (NICHT CHINA) DRAHTLOSSERVICES	JAPAN
SPLUNK INC.	„BUSINESS INTELLIGENCE“-SOFTWARE	USA
TABLEAU SOFTWARE INC.	„BUSINESS INTELLIGENCE“-SOFTWARE	USA
TENCENT HOLDINGS LTD.	MULTI-HOME & BÜRO-SOFTWARE	HONGKONG
WORKDAY INC.	UNTERNEHMENSRESSOURCEN- PLANUNGS-SOFTWARE	USA

Quelle: Solactive, Thomas Rappold (Investmentberater des Solactive Artificial Intelligence Performance Index)

WER INVESTIERT BEREITS IN KÜNSTLICHE INTELLIGENZ?

Laut einer Studie des Datendienstleisters CB Insights aus dem Januar 2017 haben 2016 alleine Venture-Capital-Investoren über fünf Milliarden US-Dollar in Unternehmen investiert, die sich in irgendeiner Form mit KI befassen – ein Plus von 61 % gegenüber dem Vorjahr. Laut der PwC-Studie „What’s the real value of AI for your business and how can you capitalise?“ aus dem Juni 2017 wird KI durch die Verbesserung der Arbeitsproduktivität der globalen Ökonomie bis 2030 weitere 15,7 Billionen US-Dollar beschern – das sind zusätzliche 14 %.

Bei uns in Deutschland gilt KI allerdings immer noch als eine Art Zauberwort, das verheißungsvoll und unheimlich zugleich klingt – irgendwie nach ferner Zukunft. Andere Länder sind da schon weiter. Von den weltweit neun Hauptinvestoren in KI sind drei chinesisch (Baidu, Alibaba, Tencent) und sechs US-amerikanisch (darunter GAFA, Microsoft und IBM). Der Rest der Welt inklusive Europa: null.

Das Marktforschungsunternehmen IDC geht davon aus, dass etwa die Hälfte aller Umsätze mit Künstlicher Intelligenz im Bereich Software und Services erwirtschaftet werden. Die Schwerpunkte liegen dabei auf Anwendungen wie Text- und Medienanalyse, Suche, Visualisierung und Navigation sowie auf Softwareplattformen für kognitive Anwendungen. Zu erwarten sei außerdem, dass zu den Sektoren, die in den nächsten zehn Jahren in großem Umfang in KI investieren, insbesondere die Finanzindustrie und die Gesundheitsbranche zählen werden, da diese über große Mengen an Kundendaten verfügen.

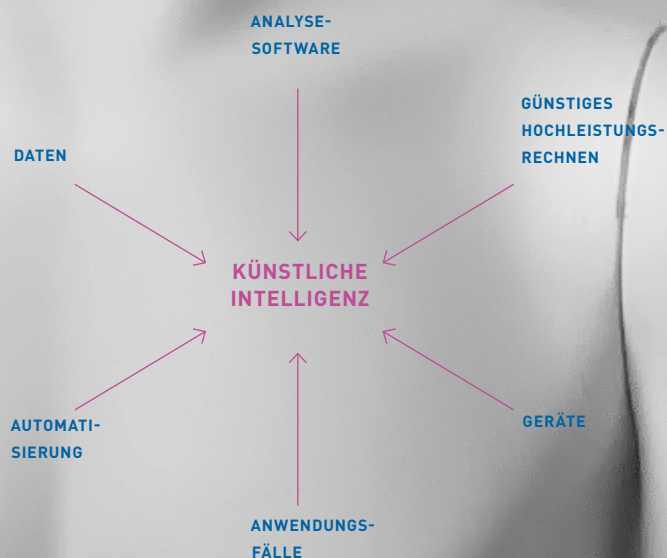
Zu den „offensichtlichen“ Unternehmen, die stets in einem Atemzug mit dem KI-Thema genannt werden, gehören die Google-Mutter Alphabet, Facebook, NVIDIA, Intel und Microsoft. Dass diese Unternehmen nicht ausschließlich auf KI setzen, muss kein Nachteil sein, da sie am Markt etabliert und generell breiter aufgestellt sind. Damit dürften die Aktienkurse weniger schwankungsanfällig sein, als dies üblicherweise bei jungen, innovativen Unternehmen der Fall ist. Zwar dürften diese Großunternehmen ihre führende Stellung auch weiterhin verteidigen – aber auch Start-ups, die sich mit KI befassen, erfreuen sich eines großen Interesses von Venture-Kapitalgebern.

WIE UND IN WAS INVESTIEREN?

Vom Anlegerstandpunkt aus betrachtet scheint es am sinnvollsten, sich auf die sogenannten „Enablers“ zu konzentrieren. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen zur Unterstützung von IT-Lösungen anbieten. Diese Firmen werden voraussichtlich als Erste vom erwarteten zunehmenden Einsatz von KI profitieren. Weitere Nutznießer der Digitalisierung sind die Anbieter von Cloud-Plattformen, die bereits „AI as a Service“-Plattformen bereitstellen, auf denen Unternehmen sich ihre eigenen maßgeschneiderten KI-Lösungen erstellen können. Die dritte Gruppe der Enabler bilden IT-Dienstleister, die von einer steigenden Nachfrage seitens der Unternehmen profitieren dürften.

ANLAGECHANCEN IM KI-SEKTOR

Quelle: Henderson Global Investors



Generell sollten die Chancen und Risiken bei Investments im Bereich KI sorgfältig bedacht werden. Für Anleger, die sich eine Einschätzung der Marktchancen von Unternehmen mit Fokus auf KI nicht zutrauen oder das Risiko über mehrere Engagements streuen möchten, stellen Investmentfonds mit thematischem Bezug zu KI eine Alternative dar. Bislang ist die Auswahl an Fonds, die gezielt in Unternehmen mit Fokus auf KI investieren, allerdings sehr überschaubar. Verbreitet sind Robotik-Fonds, allerdings sind diese weniger auf KI fokussiert, sondern investieren – nicht ausschließlich – in Firmen, die sich mit KI befassen. Gleiches gilt für Technologiefonds.

IMMER MEHR ASSET MANAGER SETZEN AUF KI, ROBOTIK & CO.

In jüngster Zeit haben einige Asset Manager Fonds aufgelegt, die auf KI, Robotik oder innovative Technologien setzen. So bietet Allianz Global Investors seit April 2017 mit dem „Fonds Allianz Global Artificial Intelligence“ (ISIN LU1548497772/WKN A2DKAV) den europaweit ersten Aktienfonds mit Fokus auf KI an, der Anlegern einen Zugang zu sämtlichen Bereichen des KI-Segments ermöglicht. Der Fonds investiert global in Unternehmen, die von der Verbreitung und dem zunehmenden Einsatz von KI profitieren, und hat seit Gründung schon rund 14 % zugelegt. Der Fonds zielt darauf ab, vom rasanten technischen Fortschritt in Bereichen wie Big Data, lernenden Maschinen, selbstfahrenden Autos sowie dem „Internet of things“ zu profitieren. Dort sind Firmen wie Micron, Broadcom, Salesforce, Splunk oder Baidu enthalten. Für Privatanleger hat die Deka mit dem „Deka-Industrie 4.0“ einen neuen Aktienfonds aufgelegt, mit dem Anleger an Unternehmen partizipieren können, die die Digitalisierung der Industrie vorantreiben. Die Candriam Investors Group gab vor kurzem eine neue Strategie für Robotik und innovative Technologien bekannt. Sie soll in Unternehmen investieren, die innovative, zukunftsweisende Produkte in diesem Segment entwickeln.

ALLIANZ GLOBAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE – AT (H2-EUR) -EUR



KI kann übrigens nicht nur Anlagefokus eines Fonds sein, sondern auch dessen Manager: So gab die Fondsgesellschaft Acatis jüngst die Lancierung des „Bayerninvest Acatis KI Aktien Global-Fonds“ bekannt, der zu 100 % von einer KI gesteuert wird. Vorerst ist das Produkt allerdings ausschließlich institutionellen Anlegern vorbehalten.

Neben Aktienfonds stehen Anlegern einige börsennotierte Indexfonds sog. Exchange Traded Funds (ETFs) zur Verfügung, darunter:

- der iShares Exponential Technologies ETF (ISIN: US46434V3814 – Symbol: XT – Währung: USD)
- der Global X Robotics & Artificial Intelligence Thematic ETF (ISIN: US37954Y7159 – Symbol: BOTZ – Währung: USD)
- der Robo-Stox Global Robotics and Automation Index ETF (ISIN: US3015057074 – Symbol: ROBO – Währung: USD)

Wer nicht in Fonds investieren möchte, der kann natürlich auch direkt Aktien börsennotierter Unternehmen kaufen, deren Fokus auf KI liegt. Dabei gibt es neben den großen Unternehmen, die sich mit KI befassen, auch eine ganze Reihe vielversprechender kleinerer Unternehmen, die im Bereich KI die Nase schon weit vorn haben und in die sich eine Investition durchaus lohnen mag.

DAS SIND DIE KÜNSTLICHE-INTELLIGENZ-AKTIEN

DIE WICHTIGSTEN AKTIEN

ALPHABET A (EX GOOGLE)	US02079K3059
BAIDU.COM INC.	US0567521085
FACEBOOK INC.	US30303M1027
IBM CORP. (INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES)	US4592001014
MICROSOFT CORP.	US5949181045

ALLE WEITEREN AKTIEN

ALIBABA	US01609W1027
AMAZON	US0231351067
APPLE INC.	US0378331005
HITACHI LTD.	JP3788600009
INFOSYS LTD. (SPONS. ADRs)	US4567881085
INTEL CORP.	US4581401001
MICRON TECHNOLOGY INC.	US5951121038
NVIDIA CORP.	US67066G1040
SALESFORCE	US79466L3024
SAMSUNG	KR7005930003
SK HYNIX INC.	KR7000660001
SONY CORP.	JP3435000009
TESLA	US88160R1014
TOSHIBA CORP.	JP3592200004
TWITTER	US90184L1026
WIPRO LTD. (SPONS. ADRs)	US97651M1099

JETZT IN KI INVESTIEREN?

KI gehört ganz klar zu den Top Investmenttrends. Viele große US-Technologiekonzerne sind längst auf den Zug aufgesprungen und investieren hohe Summen in dieses Geschäft, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Für Anleger ist das Thema KI-Aktien eine interessante Möglichkeit, sich an führenden Unternehmen in diesem Bereich zu beteiligen, um so von einem schnell wachsenden Markt zu profitieren.

Viele Unternehmen machen enorme Fortschritte auf dem Gebiet der KI. Kein Wunder also, dass man nicht alle davon auf dem Zettel haben kann. Auch wenn sich die Entwicklungen auf dem Feld immens beschleunigen, steckt die Branche immer noch in den Kinderschuhen. In diesem Moment, wo es noch sehr unsicher ist, wie sich KI auf die Bilanzen der Unternehmen auswirkt, sollte man sich lieber auf die bereits bestehenden Geschäftsfelder der Unternehmen konzentrieren – die Bemühungen im KI-Bereich darf man dann als sehr netten Bonus erachten.

TEXT anja.benlekh@kirchhoff.de

DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de



www.Das-Internet-der-Zukunft-kommt-aus-der-Luft.de/Artikel



404 ERROR

DAS INTERNET...

DIESE ÜBERSCHR...

DIE VISIONÄRE

KABEL ADE?



DIESER ARTIKEL LÄDT NOCH ...



404 ERROR

Dieser Artikel wurde nicht gefunden

BITTE UMBLÄTTERN, UM DIE SEITE NEU ZU LADEN

HTML_TXT_EDITOR.EXE

```
//<HTML> CLASS OSX XWIN10
//<LOAD_PAGE_12.9_ARTICLE_4.3>
// <SCRIPT NONCE='OLVYUSKBOW'>
  WINDOW.TEMPLATE_TIME_LOGGING = [];
  WINDOW.TEMPLATE_TIME_LOGGING.PUSH({TEMPLATE: ,WEBAPP_HEAD_BEGIN_1A', NAME:
  ,BEGIN_TEMPLATE', //TIME: DATE.NOW()});
</SCRIPT>
<LOADING>...
////<LOADING>...
//THE CONNECTION TO THE WEBSITE_64.91 HAS BEEN <SHUT_DOWN>
//<REFRESH> PAGE TO SEE CONTENT
//...
```



DAS INTERNET DER ZUKUNFT KOMMT AUS DER LUFT

INTERNET? HIER? NEIN!

Für große Teile der westlichen Welt ist die tägliche Internetnutzung selbstverständlich. Weltweit besitzen aber nur 56,5 % aller Menschen einen Internetanschluss. Der Zugang zum WorldWideWeb erfolgt überwiegend durch Kabelverbindungen unter der Erde, die als Datenpipelines für die Haushalte fungieren. Um der gesamten Weltbevölkerung einen Zugang zum Internet zu ermöglichen, ist dieses Modell jedoch nicht geeignet. Warum nicht? Die Datenmengen steigen von Jahr zu Jahr, und neue Technologien, wie beispielsweise das autonome Fahren oder das „Internet der Dinge“, verlangen immer schnellere Datenübertragungsraten.

Verschaffen wir uns erst mal einen Überblick über die Gesamtlage: Deutschland ist zwar eine führende Industrienation, hat aber in Sachen digitale Infrastruktur einiges nachzuholen. Schnelle Internetverbindungen gibt es vor allem in den Ballungszentren. In den Regionen Frankfurt am Main, Stuttgart, Köln-Bonn und Dortmund beispielsweise



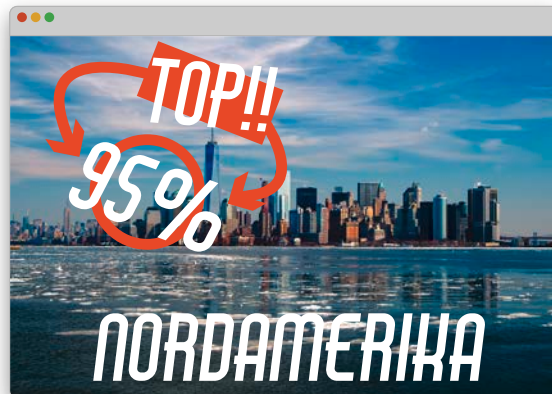
Prozentualer Anteil der Bevölkerung mit Zugang zum Internet.



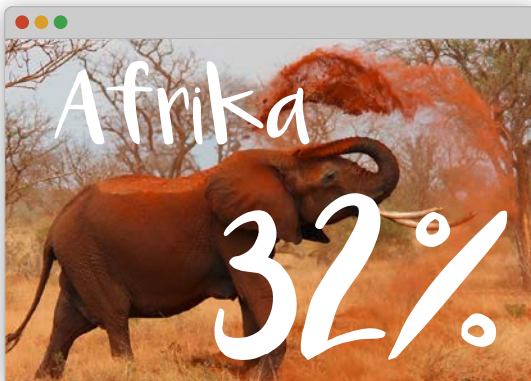


können sich Internetnutzer über eine schnelle Verbindung freuen. Am höchsten sind die Geschwindigkeiten in Düsseldorf und Karlsruhe mit durchschnittlich 71 Mbit/s. Am niedrigsten sind sie in Ballungszentren in Bayern und im Osten Deutschlands. Hier liegt die durchschnittliche Geschwindigkeit unterhalb 45 Mbit/s. Im Bundesländervergleich surfen die Baden-Württemberger am schnellsten, während es in Sachsen am längsten dauert, Inhalte zu laden.

Ziel der letzten Bundesregierung war es, bis Ende des Jahres 2018 allen deutschen Verbrauchern einen Anschluss von mindestens 50 Mbit/s zu ermöglichen. Dazu sind große finanzielle Investitionen nötig. Die Bevölkerungsdichte ist der



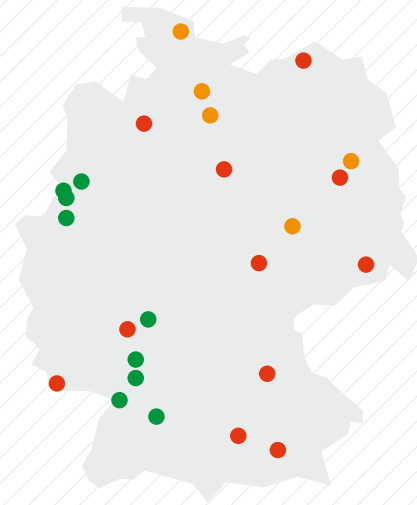
Hauptgrund für die großen Unterschiede bei Anschlusszahlen und Geschwindigkeit: Je geringer besiedelt eine Region ist, desto höher sind die Anschlusskosten pro Kopf. Dabei ist der Ausbau der digitalen Infrastruktur vor allem ein Wirtschaftsfaktor. So klagten viele Bauern über langsame Verbindungen, die sie daran hindern, landwirtschaftliche Daten wie zum Beispiel Angaben zu produzierten Milchmengen fristgerecht an Molkereien liefern zu können. Zudem können die Potenziale der Digitalisierung für die Landwirtschaft ohne schnelle Internetverbindung nicht genutzt werden. Durch eine bessere digitale Infrastruktur würde folglich auch die Wirtschaft erheblich profitieren. Schaut man sich Deutschland im internationalen Vergleich an, liegt es bei den durchschnittlichen Übertragungsraten erst auf Platz 25 mit 15,3 Mbit/s. An der Spitze steht Südkorea mit 28,6 Mbit/s.





Schaut man sich Deutschland im internationalen Vergleich an, liegt es bei den durchschnittlichen Übertragungsraten erst auf Platz 25 mit 15,3 Mbit/s.

Übertragungsgeschwindigkeit in Deutschland



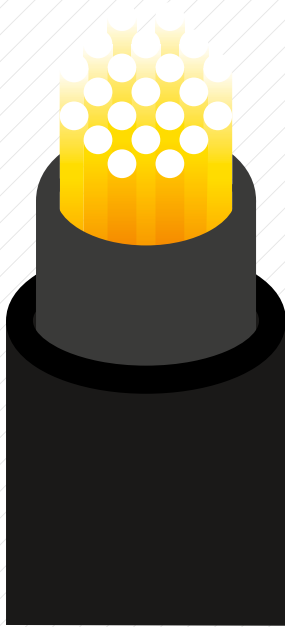
Überdurchschnittlich ●
Durchschnittlich ●
Unterdurchschnittlich ●

DIESE ÜBERSCHRIFT MUSS NOCH LAD...

Laut Innovationsindikator des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ist die digitale Infrastruktur die Schwäche des Standorts Deutschland.

Eines der Hauptprobleme sind die – in Deutschland hauptsächlich verlegten – Kupferkabel. Ihre Übertragungsgeschwindigkeit beträgt momentan höchstens 100 Mbit/s. Die Möglichkeiten, die Geschwindigkeit der Verbindungen weiter zu steigern, sind beschränkt. Zwar werden zunehmend teure Glasfaserkabel mit einer Übertragungsgeschwindigkeit von 100 Gbit/s verlegt, meistens jedoch nur bis in die Verteilerkästen. Diese Technik nennt sich „Vectoring“ und erhöht die

Datenübertragungsrate. Allerdings werden die Daten danach trotzdem mit geringer Geschwindigkeit vom Verteilerkasten zum Endverbraucher transportiert, da sie am Ende durch die leistungsschwächeren Kupferkabel geleitet werden. Mit weiteren Updates soll eine Übertragungsgeschwindigkeit von 250 Mbit/s bei Kupferkabeln erreicht werden, ohne Glasfaserkabel bis in die Häuser zu legen. Die zukünftigen Anforderungen werden jedoch schnell selbst die 250 Mbit/s übersteigen. Dann müssten die Glasfaserkabel eben doch verlegt werden.



Glasfaserkabel für ganz Deutschland von Bauunternehmen

★★★★☆ 2.493.282 Kundenbewertungen

Preis: **Mehrere Milliarden EUR**
zzgl. Versand und Montage

Nicht auf Lager.
Lieferung ungefähr in 20 Jahren.

Stil: Deutschland Kit

Deutschland
Gesamtpack

Europa
Gesamtpack

Welt
Gesamtpack

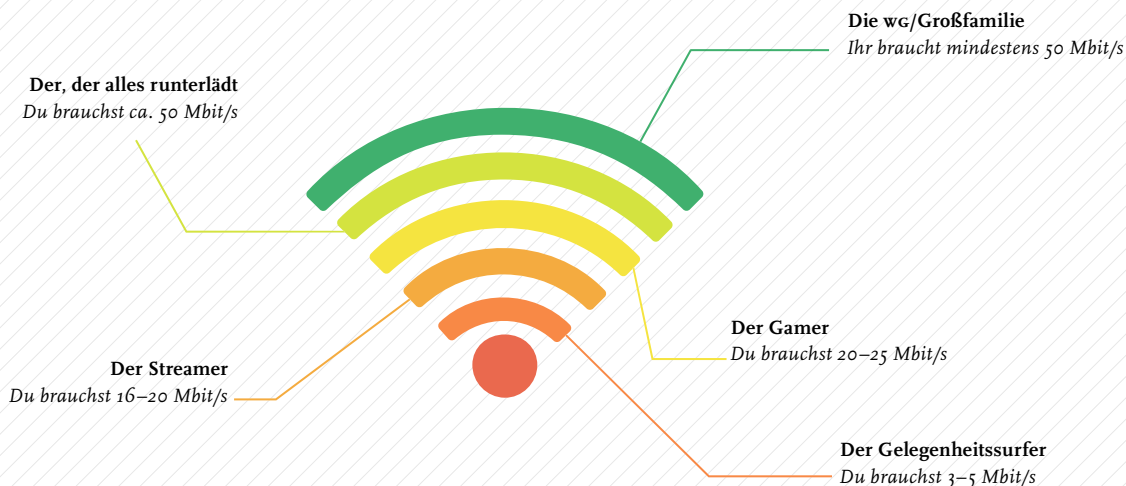
Der Ausbau des kompletten deutschen Glasfaserkabelnetzes würde zirka 20 Jahre dauern. Dafür müssten unzählige Straßen und Plätze aufgerissen und die Kabel neu verlegt werden. Zusätzlich kostet der Ausbau mehrere Milliarden Euro. Selbst wenn Zeit, Geld und kurzzeitige Einschränkungen der Infrastruktur keine Rolle spielen, wären die Tiefbaufirmen mit den vielen Aufträgen überlastet.

Gleichzeitig steigt auch die Nachfrage bei mobilem Datenvolumen stark an. Alleine in Deutschland hat sich das über Mobilnetze übertragene Datenvolumen in den Jahren 2011 bis 2016 von 100 auf 860 Millionen Gigabyte pro Jahr gesteigert. Dieser enorme Zuwachs erklärt sich durch das „Internet der Dinge“

*Alleine in Deutschland hat sich das über
Mobilnetze übertragene Datenvolumen
in den Jahren 2011 bis 2016
von 100 auf 860 Millionen Gigabyte
pro Jahr gesteigert.*



Wie schnell muss dein Internet sein?



und die 54 Millionen Smartphone Nutzer (ab 14 Jahre) in Deutschland. Aufgrund der hohen Nachfrage bei mobilem Datenvolumen fangen die Mobilfunkbetreiber an, ihre Netze auf 5G auszubauen. Es gilt als Standard für das „Internet der Dinge“, die Industrie 4.0 und die Telemedizin. Die Datenübertragungsraten bei 5G-Mobilfunknetzen liegen bei bis zu 10.000 Mbit/s. Einmal zum Vergleich: Das heutige LTE-Netz schafft „nur“ 1.200 Mbit/s. Auch der Ausbau der Mobilfunknetze ist mit erheblichen Kosten verbunden, weil die Empfangsmasten aufgerüstet und aufgestockt werden müssen, gerade in gebirgigen Regionen.

Langsame Verbindungen hemmen die Digitalisierung und das damit verbundene Chancenpotenzial. Laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2016 verfügt nur jedes

dritte Unternehmen (31 %) in Deutschland mit mindestens zehn Mitarbeitern über einen schnellen Internetanschluss. Darunter fallen alle Breitbandanschlüsse mit einer Datenübertragungsrate von mindestens 30 Mbit/s. Gerade weil das Ziel, allen Menschen Zugang zu schnellem Internet zu ermöglichen, sich nicht auf Deutschland beschränkt und das Verlegen von Kabeln jeglicher Art in vielen Regionen der Erde nicht praktikabel ist, müssen alternative Lösungen gefunden werden.

Wenn der Glasfaserkabel- und der Mobilfunknetzausbau zu teuer sind und zudem nicht überall auf der Welt die Verlegung von Kabeln oder das Aufstellen von Mobilfunkstationen möglich ist, was ist dann die Lösung, um der gesamten Weltbevölkerung langfristig Zugang zum Internet zu ermöglichen? Dazu gibt es bereits vielfältige Ideen mit unterschiedlichen Ansätzen.

GESTATTEN? – DIE VISIONÄRE

So wollen beispielsweise die Unternehmen SpaceX und Google das Internet via Satellit in die Luft bringen und damit vor allem in den USA diejenigen erreichen, die bislang weder mit Glasfaserkabeln noch über Mobilfunk Internet empfangen können. Dazu sollen 4.500 Satelliten in die Erdumlaufbahn gebracht werden. Derzeit befinden sich dort gerade mal 1.000 funktionstüchtige Satelliten. Die Anzahl der Satelliten würde sich also binnen weniger Jahre alleine durch diese beiden Unternehmen ungefähr verfünffachen. Dabei sind SpaceX und Google nicht die Einzigen, die mit Satelliten in die Erdumlaufbahn streben. Da wären ebenfalls der US-Anbieter ViaSat, der Internetkonzern Facebook oder der europäische Raketenhersteller Airbus. Das Unternehmen OneWeb geht einen ähnlichen Weg, jedoch plant es, ein Netz aus Satelliten mit Empfangsstationen auf dem Boden zu kombinieren. Damit möchte OneWeb vor allem Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen in schwer zugänglichem Gelände oder in Krisengebieten den Internetzugang ermöglichen.

Die heutige Laserkommunikation kann bis zu 10 Gbits/s Datenmaterial übertragen. Jedoch steckt diese Art der Datenübertragung noch in den Kinderschuhen.

Des Weiteren zählen Flugpassagiere und Menschen in ländlichen Gebieten zu ihren Zielgruppen. Die Daten werden dabei per Funk (Radio Frequency) übertragen.

Bislang läuft das Senden und Empfangen von Daten aus dem Weltraum über Funkwellen. Wenngleich die Nutzung von Funkverbindungen zur Datenübertragung eine altbewährte Technik ist, so hat sie leider Nachteile im Hinblick auf Übertragungsgeschwindigkeit und Sicherheit. Um eine stabile Verbindung zu gewährleisten, müssen tausende neue Satelliten in die Erdumlaufbahn gebracht werden. Zusätzlich sind Funkverbindungen angreif- und abhörbar.

Eine andere Methode, um eine schnellere Datenübertragung zu gewährleisten, die dazu auch noch sicherer ist, stellt die Übertragung durch Laserstrahlen dar. So möchte zum Beispiel das deutsche Unternehmen Mynaric die Datenübertragung mit Laserstrahlen anstatt per Funk realisieren. Für die Datenübertragung per Laser spricht dabei einiges. Sie ist schneller, sicherer, einfacher bereitzustellen, kompakter und günstiger als Funkwellen. In der Weltraumforschung wird diese Technik bereits genutzt, genauso wie im militärischen Bereich.

Die heutige Laserkommunikation kann bis zu 10 Gbits/s Datenmaterial übertragen. Jedoch steckt diese Art der Datenübertragung noch in den Kinderschuhen, weswegen die Datenübertragungsraten weiterhin ausbaufähig sind. Bei Mynaric wird dabei ein Infrarot-Laser mit einer Frequenz von 1,014 Hz verwendet. Trotz des Einsatzes von Laser kann man den Strahl mit dem bloßen Auge nicht sehen. Zum Senden und Empfangen der Laserstrahlen sollen Satelliten sowie kleine unbemannte Drohnen und Bodenempfangsstationen dienen. Zusätzlich möchte Mynaric mit weiteren Produkten die bereits bestehende Infrastruktur nutzen und beispielsweise Flugzeuge mit Sende- und Empfangsgeräten ausstatten.



HEUTE

ÜBER **1.700**
SATELLITEN IM ALL



DIE ZUKUNFT

9.000
ANTRÄGE FÜR
SATELLITEN
WURDEN ALLEIN
2017 GESTELLT

ES HAT BOOM GEMACHT

Viele verschiedene Akteure möchten die Weltbevölkerung zukünftig aus der Luft mit dem Internet verbinden. Da der Zugang zum All aufgrund neuer Technologien deutlich einfacher geworden ist, erlebt die Raumfahrt gerade einen Boom. Bis jetzt ist aber noch keines der Unternehmen bereit für die Serienproduktion ihrer Technik. Das ist jedoch nur noch eine Frage der Zeit. Das Satellitengeschäft scheint vor einem Wachstumsschub zu stehen. So sind alleine 2017 über 9.000 Anträge für Satelliten bei der zuständigen us-Netzbehörde, der Federal Communications Commission (FCC), eingegangen. Alle Hersteller möchten ihre Satelliten im niedrigen Erdborbits platzieren, weil diese Signale besser auf der Erde zu empfangen sind. Deshalb hat die zuständige us-Behörde, die Federal Aviation Administration (FAA), bereits ein Computerprogramm in Auftrag gegeben, das Kollisionen im All mit Hilfe von Big Data vermeiden soll. Damit beim Internet aus der Luft kein Kabelsalat entsteht.

KABEL ADE?

Angesichts dieser Entwicklungen kann man wohl davon ausgehen, dass das Internet zukünftig aus der Luft kommen wird. Damit wären dann theoretisch alle Haushalte der Welt mit schnellem Internet verbunden. Das muss jedoch nicht dazu führen, dass das Kabel ausgedient hat. Wer schnelles Internet aus der „Dose“ bekommt, wird dieses vermutlich auch weiterhin nutzen. Worüber wir uns aber in Zukunft alle freuen dürfen, ist günstigeres, überall verfügbares Internet. Es wird schwer werden, einen Platz auf der Erde zu finden, an dem wir keine E-Mails empfangen oder im Internet surfen können. Ob wir in Zukunft erreichbar sind oder nicht, wird also eher an unseren Endgeräten liegen als an der Verbindung. Wer dann mal wieder richtig abschalten möchte, muss das aktiv tun – nämlich sein Endgerät.



TEXT alina.konyen@kirchhoff.de

DESIGN clemens.schoeneboom@kirchhoff.de



DerMac



Server



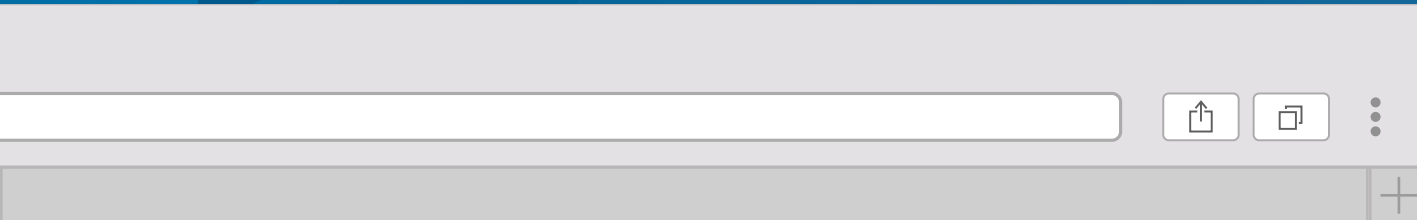
Sachen



Backup



Andere Sachen



SIE SIND IM BEGRIFF, DIESEN ARTIKEL ZU SCHLIESSEN.
SIND SIE SICH SICHER, DASS SIE DIESE SEITE INKLUSIVE
8 WEITEREN SCHLIESSEN WOLLEN?

☐ BEIM NÄCHSTEN LESEN NICHT NOCH MAL FRAGEN

ZURÜCKBLÄTTERN

ALLE SEITEN SCHLIESSEN

BÖRSENBOOM 2.0?

Im Jahr 2017 sind in Deutschland nur wenige Unternehmen an die Börse gegangen, obwohl die Rahmenbedingungen sehr günstig waren. Ist der Markt für Börsengänge am Ende – oder gibt es 2018 wieder Grund zur Hoffnung?

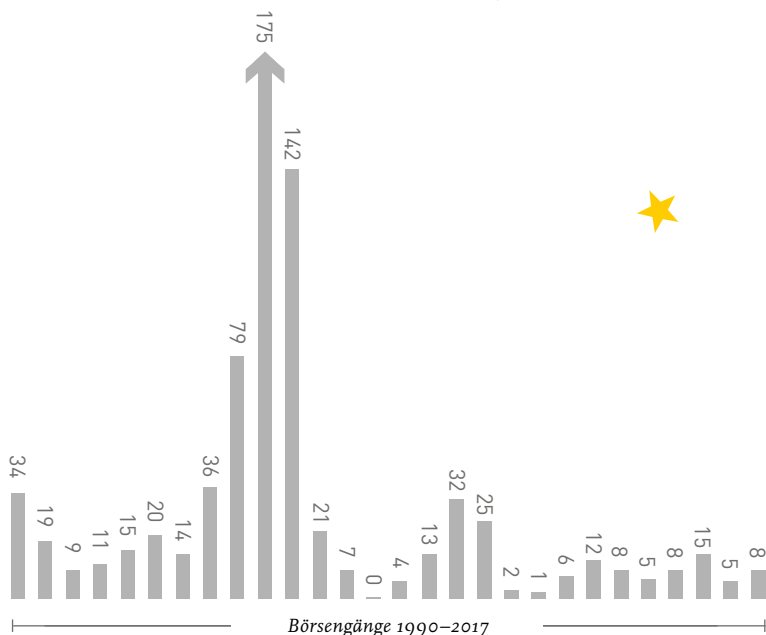
MEHR CHANCEN ALS RISIKEN

Bevor man eine Prognose für 2018 wagt, sollte man einen Blick auf die historische Entwicklung werfen: Im Durchschnitt gingen von 1990 bis 2017 jährlich rund 26 Unternehmen im Prime Standard an die Börse. Der um die Ausreißer der Jahrtausendwende bereinigte Durchschnitt (Median) beläuft sich aber auf rund 13 Unternehmen. Gemessen an diesem Wert waren die Jahre 2016 und 2017 mit fünf bzw. acht Börsengängen schwache Jahre, während das Jahr 2015 mit 15 Börsengängen ein gutes Jahr war. Demnach ist die Lage am Markt für Börsengänge zwar nicht rosig, aber auch nicht so dramatisch, wie es manchmal dargestellt wird.

„Wer die T-Aktie kauft, kauft auch ein Stück Zukunft.“ Mit diesen Worten bewirbt der damalige Vorstandschef Ron Sommer vor mehr als 20 Jahren die Aktie der Deutschen Telekom. Am 18. November 1996 ist es dann so weit: Das Unternehmen geht an die Börse – und die „T-Aktie“ legt einen Bilderbuchstart hin. Der Börsengang der Deutschen Telekom entfacht einen nie zuvor dagewesenen Aktien-Hype, der nicht nur Kleinanleger, sondern auch Unternehmen erfasst. Mehr als 430 Gesellschaften gehen in den drei Jahren von 1997 bis 2000 in Deutschland an die Börse.

Heute ist vom damaligen Börsenboom längst nichts mehr zu spüren. Seit dem Jahr 2001 hat das Prime-Standard-Segment lediglich rund 170 Börsengänge verzeichnet. In den vergangenen beiden Jahren waren es gerade mal 13. Die Flaute hat vor allem drei Gründe: Zum einen hielt die Euphorie der „New Economy“ nur ein paar Jahre – im März 2000 stürzten die Märkte mit dem Platzen der sogenannten „Dotcom-Blase“ ab. Zum anderen folgte mit der Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 bereits wenig später der nächste Rückschlag. Beide Ereignisse haben viele Investoren nachhaltig traumatisiert und Unternehmen von einem Engagement am Kapitalmarkt abgeschreckt. Darüber hinaus hat die Anzahl der Unsicherheitsfaktoren – zumindest gefühlt – deutlich zugenommen. Vor allem die geopolitischen Konflikte des Westens mit den autoritären Machthabern in der Türkei, Russland, Syrien und Nordkorea sorgen für Unruhe. Doch auch das Verhältnis der westlichen Staaten untereinander ist angespannt, wie die Auflösungserscheinungen des transatlantischen Bündnisses und der Europäischen Union zeigen.

Bedeutet das, dass der Markt für Börsengänge nun am Ende ist, weil die privaten und institutionellen Anleger verängstigt sind und sich die Unternehmenslenker davor fürchten, auf ihren Aktien sitzen zu bleiben, und deshalb ein Initial Public Offering (IPO) gar nicht erst in Erwägung ziehen? Oder gibt es doch noch Grund zur Hoffnung?



Eine Prognose für das Börsenjahr 2018 zu treffen, ist schwer. Klar ist aber: Einen Boom wie zur Jahrtausendwende wird es in Zukunft wohl nicht mehr geben. Insgesamt sind die Rahmenbedingungen weiterhin günstig. Gründe dafür sind insbesondere das starke Wirtschaftswachstum, die hohe Kaufkraft der Privatverbraucher, die Rekordgewinne und -dividenden der Unternehmen sowie eine gute Entwicklung der Aktienindizes. Zudem sind viele Bewertungen trotz des hohen DAX-Stands immer noch recht moderat. Das sorgt, gepaart mit den niedrigen Zinsen, für einen steigenden Risikoappetit bei den Investoren. Demgegenüber stehen Unsicherheitsfaktoren wie die unberechenbaren Entscheidungen des US-Präsidenten Donald Trump, die Folgen des Austritts Großbritanniens aus der Europäischen Union, der schrittweise Ausstieg der Zentralbanken aus der Niedrigzinspolitik, die Abschwächung des chinesischen Wirtschaftswachstums und die Angst vor einem weltweiten Handelskrieg.

RENAISSANCE DER SCHWERGEWICHTE

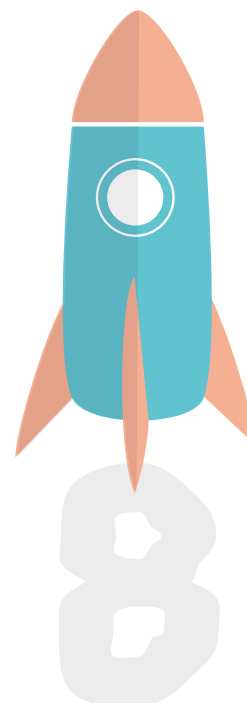
Nichtsdestotrotz kann sich die vorläufige Bilanz für das erste Börsenhalbjahr 2018 sehen lassen! Von Anfang Januar bis Ende Juni gingen im Prime Standard elf Unternehmen an die Börse – und damit bereits mehr als im Gesamtjahr 2017. Zudem wurde bei diesen Emissionen ein Platzierungsvolumen von knapp 7,2 Milliarden Euro erzielt. Das ist, gemeinsam mit dem Platzierungsvolumen im Jahr 2006, der zweithöchste Wert seit dem Jahr 2000. Darüber hinaus brachten gleich zwei Neuemissionen jeweils mehr als eine Milliarde Euro auf die Börsenwaage. Der Siemens-Tochter Siemens Healthineers gelang mit einem Platzierungsvolumen von 4,2 Milliarden Euro der größte Börsengang seit der RWE-Tochter Innogy vor zwei Jahren und der fünftgrößte Börsengang in Deutschland überhaupt. Das lässt uns hoffen, dass der Markt für Börsengänge noch lange nicht am Ende ist.

Zuletzt wurden wegen der Kursverluste an den Aktienmärkten im ersten Quartal einige IPOs abgesagt. Im zweiten Quartal haben sich viele Indices jedoch weitgehend erholt, sodass die Chancen auf eine Fortsetzung der Kursrallye und damit auf eine Rückkehr der IPO-Kandidaten in der zweiten Jahreshälfte steigen. Vielleicht traut sich dann auch Springer Nature aus der Deckung: Der Wissenschaftsverlag hatte sein für Mai geplantes Debüt auf unbestimmte Zeit verschoben. Durch die Emission will das Unternehmen einen Erlös von bis zu 1,6 Milliarden Euro erzielen.



POSITIVER AUSBLICK

Die Zahl der Börsengänge dürfte bis Ende 2018 weiter steigen. Rund 70 Unternehmen werden Marktgerüchten zufolge derzeit als IPO-Kandidaten gehandelt. Darunter befindet sich auch der Nutzfahrzeug-Zulieferer Knorr-Bremse, der mit einem geschätzten Volumen von vier Milliarden Euro der zweitgrößte Börsengang des Jahres nach Siemens Healthineers werden könnte. Wir gehen davon aus, dass im zweiten Halbjahr mindestens noch vier weitere Unternehmen an die Börse gehen und die Zahl der Börsengänge im Prime Standard bis Ende des Jahres auf insgesamt rund 15 Börsengänge steigt (Stand 2. Juli 2018) – dann wäre 2018, gemeinsam mit 2015, das stärkste Jahr für Börsengänge seit dem Vorkrisenjahr 2007. Das wäre nicht nur ein überaus positives Signal für die Aufbruchsstimmung am IPO-Markt und ein Beweis für die Attraktivität des Börsenstandorts Deutschland, sondern auch ein klares Zeichen dafür, dass die Börse boomen kann, ohne in einen gefährlichen Hype zu verfallen.



TEXT nikolaus.hammerschmidt@kirchhoff.de

DESIGN lynn.stauske@kirchhoff.de

EIN GESETZ, VIELE DEUTUNGEN

Das Schlagwort der Berichtssaison 2017 war sicherlich „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz“ – zumindest in den Investor Relations- und Nachhaltigkeitsabteilungen der betroffenen Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungen in Deutschland. Nach dem neuen Gesetz mit der schönen Abkürzung „CSR-RLUG“ muss die Berichterstattung Mindestanforderungen erfüllen im Hinblick auf Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Gleichmaßen soll die neue Rechtslage den individuellen Besonderheiten des Unternehmens gerecht werden.

Wie sind die DAX 30-Unternehmen mit der neuen Herausforderung umgegangen? Haben sie das Gesetz dogmatisch befolgt und schlicht abgearbeitet? Oder haben sie den gebotenen Gestaltungsraum genutzt und informativ die eigene Nachhaltigkeitsleistung dargestellt? Diese Fragen waren für uns Anlass genug, gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton AG und der Fachhochschule Wedel einen genauen Blick auf die praktische Ausgestaltung bei den DAX 30-Unternehmen zu werfen. Dabei haben wir unter anderem folgende Aspekte untersucht:

- 1) Wo verorten die Unternehmen ihre Pflichtberichterstattung?
- 2) Wie viele Seiten werden durchschnittlich zum CSR-RLUG geschrieben?
- 3) Wer lässt die Angaben durch Externe auf sachliche Richtigkeit prüfen?

WO STEHT ES GESCHRIEBEN?

Rund die Hälfte der analysierten DAX 30-Unternehmen platziert ihre nichtfinanzielle Erklärung (NFE) bzw. ihren nichtfinanziellen Bericht (NFB) innerhalb des Geschäftsberichts bzw. Integrierten Berichts. Drei Unternehmen platzieren die NFE als eigenes Kapitel im Lagebericht. Sechs weitere Unternehmen integrieren ihre NFE in den Lagebericht, und sechs verorten ihren NFB außerhalb des Lageberichts als eigenständiges Kapitel. Zwölf DAX 30-Unternehmen machen von der Möglichkeit Gebrauch, ihren NFB außerhalb des Geschäftsberichts bzw. Integrierten Berichts zu veröffentlichen. Dabei veröffentlichen fünf der Unternehmen ihren NFB als separate PDF-Datei. Weitere sechs platzieren ihn innerhalb ihres Nachhaltigkeitsberichts, und ein Unternehmen gibt an, dass sein gesamter Nachhaltigkeitsbericht den NFB darstellt.

Dieses uneinheitliche Bild verdeutlicht die große Verunsicherung bei den Unternehmen. Für sie ist

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG IM ÜBERBLICK

- Rund die Hälfte der Unternehmen platziert die Pflichtangaben über nichtfinanzielle Informationen innerhalb des Geschäftsberichts bzw. Integrierten Berichts.
- Große Unterschiede bestehen beim Umfang der nichtfinanziellen Erklärungen bzw. Berichte, die zwischen acht und 93 PDF-Seiten lang sind. Der Median liegt bei 13,5 PDF-Seiten.
- Nur ein Unternehmen hat davon abgesehen, seine nichtfinanzielle Erklärung durch einen Wirtschaftsprüfer prüfen zu lassen.

es noch nicht klar, ob das CSR-RLUG eine weitere und mitunter lästige Berichtspflicht ist oder ein geeignetes Mittel, um ihr nachhaltiges Handeln aufzuzeigen. Erst die Zukunft wird zeigen, ob sich eine Berichtsform durchsetzt und als Best Practice gilt.

WIE VIEL MUSS GESCHRIEBEN WERDEN?

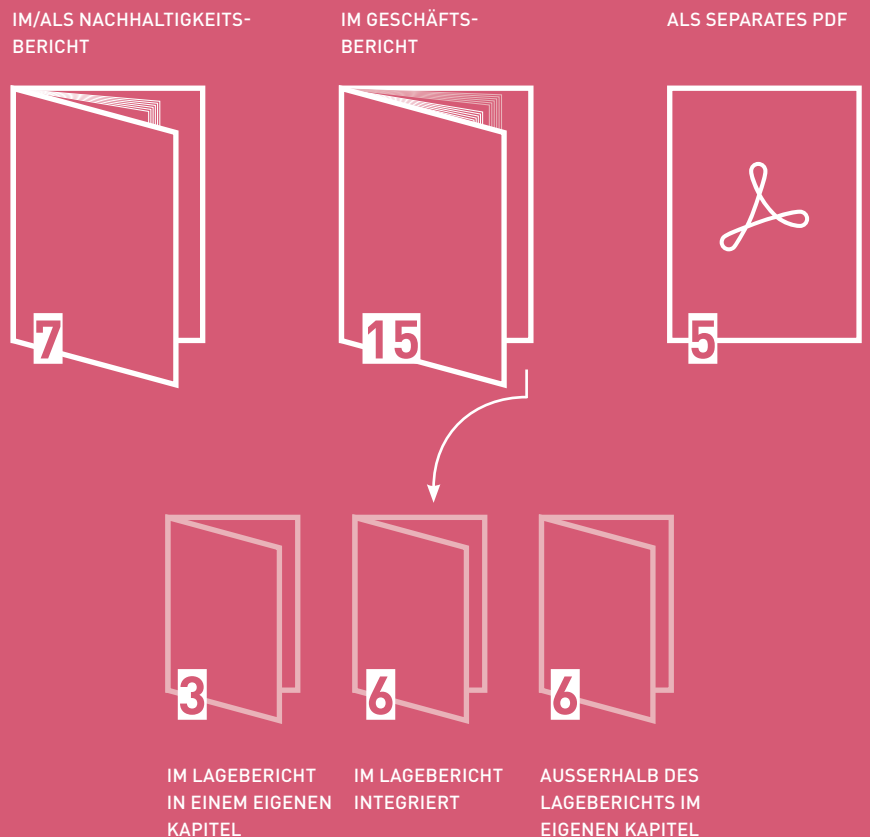
Um die inhaltlichen Anforderungen des CSR-RLUG zu erfüllen, berichten die analysierten DAX 30-Unternehmen in einem unterschiedlichen Umfang. Die Bandbreite der veröffentlichten NFES/NFBS reicht von acht bis 93 PDF-Seiten; der Median liegt bei 13,5 PDF-Seiten. Rechnet man das in Normseiten von 1.500 Zeichen um – was eine bessere Vergleichbarkeit zwischen grafisch aufwendig gestalteten und stark textlastigen Publikationen gewährleistet –, ergibt sich bei den betrachteten 16 Unternehmen mit einer geschlossenen NFE/einem geschlossenen NFB ein Median von 37,5 Normseiten – bei einer Spanne von 13 bis 191 Normseiten.

Woran liegt es, dass wir so unterschiedliche Umfänge der NFES und NFBS vorfinden? Zum einen wohl an den unterschiedlich detaillierten Ausführungen der Inhalte. Zum anderen aber auch daran, dass die Unternehmen in unterschiedlichem Maße von der Möglichkeit Gebrauch gemacht haben, auf andere Inhalte des Lageberichts zu verweisen. Wie zum Beispiel bei der Beschreibung des Geschäftsmodells – eine Pflichtangabe nach dem CSR-RLUG. Die meisten der analysierten DAX 30-Unternehmen nutzen die Möglichkeit des Verweises, einige beschreiben das Geschäftsmodell nur kurz und verweisen dann ebenfalls auf den Lagebericht. Nur sieben verzichten gänzlich auf den Verweis und beschreiben das Geschäftsmodell vollständig im NFB. Somit gibt es auf die Eingangsfrage nur eine mehrdeutige Antwort: Es kommt darauf an.

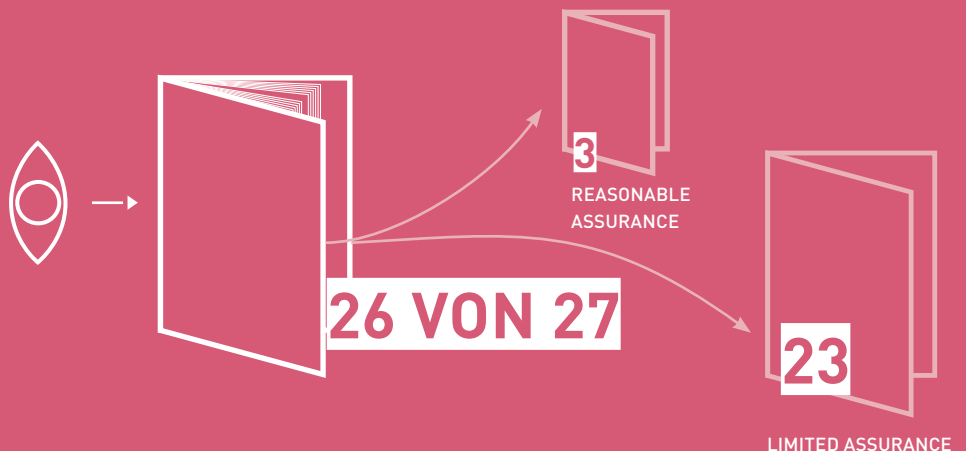
WER LÄSST DEN BERICHT EXTERN PRÜFEN?

Zwar zeigt sich bei den DAX 30-Unternehmen eine große Bandbreite hinsichtlich des Umfangs ihrer nichtfinanziellen Pflichtangaben, bezüglich der inhaltlichen Prüfung herrscht aber weitgehend Einigkeit. 96 % der analysierten Unternehmen lassen ihre NFE bzw. ihren NFB zusätzlich zur bestehenden Prüfungspflicht des Aufsichtsrats freiwillig von einem Wirtschaftsprüfer inhaltlich prüfen. Drei der DAX 30-Unternehmen lassen den Wirtschaftsprüfer sogar mit „hinreichender Sicherheit“ prüfen, d. h. mit einem positiv formulierten Prüfungsurteil und umfangreichen Prüfungshandlungen. Der Rest wählt – wie bisher üblich für die Unternehmen, die ihre CSR-Berichterstattung überhaupt prüfen lassen – eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit.

IN WELCHER FORM BERICHTEN DIE UNTERNEHMEN?



ANZAHL DER EXTERN INHALTLICHEN PRÜFUNGEN



Die Beauftragung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist nach wie vor eine Entscheidung, die im Ermessen des Unternehmens steht. Eine solche externe Prüfung ist aus unserer Sicht empfehlenswert, denn sie steigert die Qualität der Informationen, schafft zusätzliches Vertrauen bei den Anspruchsgruppen und unterstützt den Aufsichtsrat in seiner Kontrollfunktion bei der Umsetzung des CSR-RLUG.

Die Studie mit ihren ausführlichen Ergebnissen finden Sie auf der Homepage der Kirchhoff Consult AG. Für weiterführende Informationen steht Ihnen auch Philipp Killius (philipp.killius@kirchhoff.de), Head of Corporate Social Responsibility, gerne zur Verfügung.

TEXT philipp.kilius@kirchhoff.de
 DESIGN roswitha.kindler@kirchhoff.de

NACHHALTIGKEIT IST WEDER FIKTION NOCH WISSENSCHAFT

Aber sie
lohnt sich

Zollschränken, Handelskriege, politische Rhetorik im Schlachtrufmodus: Die globalisierte Welt bringt neue alte Konflikte hervor. Vielen Menschen macht diese Entwicklung Angst. Sie können dem Tempo des Wandels kaum noch folgen und warten – leider meist vergeblich – darauf, dass die Politik ihnen einen verbindlichen Weg aufzeigt. Die Folge: Auf der ganzen Welt haben Befragte zunehmend weniger Vertrauen in ihre staatlichen Institutionen.

In einer Zeit, in der die Menschen nicht mehr daran glauben, dass ihre gewählten Vertreter ihre Interessen ausreichend wahrnehmen, verlangen sie dies in zunehmendem Maße von den Unternehmen. Und vieles deutet darauf hin, dass die Unternehmen bereit sind, diese Herausforderung anzunehmen. Diese neue Dimension unternehmerischen Handelns wird international unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) zusammengefasst. Es geht dabei auch um die ethische Grundlage unserer wirtschaftlichen Ordnung.

Ethik gehört allerdings nicht zu den Kernbereichen der Ökonomie. Dementsprechend schwammig sind viele Vorstellungen, Konzepte, Thesen und Gedankenkonstrukte um das „Tue-Gutes-Thema“. Um den Unternehmen Orientierung zu geben, wie man CSR als strategischen Erfolgsfaktor nutzen kann, haben wir 2005 das Good Company Ranking ins Leben gerufen. Die Idee dieses Wettbewerbs ist, CSR zu professionalisieren. Bei den beurteilten Unternehmen stellt man allerdings häufig bereits eine hohe Professionalität im Umgang mit ihrer Gesamtverantwortung fest. Anders als bei dem Thema „Corporate Citizenship“, das nur das externe, auf die Gesellschaft bezogene Engagement des Unternehmens abdeckt, betrifft CSR das gesamte unternehmerische Handeln: den Umgang mit Menschen, Ressourcen und der Umwelt, der gesellschaftlichen Stellung – und mit dem Geld, das den Unternehmen anvertraut ist.

Zwei Entwicklungen der letzten Jahre werden das Thema CSR beschleunigt voranbringen. Zum einen ist die EU-Kommission fest entschlossen, die europäische Wirtschaft und das EU-Finanzsystem umzubauen, damit Nachhaltigkeitsaspekte stärker berücksichtigt werden (sustainable finance). Die Verpflichtung bestimmter Unternehmen zur nichtfinanziellen Berichterstattung ist ein Ausdruck dieser neuen Politik. Weitere Anforderungen an die Unternehmen werden folgen. Zum Beispiel wird daran gearbeitet, Unternehmen zu verpflichten, Angaben zu den finanziellen Risiken und Chancen des Klimawandels und zur Widerstandskraft von Geschäftsmodellen in unterschiedlichen Klimaszenarien zu machen. Die andere Entwicklung betrifft den Kapitalmarkt. Verschiedene Studien haben positive langfristige Korrelationen zwischen dem sozialen und ökologischen Engagement eines Unternehmens und seiner finanziellen Ertragskraft festgestellt. Aspekte der Nachhaltigkeit fließen in zunehmendem Maße in die Anlageentscheidungen von Fondsmanagern ein. Diese Entwicklung deckt sich mit unserer Wahrnehmung.

Gemeinsam mit der unabhängigen Vermögensverwaltung Geneon Vermögensmanagement AG haben wir durch einen eigenentwickelten „Good Company Ranking-Index“ (GCR-Index) festgestellt, dass sich die besonders nachhaltigen Unternehmen im DAX in den vergangenen zehn Jahren im Durchschnitt besser entwickelt haben als der Leitindex in Summe.

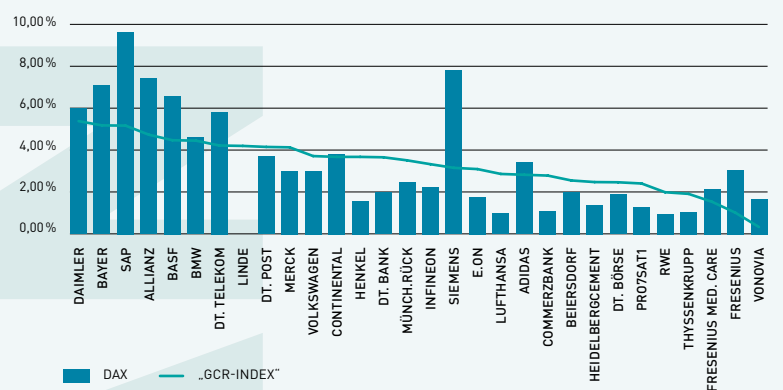
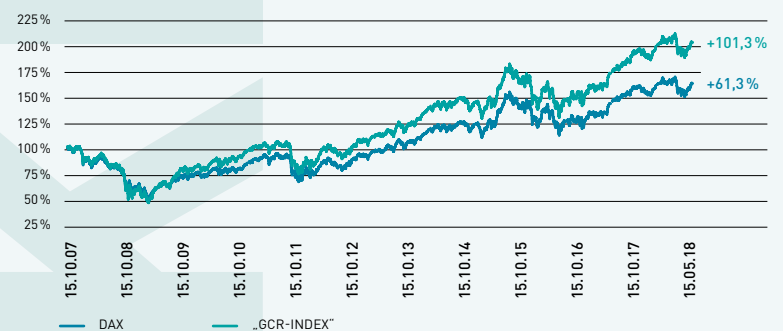
In den letzten zehn Jahren hätte ein hypothetischer, nach dem Scoring des Good Company Rankings gewichteter Index aus den DAX-Mitgliedern deutlich besser abgeschnitten als der „echte“ DAX. Während der DAX über die vergangene Dekade von Oktober 2007 bis Mai 2018 um 61,3 % gestiegen ist, kommt der GCR-Index auf ein Plus von 101,3 %, also eine Überrendite von 40,0 Prozentpunkten. Die Outperformance zeigt sich auch für einen 3-Jahres- und 5-Jahres-Zeitraum mit einer Outperformance von 5,8 bzw. 13,0 Prozentpunkten.

Der Anteil der einzelnen DAX-Mitglieder am Gesamtindex entspricht ihrer jeweiligen Börsenkapitalisierung. Beim GCR-Index hingegen bestimmt sich dieser Anteil allein aus dem Nachhaltigkeits-Score des Good Company Rankings. Das führt dazu, dass so manches DAX-Schwergewicht, wie zum Beispiel Siemens, im GCR-Index eine deutlich weniger dominante Stellung einnimmt. Umgekehrt gibt es auch weniger große Unternehmen, wie beispielsweise Henkel, die sich im Bereich der Nachhaltigkeit stark engagieren und deshalb im GCR-Index viel stärker gewichtet sind als im DAX.

Während die Gewichtung bei den größten und kleinsten DAX-Werten im GCR-Index noch sehr ähnlich ist, hören die Gemeinsamkeiten danach auf. Der prozentuale Unterschied zwischen zwei Werten im GCR-Index entspricht exakt dem der Scoring-Punkte, die diese beiden Unternehmen für ihre unternehmerische Nachhaltigkeit erhalten haben. Die Marktkapitalisierung der Unternehmen hat keinerlei Einfluss auf ihren Anteil am Gesamtindex. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die am nachhaltigsten agierenden Unternehmen den größten Einfluss auf die Entwicklung des Gesamtindex haben.

Unternehmen sind gut beraten, CSR als strategischen Erfolgsfaktor zu erkennen. Denn auf der Seite der Investoren ist das Thema CSR auf dem Vormarsch. Das beste Beispiel ist der Norwegische Staatsfonds. Sein Vermögen hat gerade die 1.000 Mrd. us-\$-Marke geknackt. Dort entscheidet ein Ethikrat, in welche Unternehmen investiert wird. Diesem Beispiel folgen immer mehr Anleger.

Indexierter Verlauf von GCR und DAX



Anmerkung: Der Anteil von Linde am DAX ist wegen der laufenden Fusion mit Praxair zurzeit auf 0% gesetzt.

TEXT Klaus Rainer Kirchhoff oder kirchhoff@kirchhoff.de
DESIGN lisa.thomas@kirchhoff.de



Es könnte alles so einfach sein in der Finanzkommunikation. Ist es aber nicht. Stattdessen: schwierige Texte, lange Texte, langweilige Texte. Kein Wunder, schließlich werden Accountants, Controller, IR-Verantwortliche, Risikomanager, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte nicht dafür bezahlt, verständlich zu schreiben. Ihr Job ist es, unangreifbare Texte zu verfassen, und diesen Job machen sie ziemlich gut. Das

freut alle Entscheidungsträger im Unternehmen und lässt sie besser schlafen. Bei diesem Vorgehen gibt es allerdings einen Kollateralschaden: Man vergraut damit milliardenschwere Investoren. Zum Beispiel Warren Buffett. Nachdem er sich jahrzehntelang durch Geschäftsberichte arbeiten ~~musste~~ durfte, schrieb er sich seinen Frust in einem – als harmloses Vorwort getarnten – Brandbrief von der Seele.

Und was macht Warren Buffett wohl, wenn er den Geschäftsbericht eines Unternehmens nicht versteht? Meine Vermutung: Er legt ihn weg – und sein Geld woanders an. Spätestens an dieser Stelle wird schlechte Finanzkommunikation zum strategischen Problem für einen Finanzvorstand.

Gute Finanzkommunikation hingegen erfreut einen Finanzchef, denn sie bedeutet Sparsamkeit. Weniger Fachbegriffe, kürzere Sätze, einfachere Argumentationen – all das erhöht die Verständlichkeit von Texten und somit die Chance, dass Warren Buffett am Ball bleibt. Dass der Finanzjournalist die Pressemitteilung aufgreift. Dass Vorstand und Prüfungsausschuss erfassen, was der Revisionsbericht eigentlich sagen will. Dass die Mitarbeiter im Unternehmen verstehen, welche Handlungen das Interne Kontrollsystem von ihnen verlangt.

Und das Schöne ist: Jeder von uns kann einfach schreiben, denn jeder von uns hat schon einmal einfach geschrieben. Erinnern Sie sich noch? Als Sie Ihre ersten Sätze zu Papier gebracht haben? Wo jedes Wort noch Arbeit bedeutete? Die Regeln für gutes Schreiben haben wir in der Schule gelernt. Wenn ich in einem Unternehmen einen Text-Workshop veranstalte, muss ich deshalb zu Beginn immer reumütig eingestehen: „Sie werden heute nichts Neues lernen.“ Meine Aufgabe in solchen Veranstaltungen ist es vielmehr,

„Too often, I've been unable to decipher what is being said or, worse yet, had to conclude that nothing was being said. (...) Perhaps the most common problem ... is that a well-intentioned and informed writer simply fails to get the message across to an intelligent, interested reader. In that case, stilted jargon and complex constructions are usually the villains.“

— WARREN BUFFETT¹

die Teilnehmer wieder an ihre Kenntnisse zu erinnern. Denn mit Schreibregeln ist es wie mit Ernährungstipps: Jeder kennt sie, aber kaum jemand hält sich täglich daran. Wir verlernen das einfache Schreiben spätestens im Studium.

Und auch im Beruf gilt schwierige Sprache als Ausweis von Fachkenntnis und intellektueller Reife. Kein Wunder also, dass in der Finanzkommunikation das Beamtendeutsch (und -englisch) dominiert. Sätze mit 50 Wörtern oder mehr – kein

Problem für den geübten IR-Profi! Geschäftsberichte sind voll von solchen Monsterphrasen. Nach einem Satz mit drei Wörtern hingegen kann Warren Buffett lange suchen. Das ist doof.

Die Zeit wäre also reif für einen sprachlichen Kurzhaarschnitt. Wie das geht, hat – standesgemäß – der Autor Mark Twain auf den Punkt gebracht: „Writing is easy. All you have to do is cross out the wrong words.“ Also weg mit Füllwörtern, Schachtelsätzen, Allgemeinplätzen, Substantivierungen, passiven Verben und unnötigen Fachbegriffen! Geben Sie dem Unwesentlichen keine Chance. Seien Sie hingegen spendabel mit Punkten. Gönnen Sie jeder Aussage ihren eigenen Satz. Das hilft. Ebenso wie Verbindungswörter, denn sie leiten den Leser gedanklich von einem Satz zum nächsten. Und der einfachste Rat zuletzt: Schreiben Sie so, wie Sie sprechen. Dann kommt erfahrungsgemäß das Maximum an Information bei Ihren Lesern an. Insbesondere, wenn sie vielbeschäftigt sind und wenig Zeit haben. Wie Warren Buffett. Denn der muss sich nicht mit Ihrem Unternehmen befassen. Und er hat vermutlich noch drei, vier andere Geschäftsberichte auf dem Nachttisch liegen, die nur auf ihre Chance warten, gelesen zu werden. Lassen Sie das nicht zu!

TEXT kai.roeske@kirchhoff.de

DESIGN tim.faulwetter@kirchhoff.de

EIN PAAR SCHÖNSCHREIBREGELN

REGEL	VORHER	NACHHER
1. Vermeiden Sie Füllwörter!	„Das Umfeld ist sehr schwierig.“	„Das Umfeld ist schwierig.“
2. Vermeiden Sie Allgemeinplätze!	„Wir wollen unsere Ziele konsequent verfolgen.“	SATZ STREICHEN
3. Vermeiden Sie Substantivierungen!	„Wir haben eine Umsatzsteigerung erreicht.“	„Wir haben den Umsatz gesteigert.“
4. Rücken Sie das Prädikat nah ans Subjekt!	„Wir konnten den Umsatz trotz Einbußen in unserem wichtigsten Markt steigern.“	„Wir konnten den Umsatz steigern – trotz Einbußen in unserem wichtigsten Markt.“
5. Nutzen Sie aktive Verben!	„Es wurde ein Gewinn erwirtschaftet.“	„Wir haben einen Gewinn erwirtschaftet.“
6. Vermeiden Sie Schachtelsätze!	„Wir konnten die Umsätze, die das EBITDA, unsere wichtigste Kennzahl, wesentlich beeinflussen, steigern.“	„Wir konnten die Umsätze steigern. Sie beeinflussen wesentlich das EBITDA, das unsere wichtigste Kennzahl darstellt.“
7. Gönnen Sie jeder Aussage ihren eigenen Satz!	„Umsatz und Personalbestand sind gestiegen, während die sonstigen betrieblichen Aufwendungen und die Zahl der Produktionsstätten gesunken sind.“	„Der Umsatz ist gestiegen. Wir haben mehr Mitarbeiter als im Vorjahr. Unsere sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind gesunken. Wir betreiben weniger Produktionsstätten als im Vorjahr.“
8. Drücken Sie die Verbindung zwischen zwei Aussagen explizit aus.	„Der Absatz ist gestiegen. Der Umsatz ist gestiegen.“	„Der Absatz ist gestiegen.“ Und je nach Aussage: „Folglich ist der Umsatz gestiegen.“/„Zusätzlich ist der Umsatz gestiegen.“/„Unabhängig davon ist der Umsatz gestiegen.“/„Trotzdem ist der Umsatz gestiegen.“

¹ Securities and Exchange Commission, A Plain English Handbook. How to create clear SEC disclosure documents. 1998

IST DAS KUNST? ODER KANN DAS WEG?

«Buchhaltung ist eine Kunst, keine Wissenschaft. Gewinn ist nur eine Meinung, und es gibt nun mal auch extreme Meinungen.»¹

Fiktion und Realität liegen in der Finanzwelt nah beieinander. Im Laufe der letzten Jahre haben das viele Unternehmen wie Enron (2001), Toshiba (2015) oder die Hypo Real Estate (2016) eindrucksvoll bewiesen. Das Wegrechnen von Verlusten, das Aufblähen von Gewinnen oder eine eigenwillige Gestaltung von Sachverhalten – all das kann den externen Blick für die Realität durchaus trüben. Mit ein paar bilanziellen Kniffen hier und da wird die Fiktion zur Realität und die Realität zur Fiktion – und prompt hat der Vorstand ein neues (Unternehmens-)Bild kreiert. Et voilà!

Die bevorzugte Maltechnik der Zahlenkünstler nennt man Bilanzpolitik. Mit diesem Begriff wird eine langfristig gezielte Gestaltung der Jahresabschlüsse beschrieben. Natürlich im Rahmen gesetzlich zulässiger Maßnahmen. Als direkte Instrumente nimmt man dafür Aktivierungen oder Passivierungen vor oder spielt mit verschiedenen Bewertungs- und Auslegungsspielräumen. Mit Begriffen wie Window-dressing, Bilanzkosmetik oder Creative Accounting sind bilanzielle Gestaltungsmaßnahmen gemeint, die sich im Gegensatz zur Bilanzpolitik in einer rechtlichen (sehr breiten) Grauzone bewegen. Solche Maßnahmen im Bereich der Bilanzkosmetik dienen ausschließlich einer kurzfristigen und rein optischen Verbesserung der Bilanz und sind nicht dafür geeignet, eine dauerhafte Verbesserung der Bilanzstruktur herbeizuführen.

Die gesetzliche Buchführung bietet hierfür Spielräume, die Unternehmen auch intensiv nutzen. Aber: Sie bewegen sich damit oft in einem Bereich zwischen gesetzeskonform und gesetzeswidrig. Diese Spielräume bieten die verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften HGB, US-GAAP und IFRS. Wo das HGB gläubigerfreundlich und auf Sicherheit bedacht Vermögen konservativ bewertet, ist es die Intention der amerikanischen Variante US-GAAP, den Aktionären ein realistisches Unternehmensbild zu bieten und Vermögen zum Marktwert zu bewerten. Beide Ideen vereint der Bilanzierungsstandard IFRS. Wie kann man da noch den Überblick behalten?



Instrumente der Jahresabschluss- und Lageberichtspolitik²

zeitliche Instrumente

- Wahl des Jahresabschlussstichtages
- Vorlagetermin des Jahresabschlusses
- Veröffentlichungstermin
- Präsentationswahlrecht

formale Instrumente

- Gliederungswahlrechte für Bilanz und GuV
- Informationsausweis- und Verlagerungswahlrechte
- Wahlrechte der Gestaltung von Anhang und Lagebericht (Erläuterungswahlrecht)
- Veröffentlichung von freiwilligen Zusatzinformationen

materielle Instrumente

Maßnahmen vor dem Bilanzstichtag (sachverhaltensgestaltende Maßnahmen)

- reale Transaktionswahlrechte
- Maßnahmen zur zeitlichen Vor- und Nachverlagerung von Geschäftsvorfällen
- originäre bilanzpolitisch motivierte Handlungen
- Einleitung von Maßnahmen, die nach dem Bilanzstichtag rückgängig gemacht werden
- Maßnahmen, die nach dem Bilanzstichtag nicht rückgängig gemacht werden

Maßnahme nach dem Bilanzstichtag (Bilanzpolitik i. e. S.)

Gewinnermittlung

- Ansatzwahlrechte
- Aktivierungswahlrechte
- Passivawahlrechte
- Bilanzierungshilfe

- Bewertungswahlrechte
- Wertansatzwahlrechte
- Abschreibungswahlrechte
- Methodenwahlrechte

gesetzliche oder
faktische Wahlrechte

- Ermessensspielräume
- Schätzungs- und Prognosetoleranz
- Ausweiswahlrechte

Gewinnverwendung

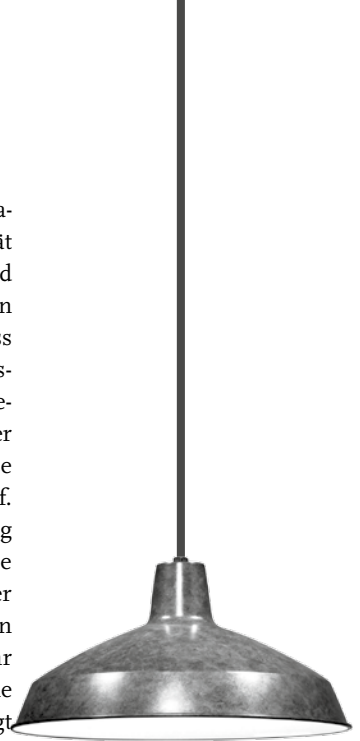
- Rücklagenbildung
- Ausschüttung



Grundsätzlich sollte ein sachverständiger außenstehender Dritter in der Lage sein, sich nach der Zahlenlektüre ein adäquates Bild von einem Unternehmen und dessen Lage zu machen – und zwar in angemessener Zeit. In der Realität enthalten viele Jahresabschlüsse jedoch „Kunstfehler“. Laut Tätigkeitsbericht der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) war in den letzten Jahren mehr als jede vierte Bilanz fehlerhaft – Tendenz steigend.

Aber selbst bei den vermeintlich fehlerfreien Abschlüssen muss sich der Leser die Frage stellen: Was will mir der Künstler damit sagen? Denn bei Bewertungen von immateriellen Vermögensgegenständen oder Rückstellungen können – und sollen – sich Buchhalter und Controller ja durchaus kreativ ausleben. Und hier ergeben sich ständig neue Fragen für die Rechnungslegung: Wie bewertet man zum Beispiel eine Webseiten-Domain, die Qualität der eigenen Mitarbeiter oder einen Marken- bzw. Unternehmenswert? Die korrekte Verbuchung dieser Geschäftsfälle ist zwar reine Technik, die Beurteilung der Darstellung sowie deren Auslegung ist eine durchaus kreative und stark strategische Handlung – also irgendwie Kunst.

Und ein Kunstwerk soll ja gar kein Abbild der Realität sein, sondern die Interpretation der Realität durch den Künstler. Genauso kann ein Vorstand die realen Bedingungen in seinem Unternehmen mit Bilanzkosmetik so stark „interpretieren“, dass die Grenzen zwischen tatsächlichem Geschäftsverlauf und Wunschergebnis, sagen wir, zerfließen. Schön illustriert hat der Autor Jörg Müller dies anhand eines fiktiven Beispiels: Eine große Aktiengesellschaft bekommt einen neuen Chef. Er erhält einen Fünf-Jahres-Vertrag und bei Erfolg eine Prämie. Als Berechnungsgrundlage für die Prämie gilt die Ergebnisentwicklung ab seiner ersten zu verantwortenden bis zu seiner letzten zu verantwortenden Bilanz. Nach einem Jahr legt der Chef seine erste Bilanz vor. Er deckt alle Schwachstellen im Unternehmen auf und fängt an, Rückstellungen für Naturkatastrophen und für alle Folgen eines möglichen Weltuntergangs zu bilden. Das Bilanzergebnis ist jetzt erwartungsgemäß völlig dahin. Der neue Chef tritt entspannt vor die traurigen Aktionäre: «Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht. Zuerst die schlechte: Ich habe von meinem Vorgänger nur Chaos übernommen und musste erst einmal richtig ausmisten. Deshalb war das letzte Geschäftsjahr bescheiden und



Lesehilfen für die nächste Vernissage³

Legale Praktiken

Bilanzierungsalternativen	Auflösung von Rückstellungen bei Wegfall drohender Risiken
Bewertungsalternativen	Lediglich Einbeziehung der Einzelkosten in die Herstellkosten; Wahl der Abschreibungsmethode; Höhe der Einzelwertberichtigungen bei Forderungen (optimistische vs. pessimistischere Einschätzungen)
Darstellungsbeeinflussung	Aufstellung der GuV nach Gesamtkosten- oder Umsatzkostenverfahren
Gestaltung von Sachverhalten zur Ergebnisbeeinflussung	Verzögerung des Absatzes von Erzeugnissen zur Verschiebung der Gewinnrealisierung; Sale-and-lease-back-Maßnahmen
Gestaltung von Sachverhalten zur Darstellungsbeeinflussung	Ausweis von Ersatzteilen im Anlagevermögen

Grauzone

Maßnahmen des Windowdressings in Bezug auf den Bestand an liquiden Mitteln	Kreditaufnahme vor oder am Bilanzstichtag mit der Vereinbarung, diese Kredite unmittelbar nach dem Bilanzstichtag zu tilgen -> Wirkung: Schönung der Liquiditätslage und der daraus gebildeten kurzfristigen Bilanzkennzahlen
Maßnahmen des Windowdressings in Bezug auf den Vorratsbestand	Verkauf von Vorräten an verbundene Unternehmen bzw. Kauf und Rückkauf nach dem Bilanzstichtag -> Wirkung: Schönung der Bilanzstruktur durch einen Aktivtausch (Vorräte gegen Forderungen bzw. Finanzmittel)
Maßnahmen des Windowdressings in Bezug auf das Eigenkapital	Einlagen in das Eigenkapital leisten, um nach dem Bilanzstichtag unter Verweis auf den Gesellschafts-willen wieder Entnahmen zu tätigen -> Wirkung: Schönung der Liquiditätslage und der daraus gebildeten langfristigen Aussagen z. B. zum Verschuldungsgrad

Illegale Praktiken

Bewertungsdelikte	Über- bzw. Unterbewertung von Bilanzposten, z. B. die vorsätzliche Unterbewertung von Rückstellungen, unterlassene außerplanmäßige Abschreibungen oder auch überhöhte Bewertungen, die aufgrund von Gefälligkeitsgutachten bzw. gefälschten Bestätigungen getätigt werden.
Nicht-Bilanzierung von Bilanzposten	Nicht- bzw. unvollständige Erfassung von aktivierungspflichtigen Aktiva oder passivierungspflichtigen Passiva: z. B. die Nichterfassung von Verbindlichkeiten (Schuldentarnung)
Einstellen von nicht vorhandenen Posten in die Bilanz	Bildung imaginärer Aktiva und Passiva; z. B. durch den Ausweis von nicht existenten Vorräten durch manuelle Fälschung von Bestandslisten
Falschbenennung	Posten in der Bilanz werden unter einer Bezeichnung geführt, die dem Charakter des Postens nicht gerecht werden und für die Jahresabschlussadressaten irreführend sind
Unberechtigte Saldierung oder Unterlassung notwendiger Saldierungen	Diese verändern nicht das Jahresergebnis, führen aber zu einer willkürlichen Verkürzung oder Aufblähung der Bilanzsumme



Sie, die Aktionäre, gehen leider leer aus. Und nun die gute Nachricht: Es kann nur besser werden.»

Mit den aufgrund der Bilanzkosmetik ausgewiesenen „Miesen“ spart er bei der Steuer Millionen ein, die er gewinnbringend anlegt. Auch in den Folgejahren geht es so weiter. Im letzten Jahr seiner Amtszeit löst er alle Rückstellungen auf, die er während seiner Amtszeit angehäuft hat, generiert auf diese Weise sagenhafte Erträge und weist dank dieses kosmetischen Kniffs einen sensationellen Gewinn in der Bilanz aus. Die Aktionäre sind begeistert und der Überzeugung: Dieser Vorstand hat alles richtig gemacht. Die Erfolgsprämie des nun ausscheidenden Chefs bricht alle Rekorde. Als Manager des Jahrhunderts verlässt er das Unternehmen, um sich neuen Aufgaben zu widmen. Er kann sich vor Angeboten kaum retten. <...>⁴

In diesem Beispiel schlüpft der Vorstand in die Rolle des Künstlers, der sein Publikum mit kreativer Buchführung verzaubert und eine gute Show abliefert. Entertainment triumphiert über die Fakten. Und seien wir ehrlich: Dem Kapitalmarkt gefällt das. Schließlich belohnt er es, wenn Vorstände die Anleger mit Wachstumsvisionen inspirieren, wenn sie Zukunftsmusik für den Kapitalmarkt komponieren. Aber Vorsicht – in der Kunst wie in den Vorstandsetagen können Genie und Wahnsinn ganz eng beieinanderliegen. .ll

TEXT daria.hyppa@kirchhoff.de

DESIGN lukas.noerring@kirchhoff.de

¹ Jens Wüstemann, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsprüfung an der Universität Mannheim

² Buchführung und Jahresabschluss: Einführung in die Finanzbuchführung und die Jahresabschlusserstellung, Kapitel 8, von Norbert Zdomowyslaw und Karl Kuba, 3. neu bearb. Auflage (2002)

³ Ulf Schröder (2010) Bilanzkosmetik und Bilanzbetrug

⁴ Jörg Müller, Manni, kannst Du uns das mal erklären?: Neues vom Stammtisch aus Wanne-Eickel.



HAMBURG

SIGNS FICTION



»Being civil doesn't mean to
obey but to show solidarity.«

CLET ABRAHAM, 2018





»I think the law should
follow the people and not
the other way around.«

»The signs should not only be a symbol of authority but a representation of a law more human, more friendly.«





»It's fiction for the moment but I hope
it'll be reality in the future.«

TEXT claire.busche@kirchhoff.de & Clet Abraham
DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de
FOTOGRAFIE johannes.schleede@kirchhoff.de



DIE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Auf der Erde leben 7,5 Milliarden Menschen – Tendenz steigend. Kaum vorstellbar, aber wahr: Jeder neunte Mensch leidet an Hunger.¹ Jeder Dritte ist sogar von einer Mangelernährung betroffen. Darüber hinaus leben nach Angaben der Vereinten Nationen rund 767 Millionen Menschen in extremer Armut. Am stärksten betroffen sind junge Menschen. Also gerade die Menschen, welche die Zukunft nachhaltig prägen werden. Denn die Menschheit steht vor weiteren großen Herausforderungen: Bis 2030 bräuchten wir eigentlich einen zweiten Planeten, um den Bedarf an Nahrung und erneuerbaren Ressourcen decken zu können. Wir haben also viel zu tun in den nächsten 11,5 Jahren. Aber wo fangen wir an?

Einen Grundstein für den gemeinsamen Weg haben die Vereinten Nationen bereits im Jahr 2015 gelegt. Die internationale Organisation hat konkrete Ziele definiert, die wir verfolgen müssen, um unseren Planeten jeden Tag ein bisschen nachhaltiger und überlebensfähig zu machen. Ein wichtiger Schritt, denn ohne konkrete Ziele ist der Wunsch, die Welt zu verbessern, zweifelsfrei gut, jedoch bleibt er nur vage und unverbindlich.

¹ World Food Programme, unter: <http://de1.wfp.org/zero-hunger> (Stand: 16.05.2018).



Die Vereinten Nationen haben sich auf 17 „Sustainable Development Goals“ (kurz: SDGs) geeinigt und damit weltweit einheitliche Maßstäbe für eine nachhaltige Entwicklung festgesetzt.

Diese Ziele stehen für insgesamt beeindruckende 169 Unterziele und sind die Weiterentwicklung der acht Millennium Development Goals (MDGs), die im Jahr 2000 verabschiedet wurden und bis 2015 erreicht werden sollten. Während die MDGs die Entwicklungsländer adressierten, beziehen sich die SDGs sowohl auf Entwicklungs- als auch auf Industrieländer.

DIE SDGs GEHEN UNS ALLE AN – AUS BETROFFENEN BETEILIGTE MACHEN

Bis zum Jahr 2030 sollen die SDGs erreicht werden. Um das zu schaffen, müssen alle an einem Strang ziehen. Neben Regierungen sind insbesondere Unternehmen aufgerufen, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Dabei ist es nebensächlich, ob das Unternehmen ein multinationaler Konzern oder mittelständischer Familienbetrieb ist.

„Der Privatsektor ist ein unerlässlicher Partner für die Erreichung der Sustainable Development Goals. Unternehmen können im Rahmen ihres Kerngeschäfts einen Beitrag leisten. Wir rufen daher Unternehmen auf der ganzen Welt auf, die Auswirkungen ihres Handelns zu erheben, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und ihre Fortschritte transparent zu kommunizieren.“

BAN KI-MOON,
EHMALIGER GENERALSEKRETÄR DER
VEREINTEN NATIONEN
(SDG KOMPASS: S. 4)



Doch wie gehen Unternehmen am besten vor? Eine gute Orientierungsmöglichkeit bietet der SDG-Kompass, ein Leitfaden zum Umgang mit den SDGs, der gemeinschaftlich von der Global Reporting Initiative, dem United Nations Global Compact und dem WBCSD veröffentlicht wurde. Der Kompass gliedert die Unternehmensaktivitäten zu den SDGs in fünf Schritte:

1. SDGs verstehen
2. Priorisierung
3. Ziele setzen
4. Integration
5. Bericht erstatten und Fortschritte kommunizieren

SCHRITT 1: SDGs VERSTEHEN

Die SDGs stellen einen Aufruf an alle Unternehmen dar, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Dabei müssen Unternehmen erkennen, dass sie die SDGs verfolgen und gleichzeitig profitabel wirtschaften können. Die SDGs sollen das unternehmerische Handeln lenken und sind dem Kompass zufolge sogar als Business Case zu verstehen, z. B. im Bereich erneuerbare Energien sowie Informations- und Kommunikationstechnologien.

Generell gilt: Unternehmen sollten sich mit den SDGs auseinandersetzen, um die nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Nur wenn die heutige Generation nach dieser Maxime handelt, kann sie zukünftigen Generationen einen lebenswerten Planeten hinterlassen. Einen Planeten, der über genügend Ressourcen verfügt, der von einer großen Biodiversität geprägt ist, und auf dem die Risiken des Klimawandels gestoppt werden konnten. Darüber hinaus kann sich die Einbindung der SDGs für Unternehmen aber auch direkt bezahlt machen. Denn Unternehmen, die aktiv zur Erreichung der SDGs beitragen, können beispielsweise ihre rechtlichen beziehungsweise Reputationsrisiken senken und das Vertrauen ihrer Stakeholder stärken. Dies liegt unter anderem daran, dass die SDGs in ihrem Kern dem Interesse der Stakeholder dienen und gleichzeitig dem gesetzlichen Rahmen entsprechen, in denen sich Unternehmen bewegen.



SCHRITT 2: PRIORISIERUNG

Nicht alle SDGs sind für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant. Um sich auf die jeweils wichtigen Ziele zu konzentrieren, müssen Unternehmen zunächst alle positiven und negativen Auswirkungen der eigenen Tätigkeit betrachten. So wird schnell klar, wo konkreter Handlungsbedarf besteht oder positive Effekte verstärkt werden können. Wichtig: Häufig liegen die größten Chancen für einen positiven Einfluss oder der Minimierung von negativen Auswirkungen in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette.

Generell gilt: Damit Unternehmen Fortschritte nachverfolgen können, müssen Indikatoren passend zu den ausgewählten SDGs festgelegt werden.² Diese Indikatoren zeigen die unterschiedlichen Wirkungszusammenhänge zwischen dem unternehmerischen Handeln und den Unterzielen der einzelnen SDGs auf.

SCHRITT 3: ZIELE SETZEN

Nachdem die für das Unternehmen relevanten SDGs identifiziert und die dazugehörigen Indikatoren definiert wurden, muss sich ein Unternehmen spezifische Ziele setzen. Neben dem Geltungsbereich müssen auch der Zielerreichungsgrad und der dazugehörige Zeithorizont abgesteckt werden.

In der Praxis könnte dies wie folgt aussehen: Ein Automobilhersteller möchte sich für SDG 1 einsetzen und dazu beitragen, die Armut auf der Welt zu reduzieren. Das Unternehmen bezieht unter anderem Einzelteile für die Radios von einem indischen Unternehmen. Um die Auswirkungen der eigenen

Tätigkeit zu prüfen, untersucht der Automobilhersteller unterschiedliche Indikatoren. Dazu erfasst das Unternehmen die Anzahl der Mitarbeiter entlang der Wertschöpfungskette, die noch weitere Jobs ausführen müssen, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. Darüber hinaus untersucht der Hersteller, inwieweit die Bezahlung von KMU und Mikrounternehmen sowie Kleinbauern dem indischen Markt entspricht. Dabei stellt das Unternehmen fest, dass die Preise unter diesem Durchschnitt liegen. Anschließend setzt sich der Hersteller eigene Ziele: Das Unternehmen will innerhalb von zwei Jahren die Bezahlung des indischen Lieferanten schrittweise an den Markt anpassen, um so auch eine faire Bezahlung der Mitarbeiter zu ermöglichen. Der Automobilhersteller übernimmt in seinem Supplier Code of Conduct die Anforderung, dass alle Lieferanten ihren Mitarbeitern mindestens das Living Wage (ortsabhängiger Mindestlohn für den Erhalt der Lebensgrundlage) bezahlen. Der Hersteller setzt sich als weiteres Ziel, diese Anforderungen innerhalb der Wertschöpfungskette alle drei Jahre stichprobenartig zu überprüfen.

Generell gilt: Unternehmen sollten ambitioniert, aber nicht unrealistisch vorgehen.

SCHRITT 4: INTEGRATION

Im vierten Schritt geht es darum, die Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern. Dabei muss die oberste Führungsebene eine aktive Rolle übernehmen, denn nur so werden Veränderungen erfolgreich durchgesetzt und in die DNA des Unternehmens geschrieben.

Bei vielen größeren Unternehmen ist das Thema Nachhaltigkeit Aufgabe des CEO und der ersten Führungsebene. Das erleichtert die Integration der SDGs und erhöht die Chancen auf Zustimmung. Bei Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist, kann der Weg mit mehr Überzeugungsarbeit verbunden sein.

Generell gilt: Der SDG-Kompass empfiehlt, Partnerschaften mit anderen Unternehmen einzugehen. Dazu können Lieferanten und Geschäftspartner entlang der Wertschöpfungskette gehören, aber auch Brancheninitiativen. Multi-Stakeholder-Partnerschaften mit Nichtregierungsorganisationen und lokalen Institutionen sind ebenfalls für Unternehmen interessant, da Themen dadurch aus unterschiedlichen Perspektiven und Interessen heraus betrachtet werden und eine gegenseitige Ergänzung stattfindet.



² Eine Zuordnung von Indikatoren zu den 17 SDGs finden Sie unter: <https://sdgcompass.org/business-indicators/>

SCHRITT 5: BERICHT ERSTATTEN UND FORTSCHRITTE KOMMUNIZIEREN

„Tu Gutes und rede darüber“ – eine gute Kommunikation ist Werttreiber und Vertrauensgenerator. Nicht ohne Grund berichten 93 % der weltweit 250 größten Unternehmen über ihre CSR-Aktivitäten.³ Eine starke Aussagekraft der Berichterstattung sollte Unternehmen ein besonderes Anliegen sein und über eine reine Selbstdarstellung hinausgehen. Unternehmen müssen demnach transparent darüber berichten, wie sie die Priorisierung der SDGs vorgenommen haben, welche Ziele formuliert wurden – und bis wann diese erreicht werden sollen.

1
NO POVERTY


SDG 1
End poverty in all its forms everywhere.

Key targets:

- 1.1** By 2030, eradicate extreme poverty for all people everywhere, currently measured as people living on less than \$1.25 per day.
- 1.2** By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions.
- 1.5** By 2030, build the resilience of the poor and those in vulnerable situations and reduce their exposure and vulnerability to climate-related extreme events and other economic, social and environmental shocks and disasters.

Abb. 1

Quelle: Allianz Sustainability Report 2017, S. 11 f.

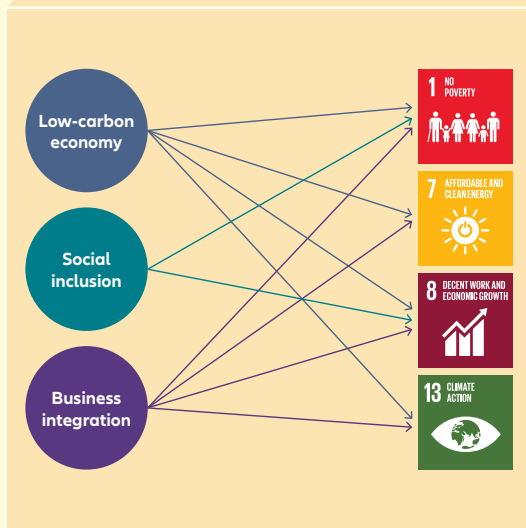


Abb. 2

Quelle: Allianz Sustainability Report 2017, S. 9.

Generell gilt: Für die allgemeine Berichterstattung sollten Unternehmen international anerkannte Standards heranziehen. Hier bieten sich zum Beispiel die GRI-Standards der Global Reporting Initiative an, mit deren Hilfe eine systematische Integration der ausgewählten SDGs in die Unternehmenskommunikation erreicht werden kann.

WIE SEHEN DIE SCHRITTE NUN IN DER PRAXIS AUS?

Es gibt bereits einige Unternehmen, die sich ausführlich mit den SDGs auseinandersetzen und sie in ihr unternehmerisches Handeln einbinden. Eine gute Herangehensweise zur Priorisierung und strategischen Verankerung der SDGs zeigt beispielsweise die Allianz in ihrem Sustainability Report 2017. Der Versicherungskonzern benennt jene vier SDGs, auf die das Unternehmen den größten Einfluss (Impact) hat. Dabei konzentriert sich die Allianz nicht nur auf die Priorisierung der übergeordneten Ziele, sondern nimmt auch eine Auswahl der dazugehörigen Unterziele vor.

Die strategische Einbindung erfolgt, indem die vier priorisierten SDGs mit den drei Handlungsfeldern der Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft werden. Demnach werden die SDGs von der Allianz nicht nur als weiterer Aspekt in der Nachhaltigkeitskommunikation betrachtet, sondern in die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie mit eingebunden. Durch die Verknüpfung wird deutlich, dass die strategischen Handlungsfelder auf mehr als ein Ziel einzahlen und somit auch Abhängigkeiten bestehen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass das Handlungsfeld „social inclusion“ auf die SDGs 1 und 8 einzahlt, in dem die Allianz u. a. neben der Schaffung und Bewahrung von Arbeitsplätzen (SDG 8) auch den Zugang zu Versicherungen (SDG 1) ermöglicht.

Das Beispiel zeigt: Unternehmen müssen für die Integration der SDGs nicht von vorne anfangen. Nachhaltigkeitsstrategien, die bereits entwickelt wurden, bieten eine gute Grundlage für eine sinnvolle Integration und Priorisierung der SDGs im Unternehmen.

FAZIT

Die SDGs können Unternehmen als Kompass dienen, um den eigenen Weg in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Sie bieten mithilfe der 169 Unterziele konkrete Verhaltensgrundlagen, an denen Unternehmen ihre Tätigkeit ausrichten können. Dabei ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Vorbildfunktion erkennen und die Ziele durch eigenen Antrieb zum Leben erwecken. Die SDGs, die zunehmend an öffentlicher Aufmerksamkeit gewinnen, dürfen nicht als reiner Trend in der Berichterstattung wahrgenommen werden, sondern als eine wichtige Aufgabe oder auch als gesamtgesellschaftliche Mission.

Dadurch würde das Erreichen der gemeinsamen Ziele bis 2030 am Ende nicht nur eine träumerische Fiktion sein, sondern wäre das Ergebnis einer globalen Zusammenarbeit. .il

TEXT antonia.ingelmann@kirchhoff.de

DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de

³ KPMG 2017: 9, unter: https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/campaigns/csr/pdf/csr_Reporting_2017.pdf (Stand: 16.05.2018).

AUTONOMES FAHREN

*Können wir in zehn Jahren alle unseren
Führerschein an den Nagel hängen?*



AUTONOMES FAHREN:

BEI DER VOLLEN AUTOMATION MUSS DAS FAHRSYSTEM IN DER LAGE SEIN, SÄMTLICHE DYNAMISCHE FAHRAUFGABEN DURCHGÄNGIG UND UNTER ALLEN UMWELTBEDINGUNGEN, WIE EIN MENSCHLICHER FAHRER, BEWÄLTIGEN ZU KÖNNEN. DAS FAHRSYSTEM IST AUF DIESER AUTOMATIONSSTUFE ALSO NICHT MEHR AUF DAS EINGREIFEN EINES MENSCHLICHEN FAHRERS ANGEWIESEN.



Wir schreiben das Jahr 2018, und es fahren kleine gelbe Busse durch Berlin. Soweit nicht spektakulär, aber diese Busse fahren vollständig autonom und sind damit nicht mehr auf einen menschlichen Fahrer angewiesen. Es handelt sich hierbei um ein Pilotprojekt der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), das unter anderem auf dem Campus Charité Mitte betrieben wird. Die Busse fahren maximal 12 km/h und können bis zu elf Fahrgäste befördern.

Auch auf einigen Autobahnabschnitten in Deutschland werden zurzeit Systeme getestet, die es dem Fahrer ermöglichen, sich für einige Momente vom Straßenverkehr abzuwenden und zum Beispiel eine E-Mail zu lesen. Das Auto hält indessen selbstständig die Spur und kann eigeninitiativ Überholmanöver durchführen. In Amerika werden bereits Modelle getestet, die es dem Fahrer auch auf Landstraßen und in der Stadt erlauben, die Kontrolle für einige Zeit vollständig dem Fahrzeug zu übergeben. Hier muss das Auto zusätzlich in der Lage sein, auf Querverkehr und andere Verkehrsteilnehmer wie zum Beispiel Fußgänger und Radfahrer reagieren zu können.

Die erwähnten Projekte zeigen den aktuellen Stand der Entwicklung des autonomen Fahrens. Die Technik ist jedoch noch nicht so weit, ein solches Fahrzeug uneingeschränkt und ohne menschliche Überwachung am Straßenverkehr teilnehmen zu lassen. Die kleinen gelben Busse sind in der Lage, auf einem begrenzten Gelände ohne viel Verkehr autonom zu fahren. Am Potsdamer Platz, insbesondere zur Rushhour, hätten sie jedoch ihre Probleme. Bei vielen Verkehrsteilnehmern sind autonome Fahrzeuge schnell überfordert. Schlechte Lichtverhältnisse, etwa bei Regen oder Schnee, machen den Sensoren der autonomen Pioniere ebenfalls noch zu schaffen. Auch der sogenannte „Autopilot“ von Tesla ist tatsächlich (noch) kein Autopilot, sondern ein Fahrerassistenzsystem. Der Fahrer muss grundsätzlich jederzeit bereit sein, wieder die Kontrolle über das Auto zu übernehmen. Dennoch – aus technischer Sicht scheint die Entwicklungen vollständig autonom fahrender Autos nur noch eine Frage der Zeit zu sein. Einige Experten rechnen bereits ab dem Jahr 2025 mit den ersten Modellen. Die entscheidendere Frage wird also sein, ob eine solche Entwicklung überhaupt wünschenswert ist.

Für viele Autofahrer mag der Gedanke an ein autonomes Fahrzeug mit der Angst verbunden sein, die eigene Sicherheit vollständig einer Maschine anzuvertrauen. Diese Angst ist auf der einen Seite verständlich, denn die eigene Sicherheit hält man

lieber in den eigenen Händen. Auf der anderen Seite vertraut man seine Sicherheit in vielen Fällen auch einem Taxi- oder Busfahrer an, zu dem auch kein besonderes Vertrauensverhältnis besteht. Trotzdem sitzen die meisten Menschen unbekümmert im Bus und vertrauen auf die Fähigkeiten des Fahrers. Hier besteht also die grundsätzliche Bereitschaft, die Kontrolle über Fahrzeug und Sicherheit abzugeben.

Neu am autonomen Fahren wäre also nicht die Abgabe von Kontrolle, sondern das Vertrauen in eine Maschine statt eines Menschen als Fahrer. Das könnte viele Verkehrsteilnehmer vom autonomen Fahren abschrecken. Bei einem Blick in die Unfallstatistiken scheint das allerdings eher eine gefühlte als eine tatsächliche Erhöhung des Sicherheitsrisikos zu sein. Im Jahr 2017 sind laut Statistischem Bundesamt 391.396 Personen bei Straßenverkehrsunfällen in Deutschland verunglückt, darunter 3.177 tödlich. Die Statistik zeigt auf traurige Weise, dass der Mensch mit seinen Sinnen und seinem Reaktionsvermögen nicht für die hohen Geschwindigkeiten im Straßenverkehr geschaffen ist – von der individuellen Fahrweise mancher Verkehrsteilnehmer ganz zu schweigen.

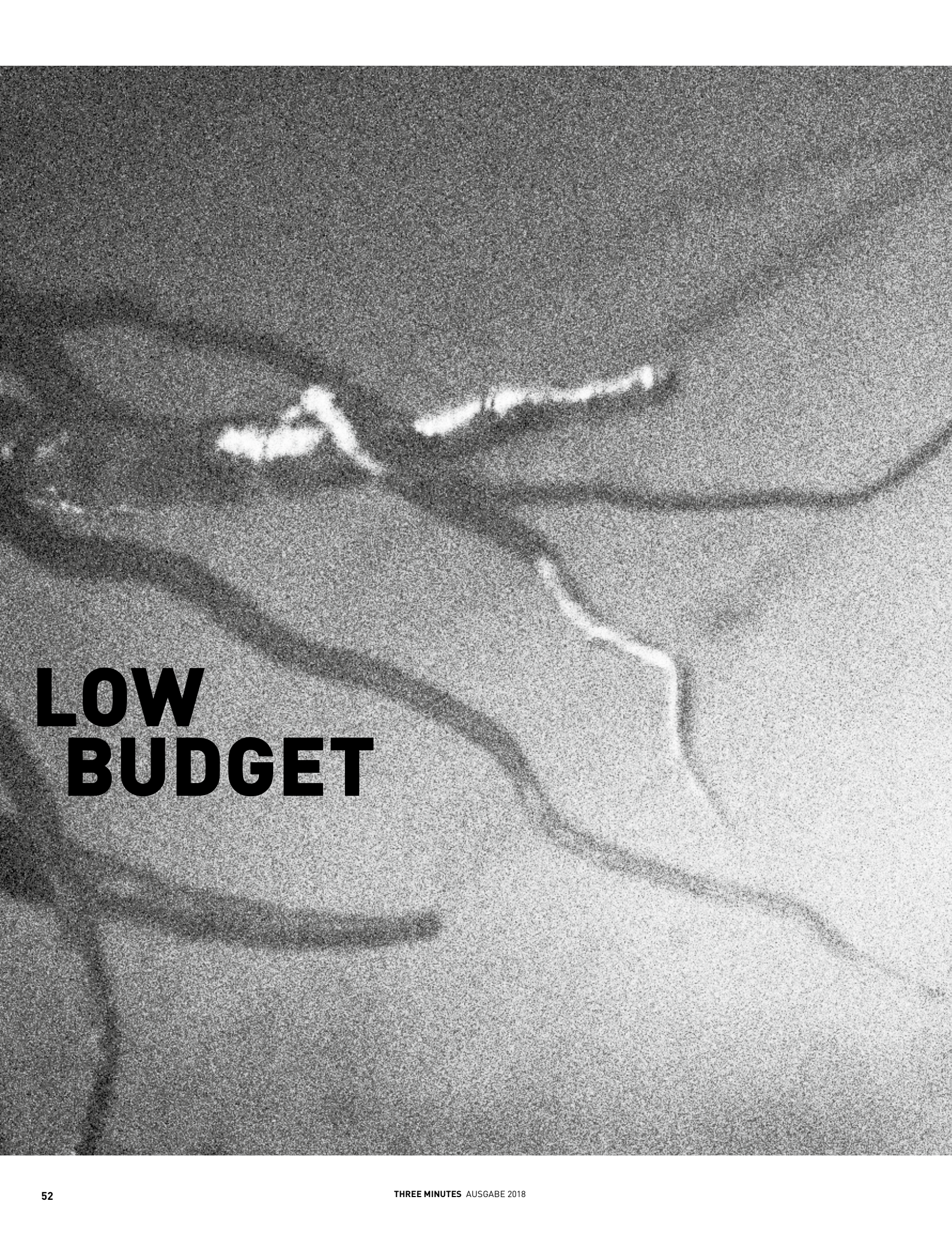
Die Entwicklung von autonomen Fahrzeugen ist eng mit der Hoffnung auf mehr Sicherheit im Straßenverkehr verknüpft. Gegenüber dem Menschen hat die Maschine den Vorteil, dass sie keinen Emotionen unterworfen ist, die vom Straßenverkehr ablenken können. Auch Müdigkeit oder Erschöpfung spielt für das autonome Fahrzeug keine Rolle, womit ein Großteil der Unfallursachen bereits minimiert wäre. Natürlich ist eine Maschine immer nur so gut, wie sie gebaut beziehungsweise programmiert wurde. Innerhalb ihres Aufgabenbereiches kann sie dann aber zuverlässiger als ein Mensch agieren.

Die Entwicklung autonomer Fahrzeuge ist also nicht nur aus technischer Sicht realistisch, sondern in Anbetracht der Unfallstatistiken auch eine echte Chance, den Straßenverkehr sicherer zu machen. Ob wir in zehn Jahren bereits alle unseren Führerschein an den Nagel gehängt haben und uns von Autopiloten durch die Gegend fahren lassen, ist nicht sicher. Extra einen Führerschein zu machen, wird sich in zehn Jahren aber wohl nicht mehr lohnen.



TEXT thorben.broders@kirchhoff.de

DESIGN adrijan.steczek@kirchhoff.de



LOW BUDGET

BIG

EFFECTS

Ein kurzer Blick in die Top-10-Filme der letzten Jahre zeigt eine deutliche Tendenz hin zu handlungsarmen, aber aktionsgeladenen Produktionen, die von Computer Generated Graphics (CGI) dominiert sind. Diese Filme werden zum Teil mit einem Budget von über 200 Million Euro produziert. So ist es kein Wunder, dass fantastische neue Welten geschaffen werden, in denen kein Wesen dem anderen gleicht. Braucht es aber wirklich diese schwindelerregenden Budgets, damit sich der Zuschauer in einer anderen Realität verlieren kann? Meine These: nein. Denn es gibt diverse Gegenbeispiele, die zeigen, wie auch mit einfachen Mitteln eine wunderbare Filmwelt erschaffen werden kann.

Zum Beispiel ein Film wie „Monsters“ (2010) von Gareth Edwards. Hier wird eindrucksvoll gezeigt, dass mit wesentlich weniger Mitteln ein ähnlicher Eindruck erreicht werden kann. Dieser Film, der mit weniger als 500.000 US-Dollar ein sehr geringes Budget zur Verfügung hatte, erschafft mit Witz und Kreativität ein Science-Fiction-Szenario, ohne dass der Film wie eine „billige“ Produktion wirkt. Audiovisuelle Details (und die Fantasie und Vorstellungskraft des Zuschauers) reichen aus, um neue Erfahrungswelten zu erschließen.

„Monsters“ spielt sechs Jahre nachdem eine NASA-Raumsonde über Mexiko zerschellte. Die Sonde transportierte außerirdische Proben, aus denen sich neues Leben entwickelt. Das Militär schafft es nicht, die riesigen Monsterkreaturen in Schach zu halten, setzt das Gebiet stattdessen unter Quarantäne und baut eine riesige Mauer darum. Die Lage spitzt sich weiter zu. Deshalb soll der Fotojournalist Andrew die junge Frau Sam, die Tochter seines Chefs, aus Mexiko wieder in die USA begleiten. Während dieser Reise müssen sie auch die Quarantänezone durchqueren.

Der Film beginnt nachts auf einer Patrouillefahrt des Militärs. Der Zuschauer beobachtet durch das Nachtsichtgerät eines Soldaten die Fahrt und das Witzeln der Gruppe. Die Soldaten treffen schnell auf ein mehrere Meter großes Monster, das mit seinen langen Tentakeln ein Gebäude zerstört. Durch die

Augen des Soldaten erleben wir als Zuschauer nun, wie Chaos ausbricht: Es wird geschossen, Soldaten liegen am Boden, das fauchende Monster ist nur kurze Augenblicke lang zu sehen. Schnitt. Wir verfolgen das Kamerabild einer Rakete, die das Monster trifft. Schnitt. Der Filmtitel erscheint auf schwarzem Hintergrund. Schnitt. Bereits das Intro zum Film vermittelt ein Gefühl für die gefährliche Welt. Gefahr lauert überall. Ein Mensch allein hat wenig Chancen, eine solche Konfrontation zu überleben.

Bei dieser ersten Szene hat Gareth Edwards gekonnt getrickst. Das Monster wird nämlich einerseits nur sehr kurz gezeigt. Und andererseits hat er sich viel CGI-Arbeit erspart, indem er das Monster nur durch ein stark rauschendes, grünes Nachtsichtgerät und auf dem verpixelten Computerbildschirm der Raketenkamera zeigt. Das wirkt authentisch und erlaubt ihm, das Monster kostengünstig zu animieren. Zusätzlich hat der Zuschauer das Monster nun bereits gesehen und weiß für den Rest des Films, welche konkrete Gefahr von ihm ausgeht. Der Regisseur kann also im weiteren Verlauf weitgehend auf die Darstellung der Kreatur verzichten – und das spart natürlich auch wieder Budget. (Lediglich in der Schlussszene des Films – sicherlich die aufwendigste und teuerste Szene in der Postproduktion – werden die Monsterkreaturen ausführlich und mit vielen Details gezeigt.)

**DAS FAUCHENDE
MONSTER IST NUR
KURZE AUGENBLICKE
LANG ZU SEHEN. SCHNITT.
WIR VERFOLGEN DAS
KAMERABILD EINER
RAKETE, DIE DAS MONSTER
TRIFFT. SCHNITT. DER
FILMTITEL ERSCHEINT AUF
SCHWARZEM HINTERGRUND.
SCHNITT.**

Andrew und Sam beginnen nun ihren gemeinsamen Weg durch Mexiko. Zunächst fahren beide mit dem Taxi durch eine Stadt zum Bahnhof. Sie schauen beide aus dem Auto, und das Ausmaß der Zerstörungen in der Stadt wird gezeigt. Es sind kurze Momente, in denen vom Auto aus mit einer ruhigen Handkamera zerfallene Gebäude zu sehen sind. Diese Bilder werden in der Postproduktion durch das sogenannte Compositing erstellt. Dafür werden zwei oder mehr getrennt voneinander aufgenommene Bildelemente zu einem Bild zusammengeführt. In diesem Fall wurden die intakten Gebäude gefilmt und mit mehreren zerstörten Elementen und Rauchbeziehungsweise Nebelschwaden

kombiniert. Diese Elemente können auch oft Bilder sein, sofern in der Haupteinstellung nur wenige Kamerabewegungen vorhanden sind. In sehr reduzierter Form kommt Compositing in „Monsters“ zum Einsatz, wenn Straßenschilder oder Landkarten zu sehen sind. Um den Aufwand gering zu halten,

wird beispielsweise ein Straßenschild mit wenig Bewegung aufgenommen. Anschließend muss die gewünschte Grafik, hier „Infected Zone No Entry“, separat in einem Grafikprogramm erstellt und via Compositing in das Straßenschild eingefügt werden. Ähnliche Elemente finden sich wieder, als Andrew im Bahnhof eine große Landkarte betrachtet, auf der die Quarantänezone eingezeichnet ist. Überall wird dem Zuschauer mit geschickt platzierten Mitteln das veränderte Leben der Menschen vor Augen geführt: etwa ein Graffiti, das die Monster neben Panzern und Hubschraubern zeigt, oder eine Werbetafel, die eine Gasmasken zu einem Preis von 50 us-Dollar anpreist. Zudem fliegen immer wieder Hubschrauber und Kampfjets im Hintergrund der Aufnahmen entlang. Für die Animation wurde wieder auf das Budget geachtet: Die Fluggeräte sind recht klein und fliegen schnell durch das Bild. Sie werden häufig eingesetzt, was eine starke militärische Präsenz vermittelt und dem Zuschauer stets die Gefahr in Erinnerung ruft, die

**ES RASCHELT IN EINEM
NAHEN GEBÜSCH.
PLÖTZLICH HÖRT MAN
DAS FAUCHEN EINES
MONSTERS. ES SIND
DIE ANGSTERFÜLLTEN
GESICHTER DER MENSCHEN
ZU SEHEN UND DAS
WALDSTÜCK, AUF DAS
IHRE BLICKE GERICHTET
SIND. ALLE HALTEN INNE,
WÄHREND DAS FAUCHEN
NÄHERKOMMT UND SICH
WIEDER ENTFERNT.
MEHR PASSIERT NICHT.**

hinter der meterhohen Mauer lauert. Hier wird auch die Bedeutung geschickt eingesetzt: Soundeffekte deutlich, denn der Effekt lebt vor allem vom Geräusch der fliegenden Objekte. So wird der Ton immer wieder geschickt mit dem Bild kombiniert. Beispielsweise auch, als die Protagonisten sich nachts mit dem Zug der Quarantänezone nähern und hinter einem Berg in der Ferne der Himmel einige Male hellorange aufleuchtet und man den Donner der einschlagenden Bomben hört.



Auch um Spannung zu erzeugen, ist der Ton ein wichtiges Element. Ein Beispiel: Als Andrew und Sam mit kundigen Einheimischen die verbotene Quarantänezone durchqueren, mahnt sie einer der Schlepper plötzlich zur Stille. Es raschelt in einem nahen Gebüsch. Plötzlich hört man das Fauchen eines Monsters. Es sind die angsterfüllten Gesichter der Menschen zu sehen und das Waldstück, auf das ihre Blicke gerichtet sind. Alle halten inne, während das Fauchen näherkommt und sich wieder entfernt. Mehr passiert nicht. Trotzdem wurde immense Spannung erzeugt, allein durch den Einsatz von Geräuschen. Diese Szene zeigt deutlich, wie Geräusche, auch ohne große visuelle Hilfsmittel, die Erzählung des Films beleben und die Spannung steigern können.

Um die Verwüstung durch die Monster weiter zu verdeutlichen, zeigt der Regisseur immer wieder abgestürzte Hubschrauber, mobile Raketenwerfer oder entgleiste Züge. Dies sind meist aufwändige und entsprechend teure Effekte in der Postproduktion: Hier ist besondere Sorgfalt erforderlich, da die Szenen schnell „billig“ aussehen können, wenn zu wenig Zeit und Budget vorhanden ist. Gareth Edwards nutzt deswegen vor allem 3D-Modelle, die fertig gekauft werden können. Erforderlich ist dann „nur noch“ ein kompetenter vfx-Artist, der das Modell in die Einstellung integriert.



Eine weitere Methode, die vermehrt eingesetzt wird, ist die „Eisbergmethode“. So wie bei einem Eisberg der größte Teil stets unter der Wasseroberfläche verborgen bleibt, werden dem Zuschauer bei dieser Methode nur die absolut essenziellen Informationen vermittelt – und der Rest seiner Vorstellungskraft überlassen. Dies ist eine wichtige Methode, um den Zuschauer in das Geschehen einzubeziehen. Dabei spielen Requisiten eine wichtige Rolle. Wie zum Beispiel die allgegenwärtigen Gasmasken: auf einer Reklamewand, im Fernsehen, in einem Comic für Kinder. Überall werden sie gezeigt – nicht zuletzt werden sie natürlich von den Soldaten in der Quarantänezone getragen, sobald ein Monster zu hören ist. Ohne eine explizite Erklärung für den Einsatz zu bekommen, muss der Zuschauer seine eigenen Schlüsse ziehen, warum es wichtig ist, sich mit einer Gasmaske zu schützen.



Eine weitere Besonderheit findet sich in den Szenen mit den Einheimischen, denen Andrew und Sam begegnen. Die beiden Protagonisten sind stets neugierig und fragen die Menschen nach ihrem veränderten Leben und ihren Erfahrungen mit den Monstern. Diese Gespräche erscheinen natürlich und ungestellt, weil Gareth Edwards sich dazu entschloss, im Film ausschließlich Laien einzusetzen – abgesehen von den zwei Hauptdarstellern. Dies ist zum einen sehr kostengünstig, und zum anderen wird dadurch eine wahrhaftige Atmosphäre geschaffen.

In „Monsters“ zeigt Gareth Edwards, wie man auch mit einem knappen Budget ein lebendiges Filmerlebnis schaffen kann: mit Kreativität und filmischen Kniffen. Und das Beste: Das gilt nicht nur für Spielfilme, sondern kann auch entsprechend in der Werbung oder bei Unternehmensfilmen eingesetzt werden. **„I“**

TEXT daniel.taklazehefeld@kirchhoff.de

DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de

ALLE BILDER *MONSTERS*, Photo courtesy of Magnet Releasing

TOTO — WE'RE NOT IN KANSAS ANYMORE

Die Komfortzone ist eine wichtige Sache – umso wichtiger, sie manchmal zu verlassen und sich den Abenteuern zu stellen, die einen jenseits der vertrauten Terrains erwarten. Mit Herz, Hirn und Mut zu neuen Herausforderungen in der Markenentwicklung.

TWITTER
LINKEDIN
CYING
INSTAGRAM
RESEARCHENGINEOPTIMIZATION
SOCIAL MEDIA
FACEBOOK
EMAIL



IN „Der Zauberer von Oz“ finden sich Dorothy und ihr Hund Toto nach einem Wirbelsturm, der das Haus mitgerissen hat, plötzlich auf unbekanntem Boden wieder – in Oz, weit weg von Kansas. Der einzige Ausweg aus ihrer Situation scheint der gelb gepflasterten Straße in Richtung der Smaragdstadt zu folgen, um den Zauberer um Hilfe zu bitten. Getrieben von dem Wunsch, wieder nach Hause zu kommen, stürzen sich die beiden in ihr Abenteuer, welches sie mit ihren drei treuen Weggefährten bestehen. Am Ende? Die böse Hexe tot, der Löwe eigentlich gar nicht feige, der Zinnmann nicht herzlos und die Vogelscheuche nicht dumm, der Zauberer ein Scharlatan und am Ende wieder Kansas.

Ähnliches kann man in der Markenentwicklung beobachten – ohne Hexe und ohne Zauberer, aber die Geschichte im Grunde die gleiche. Technologie und

Fortschritt beschenken uns mehr Kanäle, mehr Möglichkeiten, mehr Inhalte. Die Kleinteiligkeit und Vielfältigkeit der Informationen und deren Träger stellen uns vor neue Herausforderungen. Und eigentlich wollen wir wie vor 10 Jahren doch einfach nur unsere Botschaft übermitteln. Wo war noch mal Kansas, unser vertrautes Terrain, unsere Wohlfühlarea? Was für eine Botschaft will ich vermitteln? Brauche ich dafür wirklich alle Kanäle, die sich mir bieten? Twitter, Facebook, Instagram – oder doch einfach meine E-Mail-Verteilerliste? Wo kann ich meine Markenbotschaften platzieren, damit sie auch gesehen und vor allem verstanden werden? Ein Blick ins Markenhandbuch hilft hier nur bedingt, denn was die Marke ausmacht, wird nicht immer schriftlich festgehalten. Die Persönlichkeit – nicht die Fassade. Und bei jedem Blick nach vorne sollte man sich auch immer auf das verlassen, was schon da war. Die Historie, die Werte und die Geschichte(n).

Als Otl Aicher 1962 gebeten wurde, das Erscheinungsbild der Lufthansa zu entwerfen, war die Welt noch in Kansas. Die zu gestaltenden Medien: überschaubar. Es gab die Geschäftsausstattung – Visitenkarten, Briefbögen –, Plakate, die Flugzeuge selbst, die Uniformen nicht zu vergessen. Gebäude, Beschilderung und natürlich die Grundelemente, Logo, Farbe, Schrift und Layout. All dies mündete in ein Design Manual, das alle erdenklichen Fragen der Zeit beantwortete. Lange diente dies als maßgebliches Beispiel für die Entwicklung systematischer Erscheinungsbilder, und es garantierte einen konsistenten Markenauftritt in der damaligen Zeit. Ein brillantes, aber auch statisches formales Gerüst, das der Zeit mehr als gerecht wurde und in weiten Teilen bis heute Bestand hat. Die Überarbeitung im Februar 2018 löste ein weites Medienecho aus – bevor Details bekannt wurden, wurde fast schon das Ende der Ikone ausgerufen. Wobei der Wunsch nach Beständigkeit und das fast schon übertriebene Bewahren alter Prinzipien den neuen Anforderungen nicht gerecht werden kann. Damals ging es um Komfort, Sicherheit und Schnelligkeit. Qualität made in Germany. Heute hingegen braucht man – auch im Hinblick auf die nationale und internationale Konkurrenz – neue Botschaften und Werte. Lufthansa verkauft nicht mehr eine Reisemöglichkeit, vielmehr den Wunsch, zu entdecken, und die Sehnsucht nach neuen Orten – auf allen Kanälen.

DAS HIER IST KANSAS

Branding hat sich im Laufe der Jahrhunderte massiv verändert. Abgeleitet vom skandinavischen Wort für (ein-)brennen „brandr“, stand Branding anfangs für die reine Markierung des Besitzes, das eigene Hab und Gut, Vieh, Holz. Die ältesten Funde werden auf 4000 v. Chr. im Indus-Tal datiert. Im Laufe der Zeit nutzten Zünfte oder Töpfer eigene Zeichen, um hergestellte Gegenstände zu markieren. Jetzt nicht mehr im Sinne des Eigentums, sondern vielmehr als Zeichen der Herkunft und des „Erzeugers“. Also weg von: „Das ist meins.“ Hin zu: „Das habe ich gemacht.“ Auch hier schon verband man – gerade durch den persönlichen Bezug zur Person – andere Qualitäten mit dem Produkt als die physischen Eigenschaften. Der Tonkrug von Töpfer Müller war auf einmal mehr wert als der Tonkrug von Töpfer Schmidt.

Spulen wir ein paar hundert Jahre vor. Mit der Industrialisierung und der damit verbundenen Massenproduktion von Gütern änderte sich nicht nur das Konsumverhalten, sondern auch das Branding. Waren die Menschen es bislang gewohnt, Produkte aus lokaler Produktion zu kaufen, kam plötzlich anonyme Massenware auf den Markt. Die Markierung der Herkunft musste (durch den fehlenden persönlichen Bezug) zum Gütesiegel und Qualitätsmerkmal werden, um sich vom lokalen und überregionalen Wettbewerb abzugrenzen. Das physische Produkt wurde mit Werten wie Qualität oder Haltbarkeit verbunden. Ende des 19. Jahrhunderts lösten die ersten einheitlichen Gesetze für den Schutz geistigen Eigentums die seinerzeit noch von Fürsten verliehenen Monopole ab, und die Marke bekam einen Wert. Losgelöst vom Produkt gab es nun die Möglichkeit, Marken zu schützen.

Ab den 1930er Jahren halfen Massenmedien, die damaligen Markenbotschaften (hier noch im Sinne des echten Produktvorteils) zu verbreiten. Gerade mit dem Durchbruch des TV ließen sich nun Geschichten erzählen und neue Strategien jenseits statischer Anzeigen entwickeln. Im Laufe der Zeit entfernte man sich in der Ansprache seiner Zielgruppe weiter vom eigentlichen Produkt – weg von der eigentlichen Produktfunktion hin zu emotionalen (Marken-)Werten. Damit ließen sich nicht mehr nur Konsumgüter bewerben, sondern auch Dienstleistungen. Es schlug die Geburtsstunde der Markenführung durch das Unternehmen. Eine Aufgabe, die erforderlich wurde, da sich die Marke mittlerweile zu einem wirklichen Wert entwickelt hatte. Aber weitgehend herrschte eine kommunikative Einbahnstraße – der Konsument konnte Briefe an das Unternehmen schreiben oder sich im Supermarkt oder am Gartenzaun mit seinem Nachbarn austauschen, aber eben nur in begrenztem Maße und lokal gebunden. Eine für Unternehmen durchaus komfortable Situation.

„Overall, because branding is about creating and sustaining trust it means delivering on promises. The best and most successful brands are completely coherent. Every aspect of what they do and what they are reinforces everything else.“

WALLY OLINS, BRANDING-EXPERTE,
BUCHAUTOR UND MITBEGRÜNDER VON WOLFF OLLINS

SMARAGDSTADT

Gute 50 Jahre nach der Entstehung des Lufthansa-Erscheinungsbildes haben wir ein ganzes Stück des Weges zurückgelegt und sind in der Smaragdstadt angekommen. Klare Vorgaben, Herangehensweise und Möglichkeiten der Kontrolle über die Umsetzung der Marke haben sich radikal verändert. Technologischer Fortschritt, Internet, Apps, Social Media sowie verändertes Konsumverhalten bedürfen in der Markenentwicklung einer anderen Herangehens- und Denkweise – weg vom eigentlichen Produkt, hin zu einer Kommunikation, die aus konsistenten Kernbotschaften besteht. Die digitale Vernetzung bringt es eben mit sich, dass Meinungen nicht mehr nur am Gartenzaun ausgetauscht werden. Sondern viel globaler und direkter. Man erwartet, dass sich das Unternehmen mit dem Konsumenten auseinandersetzt und in den Dialog treten kann. Marken werden kritisch hinterfragt, und Fehlritte – egal ob selbst- oder fremdverschuldet – nicht nur schneller enttarnt, sondern auch auf der digitalen Bühne denunziert. So sah sich zum Beispiel die IngDiBa auf Facebook einer Diskussion über Fleischkonsum und daraus resultierender Leistungsschwäche ausgesetzt, nur weil man in einem TV-Spot dem kleinen Dirk Nowitzki in der Dorfmetzgerei die Fleischwurst in die Hand gab. Die Verantwortlichen bei der IngDiBa wählten die einzig mögliche und dem Medium entsprechende Taktik – sie zensierten oder löschten die Beiträge nicht, sondern ließen die Nutzer diskutieren. Nach weit über 1.000 Kommentaren zu diesem Thema wurde der Beitrag geschlossen – mit einem charmanten Abschluss: Alle Parteien, inkl. der IngDiBa, hätten alles gesagt, und man könne sich wieder dem eigentlichen Geschäft widmen – Finanzen. Indem die Kontrolle aufgegeben hat, hat sie die Kontrolle wieder erlangt.

Branding im heutigen Kontext ist nicht mehr nur das Befolgen festgelegter Regeln und die Umsetzung verschiedener Medien gemäß eines Corporate Design-Manuals. Es ist eine strategische Aufgabe, die einen kommunikativen Korridor schafft. Botschaften für den jeweiligen Kanal, egal ob Zeitungsanzeige oder Social Media zielgruppengerecht aufbereitet und vermittelt. Damit geht ein Kontrollverlust über meine Marke einher, die ich als Markenverantwortlicher hinnehmen muss. Denn ich kann sicherlich nicht verhindern, dass über meine Marke gesprochen wird, aber ich kann beeinflussen, wie über meine Marke gesprochen wird.

Bei aller Veränderung, medial und gesellschaftlich, wird man sich – auf einer guten Werte-Basis – als Marke immer auf das verlassen können, was auch schon damals funktioniert hat. Auf Herz, Mut und Verstand. So wie Dorothy es in „Der Zauberer von Oz“ getan hat. Sie hat den Weg nach Hause schließlich auch nur gefunden, weil sie den Mut hatte, der gelben Straße zu folgen, ohne genau zu wissen, was sie erwartet und dass das Kansas vom Anfang der Geschichte sicherlich nicht mehr dasselbe ist. **..I**

TEXT & DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de

KIRCHHOFF

PACKT AUS

FERNAB JEDLICHER REALITÄT Dass zwischen Realität und Fiktion „etwas“ ist, daran glaubt vielleicht nicht jeder – doch wir haben Beweise! Zehn Kirchhöffer packen aus und erzählen von ihren größten Fiktionen, Irrtümern und von ihrem schrägsten Aberglauben. Aber keine Angst – wir sind alle ganz normal.

OH TANNENBAUM, OH TANNENBAUM

„Als Kind hat mir meine Mutter erzählt, dass ich keine Weihnachtslieder im Sommer singen soll. Warum? Weil sonst jemand aus meinem näheren Umfeld sterben würde. Natürlich! Ich weiß bis heute nicht, warum sie mir das erzählt hat, aber ich habe es geglaubt. Mittlerweile finde ich es so böse und erschrecke mich noch heute, wenn ich außerhalb der Weihnachtszeit Weihnachtslieder auch nur summe. Dann höre ich sofort auf und überlege: ‚Oh nein! Wer wird bloß sterben?‘ Zum Glück bin ich ja jetzt erwachsen.“



JANZ WEIT DRAUSSEN

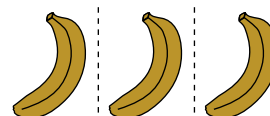
„Schon mal die Abkürzung JWD gehört? Ich rede nicht von Joko Winterscheidts Magazin, sondern von dem Sprichwort ‚Janz weit draußen‘, von dem bei uns im Norden oft Gebrauch gemacht wird – beispielsweise bei der Stadt Buxtehude. Buxtehude liegt weder zentral, noch ist die Gemeinde in Niedersachsen für uns Hamburger von großem Interesse. Für eine Freundin von mir liegt Buxtehude sogar so weit draußen, dass sie bis zu ihrem 24. Lebensjahr in dem Glauben war, dass es Buxtehude nicht gibt. Bis eine Kommilitonin meinte, sie käme aus Buxtehude. Wir mussten meine Freundin lange überzeugen, dass dies kein Spaß sei. Um die Existenz von Buxtehude zu beweisen, mussten wir letztendlich auf die Google-Suche zurückgreifen.“

MIT DEM HSV „ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT“

„Manchmal stellen Geschichten aus dem täglichen Leben die größten Science-Fiction-Klassiker in den Schatten. Was der HSV seinen Fans an Dramatik, Hochspannung und Emotionschaos in den letzten Jahren zugemutet hat, ist einzigartig. Am 12. Mai um 17.37 Uhr war es so weit: Der Abstieg des Dinos stand fest. Viele Hamburger und ich empfanden neben der erwarteten Enttäuschung eine gewisse Erleichterung. Die ständige Fortsetzung dieses Relegations-Science-Fiction-Dramas hat selbst viele hartgesottene Fans ausgelaut. Nun ist das Drama vorbei. Wir können durchschnaufen, neue Kraft tanken und wieder voll durchstarten. Es tut gut, endlich mal wieder nach vorne blicken zu können. Für uns geht es über die zweite Liga ‚zurück in die Zukunft‘.“

DAS UNGEHEUER AUS DEM URWALD

„Wer mag schon Spinnen und anderes Ungeziefer? Ich definitiv nicht. Im Supermarkt taste ich mich jedes Mal ängstlich an die Gemüse- und Obstregale ran. Viele mögen meine Vorsicht für verrückt und übertrieben halten. Man kann meine Angst auch auf meine Fantasie zurückführen. Doch seit ich vor einiger Zeit in einem Bericht gelesen habe, dass eine brasilianische Wanderspinnne in einem Bund Bananen gefunden wurde, ist meine Angst offiziell berechtigt. Es wurden sogar mehrere Personen gebissen. Seit diesem Tag kaufe ich Bananen ausschließlich einzeln, nie im Bund. Und fühle mich definitiv weniger merkwürdig.“





MEIN LETZTER KREUZZUG

„Achtung, jetzt kann es peinlich für mich werden: Ich habe Indiana Jones immer für einen Indianer gehalten. Abenteuerfilme waren nie mein Ding, und ich habe den Titel nie bewusst gelesen. Bis mein Freund eines Abends meinte, dass er sich total freue, da heute Indiana Jones im Fernsehen laufen würde, und ob ich den Film mit ihm schauen wolle. Als ich daraufhin meinte, dass ich keine Lust auf einen Indianerfilm habe, fiel ihm fast die Kinnlade runter. Für mich war meine Indianer-Theorie jahrelang selbstverständlich. Es fiel mir wirklich schwer, mich auf den Film einzulassen. Andauernd habe ich mich gefragt, wo die Indianer bleiben.“

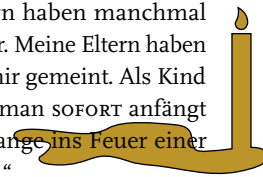
ABERGLAUBE IN POLEN

„In Polen erzählt man sich, dass man einmal gesetzte Kreuze nicht versetzen darf. Falls man sie doch versetzt und an einen anderen Ort stellt, hängt oder legt, dann passiert derjenigen Person, die es umgesetzt hat, etwas GANZ Schlimmes ... Und natürlich gibt es genügend böse Geschichten von Leuten, denen danach etwas Schlimmes zugestoßen ist.“



GRENZENLOSE FANTASIE

„Von zu viel Fernsehen bekommt man viereckige Augen, wenn man beim Schielen erschreckt wird, dann bleiben die Augen stehen, und Kaugummi verklebt den Magen – Eltern haben manchmal mehr Fantasie als ihre Kinder. Meine Eltern haben es auch besonders gut mit mir gemeint. Als Kind haben sie mir erzählt, dass man SOFORT anfängt zu pinkeln, wenn man zu lange ins Feuer einer Kerze schaut! Wie gemein ...“

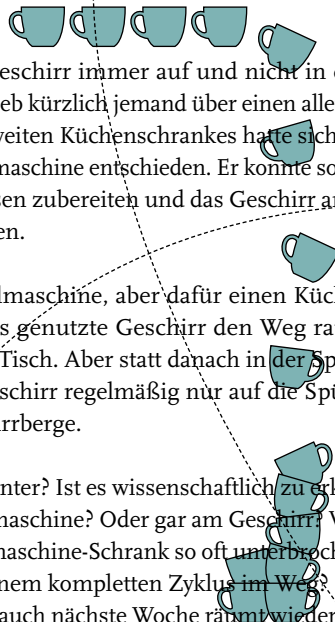


KÜCHENPHÄNOMEN

Warum steht schmutziges Geschirr immer auf und nicht in der Spülmaschine? In einem Posting schrieb kürzlich jemand über einen alleinstehenden Arbeitskollegen. Statt eines zweiten Küchenschrankes hatte sich der Kollege zum Kauf einer weiteren Spülmaschine entschieden. Er konnte so das saubere Geschirr entnehmen, sein Essen zubereiten und das Geschirr anschließend in die zweite Maschine räumen.

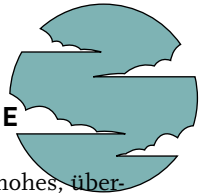
Bei uns gibt es nur eine Spülmaschine, aber dafür einen Küchenschrank. Interessanterweise findet das genutzte Geschirr den Weg raus aus dem Küchenschrank und bis zum Tisch. Aber statt danach in der Spülmaschine zu landen, verirrt sich das Geschirr regelmäßig nur auf die Spüle und dort entstehen dann wahre Geschirrberge.

Welches Phänomen steht dahinter? Ist es wissenschaftlich zu erklären? Liegt es am Benutzer? An der Spülmaschine? Oder gar am Geschirr? Wieso ist der Kreislauf Schrank-Tisch-Spülmaschine-Schrank so oft unterbrochen? Welche Herausforderungen stehen einem kompletten Zyklus im Weg? Fragen über Fragen. Nur eines ist sicher ... auch nächste Woche räumt wieder jemand das Geschirr von anderen in die Maschine. Sehr anständig, aber eigentlich schade.



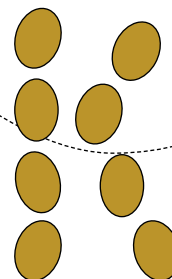
ZWISCHEN HIMMEL UND ERDE

„In meiner Jugend habe ich an ein hohes, übernatürliches Wesen geglaubt und zu bestimmten Anliegen an ‚meinen Gott‘ gebetet. Beispielsweise, wenn ich ihn um mehr Überzeugungskraft gebeten habe, dass meine Eltern mir erlauben, meine Lieblingsserie gucken zu dürfen. Oder natürlich habe ich ihn auch um seinen Einfluss angefleht, mir eine gute Note in meiner Mathematiklausur zu verschaffen. Damals war ich davon überzeugt, dass mein Gebet nur bei ihm ‚ankommt‘, wenn ich meine Hände in die Luft strecke und stark in die Luft puste – quasi meine Worte an ihn schicke. Dieses Ritual war mein kleiner Geheimtipp, wenn Wünsche wahr werden sollten. Daran habe ich lange festgehalten. Auch, wenn nicht jeder Wunsch in Erfüllung gegangen ist.“



EIN NAMENSTAG FÜR MEINEN VATER

„Mein Vater, der schon lange nicht mehr lebt, hieß Karl und hatte am 28. März Geburtstag, also meist irgendwann rund um Ostern. Dazu gehört bekanntlich der Karfreitag. Und auf diesen fiel des Öfteren auch sein Geburtstag. Jahrelang habe ich als Kind deshalb geglaubt, dieser Tag hieße „KARL-Freitag“. Wenn wir uns an diesem Tag sehen, lachen meine Geschwister und ich auch heute noch über den erfundenen Namenstag.“



THE GREEN LIE - ALLES NUR FIKTION?

*Ein kritischer Beitrag zum
Thema Nachhaltigkeit*

Zwischen wahrhafter Nachhaltigkeit und Greenwashing zu unterscheiden, fällt oft schwer. Der im Frühjahr erschienene Dokumentarfilm *The Green Lie* von Werner Boote zeigt am Beispiel von Unternehmen und ihren Produkten, dass Greenwashing auch nach Jahren der Aufklärung noch zum Alltag gehört. Denn der Film zeigt, wie viele Schlupflöcher existieren, nachdem sich der Regisseur zu Anfang selbst blenden ließ – durch eine Flut voller positiver und „nachhaltiger“ Bilder.

Zum Thema Nachhaltigkeit stehen börsennotierte Unternehmen nach Umsetzung einer EU-weiten Richtlinie in der Pflicht. Obacht, die eingeführte nichtfinanzielle Erklärung ist nicht mehr nur Kür im Reporting! Doch auch wenn im Reporting anerkannte Berichtsstandards, wie GRI angewandt werden, Erklärungen zu den Entwicklungszielen des UN Global Compact in fast jedem Bericht zu finden sind und über soziale Projekte gesprochen wird – viel Verantwortung wird noch immer an den Konsumenten weitergegeben. Und so steht man vor dem Supermarktregal und hat die Wahl zwischen einem nachhaltig erzeugten Produkt und konventionellen Alternativen.

Der Film *The Green Lie* wirft dazu einige Fragen auf: Ist nachhaltig überall da drin, wo es draufsteht? Sind Unternehmen nachhaltig, nur weil sie es behaupten? Und steuert die Kaufentscheidung der Kunden überhaupt den Kurs? Die Antworten darauf liefert der Film auch gleich mit – in schönen Bildern und mit informativen Texten spannend erzählt.

Am besten, Sie schauen den Film selbst oder holen sich erst einmal Appetit. Den Trailer gibt es beispielsweise auf www.youtube.com. 

TEXT isabella.sokolowski@kirchhoff.de

DESIGN adrijan.steczek@kirchhoff.de



Titel: The Green Lie (Die grüne Lüge)

Genre: Dokumentarfilm

Regie: Werner Boote

Veröffentlichung (Deutschland): 22. März 2018

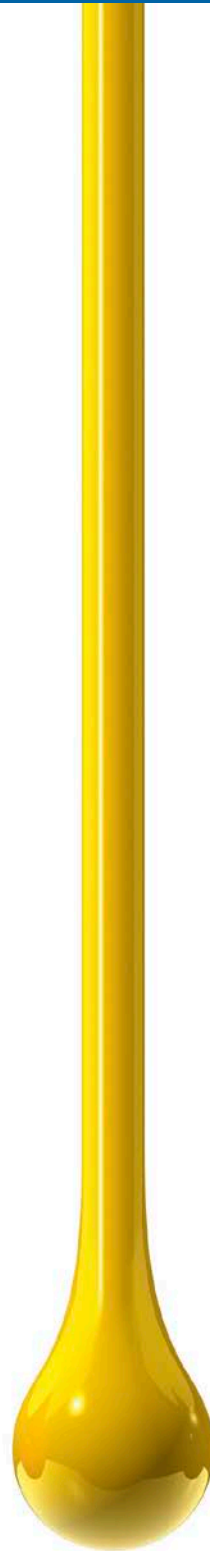
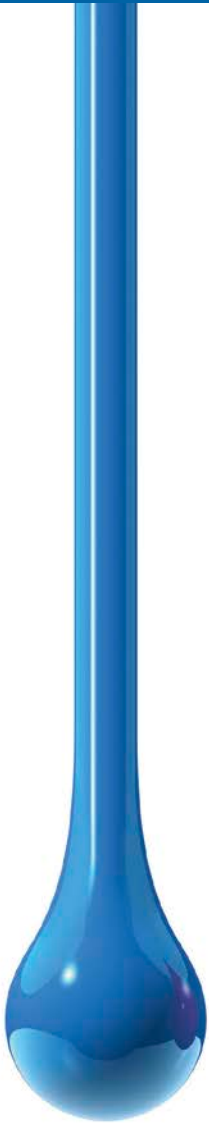
Länge: 97 Minuten

*Ort: Österreich/Deutschland/Brasilien/
Indonesien/USA 2017*

<http://www.thegreenlie.at/>

Bild: Szene aus dem Film

omb₂ – wir stehen auf Farbe



Überzeugende Unternehmenskommunikation ist wichtig.

Die **omb₂ Print GmbH** sorgt für die professionelle Produktion Ihrer Unternehmenskommunikation.

Die Wirkung von Geschäftsberichten oder Imageveröffentlichungen steht und fällt mit der drucktechnischen Verarbeitung.

Als Experten in Sachen Druck begleiten die führenden Köpfe hinter **omb₂ Print GmbH** die Kirchhoff Consult AG bereits seit vielen Jahren bei der Herstellung von Unternehmensberichten und Imagebroschüren.

Wir produzieren nach dem Prozess Standard Offset und mit FSC-Zertifizierung. Darüber hinaus ist es uns ein Anliegen, sämtliche Druckereiprodukte wertbeständig, nachhaltig und klimaneutral herzustellen.

Mit **omb₂ Print GmbH** haben Sie den richtigen Ansprechpartner rund um den Druck an Ihrer Seite.

Wir setzen Ihre Ideen innovativ und effizient um.



Print GmbH
Lindberghstraße 17
80939 München
Tel.: 089-450 80 69 90
www.omb2-print.de

SCIENCE?

FICTION