

THREE MINUTES

MAGAZIN FÜR KOMMUNIKATION

AUSGABE 2015



RHYTHMUS

LEONARD BERNSTEIN UND ICH

Mikrokosmos Team – der feine Ton macht den Unterschied

WILLIS WELT: VON TAKTGEFÜHL UND -LOSIGKEIT

Floskelreich direkt ins Fettnäpfchen: Danksagungen in Vorstandsbriefen

RHYTHM IS A DANCER

Was Börsengänge mit schlechter Discomusik zu tun haben



FINANCIAL & CORPORATE COMMUNICATIONS

Die Kirchhoff Consult AG ist eine Agentur für Finanz- und Unternehmenskommunikation mit den Schwerpunkten Reporting, Kapitalmarkttransaktionen und IR/PR. Bei der Konzeption und Gestaltung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten sowie der Begleitung von Börseneinführungen ist die Agentur führend in Deutschland. Kirchhoff Consult hat Standorte in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Türkei und in China.

Unsere Kunden profitieren von mehr als 20 Jahren Erfahrung im Bereich Kapitalmarktkommunikation und der Expertise eines interdisziplinären Teams aus Kommunikationsexperten, PR-/IR-Beratern, Finanzanalysten, CSR-Experten, Journalisten, Designern und Webproduzern.

CORPORATE REPORTING	GESCHÄFTSBERICHTE FINANZBERICHTE INTEGRIERTE BERICHTE CSR-BERICHTE ONLINE-BERICHTE	INVESTOR RELATIONS	IR-BERATUNG EQUITY STORY PERCEPTION ANALYSEN INVESTOR TARGETING
CAPITAL MARKETS	EMISSIONSBERATUNG BÖRSENGÄNGE ANLEIHEEMISSIONEN M&A	CORPORATE PUBLISHING	MAGAZINE BROSCHÜREN REDAKTION FILME
PUBLIC RELATIONS	PR-BERATUNG PRESSEARBEIT KRISEN- KOMMUNIKATION COACHING	CSR/ NACH- HALTIGKEIT	STRATEGIE MATERIALITÄT REPORTING STAKEHOLDERDIALOG GRI

EDITORIAL



*Ebbe und Flut, David Bowies „Heroes“, die Tagesschau, Konfliktgespräche.
Vermeintlich Grundverschiedenes, das aber etwas Essenzielles gemeinsam hat:
Rhythmus. Häufig latent, bisweilen sogar inspirierend präsent, taktieren die unterschiedlichsten Faktoren unser Leben – beruflich wie privat. Rhythmus ist individuell. Rhythmus ist universell. Er treibt an und bremst aus, ist heute gesucht und morgen verflucht. In dieser Ausgabe der Three minutes machen wir uns auf, die rhythmische Mannigfaltigkeit auf frischer Tat zu ertappen.*

INHALT

AUSGABE 2015

40

04 LEONARD BERNSTEIN UND ICH

Mikrokosmos Team – der feine Ton macht den Unterschied

11 UND TÄGLICH GRÜSST DAS MURMELTIER

Eulen und Lerchen im Bann des Biorhythmus

14 VERGESST DIE SMILEYS NICHT!

Wo bleibt die Beziehungsebene?
Unternehmenskommunikation im Umbruch

18 RUF ZUM SPORT

Eine Bewegungsanalyse der anderen Art

20 AM PULS DER ZEIT

Auch Traumwerkstätten haben mal Renovierungsbedarf

22 DIE PARTITUR DES INTERNETS

In 20 Jahren vom seichten Streichkonzert zu 160 BPM

28 BLOSS NICHT AUS DEM RHYTHMUS KOMMEN

Eine metaphorische Annäherung an den täglichen Wahnsinn

32 WIE LIEST DU DENN DA?

Warum Text nicht einfach Text ist – ein vom Alltag
inspirierter Erklärungsversuch

36 TEILZEIT TEILT ZEIT HALB

Eine lyrische Hommage an die reduzierte
Wochenarbeitszeit

54



38

40 BERICHTEN IM G/4-TEL TAKT

GRI G4 macht Schluss mit unnützem Geträller ...
theoretisch zumindest

44 TAKTLOS: FINANZZAHLEN VOR DER OFFIZIELLEN VERÖFFENTLICHUNG PUBLIZIERT

Wenn sensible Daten einer Web-Spider ins Netz gehen

46 DESIGN UND INHALT – EINE UMGESTIMMTE SINFONIE

Vom Ich zum Wir in zwei Akten

50 RHYTHM IS A DANCER

Was Börsengänge mit schlechter Discomusik zu tun haben

54 RHYTHMUS ALS AUSGLEICH

Die Poesie der Regelmäßigkeit

56 IMMER IN BEWEGUNG

Die Berichtssaison: zyklischer Klammergriff oder kollektive
Missinterpretation?

60 RHYTHM NATION

Latent schon immer ein Jackson

64 SPIEL MIR DAS LIED VOM TOD

Step-by-Step-Anleitung zur erfolgreichen Krisenbewältigung

68 INVESTOR RELATIONS IM LAUF DER ZEIT

Mit dem oder gegen den Strom? IR in den Social Media



72 RHYTHMUSWECHSEL

In Frisch'scher Tradition: Fragen zum Nachdenken für IR- und Kommunikationsmanager

76 DER TREND – EIN KONZEPT, DAS SICH DURCHSETZEN WIRD?

Zugucken, mit- oder sogar selber machen? Nicht immer haben wir die Wahl

IN JEDER AUSGABE

INTERVIEW

07 ROLLENTAUSCH IM KONZERTSAAL

Im Gespräch mit Prof. Gernot Schulz, Dirigent und Gesellschafter von „Dirigieren & Führen“

WILLIS WELT

26 VON TAKTGEFÜHL UND -LOSIGKEIT

Floskelreich direkt ins Fettnäpfchen: Danksagungen in Vorstandsbriefen

SCHMUCKSTÜCKE

38 NEUGIERIG BLEIBEN

Sehenswerte Belege dafür, dass es sich lohnt, immer mal wieder den etablierten Denk- und Aktionsrhythmus zu durchbrechen

10 MEINUNGEN

78 GARANTIERTE RHYTHMUSTREU

Ein rhythmisches Potpourri Kirchhoff'scher Eigenarten

KIRCHHOFF PACKT AUS

80 EIN MUSTER KOMMT SELTEN ALLEIN

Dem Schema auf der Spur. Entscheidungsabläufe im Hause Kirchhoff



THREE MINUTES AUSGABE 2015

IMPRESSUM/KONTAKT

HERAUSGEBER

Kirchhoff Consult AG
Herrengraben 1
20459 Hamburg

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

info@kirchhoff.de
www.kirchhoff.de

REDAKTION

Jamie Cox
Miriam Strauß
Alexander Wilberg

ART DIRECTION

Tim Faulwetter
Jana Pütz
Annemarie Vormelcher

PRODUKTION

Michael Manthey

DRUCK

omb2 Print GmbH/BluePrint AG

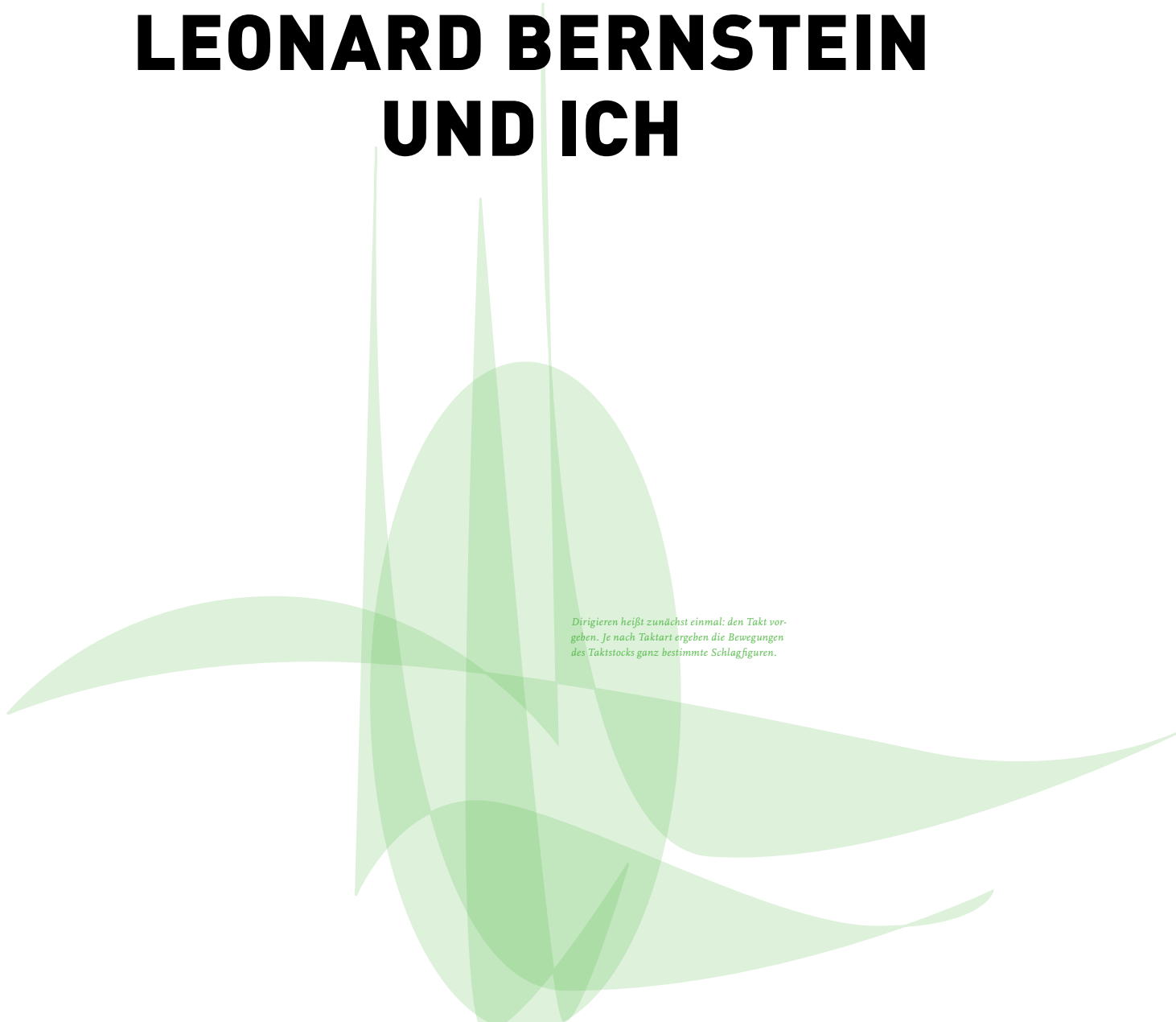


DOWNLOAD

Unser Magazin finden Sie auch als Online-Magazin auf threeminutes.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.

LEONARD BERNSTEIN UND ICH

A large, abstract graphic composed of several overlapping, semi-transparent green shapes. These shapes include elongated vertical ovals, horizontal ovals, and pointed, leaf-like forms that sweep across the page. The colors range from a pale, almost white green to a medium forest green, creating a layered, ethereal effect.

Dirigieren heißt zunächst einmal: den Takt vorgeben. Je nach Taktart ergeben die Bewegungen des Taktstocks ganz bestimmte Schlagfiguren.

Es gibt kaum ein Musical, von dem ich begeisterter bin als von Westside Story: Liebe, Hoffnung, Drama. Alles drin. Wie im echten Leben. Das Orchester: harmonisch und perfekt abgestimmt. Wie viele Musiker? Bestimmt 40 werden vom Orchestergraben verschluckt. Von der Flöte bis zum Kontrabass. Jeder Einzelne trägt zum Gesamtkunstwerk bei, jeder Einzelne hat seine Momente. Alle sind im Rhythmus.

Der einteilige Takt

IM RHYTHMUS?

Manchmal frage ich mich, wie die das schaffen. Wie funktioniert das? In meiner Erfahrungswelt arbeiten wir im Team. Im Team bedeutet: unterschiedliche Charaktere mit unterschiedlichen Meinungen, Herangehensweisen und manchmal auch unterschiedlichem Sinn für Humor. Zartbesaitet und Typ Dampfwalze: alles dabei. Ich lehne mich einmal aus dem Fenster und wage zu behaupten, dass es diese Konstellationen in jedem Unternehmen gibt. Die Kunst der Teamführung ist es, so sagt man, alle Mitglieder zu berücksichtigen, ohne das Ziel aus dem Fokus zu verlieren. Um ehrlich zu sein, kommt man im Alltag nur langsam hinter diese Weltformel. Und immer wenn man denkt, „ha, wieder etwas gelernt, jetzt weiß ich aber, wie mein Team funktioniert“, kommt eine dubiose Gruppendynamik ins Spiel und alles ist wieder anders. Was tun? Das Problem bei der Führung im Unternehmen – und das gilt für alle Hierarchiestufen – ist, dass wir meist unsere Handlungen zunächst komplett ohne Effekt sehen. Eine falsche Handbewegung führt im Unternehmen nicht direkt zur Stille. Zu schrägen Tönen manchmal schon.

Der zweiteilige Takt

GUT DING BRAUCHT WEILE, DENKT MAN SICH.

Lernprozesse auch. Manchmal stelle ich mir vor, ich habe einen Taktstock in der Hand und ein Orchester schmettert „Somewhere“ am Broadway in New York. Nein, eigentlich stelle ich mir das selten vor, jedoch gibt es kaum ein eingängigeres Bild von Führung als den Dirigenten.

Was macht eigentlich ein Dirigent? Ausdruckstanz meinen die einen, Kommunikation die anderen. Was uns allen dabei nicht so wirklich bewusst ist, ist, dass ein Dirigent sich gemeinsam mit seinem Orchester der Schwächen und Stärken der Einzelnen annimmt und damit gekonnt die laute Tuba mit der sanften Flöte in einer vollendeten Partitur verbindet. Letztendlich geht es darum, dass der Dirigent es vermag, aus Solisten ein Orchester zu formen. Er koordiniert die Musik, gibt den Takt vor und versucht, das Tempo zu halten. Der entstandene Rhythmus gibt die Rahmenbedingungen vor, unter denen alle Beteiligten gemeinsam agieren können – die Solisten ebenso wie die Zaghafte. Der Rhythmus bietet allen Orchestermitgliedern das Korsett, innerhalb dessen sie sich geschützt entfalten können.

Wie läuft das bei uns? An einem Geschäftsbericht arbeiten allein intern bis zu fünf Personen gleichzeitig: Projektmanager, Berater, Designer. Ganz zu schweigen von diversen externen Dienstleistern, die gekonnt ins Gesamtkunstwerk integriert werden möchten. Das Stück muss binnen kürzester Zeit auf der Bühne stehen. Alles muss sitzen. Schräge Töne? Definitiv nicht erwünscht! In der Hochsaison kann man sich vorstellen, wie es aussieht, wenn ca. 30 Personen gleichzeitig an über 40 Berichten arbeiten. Solange es einen gemeinsamen Arbeitsrhythmus gibt, kann man gemeinsam viel erreichen. Der richtige Rhythmus erlaubt ausreichend Beweglichkeit und Flexibilität für alle Teammitglieder. Im Arbeitsrhythmus wächst das Vertrauen, der Mut, Dinge auszuprobieren und auch einmal ein glänzendes Solo hinzulegen. Wer einmal aus dem Rhythmus fällt, kommt im Team auch schnell wieder rein. Die Aufgabe des Projektleiters ist es, diesen Rhythmus zu koordinieren und zu terminieren. Dann und wann kann er auch eine Rhythmusänderung einlegen, um die Konzentration zu erhöhen.

VOM SOLISTEN ZUM ORCHESTER

Wenn alle im Rhythmus sind, bedarf es nur wenig Steuerung. Alle sind im Einklang, jeder weiß, wann sein Einsatz gefragt ist. Aber wie erreicht man diesen Zustand? Leidenschaft für die Sache, ja, aber das ist nicht alles: die Balance zwischen Individualität und Geschlossenheit – das ist ein entscheidender Faktor des Projekterfolgs. Vom Projektleiter mit dem Taktstock verlangt das klare Botschaften und Begeisterungsfähigkeit. Schwingt der Dirigent den Stock abseits des Takts, erhält er ein direktes Feedback, für alle Beteiligten sofort wahrnehmbar: Verwirrung, Pfiffe, eventuell Stille.

Im Unternehmen erhalten wir dieses Feedback oft zeitlich stark verzögert oder gar nicht. Kausalketten sind häufig nicht so einfach zu erklären. Der Abgleich zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung ist eine komplexe Angelegenheit, sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Projektleiter. Klar ist aber für beide: Jeder möchte sich verbessern, dazulernen. Dabei ist die Aufgabe des Projektleiters, die Einzelleistungen im Rhythmus zu einer Teamleistung zu vereinen. Denn die meisten Aufgaben bei der Erstellung des Geschäftsberichts sind nur im Team zu lösen. Zumindest habe ich noch keinen Berater erfolgreich bei der Titelgestaltung beobachtet, geschweige denn einen Designer beim Durchsuchen des Lageberichts nach Ungereimtheiten.

DIE FEINEN TÖNE

Als Führungskraft muss man lernen, die Zwischentöne zu erfassen. Kleine, feine, leise. Schwierig. Oft. Aber nur so ist es möglich, eine Kultur der Offenheit zu etablieren und Vertrauen aufzubauen. Dirigent und Führungskraft müssen in erster Linie eines können: klar kommunizieren. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, braucht man vor allem die Aufmerksamkeit des Orchesters. Diese gewinnt man durch gut dosierte Impulse. Zu viel Führung beschränkt den Einzelnen, zu wenig lässt den Mitarbeiter im Ungewissen. Was zählt, ist ja letztendlich die Teamleistung. Dazu muss der Führende sich selbst im Klaren sein, was er will, und er muss alle Informationen zur Verfügung stellen, die der andere braucht, um seine Arbeit gut machen zu können. Auch Leonard Bernstein, der selbst eine klassische Klavierausbildung an der Harvard Universität genoss, hat nur die Bedingungen geschaffen, unter denen großartige Musik entstand. Die Instrumente spielten andere.

So weit die Einschätzung aus der Ferne unseres Büros. Doch wie verhält es sich mit der Führung eines Orchesters und eines Teams in der Realität? Einer, der beide Seiten einzuschätzen weiß, ist Gernot Schulz, Dirigent und Musikpädagoge aus Berlin. Mit seinem Konzept „Dirigieren & Führen“ versucht er, Managern zu einer besseren Selbstwahrnehmung und somit zu einer Optimierung ihres Führungsstils zu verhelfen. Im Seminar oder beim Konzertevent können sie sich als Dirigenten versuchen – und dabei ihre Wirkung auf das Team, in diesem Fall ein komplettes Orchester, testen. In Three minutes erläutert Herr Schulz den Zusammenhang zwischen dirigieren und führen.

.||

TEXT miriam.strauss@kirchhoff.de

DESIGN jana.puetz@kirchhoff.de

INTERVIEW

ROLLENTAUSCH IM KONZERTSAAL

*Prof. Gernot Schulz – Dirigent, Musikpädagoge und
Gesellschafter von Dirigieren & Führen, Berlin*



„Ich muss das Ziel zum Ziel aller machen“

PROF. GERNOT SCHULZ



*Dieses Interview wurde von
Jamie Cox geführt.*





Bitte beschreiben Sie Dirigieren & Führen.

Das Besondere des Konzepts von Dirigieren & Führen besteht darin, Führungskräfte aus ihrer Komfortzone bzw. ihrer vertrauten Führungssituation herauszuholen – und zwar durch die Arbeit mit einem Orchester. Warum ein Orchester? Weil ein Orchester auf Führung äußerst direkt reagiert. Auch ohne musikalische Kenntnisse zu haben, kann jeder vom Platz des Dirigenten aus so viel Einfluss auf das Orchester ausüben, dass er sofort erkennen kann: Was löst mein Führen aus? Bin ich klar? Bin ich überzeugend? Bin ich in der Lage, Menschen zu begeistern, sie anzusprechen, in Kontakt mit ihnen zu kommen? Alles das wird sofort vom Orchester gespiegelt. Von diesem Punkt ausgehend werden jene „Skills“ erforderlich, die auch dann erforderlich sind, wenn ich im Unternehmen Führung ausübe. Und gerade in der heutigen Zeit, in der alles schneller wird, in der die Komplexität zunimmt, sind die Dinge gefragt, die auch in dieser Situation mit dem Orchester zum Tragen kommen. In solchen Situationen bedarf es der Führungskräfte, die kreativ, eigenverantwortlich und situativ richtig entscheiden können. Und genau das lässt sich am besten mit einem Orchester üben und entwickeln – in der Situation eines Dirigenten.

Beschreiben Sie bitte aus Ihrer Sicht den engeren Zusammenhang zwischen der Arbeit eines Dirigenten und der eines Managers. Wo sehen Sie Schnittstellen? Überall dort, wo es um Führung geht, steht die Frage im Mittelpunkt: Wie muss Führung sein,

damit ein feinabgestimmtes, effektives, erfolgreiches Zusammenspiel der Kräfte in einem Unternehmen bzw. in einer Organisation stattfindet? Ich nenne es daher bewusst „orchestriertes“ Zusammenspiel – denn um genau das geht es! Darum geht es im Orchester und darum geht es auch in den Unternehmen. Und so deckungsgleich diese Zielvorstellungen sind, so nahe beieinander liegen eben auch die Mittel, derer es bedarf, um jenes Zusammenspiel zu erreichen – sowohl im Unternehmen als auch beim Dirigieren eines Orchesters.

In Ihrem Workshop stehen Führungskräfte vor einer scheinbar ungewöhnlichen Aufgabe. Wie reagieren sie auf das musikalische Feedback des Orchesters? Gibt es eine erkennbare Tendenz?

Eine Tendenz gibt es nicht. Jeder reagiert seiner Persönlichkeit entsprechend. Und die wird schnell offenbar, denn jeder befindet sich vor dem Orchester in einer ungewohnten und herausfordernden Situation. Immer dann ziehen wir uns auf die uns bestens vertrauten alterprobten Muster zurück – und genau dies ist auch der gewünschte Effekt. Diese ureigene Struktur, die so individuell unterschiedlich ist von Person zu Person, wird durch die Reaktion des Orchesters widergespiegelt. Das Sprichwort „Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur Besserung“ – hier: zur Entwicklung – findet dabei Anwendung. Jeder kann sich selbst verorten und erfahren: Wie wirke ich auf ein Team? Von da ausgehend kann im Weiteren die Entwicklung stattfinden, was der Kernpunkt dieses Konzepts ist.



FILM

Das komplette Interview finden sie unter:
threeminutes.kirchhoff.de/#interview



Ist Empathie beim Thema Führung ein entscheidender Faktor?

Auf jeden Fall! Denn was mache ich als Unternehmer? Ich definiere und verfolge Ziele: Heute bin ich am Punkt A, in drei Jahren möchte ich am Punkt B sein. Ich muss das Ziel zum Ziel aller machen, denn erreichbar ist es nur durch die Gesamtheit der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen dafür die nötige Energie einbringen, sie müssen das Unternehmen bewegen. Und Menschen bewegen sich nur vom Ort A nach B, wenn ihnen emotional erfahrbar gemacht wird, warum, wozu und wie es am Zielort B aussieht. Als Führungskraft muss ich daher die Gründe für den gemeinsamen Weg von A nach B durch Vorleben begreifbar machen und zugleich vermitteln, dass es auch für alle gut ist, dort hinzugehen. Ich muss Menschen bewegen, sie erreichen, und das gelingt nur, wenn ich empathisch bin. Entscheidend ist, dass sich die Mitarbeiter mit dem Ziel identifizieren. Findet diese Identifikation statt, so arbeiten sie mit Hingabe und sind ferner auch bereit, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen. Und nur so ist Erfolg möglich.

Welche Eigenschaften eines Dirigenten/einer Führungskraft sind aus Ihrer Sicht am wichtigsten?

Ich stelle jene Frage immer bewusst an den Anfang eines Vortrags oder eines Seminars, weil die Antwort nicht gerade naheliegend ist. Nach meinen Erfahrungen, sowohl im Orchester als auch vor dem Orchester als Dirigent, ist die Antwort: Wahrnehmung. Genauer gesagt, Wahrnehmungsfähigkeit und -bereitschaft. Das ist der Schlüssel für alles Folgende. Warum? Führen heißt: Je höher ich in der Hierarchieebene steige, desto bedeutsamer wird die Fähigkeit zu kommunizieren – und Wahrnehmung ist die Voraussetzung für Kommunikation. Tatsächlich wird Kommunikation oft nur so verstanden, dass ich äußere, was ich zu äußern habe. Das Wahrnehmen findet dabei zu wenig Berücksichtigung. Deshalb setze ich diese Eigenschaft an die allererste Stelle. Denn in der Praxis geschieht Folgendes: Wenn ich vor einem Orchester stehe,

wie auch vor einem Team im Unternehmen, und ich kommuniziere nicht, was ich wahrnehme, wie beispielsweise eine Hochleistung, dann verbreite ich unausgesprochen die Botschaft, dass ich Hochleistung nicht wertschätze. Umgekehrt auch. Wenn ich eine Minderleistung bemerke, das jedoch nicht kommuniziere, gebe ich zu verstehen: „Hier kannst du machen, was du willst! Das bemerkt eh niemand!“ Wirkungsvoll sind also insbesondere auch die Botschaften, die ich nicht ausspreche. Jene sind manchmal lauter und stärker als die, die ich verkünde. Wenn ich also Hochleistung wie Minderleistung nicht wahrnehme bzw. die Wahrnehmung nicht entsprechend kommuniziere, dann entsteht eine Atmosphäre, die eine „Egal-Haltung“ fördert.

Werden Instrumente nicht gestimmt, so stimmt der Ton mitunter nicht – so wie auch im Teamgefüge. Wie viele schiefe Töne verträgt ein Team bzw. kann ein Dirigent ausgleichen?

Ein Dirigent kann gar nichts ausgleichen! Dirigieren ist eine Führungsaufgabe in Reinform. Ich spiele – im Normalfall – kein Instrument so gut wie die Musiker im Orchester. Meine Möglichkeiten beschränken sich darauf, die Bedingungen so zu schaffen, dass Höchstleistungen möglich sind. Schiefe Töne darf es im Orchester überhaupt nicht geben – und dieser hohe Anspruch ist vorbildhaft für Unternehmen. Wenn Unternehmensabteilungen beispielsweise nicht optimal zusammenarbeiten, wenn Dissonanzen entstehen, dann ist das ein Zustand, der nicht immer und sofort als kritisch empfunden wird. Man wurschtelt halt so weiter. Im Orchester hingegen ist das sofort spürbar und hörbar und wird unverzüglich korrigiert. Ein Orchester ist das Beispiel eines Unternehmens, in dem die Harmonie und das erfolgreiche Zusammenspiel existenziell notwendig sind. Wir können keinen schiefen Ton vertragen, müssen daher sofort reagieren. Dieses permanente Wahrnehmen untereinander sowie die fortwährende, schnelle Reaktion auf Unstimmigkeiten ist es, die ein gutes Orchester ausmacht. Darin ist ein Orchester beispielhaft. „I

Gernot Schulz wurde während seiner Zeit als Berliner Philharmoniker durch Herbert von Karajan und später als Assistent Leonard Bernsteins künstlerisch geprägt. Er ist heute ein international gefragter Dirigent und gern gesehener Gast am Pult renommierter Orchester. Gernot Schulz war Dozent an der Akademie der Berliner Philharmoniker und Honorarprofessor in Hamburg. Gemeinsam mit Professor Manfred Harnischfeger entwickelte er das Konzept „Dirigieren & Führen“. In Veranstaltungen, Workshops und Seminaren für Führungskräfte- und Teamentwicklung vermittelt er Unternehmen, was sie von einem Orchester und seiner Führung durch den Dirigenten lernen können.

TEXT jamie.cox@kirchhoff.de

DESIGN jana.puetz@kirchhoff.de

FILM gregory.kirchhoff@kirchhoff.de,
steffen.hildebrandt@kirchhoff.de

UND TÄGLICH GRÜSST DAS MURMELTIER

Morgens schon fit wie ein Turnschuh oder bis mittags im Halbschlaf und dafür bis spät in die Nacht putzmunter? Gegen unseren individuellen Biorhythmus sind wir machtlos: Er bestimmt, ob wir eher zur Gattung der nachtaktiven Eulen oder zu den frühen Lerchen gehören.

7...00 Uhr: Der Wecker piept aufdringlich. Ein halbwegs gezielter Schlag auf die Snooze-Taste. 7:05 Uhr: Schon wieder dieser fiese Störton. Ein weiterer Schlag bringt den Wecker zum Schweigen – leider aber auch wieder nur für fünf Minuten. Das Spiel zieht sich bis zu 45 Minuten dahin. Gegen 8:00 Uhr gibt es keinen Zeitpuffer mehr, also quält sich Eulalia aus der Horizontalen auf die Bettkante und von dort mühsam in den aufrechten Stand. Puh, gefühlt ist es doch noch mitten in der Nacht. Schnell ins Bad und vielleicht noch einen Happen im Stehen essen – vom Frühstücksbrettchen mit der aufmunternden Aufschrift „Der frühe Vogel kann mich mal!“. Genau! Wer hat diese blöde Regel eigentlich erfunden, dass in den meisten Berufen spätestens um 9:00 Uhr der Arbeitstag beginnt? Zum Glück arbeitet Eulalia nicht in einer Behörde, sondern in einer Werbeagentur.

Gegen 16:00 Uhr jedoch dann der Wendepunkt. Eulalia fühlt sich jetzt gut, alles läuft mindestens dreimal so schnell wie am Vormittag. Die kreativen Ideen sprudeln nur so. Ein Blick über den Schreibtisch zeigt ihr: Lilly hat ihren Leistungshöhepunkt inzwischen eindeutig hinter sich, klammert sich erschöpft an ihre Teetasse und schleppt sich Richtung Feierabend. 18:00 Uhr: Während Lilly ihre Sachen zusammenpackt, ist Eulalia jetzt in ihrem Element. Da geht noch was, abends fluppt alles wie von selbst. Nur blöd, dass man dann den regulären Arbeitstag eigentlich schon hinter sich hat. Früher im Studium war das anders, da konnte sie morgens oft lange schlafen und nachts arbeiten. Bis zum Morgengrauen, kein Problem, Eulalia ist dann topfit. Auch jetzt schafft sie es meist nicht vor 2:00 Uhr ins Bett. Für Lilly wäre das undenkbar. Gegen 22:00 Uhr abends ist sie am Limit.

VON EULEN UND LERCHEN

Als Eulalia bewaffnet mit einem großen Latte Macchiato gegen 9:40 Uhr ihren Schreibtisch ansteuert, strahlt ihre Kollegin Lilly sie schon putzmunter an und trällert ihr ein hellwachtes „Guten Morgen“ entgegen. Sie war schon um kurz vor acht da, kann ja sowieso nicht länger als bis 6:00 Uhr schlafen, wie sie der morgens nicht besonders kommunikativen Eulalia schon oft genug erzählt hat. Joggen war sie auch schon und hat danach in aller Ruhe ihr sorgfältig zubereitetes Früchtemüsli verzehrt. Besser kann ein Tag für sie nicht beginnen.

Eulalia und Lilly sind typische Vertreter der beiden klassischen Biorhythmus- oder Chronotypen: Eule und Lerche. Lerchen sind Frühaufsteher, die bereits in den frühen Morgenstunden nur so vor Tatendrang sprühen, mit denen aber abends nicht mehr viel anzufangen ist. Abendtypen, die Eulen, laufen hingegen erst später am Tag zur Höchstform auf. Ihre aktivste Zeit beginnt am Nachmittag und reicht bis in die Nacht.

Aber es gibt Trost für die beiden extremen Biorhythmus-Typen: Molekularbiologen der Berliner Charité konnten nachweisen, dass der Chronotyp oder die innere Uhr jedes Menschen genetisch festgelegt und damit angeboren ist. Umpolung unmöglich.

Die meisten Schulen und Unternehmen ticken jedoch immer noch nach den längst überholten Arbeitszeiten, die schon in der Agrargesellschaft galten – ein früher Arbeitsbeginn und früher Feierabend. Im Berufsleben sind die Lerchen gegenüber den Eulen also klar im Vorteil. Die Eulen dagegen leben quasi ständig im „sozialen Jetlag“. Wenn sie am frühen Morgen vom Wecker aus ihrer gerade erst begonnenen Nachtruhe gerissen werden, häufen sie mit jedem neuen Arbeitstag ein größeres Schlafdefizit an. Diesen unter der Woche angesammelten Schlafmangel müssen sie dann am Wochenende ausgleichen.

Aber auch Lerchen können durchaus unter dem Konflikt zwischen innerer Uhr und gesellschaftlich vorgegebener Zeit leiden. Zum Beispiel, wenn sie sich am Wochenende von ihren Eulen-Freunden ins Nachtleben entführen lassen, für ihre Verhältnisse viel zu spät ins Bett kommen und trotzdem am nächsten Morgen zur gewohnten Zeit früh aufwachen.

AUF DIE INNERE UHR HÖREN

Aber sind Lerchen im Vergleich zu Eulen deshalb die „besseren“ Arbeitnehmer? Nein, sie ticken eben nur unterschiedlich. Psychologen der Universität Mailand fanden sogar heraus, dass die nachtaktiven Langschläfer deutlich kreativere Menschen sind als die schon morgens putzmunteren Frühaufsteher. Warum? Weil sie aufgrund ihres speziellen Tagesrhythmus im Job vor allem morgens improvisieren müssen, ist ihr Kreativpotenzial angeblich besser trainiert. Oder anders gesagt: Eulen haben gelernt, munter zu wirken, obwohl sie eigentlich noch im Koma weilen.

Hinzu kommen die regelmäßigen Schwankungen der Leistungsfähigkeit, wie zum Beispiel das berühmte Mittagstief, das wir oft auf ein zu üppiges Mittagessen schieben. Tatsächlich ist dieses Leistungstief aber ein ganz normaler Bestandteil unseres so genannten „zirkadianen Rhythmus“, unserer inneren Uhr.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten idealerweise den zirkadianen Rhythmus berücksichtigen und Aufgabenverteilung und Arbeit entsprechend ihrer Leistungsphasen einteilen. So sollten die wichtigsten Aufgaben erledigt werden, wenn man den Gipfel des Wachseins erreicht hat. Das ist bei den meisten Menschen eine Stunde vor und nach Mittag sowie zwischen 17 und 19 Uhr der Fall. Während des Mittagstiefs gegen 15 Uhr sollte man sich hingegen weniger anspruchsvollen Aufgaben widmen oder sogar eine kurze Pause einlegen. Dieser Idealfall herrscht aber leider nur selten. Meist bringen Mitarbeiter einen Großteil ihrer sehr wachen Phase mit der Bearbeitung von E-Mails zu und kommen erst am frühen Nachmittag – genau im Mittagstief – dazu, sich der wichtigen Aufgaben anzunehmen.



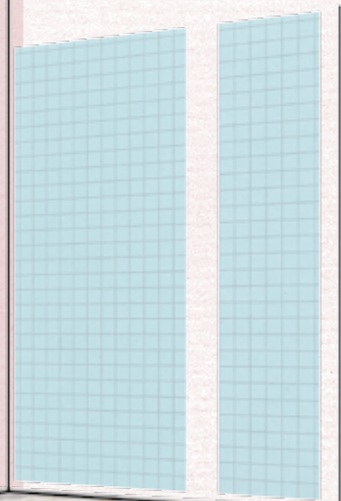
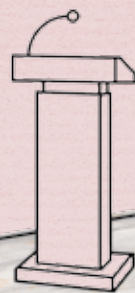
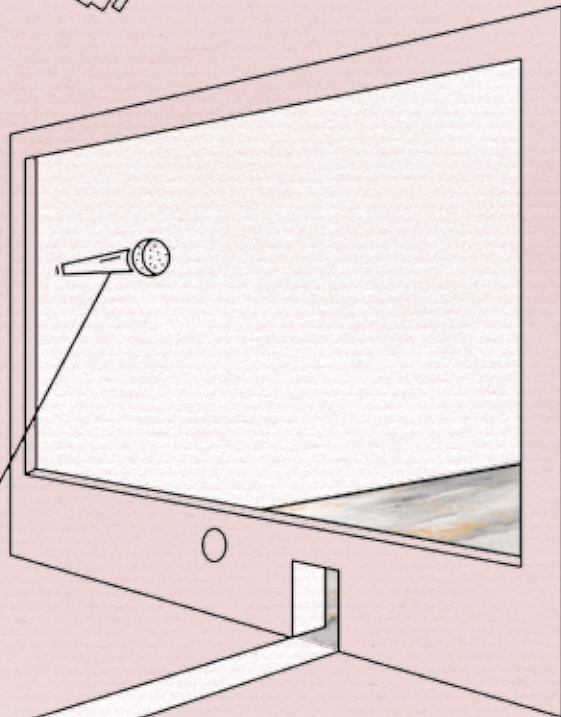
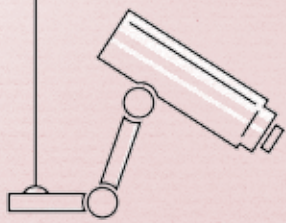
Immer mehr Arbeitgeber haben aber inzwischen begriffen, dass Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen, wenn sie im Einklang mit ihrem persönlichen Biorhythmus leben und arbeiten. Das Arbeitsmodell der Gleitzeit, bei dem die Arbeitnehmer ihre Arbeitszeiten weitgehend ihrem individuellen Tag-Nacht-Rhythmus anpassen können, bewährt sich deshalb immer mehr. Es gibt also durchaus Hoffnung – für Eulen und Lerchen!

TEXT anja.benlekhall@kirchhoff.de

DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de

jana.puetz@kirchhoff.de







VERGESST DIE SMILEYS NICHT!

Leere Stühle bei Bilanzpressekonferenzen, schlechte Erfahrungen mit Online-Dialogen und Emoticons in jeder E-Mail. Analyse einer Umbruchphase in der Unternehmenskommunikation.

Wenn Historikerinnen und Historiker dereinst die Evolution der Kommunikationsmittel und -gewohnheiten des frühen 21. Jahrhunderts erforschen, stoßen sie vielleicht auf die Webcast-Bilanzpressekonferenz der Continental AG. Viele Three minutes-Leser werden wahrscheinlich von dem Vorgang wissen und daher ersparen wir uns hier eine Nacherzählung der Fakten > [eine Kurzversion finden Sie mit einem Blick zur Seite](#). In der deutschen Medienlandschaft wurde viel kommentiert, im Netz fleißig gebloggt – aber warum?

Telefonkonferenzen zu Quartalsergebnissen (gerne auch mit begleitender Webpräsentation), Telefoninterviews, Chats, Twitter, Videokonferenzen, E-Mail-Interviews etc. sind längst etablierte technische Mittel in der Kommunikation von und mit Unternehmen. Zudem ist es weithin bekannt, dass Präsenzveranstaltungen, insbesondere aber Pressekonferenzen, längst nicht mehr so enthusiastisch besucht werden wie noch vor 15 Jahren. Absagen werden meist mit dem Hinweis auf knappe Zeit und dünn besetzte Redaktionen begründet. Wozu also der ganze Rummel um die Conti-PR?

Natürlich kann man antworten: Weil es ein DAX-Konzern ist, und die erhalten nun einmal eine hohe Aufmerksamkeit für praktisch alles, was sie tun. Das ist grundsätzlich richtig, greift allerdings zu kurz. Insbesondere bei journalistischen Kommentaren zur Conti-PR ließ sich eine Art Endzeitstimmung herauslesen: Es sei „nur der Schlusspunkt eines Niedergangs in der Beziehung zwischen Unternehmen und Journalisten“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung). „Man ahnt, dass die Manager ihre Sätze möglicherweise irgendwo ablesen (...) und sie werden langsam, perfekt und druckreif ausgesprochen“ (Süddeutsche Zeitung). „Die Erwartung, auch im Rahmen einer virtuellen Pressekonferenz, unverändert einen intensiven Dialog führen zu können, wird sich nicht erfüllen“ (Börsen-Zeitung). Die gewohnte Kommunikationsform scheint also endgültig aus dem Takt geraten zu sein. Was hier durchscheint, ist eine Problemlage, die tiefer geht: Wie viel Inszenierung in der Unternehmenskommunikation ist zu viel? Wo bleiben Unberechenbarkeit, Spontaneität, Emotionalität, Ironie, Authentizität – kurz gesagt: Wo bleibt die Beziehungsebene? Denn diese ist neben der Informationsebene für eine erfolgreiche Kommunikation unerlässlich.

Für künftige Historiker könnte der Vorgang deshalb interessant sein, weil sich alle Kommunikationspartner heute in einer Übergangsphase befinden. Die technischen Mittel sind gegeben und entwickeln sich rasant weiter, der Umgang mit ihnen ist aber noch nicht vollständig ausgehandelt. Es ist noch nicht geklärt, wie der persönliche physische Kontakt möglichst verlustfrei in die digitalen Medien übertragen werden kann. Wer schon einmal Smileys in einer Nachricht verwendet hat, versucht genau für dieses Problem eine Lösung zu finden, auch wenn man sich dessen vielleicht nicht bewusst ist. Vielleicht ist die Lage deshalb noch ungeklärt, weil es unmöglich ist, alle Eigenschaften der persönlich-direkten Kommunikation im technischen Umfeld zu erhalten. Vielleicht ist dieses Problem aber auch schon mit der Generation der „Digital Natives“ gelöst, weil es sich nicht mehr stellt.

Lassen wir die Beschreibung einer endgültigen Lösung an dieser Stelle ruhig für die Historiker der Zukunft zurück. Im Nachhinein ist man immer schlauer. Für Verantwortliche in der heutigen Welt der Unternehmenskommunikation ist viel wichtiger, sich des Problems bewusst zu sein. Wer zu viel Abstand zwischen die Partner eines Kommunikationsvorgangs bringt, sei es durch Technik, Inhaltskontrolle oder Inszenierung, läuft Gefahr, einen wichtigen Teil im Kommunikationsprozess zu vernachlässigen: die Beziehungsebene.

Auch wenn die Zeit des Experimentierens mit den Möglichkeiten der Kommunikation im digitalen Zeitalter voll im Gange ist, sei an dieser Stelle trotzdem angemerkt:

Bieten Sie eine Beziehungsebene in Ihrer Kommunikation an!

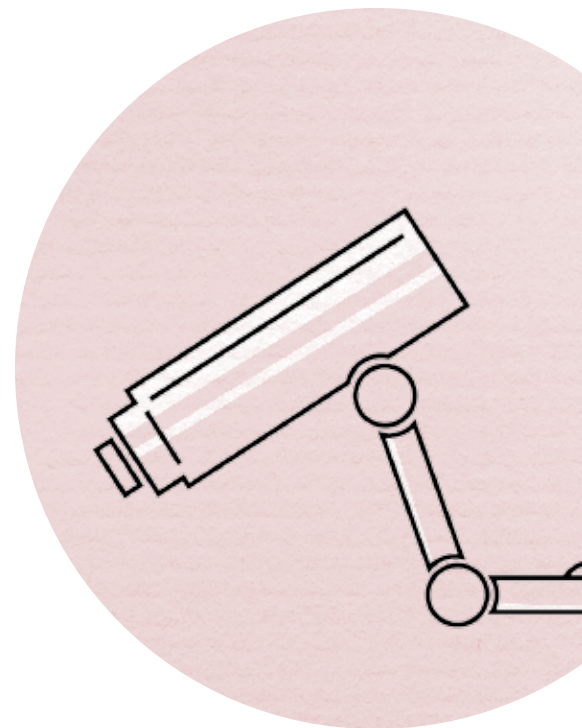
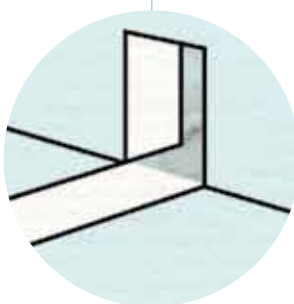
- Fragen Sie sich immer aufs Neue, ob ausschließlich eine ausformulierte und vorgelesene fehlerfreie Rede Ihrem Kommunikationsziel dient.
- Überlegen Sie, ob alternativlos nur ein perfekt orchestrierter Mix aus studioproduziertem Imagefilm, Hochglanz-Broschüren, professionellen Porträtfotos und Buzzword-schwangeren Website-Texten dem Selbstbild des Unternehmens entspricht.
- Prüfen Sie stets, ob die maximale Kontrolle von Formulierungen in Interviews der Weisheit letzter Schluss ist.
- Versetzen Sie sich immer auch in die Rolle des Zuhörers, der mit einem Menschen und nicht mit einem Q&A-Katalog ins Gespräch kommen möchte.

Die Unternehmenskommunikation ist und bleibt insbesondere bei börsennotierten Gesellschaften ein Minenfeld aus gesetzlichen Regelungen und Haftungsfragen. Sie muss deshalb geplant und gesteuert werden. Aber letztlich ist auch Authentizität nur eine Form besonders guter Inszenierung. Daher geht es allein um die Frage, ob sie zufällig, geplant oder gar nicht entsteht. Vergessen Sie also die Smileys nicht. **..!**

Continental hatte sich entschlossen, die Präsenz-Pressekonferenz zu streichen und die Veranstaltung als Live-Gespräch des Kommunikationschefs mit den Vorständen neu zu gestalten. Das Ganze wurde internetgestützt übertragen und Fragen lediglich per Chat oder Telefon eingebunden, allerdings nur indirekt, da die Fragen vom Kommunikationschef an die Vorstände gestellt wurden.

Neben anderen kommentierten Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine und Börsen-Zeitung oder auch der NDR diesen Schritt allesamt skeptisch. Der persönliche Kontakt ginge verloren, ein Dialog sei nur noch eingeschränkt möglich, man fühle sich wie im Fernsehen und vor allem der Stehempfang mit Häppchen und aus dem Nähkästchen plaudernden Vorständen wäre futsch – also die einzig wirklich interessante Informationsquelle. Andere Kommentatoren betrachteten die Angelegenheit ausgewogen oder zustimmend und hielten das Verfahren für zeitgemäß.

Das Unternehmen sieht die Entscheidung logischerweise positiv. Unter anderem würden Reise- und Zeitbudgets der Journalisten und des Unternehmens geschont und der Dialog keineswegs eingeschränkt. Zudem habe man durch Journalisten-Befragungen und Studien Grund zu der Annahme, dass es eines neuen Formats bedurfe.



TEXT sebastian.bucher@kirchhoff.de

DESIGN & ILLUSTRATION annemarie.vormelcher@kirchhoff.de



Ruf zum Sport

Auf, ihr steifen und verdorrten
Leute aus Büros,
Reißt euch mal zum Wintersport
Von den Öfen los.

Bleiches Volk an Wirtshaustischen,
Stellt die Gläser fort.
Widme dich dem freien, frischen,
Frohen Wintersport.

Denn er führt ins lodenfreie
Gletscherfexlertum
Und bedeckt uns nach der Reihe
All mit Schnee und Ruhm.

Doch nicht nur der Sport im Winter,
Jeder Sport ist plus,
Und mit etwas Geist dahinter
Wird er zum Genuss.

Sport macht Schwache selbstbewusster,
Dicke dünn, und macht
Dünne hinterher robuster,
Gleichsam über Nacht.

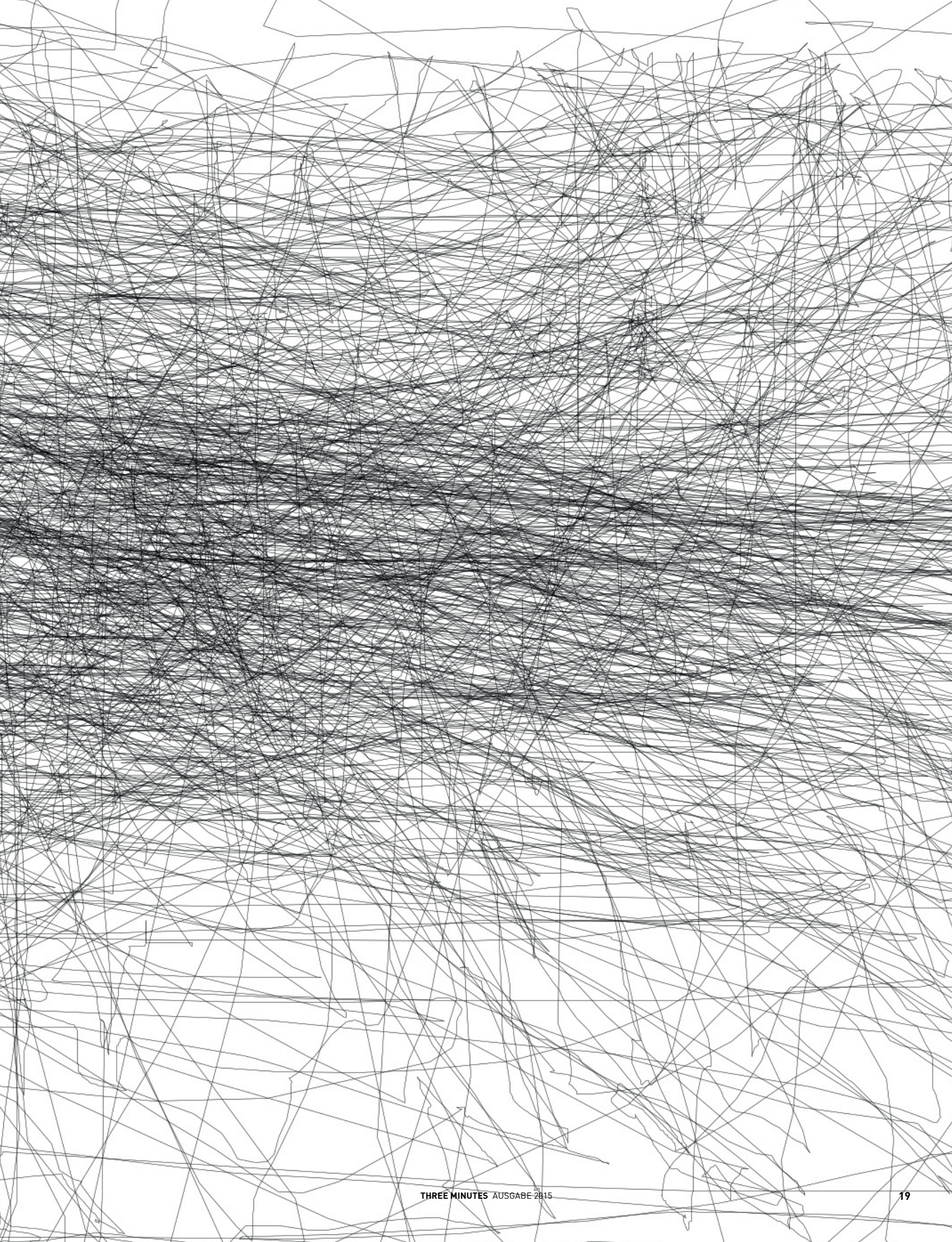
Sport stärkt Arme, Rumpf und Beine,
Kürzt die öde Zeit,
Und er schützt uns durch Vereine
Vor der Einsamkeit.

Nimmt den Lungen die verbrauchte
Luft, gibt Appetit,
Was uns wieder ins verbrauchte
Treue Wirtshaus zieht.

Wo man dann die sporttrainierten
Muskeln trotzig hebt
Und fortan in Illustrierten
Blättern weiterlebt.

TEXT Joachim Ringelnatz
DESIGN sven.weber-goehring@kirchhoff.de

Cursorbewegungsanalyse vom 21.04.2015



AM PULS DER ZEIT

Unsere Gesellschaft ist geprägt von gesellschaftlichem, technologischem und ökonomischem Wandel. Digitalisierung, Globalisierung, neue Mobilitätsmuster oder auch das Zusammenwachsen von Technologien – nur um einige Megatrends zu nennen – beeinflussen uns im Alltag und verändern grundlegend die Rahmenbedingungen unserer Arbeit. Was aber bedeuten diese Veränderungen insbesondere für Agenturen und wie können Sie als Kunde davon profitieren? Lassen Sie uns gemeinsam herausfinden, ob wir uns mit unserer bestehenden Struktur noch am Puls der Zeit befinden.

DAMALS WAR ALLES ANDERS

Einst galten Agenturen als Traumwerkstatt für junge, kreative und hippe Menschen. Man verstand sich als Alternative zu jenen „klassischen“ Unternehmen, in denen starre Strukturen herrschten und Flexibilität und Individualität schier unvorstellbar erschienen. Mit der Zeit sind sich Agenturen und Unternehmen aber immer ähnlicher geworden. Auch Agenturen müssen neue Organisationsstrukturen finden und diese leben, um nicht völlig aus dem Takt zu kommen. Das Schöne dabei ist: Neue Strukturen und Flexibilität sowie kreativer Austausch schließen sich nicht aus. Wie könnte also ein Weg für die Zukunft aussehen?

CONNECTING PEOPLE

Eine Antwort darauf ist: Netzwerke ausbauen! Agenturen müssen den Austausch mit Freien, Spezialisten, anderen Agenturen, Dienstleistern und Brancheninteressierten intensivieren und pflegen. Wissen veraltet in der herrschenden Innovationsdynamik schlagartig und fordert regelmäßig neues Spezialwissen, weshalb eine funktionierende Netzwerkstruktur in der neuen Agenturwelt unabdingbar wird. Der Vorteil: Agenturen können sich so auf ihre Kernkompetenzen

konzentrieren und alle Zusatzleistungen durch Partnerschaften und Kooperationen anbieten. Auch die Kunden profitieren, da sie in Zukunft nur eine Agentur als Kontaktpunkt benötigen, aber trotzdem auf das Wissen eines geballten Netzwerks zugreifen können. Durch den kontinuierlichen Austausch innerhalb dieser Partnerschaften wird eine zeitgemäße und spezialisierte Beratung gewährleistet. Hinzu kommt, dass Agenturen Kundenanfragen viel besser gerecht werden können, denn in einem großen Netzwerk gibt es nichts, was es nicht gibt. Na, das klingt doch gar nicht mal so schlecht!

CONNECTING PEOPLE 2.0

Aber nicht nur der Austausch zwischen den Agenturen und ihren Partnern wird sich verändern. Auch die Zusammenarbeit von Kunden und Agentur wird intensiviert. Was wünscht sich der Kunde wirklich? Welche Lerneffekte kann ich aus der Kritik des Kunden mitnehmen? Dies äußert sich vor allem durch regelmäßige strukturierte Feedbackgespräche und eine Überarbeitung des Leistungsangebots. Die zentrale Frage lautet nicht mehr: „Welche Leistungen können wir als Agentur anbieten?“, sondern „Welche Leistungen wünscht sich der Kunde?“. Das ist zwar nicht grundsätzlich neu, aber wird in Zukunft noch viel stärker gelebt werden.



OHNE GUTE MITARBEITER GEHT NIX!

Um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, braucht es motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Agenturen müssen sich auch in diesem Bereich neu aufstellen. Die Zeiten, in denen sich Mitarbeiter im Namen von Kreativität und Hipness verbrennen ließen, sind längst vorbei. Für junge Mitarbeiter zählen heute Flexibilität und eigenständige Weiterentwicklung viel mehr als früher. In der jüngeren Generation will man Freizeit, Karriere und Familie unter einen Hut bringen. Ein Grund, warum viele entweder freiberuflich unterwegs sind, auf Unternehmensseite wechseln oder einen ganz anderen Weg einschlagen. Wenn sich Agenturen für unkonventionellere Arbeitsmodelle öffnen und daran interessiert sind, individuelle Lösungen für jeden Mitarbeiter zu schaffen, statt standardisierten Richtlinien und Vorgaben zu folgen, gewinnen sie deutlich an Attraktivität. Und das kommt am Ende auch den Projekten zugute, denn motivierte Mitarbeiter steigern die Qualität und tragen erheblich zur Kundenzufriedenheit bei. Was sich andeutet: Der Aufgabenbereich für Personaler wird in Zukunft noch umfassender und viel mehr an Bedeutung gewinnen. Ergo: Je zögerlicher Agenturen diese Veränderungen antizipieren, desto stärker werden später die Rekrutierungs- und Personalkosten steigen.

WER WILL NOCH MAL, WER HAT NOCH NICHT?

Doch wie sieht es mit der Veränderungsbereitschaft der Agenturen eigentlich aus? Man ist sich einig, dass Agenturen sich grundlegend verändern müssen, um künftig am Markt bestehen zu können. Noch aber herrscht die Denkweise in vielen Köpfen: „Was früher gut geklappt hat, muss doch heute auch noch funktionieren!“ Nachhaltige Erneuerungen bleiben bei dieser Haltung aus. Die Angst vor dem Unbekannten scheint offensichtlich zu groß. So fehlt der große Paukenschlag und auch die kleine Portion Mut.

EIN GUT GEMEINTER RAT

In dieser schnelllebigsten Zeit, die zahlreiche Veränderungen mit sich bringt, sollte sich jede Agentur den Veränderungen stellen und beginnen, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen. Wir tun dies. Und freuen uns auf neue Sichtweisen, Erfahrungen und eine Portion von dem frischen, neuen Unbekannten. Denn unser Ziel ist es zu inspirieren, Vorreiter zu sein und vor allem, am Puls der Zeit zu leben.

Wer traut sich noch?



TEXT denise.herrmann@kirchhoff.de

DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de

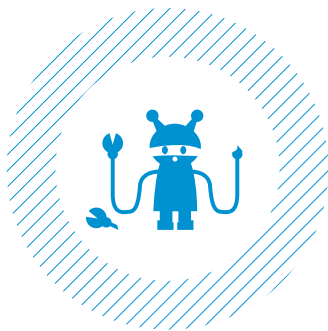
DIE PARTITUR DES INTERNETS

PARTITUR (ITAL. PARTITURA „EINTEILUNG“; FRZ. PARTITION (D'ORCHESTRE))

Wäre das Internet eine Komposition, würde man sie heutzutage mit einem Tempospektrum von 160+ BPM dem Genre „Hardcore-Techno/Gabber“ zuordnen können, während die Anfänge eher einem seichten Streichkonzert gleichen. Da uns die Elbphilharmonie als Aufführungsort dieser einzigartigen Partitur leider noch nicht zur Verfügung steht, präsentieren wir die „Partitur des Internets“ in einer schönen Digital-Dur mit den wichtigsten Stimmen HTML, CSS & Javascript und Hintergrundklängen von Flash & Webbrowsern.

TEXT nils.bertling@kirchhoff.de

DESIGN tim.faulwetter@kirchhoff.de



#OSCARS

Ellen De Generes schafft es 2014, mit nur einem Tweet innerhalb kurzer Zeit alle Rekorde zu brechen: 3 Mio. Retweets ihres Gruppenfotos von der Oscar Verleihung sind es bereits nach wenigen Stunden. Das Foto wird so schnell geteilt, dass Twitter zeitweise zusammenbricht. Die Oscar-Academy schickt daraufhin einen Entschuldigungs-Tweet und Twitter gratuliert zum Rekord.



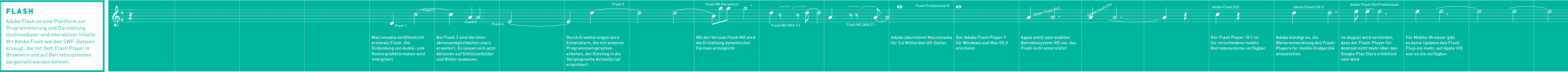
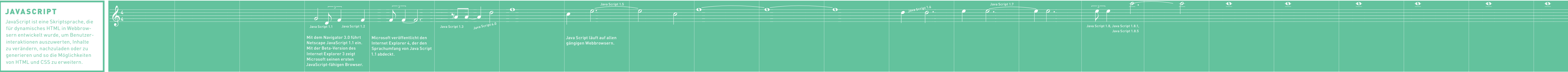
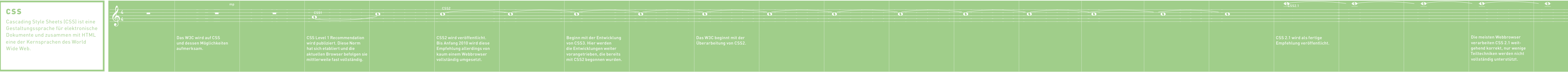
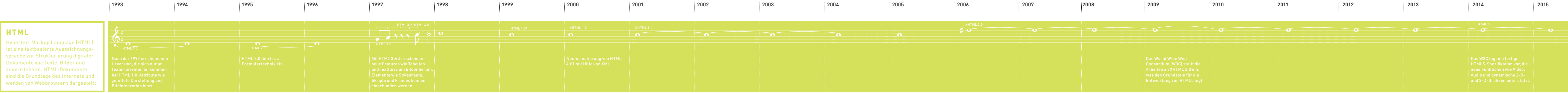
MIAU

Rund 700.000 Ergebnisse produziert die Suche auf YouTube, wenn man nach Katzenvideos sucht. Das Anschauen der Clips mit den schnurrenden Fellknäuel ist weltweit zu einem Zeitgeist-Phänomen geworden. Bis zu 70 Mio. Views pro Video bestätigen den weltweiten Trend des sogenannten „Catvertisings“.



AKTIVE NUTZER

Mit Ablauf des vierten Quartals 2014 zählte Facebook als das größte soziale Netzwerk rund 1.393.000.000 aktive Nutzer, davon alleine 300 Mio. in Europa. Wäre Facebook ein Land, wäre es das bevölkerungsreichste der Welt vor der Volksrepublik China (1,34 Mrd.) und Indien (1,2 Mrd.).



VON TAKTGEFÜHL UND -LOSIGKEIT

WILLIS WELT



Das Vorwort zählt im Erstellungsprozess eines Geschäftsberichts traditionell zu den am häufigsten korrigierten Texten. Kein Wunder: die Bewertung des abgelaufenen Jahres, das Erwartungsmanagement bezüglich des Ausblicks – gar nicht so leicht, da den richtigen Ton zu treffen. Dies gilt übrigens auch für etwas augenscheinlich so Banales wie den Dank an die Mitarbeiter.

THE BIG PICTURE

Die erste deutsche Börsenliga erweist sich im Hinblick auf ihre Mitarbeiter auch in den Geschäftsberichten 2014 als ausgesprochen dankesfreudig. Gedankt wird für Einsatz (gerne in Verbindung mit qualifizierenden Superlativen), Kompetenz, Motivation, Ideenreichtum, unermüdlichen Kundendialog, Loyalität und was nicht noch alles. Gedankt wird bei guten Zahlen, gedankt wird bei schlechten Zahlen. Gedankt wird zum Einstieg, in der Mitte, zum Abschluss, mit und ohne Überschrift, persönlich und im Namen aller Vorstandskollegen. Danke. Danke. Danke. Es wird mit einer derartigen Beharrlichkeit gedankt, dass die wenigen Ausnahmen umso stärker ins Auge springen.

NICHTS ZU DANKEN ... BZW. NIEMANDEM

Auffällig ist, dass sich mit der Commerzbank, E.ON und RWE gleich drei Unternehmen unter den Dankesverweigerern wiederfinden, bei denen es – diplomatisch formuliert – in letzter Zeit nicht so bombig läuft. Hoho, das ist doch nur konsequent, mögen nun einige rufen! Nichts auf die Reihe kriegen und dafür dann auch noch öffentliches Lob erwarten – wo sind wir denn hier? All jene mögen sich bitte mal eine Minute mit der Frage auseinandersetzen, ob die Verantwortung für eine nicht ganz ausgegorene Energiepolitik und deren finanzielle Konsequenzen beim Sachbearbeiter im Rechnungswesen von RWE zu suchen ist; oder beim schichtarbeitenden Industriemechaniker im Kohlekraftwerk von E.ON.

Einen weiteren Vorwurf müssen sich die beiden Energieversorger noch gefallen lassen: Das jeweils akute, aber leider so schrecklich unpopuläre Thema Personalabbau wird in beiden Vorstandsbriefen weiträumig umfahren. Man sollte sicherlich nicht so naiv sein, zu glauben, dass LANXESS-Chef Matthias Zachert angesichts des von ihm initiierten Personalabbau-Programms nächtelang tränenüberströmt an seinem Schreibtisch saß, aber zumindest beweist er in seinem Aktionärsbrief, dass sich auch ein solches Thema mit Anstand und angemessener Emotionalität adressieren lässt. Denn nur mal zur Erinnerung: Ein Geschäftsbericht wirkt immer auch nach innen.

AUGENHÖHE TRIFFT KLASSENGESELLSCHAFT

Apropos Innenwirkung: Mit Bank und Börse – jeweils deutsch – formulieren gerade einmal zwei der 30 DAX-Vorstände ihren Dank an die Belegschaft auf Augenhöhe. Kolleginnen und Kollegen statt „Wir da oben und ihr da unten“. Und das in einer Branche, die nun nicht unbedingt für flache Hierarchien (in Köpfen wie in Organigrammen) berühmt ist. Daumen hoch!

Deutlich akribischer geht hingegen Dr. Bernd Scheifele, Vorstandsvorsitzender von Heidelberg Cement, zu Werke: Feinfühlig differenzierend spricht er seinen „normalen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „aufrichtigen Dank und Anerkennung“ für ihren Einsatz aus, um nach einer kurzen Schleife über die Arbeitnehmervertreter seine Führungskräfte mit „besonderem Dank und höchster persönlicher Anerkennung“ zu würdigen. Herzlichen Glückwunsch zum Eigentor des Jahres in der Kategorie „Interne Kommunikation“!

DURCH DIE BLUME

Der eine oder andere Unternehmenslenker scheint den klassischen Dankesagen „von der Stange“ inzwischen überdrüssig und beglückt den Leser – alternativ oder ergänzend – mit Wertschätzungsbekundungen der anderen Art.

So kürt der neue Lufthansa-Vorstandsvorsitzende Spohr seine Angestellten gleich mal vollmundig zu den „besten Mitarbeitern“, die das Unternehmen zur ersten Wahl für jeden machen werden, der nicht bei drei auf den Bäumen ist. Das ist sicherlich gut und motivierend gemeint, wirft beim Leser allerdings unweigerlich die Frage auf, wie in aller Welt es diese „besten Mitarbeiter“ hinbekommen haben, das Konzernergebnis seit 2012 um schlappe 95 Prozent einbrechen zu lassen. Ach ja, die Streiks ...

Fresenius-Chef Schneider will laut eigener Aussage gar nicht mehr aus dem Kopf gehen, wie „anpackend und chancenorientiert“ Management und Mitarbeiter der Sparte Fresenius Kabi das Geschäft in China nach vorne gebracht haben. Eine unternehmerische Haltung, die für alle bei Fresenius inspirierend sei. Hier kommt sehr überzeugend die Technik „Case Study“ zum Einsatz – Rückschlüsse auf die Belegschaft im Allgemeinen natürlich ausdrücklich gestattet.

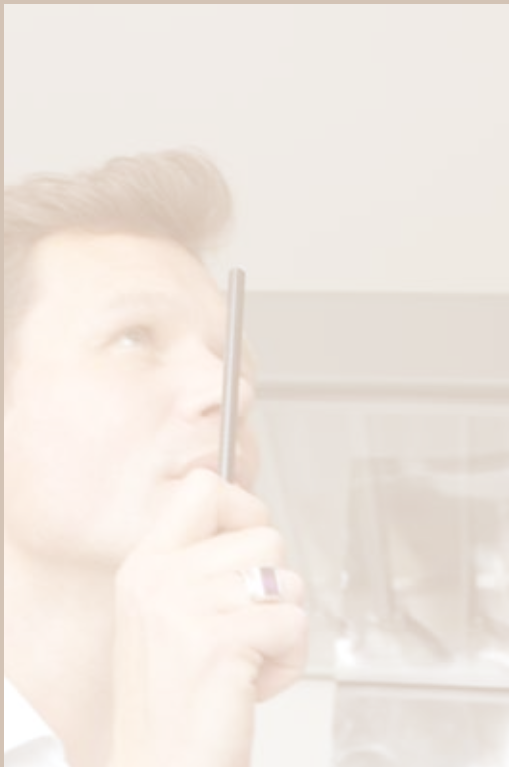
Adidas-Boss Hainer äußert derweil nach einem ziemlich vermurksten Geschäftsjahr seinen Stolz darüber, wie hart seine Mitarbeiter an sich gearbeitet hätten, um „den Kampf um Gold in Angriff zu nehmen“. Wäre Hainer nicht Vorstandsvorsitzender, sondern Fußballtrainer, und seine Bühne nicht der Geschäftsbericht, sondern die feuchtkalte Kabine einer Bezirkssportanlage, hätte dieselbe Botschaft wohl ungefähr folgenden Wortlaut gehabt: „Reißt euch jetzt mal zusammen, ihr Luschen, so eine Sch\$\$%-Vorstellung will ich von euch nie wieder sehen!“ Aber der arme Kerl hat ja auch einfach das Pech, dass die besten Mitarbeiter alle schon bei der Lufthansa unter Vertrag stehen.

Gestatten Sie mir zum Abschluss noch ein paar persönliche Worte: Ich danke der Redaktion herzlich für ihre beispiellose Geduld im Hinblick auf die wie immer deutlich verspätete Abgabe meines Artikels. Ich bin zuversichtlich, dass diese auch in Zukunft die stabile Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bilden wird.

TEXT alexander.wilberg@kirchhoff.de

DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de

annemarie.vormelcher@kirchhoff.de



BLOSS NICHT
AUS DEM
RHYTHMUS
KOMMEN



Es ist Mitte September. Die Komposition ist erstellt, der Termin für die Uraufführung steht, die letzten Vorspiele sind abgeschlossen und die Besetzung ist komplett. Nun ist es die Aufgabe des Dirigenten, in akribischer Kleinstarbeit den Probenplan zu erstellen, Probenräume zu organisieren und das Ensemble so zu arrangieren, dass am Ende ein Meisterwerk entsteht.



Es ist Anfang Januar. Die Proben sind im vollen Gang – und dann das: ein plötzlicher Ausfall der ersten Geige. Ersatz muss gefunden, die Proben verschoben werden. Jetzt gilt: bloß nicht aus dem Rhythmus kommen. Alles muss neu getaktet werden. Die Herausforderung ist groß. Nun ist der Dirigent gefordert, die Änderungen in seinem Stück zu berücksichtigen und die Planung dementsprechend anzupassen, ohne dass die Interpretation und Qualität des Stückes darunter leiden. Das Wichtigste ist aber – und das ist die Kunst –, die Anpassungen so vorzunehmen, dass das Publikum nichts davon merkt.

Während dem Dirigenten abermals auffällt, dass Taktung, Takt halten und Taktik unweigerlich einhergehen müssen, sucht er nach einer taktvollen Möglichkeit, den Komponisten auf den geänderten Probenplan einzustellen.

Was geht in solcher Situation dann wohl dem Komponisten durch den Kopf?

Donnerstag, 16:45 Uhr. Meine Korrekturen sind immer noch nicht umgesetzt. Vorstand und Wirtschaftsprüfer trommeln nach dem neuen PDF, und ausdrucken muss ich das alles auch noch. Da bekomme ich sie, die E-Mail meiner Agentur. Endlich, das aktuelle Dokument! Von wegen. Es ist ein aktualisierter Zeitplan. Na klar, für einen Zeitplan ist immer Zeit, während ich auf meine Korrekturen länger warten muss als auf den 3. Satz von Schuberts Unvollendeter. Mal ehrlich, ich sehe ohnehin keinen Unterschied zum alten. Hab ich was verpasst, kann mir mal jemand den Rhythmus erklären?

Infolgedessen führe ich ein monotones Gespräch mit meinem Projektmanager über die Signifikanz des Takthaltens. Während ich mir die Ausführungen zu Intonation und Sonatenhauptsatzform anhöre, habe ich andere Prioritäten. Was auf dem Dirigentenpult

passiert, spielt sich an der Peripherie meines Interessenbereichs ab. Hauptsache er gibt den richtigen Einsatz und hält sowohl mich als auch die Randfiguren im Takt.

Ich habe die gesamte Komposition verfasst, nicht zu vergessen, dass auch mir meine Geldgeber im Nacken sitzen und auch ich nicht in unbegrenzter, künstlerischer Freiheit agiere. Individualität und Botschaft sind der angenehme Teil, ein großes Paket meiner Arbeit aber besteht aus Koordination, Struktur und Diplomatie, sowohl in Bezug auf meine Mäzene als auch im Austausch mit meinem Takthalter, der mit denselben Hürden umzugehen wissen muss. Die Orchestrierung meines Geschäftsberichts ist von hoher Bedeutung, ebenso wie das Zusammenspiel der einzelnen Solisten, die letztendlich, nachdem sie die Generalprobe gründlich versaut haben, doch immer wieder ein einzigartiges Konzert auf die Bühne bringen.

Ein Geschäftsbericht bedeutet keine gelungene Neuinterpretation einer vorhandenen Komposition. Er ist ein neugeschriebenes Werk, eine persönliche Leistung des Komponisten, etwas, das es noch nicht gab – eine Uraufführung. Gerade bei einer solchen muss alles genau stimmen, jede noch so kleine Note transportiert werden, jede Streichbewegung des Konzertmeisters mit der nötigen Feinheit versehen sein. Damit das Publikum die Intention meines Stückes versteht, positiv aufnimmt und im Idealfall sogar genießt, bedarf es höchster Konzentration. Kein Zuschauer sieht, wie viel Arbeit hinter drei Takten unisono steckt oder wie oft ich mich mit meinem Dirigenten auseinandersetzen musste. Was ich auch nun wieder tun muss, denn so einiges am letzten Vorspiel hat mir deutlich missfallen. Da müssen wir noch mal ran.

Noch zwei Tage bis zur Premiere und dann der Anruf des Komponisten: „Also irgendwie haben Sie die Intention meines Stückes nicht wirklich verstanden, bitte überarbeiten Sie das alles noch mal und schicken mir eine angemessene Interpretation zu!“

Tick, tack, tick, tack ...

Die Komposition fehlinterpretiert? Ich habe mich an jeden Taktwechsel gehalten, jedes Decrescendo umgesetzt, das Adagio ist langsam und gehaltvoll, die Soli sind ausgereift, und gäbe es in einem Konzert eine Souffleuse, ich hätte auch sie noch irgendwo aufgetrieben. Der Rest ist Geschmacksache. Oder habe ich ein paar Zwischentöne überhört? Die Stimmfarben habe ich mit den besten Musikern besetzt, die ich zur Verfügung habe. Einige gehören schon lange zur Besetzung, manche sind neu hinzugekommen und müssen sich

MEHRFACH IST MIR VOR MÜDIGKEIT DER TAKTSTOCK AUS DER HAND GEFALLEN ...

noch in die Anforderungen einer Uraufführung und deren intensiver Vorbereitung hineinflinden.

Probentage, Probenabende, Probenwochenenden, Einzelproben, Dirigentenproben, Registerproben, Probenproben – ach nein, das gibt's nicht –, Proben organisieren, Korrekturlauf, nächster Korrekturlauf, weiterer Korrekturlauf ... Mehrfach ist mir vor Müdigkeit der Taktstock aus der Hand gefallen, die Batterien des Metronoms sind leer und bei meiner Stimmgabel ist die Gabel abgebrochen. Aber kein Problem, den Takt kann ich fühlen, ein absolutes Gehör besitze ich mittlerweile auch und um den Riss im Boden des Dirigentenpults muss ich eben herumtanzen. Und nun noch mal von vorn?

Dirigent und Intendant in einem. In meinen spärlich gesäten Pausen muss ich auch noch die Inspizientenrolle übernehmen – von Requisiten kaufen über Lichttechnik bis hin zur Künstlerbetreuung. Wer bin ich und wenn ja, ist bitte bald Saisonende? Nun denn, wenn genug genörgelt und selbstkasteit wurde, kann es weitergehen.

Zunächst bekommt der Komponist einen neuen Zeitplan und eine Liste aller Änderungen – schließlich soll er nachvollziehen können, wie seine Wünsche umgesetzt wurden, und wir wollen ja im Einklang bleiben bzw. zu einem gelangen. Ein paar Passagen habe ich anders besetzt, einige Modulationen am Stück vorgenommen und die vom Komponisten so bemängelte Dynamik volatiler gestaltet. Fortefortissimo auf zum finalen

Vorspiel. Sind wir nun d'accord? Oder muss ich weiter an der Auflösung des Tritonus feilen? Ich träume von Frieden und wohlklingenden Terzen. Und auch wenn das manchmal nicht so offensichtlich ist, schwinde ich ganz schön gerne den Taktstock – und wenn dem Komponisten etwas nicht gefällt, umso besser. Den Rhythmus beherrschen dauert reichlich Zeit, und was ist schon Kunst ohne Inspiration?

Der große Tag ist da. Trommelwirbel, die Spannung steigt und steigt. Der Vorhang geht auf. Es geht los. Jetzt heißt es, vollen Einsatz zeigen: Crescendo anzeigen, nebenher auch noch die Intonation korrigieren und vor allem immer schön im Takt bleiben. Die letzten Töne erklingen und der Vorhang fällt. Stille. Die Anspannung des Dirigenten steigt und steigt. Und dann endlich: tosender Applaus, ein strahlendes Publikum und ein freudiges Zwinkern des Komponisten. Nach und nach macht sich auch auf dem Gesicht des Dirigenten ein kleines erleichtertes Lächeln breit – es ist geschafft! All die Komplikationen, Änderungen und schweißtreibenden Proben der letzten Wochen und Monate scheinen plötzlich wie vergessen.

Der Kopf ist müde, aber frei. Frei für die nächsten Harmonien, die nächste Melodie, das nächste Meisterwerk. Schon in ein paar Monaten wird es seiner Inszenierung harren. Also bis demnächst, in diesem Theater. **..|**

TEXT jessica.lemke@kirchhoff.de, manon.fischer@kirchhoff.de
DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de



WIE LIEST DU DENN DA?

Eine Note macht noch keine Melodie, ein Hochhaus noch keine Skyline und ein Buchstabe noch kein Wort. Denkt man über das Lesen nach oder beobachtet sich dabei, kann einem auffallen, dass man mitunter einfach nur so über die Zeilen fliegt, bei anderen Texten hingegen ewig braucht und manchmal sogar den Finger zu Hilfe nehmen muss, weil man schlicht die Orientierung verliert. Dabei ist doch alles „einfach nur“ Text. Was macht also den Unterschied aus? Ein vom Alltag inspirierter Erklärungsversuch.



1.

VON LÜCKEN UND ZUSAMMENSTÖßEN

Herr K. war es gewohnt, im Stau zu stehen. 8:10 Uhr, Lombardsbrücke. Jeden Morgen dasselbe Schauspiel. Heute schien es aber besonders schlimm. Eigentlich machte es ihm nichts aus zu warten – was nutzte es schon, wenn man lamentierend Dinge beklagte, die man eh nicht ändern konnte. Früher losfahren wollte er auch nicht, also musste er damit leben.

„Nu fahr doch weiter! In der Lücke bau ich dir ein Haus!“

Naja, die Grünphase hätte ich gern noch mitgenommen. „Ach, egal.“ Das Einzige, was ihn aufregte, waren diese Unaufmerksamkeiten, die sich manche zu leisten schienen. Auf ihr Handy blickend, einfach noch nicht wach. Spießer – mag sein. Die Gründe waren ihm egal, er wollte ja nur weiterkommen. In den Rückspiegel blickend, fiel ihm auf, dass der Wagen hinter ihm schon extrem dicht auffuhr. „Wenn der noch weiter auffährt, kann ich die Nasenhaare zählen ...“, dachte Herr K. Er erappte sich dabei, häufiger als sonst nach hinten zu blicken. So was machte ihn immer etwas nervös. „Ruhig bleiben“, sagte er sich und folgte dem Takt der Ampeln.

2.

VON GÄSSCHEN UND AUTOBAHNEN

Aus der U-Bahn kommend, fand er sich auf einem Platz wieder. Gestrandet. Den Stadtplan nicht im Kopf und überhaupt: Stadtplan? Also zeichnete er das Unendlichkeits-Zeichen in die Luft. „Kalibrieren“ hatte ihm sein Handy gesagt. Das schien sich ob der neuen Stadt aber auch nicht zurechtzufinden und nach fünf Minuten war er das In-die-Luft-Gezeichne leid. Vielmehr war es ihm so langsam peinlich. Als erfahrener Pfadfinder wusste er doch sowieso, was zu tun war. Der Fernsehturm war da, also musste er hier lang. Die Hauptverkehrsstraße geradeaus und dann links. Die schmale Gasse kannte er nicht. Wie auch, aber wie schlimm kann es sein – irgendwo würde er schon rauskommen. Außerdem fragt man ja sowieso erst, wenn es zu spät ist. Warum auch immer. Wieder eine Hauptverkehrsstraße. Die Seitenstraße, die er dann nahm, schien ihm die richtige. Oder doch die schmale Gasse. Verkehrsgünstig, stand in der Wohnungsanzeige. Deutete eher auf die vierspurige Straße als den Stichweg hin, auf dem er sich befand. Hier schien er richtig. Den Namen kannte er – vielmehr glaubte er, ihn zu kennen. Fünf Minuten hatte er immerhin noch und als er ankam, standen die Wohnungssuchenden bis zur nächsten Straßenecke. Brav stellte er sich an.



3.

VOM FLATTERN UND DER GLEICHFÖRMIGKEIT

Die einen sammeln Briefmarken oder Bierdeckel. Schmetterlinge sind ja irgendwie aus der Mode gekommen. Postkarten gehen auch. Aber Heiko sammelte Stadtbilder. Der Rhythmus der Gebäude gab der Silhouette eine Charakteristik. Bot dem Auge Halt oder lenkte den Blick. Jeder, der nach Köln fährt, kann dies bestätigen. Oder nach Hamburg, Berlin, Paris. Spannungsreich, ggf. ein Wahrzeichen. Auf der Überfahrt von Liberty Island nach Manhattan folgte er der Kulisse von links nach rechts. Klein, groß, klein, kleiner, sehr groß, klein, kleiner, groß, größer und so weiter. Es schien ihm recht ausgewogen. Vielleicht hätte man beim einen oder anderen Hochhaus noch ein Stockwerk draufsetzen sollen oder weglassen. Details halt. Mitunter wirkt eine zu gleichförmige Skyline zu gesichtslos. Flach und fast langweilig, plötzlich der Eiffelturm oder La Defense. Relativ flach und zack: der Skytree in Tokio. Wirkt kläglich vergessen und allein und auch fehl am Platze. Und manchmal lobt man sich auch Wuppertal oder Essen.



TEXT & DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de

4.

VON TYPEN UND SCHNITTEN

Den starren, aber aufmerksamen Blick auf die Szenerie vor sich geheftet, spielte sie das Spiel: Was bin ich? Das machte sie immer, wenn sie mal wieder auf irgendwen wartete. Lange schon wollte sie mal die Unpünktliche sein, aber es ging nicht. Das Buch hatte sie vergessen, kein Kiosk in der Nähe und die Zeitschriftenauslage des Cafés war auch nur mäßig interessant. Ohne Schweinderl oder Gong betrachtete sie die Stereotypen, die an ihr vorbeigingen, hetzten oder schlenderten. Der Beamte, der Geschäftsmann, *die Diva*, die Sportlerin oder der Langweilige. Gezeichnet vom Leben oder Solarium, aus dem Ei gepellt oder verloren wirkend im Pulk der Schnäppchenjäger und Heimkehrer. Straßentheater mit **Mops** und Dalmatiner, Koffern und Segeltuchtasche, **dick** und **dünn**, *elegant* oder **PLUMP**. Dem Rhythmus der Gestalten folgend, merkte sie kaum, als sich ihre Freundin zu ihr setzte.



5.

VON AUFFÄLLIGEN UNAUFFÄLLIGKEITEN

„Komm mit zum Bankett“, hatte er gesagt. „Das wird sicher lustig“, hatte er gesagt. Beim Blick in den Kleiderschrank musste FRAU R. leider feststellen, dass sie nichts anzuziehen hatte. Die Branche war ihr fremd und sie überlegte. Das **Rote** schien ihr zu auffällig. Wer mochte schon als wandelndes Ausrufezeichen in der Gegend stehen. Das **Schwarze** schien zu langweilig. Sicherlich würde es kein Fest der Farben werden, aber FRAU R. wollte doch immer noch sie selbst sein. „Dem Anlass angemessen, aber immer niemals verkleidet“, hatte ihre Mutter immer gesagt. Sie stellte sich ein Meer aus gedeckten Farben und schlichten Formen vor. Eben dem Anlass angemessen. In der Umkleide entschied sie sich für etwas Schlichtes – bequem, doch weit entfernt von Freizeitklamotte. Aber die auffällige *Brosche* musste es dann schon sein. **AKZENTE** gehören schließlich dazu.



**TEILZEIT TEILT
ZEIT HALB.**

**ZUR HALBZEIT
KEINE ZEIT BLEIBT.**

**DOCH DIE HALBE ZEIT
DURCH DOPPELTE
KRAFT GEHEILT.**

**WENN SEKUNDEN VERKÜNDEN
ZUR KITA ZU SPRINTEN,**

**DAS TEAM SICH GRÜNDET,
KRÄFTE BÜNDELT.**





**ICH SPRINTEND
DIE KUNDE DER
KUNDEN VERKÜNDE
AN KOLLEGEN,
DIE BLEIBEN ZUM
FEILEN AN ZEILEN.**

**GANZE ZEIT
HALB GETEILT.
HALBGEVIERT NOCH
SCHNELL PLATZIERT.**

TEXT: kerstin.walther@kirchhoff.de

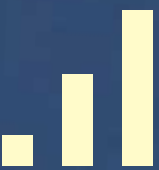
**HALB IM GANZ,
GANZ IM HALB.
DANKE TEAM.**

14 Uhr.

AUF GANZ BALD.



NEUGIERIG BLEIBEN.



NEUGIERDE

THREE MINUTES SPECIAL



Auf den Tischen türmt sich mal wieder die Arbeit: Hier eine Konzeption, dort neue Tabelleninhalte, da ein ganzer Pitch und morgen steht bereits der Satz der englischen Version an. Wer täglich Höchstleistung bringen will, muss sich permanent weiterentwickeln, um aus der Gemengelage von eigenen Ansprüchen, veränderten Regularien, aufkommenden Trends und innovativen Technologien das bestmögliche Ergebnis für die Kunden zu erzielen. Bei Kirchhoff wurde 2013 dafür die Weiterbildungsplattform „KIImprovement“ installiert. Gemeinsames Lernen und individuelles Coaching sorgen für Abwechslung vom Alltag, fördern bewusstes Querdenken, fördern ein gemeinsames Qualitätsverständnis und machen jeden einzelnen Mitarbeiter noch besser. Die Designer waren nach zahlreichen Lernmodulen aufgefordert, ein frei gewähltes Reportingprojekt zu realisieren. Ihre Werke sind sehenswerte Belege dafür, dass es sich lohnt, immer mal wieder ganz gezielt den etablierten Denk- und Aktionsrhythmus zu durchbrechen.





Jana Pütz

RAUTE GEWINNT IMMER

Endlich, Angie! Frau Merkel hat nun ihren eigenen spielbaren Geschäftsbericht. Gestalterisches Herzstück: der Merkelizer – die ultimative Raute, aus der sich alle vier Spielzeichen zusammensetzen. Während Karo und Herz für ihre rationale bzw. emotionale Seite stehen, verbergen sich hinter Pik und Kreuz ihre persönlichen Leistungen bzw. die Leistungen ihrer Partei. Mit jeder Karte erfährt der Spieler so einen weiteren interessanten, überraschenden oder auch mal skurrilen Fakt über die vermeintlich mächtigste Frau der Welt.





Jessica Kroll

DIE SCHOKOLADENSEITE DES REPORTING

Quadratisch, praktisch, gut – und das seit mittlerweile über 100 Jahren. Anlässlich des Jubiläums muss für den Geschäftsbericht von Ritter Sport selbstverständlich eine besondere Verpackung her. Ein übergroßes „Knick-pack“ mit vier Leckerbissen in Form von Ritter Sport-Tafeln zum Direktverzehr. Im Angebot: köstliche Zahlen und Fakten, eine süße Firmengeschichte, ein appetitanregender Unternehmensüberblick und eine echte Schokoladen-Sonderedition zum Vernaschen.

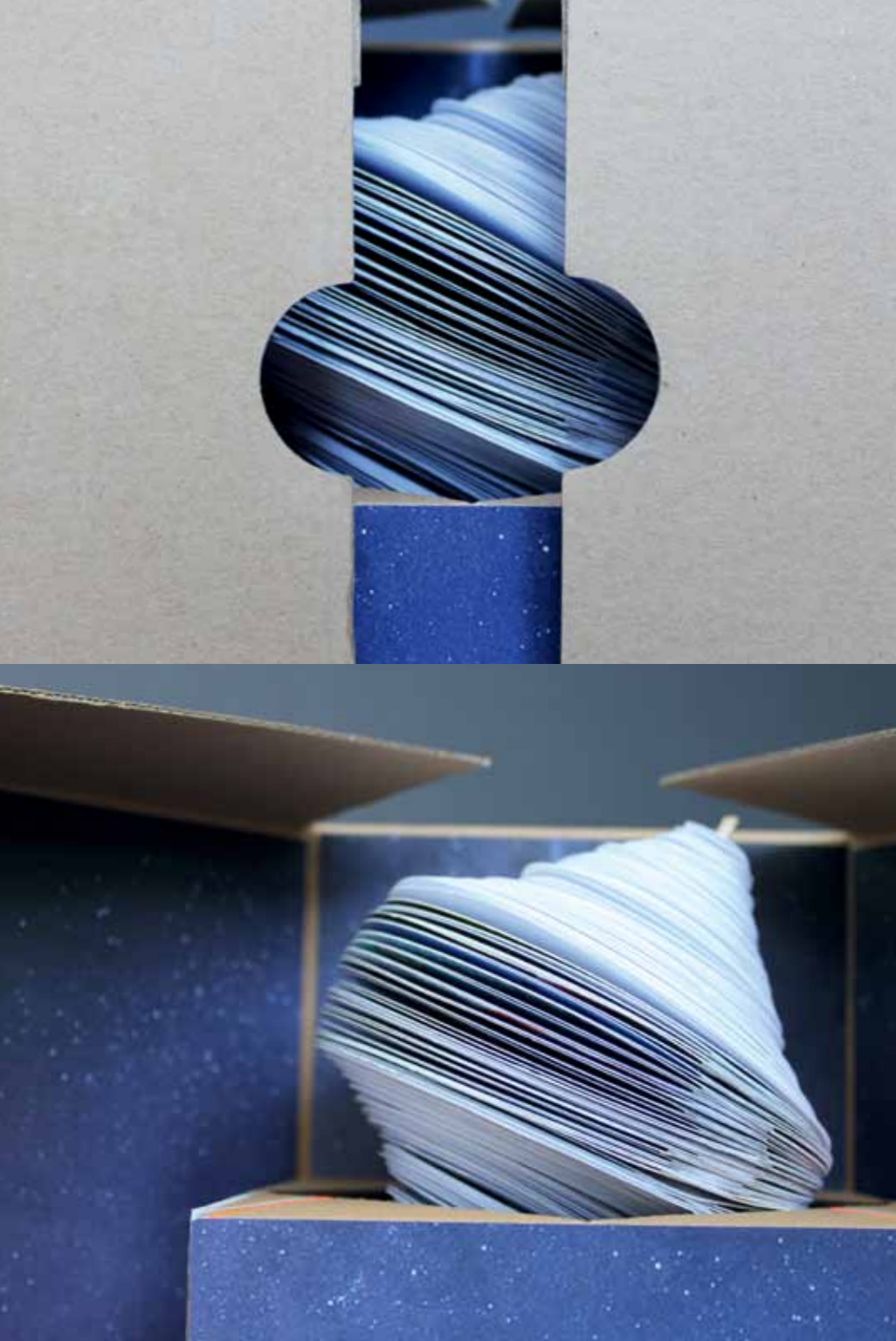




Thorbjörn Stäcker

EINE RUNDE SACHE

Wie sähe es wohl aus, wenn der Konzern „Welt“ einen Geschäftsbericht veröffentlichen würde? Wo fängt man inhaltlich an und wo hört man auf? Wer wären die Zielgruppen und wo fände das Fotoshooting statt? Von welchem Satelliten sieht die Welt am schönsten aus und wie setzen wir das Licht? Wie viele Kapitel, wie viele Vergleichsjahre, und wer gibt überhaupt am Ende die Freigabe? Wie man es auch dreht und wendet: Der Weltbericht ist eine echte Herausforderung. Nur eines steht völlig außer Frage: Rund muss er werden!





Kerstin Walther

HEIMAT BUDNI

Zum 100-jährigen Firmenjubiläum bringt die Hamburger Drogeriemarktkette Budnikowsky – im norddeutschen Volksmund kurz und liebevoll „Budni“ genannt – Zahlen und Fakten in Form einer bestickten Tischdecke direkt nach Hause. Und wie in den edelsten Restaurants sitzt alles am rechten Fleck: Nachhaltigkeit, Kunden, Mitarbeiter, das Jubiläum sowie Zahlen & Fakten. Am Kopf des Tisches nimmt selbstverständlich das Familienoberhaupt platz – ein Schuss Tradition gehört bei Budni schließlich immer dazu. Guten Appetit.





La Frontera Home 1,969 Miles Facts Ressources Blog

1,969 Miles: A Journey along the US—Mexico Border

**PART TWO:
One Night on a
Deadly Border**
THE SONORAN DESERT NEAR TUCSON /
ARIZONA, US

THE BORDER BETWEEN — the United States and Mexico is 1,969 miles long. It is one of the most frequented borders in the world. cum faccus pre prem velibus apient onis endignis dolescia voloria parum et etama quat carupta reptae nullios dellaut faccum unt faccatur. Alet et lacil entissimi, sandaero et quad reheniomaimen dendus et volorepta reptae nullios dellni enim illauaut faccuri num dolorio.

[Learn more »](#)





Tim Faulwetter

LA FRONTERA – EIN BERÜHRENDER GRENZGANG

Die Grenze zwischen den USA und Mexiko ist die am häufigsten frequentierte der Welt: Jährlich überqueren sie mehr als 350 Mio. Menschen und Waren im Wert von 400 Mrd. us-Dollar. Große Zahlen, große Probleme: illegale Einwanderung, Drogenschmuggel. Trotz enger wirtschaftlicher Verknüpfungen ist das gegenseitige Bild von Vorurteilen und Misstrauen geprägt. Ziel des Online-Jahresberichts ist es, genau diese auszuräumen und die Wertschätzung der Menschen beider Länder füreinander zu erhöhen. Ein Faktenteil vermittelt Wissen und Hintergründe, während ein Magazin-teil Geschichten von beiden Seiten der Grenze erzählt, die emotional berühren und aufklären.







Marius Ziemann

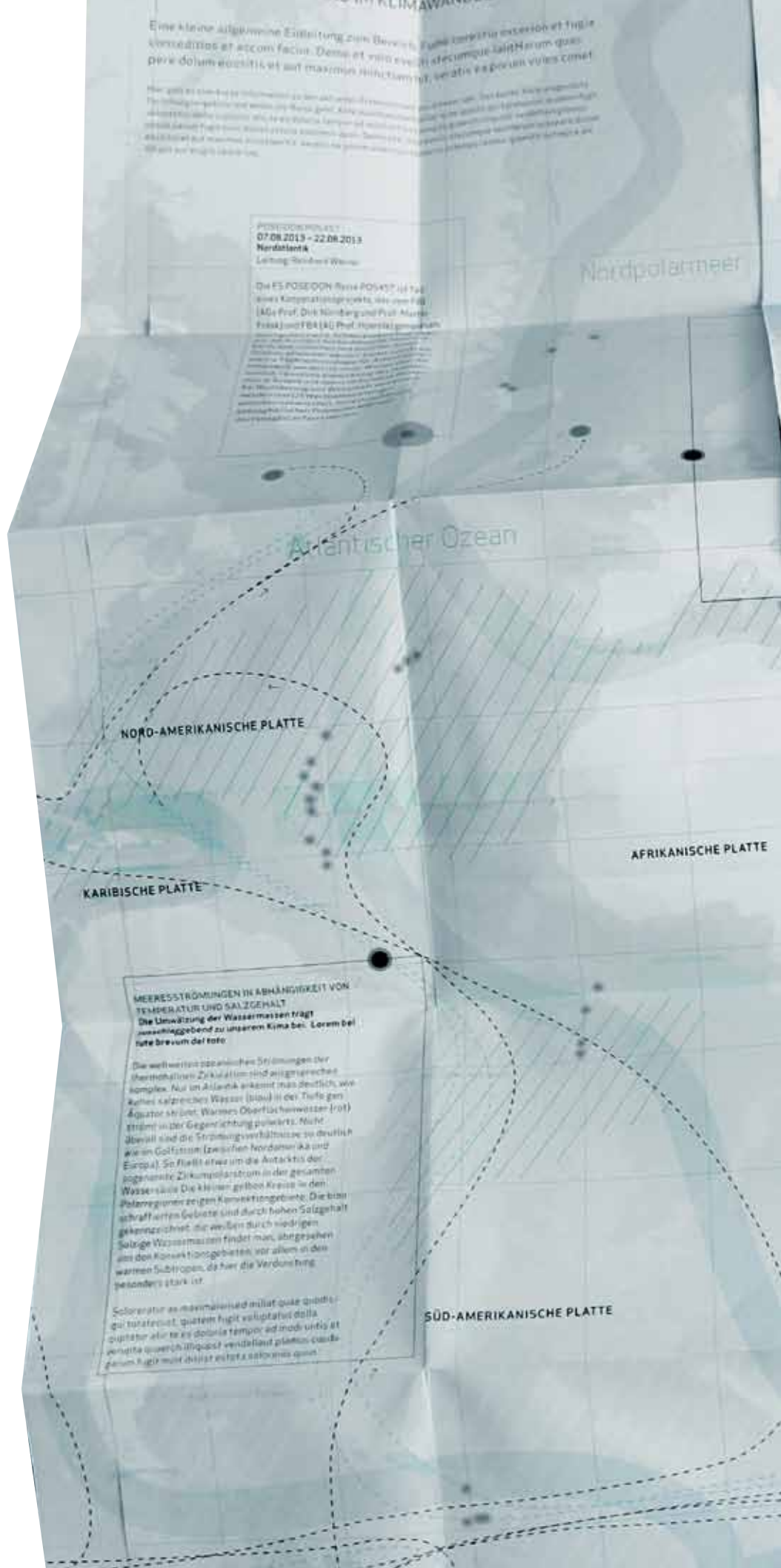
DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN

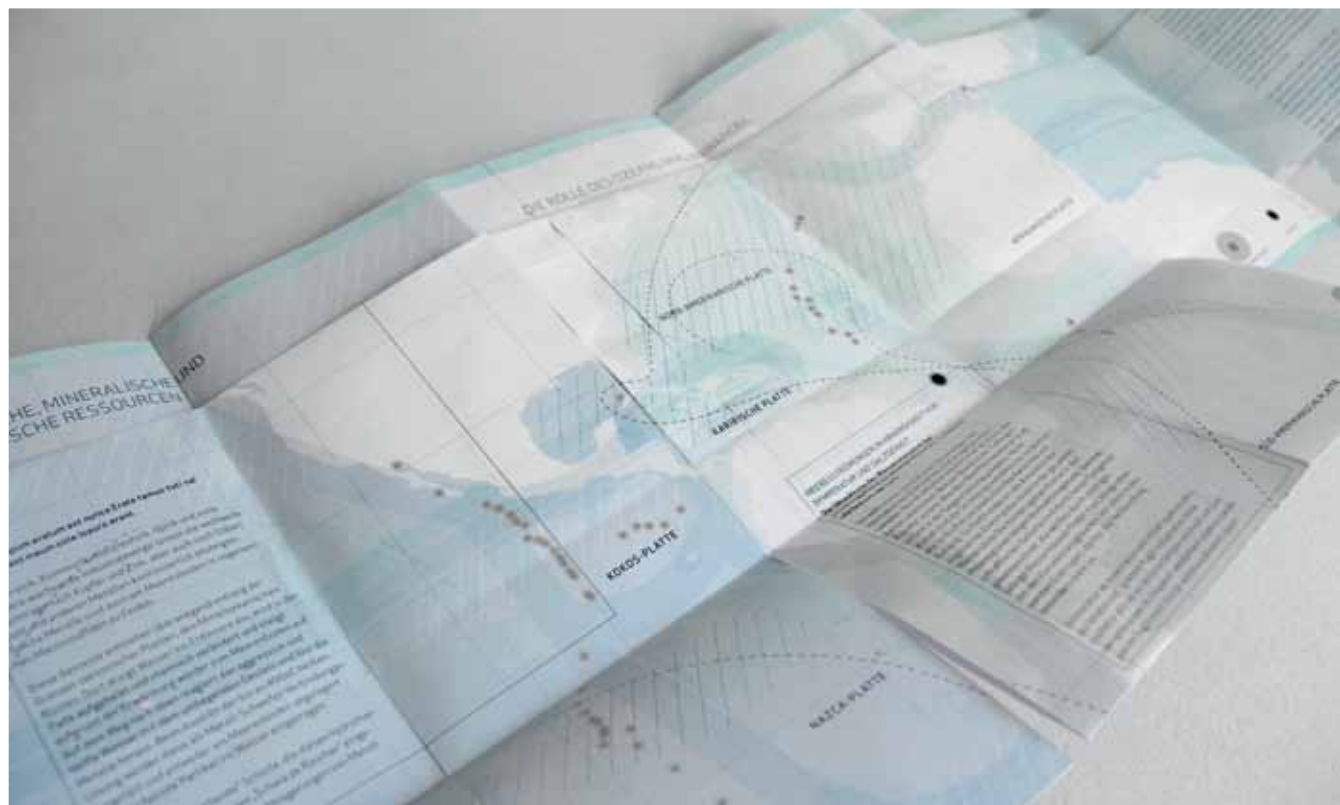
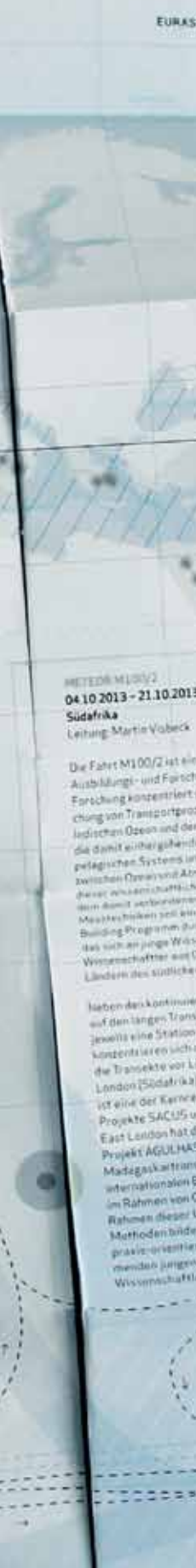
Die DEUTZ AG steht für führende Technologie und für ein „schnurrendes“ Geräusch – das eines Dieselmotors. Gepaart mit 150-jähriger Erfahrung kommt im Geschäftsbericht zum runden Firmenjubiläum ordentlich Fahrtwind auf: Tradition und Innovation, Mensch und Maschine, Neugier und Leidenschaft verpackt in Aquarell und technische Zeichnung, mal grotesk und mal serifenbetont. Ein Bericht der sich sowohl inhaltlich als auch visuell souverän durch zwei Zeiten bewegt.

Kristina Krebs

BERICHT MIT MEERWERT

Aufgabe des Instituts „Geomar Ozeanforschung“ ist die Untersuchung der chemischen, physikalischen, biologischen und geologischen Prozesse im Ozean und ihre Wechselwirkung mit dem Meeresboden und der Atmosphäre. Klingt tief? Oh ja, und weit. Und deswegen brauchen wir für den Geschäftsbericht Platz. Viel Platz – denn die Ozeane sind groß. Eine Stadtplan-Falttechnik hilft, die Standorte der Forschungsreise auf einer Weltkarte zu verorten. Immer gut informiert – auch bei schwerem Seegang.









Viktoria Busching

ALS VORSPEISE: KENNZAHLEN

Der Geschäftsbericht in vier Gängen verspricht ein leckeres Lesevergnügen für die Stakeholder von „Veganz“, der ersten Supermarktkette Europas mit veganem Vollsortiment. Informative Menükarten bringen dem Leser nicht nur die vegane Lebensweise in Form von Rezepten und Hintergrundinformationen näher – sie lassen auch bei Analysten und sonstigen „Zahlenmenschen“ das Wasser im Munde zusammenlaufen.





Annemarie Vormelcher

DAS TICKET ZUM ERFOLG

Der Geschäftsbericht vom cts eventim präsentiert sich als bunter Reigen kultureller Live-Events. Ein ganzes Geschäftsjahr lang werden die Erfolge, Zahlen und Ziele auf verschiedenen Bühnen zelebriert: Konzerte, die Risiken und Chancen besingen; Theaterstücke, die das vergangene Geschäftsjahr noch einmal zum Leben erwecken; Ausstellungen, die die Zahlen präsentieren; eine öffentliche Lesung des Vorworts. Den Auftakt der Berichterstattung markiert eine Einladungs- bzw. Eintrittskarte – den krönenden Abschluss eine Zugabe inklusive verdienten Standing Ovations. Der wohl erste Geschäftsbericht, der seine Adressaten von den Sitzen reißt.

CTS EVENTIM AG/CONTRESCARPE 75 A
D-28195 BREMEN/INFO@EVENTIM.DE

CONTRESCARPE 75 A
V/INFO@EVENTIM.DE

GESCHÄFTSBERICHT 2013

EIN JAHR MIT GROSSEN ZAHLEN

Platz /

Blue
Eingang
UP

EUR 0,00
incl. Getränke

EUR 0,00
incl. Getränke

Platz / Reihe
freie Platzwahl

Platz / Nr.
freie Platzwahl

* * * * *

ab Samstag
April 20

ab Samstag
1. April 2013
Klass: tagl

Samstag
1. April 2013
Einlass: täglich 9-18 Uhr

00/BLOCK 1/HS 121/DEUTSCHLAND

CK I/NS 122/DEU
VORSTAND
SCHOFF
CARPE 75 A
TIM-DE A
(VORSTANDER)

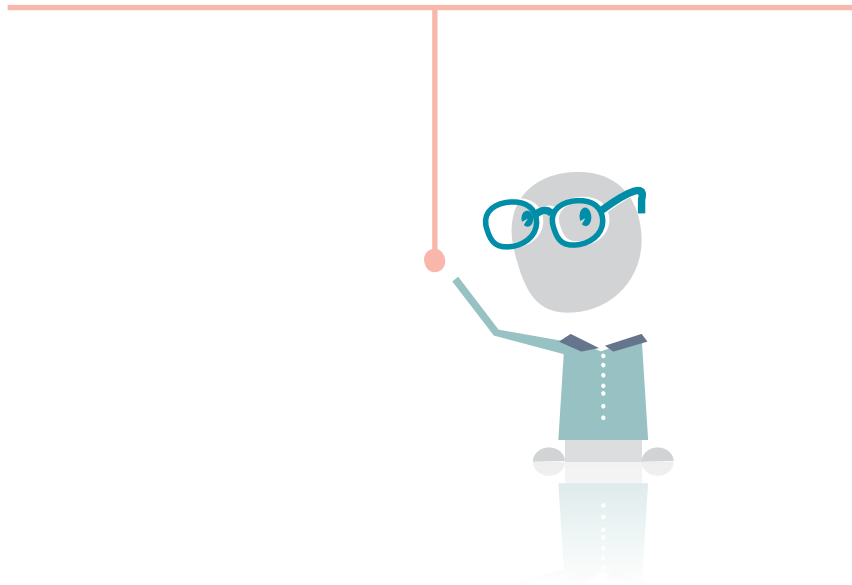
CK 1
VORSTAND
SCHOFF
CARPE 75 A
TIM-DE

6

BERICHTEN IM G/4-TEL TAKT

Bei der Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen folgen die Unternehmen in DAX 30 und EURO STOXX 50 einer neuen Taktart:

„G4“ gibt künftig den Rhythmus vor. Die 2013 veröffentlichte Reportingrichtlinie ist ab 2016 das einzig gültige Regelwerk der Global Reporting Initiative (GRI). Die Umstellung auf den neuen Standard lief schleppend an, nimmt jetzt jedoch an Fahrt auf. Im vergangenen Jahr haben nur sechs Unternehmen G4 verwendet, zum Stichtag 8. Mai 2015 sind es bereits 19 Unternehmen. Grund genug, die Berichte wieder einmal genauer unter die Lupe zu nehmen. Unser Interesse: Wie setzen die Unternehmen den Anspruch um, nur noch über wesentliche Themen zu berichten? Und wie beziehen sie dabei die Stakeholder stärker ein? Wählen die Unternehmen das Core- oder Comprehensive-Modell? Berichten sie integriert oder in einem eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht?



EUROPA LIEBT ES KLASSISCH

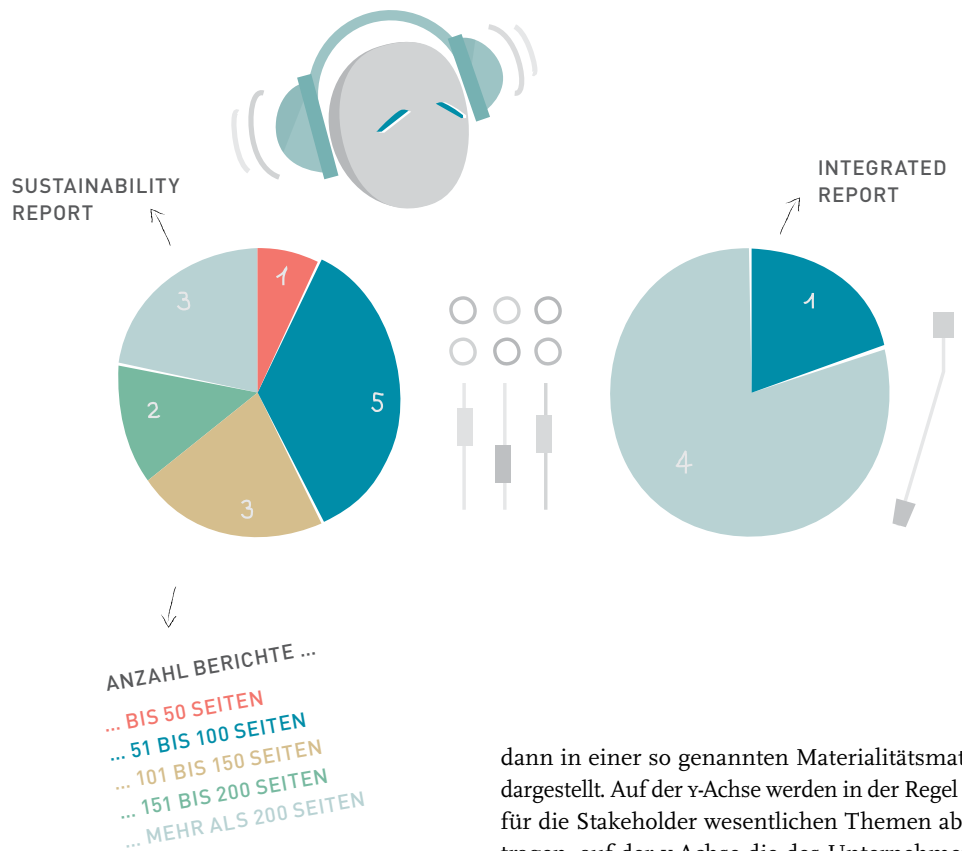
Integriertes Reporting bleibt auch nach G4 im Trend, doch die mehrteiligen Berichtsfamilien nach südafrikanischem Vorbild haben Europa noch nicht gänzlich erreicht. Und wenn, erfüllen sie nicht unbedingt die Forderung des Integrated Reporting Committee (IIRC) nach einem schlanken integrierten Bericht, wie das knapp 350 Seiten starke Werk des Medienkonzerns Vivendi beweist. In Europa setzt sich die alte Denkweise fort und so wählen 13 der 19 untersuchten Unternehmen die klassische Variante – einen separaten Nachhaltigkeitsbericht, der zusätzlich zum Geschäftsbericht veröffentlicht wird.

DIE GANZE SINFONIE ODER EINZELNE SÄTZE?

Mit Einführung des G4-Standards wurden die alten Anwendungsebenen A, B und C abgeschafft. Allzu oft wurden sie in der Vergangenheit als Qualitätsmerkmal für nachhaltiges Handeln fehlinterpretiert. An ihre Stelle treten bei G4 zwei Optionen, die als Grundlage für das Reporting dienen: „Core“ und „Comprehensive“. Beide Modelle stellen die Berichterstattung der wesentlichen Aspekte in den Fokus, jedoch mit deutlich weniger Angaben beim Core-Modell. Hier werden die Unternehmen auch bei den Governance-Angaben entlastet. Von den 19 untersuchten G4-Berichten weisen 18 ein Berichtsmodell aus. 10 halten sich an das einfacher umzusetzende Core-Modell. Beachtliche 8 Unternehmen wagen sich an das anspruchsvolle Comprehensive-Reporting.

DAS VORSPIELEN BESTANDEN

Das Bedürfnis nach einer Absicherung der Berichtsqualität und damit höheren Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsinformationen steigt. Das belegt die Tatsache, dass alle 19 Berichte eine „limited assurance“ eines Wirtschaftsprüfers aufweisen. Provokant könnte man auch mutmaßen, dass es an der neu eingeführten Spalte im GRI-Index liegt. Hier wird mit einem Häkchen deutlich sichtbar gekennzeichnet, wenn ein Indikator geprüft wurde. Allerdings: Für ein rein formales Häkchen im GRI-Index würden die Unternehmen sicherlich nicht den erheblichen Zeit- und Kostenaufwand einer externen Prüfung auf sich nehmen.



SCHLUSS MIT DEM GETRÄLLER

Raus aus der Informationsflut und dem Auflisten zahlloser Kennzahlen hin zur Berichterstattung über die wesentlichen Themen. Schwerpunkte setzen statt Geschwafel. Der Fokus von G4 liegt auf den wesentlichen Themen des Unternehmens und trägt so zur Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung bei. Grundlage ist eine präzise Definition des Begriffs Wesentlichkeit im Unternehmen. Aber damit tun sich viele schwer.

„Reduktion ist das Zauberwort von G4.“

Was bedeutet eigentlich „wesentlich“? Laut GRI-Richtlinie sind wesentliche Aspekte solche, die „die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen“. Diese wesentlichen Aspekte werden

dann in einer so genannten Materialitätsmatrix dargestellt. Auf der y-Achse werden in der Regel die für die Stakeholder wesentlichen Themen abgetragen, auf der x-Achse die des Unternehmens. Die meisten der untersuchten Unternehmen verwenden die GRI-Definition jedoch nicht. Die y-Achse der Materialitätsmatrix bildet zwar in der Regel die „Bedeutung der Themen für die Stakeholder ab, die x-Achse stellt jedoch meist nicht die Auswirkung des Unternehmens, sondern die Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens dar.

SINGLE VERSUS ALBUM

Wie viele Nachhaltigkeitsthemen halten die Unternehmen im DAX 30 und EURO STOXX 50 für wesentlich? Hier reicht die Bandbreite von 6 bis 53. Dies ist aber ein Vergleich von Äpfeln und Birnen. Während einige Unternehmen individuelle und übergeordnete Themen als wesentlich definieren, orientieren sich andere an den kleinteiligeren „Aspekten“ der GRI. (Zur GRI-Begriffs-Systematik siehe Erläuterung in der Grafik auf der nächsten Seite.)

Interessanter ist da der Blick auf die Anzahl der berichteten Indikatoren. Hat G4 hier eine Entschlackung gebracht? Oder werden weiter die langen Indikatorlisten im GRI-Index veröffentlicht? Die Frage lässt sich nicht pauschal beantworten und auch nicht immer auf den ersten Blick erkennen. Wie viel eingespart werden kann, ist jedoch unter anderem von der Größe, der Anzahl der (internationalen) Standorte und der Branche des Unternehmens abhängig. Denn für produzierende, international tätige Unternehmen

ist es sehr viel schwieriger, sich auf wenige Aspekte zu beschränken als beispielsweise für ein Softwareunternehmen.

So nennt der Chemiekonzern BASF acht Handlungsfelder, die für den Konzern wesentlich sind. Diesen Handlungsfeldern werden die Indikatoren der verschiedenen Kategorien zugeordnet. Dabei werden alle Indikatoren des GRI-Index berichtet und den Handlungsfeldern zugeteilt. Anders macht es RWE. In der Wesentlichkeitsanalyse wurden 31 (von 46) GRI-Aspekten als wesentlich identifiziert, dazu werden 53 der insgesamt 91 GRI-Indikatoren abgebildet. SAP kann – als nicht produzierendes Unternehmen – noch stärker reduzieren. In sechs individuell definierten Handlungsfeldern werden 33 Indikatoren abgebildet.

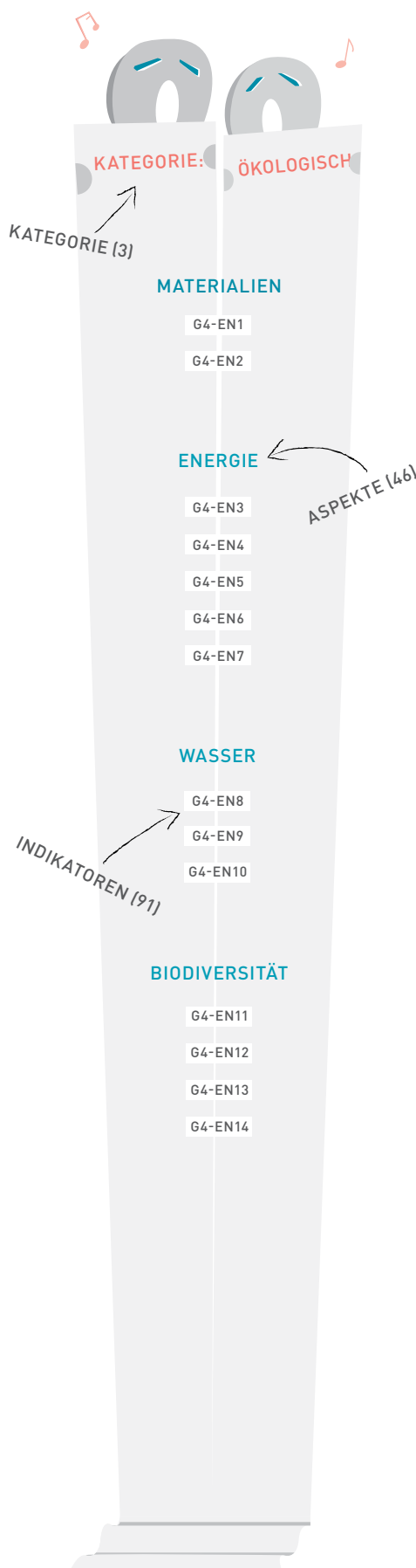
IM RHYTHMUS DER RATINGS

Reduktion ist das Zauberwort von G4 – die Konzentration auf das Wesentliche sollte einem komprimierten Reporting zugutekommen. Allerdings beschäftigt viele Unternehmen die Frage, wie sie künftig mit den Informationsanforderungen von Ratingagenturen umgehen sollen. Schließlich fragen diese meist den ganzen Katalog an Nachhaltigkeitsthemen ab. Wer traut sich, da einfach etwas wegzulassen? Unsere Empfehlung: Selbstbewusst sein und bleiben. Stellt Ihr Unternehmen fest, dass ein Thema nicht wesentlich ist, dann dürfen Sie dies auch sagen. Nichtsdestotrotz können spezifische Angaben oder Daten, die nur bestimmte Stakeholdergruppen interessieren, zusätzlich außerhalb des Nachhaltigkeitsberichts kommuniziert werden.

PROZESSAUFTAKT ZUR WESENTLICHKEIT

Wie gehen die Unternehmen vor, um ihre wesentlichen Themen zu ermitteln? Nur wenige Unternehmen lassen sich dabei genau in die Karten blicken. Die Beschreibungen der Prozesse sowie der involvierten unternehmensinternen Personen bleiben vielfach vage. Die Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse obliegt zum Beispiel einem „Leadership Team“ und Nachhaltigkeitsthemen werden „in internen Workshops diskutiert“. Die Ermittlung der wesentlichen Themen erfolgt jedoch bei allen untersuchten Unternehmen in einem zweistufigen Prozess; einzig die Reihenfolge der Stufen variiert. Einige Unternehmen ermitteln zunächst intern die wesentlichen Themen und gleichen diese dann mit der Meinung ihrer Stakeholder ab (z. B. Merck). Andere kehren den Prozess um (z. B. BBVA) und wieder andere gehen parallel vor (z. B. Volkswagen).

GOOD TO KNOW: DIE GRI-SYSTEMATIK



Tipp für die eigene Materialitätsanalyse: Bei der Abfrage und Bewertung, welche Themen wesentlich sind, empfiehlt es sich, ein belastbares Bewertungstool zu verwenden, so dass die involvierten Fach- und Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Zielsetzung im Prozess haben.

Beispiele:

„Wesentlichkeit“ bei DAX 30 und EURO STOXX 50

- Nach einer internen Themenauswahl und einer Stakeholderbefragung mit internen und externen Anspruchsgruppen hält Merck einen Workshop zur Validierung seiner wesentlichen Themen ab. Teil des Workshops ist zudem die Bestimmung des Handlungsbedarfs. Bei Merck ist dies ein wichtiger Schritt zur Identifizierung der wesentlichen Themen.
- Gemeinsam mit anderen Firmen ihrer Branche arbeitet Nokia in industrieweiten Arbeitsgruppen an der Definition der relevanten Themen.
- Sanofi setzt auf externe Expertise und involviert ein CSR-Beratungsunternehmen für die Wesentlichkeitsanalyse.

WERTVOLLE REZENSION DURCH ANSPRUCHSGRUPPEN

Unabhängig vom Vorgehen im Prozess der Wesentlichkeitsanalyse liefert der „Blick von außen“ durch externe Stakeholder einen wertvollen Beitrag für alle Unternehmen. Hier zeigt sich, welche Themen sowohl aus Unternehmens- als auch aus Stakeholdersicht wesentlich sind und verdeutlicht, wo die Einschätzungen voneinander abweichen. Im Ergebnis oft ein wichtiger Impuls für die CSR-strategische Unternehmensentwicklung. Die hohe Bedeutung des Stakeholderdialogs ist den Unternehmen bewusst. Alle 19 untersuchten Unternehmen stehen im Austausch mit ihren Anspruchsgruppen und berichten zu verschiedenen Dialogformen. 16 Unternehmen beziehen ihre Anspruchsgruppen auch in den Prozess der Materialitätsanalyse ein und stellen die für das Unternehmen und die Stakeholder relevanten Themen entweder in einer Materialitätsmatrix dar, oder, wie z. B. Daimler, in vergleichender Weise gegenüber.

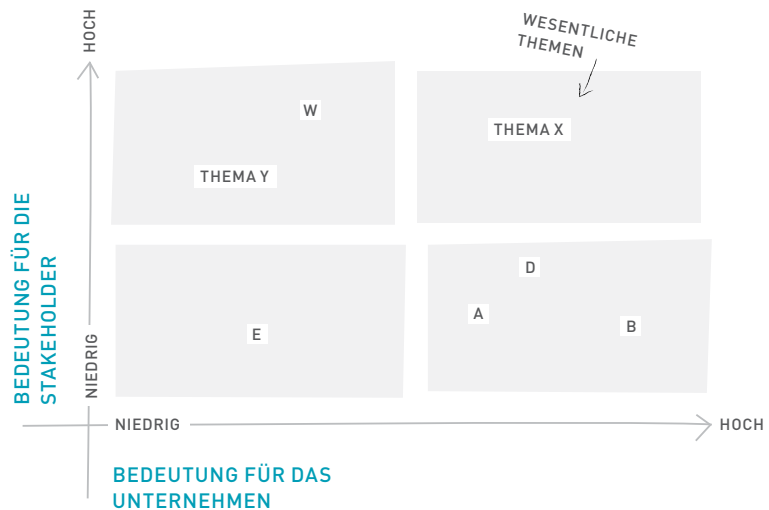
KAMMERMUSIK ODER DAS GANZE ORCHESTER?

Ob Onlinefragebogen oder persönliches Interview: Man nutzt auf Unternehmensseite verschiedenste Tools. Dabei sind deutliche Unterschiede in der Form und der Intensität des Stakeholderdialogs zu beobachten. Die Anzahl der einbezogenen externen Stakeholder variiert zwischen einem sehr exklusiven Kreis und ausgesprochen umfangreichen Dialogaktivitäten: Bei Groupe Danone befragt man etwa 13 Vertreter der Kernanspruchsrgruppen, während bei Daimler eine offene Online-Befragung mit 800 Teilnehmern den Takt angibt. Eher flächendeckend und in größerem Umfang, teilweise international, werden auch Merck und Sanofi tätig. Sanofi kombiniert die Onlinebefragung mit Einzelinterviews, um noch ausführlichere Antworten und somit ein tieferes Verständnis der Erwartungen und Wünsche seiner Stakeholder zu erlangen.

„Der Fokus von G4 liegt auf den wesentlichen Themen des Unternehmens und trägt so zur Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung bei.“

Nur knapp ein Drittel der untersuchten Unternehmen betreibt jedoch den Aufwand einer Stakeholderbefragung, um die wesentlichen Themen zu identifizieren. Die Übrigen schauen auf die im Unternehmen bereits vorhandenen Informationen und werten bestehende Dialogformen aus.

FORMEN DES STAKEHOLDERDIALOGS IM RAHMEN DER MATERIALITÄTSANALYSE

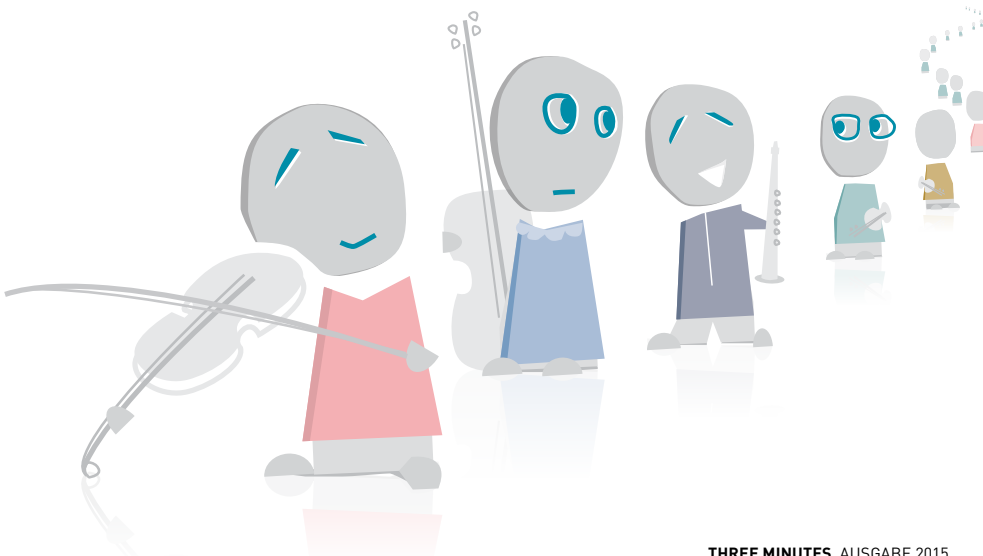


Gute Prozessbeschreibungen und ein systematischer Ansatz bei der Organisation des Stakeholderdialogs sind dabei selten. Vom Webradio mit Hörerbeteiligung über Social Media Kanäle bei Vivendi bis zum Stakeholder Advisory Council bei BASF reichen die Dialogformen. Ein wilder Mix der – gut organisiert – jedoch durchaus die wichtigsten Themen und Anliegen der Stakeholder aufzeigt. Vorbildlich berichten rwe und das französische Immobilienunternehmen Unibail-Rodamco, die alle Managementebenen zum regelmäßigen Dialog mit ihren wichtigsten Stakeholdern verpflichten. Stakeholderanforderungen und -erwartungen fließen somit direkt in den Strategieprozess und die Formulierung der Nachhaltigkeitsziele und Maßnahmen ein. Die Deutsche Bank benennt das Fehlen einer Stakeholderbefragung im Rahmen ihrer Materialitätsanalyse explizit im GRI-Index, doch auch hier wirkt die Auswertung

der bestehenden Dialogformen nachvollziehbar. Ausgewertet werden z. B. Ergebnisse aus Investorengesprächen, Protokolle von SRI-Roadshows und relevanten Studien internationaler Organisationen.

DIE ZUGABE IST DER HIT

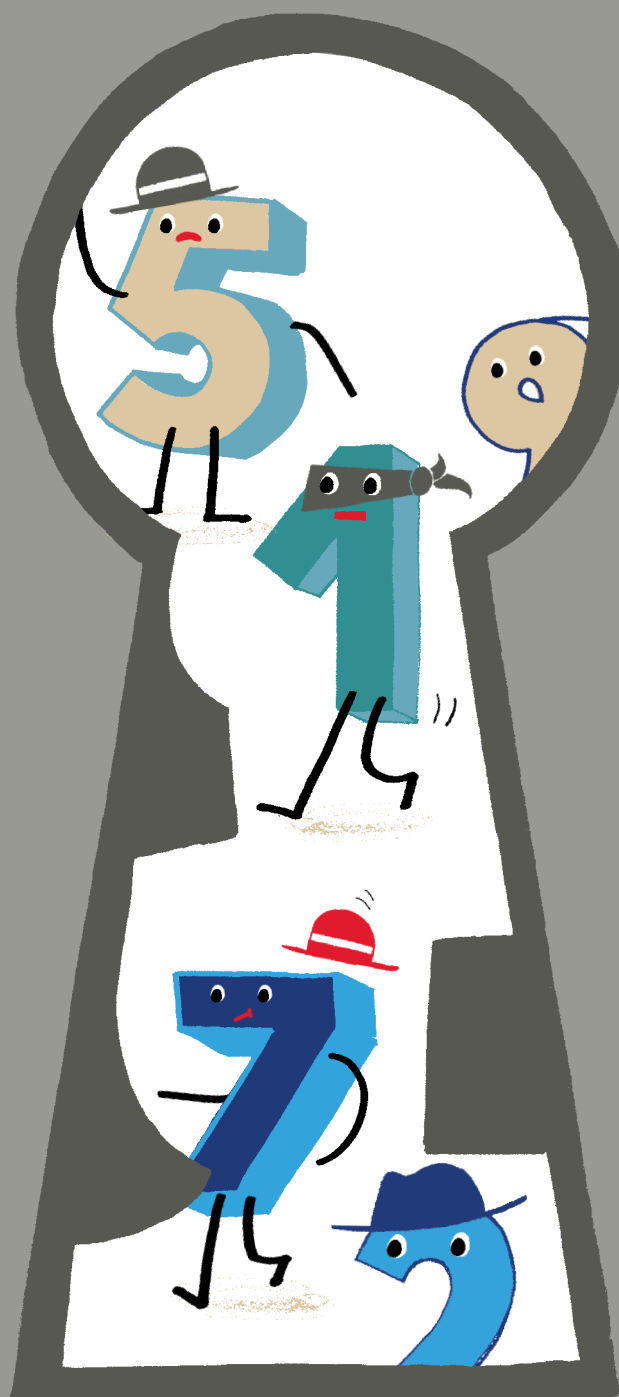
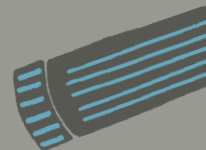
Die Analyse der 19 Nachhaltigkeitsberichte des EURO STOXX 50 und DAX 30 zeigt deutliche Unterschiede in der Umsetzung der G4-Anforderung, nur noch über wesentlichen Themen zu berichten. Die Berichterstattung reicht von einer vorsichtigen Gewichtung der wesentlichen Nachhaltigkeits-themen bis hin zur radikalen Entschlackung der Berichtsinhalte. Grundsätzlich tut die Fokussierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung gut. Doch die Wesentlichkeitsanalyse sollte nicht bloß für das Reporting gemacht werden. Aus einer internen Materialitätsanalyse und einer bestenfalls persönlichen Stakeholderbefragung ergibt sich ein echter Mehrwert. Es lohnt sich, Zeit und Mühe in die Materialitätsanalyse zu investieren, denn das Ergebnis ist auch der Grundstein für eine gute CSR-Strategie. Die Konzentration der Berichterstattung auf die wichtigsten CSR-Themen und ihre unmittelbare Berücksichtigung in der (Unternehmens-)Strategie verankern das nachhaltige Denken im Unternehmen und sichern den langfristigen Erfolg.



TEXT janina.beduhn@kirchhoff.de, anke.fvm@kirchhoff.de
DESIGN rafaela.marquart@kirchhoff.de

TAKTLOS: FINANZZAHLEN VOR DER OFFIZIELLEN VERÖFFENTLICHUNG PUBLIZIERT

Informationen sind Geld, insbesondere in den Fällen, in denen sie nicht der Allgemeinheit, sondern nur einer Minderheit zur Verfügung stehen. Seit einigen Jahren versuchen große Nachrichtenagenturen und spezialisierte Unternehmen, durch die gezielte Recherche vorzeitig Zugang zu vertraulichen Finanzkennzahlen zu erlangen. Eine Gefahr auch für deutsche Unternehmen.



DIEBSTAHL VON WEB-DATEN IN DEN USA

Ende April 2015 beabsichtigte der amerikanische Börsenneuling Twitter die Veröffentlichung seiner Quartalszahlen, die seitens des Marktes mit Spannung erwartet wurden. Überraschenderweise sickerten die unerwartet schlechten Zahlen jedoch bereits eine Stunde vor dem geplanten Veröffentlichungstermin durch und führten zu einem Einbruch der Aktie um rund 25 Prozent.

Der in der Schweiz und den USA notierte Off-Shore-Spezialist Transocean wollte im Frühjahr 2011 seine Ergebnisse nach Börsenschluss veröffentlichen. Auch hier liefen bereits während der offiziellen Handelszeiten wesentliche Finanzkennzahlen über die Ticker und Terminals einer Nachrichtenagentur.

Im Jahr 2010 berichtete die internationale Finanzpresse von einem Datenleak bei Disney Corp. Statt einer Veröffentlichung von Quartalszahlen nach Börsenschluss liefen die wesentlichen Ergebniszahlen bereits während der Handelszeiten über den Ticker einer großen Agentur.

Im selben Jahr wurde im Finanzkalender von Microsoft die Veröffentlichung der Q2-Ergebnisse angekündigt. Geplant war eine Veröffentlichung nach Börsenschluss. Bereits 70 Minuten vorher liefen die Daten jedoch über die Ticker, obwohl das Unternehmen selbst noch keine Veröffentlichung vorgenommen hatte.

AUCH DEUTSCHLAND IST BETROFFEN

Börsennotierte Unternehmen in Deutschland sind ebenfalls vermehrt von diesen Vorabveröffentlichungen durch Dritte betroffen. So wurden bereits einige Male Finanzzahlen vorzeitig auf Tickern angezeigt oder verbreitet, obwohl die Unternehmen selbst noch keine Veröffentlichung vorgenommen hatten. Da im deutschsprachigen Raum Finanzergebnisse vorwiegend am frühen Morgen vor Beginn des Handels veröffentlicht werden, ruft eine verfrühte Veröffentlichung in der Öffentlichkeit bisher keine nennenswerte Aufregung hervor.

Für die betroffenen Unternehmen ist die vorzeitige Veröffentlichung jedoch mindestens ein Imageschaden. So erfolgt beispielsweise keine zeitgleiche Veröffentlichung für alle Zielgruppen, was Kunden bestimmter Nachrichtenagenturen einen Vorteil verschafft. Investoren, Analysten und Journalisten erhalten unter Umständen somit erst verspäteten Zugang zu diesen Daten. Zudem besteht die Möglichkeit, dass jene Daten unkommentiert verbreitet werden.

WIE ERFOLGT DER ZUGRIFF AUF DIE ERGEBNISSE?

Wurde Insiderwissen weitergegeben? Gab es einen vorzeitigen Versand? Gab es ein Nachrichtenleck?

In der Regel sind es größere Nachrichtenagenturen oder spezialisierte Unternehmen, die mittels programmierter, selbstständig agierender Softwareroutinen – so genannte Web-Spider oder Web-Crawler – die Websites von interessanten Unternehmen auf Neuigkeiten untersuchen. Dabei durchsucht die Software nicht alleine bereits öffentliche Seiten, sondern auch vorhandene aber nicht verlinkte bzw. aktivierte Seiten und prüft diese auf

mögliche neue Inhalte. Beispielsweise werden die URLs vorhandener Publikationen geprüft und dann systematisch angepasst bzw. erweitert, um somit unveröffentlichte Dokumente zu finden. Wenn nun ein Unternehmen einen Finanzbericht oder eine Presseinformation ins System einstellt, diese aber noch nicht für die Öffentlichkeit bereitstellt, kann bei einer ungesicherten Website durch gezieltes Aufrufen unterschiedlicher potenzieller URLs der Zugriff auf die Publikation möglich sein.

Ist der Bericht innerhalb der Website auf einer ungeschützten Seite eingestellt, wird ein Erfassen möglich, auch wenn die eigentliche Datei-Verlinkung noch nicht aktiviert ist. Die Software muss dazu nicht einmal den entsprechenden Link für Publikationen im Investor Relations-Bereich finden. Dieser wurde vom Unternehmen auch noch nicht aktiviert. Vielmehr greift die Nachrichtenagentur unmittelbar auf das PDF zu. Ein Zugriff kann unter Umständen aber nicht nur auf PDF des Berichts oder eine Pressemitteilung erfolgen, sondern auch auf einen hinterlegten, aber noch nicht aktiv verlinkten Online-Finanzbericht.

WIE SCHÜTZEN SICH UNTERNEHMEN UND IR-VERANTWORTLICHE?

Hier gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die sehr stark vom Webauftritt und dem verwendeten Content-Management-System eines Unternehmens abhängen. Ein erster Schritt führt zur IT-Abteilung sowie zu den Verantwortlichen für die Content-Einpfege mit dem Ziel einer entsprechenden Sensibilisierung für das Thema. In diesem Rahmen kann es auch sinnvoll sein, zu prüfen, ob es derartige Angriffe auf die Website bereits im Vorfeld von Veröffentlichungen gab.

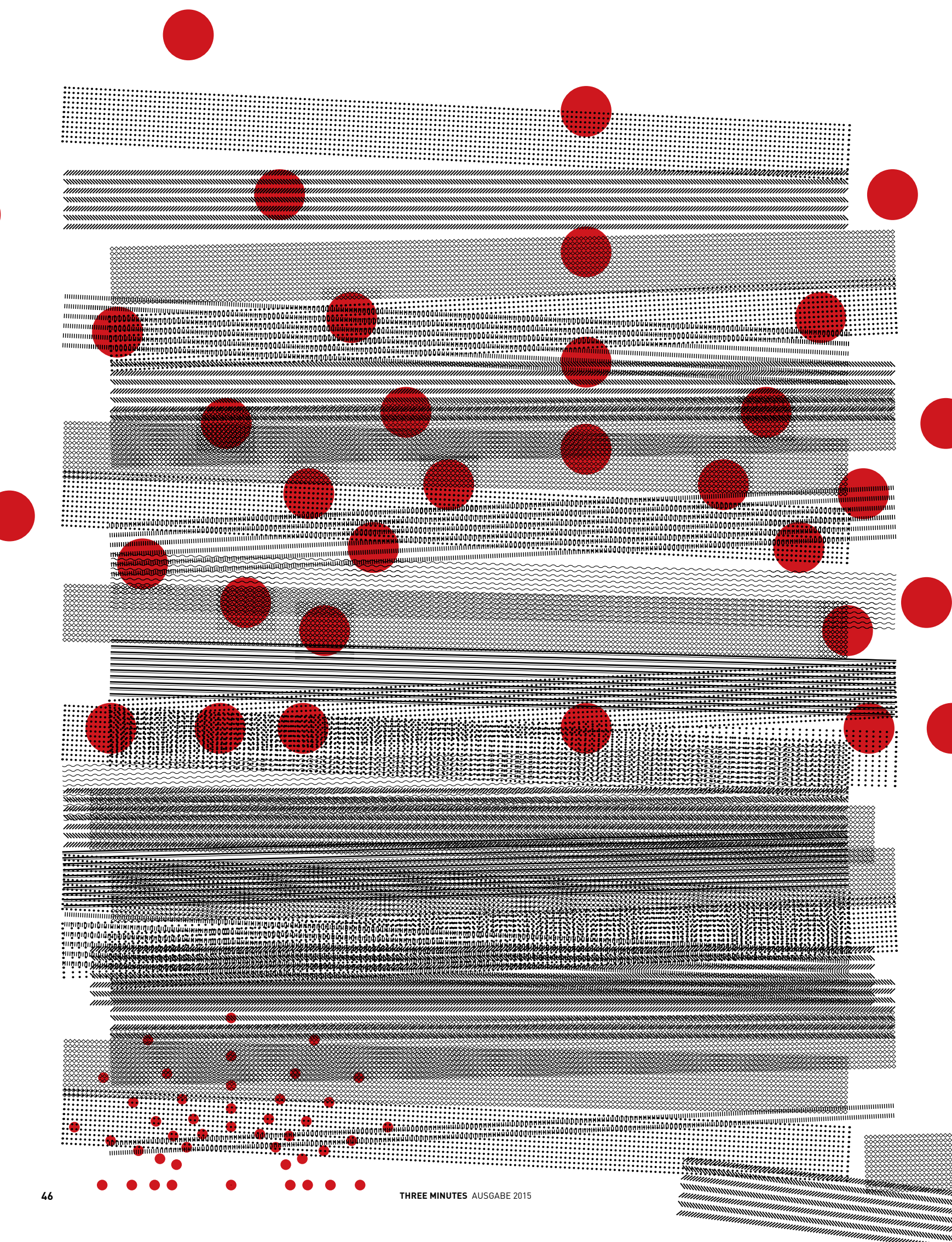
Unmittelbare Handlungsmöglichkeiten zum Schutz sind beispielsweise die Sperre des Zugriffs auf hinterlegte Dateien durch einen passwortgeschützten Zugang, die Nutzung eines Hashcodes als Erweiterung eines Dateinamens, um das zufällige „Erraten“ zu erschweren, sowie der Einsatz eines Seitenschutzes mit individuellen Benutzerpasswörtern der spezifischen Seite.

Entscheidend ist aber die Sensibilisierung aller Verantwortlichen für diese Form des Leaks beziehungsweise des unberechtigten Abgreifens von Daten. Eine weitere Möglichkeit, die Dateien zu schützen, ist, nur bestimmten IP-Adressbereichen den Zugriff zu erlauben. Mit der Liveschaltung der Datei wird diese Einschränkung entfernt und die Datei der Weböffentlichkeit zugänglich gemacht. „I



TEXT goetz.schlegtendal@kirchhoff.de

DESIGN tim.faulwetter@kirchhoff.de





DESIGN

UND

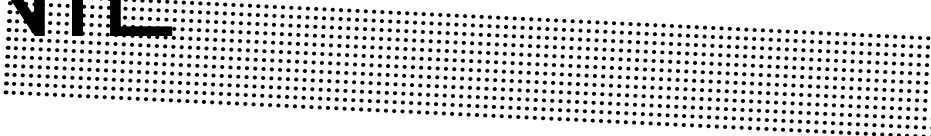
INHALT

—

EINE

UMGESTIMMTE

SINFONIE



STÜCKBESCHREIBUNG

Der Ton macht die Musik und der Inhalt das Design. Oder doch das Design den Inhalt? Im folgenden Stück können wir die beiden auf ihrer Suche nach dem richtigen Rhythmus begleiten. Keiner kann ohne den anderen existieren und doch reiben sie sich aneinander. So betritt der Inhalt in seiner Rohfassung enthusiastisch die Bühne und stellt sich mithilfe des Design-Dirigenten allen Gefühlslagen, Lautstärken und Tempi des Agentur-Orchesters. Neugier und Offenheit, aber auch unerwartete Widersacher lenken das Stück und sorgen für den einen oder anderen Taktwechsel.

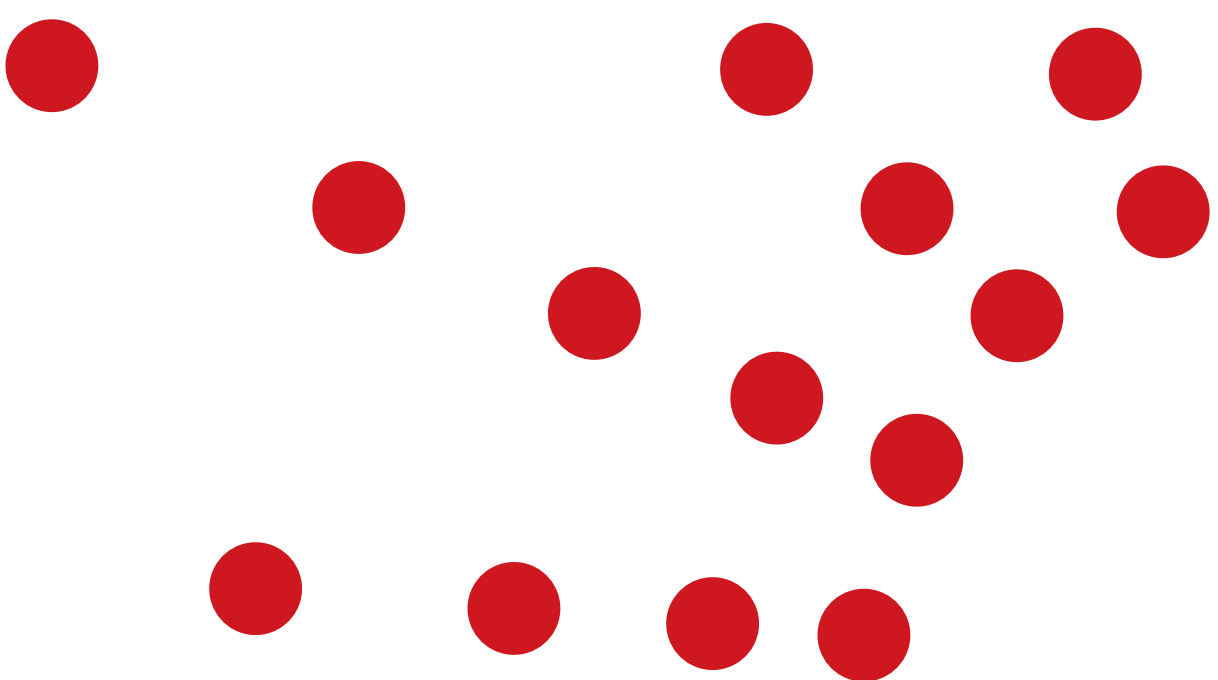
BESETZUNG

Ich: Inhalt

Dirigent: Künstlerische Leitung

Orchester: Design-Abteilung

Publikum: Kunde



OUVERTÜRE

Ein letzter Sekt zur Einstimmung. Schon verschwinden alle in ihren Stuhlreihen. Das Licht dimmt sich. Für einen Moment sind nur noch die grünen Notausgangsschilder zu sehen. Das Stimmengemurmel kocht noch einmal kurz hoch, bevor es abrupt verstummt. Jetzt aber ...

... Vorhang auf!

Der Lichtkegel tanzt über die Bühne und bleibt schließlich ganz gezielt in der Mitte stehen. Ich befinde mich plötzlich im Zentrum des Lichts. Alle schauen mich an. Ich fühle mich ein wenig unbehaglich. Nun werden die Stimmen doch wieder laut.

Als ob sie mich noch nie gesehen hätten ...

1. AKT

Ich stehe immer noch regungslos auf der Bühne. Applaus brandet mir entgegen. Was für ein Gefühl! Der Dirigent erhebt sich und bringt sich vor mir in Position. Er ist hier schließlich derjenige, der die Fäden zusammenhält und dem Orchester den Takt vorgibt. Das Publikum hält erwartungsvoll die Luft an.

Wird er sich in mir wiederfinden? Springt der Funke über? Bis jetzt haben wir uns nur aus der Ferne gesehen. Werden wir uns verstehen?

Die Luft vibriert.

Langsam erhebt sich der Taktstock. Ich folge ihm konzentriert. Der Dirigent lässt die Töne um mich herum tanzen und studiert bedacht jedes Detail von mir. Wir kommen uns langsam näher, werden allmählich warm miteinander, lernen uns kennen. Denn erst durch das Lernen können wir aus uns lesen, durch das Lesen können wir mit den Gedanken spielen und erst dann können wir uns ausdrücken.

Die Spannung steigt. Gänsehaut breitet sich im Saal aus. Der Taktstock ist in seiner Geschwindigkeit kaum noch wahrnehmbar. Schnell soll es plötzlich

gehen. Zu schnell. Keine Zeit für Geduld. Kein Moment zum prüfenden Innehalten. Flüchtiges Kennenlernen reicht aber nicht aus! Hektik verbreitet sich in den Lichtkegeln. Wir verlieren uns aus den Augen.

Das darf nicht passieren! Unruhe greift um sich.

Stopp!

Wir brauchen eine Pause!

PAUSE

Hinter der Bühne liegen wir nur rum. Wir bleiben, wie wir sind, und warten still auf den dritten Gong, der den zweiten Akt einläutet. Wir sind beide aufgeregt. Der Dirigent ist merklich nervös. Er fühlt sich in den Hintergrund gedrängt.

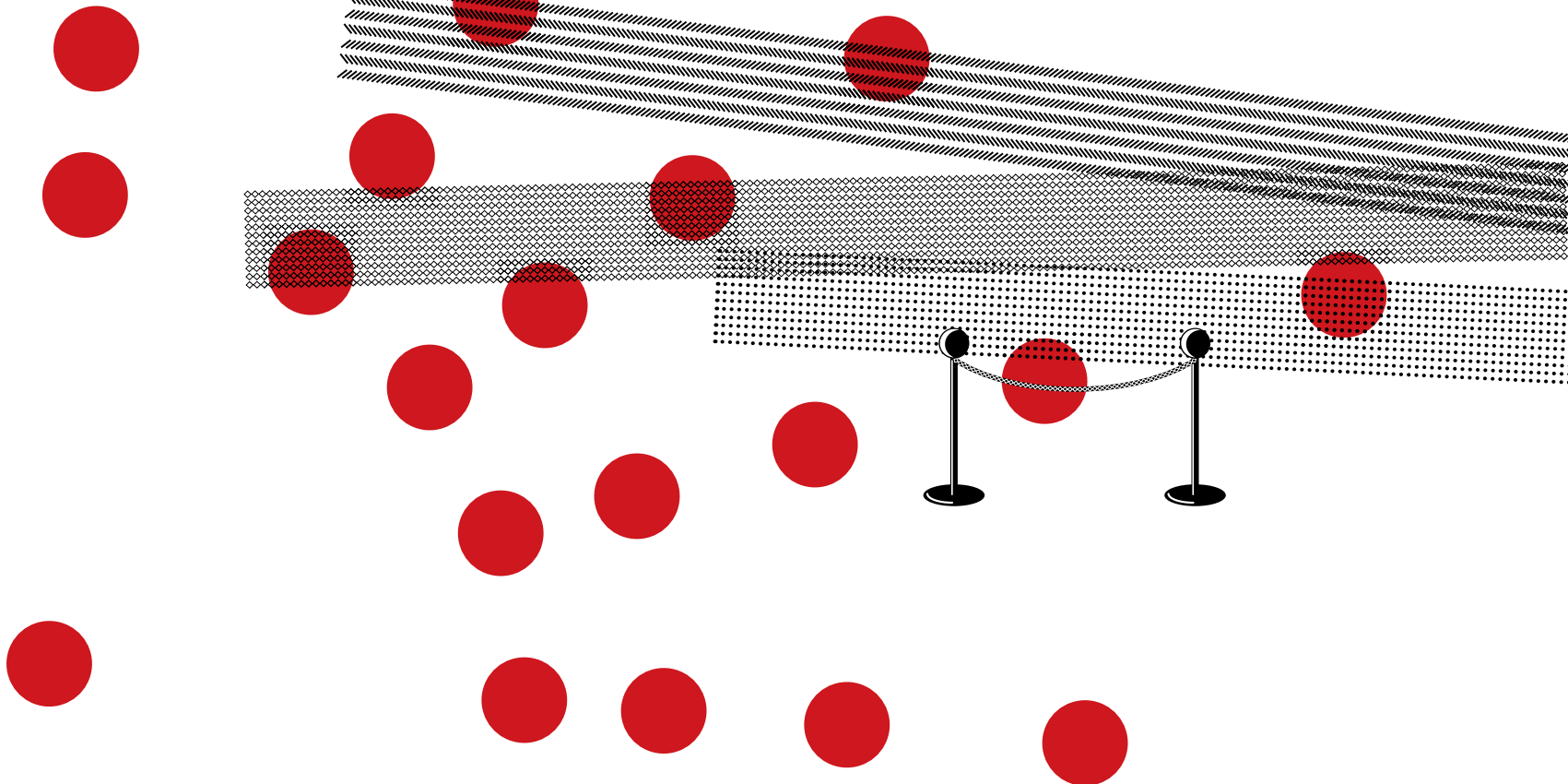
Da war auch schon das Signal. Es geht weiter ...

2. AKT

Trotz meiner Unsicherheit entspanne ich mich beim Klang der ersten Töne. Die Verwandlung beginnt. Ich nähere mich dem Orchester und kann mich so weiter in das Gesamtwerk einfühlen. Ich rüttel alle noch einmal richtig wach, indem ich mich gänzlich ungeschminkt zeige. Das Publikum ist erstaunt. Vielleicht sogar ein bisschen schockiert. Doch dann erklingen die sanften Töne der Zupfinstrumente und geben mir eine erste zaghafte Form. Eine gestalterische Anmutung.

Ich kann nicht anders. Ich öffne mich, beginne mich frei zu bewegen und zeige mich von allen Seiten. Meine Besonderheiten, meine Präsenz, meine Struktur. Der Kontrabass gibt mir Volumen, während die Oboe mit ihren feinen Tönen zwischen den Zeilen liest.

Ich schwinge durch den Saal und komme in Fahrt. Das Klavier erhebt sich und nimmt aufmerksam meine Worte entgegen. Es fliegt mit mir über die Tasten, um herauszufinden, was ich mir vorstelle, was ich aussagen will. Die zarte Fröhlichkeit der Flöten poliert meine Gestalt und bringt mich zum Glänzen. Die Höhen werden spürbar.



Sie verstehen mich. Ich bekomme einen Charakter. Werde unverwechselbar. Einmalig! Ich schwebe über dem Boden vor Glück.

Peng!

Ein Paukenschlag holt mich zurück auf den Boden der Tatsachen. Die Argumente stürmen die Bühne. Auch die Streicher nutzen ihre Chance. Sie umzingeln mich und streichen alles, was ihnen spontan nicht in die Notenfolge passt. Der Kreis um mich wird immer enger. Ihre Klänge sind bedrohlich. Die Ballung der vollen Töne lähmt den Saal.

FINALE

Die Hörner stimmen ein und bringen die Substanz weiter zum Zittern. Das Publikum reißt es vor Spannung von den Sitzen, aber es wagt keiner, einen Ton von sich zu geben. Noch sind sie nicht an der Reihe.

Ich verkrampfe und kann nur schwer verhindern, dass die Verzweiflung über mir zusammenschlägt. So viel Arbeit. So viel Liebe. So viele Gedanken. Soll das alles nicht zu mir gepasst haben? Habe ich mich hinter dem lauten Design versteckt? War der harmonische Einklang nur Einbildung?

Ich habe keine Zeit mehr, mich neu zu erfinden! Ich muss jetzt fertig sein. Das Publikum wartet.

Ich muss mich konzentrieren!

Auch der Dirigent steht hadernd auf der Bühne. Er umklammert den Taktstock. Am liebsten würde auch ich mich festhalten. An dem, was ich gerade bin und wie ich hier stehe. Wir umkreisen uns. Seine Gestik versucht die Fäden wieder aufzunehmen. Die Trompeten untermalen mit klaren Klängen die verdichtete Situation. Die Atmosphäre flimmert. Wir rotieren.

Dann – eine Idee! Natürlich! Es liegt auf der Hand. Die Melodie ist gut. Wir sind nicht aneinander vorbeigerannt. Es sind nur Nuancen, die wir anpassen müssen. Sie geben dem Grundton den nötigen Raum. Wir nutzen die stimmige Tonfolge und bringen uns auf die richtige Linie. Weg vom strittigen Moll, hinein in ein klares Dur.

Das Orchester geht mit uns. Die Menschen in den Rängen tuscheln ungeduldig. Die ersten sind im Begriff zu gehen. Einige leere Stühle müssen wir in Kauf nehmen. Doch wir lassen uns jetzt nicht vom Kurs abbringen. Der Dirigent geht an seinen Platz zurück. Stille breitet sich aus. Er hebt die Arme, schaut uns an – und beginnt.

Zuerst ist nur die Harfe zu hören – Details, Feinheiten, Raffinessen –, dann setzt der volle Klang des gesamten Orchesters ein.

Im Zusammenspiel der Töne vervollständigen wir uns gegenseitig. Bewegen uns in einem Rhythmus und tanzen miteinander durch alle Facetten. Ohne es zu merken, sind wir in der Suche eins geworden. Ein Ganzes, ein großes Ganzes!

APPLAUS

Der Vorhang öffnet sich ein letztes Mal. Ich – nein, **WIR** stehen auf der Bühne und verbeugen uns – langsam und andächtig. Kleine Schweißperlen auf unserer Stirn halten uns nicht vom Lächeln ab. Geschafft! Applaus erfüllt den Raum. Endlich ist der Moment erreicht, in dem das Publikum lauter ist als wir.

REZENSION

Was für ein Akt ... Gestern Abend konnte ein hochkarätiges Publikum die Entstehung einer einzigartigen klanglichen Balance verfolgen, die sich nach einigen durchaus dramatischen Startschwierigkeiten zwischen Inhalt und Design ergab. Zum Glück lässt sich über Geschmack nicht streiten!

.il

TEXT & DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de

RHYTHM
is a dancer

! SIE HABEN GEWONNEN!

1.

Sie arbeiten in verantwortlicher Position in einem kapitalmarktorientierten Unternehmen. Herzlichen Glückwunsch, denn Ihr Unternehmen hat bereits erfolgreich vollzogen, was anderen Unternehmen noch bevorsteht:

DER GANG AUFS PARKETT.

2.

Sie arbeiten in verantwortlicher Position in einem Unternehmen, das sehr konkret daran arbeitet, seine Aktien oder Anleihen an einem geregelten Markt zu platzieren. Herzlichen Glückwunsch, denn Ihr Unternehmen hat bereits erfolgreich vollzogen, was anderen Unternehmen noch bevorsteht:

DIE AUSWAHL DES RICHTIGEN BÖRSENPLATZES.

.nl

1.

Sie lesen diesen Artikel und erliegen der Faszination der Frage „Welcher Börsenplatz ist der richtige für mein Unternehmen?“.

2.

Sie blättern weiter auf Seite 54

SIND SIE SICHER?

Gut, dann beginnen wir mit einer zugegeben eher rhetorischen Frage: Was benötigt ein Unternehmen zum Wachsen? Antwort: gute Ideen und motivierte Mitarbeiter. Ach so, und: viel, viel Geld zum Expandieren. Richtig viel Geld. Das haben nur die wenigsten Unternehmen in der Portokasse, und daher gehört die Suche nach Finanzierungsquellen zu den Pflichtaufgaben jedes aufstrebenden Entrepreneurs. Unternehmen auf Partnersuche treibt es dabei je nach Konjunkturzyklus, Leitzins und Investitionsklima entweder in die ortsansässigen Filialen der bekannten Geldhäuser, in die Arme von Private Equity-Firmen – oder auf die ganz große Tanzfläche: das Börsenparkett.

HYPER, HYPER

Wenn alles gut geht, können Unternehmer dort sehr viele neue Freunde finden. Vor allem während der Boomphasen der vergangenen Jahrzehnte rissen sich die Investoren um Anteilsscheine von Wachstumsunternehmen. An diesen IPOs verdienten nicht nur die Emittenten gutes Geld, sondern auch die Börsenplätze. Kein Wunder also, dass sich an den großen Börsen schnell neue Segmente eigens für junge Unternehmen entwickelten – sozusagen neue Szenecubs zusätzlich zu den bestehenden großen Ballsälen. Am Neuen Markt in Frankfurt oder am Alternative Investment Market (AIM) der Londoner Börse wurden die Zugangsvoraussetzungen gegenüber dem regulierten Markt deutlich gelockert, etwa im Hinblick auf Profitabilität, Streubesitz, Marktkapitalisierung und Eignerstruktur. In guten Zeiten platzten diese Clubs aus allen Nähten. Seit ihrer Gründung vor 20 Jahren gab es an der AIM fast 3.000 Börsengänge. Und der Neue Markt in Frankfurt avancierte im Jahr 2000 mit einer Kapitalisierung von 113 Mrd. US-\$ gar zu Europas Hightech-Börse Nummer 1.

WHEN THE MUSIC'S OVER

Und dann war im Jahr 2001 plötzlich Schluss mit lustig. Nach dem Platzen der Internet-Blase verlor die AIM im Jahr 2002 25 Prozent ihrer Kapitalisierung, der Neue Markt schmierte sogar um 68 Prozent ab. Während man in London trotzdem an diesem Börsensegment festhielt und -hält, läutete die Deutsche Börse im Juni 2003 die Totenglocke für den Neuen Markt und schloss dieses Segment. Genau zehn Jahre später wandten sich im Juni 2013 der damalige Wirtschaftsminister Philipp Rösler und Vertreter der deutschen Wirtschaft mit dem Vorschlag an die Deutsche Börse, wieder ein Börsensegment speziell für Wachstumsunternehmen einzuführen – der ebenso naheliegende wie einfallsslose Arbeitstitel hierfür lautete Neuer Markt 2.0. Die Wirtschaft erhoffte sich Zugang zu frischem Kapital für Wachstumsunternehmen und die Politik erträumte sich

wahrscheinlich nicht nur Impulse für die Wirtschaft, sondern auch ein deutsches Pendant zu den Konkurrenten in London und New York (hier insbesondere die NASDAQ). Doch daraus wurde nichts. Die Börse prüfte anderthalb Jahre lang die Pläne für einen neuen Neuen Markt und stellte das Projekt dann im November 2014 ein. Begründung: Die Regularien des Entry Standards seien absolut ausreichend für die Anforderungen junger Wachstumsunternehmen, und für einen Neuen Markt 2.0 fehlten institutionelle Anleger, deren Branchenfokus und Risikoappetit für Investitionen in junge Unternehmen geeignet seien. Politik und Wirtschaft reagierten verschnupft auf die Absage und befürchteten eine Finanzierungsklemme für junge Unternehmen.

Aber wer hat nun Recht? Könnte ein neues Börsensegment für Wachstumsunternehmen den – lähmenden – IPO-Markt in Deutschland beflügeln? Um diese Frage zumindest ansatzweise einer Klärung zuzuführen, hilft ein Vergleich der beiden wichtigsten europäischen Börsen – die Deutsche Börse in Frankfurt und die London Stock Exchange. Zunächst gilt es dabei zu ermitteln, ob der Zugang zur Eigenkapital-Disco in Frankfurt heute schwieriger ist als in London.

IN DA CLUB

In beiden Discos gilt: Wer rein will, muss zunächst an den Türstehern vorbei. Und die prüfen jeden Börsenaspiranten kritisch, je nach Börsensegment anhand der börseneigenen Kriterien (AIM in London und Entry Standard in Frankfurt) oder anhand von EU-Regularien (Main Market in London sowie General Standard und Prime Standard in Frankfurt): Ist man alt genug? Stimmt die Begleitperson? Kann man einen Ausweis vorlegen? Ist man groß genug? Der börsenregulierte deutsche Entry Standard und die britische AIM legen nur minimale Anforderungskriterien an. So liegt das Mindestalter für Unternehmen im Entry Standard bei zwei Jahren, die AIM verzichtet sogar ganz auf eine Altersprüfung. Für die EU-regulierten Segmente hingegen muss man mindestens drei Jahre alt sein. Vorgeschrieben ist bei der AIM und beim Entry Standard außerdem eine „Begleitperson“ in Form eines Listingpartners, der – unzulässig vereinfacht – die „Börsentauglichkeit“ des Unternehmens bestätigen soll. Alle Börsensegmente verlangen zusätzlich ein „Ausweisdokument“, den Wertpapierprospekt. Aus diesem geht u. a. die Anzahl der Aktien hervor, die an den Markt gebracht werden soll – und damit auch die erhoffte Marktkapitalisierung. Für die Zulassung zum deutschen General Standard oder Prime Standard muss ein Unternehmen 1,25 Mio. € auf die Goldwaage bringen, im börsenregulierten Entry Standard sind es immer noch 0,75 Mio. €. Auch hier zeigen sich die Türsteher der AIM großzügig und verzichten auf entsprechende Mindestwerte.

Wenn diese Hürden genommen sind und der Türsteher grimmig Einlass gewährt hat, steht als nächste Station die Kasse an. Sämtliche deutschen Segmente locken mit einem verführerischen Flatrate-Listing-Preis, welcher sich auf 1.500 € bis 5.500 € beläuft. Anders an der AIM: Hier wird nach Unternehmensgröße abgerechnet, und so kann sich die Listing-Fee auf bis zu 87.500 £ (ca. 120.000 €) belaufen. In jedem Fall kommen noch Kosten für Berater, Banken, Anwälte und Wirtschaftsprüfer hinzu. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen den Börsenplätzen. In Deutschland belaufen sich diese Kosten auf 7,4 Prozent bis 10,4 Prozent des eingesammelten Betrags, an der AIM sind es immerhin bis zu 14,7 Prozent. Ein günstiger Abend sieht anders aus ...

Ist der Eintritt bezahlt, geht es nun hinein in die Disco. Die Musik dröhnt und die Stimmung kann durchaus ausgelassen sein – muss sie aber nicht. Es ist voll, und der eine oder andere Discobesucher könnte auf die Idee kommen, sich innerhalb der Location daneben zu benehmen. Doch auch dafür ist gesorgt. Wachsame Securitys patrouillieren die Dancefloors und haben ein ständiges Auge auf das Partyvolk. Ihre Kontrollen führen sie vor allem in Form von Reports durch, die sie von den Besuchern anfordern. Die EU-regulierten Segmente fordern eine vierteljährliche Berichterstattung, während sich die börsenregulierten Segmente mit einer halbjährlichen Berichterstattung zufriedengeben. Dies gilt sowohl für London als auch für Frankfurt. Daneben fallen weitere Gebühren an, die jährlich eingefordert werden – sozusagen die Gema-Gebühr für die Börse. Diese liegt in Deutschland zwischen 5.000 € und 10.000 €, in London bei 6.500 £ (ca. 9.000 €).

NAME AND NUMBER

Auf den ersten Blick scheinen sich die Börsenplätze also nicht wesentlich voneinander zu unterscheiden. Und wohlgemerkt: Beide Locations sind offen für Unternehmen jedweder Herkunft. Aber wie sieht es nun mit den tatsächlichen Besucherzahlen aus?

Die Fakten scheinen zumindest für die beiden Jahre 2013 und 2014 eine eindeutige Sprache zu sprechen. Wenn man weiterhin unterstellt, dass Unternehmen frei zwischen beiden Börsen wählen konnten, so wird schnell deutlich, welche Disco angesagter war: Im genannten Zeitraum gab es in London 223 IPOs, davon 68 an der AIM. Frankfurt hingegen kam über alle Segmente hinweg nur auf 15 Börsengänge. Beschränkt man den Vergleich auf Wachstumsunternehmen, so weist London immer noch knapp zehnmal mehr IPOs auf als Frankfurt.

Die Londoner Disco ist nicht nur besser besucht, sie hat auch das internationalere Publikum: Von den 68 Börsenneulungen an der AIM stammen immerhin 11 aus dem Ausland. Frankfurt kann dagegen nur auf vier chinesische Emittenten verweisen, die restlichen Unternehmen stammten alle aus Deutschland.

Das riecht nach Provinz. Handelt es sich bei Frankfurt also um eine Dorfdisco? Nicht ganz. Denn zur Ehrenrettung der Hessen sei gesagt, dass es einige der dortigen IPOs wirklich in sich hatten: RTL Group, Rocket Internet und LEG Immobilien etwa sammelten jeweils über 1 Mrd. € ein. Insgesamt spülten die 15 IPOs in Frankfurt den Unternehmen 6,8 Mrd. € in die Kassen. Dagegen wurden bei den 223 IPOs in London „nur“ 26 Mrd. £ (35,7 Mrd. €) eingesammelt.

Diese nackten Zahlen können natürlich nicht abschließend beantworten, ob Deutschland einen neuen Neuen Markt benötigt (wie es Politik und Wirtschaft behaupten), ob die richtigen Investoren fehlen (wie es die Deutsche Börse behauptet) oder ob deutsche Wachstumsunternehmen vielleicht gar keinen Bedarf an Eigenkapitalfinanzierung haben (was Firmenkunden-Banker freuen und IPO-Berater ärgern dürfte). Aber sie zeigen:

1.

Frankfurt ist eher das Tanzlokal für das etabliertere Publikum; wer jung ist und das Geld braucht, geht nach London.

2.

Die Deutsche Börse bietet mit dem Entry Standard schon jetzt einen unkomplizierten Zugang zum Kapitalmarkt. Aus regulatorischer Sicht kann der Entry Standard als Pendant zur erfolgreichen AIM gewertet werden.

Wer also einen Mangel an IPOs von Wachstumsunternehmen in Deutschland kritisiert, muss auch Gründe außerhalb des Börsensaals in Betracht ziehen. Ein fehlender neuer Neuer Markt dürfte als alleinige Erklärung ausscheiden. 

TEXT lars.blum@kirchhoff.de, kai.roeske@kirchhoff.de
DESIGN marius.ziemann@kirchhoff.de

Alle Informationen, Daten und Einschätzungen in diesem Artikel basieren auf: Lars Blum (Bachelorarbeit in BSc. Business Administration, Hamburg School of Business Administration HSBA), Does the German stock market need a new market segment for high-growth companies? A comparison and analysis of IPOs and stock market segments in Frankfurt and London between 2013 and 2014, April 2015.



RHYTHMUS ALS AUSGLEICH



Gleiches folgt Schema
Harmonie voll Rast
Weiches als Thema
Perfekt – also fast

Friedlich durch Form
Form, die erkennt
Wiederholen als Norm
Nichts arg zu fremd

Gewohntes gewöhnt
Einklang erklingt
Spontanes verpönt
Gespür gelingt

Instinkt minus Uhr
Leise – subtil
In einer Tour
Ist nichts zu viel

Nichts ist zu viel
In keiner Tour
Leise – subtil
Instinkt statt Uhr

TEXT & DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de

IMMER IN BEWEGUNG

*Gibt es wirklich die Geschäftsberichtssaison oder gilt doch eher der schöne Spruch:
Nach der Saison ist vor der Saison. Bewegen wir uns in Wellen durch das Jahr?
Mal mehr Arbeit, mal mehr Freizeit! Oder ist das nur ein Gerücht und wir sind immer
in Bewegung und aus der Sinus-Kurve wird eine Gerade, ohne Aufs und Abs.*

Eigentlich könnte man annehmen, dass die Phasen jedes Jahr gleich verlaufen. Unser Jahr fängt im Herbst an: Wir starten in die Geschäftsberichtssaison! Zunächst wollen wir unsere Konzeptvorschläge an den Mann bringen. Bis zum Ende des Jahres stehen Layout und Leitidee im Vordergrund: Wir suchen Bilder in Datenbanken, schicken Fotografen zu Shootings, erstellen lange Briefings, Texte für den Imageteil werden durchgesprochen und geschrieben und ein Entwurf des Finanzlayouts entsteht. Ab Anfang des Jahres geht es dann Schlag auf Schlag. Wir nehmen noch mehr Fahrt auf. Jetzt kommen die ersten Finanztexte, die Übersetzung wird angestoßen und das Lektorat eingebunden. Es folgen Korrekturen auf Korrekturen und noch mehr Korrekturen. Zum Schluss folgt ein Deutsch-Englisch-Abgleich und dann noch Andruck, Plot und Druck, die nervliche Anspannung erreicht ihren Höhepunkt, und schon ist Mitte/Ende März wieder alles vorbei. Danach ein kurzes Aufbäumen: Der erste Zwischenbericht folgt. Mitte Mai wird es dann ruhiger, man könnte meinen, ganz ruhig ...

Doch sieht es wirklich so aus? Gibt es diese ominöse Geschäftsberichtssaison, die so abrupt endet, wie sie angefangen hat, und die uns danach erst einmal in ein Loch der Untätigkeit stößt? Ein klares Jein. Die dunkle Jahreszeit ist zweifellos eine Phase höchster Arbeitsintensität – und damit auch Anspannung. Kollegen, Kunden und Dienstleister treten an Stelle von Familie und Freunden, Freizeit wird zum Luxusgut. So weit, so real. Ganz im Gegensatz zum besagten „Loch der Untätigkeit“. Die ersten Pitches stehen auf der Agenda, und auch der eine oder andere abweichende Bericht, der erst später veröffentlicht wird, läuft noch oder steht schon wieder in den Startlöchern. Außerdem kann die Zeit endlich mal wieder für Weiterbildung sowie zur Kontaktpflege zu Dienstleistern und auch Kunden genutzt werden. Demnach ist man auch in dieser etwas ruhigeren Phase immer in Bewegung, auch wenn die Freizeitkurve wieder deutlich über der Kurve Arbeitspensum steht. Fest steht also, dass es immer was zu tun gibt und sich das Leben einer Agentur nicht allein in der Berichtssaison abspielt. 

JAHRESVERLAUF

SEPTEMBER

- Briefing-Gespräch neuer Geschäftsbericht

OKTOBER

- Konzeption
- Satz Text und Korrekturen (QB)

NOVEMBER

- Veröffentlichung (QB)
- Konzeption und Konzeptpräsentation
- Texter-Briefing
- Start Texterstellung Imageteil
- Auswahl Fotografen
- Beginn Fotoshootings

DEZEMBER

- Detailkonzept
- Optional: Konzept Online-Geschäftsbericht
- Texterstellung Imageteil
- Fotoshootings

JANUAR

- Satz Imageteil
- Aufbau von Grafiken und Schaubildern
- Fotoauswahl
- Texterstellung Finanzteil
- Inhaltliche Beratung Finanzteil

FEBRUAR

- Finalisierung Texterstellung (Finanzteil)
- Satz Finanzteil
- Übersetzung

MÄRZ

- Korrekturen
- Satz Übersetzung
- Lektorat
- DE-EN-Abgleich
- Lithografie und Reinzeichnung
- Optional: Online-Umsetzung
- Produktionsüberwachung
- Druck und Verarbeitung
- Veröffentlichung
- Auslieferung

APRIL

- Satz Text und Korrekturen (QB)

MAI

- Veröffentlichung (QB)

JUNI

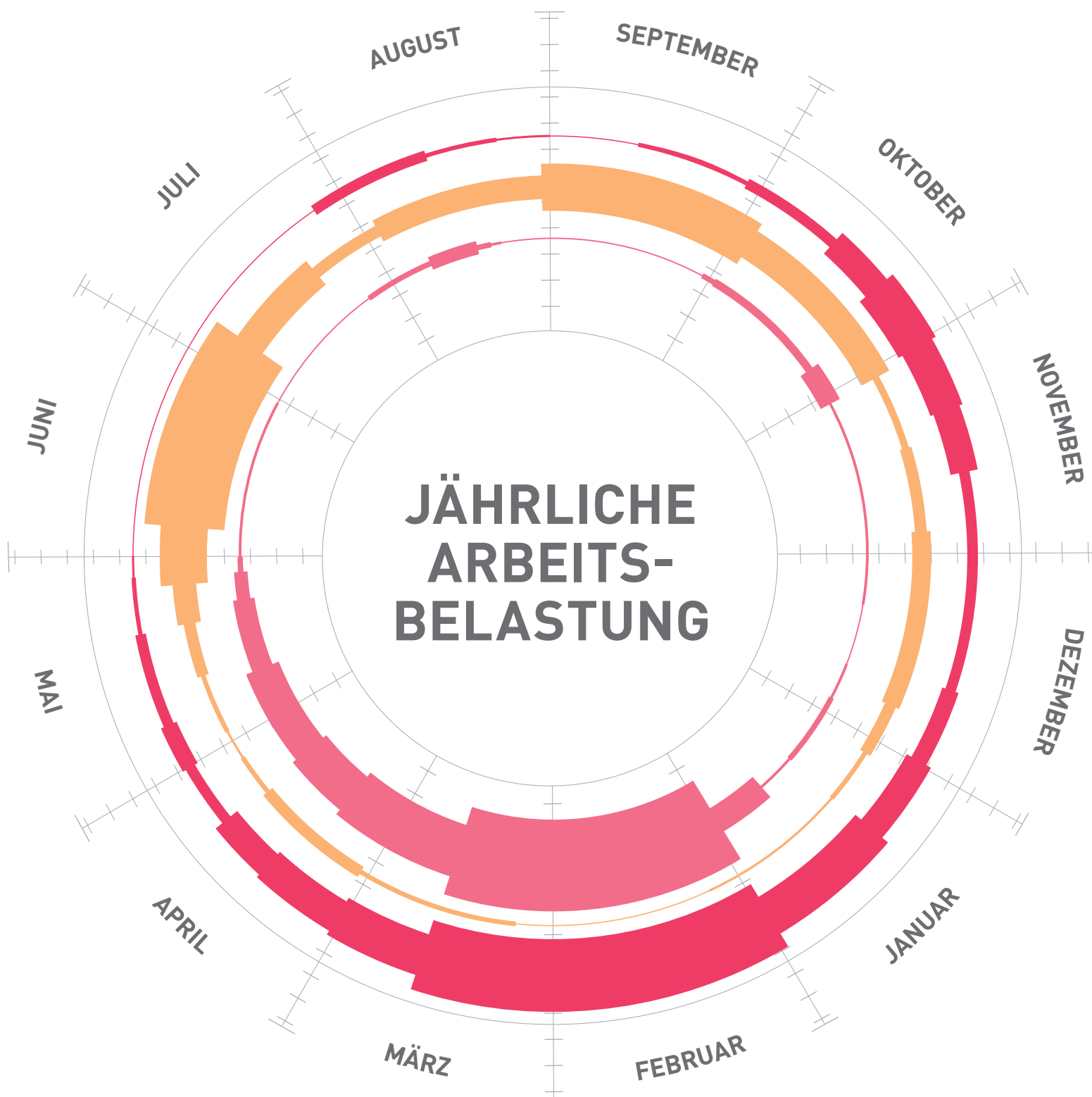
- Feedbackgespräche

JULI

- Satz Text und Korrekturen (QB)

AUGUST

- Veröffentlichung (QB)



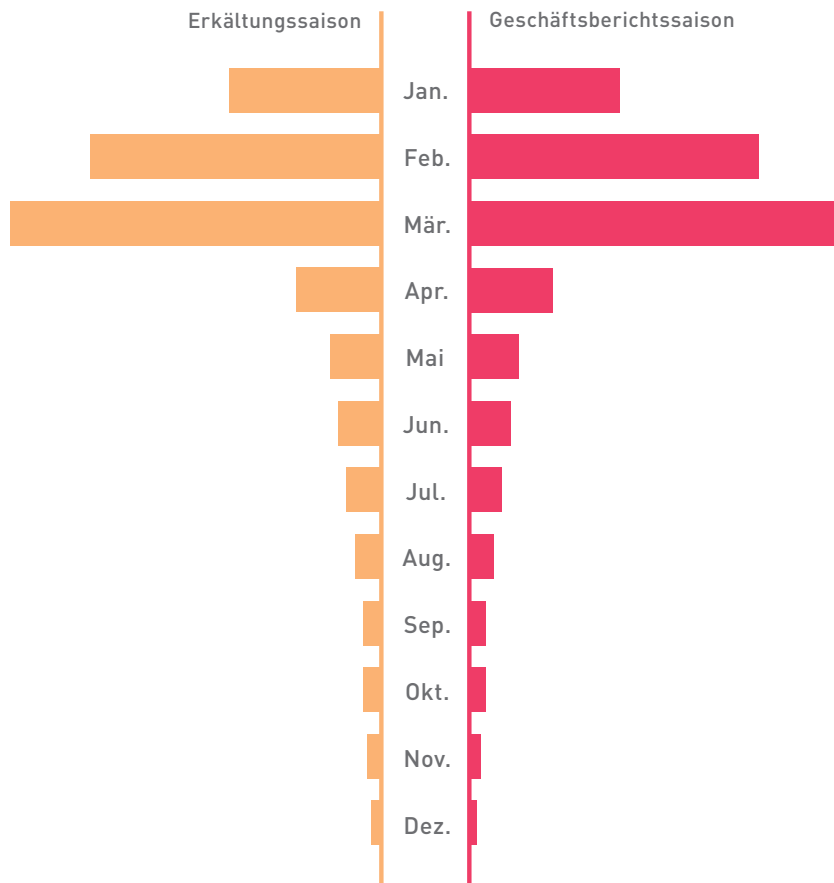
VERHÄLTNISSE UND INTENSITÄT DER BELASTUNG

Arbeitspensum nervliche Anspannung Freizeit

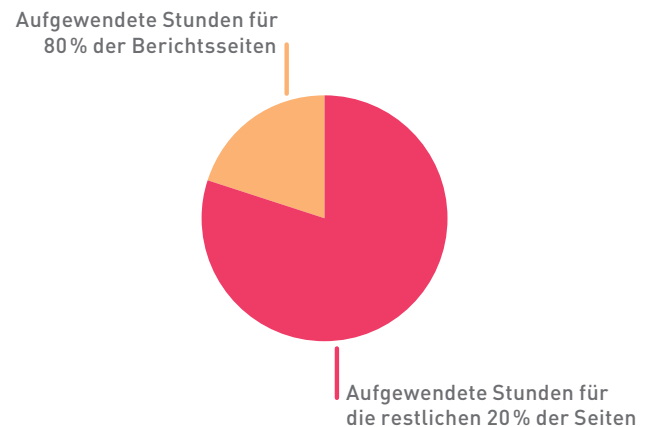


Mit der Geschäftsberichtssaison verhält es sich eigentlich wie mit den Jahreszeiten: Ob gerade Frühling ist, erkennt man nicht unbedingt beim Blick auf den Kalender, sondern durch die aufkommenden Frühlingsgefühle (oder den aufkommenden Heuschnupfen). Mit anderen Worten: Neben der kalendrischen gibt es auch eine gefühlte Berichtssaison. Und die erkennt man über subtile Zusammenhänge zwischen Fakten und Emotionen. Klingt kompliziert? Vielleicht kommen Ihnen ja einige der folgenden Phänomene bekannt vor.

KONGRUENZ

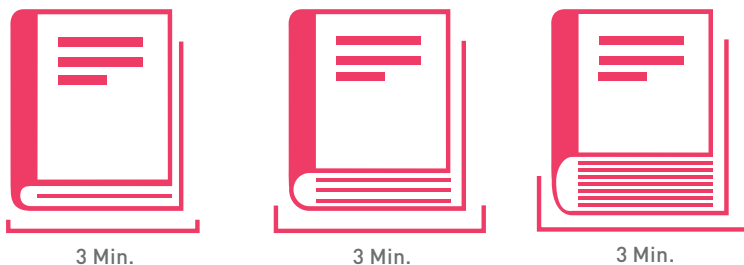


PARETO



KÜRZEN!

Durchschnittliche Lesezeit eines Geschäftsberichts



MASSENPSYCHOLOGIE?

Projektbeteiligte, für die ein Timing erstellt wird

Projektbeteiligte, die sich an das Timing halten



„WARUM?“

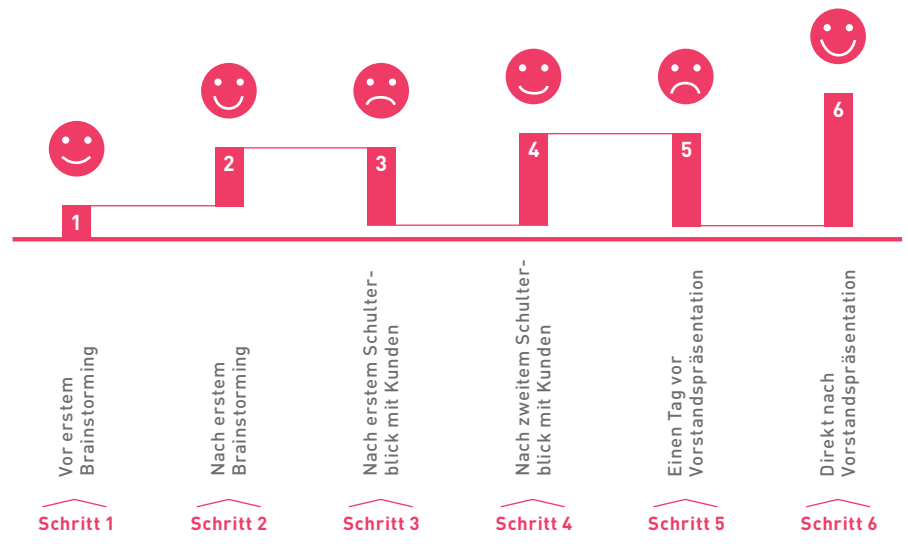
Mo Di Mi Do Fr Sa So

						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26 ^x	27 ^x	28	29
x x x x 30 x x x x	31 ^o					

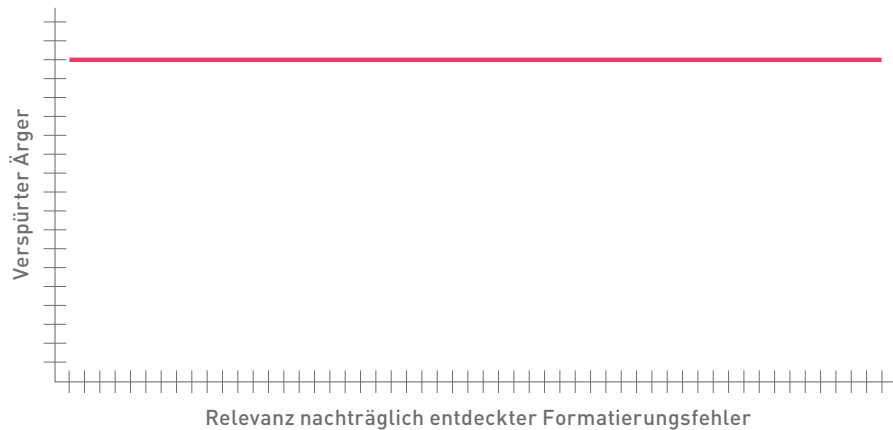
x Anzahl unerwarteter InDesign-Probleme

o Tag der Druckfreigabe

ENTHUSIASMUS!



PERFEKTIONISMUS



ABSCHRECKUNG

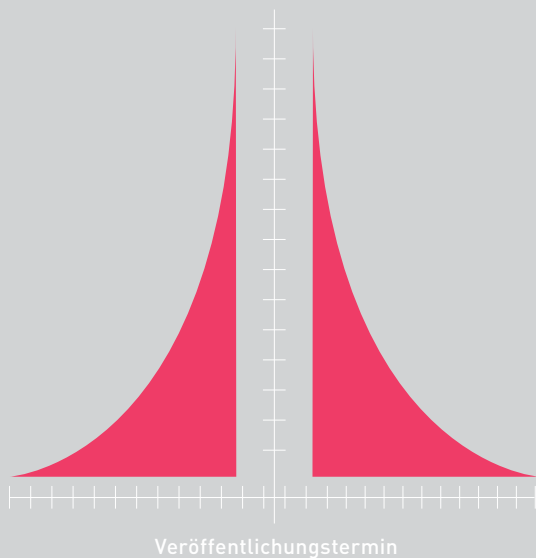
Umfang einer Tabelle im Geschäftsbericht

Anzahl der Leser dieser Tabelle



ZUSAMMENHANG?

Stresslevel in Kundentelefonaten



TEXT caroline.vordemfelde@kirchhoff.de | Seite 56–57

TEXT kai.roeske@kirchhoff.de | Seite 58–59

DESIGN lisa.riehm@kirchhoff.de

SING IT

threeminutes.kit.edu/de/#singit

RHYTHM NATION

Als großer Fan von Janet Jackson und als Hommage an die fordernde Geschäftsberichtsaison wird Rhythm Nation die Hymne, die Kunden und Dienstleister zu gemeinsamen Anstrengungen auffordert, motiviert, einen gemeinsamen Rhythmus zu finden und kontinuierlich an Prozessoptimierungen zu arbeiten. Sing it!

WITH **KNOWLEDGE** **MUSIC** BY OUR SIDE
TO BREAK THE **TIME** **COLOR** LINES
LET'S WORK TOGETHER
TO IMPROVE OUR WAY OF **WORK**

JOIN VOICES IN PROTEST
TO SOCIAL INJUSTICE
A GENERATION FULL OF COURAGE
COME FORTH WITH ME

START REFRAIN

PEOPLE OF THE WORKED TODAY
ARE WE LOOKING FOR A
BETTER WAY OF LIFE?
WE ARE A PART OF THE
RHYTHM NATION

PEOPLE OF THE WORKED UNITE
STRENGTH IN NUMBERS
WE CAN GET IT RIGHT ^{THIS} TIME
WE ARE A PART OF THE
RHYTHM NATION

END REFRAIN

THIS IS THE ^{BEST} TEST
^{HUGE} NO STRUGGLE ^{HUGE} NO PROGRESS
LEND A HAND TO ^{TACKLE} HELP
OUR ^{COMMON} BROTHER DO ^{WORKING PROGRESS} HIS BEST

^{PROCESSES} THINGS ARE GETTING ^{BETTER} WORSE
^{STILL NEED} WE HAVE TO MAKE THEM ^{OPTIMIZE} BETTER
IT'S TIME TO GIVE ^{GO} IT A DAMN
LET'S WORK TOGETHER,
COME ON NOW

PEOPLE OF THE ^{COMMUNITY} WORLD TODAY
ARE WE LOOKING FOR A
BETTER WAY OF ^{WORK} LIFE?
WE ARE A PART OF THE
RHYTHM NATION

PEOPLE OF THE ^{COMMUNITY} WORLD UNITE
STRENGTH IN NUMBERS
WE CAN GET IT RIGHT ^{THIS} ONE TIME

**WE ARE A PART OF THE
RHYTHM NATION**

REPEAT REFRAIN

**RHYTHM NATION
(SING IT PEOPLE, SAY IT DIFFERENT)
(SING IT IF YOU WANT A BETTER
WAY OF ^{WORK} LIFE)**

REPEAT

EVERYBODY SING

REPEAT REFRAIN

**RHYTHM NATION, RHYTHM NATION,
RHYTHM NATION, RHYTHM NATION,
RHYTHM NATION, RHYTHM NATION,
RHYTHM NATION.**

TEXT Janet Jackson & stefanie.wulf@kirchhoff.de
DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de

SPIEL MIR DAS LIED VOM TOD

10 Schritte
auf dem Weg zu einer besseren
Krisenkommunikation



Die schlechte Nachricht vorweg: Krisen treffen alle Unternehmen – auch Ihres. „Es dauert 20 Jahre, um einen guten Ruf aufzubauen, und nur fünf Minuten, um ihn zu ruinieren“, pflegt der berühmte Investor Warren Buffet gerne zu sagen. Wenn sich eine Krise in einen ausgewachsenen Skandal entwickelt, kann dies verheerende Auswirkungen haben – auf Glaubwürdigkeit, Reputation und Marke. Als börsennotiertes Unternehmen lässt sich die Qualität der Kommunikationsarbeit nicht selten in Echtzeit an den Kurstafeln ablesen. Und Sie als Kommunikator? Mittendrin. Jetzt die gute Nachricht: Krisen folgen einer gewissen Choreografie. Intelligent dirigiert, bieten sie Ihnen sogar eine Chance, die öffentliche Wahrnehmung Ihres Unternehmens zu stärken. 10 Schritte, damit Sie gut vorbereitet sind für das Duell mit der Öffentlichkeit.

DEN KRISEN AUF DER SPUR

Fangen wir vorne an, denn mit der richtigen Vorbereitung ist bereits viel gewonnen. Die beste Krise ist immer noch die, die Sie intern regeln können – ohne Erregung des öffentlichen Interesses. Erledigen Sie daher die meiste Arbeit, bevor der eigentliche Schaden eintritt. Heute gibt es umfangreiche Instrumente des Risikomanagements. Denken Sie dabei auch an die Aspekte der Corporate Social Responsibility. Alles, was unter dem Radar läuft – Stichwort Korruption – sollten Sie versuchen, durch geeignete Instrumente der Compliance abzufangen. Ob nun Whistleblower-Hotline, ein Vertrauensanwalt oder regelmäßige Audits. Brauchen Sie hier Inspiration? Dann schauen Sie mal in den Jahresbericht von Siemens.

Darüber hinaus lassen sich mögliche Themen, die das Potenzial für öffentliche Diskussionen oder gar einen Skandal bieten, bereits im Vorfeld identifizieren. Hier durchdenken Sie besser frühzeitig mögliche Szenarien und entwickeln einen ersten Kommunikationsplan. Basis hierfür ist das so genannte Krisenhandbuch – das Herzstück der Krisenarbeit und gleichzeitig der Leitfaden rund um alle wesentlichen Fragen zu den Aktivitäten im Ernstfall. Alle diese Überlegungen sparen Ihnen wertvolle Zeit im Fall des Falles. Also, stecken Sie die Köpfe zusammen.

EINE SCHLAGKRÄFTIGE TRUPPE

Als Sprachrohr zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit oder Kapitalmarkt bedienen Sie verschiedene, anspruchsvolle Zielgruppen. Gleichzeitig erhalten Sie das direkte Feedback von Medienvertretern und Kapitalgebern. Seien Sie daher Teil des Krisenstabs, der im Ernstfall die Leitung übernimmt. Denn hier wird das Krisenhandbuch entwickelt, laufen alle wichtigen Informationen zusammen und werden alle notwendigen Entscheidungen getroffen. Vor allem was, wann, von wem, auf welchem Wege nach außen gesagt wird – Stichwort One-Voice-Policy. Die Gruppe besteht in der Regel aus den

führenden Köpfen der wichtigsten Fach- und Stabsabteilungen sowie dem Vorstand. Es kann ratsam sein, bei der Vorbereitung auch externe Experten mit einzubinden, die einen unverklärten Blick bewahren und über den entsprechenden Erfahrungsschatz verfügen. Die Heterogenität der Personen ist von elementarer Bedeutung, denn zwischen den Bereichen kommt es gerne diametral zu verschiedenen Ansichten in puncto Transparenz und Umgang mit den Medien. Anwälte sind beispielsweise von Natur aus vorsichtig. Aber Skandale sind keine Gerichtsverfahren, sondern laufen de facto umgekehrt ab: Zu Beginn sprechen die Medien das Urteil. Erst deutlich später – wenn sich der Staub und die Aufregung gelegt haben – bringen die Fachleute oft eine ganz andere Wahrheit ans Licht. Nur interessiert die in der Regel niemanden mehr.

LASSEN SIE DIE RICHTIGEN PERSONEN IM FEUER STEHEN

Je nach Ereignis und Fortgang sollten Sie einen geeigneten Sprecher festlegen. Die Öffentlichkeit ruft schnell nach dem Vorstandsvorsitzenden. Aber Vorsicht: Achten Sie hier auf Ihr Timing. Der CEO sollte nicht mit dem Problem, sondern mit dessen Beseitigung in Verbindung gebracht werden. Nach dem Motto: Problem erkannt, Lösung funktioniert. Diese Lösungskompetenz stärkt nicht selten neben der Person auch das Ansehen des ganzen Unternehmens. Ausnahmen hiervon bilden schwerwiegende Vorfälle, bei denen beispielsweise Menschen ums Leben gekommen sind. Wer auch immer den Medien Rede und Antwort steht – sorgen Sie dafür, dass dieser über die notwendigen kommunikativen Fähigkeiten verfügt. Ein charismatischer Redner bringt wenig, wenn ihm beim Anblick einer Videokamera die Schweißperlen auf die Stirn treten. Richtiges Training hilft, und das natürlich bevor die Scheinwerfer angehen.

Neben den externen Stakeholdern vergessen Sie bitte nicht die internen. Welcher Mitarbeiter erfährt schon gerne aus der Presse, dass sein Unternehmen gerade öffentlich vor Gericht gezerrt wird. Ob Sie wollen oder nicht, jeder Mitarbeiter fungiert





gleichzeitig als Gesicht des Unternehmens. Geben Sie ihm daher besser rechtzeitig die richtigen Botschaften für die nächste Stammtischdiskussion an die Hand.



STELLEN SIE BEOBACHTER AUF

Alles, was Sie nicht „vorhersehen“ können, sollten Sie zeitnah „realisieren“. Daher ist die Etablierung von geeigneten Monitoring-Systemen elementar: Von der Pressebeobachtung bis zum Screening der sozialen Medien sollten Sie informiert bleiben, wer was über Sie schreibt und in welche Richtung sich die öffentliche Diskussion bewegt. Wer auf den Euro schaut, nutzt zumindest den Google-Alert, um sich ein Bild der Großwetterlage zu machen. Überlegen Sie sich vorher, über welche Kanäle Sie im Ernstfall mit den wichtigsten Stakeholdern in Kontakt treten wollen – und über welche nicht.



RAUCH AM HORIZONT

Es ist passiert. Der erste Artikel ist erschienen. Die Frage, ob sich eine vermeintliche Lappalie in einen handfesten Skandal entwickelt, hängt aber nicht unbedingt davon ab, ob ein Missstand aus juristischer Sicht von großer Relevanz ist. Vielmehr ist das Potenzial für die öffentliche Empörung zu bewerten. Unterschätzen Sie nicht das moralische Empfinden der Öffentlichkeit. Dieses prägen heute vor allem die Medien, ob nun die klassischen Kanäle oder die soziale Medien. Wer aber zu früh, unvollständig oder gar widersprüchlich kommuniziert, verschlimmert die Lage meist zusätzlich oder zieht unnötige Aufmerksamkeit auf sich. Behalten Sie die Ruhe, atmen Sie durch, vielleicht zieht der Sturm an Ihnen vorbei.



KOMMEN SIE AUS DER DECKUNG

Ist er nicht. Um den Spagat zwischen schneller Reaktion und fundierter Aussage zu meistern, bieten sich vorbereitete Statements an. Aussagen wie „Wir verfolgen unseren Krisenplan und stellen in diesem Rahmen schnellstmöglich alle relevanten Informationen zusammen, um die Öffentlichkeit zeitnah und umfassend zu informieren.“ oder „Wir trauern mit den Angehörigen und werden umgehend alle Maßnahmen ergreifen, die zu einer umfassenden Aufklärung beitragen.“ sind ein guter Startpunkt für die Kommunikation und bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihrer ehrlichen Betroffenheit Ausdruck zu verleihen. Geben Sie im Zweifelsfall lieber zu, dass Sie sich erst einmal selbst ein Bild der Lage machen müssen, um umfassend aufklären zu können. Denn ist das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen, gilt in der Regel: die ganze Wahrheit auf den Tisch.



BEWAHREN SIE DIE RUHE UND ANALYSIEREN SIE DIE LAGE GRÜNDLICH

Ohne zusätzliche Information sollten Sie an diesem Punkt keine weitere Kommunikation nach außen betreiben. Informieren Sie alle offiziellen Kommunikationsstellen des Unternehmens und klären Sie über die Lage auf. Bitten Sie diese, den Krisenstab kontinuierlich über den Stand der öffentlichen Diskussion auf dem Laufenden zu halten. Machen Sie sich im Krisenstab ein Bild der Lage – ein vollständiges, ohne Wenn und Aber! Evaluieren Sie dabei auch, welchen Einfluss ein möglicher Skandal auf das Unternehmen haben könnte – auch aus ökonomischer Sicht, mit Blick auf die Marke und den Aktienkurs. Letzteres löst womöglich wertpapierrechtliche Pflichtmeldungen aus. Berücksichtigen Sie auch den aktuellen Stand der öffentlichen Diskussion. Welche Positionen nehmen die Medien ein? Gehen die Meinungen auseinander oder bildet sich eine geschlossene Front?



ZEIGEN SIE FLAGGE

Nachdem Sie sich im Krisenstab ein fundiertes Bild gemacht haben, verabschieden Sie die wesentlichen Botschaften für die weitere Kommunikation. Vergessen Sie nicht, dass verschiedene Stakeholder unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben. Entwickeln Sie einfache Botschaften, die in der allgemeinen

Aufregung verstanden werden. Überlegen Sie, welche Kanäle bedient werden sollen und ob Sie hier die Diskussion um Ihre Meldung beeinflussen können. Dies gilt insbesondere für die sozialen Netzwerke. Die breite Medienlandschaft versorgen Sie besser über die klassische Pressemitteilung oder, wenn erforderlich, im Rahmen einer Pressekonferenz. Versuchen Sie, den richtigen Ton zwischen Souveränität und Demut zu treffen – egal, ob schuldig oder nicht. Jetzt ist nicht der Zeitpunkt, um durch Victory-Posen à la Ackermann nachhaltig im Gedächtnis der Menschen zu bleiben. Sie können durch Offenheit, Transparenz und Lösungsorientierung nachhaltig punkten. Wenn es passt, probieren Sie es mit einer Prise Humor: Mercedes versah nach dem „Elchtest-Debakel“ – wie es die „Welt“ nannte – ab 1997 über Jahre hinweg jede ausgelieferte A-Klasse mit einem Mini-Plüschtierelch. Hut ab, auch zur flankierenden Werbekampagne: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Noch stärker, wer aus ihnen lernt!“



ADLERAUGE SEI WACHSAM

Problem erkannt, Problem gebannt. Sie haben Ihre Hausaufgaben gemacht, der Öffentlichkeit alle Informationen vollständig und vorurteilsfrei zur Verfügung gestellt und eine nachvollziehbare Lösung präsentiert. Damit sind Sie aber noch nicht fertig. Beobachten Sie, was passiert. Vielleicht legt sich die Aufregung schnell, weil das Thema für die Medien nicht mehr interessant ist oder andere Meldungen in den Vordergrund rücken. Vielleicht aber auch nicht. Bleiben Sie wachsam und steuern Sie bei Bedarf nach, indem Sie beispielsweise weitere Experten in Ihrem Sinne zu Wort kommen lassen.



WER EINEN FEHLER GEMACHT HAT UND IHN NICHT KORRIGIERT, BEGEHT EINEN ZWEITEN

Hat sich der Staub gelegt, stellt sich die Frage: Was lernen wir aus dieser Lektion? Nutzen Sie die Chance, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Analysieren Sie umfassend, was konkret im Krisenfall gut und was schlecht lief. Muss das Krisenhandbuch überarbeitet werden? Wie war der Umgang mit den Multiplikatoren? Was war besonders effektiv zur Eindämmung der negativen Meldungen? Neben diesem Lernprozess prüfen Sie, ob in Zukunft die Unternehmenskommunikation, sprich Botschaften in Kampagnen oder der Werbung, angepasst werden muss. Vergessen Sie nicht, den Internetauftritt zu aktualisieren. Prüfen Sie darüber hinaus, inwiefern das Unternehmensimage – intern wie extern – gelitten hat.

TO BE CONTINUED ...

Eine Krise mag verschiedene Ursachen haben, von Naturereignissen über technisches oder menschliches Versagen bis hin zu Kriminalität oder Terrorismus. Allen gemein: sie zwingen ein Unternehmen zu einer Reaktion. Selbst wenn die Antwort lautet: „Kein Kommentar.“ Mit der richtigen Vorbereitung gewinnen Sie Zeit, um verschiedene Optionen zu bewerten. Dies gilt im Grunde für jede Art von Unternehmen, wobei allerdings börsennotierte Gesellschaften oder Konsumgüterhersteller verstärkt im öffentlichen Interesse stehen. Sie als Kommunikator haben es mit in der Hand, den Rhythmus der Krise zu beeinflussen, um einen möglichen Imageschaden zu verhindern. Aber nur, wenn Sie beim nächsten Abgesang auf Ihr Unternehmen den richtigen Ton treffen. **..l**

TEXT christoph.tesch@kirchhoff.de

DESIGN rafaela.marquart@kirchhoff.de



INVESTOR RELATIONS IM LAUF DER ZEIT

Häufig stellt man sich die Frage nach Aktualität. Auch und insbesondere im Bereich Investor Relations. Das betrifft sowohl den Inhalt als auch die Form! Wie hat sich die Investor Relations entwickelt, ist sie mit der Zeit gegangen, um aktuell zu bleiben: Stichwort Social Media? Das wollen wir uns im Folgenden mal etwas genauer angucken.

Investor Relations (IR) soll alle Mitglieder der so genannten Financial Community ansprechen und ihr relevante Informationen zur objektiven Unternehmensbewertung bereitstellen. So weit, so gut! Eine Herausforderung für die IR besteht allerdings darin, dass die Personen, die sie ansprechen will, häufig anderes Vorwissen, unterschiedliche Erwartungen und heterogene Interessen haben. Eine weitere Hürde ist, dass zunehmend unterschiedliche Kanäle zur Informationsbeschaffung genutzt werden – wobei das Internet mittlerweile die wichtigste Rolle spielt. Die Reaktion der Unternehmen: alle relevanten Informationen auf die IR-Seite. Glücklicherweise sind diese größtenteils auch für iPads und Smartphones geeignet.

MITMACHEN IST DAS ZAUBERWORT

Bekanntermaßen nutzt vor allem die jüngere Generation sehr oft auch Social Media. Anwender nutzen diese aber nicht allein als Informationsquelle, sondern beteiligen sich aktiv durch Kommentare, Links und Likes etc. Umgekehrt wird erwartet, dass die Unternehmen zeitnah auf ihre Meinungen und Anregungen reagieren. Viele Unternehmen nutzen die Social Media nur zögerlich – speziell im Rahmen ihrer Finanzkommunikation. Dies ist zum Teil verständlich, da es sich gerade in der Finanzkommunikation oft um sensible Informationen handelt und man sich nicht zu jeder Meldung äußern kann, will oder darf. Aktuelle Zahlen zeigen, dass bisher nur etwa 30–40 Prozent der börsennotierten deutschen Unternehmen Social Media für ihre IR-Arbeit nutzen. Darüber hinaus variiert

Aktuelle Zahlen zeigen, dass bisher nur etwa 30–40 Prozent der börsennotierten deutschen Unternehmen Social Media für ihre IR-Arbeit nutzen.



die Art der Nutzung sehr stark. Häufig beschränkt sie sich darauf, dass ab und an eine Neuigkeit gepostet wird. Ein tatsächlicher Austausch findet dort eher selten statt. Hauptgründe dafür sind unter anderem die fehlende Nachfrage seitens der Anleger, gefolgt von einem Mangel an Ressourcen und der Tatsache, dass das Management schlicht den Wert, den Social Media für die Investor Relations darstellen kann, für nicht sehr hoch erachtet.

Im Hinblick auf IR und ihren Auftrag, transparent zu kommunizieren und Vertrauen zu schaffen, ist vor allem die Teilhabe der Nutzer eine Chance für Unternehmen, sich offener zu präsentieren und Kommunikation nicht ausschließlich als Einbahnstraße zu betreiben. Darüber hinaus haben Social Media die Vorteile einer relativ großen Reichweite, einer einfachen Bedienbarkeit sowie vergleichsweise niedriger Kosten. Das Angebot an Social Media ist vielfältig und umfasst neben sozialen Netzwerken, Blogs, Foren, Berufsnetzwerken und Wikis noch vieles mehr. Die Funktion und Anwendung der verschiedenen Plattformen sind dabei sehr unterschiedlich und richten sich an alle möglichen Zielgruppen. Auch ist der zeitliche Umfang, den es benötigt, einige der Plattformen zu nutzen, mitunter sehr groß. Gemein haben sie nur, dass es in nahezu allen Fällen auf die Reaktionen eines Unternehmens und den Austausch mit den Teilnehmern ankommt. Darüber hinaus muss der Grundsatz der Gleichbehandlung von börsenrelevanten Informationen bei allen beachtet werden. Ebenso müssen IR-Manager dafür sorgen, dass ihre Botschaften in allen Kommunikationskanälen konsistent sind.

WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL

Twitter hat sich als ein für die IR gut geeignetes Medium herausgestellt. Es ermöglicht, aktuelle Nachrichten einfach und schnell zu verbreiten. Nutzer können auf 140 Zeichen begrenzte Kurznachrichten veröffentlichen, in die sie auch Fotos und Links zu weiterführenden Informationen integrieren können. Ein Unternehmen erreicht damit überwiegend junge Nutzer, die über klassische Kommunikationswege nicht regelmäßig erreicht werden. Da Privatpersonen häufig einen Großteil der Follower ausmachen, ist Twitter vor allem für Unternehmen mit einer breiten privaten Aktionärsbasis interessant. Ähnlich funktioniert auch StockTwits, eine Plattform, die sich aber eher an Investoren, Trader und Unternehmer richtet und dazu dient, Informationen rund um den Kapitalmarkt in Echtzeit auszutauschen. Auch hier ist die Anzahl der Zeichen auf 140 begrenzt und Links können ebenfalls in den einzelnen Posts eingebunden werden. Eine Besonderheit ist, dass die Posts von StockTwits automatisch auch

bei verschiedenen Finanzportalen wie Finance, CNNMoney, Reuters, TheStreet.com, Bing.com etc. eingebunden werden und man somit eine größere Verbreitung der Nachrichten erreicht. Zu beachten gilt es, dass nach deutschem Recht auf Twitter & Co. allerdings nur bereits veröffentlichte Informationen verbreitet werden dürfen. Ein Engagement sollte daher mit der jeweiligen Rechtsabteilung abgestimmt werden, da dies gerade bei Zahlen- und Ad-hoc-Meldungen auf jeden Fall zu berücksichtigen ist. Zudem kommt es aufgrund der Masse an Tweets vor allem auf die Beobachtung und Reaktionszeit an.

Anders ist es bei dem wohl bekanntesten sozialen Netzwerk: Facebook. Zwar sind mittlerweile alle großen Aktiengesellschaften in irgendeiner Form auf Facebook präsent, doch werden diese Auftritte nur sehr selten in die Investor Relations eingebunden. Einige IR-Abteilungen nutzen den Account zwar hin und wieder, um finanzmarktrelevante Informationen wie Publikationen oder Events zu bewerben – viel mehr findet man dort aber häufig nicht. Aktuelle Zahlen verdeutlichen dies:

Social Media bieten die Möglichkeit, die Pflichtkommunikation durch weiterführende Informationen oder Kommentare in einen größeren Kontext zu setzen.

Derzeit halten etwa 75 Prozent der börsennotierten Unternehmen Facebook in der IR für nicht nützlich. Dies liegt daran, dass die kontinuierliche Pflege eines Facebook-Accounts relativ zeitaufwändig ist und Facebook eine hauptsächlich privat genutzte Plattform ist, wodurch sich die eigentliche Zielgruppe dort nicht klar adressieren lässt. Außerdem kommt es bei Facebook noch stärker auf die Reaktionen des Unternehmens zu möglichen Posts an. Das Medium lässt sich also im Falle von negativen Reaktionen und Nachrichten deutlich schlechter steuern als beispielsweise Twitter. Diese Faktoren zusammen genommen sorgen dafür, dass sich Facebook – zumindest in der IR – bisher nicht durchgesetzt hat.

Andere Möglichkeiten bietet die Plattform SlideShare. Hier können Nutzer einzelne Dateien wie Präsentationen, Pressemitteilungen, Produktinformationen und Fachbeiträge in verschiedenen Formaten, darunter PowerPoint, Keynote, PDF oder OpenOffice, auf eine Website laden und dort mit anderen Nutzern teilen. Die Kommunikation erfolgt im Gegensatz zu



Twitter und Facebook hauptsächlich über die Bereitstellung von Dokumenten. Der Aufwand ist daher recht überschaubar. Somit können kapitalmarktorientierte Unternehmen SlideShare für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen und erhalten für ihre Dokumente neben der eigenen IR-Website und den gängigen Newswire-Services wie EQS oder PR Newswire ein weiteres Tool für ihre Veröffentlichungen. Gleichzeitig bekommt man damit auch einen allgemein verständlichen Einblick in die IR-Arbeit seiner Peers. Weiterhin ist es möglich, die auf SlideShare eingestellte Präsentation auch auf anderen Webseiten wie bspw. Facebook, Twitter, LinkedIn etc. einzubinden und somit die Reichweite zu vergrößern. Laut SlideShare umfasst das Portal mittlerweile 15 Millionen Uploads von Einzelpersonen und Organisationen zu unterschiedlichsten Themen, angefangen bei Technologie und Business bis hin zu Reisen, Gesundheit und Bildung.

Wenn man es etwas persönlicher mag, sind Blogs eine gute Alternative – und das ganz ohne Limitierung von Zeichenzahl oder gestalteten Elementen. In den Blogs informiert die Geschäftsführung über Entwicklungen im Unternehmen, aktuelle Themen der Branche oder auch privaten Erlebnissen. Zudem können offizielle Mitteilungen durch Kommentare oder Erläuterungen des cfo hier ergänzt und inhaltlich aufgewertet werden. Das Besondere ist, dass man die Inhalte und Botschaften selbst generiert und auch steuert. Wenn die Ansprache dann auch noch einen persönlichen, unverwechselbaren Stil hat: umso besser! Mithilfe von Social-Sharing-Technologien können Blog-Nutzer Hinweise zu Unternehmensinhalten auf anderen Plattformen erhalten und zum Teilen animiert werden. Der im Corporate Design gehaltene Blog ist bereits mit einem Beitrag in der Woche so versorgt, dass er bei Suchmaschinen nicht verloren geht. Twitter und Facebook sind im Vergleich dazu deutlich betreuungsintensiver.

Twitter ist vor allem für Unternehmen mit einer breiten privaten Aktionärsbasis interessant.

Ähnlich funktionieren Foren. Die moderierten Plattformen veröffentlichen meist themenorientierte Beiträge, die wiederum von anderen Usern kommentiert werden können. So können Themen vorgegeben und thematisch nicht passende Beiträge, Doppelungen oder auch rechtswidrige Beiträge gesteuert werden. Vorteile: einfache Bedienung und überschaubarer Einsatz. Aber Achtung: Diese Kommunikationskanäle werden insbesondere unter Kleinaktionären recht häufig genutzt, sodass es dort zu teilweise lebhaften Diskussionen kommen kann, die des Öfteren nicht im Interesse des Unternehmens sind.

Last but not least: Berufsnetzwerke. Diese können in der IR-Arbeit ein nützliches Tool sein, denn ein maßgeblicher Teil der IR-Arbeit ist die Kontaktpflege zu Aktionären, Investoren, Analysten und Finanzmedien. Ein IR-Manager kann sich innerhalb dieser Berufsnetzwerke vernetzen und mit anderen Mitgliedern in Kontakt treten, sich austauschen, diskutieren, informieren. Außerdem kann man sich darüber über mögliche Gesprächspartner informieren, frühere berufliche Stationen, Interessen oder Gemeinsamkeiten entdecken und somit vorbereitet in ein Gespräch gehen. Von der fachlichen Weiterentwicklung ganz zu schweigen.



LOS GEHT'S, ABER BITTE MIT KÖPFCHEN

Unternehmen stehen also eine Vielzahl von Social Media zur Verfügung. Entschließt man sich zu deren Einsatz, zeigen die genannten Beispiele, dass im Vorfeld einige Aspekte geklärt werden müssen. Beispielsweise muss feststehen, welche Medien für ein Unternehmen überhaupt sinnvoll sind, um seine Zielgruppe zu erreichen. Es muss definiert werden, was in den sozialen Medien darf und was nicht. Ebenso müssen die Botschaften mit denen in anderen Kommunikationskanälen abgestimmt sein. Es gilt, Kosten und Nutzen im Einzelfall abzuwägen. Zu guter Letzt muss es einen klaren Ansprechpartner für den Bereich geben, der auch für die Überwachung des jeweiligen Auftritts verantwortlich ist und im besten Fall auf Kommentare oder Diskussionen reagiert. Ob sich der Einsatz dieser Medien dann auch gelohnt hat, sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Quantitative Faktoren wie die Entwicklung der Anzahl seiner Follower, die Anzahl der Klicks auf die jeweilige Website, die Verweildauer der Besucher oder aber auch die Anzahl an Konversationen auf einem Account

Es muss einen klaren Ansprechpartner für den Bereich geben, der auch für die Überwachung des jeweiligen Auftritts verantwortlich ist und ggf. auf Kommentare oder Diskussionen reagieren kann.

machen dies möglich. Aber auch qualitative Faktoren: Tonalität und Qualität des Feedbacks, die Anzahl an Followern aus der eigenen Branche oder auch die Ergebnisse gezielter Perception Analysen.

Auch wenn die aktuellen Zahlen darauf hindeuten, dass Social Media in der IR bisher eine eher untergeordnete Rolle spielen, ist das Potenzial dennoch groß – vor allem ergänzend zu den klassischen Kommunikationsmitteln. Empfehlen lassen sich für die IR dabei zunächst vor allem jene Medien, bei der die Kommunikation vornehmlich vom Unternehmen ausgeht und der Austausch mehr oder weniger begrenzt ist, wie beispielsweise Twitter. Dennoch, künftig wird die IR-Arbeit wahrscheinlich nicht um Social Media herumkommen, da Social Media in anderen Kommunikationsbereichen wie der PR, der Werbung, dem Marketing oder im Journalismus bereits jetzt eine immer wichtigere Rolle spielen. ■

FRAGEN

ZUM

RHYTHMUSWECHSEL Zum Rhythmus des Lebens gehört neben der Aktivität auch immer wieder das Innehalten beziehungsweise

Pause machen. Diese Phasen der Inaktivität sind für viele Menschen mit Momenten des Nachdenkens und Reflektierens verbunden. Ein Ansatz zur Selbstbetrachtung sind tiefgehende, nachdenkliche und überraschende Fragen. Der Schweizer Max Frisch ist diesen Weg gegangen. Er gehört zu den bedeutendsten Schriftstellern im deutschsprachigen Raum. Zu seinen bekanntesten Werken zählen „Andorra“ und „Homo Faber“. Für die FAZ ist „der Schriftsteller Max Frisch ... ein Leben lang ein Fragender gewesen. Ein Suchender“.

In seinen Tagebüchern stellte Frisch immer wieder Fragen zu ausgewählten Themen zusammen, mit deren Beantwortung sich jeder Leser ganz individuell auseinandersetzen musste. Die Fragebogen kreisten beispielsweise um die Themen Freundschaft, Hoffnung, Humor, Heimat oder Tod. Also in der Regel um komplexe Zusammenhänge, deren Beantwortung Reflexion und Mühe erfordert. Mit anderen Worten: Fragen, die uns zumindest für ein paar Minuten einen Rhythmuswechsel abverlangen. Und uns möglicherweise dazu bewegen, danach einen anderen Takt anzuschlagen.

Wir haben uns überlegt, wie ein Fragebogen für IR- und Kommunikations-Manager aussehen könnte.

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

NACH DEN KEN:

Machen Sie Ihren Job gerne?

Was müsste passieren, damit er Ihnen mehr Freude bereitet?

Was missfällt Ihnen an Ihrer Arbeit?

Was unternehmen Sie dagegen?

Könnte Ihre Arbeit so ausgestaltet werden, dass sie Ihnen mehr Spaß macht?

Wie lange wäre das so?

Machen Sie Ihre Arbeit gut?

Woher wissen Sie das?

Steht in Ihrem Geschäftsbericht oder Internetauftritt, dass Sie alle Investoren gleich behandeln?

Woran machen Sie diese Aussage fest?

Hält diese Aussage auch einer unabhängigen Betrachtung statt?

Gab es schon One-on-One-Gespräche von Privatinvestoren mit Ihnen bzw. Ihrem Vorstand?

Warum behandeln Sie alle Investoren gleich?

Die Anzahl der Aktien und der Einfluss von institutionellen beziehungsweise privaten Investoren unterscheiden sich doch erheblich.

Wenn Ihr Unternehmen börsennotiert ist: Ist ein steigender Aktienkurs Ausdruck einer guten Arbeit von Ihnen?

Was besagt dann ein sinkender Aktienkurs?

Welche Schuld hat Ihr Dienstleister, wenn etwas schief läuft?

Und welchen Verdienst bei Erfolgen?

Sind Ihre Banken/Rechtsanwälte/Wirtschaftsprüfer/Beratungen oder Agenturen zu teuer?

Woran machen Sie das fest?

Welches wäre ein angemessener Preis?

Warum?

Wem soll Gestaltung gefallen?

Dem Designer?

Dem Auftraggeber?

Dem Adressaten?

Woran erkennen Sie gutes Design?

Und woran schlechtes?

Und woher wissen Sie, dass diese Einschätzung richtig ist?

Wenn Ihnen etwas gut gefällt, kann es dann trotzdem schlechtes Design sein?

Handeln Sie selbst nachhaltig oder ist das genau in Ihrem Tätigkeitsbereich nicht möglich?

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

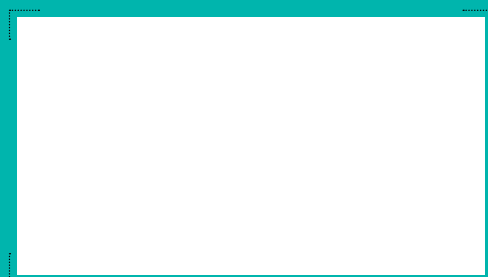
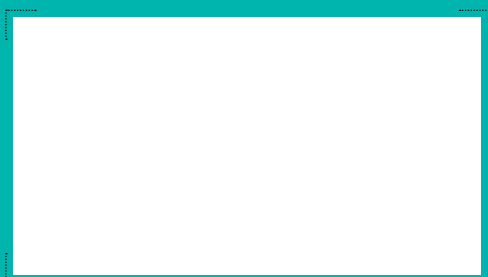
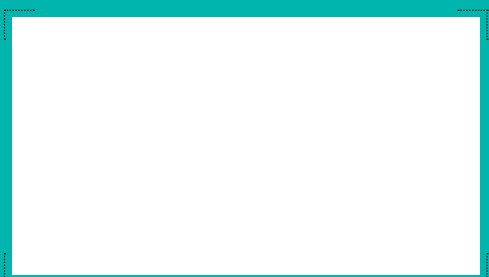
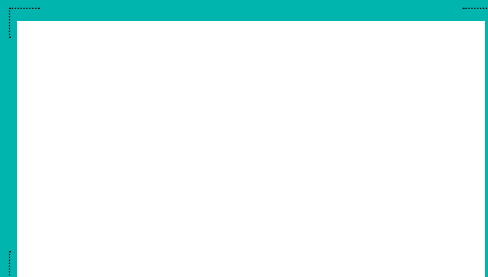
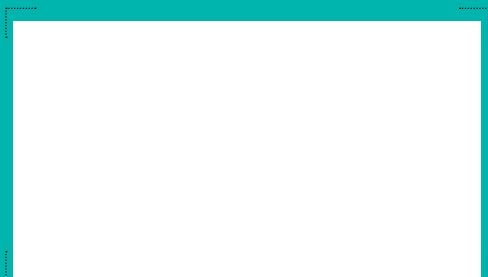
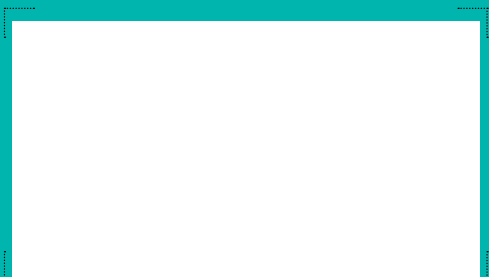
Und in Ihrer Tätigkeit?

Was genau ist nicht nachhaltig?

Sagen Sie Ihren Investoren und Analysten, dass Ihr Unternehmen nachhaltig handelt?

Woran machen Sie das fest?

Würden Sie es auch sagen, wenn nicht nachhaltig gehandelt würde?



RAUM
ZUM
ANTWORTEN

&

NACH
SINNEN

DER TREND – EIN KONZEPT, DAS SICH DURCHSETZEN WIRD?

Trend- und Zukunftsforschung boomen. Unternehmen beschäftigen ganze Abteilungen zur Markt- und Trendforschung, um immer ganz vorne mit dabei zu sein. Aber muss man wirklich jeden Trend mitmachen oder darf man auch einfach mal nur zugucken?

Alle Jahre wieder ... Das ist nicht nur der Titel eines beliebten Weihnachtsklassikers, sondern auch der Takt unseres täglichen Broterwerbs: Alle Jahre wieder stellen wir uns den bunten Herausforderungen der Finanzberichterstattung. Alle Jahre wieder muss spätestens vier Monate nach dem Bilanzstichtag der Geschäftsbericht veröffentlicht sein, alle Jahre wieder werden Quartalsberichte veröffentlicht, alle Jahre wieder steht man vor der Pitch-Saison und alle Jahre wieder fängt irgendwann die Konzeptionsphase an.

Dieses „alle Jahre wieder“ sorgt für Rhythmus, für Routine im Arbeitsalltag. Letztgenannte hat oft einen faden Beigeschmack und scheint ein Synonym für „tödliche Langeweile“ zu sein. Doch birgt Routine gerade für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Finanzkommunikation zahllose Vorteile. Wer routiniert miteinander arbeitet, arbeitet im gleichen Rhythmus, im gleichen Takt. Es gibt wenig Reibung, denn man kennt sich und weiß, was die Gegenseite einerseits erwartet und andererseits leistet.

NEU ODER DOCH LIEBER ALTBEWÄHRT?

Damit eine Zusammenarbeit auch auf lange Sicht fruchtbar bleibt und nicht an der Routine zugrunde geht, lohnt es sich von Zeit zu Zeit, ganz bewusst alte Muster zu durchbrechen. Dazu bekommen wir als Kommunikationsagentur mindestens einmal im Jahr die Gelegenheit, wenn wir neue Konzepte erarbeiten. Denn immer wieder steht die Frage im Mittelpunkt, ob man bei Bewährtem bleibt oder lieber mal was Neues ausprobiert.

Neues auszuprobieren, heißt aber nicht nur, die Routine zu durchbrechen, sondern gleichzeitig immer auch, sich an Trends zu orientieren oder sich zumindest über sie zu informieren. Aber was genau sind eigentlich Trends und was fangen wir mit ihnen an, wenn wir sie erst einmal identifiziert haben?

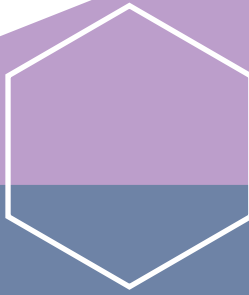
„TREND“ BEZEICHNET ZWEI ENTGEGENGESETZTE PRINZIPIEN

Der Duden gibt darauf eine ziemlich einfache und zugegebenermaßen interpretierbare Antwort: „(über einen gewissen Zeitraum bereits zu beobachtende, statistisch erfassbare) Entwicklung[stendenz]“.

Weitere Quellen bezeichnen Trends einerseits als „Einschlagen einer neuen Richtung“, „Veränderungsbewegungen und Verwandlungsprozesse“, „etwas, das sich abzeichnet, aber noch nicht vollendet ist“, aber andererseits auch als „eine besonders tiefgreifende und nachhaltige Entwicklung“. Mit diesen Definitionen eröffnet sich ein weites Anwendungsfeld. Zudem werden zwei Pole umspannt, wie sie weiter nicht voneinander entfernt sein könnten. Besagte Extreme werden in der Forschung als „Modetrend“ und „Megatrend“ voneinander abgegrenzt. Während Modetrends eine kurzfristige Erscheinung sind, die dem Zeitgeist entspringen und keiner gesellschaftlichen Zusammenhänge bedürfen, folgen Megatrends gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen und stehen in größeren bzw. komplexeren Zusammenhängen.

MEGATRENDS ALS GESELLSCHAFTLICHES PHÄNOMEN

Während man Modetrends nicht folgen muss, hat man selbst beim besten (Wider-)Willen keine Chance, Megatrends zu entkommen. Am einfachsten ist es zu verstehen, wenn man sich vor Augen führt, dass es durchaus leicht ist, sich aktiv gegen Turnschuhe in Neonfarben zu entscheiden, während gesellschaftliche Phänomene wie Globalisierung, Urbanisierung oder Internationalisierung – eben Megatrends – jeden von uns mit ihren komplexen Auswirkungen früher oder später tangieren.



Als Konsequenz daraus begegnen wir den Megatrends vor allem auf der inhaltlichen Ebene der Berichterstattung, beispielsweise bei Kunden, die sich strategisch der immer weiter fortschreitenden Internationalisierung ihres Geschäfts stellen müssen, oder in Branchen, die von zunehmender Urbanisierung profitieren. Auf gestalterischer Seite treffen wir hingegen in der Regel auf Modetrends.

MODETRENDS GEBEN UNS HANDLUNGSORIENTIERUNG

Welchen Regeln Modetrends folgen, lässt sich hervorragend an der Fashion-Szene nachvollziehen. Oft entstehen hier Trends in Subkulturen, kleinen Milieus oder gar bei Einzelpersonen. Das „Neue“ wird wahrgenommen – hier spielen Trendscouts eine immer bedeutendere Rolle, die auf den Straßen unterwegs sind und ausgefallene Styles dokumentieren – multipliziert und beschleunigt – durch Marketingabteilungen, Blogger oder Ähnliches – und schließlich durch Produzenten und Konsumenten gefestigt.

Modetrends sind auf die eine oder andere Weise immer auch Handlungsorientierung: Entweder ordnen wir uns ein, folgen brav und machen damit, was alle oder zumindest die meisten machen. Oder wir versuchen ganz bewusst, uns individuell abzugrenzen und verweigern den Trend.

VERWEIGERUNG ALS VATER DES (MODE-)TRENDS

Verweigerung oder Abgrenzung – der Ursprung vieler Subkulturen – kann allerdings auch zu neuen Trends führen und man wird ganz unfreiwillig zum Trendsetter. So folgen Trends einem steten Wechsel und entstehen oft in direkter Opposition zueinander: Fast unweigerlich muss auf die Röhrenjeans wieder die Schlaghose folgen – und die ersten Exemplare davon liegen schon auf den Verkaufstischen. Natürlich gibt es immer auch Evergreens, aber davon reden wir an dieser Stelle nicht. Viel wichtiger ist hier die Frage, was man nun mit diesen Trends anfängt und ob man sich ihnen notgedrungen beugt, ihnen voller Überzeugung folgt oder sie lieber gleich selbst setzt. Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Kommunikationsbranche?

MIT FINGERSPITZENGEFÜHL GEGEN DIE ROUTINE

Die Erfahrung lehrt immer wieder, dass was auf der Straße funktioniert – Mut und Ausgefallenheit ziehen Aufmerksamkeit auf sich – nicht immer automatisch auch für berichtende Unternehmen passt: Ob man im Design neuen Trends folgt oder sie setzt, kommt stark darauf an, welches Profil der jeweilige Kunde hat. Eleganz und Qualität wollen vielleicht nicht durch handgezeichnete Infografiken vermittelt werden. Traditionsreiche Unternehmen fremdeln mit flippigen Darstellungen oder knalliger Farbwahl, wohingegen Unternehmen mit einer jungen Zielgruppe und dementsprechendem Selbstverständnis eher offen für neue Ideen und Umsetzungen sind. Beim Trendsetzen in Geschäftsberichten ist also Fingerspitzengefühl gefragt.

Doch nicht nur unser Fingerspitzengefühl ist wichtig. Kunden müssen den Mut aufbringen, sich auch mal aus der gestalterischen Komfortzone zu bewegen, sich bei Ideen aus dem Fenster zu lehnen. Es müssen ja nicht immer gleich die Neonfarben sein – auch kleine Veränderungen können große Wirkung zeigen. Es kommt oft darauf an, zu schauen, wie man eine Darstellung optimieren, auf lange Sicht ein Konzept immer mal wieder verändern und schrittweise dem Bericht eines Unternehmens so einen neuen Anstrich geben kann.

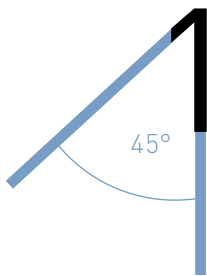
Trends kommen in der Geschäftsberichtsbranche in der Regel später an als im Kleidungsgeschäft, halten sich dann aber meist hartnäckiger als Schlaghosen. Denn oft geht es um Wiedererkennungswert und nicht um Abwechslung. Zumal gerade in der Finanzkommunikation noch ganz andere Regeln gelten als auf der Straße, bei Trendsettern oder -scouts. In einem Korsett aus gesetzlichen Beschränkungen Kreativität zu beweisen, ist schon eine Herausforderung an sich und sorgt alle Jahre wieder – ganz im Sinne unseres Weihnachtsklassikers – für neue Überraschungen. 

TEXT claire.busche@kirchhoff.de

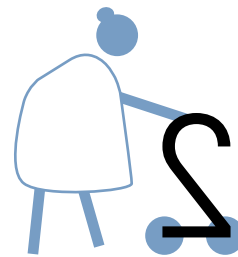
DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de

GARANTIIERT RHYTHMUSTREU

Oscarverleihung, Zahnreinigung, Vollmond? Welchem Rhythmus bist du treu ergeben? Oder anders gefragt: Schon einmal an einem multiresistenten Rhythmus angesteckt? Zehn Kirchhoff-Mitarbeiter klären auf.



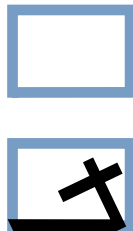
Blende über Schwarz. Wecker. Snooze-Button. Wecker. Ausschalten. Aufstehen. Zähne putzen. Duschen. Raus aus der Wohnung, rein ins Büro. Kann ich nicht. Als großer Freund des Frühstücks und des dazugehörigen Kaffees bin ich diesem Rhythmus treu ergeben und genieße die Viertelstunde am Tisch sitzend. Mein großes Luftholen vor dem Tag und der 45-Grad-Winkel zwischen liegen und wieder in Bewegung sein. In Ruhe. In Gedanken. Oder vielleicht auch einfach nur verschlafen. ■■■ **HOLGER ZIEMANN**



Tägliches Mittagstief austarieren? Löchrige Socken aussortieren? Paul Kalkbrenner tanzend zelebrieren? Durchaus ein Cox'sches Rhythmusschema! Doch mein persönlicher Favorit: mit dem S-Bahn-Fahrplan kollidieren. Warum? Weil ich die zeitliche Punktlandung am Bahnsteig präferiere. Einen 3-minütigen Puffer einkalkulieren, entspannt zum Gleis schlendern, mit einem kurzen Anruf die Oma erfreuen, aber dafür etwaige Wartezeiten am trostlosen S-Bahnhof in Kauf nehmen? Nein – lieber die letzten Meter einen Sprint hinlegen, in die sich schließenden Zügtüren hechten, die Oma auf später vertrösten. Sie wird es sicherlich verstehen – nur ich ergründe noch den tieferen Sinn. ■■■ **JAMIE COX**



Saison nur bei Geschäftsberichten? Bei mir auch gern in der Küche! Saisonale Köstlichkeiten bringt jede Jahreszeit auf den Tisch. Frisches im Frühling, Leichtes im Sommer, Aromatisches im Herbst, Deftiges im Winter. Ich finde es herrlich, über die Märkte zu bummeln, mich von den Erträgen der heimischen Anbaugelände inspirieren zu lassen und daraus etwas zu zaubern, das Leib und Seele verwöhnt. Diesem Rhythmus der Natur unterwerfe ich mich nur allzu gern. ■■■ **BARBARA WEBER**



Noch vor dem ersten Kaffee starte ich den Arbeitstag mit meinem persönlichen Taktgeber: Wunderlist.com. Herrlich geordnet werde ich an alle anstehenden Aufgaben erinnert – und wenn die erste erledigt ist, abhaken: klick-weg-erledigt. Auf geht's zum nächsten Punkt. Wunderlist gibt den Takt vor, aber ich bestimme den Rhythmus. Und wenn ich Lust habe, kann ich mir anschauen, was ich schon alles erledigt habe. Natürlich könnte ich Listen auf Papier verfassen, aber das macht viel weniger Spaß. Ein Statement für die „Three minutes“ schreiben? Klick-weg-erledigt!

■■■ **JANINA BEDUHN**



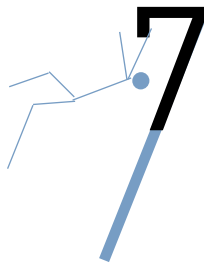
„Morgen stehe ich direkt beim ersten Klingeln auf, dann fällt es auch viel leichter!“, so ungefähr klingt der alltägliche abendliche Vorsatz. Dennoch, an der Umsetzung hapert es leider noch immer. Der Wecker klingelt, ich muss hoch, aber mein Körper sagt: „Nicht mit mir! Ich stehe erst auf, nachdem ich mindestens zweimal im Takt von 7 Minuten gesnoozed habe!“ Und diese Tradition scheint er sich nicht nehmen zu lassen. Ach, wie schön wäre es doch, wenn ich diesen Rhythmus einmal durchbrechen könnte! Snoozen – diese verlockende wie heimtückische Weckerfunktion.

■ DENISE HERRMANN

6

RHYTHMUS, auf jeden Fall großgeschrieben! Es geht nichts über den Bass, und zwar zu jeder Tageszeit. Jeder Tag bringt neue Beats, die meine Playlist bereichern und meinen Puls beschleunigen. Eins steht allerdings fest: Ohne meine Kopfhörer wäre ich zweifellos aufgeschmissen, und ein Leben ohne meine heißgeliebten und treuen Boxen kann ich mir nicht mehr vorstellen. Wahnsinn, Gänsehaut, grenzenloses Glücksgefühl! Und alles andere, was zum Tag noch dazugehört, passt sich automatisch dem Bass an. Kinderleicht.

■ FLAVIA PETRISOR



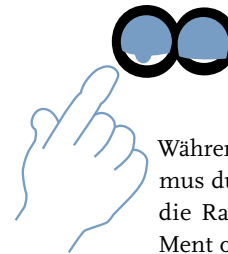
Mindestens einmal die Woche zieht es mich zum Bouldern. Dabei handelt es sich um ungesichertes Klettern in geringer Höhe: Bevor es an die Wand geht, muss man sich überlegen, wann was wo sein muss. Viele aufeinander abgestimmte Bewegungen, alles passiert im Fluss. Wenn ich zu lange zögere, habe ich nicht mehr genug Kraft für den nächsten Griff; wenn ich zu schnell vorwärts will, verliere ich die Balance. Es ist ein gut abgestimmtes Spiel aus Kraft, Körperbeherrschung und Planung – der ganze Körper arbeitet im Einklang.

■ CLAIRE BUSCHE



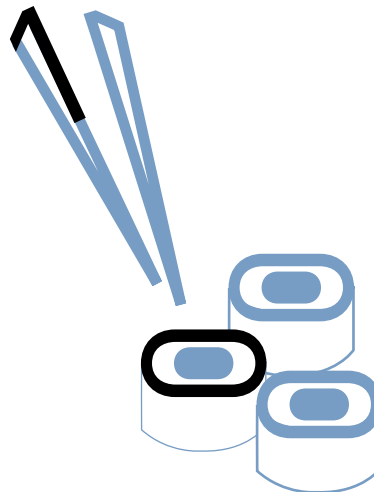
Eule oder Lerche? Eindeutig Lerche. Egal ob Wochenende, Werktag, Sommer oder Winter: Meine Innere Uhr ist zuverlässig im Rhythmus und weckt mich stets zu nachtschlafender Zeit. Wecker? Fehlanzeige! Und komm ich doch mal aus dem Rhythmus, dann hilft mir stets Hr. Mythus. Denn Glück ist, wenn der Bass einsetzt – Bass ist mir am liebsten in Form von Zumba-Rhythmen und satten Klängen. Komm ich mal aus meinem täglichen Rhythmus, dann finde ich ihn wieder in der Bewegung: wiederkehrende Tanzelemente, Kontinuität und trotzdem keine Langeweile, denn jede Choreographie ist anders und holt mich zurück ins Gleichgewicht. Rhythmusgymnastik würde das sicher nicht so zuverlässig schaffen.

■ JESSICA LEMKE



Während die meisten von uns ihren Schlafrhythmus durch das morgendliche Vogelgezwitscher, die Radio Hamburg Morningshow mit John Ment oder eine stinknormale Wecker-Funktion im Handy beenden, bekomme ich mein ganz spezielles Aufweckritual. Und das ungefähr vier Stunden früher als der Durchschnitt. Schließlich lässt sich mein Gesicht wundervoll zerdrücken, kann man seine kleinen Finger wahlweise in Auge, Mund oder gar Nasenlöcher bohren. Wäre doch gelacht, wenn man den schlafenden Papi nicht aufwecken könnte. Hmm ... wer weiß, vielleicht hilft ein beherzter Zug an den Haaren oder eine liebevolle Mund-zu-Mund-Beatmung. Erfahrungsgemäß geht die Kleine als Sieger des morgendlichen Papa-Baby-Battle hervor – doch ich gönne es ihr!

■ MARIUS ZIEMANN



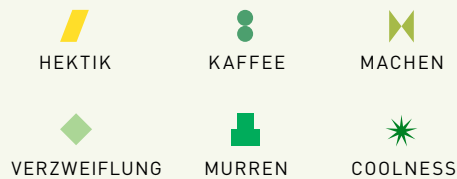
Klein und fein, für jeden was dabei. Erfreut Fisch- und Fleischliebhaber, Vegetarier und Veganer. Bunt und rund wandern sie in den Mund. Mit Stäbchen hui, mit Fingern pfui. Gewickelt, gerollt – egal – von mir gewollt. Muss mich bremsen, muss mich halten, kann nicht jeden Tag meine Sucht entfalten.

■ LISA RIEHM

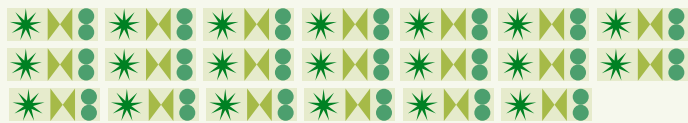
EIN MUSTER KOMMT SELTEN ALLEIN

Anschnallen, Handbremse lösen, Wagen an und los? Oder Handbremse ignorieren, losfahren und unterdessen anschnallen? Tägliche Entscheidungsabläufe münden mitunter im konstruktiven Chaos. Oft sind sie selbstbestimmt, bisweilen jedoch fremdbestimmt. Folgend nun ein Einblick in die verborgenen Schemata des Kirchhoff-Teams.

STRESS LASS' NACH



57%



40%



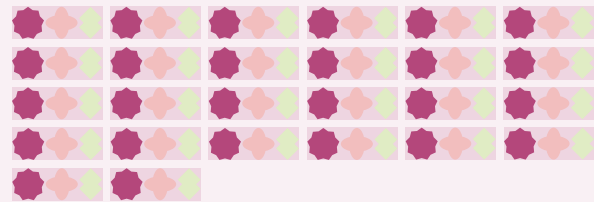
3%



WEGE ZUM KONZEPT



76%



12%



12%



KOLLEGIALE INTERAKTION



53%



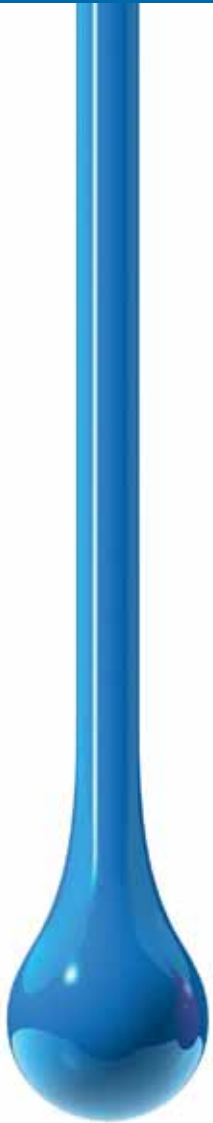
35%



12%



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

