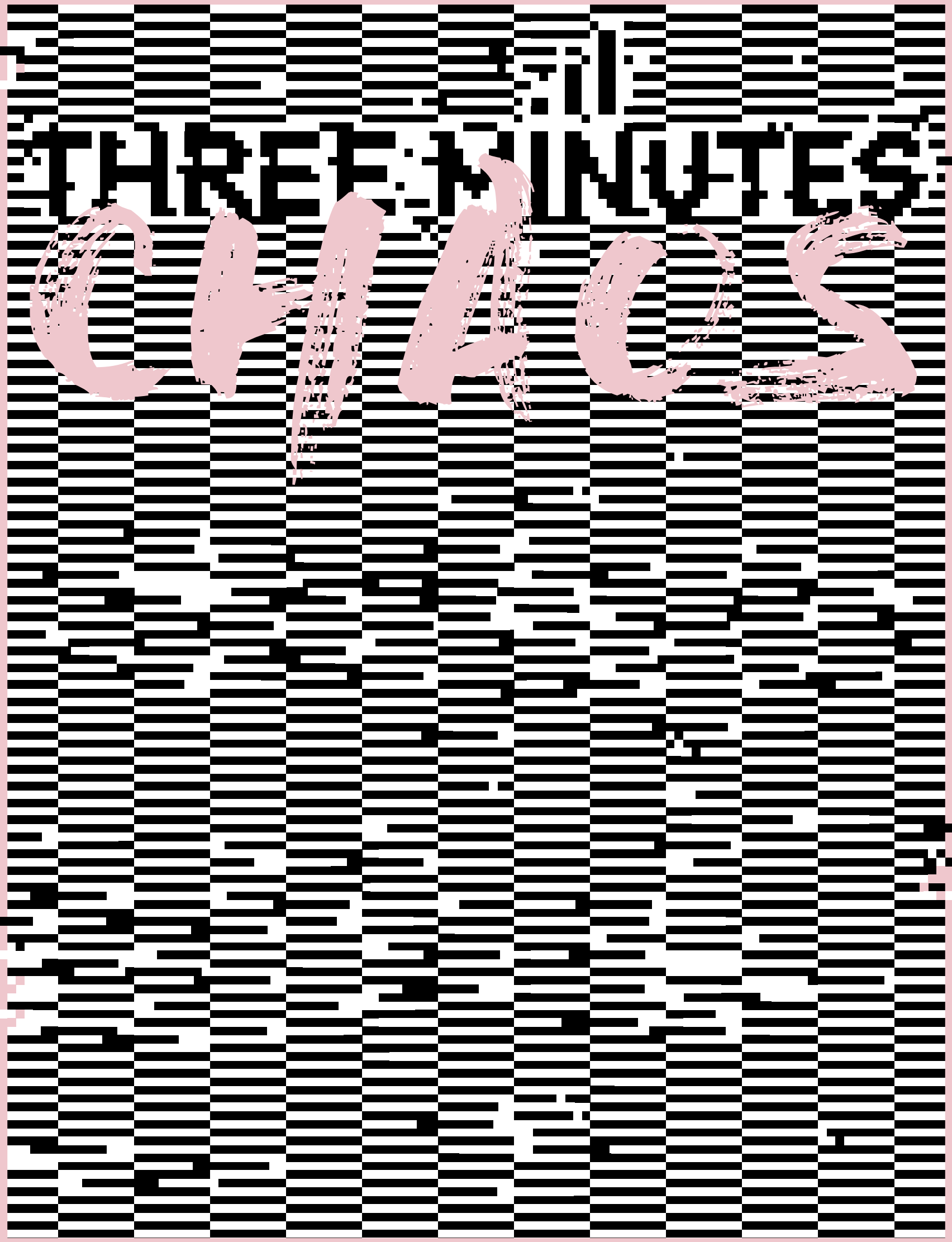






CAPITAL MARKETS | CORPORATE COMMUNICATIONS |
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

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

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

ADVISORY DESIGN DIGITAL FILM

CAPITAL MARKETS

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

CORPORATE COMMUNICATIONS

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

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

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

EDITORIAL

Wir sind umgezogen. Mit Sack und Pack haben wir das alte Büro verlassen, die Zelte abgerissen und unser Lager in einem neuen Stadtteil aufgeschlagen. Aus der Hamburger Neustadt wurde das bunte Viertel Ottensen, aus dem Herrengraben die Borselstraße. Wir haben jede Menge entrümpelt, entsorgt und eingepackt. Schon Wochen vor dem Umzug haben wir im Chaos gearbeitet. Jetzt ist alles wieder in Ordnung, aber immer noch nicht alles geordnet. Ist vielleicht auch gut so. Ein bisschen Chaos schadet nicht. Oder doch? Und wovon reden wir eigentlich? Chaos – schon oft gehört, noch nie verstanden. Und wo ist das Chaos eigentlich? Um uns herum oder in uns drin, im Kleinen oder im großen Ganzen, auf unserem Desktop oder in unseren Social-Media-Kontakten? Zeit für ein paar ordentliche Wortbeiträge zu einem vermeintlich unordentlichen Wort.

INHALT

AUSGABE 2017

06 ANDERS ALS ERRECHNET

Warum man ruhig mal zu spät an der Bushaltestelle ankommen sollte

09 VON GUMMIBÄNDERN, SCHÖNHEITSIDEALEN UND PSYCHOLOGEN

Fünfmal ganz persönliches Chaos

14 „SCALE“ – NEUES SEGMENT, ALTE PROBLEME

Die Deutsche Börse hat es wieder getan

18 CHAOS IM KOPF

Die nicht ganz unproblematische Kehrseite von Virtual Reality

22 ALL EYES ON

Treffen sich ein Plakat und ein Auge im Tunnel

26 AUS DEM TAGEBUCH EINER JUNGEN BERATERIN – TEIL 2

Ist das eine Korrektur oder kann das weg?

33 WIDER DIE ORDNUNG

In der Ruhe liegt die Kraft? Von wegen!

54



38 TWITTERN WIE TRUMP?

„Modern day presidential“ im Alltagscheck für die IR-Arbeit

46 EINE ZWECHEKE IN DER BEZIEHUNGSKRISE

IR: „Wir müssen reden!“ – PR: „Wir auch!“

50 DER WEG DURCH DEN PARAGRAPHENDSCHUNDEL

Wer? Wie? Was? Eine Wegbeschreibung zum CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz

54 DIE WAHL DES GRAUENS

Dem Prognosebericht sein neues Buzzword

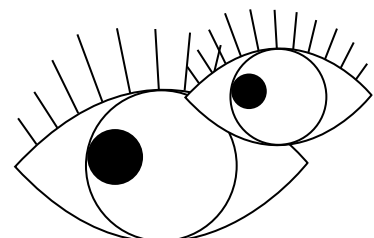
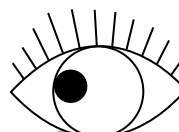
56 SACKGASSE FÜR DIE ETABLIERTE NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG?

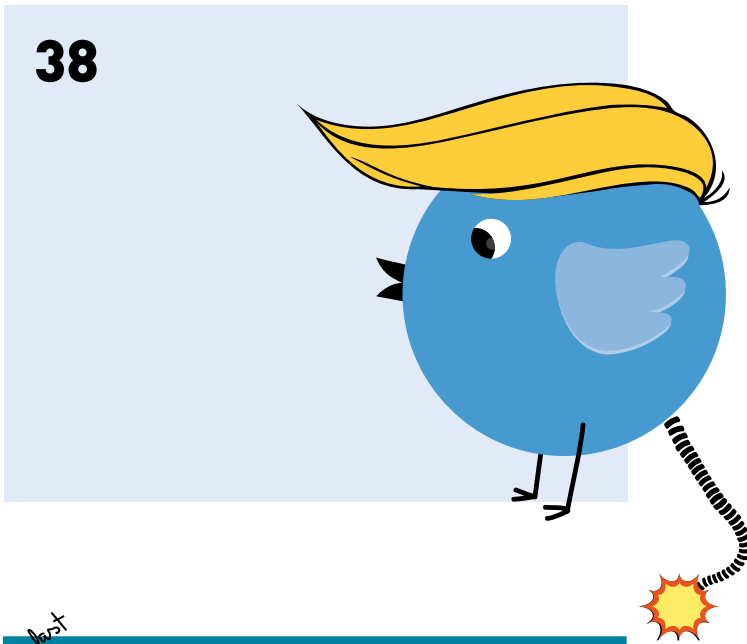
Wenn möglich, bitte wenden

62 WEGE AUS DEM CHAOS

Hinsetzen, durchatmen, durchlesen!

62





IN JEDER AUSGABE

INTERVIEW

12 DISRUPT ME!

Andreas Winiarski berät die Bundesregierung in Sachen Digitalisierung – und erklärt uns, was Unternehmen von Start-ups lernen können

COX OUTSIDE HIS BOX

43 EIN COACH PACKT AUS

Fernöstliche Weisheiten gegen Betriebsblindheit

WILLIS WELT

60 WO IST DER BEEF?

Zum ersten Mal backstage im Prüfungsprozess

KIRCHHOFF PACKT AUS

66 ALLES NEU MACHT DER MAI

Goodbye Herrengraben, hello Borselstraße

10 FAKTEN

70 UNSER UMZUG – EINE BILANZ

Schwund ist immer

IMPRESSUM/KONTAKT

HERAUSGEBER

Kirchhoff Consult AG
Borselstraße 20
22765 Hamburg

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

info@kirchhoff.de
www.kirchhoff.de

REDAKTION

Claire Busche
Jamie Cox
Dr. Kai Roeske
Alexander Wilberg

ART DIRECTION

Tim Faulwetter
Natalie Gaspar
Kerstin Walther

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.



**NICHTS
KANN
EXISTIEREN**

**OHNE
ORDNUNG
NICHTS**

**KANN
ENTSTEHEN
OHNE
CHAOS**



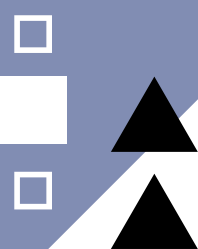
ANDERS ALS ERRECHNET

Unberechenbarkeit, Unsicherheit, heilloses Durcheinander, gänzlich fehlende Ordnung, so stellt sich das Chaos üblicherweise dar. Aber tatsächlich gibt es hinter jedem Chaos den Ansatz einer Ordnung. Sagt zumindest die „Chaostheorie“ oder auch „Chaosforschung“, die sich an Erklärungen versucht.

Chaotische Zustände sind für viele Menschen nur schwer zu akzeptieren. Das gilt insbesondere für Wissenschaftler. Während es in der Historie als nachvollziehbar galt, dass das Leben und alle Entwicklung über Formeln darstellbar sein müssen, zeigt die Gegenwart, dass es für viele Entwicklungen keine befriedigenden Erklärungen gibt. Mit Blick auf die Ausgangssituation scheint so manches Ergebnis chaotisch zu sein.

Dem Versuch einer Erklärung widmet sich seit einigen Jahrzehnten die „Chaosforschung“ oder „Chaostheorie“ beziehungsweise aus wissenschaftstheoretischer Sicht die „Theorie nicht-linearer Systeme“. Ihre nüchterne Kernaussage drückt aus, dass durch unvorhergesehene Entwicklungen „in normalen Gleichungen unerwartete Unregelmäßigkeiten“ auftreten können. Yep, so einfach ist das.

Die vereinfachte Aussage der Chaostheorie ist, dass ein kleiner Anlass zu einer großen Veränderung in einem ansonsten stabilen Gesamtsystem führen kann – aber nicht muss. Das populärste hierfür angeführte Beispiel ist der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien, der zum Ausbruch eines Tornados in Texas führen kann. So kann durch den kleinen Flügelschlag des Schmetterlings ein Luftwirbel entstehen, der wiederum einen größeren Luftwirbel beeinflusst, der wiederum einen größeren Luftwirbel beeinflusst und ... nun ja, Sie verstehen schon die Idee. Gemäß der Chaostheorie steht also hinter jeder scheinbar chaotischen Entwicklung doch immer eine logische Erklärung. Im Gegensatz zur Umgangssprache bezeichnet „Chaos“ hier allerdings keinen Zustand, sondern die nicht vorhersehbare Entwicklung!



Stellen Sie sich vor, Sie sind am Morgen nur eine Minute zu spät an der Bushaltestelle angekommen. Daher müssen Sie nun auf den nächsten Bus warten. Der gerät in einen Stau. Deshalb kommen Sie zu spät zum Bahnhof, verpassen den anvisierten Zug und kommen nicht rechtzeitig zu Ihrem Termin. Das wiederum führt dazu, dass sie einen wichtigen Auftrag nicht bekommen, und so weiter und so fort. Sie verstehen, worauf es hinausläuft: kleine Ursache, große Wirkung oder – die ungünstige Entwicklung einer Kettenreaktion. Was dabei gerne vergessen wird: Das Ganze kann auch gewaltig ins Positive abdriften.

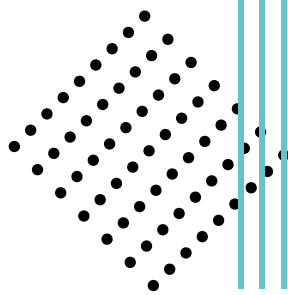


Am 6. Mai 2010 stürzten die amerikanischen Indizes S&P 500, der Dow Jones und der Technologieindex NASDAQ in wenigen Minuten um mehrere Prozent ab, der Dow Jones beispielsweise um neun Prozent oder fast 1.000 Punkte. Zwar erholten sich die Indizes relativ schnell, aber der Crash war zunächst einmal da. Als Ursache gilt laut Untersuchungen der amerikanischen Finanzmarktaufsicht, dass sich jemand an einem Rechner vertippt hat und daraufhin eine überhöhte Verkaufsofferte in den Markt gab (dieser Erklärungsansatz trägt übrigens den schönen Titel „Fat Finger Theory“). Computergesteuerte Systeme folgten – ebenso wie algorithmenbasierte Investments. In wenigen Minuten wurden damals mehrere Milliarden Dollar vernichtet. Wieder einmal: Kleinste Veränderungen der Anfangsbedingungen können große Auswirkungen auf das gesamte System haben.

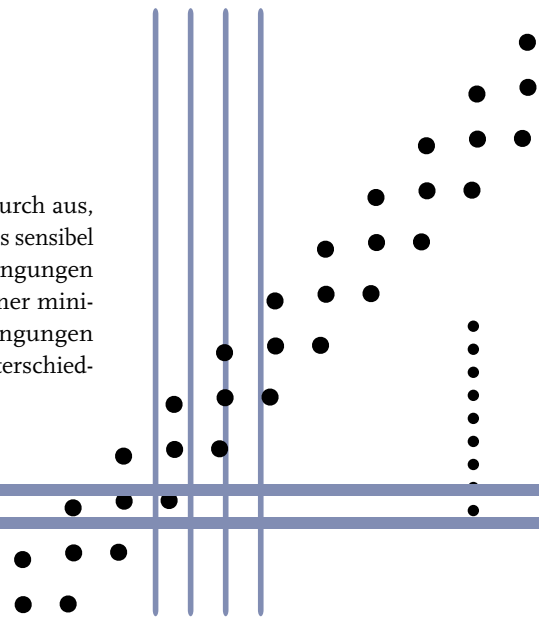
Die chaotische, also nicht prognostizierbare, Entwicklung ist ein Grund dafür, dass der wissenschaftliche Charakter der Chaostheorie gerne hinterfragt wird. Die scheinbar beliebige Entwicklung eines Phänomens lässt dessen theoretische Herleitung aus wissenschaftlicher Sicht ebenso beliebig erscheinen.



Von den Grundlagen her ist die Chaostheorie ein mathematisches Modell, das von dem Meteorologen Edward Lorenz entwickelt und maßgeblich von Benoit Mandelbrot vertreten wurde. Lorenz arbeitete in den 60er Jahren daran, die Entwicklung einer Wetterfront vorherzusagen. Bei der Prüfung seiner Berechnungen rundete er dann die Nachkommastellen von sechs auf drei Ziffern. Die Konsequenz war ein völlig anderes Ergebnis – trotz identischer Ausgangsbedingungen. Damit stellte Lorenz das vorherherrschende Weltverständnis, das der französische Mathematiker Pierre Simon de Laplace gegen Ende des 18. Jahrhunderts formuliert hatte, auf den Kopf. Dessen allgemein akzeptiertes Weltbild besagte, dass in einem deterministischen Kosmos – ein Kosmos, in dem das Gesetz von Ursache und Wirkung gilt – die Zukunft aus den einmal gesetzten Anfangsbedingungen berechnet werden kann. Eine ähnliche Überzeugung vertrat bereits in der Antike der griechische Philosoph und Mathematiker Platon, der klare Gesetzmäßigkeiten als Grundlagen der Natur sah. Die Chaostheorie widerspricht dem, indem sie davon ausgeht, dass unter gleichen Umständen schon durch winzige Veränderungen genau diese Gesetzmäßigkeiten zu völlig unterschiedlichen Resultaten führen können.



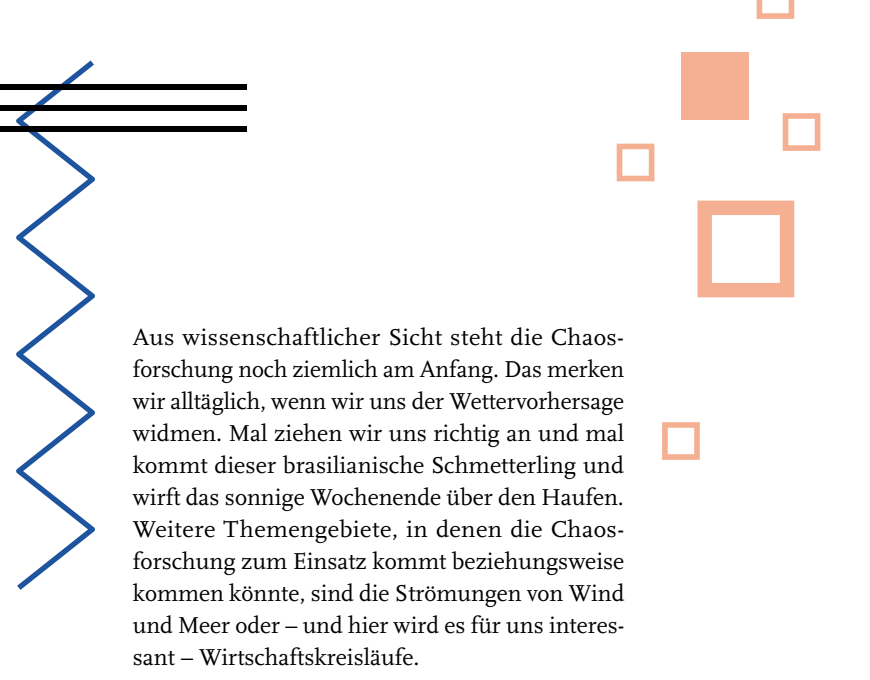
Chaotische Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass die „Zeitpfade der Variablen“ überaus sensibel auf Veränderungen der Ausgangsbedingungen reagieren. Mit anderen Worten: Bei einer minimalen Veränderung der Anfangsbedingungen können sich nach einiger Zeit völlig unterschiedliche Ergebnisse einstellen.



In Bezug auf konkretes Handeln, die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen oder die Absehbarkeit von Konsequenzen kann die Chaostheorie allzu selbstsichere Prognosen in Frage stellen. Sie zeigt ja gerade, dass wir die Konsequenzen unseres Handelns kaum abschätzen können oder zumindest immer wieder mit wechselweise faszinierenden oder irritierenden Neben- bzw. Hauptwirkungen konfrontiert werden.



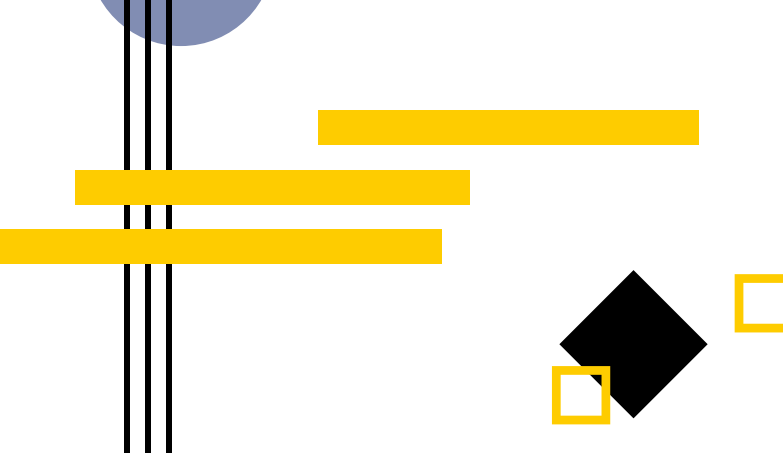
Durch die Chaostheorie hofft man auf Einsichten in Phänomene, die sich mit traditionellen Ansätzen nicht erschließen. Dazu gehört übrigens auch die Stauforschung. Man spricht ja nicht grundlos vom Verkehrschaos. Ein jüngerer Ansatzpunkt ist die Einbeziehung der Chaostheorie bei der Konfliktforschung und die Frage, wieso bestimmte inner- oder zwischenstaatliche Konflikte immer unversöhnlicher werden und wie diese Eskalation unterbrochen werden kann. Das Problem ist, dass in den Fällen, wo eine Anwendung der Chaostheorie auf wirkliche Systeme erfolgt, eigentlich zugleich Prognosen in die Zukunft kaum mehr realisierbar oder praktikabel sind. Als konkretes Beispiel eignen sich hier Konjunkturprognosen oder auch Vorhersagen von Aktienkursen, für die eine langfristige Voraussage nicht möglich ist. Denn schon kleinste Veränderungen in den Anfangsbedingungen können zu sehr unterschiedlichen Entwicklungen führen. Damit wären entsprechende Gegenmaßnahmen eigentlich nicht mehr durchführbar.



Aus wissenschaftlicher Sicht steht die Chaosforschung noch ziemlich am Anfang. Das merken wir alltäglich, wenn wir uns der Wettervorhersage widmen. Mal ziehen wir uns richtig an und mal kommt dieser brasilianische Schmetterling und wirft das sonnige Wochenende über den Haufen. Weitere Themengebiete, in denen die Chaosforschung zum Einsatz kommt beziehungsweise kommen könnte, sind die Strömungen von Wind und Meer oder – und hier wird es für uns interessant – Wirtschaftskreisläufe.



Es kann auch sein, dass sich bestimmte Phänomene, wie etwa die Konjunkturentwicklung, weder eindeutig auf konkrete Ursachen zurückführen lassen noch durch wirtschaftspolitische Maßnahmen zu beeinflussen sind. Die Zukunft ist dann nicht mehr beherrschbar beziehungsweise vorherzusagen. Womit wir beim Wetter wären. Eigentlich ein spannender Gedanke: Obwohl alle zugrundeliegenden Gesetze bekannt sind, kann es trotzdem unmöglich sein, die zu erwartende Wirkung im Voraus zu berechnen. Damit lassen sich beispielsweise auch viele Fehlentwicklungen durch politische Entscheidungsprozesse oder im Umweltschutz erkennen. Die Komplexität der Materie ist einfach so hoch, dass winzige Abweichungen das Eintreten der angestrebten Entwicklungen und Ergebnisse verhindern. .ll



Eng verbunden mit der Chaosforschung ist das Thema Fraktale beziehungsweise Selbstähnlichkeit. Das sind Formen, die sich durch Multiplikation, also Vervielfachung, in ihrer eigentlichen Form kaum ändern – beziehungsweise umgekehrt in Teilausschnitten immer wieder das gesamte Gebilde enthalten. Beispiele dafür sind Blätter oder Schneeflocken. Entscheidend ist ein geniales Bauprinzip, durch das alle natürlichen Systeme beschrieben werden können. Grundlage hierfür ist die millionenfache Wiederholung ganz einfacher Prozesse. Blattadern, die Verteilung von Milch im Kaffee, das Wetter, die Wirtschaft – superkomplexe Systeme basieren auf der gleichen Idee, der Multiplikation. Der Bezug zur Chaosforschung ergibt sich dadurch, dass immer wieder ähnliche „Muster“ zu erkennen sind. Das kann man bei Dünen erkennen, die vom Wind beeinflusst werden, bei Wellenbewegungen oder auch im Stop-and-Go-Verkehr auf der Straße. Jedoch kann eine kleine Veränderung der Anfangsbedingungen zu einer anderen Entwicklung als der Vorhergesagten führen.

TEXT goetz.schlegtendal@kirchhoff.de

DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de

VON GUMMIBÄNDERN, SCHÖNHEITSIDEALEN UND PSYCHOLOGEN

„Abwesenheit, Auflösung aller Ordnung; völliges Durcheinander“ – so versteht der Duden das Chaos. Das klingt – passenderweise – sehr verwirrend, bringt aber zumindest Ordnung in den Begriff „Chaos“. Ich bin mir aber nicht sicher: Ist Chaos wirklich ein beobachtbarer Zustand, oder vielmehr ein subjektives Gefühl? Zeit für ein paar ganz persönliche chaotische Beobachtungen.

Beginnen wir bei mir selbst: Für mich ist das Chaos manchmal einfach ein Ball aus lauter verknoteten Gummibändern. Ich brauche lange, um jedes einzelne Band zu erkennen, um zu wissen, an welcher Stelle ich das Kuddelmuddel lösen kann. Mit viel Geduld, Konzentration und etwas Kreativität schaffe ich es aber irgendwann. Das Entwirren wird immer leichter, funktioniert schneller, der Anflug von freudigem Eifer geht über in kurze Euphorie – und schon habe ich es geschafft! Alles liegt geordnet in erkennbaren Einzelteilen vor mir, und ich stelle fest, dass der Kern des Gummi-Chaos einfach aus Luft besteht. Den erhofften Kern gibt es also gar nicht, aber mein innerer Applaus, mein Sieg über die Gummis, bleibt ungetrübt. Ich freue mich, doch eine andere Stimme in mir empfindet diese Erkenntnis als enttäuschend und denkt „Das war's also?“. Dieser Widerspruch in mir bringt ein kleines Gefühlschaos mit sich. Was, wenn es gar kein universelles Verständnis von „Chaos“ gibt? Oder ist dieses Wort vielleicht sogar nur eine willkommene Ausrede für einen Menschen, der die Dinge zu kompliziert sieht? Ich mache mich auf die Suche – was denken andere über das Chaos?



GEDANKEN WÄHREND EINER AUTOFAHRT

Eine zweite Perspektive auf das Chaos ergibt sich bei einer Autofahrt mit meinem Stiefvater. Er, ein 49-jähriger Mann mit vielen Lachfalten und brauner Haut trotz Bürojob, und ich sind im Auto auf dem Weg nach Hause. Ich sitze neben ihm und höre zu. Er assoziiert mit dem Wort „Chaos“ die Informationsflut in den Medien – „Worauf soll ich achten?“, „Ist das für mich überhaupt von Bedeutung?“. Und: „Möchte ich das überhaupt wissen?“ Überall laute Lichter, starre Schönheitsideale, und vor allem schlechte Nachrichten aus der ganzen Welt. Er würde gerne alles danach filtern, ob es in diesem Moment wichtig für ihn ist. Nachrichten von einem anderen Kontinent erreichen ihn überall via Newsticker im Radio, Fernsehen oder per Internet. Wie soll man bei dieser Reizüberflutung noch herausfinden, was für einen selbst relevant ist? Er kann schließlich nichts gegen dieses Chaos tun. Was soll er mit der Information anfangen, dass ein Erdbeben in Asien Häuser zerstört? Er fügt hinzu, dass das Chaos für ihn etwas Unerklärliches ist – etwas, wofür es keine Lösung gibt. Diese Aussage bringt mich ins Grübeln. Chaos – der Mensch wird in seiner sicheren Ordnung gestört. Und das, während er sich in seinem Firmenwagen nach einer Dienstreise durch den Feierabendverkehr kämpft.





GESPRÄCHE AUF DER GARTENBANK

Es folgt ein dritter, zarterer Versuch, sich dem Kern des Chaos zu nähern. Das Entknoten beginnt im Sonnenschein auf einer gepolsterten Bank; meine ältere Schwester antwortet auf die Frage, was für sie Chaos sei: „Mein Zimmer.“ Nach kurzem Überlegen steigt sie nun sehr viel tiefer ein: „Mein Leben.“ Dabei fest das Smartphone in der Hand, den Blick in ihr Abbild auf dem Display vertieft. Ich denke an ihr ordentliches Zimmer im Zentrum der Großstadt Hamburgs mit dem weichen Bett, dem flauschigen Teppich und dem großen Fenster. Dann an ihre monatelange Reise von den Inseln um Hawaii bis nach Kanada. Nun sitzend in der friedlichen Wärme, leidend unter ihrer fehlenden Motivation, sich für einen Studiengang zu entscheiden. Leicht tapsend fliegt die Kleinste der Familie in diese Situation hinein, blinzelt in die Sonne, trinkt einen Schluck aus ihrem Glas mit kalter Milch und seufzt: „Das Leben lohnt sich.“ Einfach so.

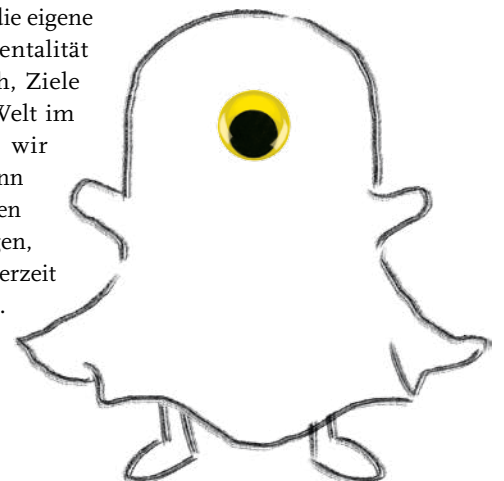
Als ich in ihrem Alter war, habe ich mir in der Phase der Rebellion mit der Nachbarstochter die Haare kreuz und quer abgeschnitten, danach den Inhalt des Spielzeugregals auf den Teppichboden geworfen, so dass man vor lauter Unordnung nicht mehr frei durch das Zimmer gehen konnte. Chaos leichtgemacht.



WAHRNEHMUNGEN IN DER DIGITALEN WELT

Aktuell stellt das Chaos für mich und meine Generation einen Umbruch dar, welcher uns nachhaltig verändern kann. Die Frage ist, wie man in Zeiten der Digitalisierung seine Werte beibehält, die Kultur bewahrt. Wie man diese unaufhaltsame Entwicklung für sich nutzen kann. Jedermann hat heutzutage die Möglichkeit, per Mausklick etwas zu bewegen, sogar zu verändern. Personen aus aller Welt werden durch einen Viral-Hit zur Attraktion – auf einmal hat jeder was zu sagen. Menschen nehmen weniger am realen Leben teil, sondern erstellen Memes mit stark verkürzten Lebensmottos, damit diese von anderen geteilt und geliked werden. Die Stimme im Netz wird lauter als die Meinung, die man mutig auf der Straße vertritt. Der Mensch verstummt immer mehr und ersetzt sein Handeln mit einem Like als charakteristisches Accessoire. Identifikation findet schon lange nicht mehr im wahren Leben statt, sondern erhält durch soziale Netzwerke eine neue Plattform.

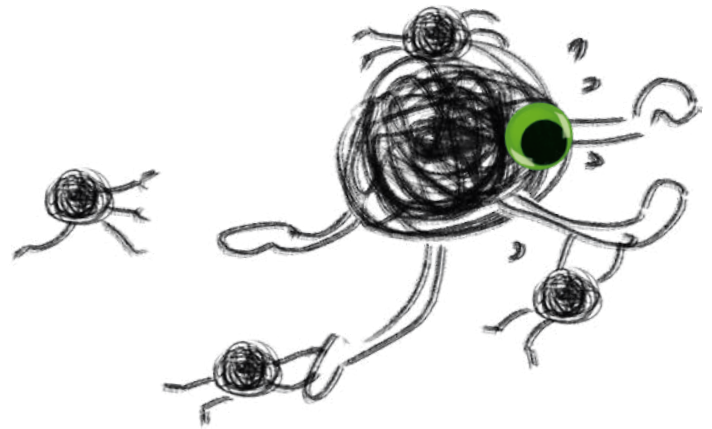
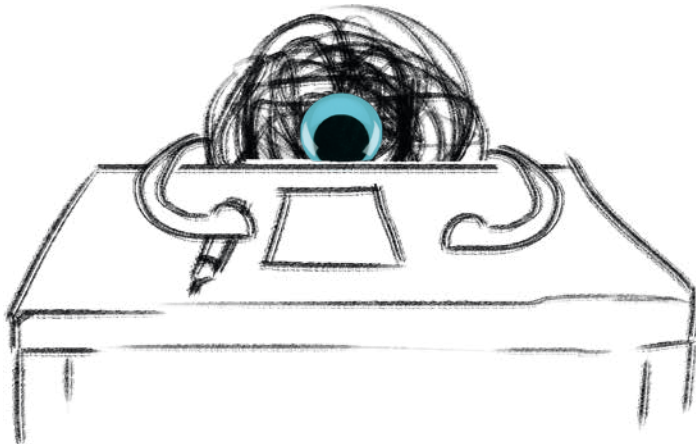
Geht mit dieser Veränderung die eigene Stimmgewalt an die Like-Mentalität verloren? Lohnt es sich noch, Ziele zu setzen, wenn die ganze Welt im Umbruch ist? Wie können wir unseren Lebensweg finden, wenn sich die Landschaft unter unseren Füßen laufend verändert? Fragen, die meine ganze Generation derzeit ins gedankliche Chaos stürzen.





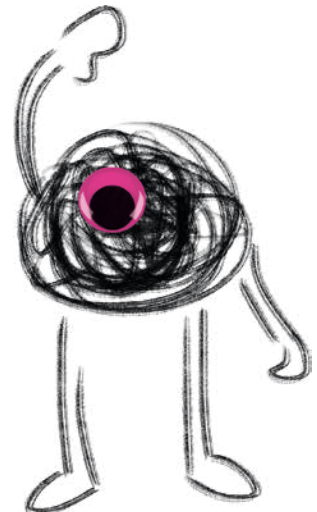
MEINUNGEN WÄHREND EINES TELEFONGESPRÄCHES

Abends bei mir zu Hause, im Telefonat mit einem Freund. Wir wohnen zwar beide in Hamburg, aber zu einem Treffen fehlt uns dann doch die Zeit. Gemeinsam machen wir uns Gedanken zu dem Thema „Positives Denken“. Wie können wir unser kleines, persönliches Chaos beeinflussen, mildern oder gar steuern? Vielleicht durch die Kraft der Gedanken? Ein Sprichwort besagt, dass Handlungen den Charakter bilden und dieser zu unserem Schicksal werden soll. Das klingt für mich fast wie die Prophezeiung einer vorbestimmten Zukunft. So wie ich in das Universum rufe, so wird es mir antworten – sagt der Psychologe Robert Betz, und mein Freund tut es ihm gleich. Sich positive Gedanken zu machen, ist für ihn ein essenzieller Bestandteil des Lebens und bereichert seinen Alltag. Chaos stellt für ihn eine Form des Verlustes dar, wie er mir am Telefon erklärt. Den Verlust der Fähigkeit, den Überblick zu behalten und klare Gedanken zu fassen. Wenn alles geordnet ist, kann er besser denken. Ich denke, so wie ihm geht es mir auch selbst und vielen anderen – auf einem freigeräumten Schreibtisch lässt sich besser arbeiten als zwischen Papieren, Stiften und störendem Kleinkram. Gedanken brauchen Platz, um entstehen zu können und um sich zu etwas Gutem, Effektivem auszubreiten.

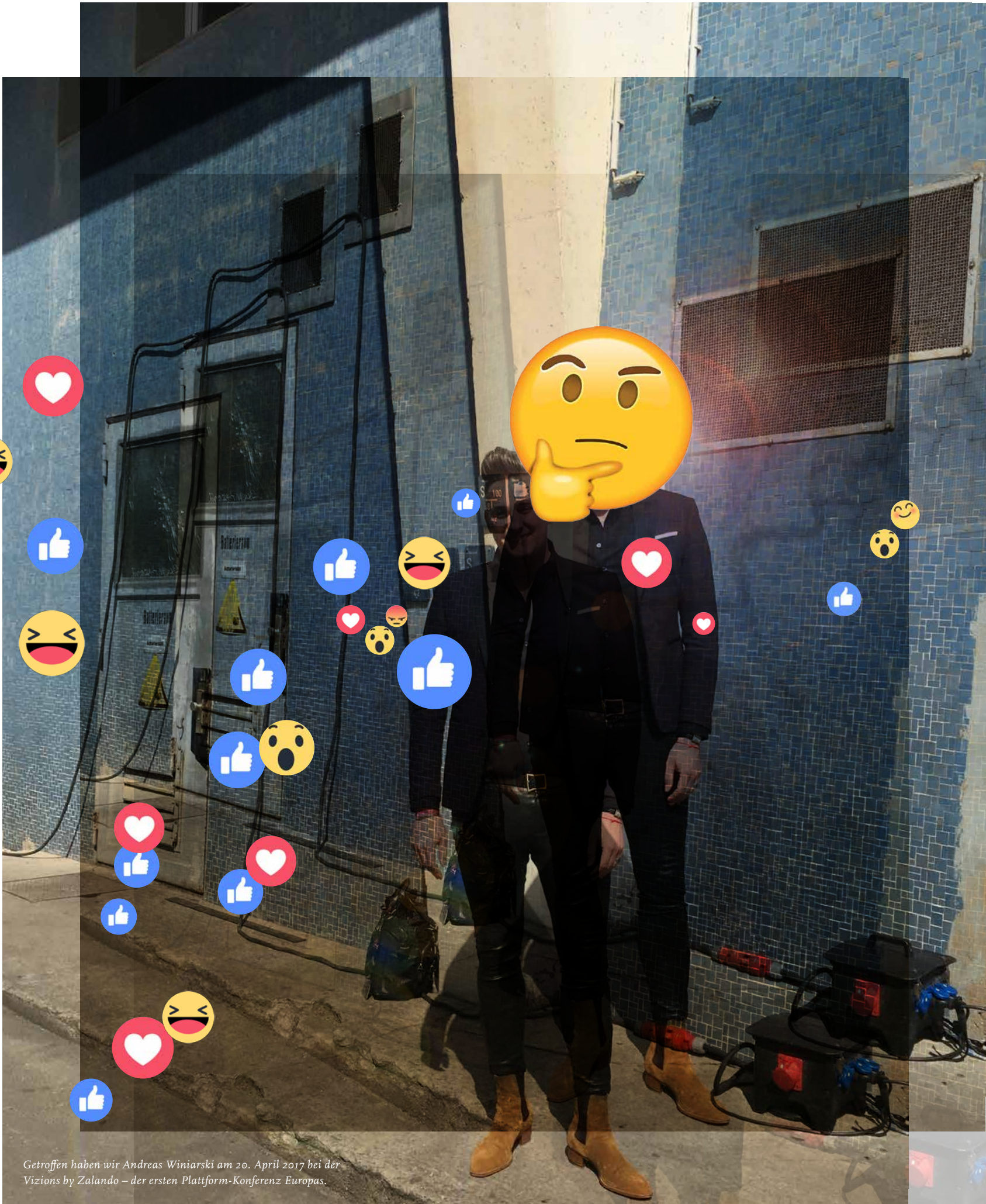


Er mutmaßt sogar, dass das Chaos für die eigentlichen Probleme eines jeden im Leben steht. Verdrängt man etwas oder weicht einer dringlichen Erledigung aus, mündet diese ursprüngliche Kleinigkeit in ein veritables Chaos – der Mensch ist hier also Opfer seiner vor sich hergeschobenen Probleme. Mein Gesprächspartner hat die Erfahrung gemacht, dass das Chaos erst überhand gewinnen kann, wenn er sich nicht seinen täglichen Problemen widmet. Ich lasse seine Beobachtung auf mich wirken, überlege und wäge ab. Die kleinen Schwierigkeiten bei der Wurzel zu packen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, klingt für mich nach einem guten Weg, um dem Chaos vorzubeugen. Also stimme ich meinem Freund zu, wir verabschieden uns und legen auf.

Am Ende komme ich zu dem Schluss, dass Chaos gut tut, dass es der Anstoß für eine Verbesserung sein kann. Der erste Schritt, um wieder auf die Tatsachen zu blicken, auf das, was wirklich zählt, und um aufmerksam zu werden, etwas mit seinen eigenen Mitteln zu verändern und zu bewegen. Erst das Chaos – dann die Ruhe. Wir zählen in drei Schritten: Unordnung – Eskalation – Chaos. Chaos kann vieles sein, der Gummi-Ball ist wandelbar: Alle Veränderungen in unserer Welt, die nicht steuerbar sind und sich dann doch spurlos anfügen. .ll



TEXT felizitas.baehr@kirchhoff.de
DESIGN lukas.noerring@kirchhoff.de



Getroffen haben wir Andreas Winiarski am 20. April 2017 bei der Visions by Zalando – der ersten Plattform-Konferenz Europas.

DISRUPT ME!



Herr Winiarski, Sie bezeichnen sich selbst als „digital disruptor by heart“. Was genau verstehen Sie darunter?

Ich liebe den Wandel. Viele Menschen neigen dazu, das Bestehende zu nehmen, wie es ist, und einfach fortzuschreiben. Dabei sollten wir das eine Leben, das wir haben, nutzen, um Neues zu wagen. Immer wieder, jeden Tag. Und Gott sei Dank ändert sich die Welt beständig, in jeglicher Hinsicht. Neue Technologien machen unser Leben einfacher. Und als Kind der ehemaligen DDR bin ich froh, dass sich auch diese zweite Diktatur auf deutschem Boden nur als Kapitel unserer Geschichte erwiesen hat. Ich habe mir am 3. Oktober 1990 fest vorgenommen, die Freiheit, die mir in jungen Jahren durch die deutsche Einheit gegeben wurde, zu nutzen, wo ich kann, und das eben von Herzen gern.

Sie beraten die Bundesregierung in Sachen Digitalisierung. Wie müssen wir uns das vorstellen: Sie treffen Angie zum Kaffee und plaudern über Trends, oder gibt es regelmäßige Treffen einer „digital task force“?

Ich bin Beirat des CNETZ, des digitalen Thinktanks von CDU und CSU. Hier darf ich beständig neue Impulse geben, wie man Dinge aus Sicht eines Start-up-Menschen angehen würde. Vor Kurzem lud CDU-Generalsekretär Peter Tauber ins Konrad-Adenauer-Haus. Dort durften 20 digitale Köpfe – nicht alle Parteimitglieder – ihre Ideen für das digitale Wahlprogramm der CDU pitchten. Als dann mittendrin plötzlich Angela Merkel in der ersten Reihe Platz nahm, waren dann doch viele harte Gründer sehr aufgeregt. Zudem war ich bis vor Kurzem Mitglied im Beirat „Junge Digitale Wirtschaft“ des Bundeswirtschaftsministeriums. Daher kenne ich Brigitte Zypries und weiß um ihr großes Interesse und Verständnis für digitale Themen. Bei ihr ist unsere digitale Sache in sehr guten Händen.

Erst Managing Partner bei der Kommunikationsberatung Hering Schuppener, dann seit Kurzem als Partner bei Earlybird Venture Capital. Was haben Unternehmenskommunikation und Risikokapital miteinander zu tun?

Ich komme aus einem Unternehmerhaushalt. Daher habe ich damals nach der Schule auch BWL studiert. Ich beherrsche das Handwerkszeug eines Kaufmanns, bin aber viele Jahre gerne der Kommunikator gewesen. Denn an der Unternehmenskommunikation hat mich immer die strategische Komponente am meisten interessiert.

In jedem anderen betrieblichen Funktionsbereich müssen Sie sehr lange dienen, bevor Sie strategische Fragestellungen auf höchster Ebene bearbeiten dürfen. Die Kommunikation bot mir hier die entscheidende Abkürzung. Die Lenkung von Unternehmen ist faszinierend. Diese Faszination wird nur noch überboten durch das Gründen neuer Unternehmen. Darum bin ich in der Start-up-Szene zu Hause.

Herr Winiarski, was können etablierte Unternehmen Ihrer Meinung nach von Start-ups lernen?

Ich denke nicht, dass das eine Einbahnstraße ist, dass nur die Etablierten von den Jungen lernen können. Jedes Start-up macht einen Reifeprozess durch, in dem es sehr viel von dem lernen muss, was etablierte Unternehmen perfekt beherrschen. Gleichzeitig bringt das Start-up-Ökosystem unheimlich viel frischen Wind, von dem etablierte Unternehmen lernen können, ja lernen müssen, wenn sie langfristig überleben wollen. Es geht vor allem um Geschwindigkeit, um den Mut, Dinge auszuprobieren, Fehler in Kauf zu nehmen, sicherlich aber auch darum, die klassischen top-down-Strukturen kritisch zu hinterfragen und jedem einzelnen Mitarbeiter mehr Verantwortung zu übertragen.

Und eine letzte Frage zum Thema unserer Ausgabe: Wie viel Chaos benötigt ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein – und wie viel Chaos verträgt es Ihrer Meinung nach?

Ein gewisses Maß an Chaos sorgt für Fortschritt. Diese Grundaufgeregtheit, wenn alles in Bewegung ist, hält wach und aufmerksam und befeuert so Innovation. Gleichzeitig ist Chaos kein Selbstzweck. Entsprechend braucht es Leitplanken, die die Entropie in strategisch gesetzten Bahnen halten. Der Unternehmenskommunikation kommt hier eine besondere Bedeutung zu: Sie muss die digitale Transformation, die ja eng verwoben ist mit einem gewissen Auf-Sicht-Fahren oder eben mit Chaos, moderieren, nach innen wie nach außen. Im Grunde sind die Kommunikationschefs damit zugleich auch Vize-Digitalisierungsbeauftragte. Denn der Kern von Digitalisierung ist nicht digitale Technologie allein, sondern das neue Miteinander von Menschen in der Netzwerkgesellschaft. Und was verbindet Menschen? Kommunikation!

Vielen Dank für das Gespräch!



KURZVITA

Andreas Winiarski ist digital disruptor by heart. Er ist Partner bei Earlybird, einem der größten Venture-Capital-Fonds in Europa. Er berät Unternehmen und Führungskräfte zu allen Fragen der digitalen Transformation. Zu seinen Kunden gehören einige der bekanntesten Marken der Welt.

Der erfahrene Start-up-Veteran war Geschäftsführer und Senior Vice President bei Rocket Internet. Als Mitglied des Senior Managements half er, Rocket von einem kleinen Start-up zu einem an der Börse notierten Milliarden-Konzern mit über 35.000 Mitarbeitern auszubauen. Davor arbeitete Andreas Winiarski für den Axel Springer Verlag, erst als Pressesprecher und dann in der Chefredaktion von BILD, Europas reichweitenstärkster Tageszeitung. In beiden Rollen unterstützte er Axel Springers erfolgreiche Transformation vom Printgiganten zum führenden digitalen Verleger in Europa.

Andreas Winiarski berät die deutsche Bundesregierung in digitalen Fragen, u. a. im Beirat des CNETZ, dem digitalen Thinktank von CDU/CSU, und war Mitglied im Beirat „Junge Digitale Wirtschaft“ des Bundeswirtschaftsministeriums. Zudem ist er Senior Advisor bei Hering Schuppener, der führenden Beratung für Strategie und Kommunikation in Deutschland.

TEXT stefanie.wulf@kirchhoff.de

DESIGN roswitha.kindler@kirchhoff.de

„SCALE“ – NEUES SEGMENT, ALTE PROBLEME

Was, schon wieder ein neues Börsensegment? Ja, richtig, diesmal heißt es „Scale“, und es soll kleine und mittlere Unternehmen an die Börse locken. Diese Idee ist nicht besonders neu, sondern eher von vorgestern, denn tatsächlich spielt die Börse dieses Spiel schon seit rund 30 Jahren.

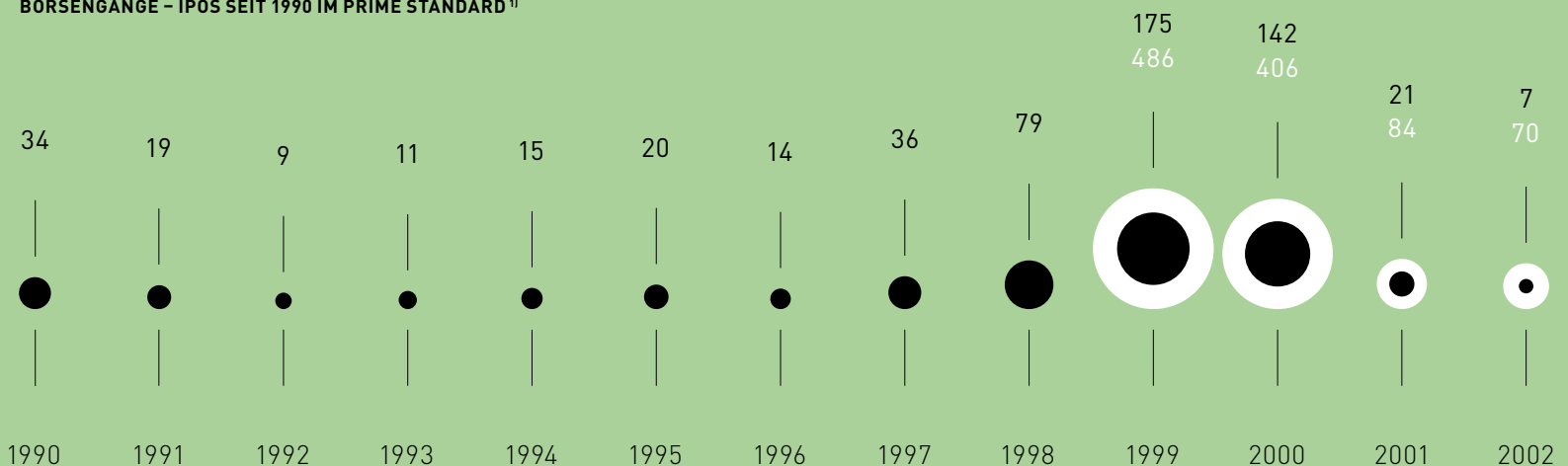
WER SOLL DA NOCH DURCHBLICKEN?

Es begann mit dem AMTLICHEN HANDEL, der 1987 um den GEREGLTEN MARKT für kleinere Unternehmen ergänzt wurde. 1997 kam dann der NEUE MARKT. Dazu gab es schon immer den Freiverkehr – später hieß dieser dann OPEN MARKET, der mittlerweile noch untergliedert wird in QUOTATION BOARD und BASIC BOARD. Nicht zu vergessen: Zwischenzeitlich gab es auch das FIRST und SECOND QUOTATION BOARD sowie den ENTRY STANDARD als Teilsegment des Freiverkehrs. Später wurde aus dem GEREGLTEN MARKT der GENERAL STANDARD und aus dem AMTLICHEN HANDEL der PRIME STANDARD. Bitte entschuldigen Sie, wenn ich ein Segment vergessen haben sollte, aber wer soll da den Überblick behalten?

IMMER NEUE REGELN

Und mit den wechselnden Segmenten änderten sich natürlich auch die Spielregeln für die Unternehmen: Mit dem GEREGLTEN MARKT in den achtziger Jahren wurden die Anforderungen an IPO-Kandidaten nach unten gesetzt – und dann mit dem Neuen Markt 1997 durch die Einführung von Quartalsberichten und IFRS wieder auf internationales Niveau gebracht. Dann kam der ENTRY STANDARD, durch den alles zurückgedreht wurde. Und nun das SCALE SEGMENT, in dem die Schrauben wieder etwas angezogen werden, damit es als „Qualitätssiegel“ für die gelisteten Unternehmen dient.

BÖRSENGÄNGE – IPOs SEIT 1990 IM PRIME STANDARD ¹⁾



¹⁾ Ohne reine Notierungsaufnahmen

²⁾ Inkl. Rocket Internet AG (Entry Standard)

● Börsengänge Deutschland ● Börsengänge USA

L'ART POUR L'ART?

All diese Veränderungen dienten und dienen letztlich dem Ziel, die Anzahl der Börsengänge in Deutschland zu erhöhen. Hat das in der Vergangenheit funktioniert? Schauen wir uns einmal die Zahlen der vergangenen Jahre an.

Mitte der neunziger Jahre gab es zehn bis 20 Börsengänge pro Jahr. Da liegen wir heute auch wieder. Nur die New Economy um die Jahrtausendwende hat für mehr Dynamik gesorgt (siehe Grafik). Im Gegensatz dazu haben weder die Einführung der vielen neuen Segmente noch deren abrupte Schließung – NEUER MARKT 2002 und ENTRY STANDARD 2017 – einen erkennbaren Einfluss auf die Anzahl der IPOs gehabt. Auch das neue Segment SCALE hat bislang noch nicht dazu beigetragen, dass die Unternehmen die Börse stürmen: Als Stand Ende Mai 2017 gab es bei SCALE einen Börsengang und einen weiteren im PRIME STANDARD.

UND DIE ANDEREN?

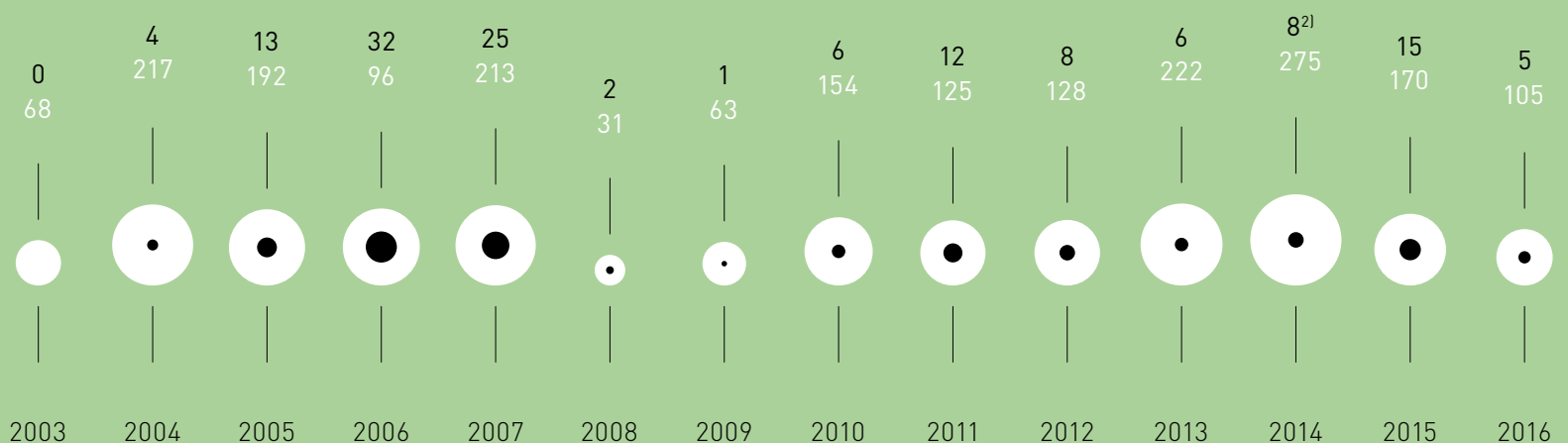
Wagen wir einen Blick über den Teich. Die NYSE geht auf das 19. Jahrhundert zurück, die NASDAQ wurde 1971 gegründet. Als der NASDAQ-Index nach dem Platzen der Internetblase um 75 Prozent in die Knie ging, kam niemand auf die Idee, das Segment zu schließen oder es umzubenennen. Das war auch richtig so: Selbst im Jahr 2003 – als es in Deutschland keinen einzigen Börsengang gab – verzeichnete die NASDAQ 42 Neuemissionen. Dass der deutsche Markt im Vergleich unterentwickelt ist, verdeutlichen auch aktuelle Daten. Während es 2016 in Deutschland fünf Börsengänge gab, waren es in den USA 105. Das sind also einundzwanzigmal mehr als in Deutschland bei einer Wirtschaftskraft, die nur fünfmal größer ist.

ES FEHLT DIE AKTIENKULTUR

Im Vergleich zum Bruttosozialprodukt haben wir in Deutschland also viel zu wenig Börsengänge. Es fehlen insbesondere Small Cap-Investoren, und es fehlen gute Emittenten – Unternehmen, die bereit sind, sich dem Kapitalmarkt zu öffnen. Ganz zu schweigen davon, dass wir zu wenige Aktionäre haben. Aktien haben hierzulande eben nicht den besten Ruf. Schade eigentlich für die vielen Bürger, die sich aus diesem Grund gegen diese Anlageform entscheiden – und so ihre Altersvorsorge grob vernachlässigen. In Zeiten des demographischen Wandels müsste ein wenig mehr Aktienkultur im Sinne des Sozialstaats sein. Aber solange von Seiten der Politik hier keine erbaulichen Signale kommen, können auch neue Börsensegmente keinen Sinneswandel in der aktienmüden Bevölkerung bewirken. 

TEXT jens.hecht@kirchhoff.de

DESIGN lukas.noerring@kirchhoff.de



Quelle: Deutsche Börse, Statista, eigene Recherche



WE
ADORE
CHAOS
BECAUSE
WE
LOVE
TO
PRODUCE
ORDER

CHAOS

IM

KOPF





Die einen laufen gegen Laternenpfähle, die anderen lieber gegen Straßenschilder oder Bäume. Wieder andere sitzen nur auf einem Stuhl, ihnen wird schwindelig und ein allgemeines Unwohlsein stellt sich ein. Wir sprechen von der neuen Generation Gamer, die ihre Spiele lieber in der virtuellen Welt als auf einem Fernseher oder an einem PC spielt. Und den IKEA-Besuchern, die sich ihr neues Wohnzimmer virtuell real ansehen, bevor es tatsächlich zu Hause aufgebaut wird. Motion Sickness heißt die Modekrankheit dieser Generation. Das Phänomen macht vor keinem Nutzer halt. Nach zu vielen Stunden (oder auch nur fünf Minuten) in der virtuellen Welt kann es jeden treffen.

RISE OF THE NERDS

In den 90ern schon einmal probiert – und als zu teuer abgehakt – erleben wir gerade eine Renaissance der Virtual Reality (VR), die durch neue Endgeräte massentauglich geworden ist.

Spätestens, seitdem Facebook mit Oculus VR den Oculus-Rift-Hersteller für sage und schreibe 2 Mrd. Dollar übernommen hat, ist Virtual Reality nicht nur in den Köpfen der Gamer Nerds präsent: Mechanische Halterungen ohne eigene Elektronik, wie das Google Cardboard oder Samsung Gear VR, machen es jedem Smartphone-Besitzer möglich, sein Handy in eine VR-Brille zu verwandeln. Insbesondere aber die Headsets mit eingebautem Display und eigener Elektronik (wie PSVR von Sony oder auch Oculus Rift) können den unerwünschten Nebeneffekt erzeugen und den Nutzer nach zu langem Aufenthalt in der virtuellen Welt gegen einen realen Laternenpfahl laufen lassen.

Warum? Weil bei der Nutzung dieser Headsets die Grenzen zwischen real und virtuell verschwimmen. Wir sehen, dass wir uns durch eine nicht reale Welt bewegen. Was wir fühlen, ist aber, dass wir eigentlich auf einem Stuhl sitzen. Ein offensichtliches Ungleichgewicht, das Übelkeit hervorrufen kann.

MOTION SICKNESS?

Chaos im Kopf entsteht durch den so genannten Vergenz-Akkommodations-Konflikt (VAK). Die Augenlinse stellt die Augenkamera auf das Display scharf (Akkommodation). Währenddessen richten sich die Augenmuskeln auf die Sichtachse des 3D-Bildes ein (Vergenz), das sich vor oder hinter dem Bildschirm befindet. So entsteht für Auge und Gehirn der VAK; Übelkeit ist bei vielen Nutzern vorprogrammiert.

Der Hersteller Nvidia stellt sich aktuell dem Kampf gegen Motion Sickness. Unterstützt von der Stanford University plant der Konzern ein VR-Headset mit mehreren hintereinander liegenden Displays. Die Displays sollen das Auge austricksen und dem VAK entgegenwirken. Es soll so ein Gefühl von räumlicher Tiefe erzeugt werden.

WHAT'S NEXT – STAY TUNED

Klar, die Spielewelt hat sich seit den 90ern um ein Millionenfaches weiterentwickelt. Selbst ohne VR-Brille ist das Spielerlebnis am Bildschirm dank hochauflösender Displays bereits

viel realistischer als mit der greisen Cyber-Technologie, die dem User mehr als 100 Millisekunden **LATENZ** zumutete. Doch die Zahl der VR-Nutzer wächst stetig, da die Technologie immer günstiger wird. Virtual Reality und Augmented Reality, auch bekannt unter dem Begriff erweiterte Realität, sind übrigens zwei Begriffe, die bei Diskussionen um die Zukunft der Arbeitswelt immer wieder fallen. Damit einhergehend muss weiter an der Problematik Motion Sickness gearbeitet werden – allein schon aus arbeitsschutzrechtlichen Gründen.

Bei all der Weiterentwicklung bezüglich der Virtual Reality-Nutzung verwundert es kaum, dass der Anwendungsbereich sich nicht mehr nur auf Gaming beschränkt. Die neuen VR-Brillen sind technisch inzwischen so fortgeschritten, dass ihre produzierte Realität in der Psychologie und Medizin Anwendung findet, z. B. um Menschen von Höhenangst oder anderen Angststörungen zu befreien. Die Patienten müssen virtuell ein Gerüst hochgehen, bei dem durch die Bretter bis zum Boden geblickt werden kann. Zudem hat solch ein Gerüst keine Wände, so dass auch der Ausblick suggeriert: Ich blicke gerade 30 Meter in die Tiefe. Gegen anhaltende Phantomschmerzen kann ein Patient mit Augmented Reality ein amputiertes Bein trainieren. Hierfür wird eine computergestützte Wahrnehmung produziert, in der ein Patient das verlorene Bein sieht und bewegen kann. Für die neurologische Rehabilitation nach einem Schlaganfall werden VR-Brillen bereits erfolgreich genutzt. Das durch die Nutzung der VR-Brillen erzeugte Ungleichgewicht hat also auch positive Effekte.

Unternehmen wie IKEA und AUDI machen sich Virtual Reality ebenfalls zunutze. Bei IKEA in Berlin gibt es die Möglichkeit, sich einen virtuellen Raum einzurichten und farblich nach dem IKEA-Sortiment abzuändern. AUDI macht es ähnlich und lockt mit VR die Kundschaft zurück in die Autohäuser. In einem „Showroom“ kann sich der Kunde ein Auto seiner Wahl von innen und außen konfigurieren und mit einer VR-Brille Probe fahren. So schaffen Unternehmen einen Mehrwert für den Kunden und setzen sich im Verkauf von der Konkurrenz ab.

Die Palette weiterer potenzieller Nutzungsfelder lässt sich kreativ befüllen: Bei einem Spaziergang durch Rom wird durch die VR-Brille der Blick in die Vergangenheit möglich, z. B. auf ein vollständiges Kolosseum.

Der Informationsdienstleister Statista.com erwartet bis 2020 einen Umsatz der VR-Hardware von über 220 Mio. Euro nur in Deutschland. In ähnlichem Rahmen lässt sich eine Umsatzsteigerung der Software erahnen. Die Technologie-Welt arbeitet fieberhaft am Ausbau des enormen Potenzials. Wenn der kommerzielle Erfolg weiter anhält, dürfte VR die Art und Weise, wie wir leben, einkaufen, mit anderen in Kontakt treten und auf die reale Welt blicken, massiv verändern. .||

LATENZZEIT: HINTER DEM TECHNISCHEN AUSDRUCK VERBIRGT SICH LEDIGLICH EINE VERZÖGERUNG BEI DER DATENÜBERTRAGUNG. SO KANN IM SPIEL EIN BEFEHL VOM EIGENEN CONTROLLER VERSPÄTET BEIM SERVER ANKOMMEN UND DAS SPIEL WIRD LANGSAMER.



TEXT jana.berens@kirchhoff.de

DESIGN tim.faulwetter@kirchhoff.de



ALL EYES ON

TEXT & DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de

Wir beide harmonieren gut. Du bewegst dich. Ich schaue dir zu. Ich kann nicht wegschauen, zu reizvoll ist deine Bewegung. Du hast mich durchschaut, meine Natur. Du musst dich nur minimal regen und schon ist mein Blick dir sicher. Wir treffen uns immer öfter. Du begleitest mich. Nicht immer verstehe ich dich. Manchmal bist du auch nur bunte Entspannung für meine Augenmuskulatur. Aber manchmal triffst du mich mit einer Wucht, die unerwartet ist. Wir funktionieren nur gemeinsam. Ohne mich gäbe es dich nicht. Du brauchst meine Aufmerksamkeit, meinen Applaus. Streng dich an und wir werden eine goldene Zukunft haben.

ICH

bin irritiert: Eine Baustelle versperrt mir meinen Weg durch das unterirdische Labyrinth der Haltestelle. Man modernisiert. Also gehe auch ich neue Wege und folge der Umleitung – Tag für Tag. Und finde bald wieder meinen Trott.

ICH

hänge hier jetzt schon seit knapp einer Woche. Top Lage. Viel Laufkundschaft. Hohe Aufmerksamkeit.

Bis zu dem Tag, an dem ich verstehe: Man modernisiert! Über die volle Länge des öden Umsteigtunnels von S- zur U-Bahn streicht man nicht nur einfach die Wände neu, sondern plant den Einsatz von mehreren, kurz aufeinander folgenden Screens. Und meine Gedanken stehen nicht still: Ist das der nächste Schritt? Ob die Screens miteinander gekoppelt sind? Können Bilder von Screen zu Screen springen? Ob Sensoren vielleicht sogar das Bewegtbild so steuern, dass es beim Umsteigen neben mir läuft? Was alles möglich wäre!

__Ein Parshipler, der mir nicht nur smart zuzwinkert, sondern mit mir flaniert.

__Ein Überraschungsei, das sich nach und nach enthüllt, gejagt von neugierigen Kinderbeinen.

__Eine interaktive 5er-Kette: kicken von Feld zu Feld zugleich. Kommende Woche zum Beispiel gehen wir mit unserer ersten generativen Grafik live.

Jeder von uns übernimmt dabei die Funktion eines Balkens. Zusammen bilden wir die Gesamtgrafik. Alle fünf Minuten müssen wir uns synchron an die neuen Zahlenwerte anpassen. Das erfordert eine hohe Aufmerksamkeit. Nicht einfach, nicht günstig. Aber die Wirkung ist gigantisch. Da

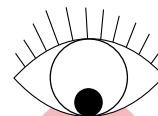
Ich erinnere mich noch an die ersten City Lights in den 90ern. Wie kleine Glühwürmchen reihten sie sich in den Straßen und leuchteten den Weg durch die Nacht.

Schaut doch keiner mehr hin. Gestern erzählte mir ein Bekannter, dass ein kleines Mädchen auf seinem Plakat den aufgedruckten Playbutton drückte – in der Hoffnung, einen Film zu starten. Enttäuschung pur, als dem Kind bewusst wurde,

Dann kam Bewegung ins Spiel. Welch schlaue Erfindung, zwei Plakate in Endlosschleife aneinanderzuhängen und abwechselnd ins Sichtfeld zu ziehen. So einfach die Mechanik, so stark die Wirkung. Die Bewegung reizt das menschliche Auge. Wegschauen ist unmöglich. Simplicity sells.

dass es nur ein Stück Papier vor sich hatte.

Die Ansprüche ändern sich. Erfolgreich, wer darauf reagiert.



Also Augen auf!
Das menschliche Auge ist
auf Bewegung programmiert.
Füttert es. Bringt Bilder in Bewegung
und holt euch Aufmerksamkeit.
Die Möglichkeiten sind grenzenlos.

YOU

NEED

CHAOS

IN

YOUR

SOUL

TO

GIVE

BIRTH

TO

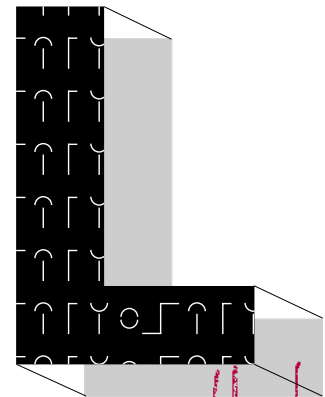
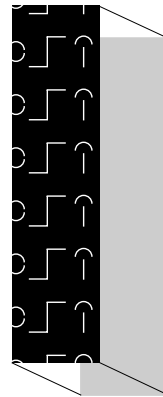
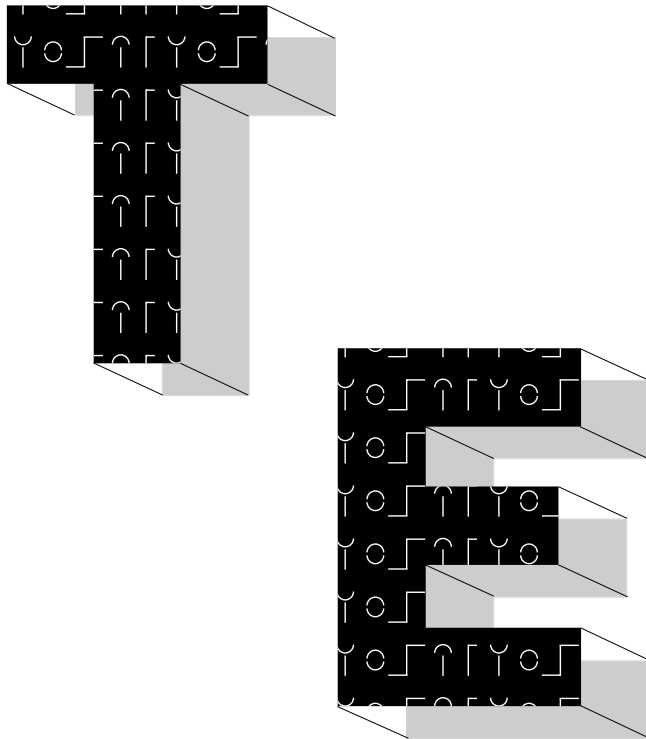
A

DANCING

STAR



AUS DEM TAGEBUCH EINER JUNGEN BERATERIN*



Ich bin mir
nicht sicher,
ob sich das
erschließt!
Bitte nein!!!

**Anmerkung der Redaktion: Alle in diesem
Artikel geschilderten Handlungen und
Personen sind frei erfunden. Jegliche Ähnlich-
keiten mit lebenden oder verstorbenen Personen
wären zufällig und sind nicht beabsichtigt.*

TEXT claire.busche@kirchhoff.de

DESIGN adrijan.steczek@kirchhoff.de

MITTE FEBRUAR.

Liebes Tagebuch,

hast du dich schon mal gefragt, ob es Menschen gibt, die eine noch schlimmere Handschrift haben als ich? Ich kenne jetzt die Antwort: definitiv! Und damit meine ich nicht meinen Hausarzt – der hat, wohlgemerkt, aber auch eine sehr schlechte Schrift (Hut ab vor meiner Apothekerin). Das ist allerdings noch nichts im Vergleich zu den Kritzeleien, durch die ich mich heute wühlen musste.

AI

Den halben Tag habe ich Korrekturen abgetippt, damit wir sie vernünftig umsetzen konnten. Das war der Punkt, an dem ich mich zum ersten Mal darüber geärgert habe, dass ich damals in der Uni nicht das Seminar „Mittelalterliche Handschriften lesen“ belegt habe. Aber man wächst ja mit seinen Herausforderungen. Ich denke, ich könnte jetzt auch Hieroglyphen übersetzen. Aber am Ende saß alles da, wo es hin sollte.

Ansonsten ist nichts Spannendes passiert. Wobei! Ich habe ein superwitziges Video von einem Waschbären auf YouTube gesehen. Einfach zum Schießen!

Highlight des Tages: Heute kein Tropfen Regen. Ich kann es kaum fassen!

Cheers!
Amelie



HAMBURG KANN
NICHTS VERNÜNFTIG, ABER ALLES
GANZ OKAY. KEINE
HOCH- UND KEINE
TIEFPUNKTE. SO
AUCH DAS WETTER
IM FEBRUAR. ICH
NENNE ES LIEBE-
VOLL „50 SHADES
OF GREY“.

Trennung?



ENDE

FEBRUAR.



ICH GLAUBE, ICH
HABE JETZT ALLE
SCHATTIERUNGEN
VON GRAU
GESEHEN. LEIDER
IST DER SOMMER
UNERREICHBAR
WEIT WEG.

*schöner
Hafen
bitte*

Liebes Tagebuch,

inspiriert von meinem letzten Eintrag habe ich mich heute gedanklich mal ein bisschen eingehender mit Korrekturen auseinandergesetzt. Wusstest du, dass ich neben meinem Schreibtisch alle Korrekturen sammle, die während der Projektlaufzeit so anfallen? Am Anfang trenne ich noch alle Projekte fein säuberlich. Je näher die Veröffentlichungsdaten heranrücken, umso wahrscheinlicher ist es aber, dass sich die Ablagen mischen. Ist ja schließlich einiges an Papier, was dort liegt. Vorhin war es dann so weit: Die Statik meiner Stapel hat nachgegeben. Zettelchaos. Beim Einsammeln der Ausdrucke ist mein Blick noch einmal über die schönsten Korrekturen geschweift – wahre Kleinode der abstrakten Kunst! Wenn ich sie ausstellen dürfte, würde ich es tun – das wäre sicher eine interessante Kollektion :D. Uh, das erinnert mich daran: Ich muss unbedingt schauen, was die Deichtorhallen gerade ausstellen. Ich war schon viel zu lange nicht mehr da.

Highlight des Tages: Es gab Schokokuchen. Mit Schokolade und noch ein bisschen mehr Schokolade.

NomNom

Amelie



Ich wollte mich noch informieren, was die Deichtorhallen gerade zeigen. Da war ich schon eine ganze Weile nicht mehr.

MITTE MÄRZ.



Liebes Tagebuch,

sie lassen mich einfach nicht los, diese Korrekturen. Ob das daran liegt, dass ich täglich Tausende davon umsetze, koordiniere und überprüfe?

Jaja, ich weiß – „get a life“, denkst du dir. Aber gerade ist das mein Leben.

Deal with it – wird ja nicht besser vom Jammern. Kennen wir ja vom Jungen

Werther – dem hat es auch nichts genützt. Da gehe ich lieber mit gutem

Beispiel voran und konzentriere mich auf die Aufgabe, die vor mir liegt.

Schließlich verlässt sich mein Kunde darauf, dass ich ordentlich arbeite.

Apropos Ordnung: Ich muss noch die Küche aufräumen und was Leckerer

kochen. Nachher bekomme ich Besuch von meiner ~~Mama~~.

Mutter

Highlight des Tages: Bei Ben & Jerrys gibt es einen Friedhof der Eissorten, auf dem jede „gestorbene“ Eissorte einen Grabstein und ein eigenes kleines Gedicht bekommt.

Liebe Grüße

Amelie

Nachtrag: Es gab Rinderfilet auf einem Gemüsebett und Herzoginnenkartoffeln. Es war göttlich! Jetzt aber husch ins Bett.

DA GAB ES DOCH
TATSÄCHLICH DIE
ERSTEN SONNEN-
STRAHLEN! MANN!
DASS ES DICH
NOCH GIBT, ALTE
FREUNDIN!

korrekt?

ENDE MÄRZ.

OKAY, WENN
JETZT NICHT
LANGSAM DER
REGEN AUFHÖRT,
FANGE ICH AN ZU
STREIKEN.

kein guter
Flatterale



Liebes Tagebuch,

heute habe ich im Wartezimmer beim Zahnarzt einen dieser albernsten Tests gemacht – zum Thema „Wie heißt du wirklich?“. Offensichtlich ist mein richtiger Name Louisa. Wer hätte das gedacht ... Das sollte ich mal meinen Eltern sagen. Mit ihrer Namenswahl lagen sie ja um einige Meter daneben. Auf jeden Fall hat mich das auf die Idee gebracht, mal zu schauen, anhand welcher Merkmale ich meine Kunden kategorisieren könnte. Hast du es erraten? Natürlich anhand ihrer Korrekturen! Hier ist sie also – meine „Typologie der Korrektoren“:

1) Der Kritzler

Wie der Name schon sagt – der Kritzler kritzelt. Am liebsten auf der ganzen Seite, mit unleserlicher Schrift, ohne Rücksicht auf Verluste. Die Handschrift ist nicht zu lesen und wirrt über die ganze Seite verteilt. Im besten Fall werden die Korrekturen und Einschübe durchnummeriert und über Zahlen der entsprechenden Textstelle zugeordnet. Im schlimmsten Fall werden sie der gewünschten Stelle im Text einfach über Verbindungslinien zugeordnet.

Der Kritzler ersetzt gern ganze Textpassagen und -abschnitte. Leider steht er dabei unter Zeitdruck und erledigt alles zwischen Tür und Angel. Die Korrekturen werden deshalb nicht abgetippt, sondern handschriftlich via Scans an die Agentur geschickt. Die Korrekturen selbst sind übrigens nicht immer korrekt – Grammatik- und Rechtschreibfehler schleichen sich sehr schnell in die neuen Textpassagen ein.

hier ein
anderes
Bild



Herausforderungsstufe für die Agentur: mittel/hoch; erfordert vor allem hohe Konzentrationsfähigkeit und ein gutes Auge

Tipp: PDF-Kommentare verwenden. Die erhöhen die Korrekturgenauigkeit und erleichtern das Einpflegen bzw. die Qualitätskontrolle. Vielleicht lohnt sich ja sogar die Investition in Adobe Professional – damit lassen sich noch präziser Textänderungen, –streichungen oder –ergänzungen kommunizieren.

Zeichen-
sehr
prüfen

DANN GIBT ES
MICH NUR NOCH
IM HOME OFFICE
UNTER DER
UV-LAMPE!

2) Der Pauschalist

Stimmen die Abstände?

Der Pauschalist nimmt sich Layouts oder Texte bevorzugt ganzheitlich zur Brust und kommentiert Qualität und Inhalt. Seine liebsten Kommentare lauten „Bitte noch einmal anders“, „Das muss moderner“, „Das gefällt mir noch nicht“ oder „Alles neu, bitte“. Leider macht er sich keine Gedanken darüber, was genau ihn an den Layouts oder Texten stört. Oder er hält es nicht für erforderlich, diese Gedanken zu teilen.

Herausforderungsstufe für die Agentur: hoch; erfordert Geduld und Fingerspitzengefühl

Tipp: In Zukunft versuchen, einen Schritt weiter zu denken als „Gefällt mir nicht“. Was genau gefällt nicht, hatte man sich eventuell eine bestimmte Richtung vorgestellt? Gibt es vielleicht sogar Beispiele? Konkrete Änderungswünsche und Anmerkungen vereinfachen den Abstimmungsprozess und führen schneller zu einem Ergebnis, mit dem alle zufrieden sind.

Diese Seite ist sehr leer -> optimieren

ENDE MÄRZ.



3) Der Architekt

Der Architekt setzt sich vor allem mit den Formalia eines Textes auseinander. Stimmen die Einzüge? Flattert der Satz konsequent lang-kurz-lang-kurz? Stimmt der Zeilendurchschuss? Sind alle Headlines korrekt formatiert? Sein liebstes Werkzeug ist das Lineal. Das hilft ihm dabei, penibel alle Abstände und Maße zu bestimmen. Seine liebste Maßeinheit ist der Millimeter, deswegen korrigiert er auch gerne millimetergenau. Inhaltliche oder geschmäckerliche Anmerkungen wird der Architekt nicht äußern.

Korrektur!

Herausforderungsstufe für die Agentur: gering; erfordert Präzision und Liebe zum Detail (ein bisschen vom Architekten steckt wohl auch in mir)
Tipp: Manchmal auch Fünfe gerade sein lassen.

Alles!

Ob das alles abdeckt? Wer weiß! Sobald ich einen weiteren Typ finde, werde ich es dir mitteilen. :)

So weit erst mal von mir, nun zurück zu meinem neuen Buch. Es ist viel zu spannend, um es nicht zu lesen!

Bis denn dann

"Louisa (formerly known as Amelie)"

Warum?

Highlight des Tages: Ich heiße gar nicht Amelie. Außerdem habe ich keine Karies.

*Wipst es die Karies?
Bitte prüfen!!!*

WIDER DIE ORDZUNG

Vor der Umsetzung eines Layouts darf und sollte sich ein Designer zwecks Ideenfindung inspirieren. Der Gegensatz aus Chaos und Ordnung liefert dafür einen oft entscheidenden visuellen Reiz.



Das Dilemma eines jeden Designers ist gleichzeitig sein größtes Glück: das weiße Blatt Papier. Ob Glück oder Dilemma, das hängt vor allem von der verfügbaren Zeit ab. Im besten Fall kann sich der Designer seiner Aufgabe mit der angemessenen Ruhe und Vorbereitung widmen. Es gibt natürlich Projekte, bei denen sofort die eine Layout-Idee existiert. Eine Idee, die zum Kunden passt, zum Briefing, zum Medium und dann auch in der Umsetzung noch gut aussieht – aber, um ehrlich zu sein, diese Projekte sind eher selten.

Viel häufiger kommt vor dem ersten Layout jene Phase, die eine der größten Unbekannten in der Arbeit eines Designers darstellt, da es dafür weder einen festen Zeitrahmen noch eine definierte Vorgehensweise gibt: die „Inspiration“. Es gibt so unterschiedliche Herangehensweisen, Quellen und Wege, dass es unmöglich ist, die eine, die richtige Methode zu benennen. Wichtig ist nur, dass man Spaß daran hat, sich der Aufgabe zu nähern.

Vor allem glaube ich, dass ich als Designer leichter Inspiration und grafische Anregung finde, wenn etwas mein Auge gleichzeitig beruhigt und stört. Etwas, das in sich selbst bereits unruhig genug ist, um chaotisch zu sein, und trotzdem als Ganzes eine gewisse Ordnung aufweist: Eine Wand gestapelter Überseecontainer im Hamburger Hafen – geometrisch einheitlich, aber trotzdem bunt und durcheinander wie der berühmte Flickenteppich. Oder eine Luftaufnahme eines kalifornischen Highways, auf dem sich tausende Autos in allen Formen und Farben wie an einer Perlenkette hübsch aneinandergereiht durch die Landschaft schieben. Schienenstränge auf einem Umschlagbahnhof, das Gewusel aus ineinander verschlungenen Rohren und Leitungen in einer Fabrik, die unendliche Formenvielfalt eines tanzenden Vogelschwarms.

Auf der anderen Seite finde ich nichts langweiliger als schnöde Gleichförmigkeit. Ich konnte noch nie begreifen, wie man Befriedigung aus übertriebener Ordnung ziehen kann. Wie kommt man zum Beispiel bloß auf die Idee, Stifte im gleichen Abstand und parallel zueinander auf dem Tisch anzuordnen? Ich mache mir bei jedem Besuch bei meinen Schwiegereltern den kleinen Spaß und drehe einen der stets in perfekter Symmetrie auf der Fensterbank ausgerichteten Kerzenständer um ein paar Grad ein. Ich erwarte allerdings nicht, dadurch bei meinen Schwiegereltern ungeahnte Kreativitätsschübe auszulösen – vermutlich dauert es keinen halben Tag, bis der Leuchter wieder an seinem Platz steht.

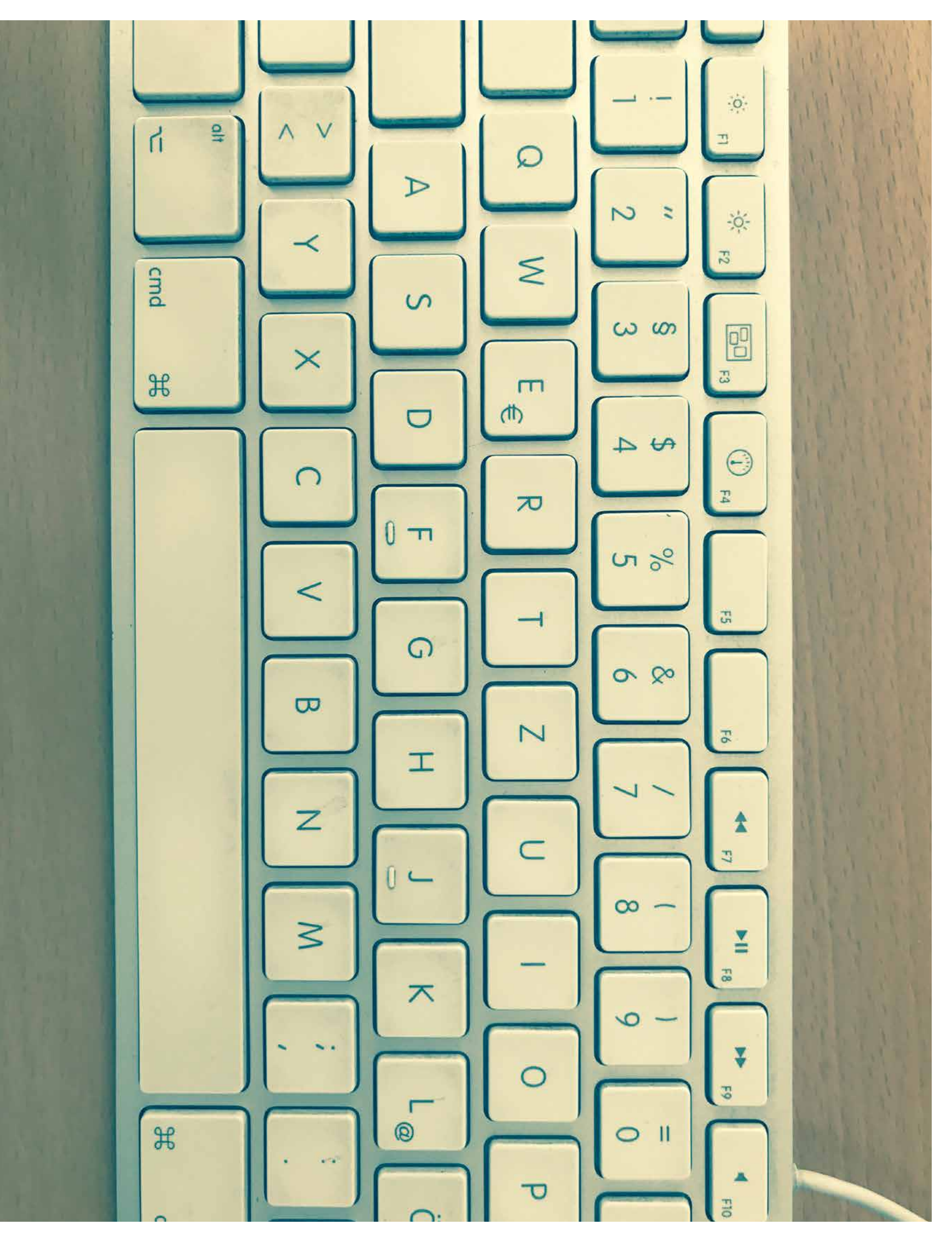
Schade eigentlich – denn ich bin großer Fan des geordneten Chaos. Etwas stört das Auge, ein Detail, das die Regelmäßigkeit durchbricht, eine Farbe fällt auf oder eine zufällige Kombination von Formen – und schon passiert etwas im Hirn. Deshalb liebe ich die Bilder des Fotokünstlers Gursky auch so, seine digital zusammengebaute Plattenbau-Tapete der Wohnblöcke in Montparnasse oder die grotesk entfremdete Formel-1-Rennstrecke in Bahrain. Sie entsprechen dem visuellen Kontrast aus Ruhe und Unruhe, der mich immer wieder begeistert und inspiriert. Für mich selbst brauche ich die Unruhe in der Ruhe, das geordnete Wechselhafte, das Andere im Gleichen – denn es hilft mir, das weiße Papier zu füllen und das Dilemma zu Glück werden zu lassen. .l

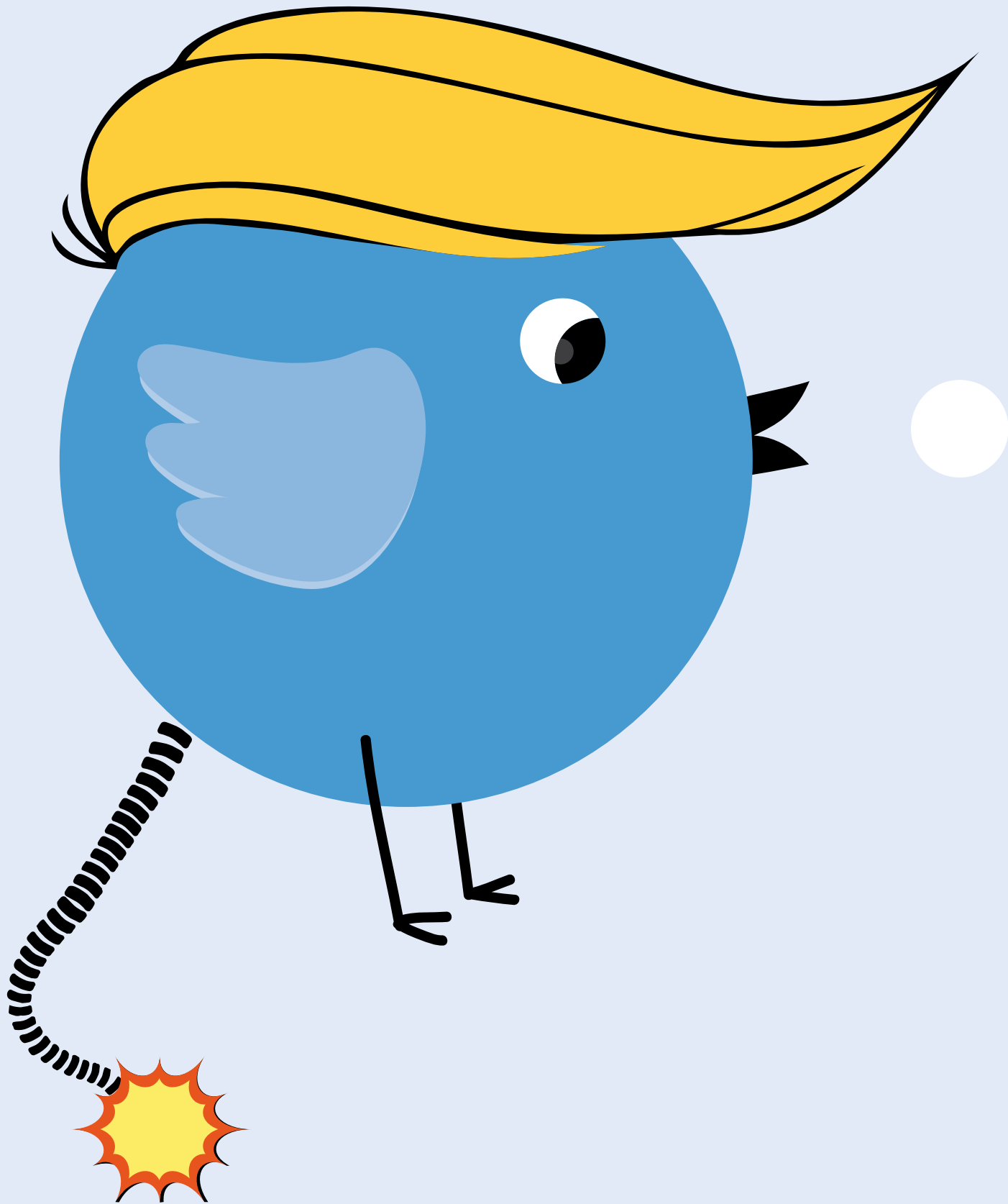
TEXT & DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de

N



ORDER
IS
REPETITION
OF
UNITS
CHAOS
IS
MULTIPLICITY
WITHOUT
RHYTHM





TWITTERN WIE TRUMP?

*Donald Trump zeigt auf Twitter, wie man enorme Reichweiten erzielen kann.
Das würden auch Unternehmen gerne schaffen. Doch können sie etwas
von Trump lernen – und dürfen sie das überhaupt?*

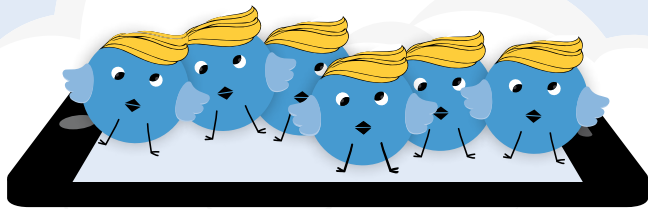
Nur wenige Menschen haben so viele „Fans“ auf Twitter wie Donald Trump. Mit rund 34 Millionen Abonnenten* liegt der us-Präsident laut „Twittercounter“ in der Rangliste der Nutzer mit den meisten Followern auf Platz 31* – noch vor Popstars wie Adele, Kanye West und Alicia Keys. Bei der Ankündigung seiner Kandidatur im Juni 2015 hatte Trump noch 2,9 Millionen Follower. Nicht schlecht für einen Politiker.

Es gibt viele Erklärungen, warum Trump auf Twitter erfolgreich ist. Die einen finden ihn irrational, die anderen finden ihn unterhaltsam. Das greift aber zu kurz. Bei genauer Betrachtung

kann man bestimmte Verhaltensmuster erkennen. Die zeigen: Trump hat eine Strategie. Ob er diese selbst oder mit Hilfe eines Teams umsetzt, spielt keine Rolle. Entscheidend ist, dass sie enorme Reichweiten ermöglicht.

Erfolg im Social Web, das wünschen sich auch Unternehmen. Die Frage ist nur, wie sie das anstellen können. In PR und Marketing sind Twitter und Co. längst etabliert, in den Investor Relations (IR) allerdings noch nicht. Theoretisch könnten IR-Abteilungen Trumps Strategie einfach abkupfern. Doch macht das auch in der Praxis Sinn – und vor allem: Dürfen die das überhaupt? Hier die wichtigsten Trump-Regeln im Check.

* Stand 14. Juli 2017.



REGEL NR. 1: TWITTER FIRST!

Donald Trump ist nicht der erste us-Präsident, der Twitter häufig nutzt. Auch sein Vorgänger griff regelmäßig zum Smartphone, und das sogar äußerst erfolgreich. Mit 91,8 Millionen Followern liegt Barack Obama im „Twittercounter“ auf Platz 3*. Es gibt aber einen großen Unterschied: Im Gegensatz zu Obama, der zur Bekanntgabe wichtiger Angelegenheiten noch klassische Kommunikationsmittel wie öffentliche Auftritte, Interviews oder seine offizielle Pressestelle bevorzugte, setzt Trump voll auf Twitter. Über den Kurznachrichtendienst kündigte er beispielsweise das neue Gesundheitsgesetz an: „ObamaCare will explode and we will all get together and piece together a great healthcare plan for THE PEOPLE. Do not worry!“ Ein weiteres Beispiel ist der Mauerbau an der us-mexikanischen Grenze: „Big day planned on NATIONAL SECURITY tomorrow. Among many other things, we will build the wall!“ Die Folge dieser Strategie: Wer in Echtzeit erfahren will, was der mächtigste Mann der Welt als Nächstes vor hat, muss ihm auf Twitter folgen.



DIE REGEL IM CHECK:

Twitter wird als IR-Medium immer beliebter. Dennoch konsumiert der Großteil der Zielgruppen IR-Nachrichten immer noch über klassische Medien. Die Möglichkeit, IR-Nachrichten wie bei Trump ausschließlich oder zuerst über Twitter zu veröffentlichen, birgt daher das Risiko, dass die Zielgruppen gar nicht oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten informiert werden. Das kann vor allem bei wichtigen Informationen Ärger geben. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gibt hier klare Anweisungen: Demnach sind die Emittenten unter anderem dazu verpflichtet, Insiderinformationen über ein elektronisch betriebenes Informationssystem an ein fest definiertes Bündel von Medien europaweit zu verbreiten. Erst im Anschluss darf die Insiderinformation auch in sozialen Netzwerken verbreitet werden. Unternehmen sollten sich also genau überlegen, ob und welche Informationen sie zuerst oder ausschließlich via Twitter verbreiten.

* Stand 14. Juli 2017.

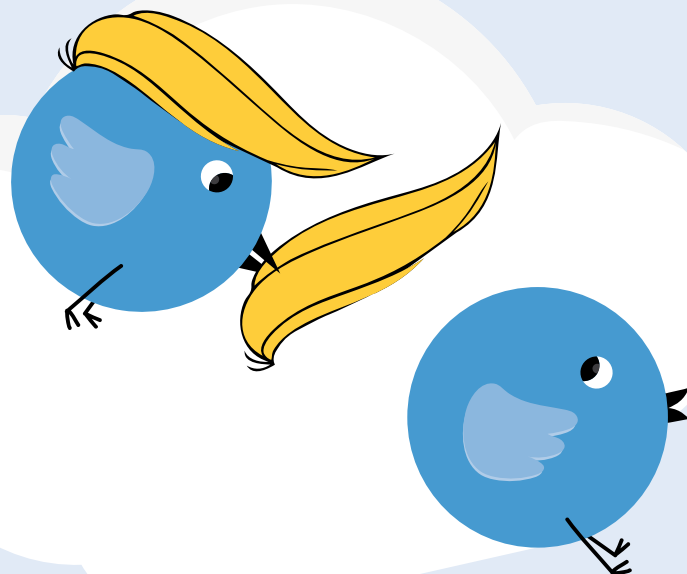
REGEL NR. 2: QUANTITÄT STATT QUALITÄT!

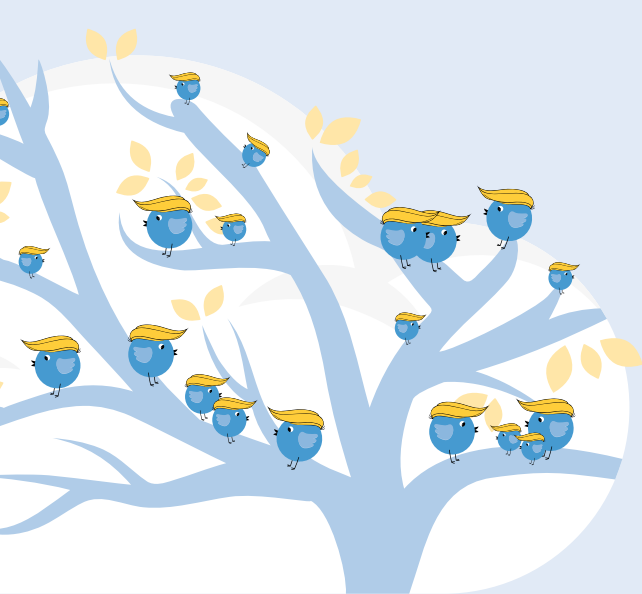
Eine statistische Auswertung zeigt: Trump ist ein echtes Twitter-Tier. Der us-Präsident ist jeden Tag aktiv, meistens sogar mehrfach. Allein im April drückte er rund 150-mal auf Versenden. Das entspricht einem Durchschnitt von fünf Tweets am Tag. Eine Anzahl von Tweets sagt allerdings nichts über deren inhaltliche Qualität aus. Das gilt besonders bei Trump, der einen Großteil seiner Mitteilungen für Attacken statt für die Verbreitung relevanter Informationen benutzt.



DIE REGEL IM CHECK:

Die Zielgruppen regelmäßig via Twitter mit Informationen zu versorgen, sollte auch der Anspruch von Unternehmen sein. Ein Dauerfeuer wie Trump zu erzeugen, ist jedoch kaum möglich, allein schon aufgrund der fehlenden Inhalte. Natürlich können sich Unternehmen hier Abhilfe schaffen und einen eigenen „Content“ entwickeln. Das erfordert jedoch zusätzliche personelle und finanzielle Kapazitäten. Darüber hinaus ist es zumindest in Konzernen kaum vorstellbar, dass IR-Manager eine One-Man-Show wie Trump abziehen dürfen. IR-Informationen sind wegen ihrer möglichen Auswirkung auf die Kapitalmärkte besonders sensibel zu behandeln. Deshalb dauert es in großen Unternehmen oft mehrere Tage oder Wochen, bis eine Mitteilung zur Veröffentlichung freigegeben wird. Unabhängig davon gibt es zwischen den Veröffentlichungsterminen für Quartalsberichte eine „Quiet Period“, also eine Ruhephase, in der Vorstände beispielsweise keine Interviews geben. Insofern gilt für IR-Manager das Gegenteil von Trumps Strategie: Qualität statt Quantität.





REGEL NR. 3: ANGRIFF IST DIE BESTE VERTEIDIGUNG!

„The Fake News Media is officially out of control. They will do or say anything in order to get attention – never been a time like this“. So klingt es, wenn sich der us-Präsident auf Twitter seinem Lieblingsthema widmet: den Medien. Der Beitrag, den er Anfang Mai ohne jeglichen Kontext abfeuerte, enthält alle Zutaten, die eine typische Trump-Attacke ausmachen: eine unbegründete Kritik („The Fake News Media is officially out of control“), eine waghalsige Vorhersage („They will do or say anything in order to get attention“) und eine übertriebene Zuspitzung („never been a time like this!“). Gleichzeitig kehrt Trump einen häufig gegen ihn erhobenen Vorwurf um und spielt ihn an die Medien zurück: In Wahrheit seid ihr die Lügner, nicht ich.

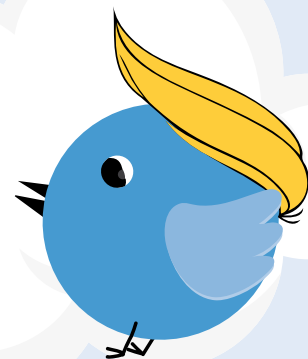


DIE REGEL IM CHECK:

Wettbewerb ist ein Markenzeichen der freien Wirtschaft. Dazu gehört auch, dass Unternehmen sich gegenseitig unter Druck setzen. Die Konkurrenz zu kritisieren, ist aber ein Tabu, zumindest in Deutschland. Unternehmen können Twitter allerdings zur Krisenkommunikation oder zur Verteidigung nutzen. Die Schwierigkeit dabei liegt darin, die Botschaften auf 140 Zeichen zu komprimieren. Einfacher ist es, eine Verlinkung auf eine sorgfältig ausgefeilte Mitteilung oder Stellungnahme auf der eigenen Unternehmenswebsite zu teilen. Um glaubwürdig zu bleiben, müssen Unternehmen auch bereit sein, Fehler offen zuzugeben und die Kritik der Medien zu ertragen.

REGEL NR. 4: FAKTEN SIND NICHT SO WICHTIG!

Im Zusammenhang mit Donald Trump ist auch immer wieder vom Beginn des postfaktischen Zeitalters die Rede. Dass der us-Präsident wenig Wert auf Fakten legt, zeigt sein inzwischen legendärer Tweet vom 4. März 2017: „How low has President Obama gone to tapp my phones during the very sacred election process. This is Nixon/ Watergate. Bad (or sick) guy!“ Den Vorwurf, Barack Obama habe seine Telefone während der Präsidentschaftswahl abhören lassen, hat Trump bis heute nicht begründen können. Und auch der us-Geheimdienstsausschuss fand keine Beweise. Kein Wunder: Die Geschichte basierte auf Gerüchten, die unter anderem vom rechten us-Medium „Breitbart News“ verbreitet worden waren, dessen Ex-Chef Stephen Bannon Trumps wichtigster Berater ist. Dass Fakten aber doch zählen, zeigte zwei Wochen später eine Gallup-Umfrage: Die Zustimmung zu Trumps Präsidentschaft sank nach den unbewiesenen Abhörvorwürfen auf 37 Prozent. Zu Beginn seiner Amtszeit Ende Januar hatte sie noch bei 45 Prozent gelegen.



DIE REGEL IM CHECK:

Fakten sind ein elementarer Bestandteil der IR-Arbeit. Nicht ohne Grund arbeiten Unternehmen bei der Durchsicht von Geschäftsberichten und Ad-hoc-Mitteilungen eng mit Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten zusammen. Schon eine falsche Nachkommastelle oder ein missverständliches Wort können ausreichen, um Investoren nachhaltig zu vergraulen oder eine Klagewelle zu provozieren. Die Gefahr bei Twitter ist, dass sich solche Fehler in rasender Geschwindigkeit im Netz verbreiten. Wer nicht schnell darauf reagiert, dem droht ein Debakel. Trump hat seine Behauptung, Obama habe sein Telefon abhören lassen, bis heute nicht korrigiert – und dafür einen empfindlichen Dämpfer in den Umfragen kassiert. Genauso müssen Unternehmen, die – bewusst oder unbewusst – Unwahrheiten via Twitter verbreiten, mit Protest von Seiten der Aktionäre rechnen, zum Beispiel in Form einer Massenklage.



REGEL NR. 5: PFEIF AUF DIE BÖRSE!

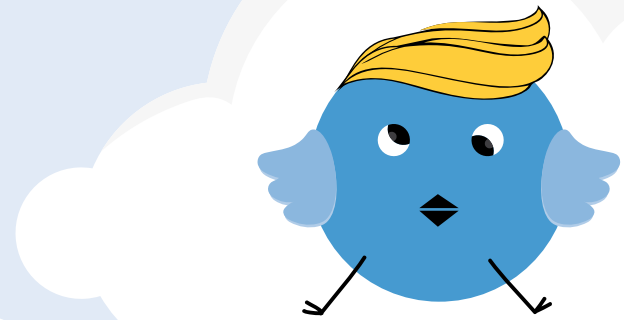
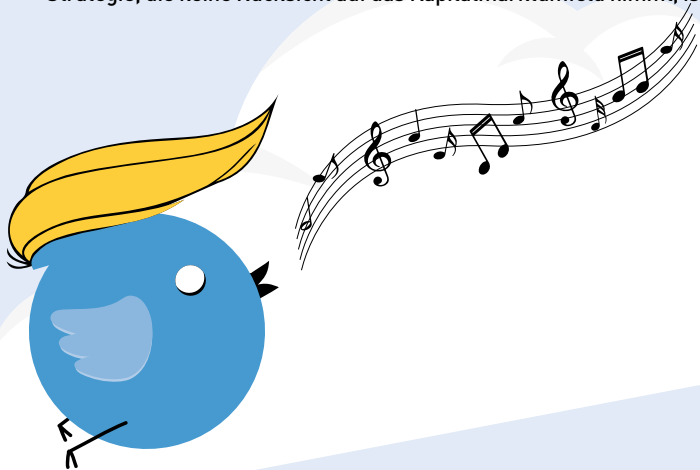
Eigentlich gelten republikanische Präsidenten als besonders wirtschaftsfreundlich. Seit Donald Trump an der Macht ist, sind sich us-Konzerne dessen aber nicht mehr sicher. Im Dezember empörte sich Trump via Twitter über die hohen Kosten für den Bau des neuen Präsidentenjets und drohte Boeing mit der Stornierung des Auftrags: „Boeing is building a brand new 747 Air Force One for future presidents, but costs are out of control, more than \$4 billion. Cancel order!“ Eine paar Wochen später erhob er einen ähnlichen Vorwurf, diesmal aber gegenüber Lockheed Martin, dem Entwickler des wichtigsten us-Militärjets: „The F-35 program and cost is out of control. Billions of dollars can and will be saved on military (and other) purchases after January 20th.“ Die Folge: Die Aktienkurse der Unternehmen sackten ab, und die Manager versprachen, die Kosten zu senken.

Beide Beispiele zeigen, dass Trump keine Rücksicht darauf nimmt, ob seine Tweets Unternehmen schaden oder die Aktienkurse an den Börsen drücken.



DIE REGEL IM CHECK:

IR-Manager haben die Aufgabe, die Kontakte ihres Unternehmens zu Aktionären, Analysten und Finanzjournalisten zu pflegen. Im besten Fall gelingt es ihnen, eine positive Grundstimmung gegenüber ihrem Arbeitgeber zu erzeugen. Das wiederum kann zu einem steigenden Aktienkurs führen. Eine Strategie, die keine Rücksicht auf das Kapitalmarktumfeld nimmt, ist also tabu.



REGEL NR. 6: LOBE DICH SELBST!

Trump nutzt Twitter nicht nur, um seine Kritiker anzugreifen, er zählt auch seine Erfolge auf. So zwitscherte er nach der erfolgreichen Abstimmung gegen „Obamacare“ im us-Repräsentantenhaus: „It was a GREAT day for the United States of America! This is a great plan that is a repeal & replace of ObamaCare. Make no mistake about it.“ Doch auch seine zahlreichen unterzeichneten Dekrete, die „Executive Orders“, vermeldet der us-Präsident regelmäßig.



DIE REGEL IM CHECK:

Eigenlob stinkt? Von wegen! Gerade Unternehmen sollten ihre Erfolge deutlich kommunizieren. Ein paar Dinge sind dabei aber zu beachten. Zum einen darf das Eigenlob nicht in Selbstbeweihräucherung ausarten. Zum anderen muss die Kommunikation via Twitter vernünftig umgesetzt werden. Was das betrifft, ist Donald Trump sicher nicht das beste Vorbild, immerhin bindet der US-Präsident aber Videos von seinen Auftritten ein, die ihn in positivem Lichte erstrahlen lassen. Wie eine gute IR-Strategie auf Twitter aussehen kann, zeigen beispielsweise die Deutsche Telekom und BASF. Auf ihren Accounts @DT_IR und @BASF_IR informieren die DAX-Unternehmen über alles, was für die Zielgruppen interessant sein könnte: Geschäftsergebnisse, neue Produkte und Dienstleistungen oder auch Veranstaltungen wie Hauptversammlungen und Investorenkonferenzen. Eine gute Mischung aus Verlinkungen, Bildern und Videos sorgt für Abwechslung und einen attraktiven Auftritt. Zudem verzichten die Unternehmen darauf, ihre Insiderinformationen zuerst oder ausschließlich hier zu veröffentlichen – und stellen dadurch Rechtssicherheit bei der Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsreihenfolge her.

FAZIT:

Donald Trumps Twitter-Strategie ist für die IR-Arbeit in Unternehmen nur teilweise geeignet.

Eine uneingeschränkte Empfehlung gilt für die Chronologisierung der eigenen Erfolge. Diese können für einen positiven Einfluss auf den Kapitalmarkt sorgen. Schwieriger wird es dagegen bei den Themen Regelmäßigkeit und Verteidigung. Eine tägliche oder wöchentliche Pflege des Twitter-Profiles ist okay, solange die Informationen für die Zielgruppen relevant sind. Andernfalls könnten sich Nutzer schnell genervt fühlen und ihr Abo kündigen. Ebenso können Verteidigungsmaßnahmen den gewünschten Effekt herbeiführen, solange sie nicht zu aggressiv sind.

Ein absolutes No-Go ist es, Twitter als Hauptkommunikationskanal zu nutzen. Hier zieht das Gesetz in Deutschland klare Grenzen. Demnach müssen Unternehmen erst den klassischen Veröffentlichungsweg gehen, bevor sie die Informationen in sozialen Medien verbreiten dürfen. Trumps Strategie zu folgen, kann also auch rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Genauso ist davon abzuraten, Fakten zu leugnen und den Kapitalmarkt zu ignorieren. Beides kann die Reputation von Unternehmen erheblich beschädigen und wichtige Zielgruppen wie Investoren, Analysten und Finanzjournalisten nachhaltig abschrecken. .||

TEXT nikolaus.hammerschmidt@kirchhoff.de,
anja.benlekhail@kirchhoff.de,
anika.heske@kirchhoff.de
DESIGN thorbjorn.staecker@kirchhoff.de

COX OUTSIDE HIS BOX

EIN

COACH

PACKT

AUS

Pilot, Manager, Coach. Dazwischen jahrelange Studienreisen in Asien. Ist Dieter Lange also ein Über-den-Tellerrand-Gucker? Und wenn ja: Sieht es auf der anderen Seite des Tellerrands sehr chaotisch aus? Drängende Fragen also – und Zeit für ein Gespräch. Die Antworten: erfrischend anders.

**CHAOS IST
ETWAS, DAS ES
ZU VERMEIDEN**

WELCHEN TYP

MANAGER

BRAUCHEN WIR

MORGEN

?

GILT, ODER

?

**WIE VIEL CHAOS
VERTRÄGT EIN
UNTERNEHMEN**

?

**WIRD EIN
WENIG CHAOS
MITUNTER SOGAR
BENÖTIGT, UM
ERFOLGREICH ZU
SEIN
?**



FILM AB

threeminutes.kirchhoff.de/#interview

ABOUT

Dieter Lange ist Geschäftsführer des Instituts für angewandte Kreativität und Trainer in Führungsseminaren. Als Coach setzt er Impulse für unternehmensseitige Veränderungsprozesse. Er studierte Betriebswirtschaftslehre sowie Psychologie und verfügt über breite Erfahrungswerte als Produkt- sowie Marketingmanager. Nachdem er viele Jahre mit ethnischen Studien verschiedenster Kulturen verbrachte, verbindet er jetzt als Coach, Keynote-Speaker und Seminarleiter westliches Wissen mit östlichen Weisheiten.

TEXT jamie.cox@kirchhoff.de

DESIGN kerstin.walther@kirchhoff.de

FILM steffen.hildebrandt@kirchhoff.de

EINE ZWECKEHE IN DER BEZIEHUNGSKRISE



Eine gesunde Beziehung lebt von einem offenen Austausch, sich ergänzenden Qualitäten und einer gemeinsamen Zielsetzung. Ähnlich verhält es sich mit der Kommunikation und ihren verschiedenen Disziplinen. Die Bereiche Investor Relations (IR) und Public Relations (PR) verfügen eigentlich über perfekte Voraussetzungen für eine gemeinsame Erfolgsgeschichte. Mit sich ergänzenden Kompetenzen arbeiten beide auf ein gemeinsames Ziel hin – die stimmige Positionierung des Unternehmens bei seinen Zielgruppen. Dennoch kriselt es oft zwischen den Kommunikationsdisziplinen. Immer wieder beobachten wir in Unternehmen Abstimmungsprobleme zwischen den IR- und PR-Abteilungen und eine merkwürdige „Tunnelblick-Kommunikation“. Dies kann für Unternehmen schnell zu einem Problem werden. Woran liegt es, dass die Kommunikatoren den Blick auf das große Ganze verlieren und stattdessen im übertragenen Sinne blind nur den schmalen Grünstreifen in ihrem Vorgarten bearbeiten?

IR MEETS PR – WENN DER KNOTEN PLATZT, BEGINNT DAS CHAOS

Es reicht für Unternehmen nicht aus, nur starke Leistungen zu bringen. Diese müssen auch überzeugend kommuniziert werden. Denn letztendlich entscheiden nicht nur Tatsachen über den Erfolg. Es kommt vor allem auf die Bilder an, die sich in den Köpfen der Adressaten bilden und dort idealerweise hängenbleiben. Kriselt die Zusammenarbeit zwischen IR und PR, verlieren diese Bilder ihre Strahlkraft und werden unscharf.

Vor diesem Hintergrund ist immer häufiger vom Konzept der integrierten Kommunikation zu lesen. Integrierte Kommunikation führt isolierte Kommunikationsansätze zusammen und verbindet diese zu einer ganzheitlichen Wirkungskette. Dabei wird zunehmend strategisch kommuniziert und weniger kurzfristig im stillen Kämmerlein agiert. Dieser Grundgedanke der integrierten Kommunikation lässt die Herzen von PR- und IR-Experten höher schlagen. Soviel zur Theorie.

In der Praxis ist das Ergebnis zumeist ernüchternd. Woran liegt das? Bei der integrierten Kommunikation nehmen Kommunikationsmanager eine zentrale Rolle ein. Sie werden zu wichtigen Knoten im Beziehungsgeflecht des Unternehmens. Wenn diese internen Knoten zu schwach sind oder sich gar lösen, droht das gesamte Geflecht in sich zusammenzufallen. Das Ergebnis kann verheerend sein. Was zunächst als interner Hahnenkampf zwischen IR und PR beginnt, findet schnell den Weg nach außen: Gegensätzliche Botschaften gelangen in die Öffentlichkeit, Journalisten werden unkoordiniert angesprochen, voneinander abweichende

Zahlen oder sich widersprechende Fakten kursieren. Gerne nutzen Journalisten oder Analysten dies für eine eigene Story und geben diese an ihre Leser weiter. Das Kommunikationschaos ist perfekt, und das mühsam aufgebaute Vertrauen bei den Zielgruppen beginnt zu bröckeln. Schnell ist die Glaubwürdigkeit dahin und das Unternehmen sieht sich Vorbehalten ausgesetzt. Wie konnte es so weit kommen?

IR VERSUS PR – DAS PROBLEMKIND INTERNE KOMMUNIKATION

Der erste Kontakt zwischen IR und PR entsteht zumeist, wenn ein Unternehmen den Schritt auf das Börsenparkett wagt. Damit gehen tiefgreifende Veränderungen für die gesamte Organisation einher. Der Vorstand wird mit neuen Anforderungen und Regularien konfrontiert. Komplexe Unternehmensstrukturen müssen bereinigt, die Abteilungen Rechnungswesen und Controlling auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden. Schließlich müssen die Unternehmen künftig quartalsweise über ihre Geschäftsergebnisse berichten und ad-hoc alle Kapitalmarktteilnehmer über Ereignisse informieren, die gegebenenfalls den Aktienkurs beeinflussen können.

Auch auf die Unternehmenskommunikation kommen große Herausforderungen zu. Plötzlich finden sich IR- und PR-Manager im Spannungsfeld

ES REICHT FÜR UNTERNEHMEN NICHT AUS, NUR STARKE LEISTUNGEN ZU BRINGEN. DIESE MÜSSEN AUCH ÜBERZEUGEND KOMMUNIZIERT WERDEN.





AUF DER EINEN SEITE WIRD DEN „DAMPFPLAUDERERN“ AUS DER PR KOMPLETTE AHNUNGSLOSIGKEIT UNTERSTELLT. AUF DER ANDEREN SEITE WIRD DEN „ZAHLENJUNKIES“ AUS DER IR EINE EKLATANTE KOMMUNIKATIONSSCHWÄCHE VORGEWORFEN.

zwischen „Machen Sie mal schnell!“ und einem komplexen juristischen Regelwerk. Zu Urheber-, Presserecht & Co. kommt nach dem Börsengang eine Flut von Vorschriften aus dem Kapitalmarktrecht. Gerade für den PR-Manager bedeutet dies eine große Umstellung. Oft fehlt die Vorkenntnis, um sich in diesem Regelwust zurechtzufinden.

Es gibt zahlreiche Leitfäden und Artikel darüber, wie Unternehmen ihre Kommunikation auf die neuen Anforderungen ausrichten sollten. Vom Wind dieses Wandels bekommt die interne Kommunikation zwischen den Abteilungen jedoch oft nur ein laues Lüftchen ab. Im Schatten der Kommunikationskampagnen und -maßnahmen bleibt die Beziehung zwischen IR und PR meist ein Stiefkind. Woran liegt das?

Die interne Zusammenarbeit zwischen IR und PR ist schwieriger, als es zunächst den Anschein hat. Dies zeigt sich schon bei der organisatorischen Zuordnung: PR-Manager berichten in der Regel an den CEO. Hingegen sind 52 Prozent der deutschen IR-Manager dem CFO unterstellt. Bei den DAX-Unternehmen ist die Diskrepanz noch größer. Hier liegt in 64 Prozent der Fälle die IR-Verantwortung beim Finanzvorstand. Eine gemeinsame übergeordnete Instanz ist nur in den wenigsten Fällen vorhanden. Umso wichtiger wird dann die direkte Kommunikation zwischen den Abteilungen.

Vor dem Börsengang konnte die PR-Abteilung in der Unternehmenskommunikation noch alleine den Ton angeben. Nun müssen sich die einstigen Platzhirsche mit den Kollegen aus dem IR-Bereich abstimmen. Dabei begegnen sich beide Akteure oft mit Vorbehalten: Auf der einen Seite wird

den „Dampfplauderern“ aus der PR komplette Ahnungslosigkeit unterstellt. Auf der anderen Seite wird den „Zahlenjunkies“ aus der IR eine eklatante Kommunikationsschwäche vorgeworfen. Anfangs weiß noch niemand so genau, wie mit dem anderen umgegangen werden sollte. Wichtige Themen werden zu spät oder mitunter gar nicht abgestimmt, unwichtige Angelegenheiten hingegen teilweise unnötig aufgeblasen. Man begegnet sich mit Argwohn und Vorsicht.

Immer wieder beobachten wir in dieser Situation den Versuch einer gegenseitigen Abschottung. Während uneinsichtige PR-Manager darauf pochen, die bisherige Kommunikationsstrategie wie gewohnt weiterzuverfolgen, richten sich engstirnige IR-Verantwortliche gemächlich in ihrer Zahlen- und Investorenwelt ein. Es fallen Sätze wie: „Die Schönfärber aus der PR haben keine Ahnung und können nichts als bunte Bilder malen.“ Dabei sind diese Bilder auch für die IR wichtig. Um die Unternehmenszahlen zum Sprechen zu bringen, müssen diese überzeugend dargestellt werden. Die Equity Story muss stimmig sein. Daher sollte sie nahtlos an das bereits bestehende Unternehmensbild anknüpfen. Mit der „Jeder kocht sein eigenes Süppchen“-Strategie kommt hier niemand weiter. Es gilt, eine Story zu entwickeln, die den unterschiedlichen Ansätzen gleichermaßen gerecht wird. Doch warum passiert dies so selten?

IR UND PR – EIN PLÄDOYER FÜR MEHR WEITBLICK

Das Grundprinzip von Kommunikation ist nicht die bewährte Stabilität, sondern erfinderische Dynamik. Es ist daher für beide Kommunikationsdisziplinen an der Zeit, lieb gewonnene alte Gewohnheiten

über Bord zu werfen. Das fällt mitunter schwer, schafft aber Raum für neue Möglichkeiten. Eine integrierte Kommunikation braucht permanente Weiterentwicklung mit Weitblick und einen gesunden Austausch. Wenn wir jedoch in einem Unternehmen nachfragen, wie der interne Austausch zwischen IR und PR läuft, hören wir immer wieder, dass man sich bei Einzelprojekten abstimmen würde, es aber keinen Bedarf für einen kontinuierlichen Austausch gäbe. Hier ist Umdenken angesagt! Damit IR und PR in Zukunft gemeinsam noch mehr erreichen können, haben wir einen kleinen Leitfaden entwickelt. Getreu dem Motto „Keep it simple!“ steht für uns die tägliche Praxis im Mittelpunkt.

UMDENKEN FÜR EINE ERFOLGREICHERE KOMMUNIKATION

Fazit: Das „Umdenken“ von IR und PR ist keine rhetorische Floskel. Es fehlt an einer gemeinsamen konzeptionellen Vorgehensweise und dem übergeordneten strategischen Weitblick. Viele IR- und PR-Manager konzentrieren sich auf ihren jeweils eigenen Bereich und scheuen den Blick über den Tellerrand hinaus. So bleibt das Potenzial einer integrierten Kommunikation für beide Fachbereiche unerreicht. Es ist Zeit, abteilungsübergreifend zu agieren. Unsere zehn Faustregeln sind ein Denkanstoß in diesem Prozess. Denn eines ist sicher: Gemeinsam können beide Disziplinen weitaus mehr erreichen. 

TEXT jan.hutterer@kirchhoff.de

DESIGN holger.ziemann@kirchhoff.de



DREI SCHRITTE FÜR EINE ERFOLGREICHE INTEGRIERTE IR-PR-KOMMUNIKATION:

1

GRUNDLAGEN LEGEN

1. MEHR OFFENHEIT // Die Bereitschaft, sich der anderen Seite zu öffnen, ist die Grundlage für eine erfolgreiche integrierten Kommunikation. Es gilt, den Mehrwert eines gemeinsamen Agierens zu erkennen.
2. MEHR GEMEINSAMKEITEN // Eine gemeinsame Zielsetzung schweißt zusammen und lässt die Beteiligten in die gleiche Richtung schauen. Übergeordnete Ziele sind schnell gefunden. Diese sollten schriftlich fixiert werden.
3. MEHR GLAUBWÜRDIGKEIT // Die gemeinsame Konzeption einer integrierten Kommunikation mit abgestimmten Themen und einem systematischen Vorgehen gibt IR und PR mehr Glaubwürdigkeit. Dieses Konzept sollten beide Seiten verbindlich anerkennen.

2

ZUSAMMENARBEIT REGELN

4. MEHR ORGANISATION // Es sollte eine gemeinsame übergeordnete Instanz geschaffen werden. Wegen der rechtlichen Komplexität und Sensibilität der Kapitalmarktkommunikation sollte die Hoheit im Zweifelsfall bei der IR liegen.
5. MEHR INTEGRATION // Die Kommunikation zwischen den Abteilungen sollte sich nicht auf einzelne Projekte beschränken, sondern muss institutionalisiert werden. Sinnvoll ist ein regelmäßiger Jour Fixe.
6. MEHR WISSENSTRANSFER // Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert ein gemeinsames fachliches Verständnis. Die regelmäßigen Jour-Fixe-Termine sollten daher auch dafür genutzt werden, wichtige Hintergründe zu erläutern.

3

WERTE LEBEN

7. MEHR KLARHEIT // Erfolgreiche integrierte Kommunikation braucht eine klare Linie. Dies betrifft nicht nur die Konzeption, sondern auch deren Umsetzung. Beide Seiten sollten sich bei ihrer Arbeit stets an der gemeinsamen Leitlinie orientieren.
8. MEHR FAIRNESS // Gerade wenn es um Budgets oder Projektverantwortlichkeiten geht, wird die Beziehung auf eine harte Probe gestellt. In solchen Situationen ist Fairness im Umgang das oberste Gebot.
9. MEHR TRANSPARENZ // Beide Seiten sollten offen agieren und sich gegenseitig auf dem Laufenden halten. Nur wenn alle Punkte auf den Tisch kommen, lässt sich die gemeinsame Linie erfolgreich umsetzen.

DER WEG DURCH DEN PARAGRAPHEN- DSCHUNGEL

Nichtfinanzielles Reporting ist nun für viele kapitalmarktorientierte Unternehmen verpflichtend.

WORUM GEHT ES?

Im März 2017 wurde das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz verabschiedet. Damit wird die Veröffentlichung einer nichtfinanziellen Erklärung erstmals für das Geschäftsjahr 2017 verpflichtend. Darüber hinaus müssen börsennotierte Unternehmen die Erklärung zur Unternehmensführung um die Beschreibung eines Diversitätskonzeptes erweitern.

NICHTFINANZIELLE
ERKLÄRUNG

WER IST
BETROFFEN?

WER IST
BEFREIT?

Tochterunternehmen müssen nicht berichten, wenn sie in den Konzernabschluss ihres Mutterunternehmens einbezogen sind und in diesem Konzernlagebericht EU-konform über die nichtfinanziellen Belange berichtet wird. Darüber hinaus ist in eng begrenzten Ausnahmefällen das Weglassen nachteiliger Informationen gestattet.

Betroffen sind große Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern. Groß sind Unternehmen, die einen Umsatz über 40. Mio. Euro und/oder eine Bilanzsumme über 20. Mio. Euro haben. Unternehmen im öffentlichen Interesse sind solche mit zum Handel an einem organisierten Markt zugelassenen Wertpapieren, Kreditinstitute und Versicherungen.

1. Welche Inhalte?

Der Gesetzgeber macht keine abschließenden Vorgaben, welche Angaben erforderlich sind. Mindestens sollte jedoch über die folgenden fünf Belange berichtet werden:

- Umweltbelange
- Arbeitnehmerbelange
- Sozialbelange
- Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption

Zusätzlich ist eine Beschreibung des Geschäftsmodells erforderlich.

2. Was muss berichtet werden?

Bezogen auf die nichtfinanziellen Belange müssen

- verfolgte Konzepte und deren Ergebnisse,
- wesentliche Risiken im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit,
- wesentliche Risiken, die mit den Geschäftsbeziehungen der Kapitalgesellschaft, ihren Produkten und Dienstleistungen verknüpft sind,
- die bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren,
- ggf. Hinweise auf im Jahresabschluss ausgewiesene Beträge berichtet werden.

3. Gewusst wie!

Wesentlichkeit

Es müssen Angaben gemacht werden, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens sowie der Auswirkungen der Tätigkeit erforderlich sind.

Comply or Explain

Es gilt der „Comply or Explain“-Ansatz für Konzepte, d.h. hat ein Unternehmen kein Konzept zu einem oder mehreren der geforderten Belange, muss es das Fehlen erläutern. Die Unternehmen sind jedoch nicht verpflichtet, Konzepte zu etablieren. Für die Beschreibung der Risiken gilt der Comply or Explain-Ansatz nicht.

Orientierung

Eine Orientierung an Reporting Guidelines (GRI, ISO 26000, etc.) ist möglich, sofern alle Belange abgedeckt werden.

4. Eins, zwei oder drei?

Es gibt drei verschiedene Möglichkeiten, gesetzeskonform zu berichten:

1. Nichtfinanzielle Erklärung im Lagebericht des Geschäftsberichts
2. Offenlegung eines nichtfinanziellen Berichts zusammen mit dem Lagebericht
3. Eigenständiger Bericht, z. B. Nachhaltigkeitsbericht

5. Pflichten! Pflichten! Pflichten?

Prüfungspflicht

Es wird lediglich geprüft, ob die nichtfinanzielle Erklärung vorgelegt wurde. Eine inhaltliche Prüfung erfolgt nicht. Aber: Gab es eine externe inhaltliche Prüfung, muss diese gemeinsam mit der nichtfinanziellen Erklärung zugänglich gemacht werden.

Vorlagepflicht

Die nichtfinanzielle Erklärung muss dem Aufsichtsrat vorgelegt und von ihm geprüft werden.

Struktur

Zur Struktur der nichtfinanziellen Erklärung oder des nichtfinanziellen Berichts werden keine Vorgaben gemacht. Zusätzliche – über die geforderten Belange hinausgehende – Angaben sind möglich. Damit kann z. B. ein bestehendes CSR-Kapitel im Geschäftsbericht als nichtfinanzieller Bericht gelten, sofern über alle geforderten Belange berichtet wird.

Die Erweiterung der Erklärung zur Unternehmensführung

- WER** – Große börsennotierte AGs, KGaAs und SEs ab 250 Mitarbeitern
- WAS** – Beschreibung eines Diversitätskonzeptes für die Zusammensetzung des vertretungsberechtigten Organs und des Aufsichtsrats
- WIE** – Berichtet werden müssen Ziele, die Umsetzung und die erreichten Ergebnisse – im Hinblick auf Diversitätsmerkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund)

Disclaimer: Die Informationen in diesem Artikel dienen ausschließlich zu Informationszwecken. Sie stellen keine rechtliche Beratung dar und unterliegen keiner Gewährleistung.

TEXT laura.schnober@kirchhoff.de

DESIGN rafaela.marquart@kirchhoff.de



**THE
TASK
OF
ART
TODAY
IS
TO
BRING
CHAOS
INTO
ORDER**

UNSICHER! UNGEWISS! UNGLAUBLICH!

DIE WAHL DES GRAVENS

Unsicherheit“ ist das Wort der Saison – zumindest der Geschäftsberichts-Saison. Kein Wunder bei der Menge an politischen Baustellen, die es zu Beginn des Jahres 2017 auf der Weltkarte gab und weiterhin gibt. Natürlich waren da die schwelenden internationalen Konflikte und die üblichen unsicheren Kantonisten auf der volkswirtschaftlichen Weltbühne. Aber es ist schon erstaunlich: Auch demokratische Wahlen und Referenden fanden Eingang in die Prognose- und Risikoberichte – und zwar als Unsicherheitsfaktoren. Das ist paradox. Schließlich fallen solche Abstimmungen ja nicht vom Himmel, sondern sie werden Monate im Voraus angekündigt und zu vorab definierten Zeitpunkten durchgeführt. Zudem gibt es nur eine überschaubare – und somit planbare – Anzahl möglicher Wahlergebnisse. Zugegeben: Brexit-Votum und us-Wahl gingen nicht ganz so aus wie vorhergesagt. Aber Unternehmen haben nun mal kein Anrecht auf zutreffende Wahlprognosen. Im Gegenteil ist es ja gerade das Wesen einer Wahl, dass ihr Ergebnis erst im Nachgang

feststeht. Insofern kann man die – zugegebenermaßen philosophische – Frage stellen, welches Maß an Planungssicherheit Unternehmen eigentlich für sich in Anspruch nehmen, wenn schon reguläre Wahlen „Unsicherheit“ erzeugen.

Einen kleinen Hinweis darauf gibt erstaunlicherweise der DRS 20. Der hätte Unternehmen nämlich sogar erlaubt, ihre Prognosequalität einzudampfen, „(w)enn besondere Umstände dazu führen, dass in Bezug auf die zukünftige Entwicklung aufgrund gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen außergewöhnlich hohe Unsicherheit besteht ...“ (Tz. 133, Satz 1). In diesem Fall könnten Unternehmen sich unter anderem auf die komparative Prognose zurückziehen – für Transparenzmuffel wäre das sicherlich ein willkommenes Schlupfloch. Jedoch: Anwendung hat der entsprechende Passus zumindest bei den hier zitierten Kandidaten nicht gefunden. So schlimm war es dann mit der Unsicherheit wohl doch nicht. Ein Glück.

.1

TEXT kai.roeske@kirchhoff.de

DESIGN kristina.koch@kirchhoff.de

„Die politischen **UNSTICHERHEITEN** haben erheblich zugenommen.“

DÜRR GESCHÄFTSBERICHT 2016, S. 93

„Wir sehen ein hohes Maß an **UNSTICHERHEIT** in Bezug auf die künftige Entwicklung der Weltwirtschaft. Wesentliche Hauptrisiken resultieren zum Beispiel aus dem Brexit-Votum im Juni 2016, aus den politischen **UNSTICHERHEITEN** im Zuge der US-Präsidentenwahl sowie aus einem zunehmenden Trend in Richtung Populismus.“

SIEMENS GESCHÄFTSBERICHT 2016, S. 30

„Gleichzeitig ist **UNSTICHERHEIT** das zentrale Thema des laufenden Jahres. An erster Stelle ist hier der Start der neuen US-Regierung zu nennen. Darüber hinaus bergen die kommenden Verhandlungen über den Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union [sowie] die anstehenden Wahlen in anderen europäischen Ländern ... zusätzliche **UNSTICHERHEITEN** ...“

LINDE FINANZBERICHT 2016, S. 96

„Vor dem Hintergrund wichtiger Wahlen in einigen Ländern dürfte sich vor allem die **UNSTICHERHEIT** über die künftige politische Entwicklung in Europa **BELASTEND** auswirken.“

**BAYER GESCHÄFTSBERICHT 2016
(ERWEITERTE FASSUNG), S. 165**

„Neben der **UNSTICHERHEIT** aus dem anstehenden Brexit tragen aber auch die kommenden Wahlen in den Niederlanden sowie in Frankreich und Deutschland zur **UNSTICHERHEIT** über den weiteren europäischen Wachstumspfad bei.“

LUFTHANSA GESCHÄFTSBERICHT 2016, S. 70



„... stellen politische **SPANNUNGEN** und wirtschaftliche **UNSTICHERHEITEN** infolge des Ausgangs des EU-Referendums in Großbritannien („Brexit“) sowie des Ergebnisses bei den Präsidentschaftswahlen in den USA weiterhin eine **BEDROHUNG** für die wirtschaftliche Entwicklung dar.“

ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2016, S. 115

„2017 ist ein besonderes Wahljahr – unter anderem in den Niederlanden, Frankreich und Deutschland wird gewählt. Die **UNGEWISSEHEIT** über den möglichen Kurs neuer Regierungen diesseits und jenseits des Atlantiks könnte unter anderem das Investitionsklima dämpfen und die prognostizierten Wachstumsaussichten mittelfristig gefährden. (...) **NEGATIVE** Auswirkungen auf das Investitionsklima und die Wachstumsaussichten in Europa können auch von dem **UNGEWISSEN** zukünftigen vertraglichen Verhältnis zwischen Großbritannien und der Europäischen Union sowie den damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen ausgehen.“

LINDE FINANZBERICHT 2016, S. 87

„2017 ist indes mit einer höheren Volatilität zu rechnen. Der Hauptgrund hierfür ist die geopolitische **UNSTICHERHEIT** nach der Amtsübernahme der neuen Regierung in den USA und im Zusammenhang mit mehreren bevorstehenden Wahlen in Europa. Die globale wirtschaftliche und politische Divergenz verursacht **UNSTICHERHEIT** und Volatilität.“

ALLIANZ KONZERN GESCHÄFTSBERICHT, S. 56

„Allerdings sind vor allem die politischen **UNSTICHERHEITEN** so hoch wie selten zuvor. (...) Weltweit beobachten wir den Trend, das eigene Wohl in der Abschottung, nicht in der Zusammenarbeit zu suchen.“

BASF BERICHT 2016, S. 9

SACKGASSE FÜR DIE ETABLIERTE NACHHALTIGKEITS-BERICHTERSTATTUNG?

Integrated Reporting ist ein heißes Eisen in der Nachhaltigkeits-Community. Mythen und Fehleinschätzungen umranken den innovativen Ansatz – und oftmals ist nicht wirklich klar, wohin die Reise geht. Und was ist eigentlich mit der Global Reporting Initiative? Eine Navigationshilfe.

BITTE GEBEN SIE
IHR ZIEL EIN



Fest steht: Das Berichterstattungsrahmenwerk der Global Reporting Initiative (GRI) ist der de-facto-Standard des nachhaltigen Kommunikationskosmos. Im Jahr 2015 veröffentlichten bereits 82 Prozent der 250 global größten Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsinformationen entsprechend der GRI-Berichterstattungsleitlinien. Und das mit steigender Tendenz: Die erst am 19. Oktober 2016 veröffentlichten GRI-Standards ebnen dank flexiblem, modularem Aufbau den Weg für eine zukunftsfähige Berichterstattung. Auch inhaltlich schaffen die neuen Standards noch einmal grundlegende Klarheit: Nachhaltigkeitsberichte auf Grundlage der Global Reporting Initiative sollen – so die Standardsetzer – wirkliche Bedeutung haben und wertvolle Informationen über die wesentlichen nachhaltigkeitsrelevanten Themen einer Organisation enthalten. Die Route scheint also berechnet.

Mit dem Konzept der integrierten Berichterstattung (<IR>) setzt jedoch ein recht neuer Reporting-Ansatz den Blinker in Richtung Überholspur und greift dabei das auf, was separaten Finanz- und Nachhaltigkeitsberichten meist fehlt: die echte Verbindung zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmenswirklichkeit. Im Mittelpunkt des vom International Integrated Reporting Council (IIRC) im Jahr 2010 ins Leben gerufenen Konzepts steht die Wertschaffung des Unternehmens. Diese bemisst sich entgegen traditionell ökonomischer Sichtweisen zunehmend nach neuen, oftmals sozioökologischen Einflussfaktoren. Der Unternehmenserfolg ist damit maßgeblich von der Verfügbarkeit,

Qualität und Handhabung einer Vielzahl an Ressourcen abhängig – kurz: den Kapitalien eines Unternehmens (s. Marginalie links).

Was sich in der Theorie so einleuchtend anhört, bringt die etablierte Nachhaltigkeitsberichterstattung regelmäßig ins Schleudern. Nach GRI berichtenden Unternehmen rauchen die Köpfe, stellt sich nun nicht nur die Frage, was denn jetzt genau mit Nachhaltigkeit im integrierten Bericht gemeint sein könnte, sondern vielmehr, wie es mit der bisherigen GRI-Praxis im Unternehmen weitergehen wird. Können die im Nachhaltigkeitsbericht aufgegriffenen wesentlichen Aspekte auf die integrierte Berichterstattung übertragen werden? Oder einfacher ausgedrückt: Nachhaltigkeit nach GRI = Nachhaltigkeit nach <IR>?

Ob die Gleichung aufgeht, ist niemandem so wirklich klar. Was bleibt, ist die Frage nach dem richtigen Weg.

DIE OPTIMALE ZIELFÜHRUNG

Um der Sache auf die Spur zu kommen, lohnt es sich, einen näheren Blick auf die unterschiedlichen Wesentlichkeitsdefinitionen von <IR> und GRI zu

KAPITALIEN DES UNTERNEHMENS

- Finanzkapital (Fremd- und Eigenkapital)
- Produziertes Kapital (Physische Objekte)
- Humankapital (Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter)
- Intellektuelles Kapital (Wissensbasis der Organisation)
- Soziales Kapital (Beziehung einer Organisation zu Stakeholdern)
- Naturkapital (Erneuerbare und nicht erneuerbare Ressourcen)



werfen. Was wesentlich und damit wichtig genug ist, um in den Bericht aufgenommen zu werden, betrachtet die integrierte Berichterstattung durch die Linse des Unternehmenserfolgs: „An integrated report should disclose information about matters that substantively affect the organization’s ability to create value over the short, medium and long term.“

Das IIRC bezieht in seinen Materialitätsbegriff durchaus Faktoren der Wertschöpfung ein, die ihren Ursprung nicht in der direkten unternehmerischen Tätigkeit, sondern im erweiterten Stakeholderumfeld haben – sofern sie denn einen signifikanten Effekt auf die Wertschöpfung der berichterstattenden Einheit ausüben. Dem holistischen Wesentlichkeitsverständnis des <IR> werden also halbtransparente Scheuklappen aufgesetzt, die letztendlich den Blick auf diejenigen Aspekte ermöglichen, die das Unternehmen ökonomisch vorantreiben.

Im Gegensatz zu dieser wertschöpfungsfokussierten und damit schlussendlich kapitalmarktorientierte Materialitätsdefinition des <IR> richtet GRI das Augenmerk auf diejenigen wesentlichen Themen, die nicht nur für Investoren, sondern auch für andere Anspruchsgruppen des Unternehmens interessant sind:

Der Bericht sollte die Aspekte abdecken, die die wesentlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Organisation wiedergeben bzw. die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.

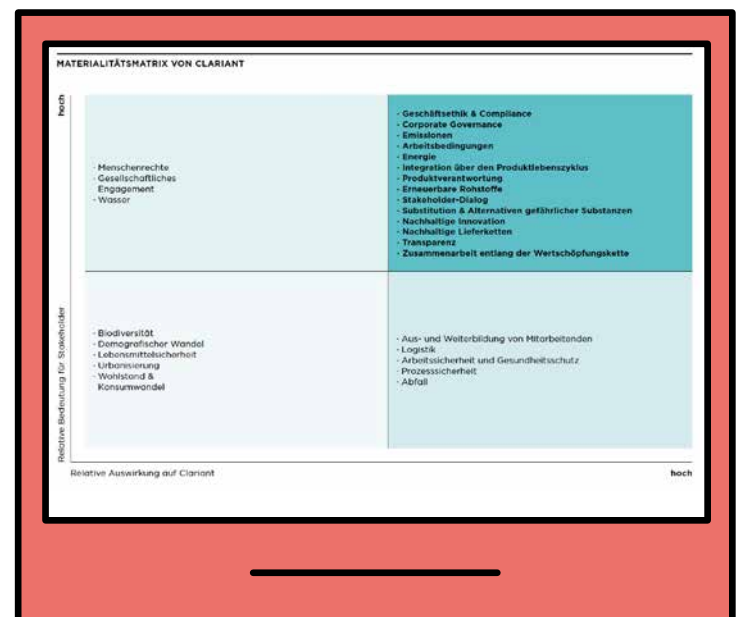
Die gute Nachricht: Sowohl <IR> als auch GRI dienen dazu, den (wenn auch auf den ersten Blick unterschiedlichen) Adressaten entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Die schlechte Nachricht: Die Outside-in-Perspektive der integrierten Berichterstattung scheint mehr eine Sackgasse für das Inside-out-orientierte Materialitätsverständnis der GRI zu sein, als dass sie eine Vereinbarkeit der beiden Reporting-Ansätze vermuten lässt.

Das Ziel, eine gangbare Lösung der Berichterstattung für die offenbar bestehenden Interessenskonflikte zwischen <IR> und GRI-Leitlinien zu finden, ist also klar formuliert. Die Frage, ob und wenn ja, wie Unternehmen ihre Geschäftsleistung integriert kommunizieren können, ohne dabei den Blick für das Wesentliche gemäß GRI zu verlieren, entpuppt sich jedoch als kniffliges Unterfangen. Lösungsvorschläge? Schwierig. Dennoch spuckt das Navigationsgerät zögernd vier mögliche Berichterstattungsrouuten aus.

DIE SCHNELLSTE ROUTE

Die schnelle Routenoption verspricht eine Streckenführung, die für die Verbindung von A nach B die wenigste Zeit benötigt. Um also elegant ans Ziel zu kommen, führt der Weg für das Nachhaltigkeitsreporting direkt über die zweispurige Autobahn: Im Ergebnis bedeutet die Wahl der schnellsten Route, auf Bewährtes zurückzugreifen und das Konzept zweier separater Berichte beizubehalten – einer nach <IR>, einer nach GRI. Die Kommunikationsinnovation bezieht sich somit maßgeblich auf die Weiterentwicklung des Geschäftsberichts hinsichtlich eines integrierten Berichtswerk, welches in einem gewissen Umfang auch Nachhaltigkeitsthemen behandelt – detaillierte Informationen bleiben jedoch dem klassischen Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Leitlinien vorbehalten. Im Ergebnis greift das berichtende Unternehmen also auf zwei größtenteils voneinander unabhängige Reporting-Formate zurück, die zweifelsohne gewisse Schnittmengen aufweisen, jedoch in ihrer Kernaussage unterschiedliche Adressatengruppen berücksichtigen.

Wie dieser Weg aussehen kann, zeigt Clariant: Das Unternehmen mit den Geschäftsfeldern Care Chemicals, Natural Resources, Catalysis und Plastics & Coatings veröffentlicht sowohl einen integrierten Bericht nach Maßgabe des IIRC als auch einen Nachhaltigkeitsbericht in der GRI-G4-Version der GRI-Richtlinien. Clariants globale Ziele und finanzielle Themen werden innerhalb des integrierten Berichtswerks um die strategisch relevanten Aspekte aus dem Sustainability Report ergänzt.

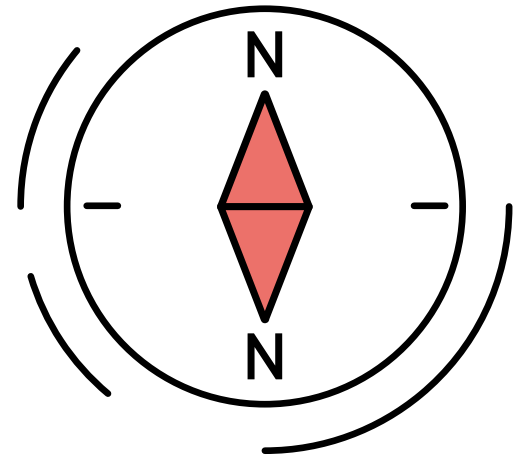


Die parallele Kommunikation durch separate Integrated und Sustainability Reporting kann jedoch seine Tücken haben: Was der vermeintlich schnellsten Routenoption fehlt, ist vor allem die Verarbeitung wichtiger Verkehrsmeldungen. So endet der Geschwindigkeitsrausch spätestens dann, wenn das berichtende Unternehmen aufgrund des erhöhten Informationsaufkommens im Stau steckenbleibt.

Grund dafür ist, dass GRI nicht zwangsläufig die Relevanz der Nachhaltigkeitsinformationen für die unternehmerische Wertschöpfung anvisiert. Für Unternehmen bedeutet dies, Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts, die Bezug zu der wertschöpfungsorientierten Sichtweise des IIRC-Konzepts aufweisen, sorgfältig auszuwählen und in den integrierten Bericht einfließen zu lassen. Im Ergebnis besteht allerdings die Gefahr, dass Elemente des Nachhaltigkeitsberichts in die integrierte Berichterstattung übernommen werden, die aufgrund unterschiedlicher Wesentlichkeitsanalysen einen klaren Link zum Wertschöpfungsthema vermissen lassen. Eine unüberlegte Integration der für die klassische Nachhaltigkeitsberichterstattung wesentlichen Aspekte kann also mehr Unklarheiten schaffen, als dass sie Informationslücken schließt – und erschwert so den Weg hin zu einer ganzheitlichen Berichterstattung.

Zudem steuert das Duo aus <IR> und GRI-geleitetem Reporting geradewegs auf die zweite Baustelle der schnellsten Routenoption zu: So wie das Navigationsgerät bei der Wahl der schnellsten Strecke nicht auf die letztendliche Kilometerzahl achtet, kann sich auch die Berichtsfamilie aus integrierten und nachhaltigkeitsorientierten Berichten ungewollt zu einer seitenstarken Informationsflut entwickeln, welche die geschriebene Prägnanz mitunter vermissen lässt.

Somit wird deutlich, dass oft zwar eine äußerliche Integration von Finanz- und Nachhaltigkeitswelt gelingt – der wesentliche Aussagegehalt von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch aufgrund getrennter Wesentlichkeitsanalysen nebeneinander bestehen bleibt.



separate Wesentlichkeitsanalyse auf Grundlage der GRI-Berichterstattungsleitlinien. Die Identifizierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen beruht auf etablierten Berichtsstandards der Lageberichterstattung und gibt dabei in Form eines Managementviews den Blick der Unternehmensleitung wieder. Verschiedene Stakeholderinteressen werden im relevanten Unternehmenskontext bewertet und fließen in das Materialitätsverständnis des Industriekonzerne ein. Dennoch verschwindet die Global Reporting Initiative nicht gänzlich von der Bildfläche: An ausgewählten Stellen referenziert thyssenkrupp auf die GRI-G4-Version des Reportinginstruments.

Die integrierte Berichterstattung fokussiert demnach den Kapitalmarkt als Kernzielgruppe des fertigen Berichtswerks; die strenge Materialitätshürde wesentlicher Informationen inklusive. Die Gefahr, dass auf diesem Weg wichtige, nichtfinanzielle Informationen aufgrund ihrer nur mittelbaren Wertrelevanz in einer unbedachten Minute nicht angemessen behandelt oder gar gänzlich ausgeblendet werden, ist groß.

DIE ÖKONOMISCHSTE ROUTE

Die ökonomische Route versucht, die bestmögliche Balance zwischen kurzer und schneller Zielführung zu finden, um auf diesem Wege die Schlaglöcher der anderen Streckenoptionen weiträumig zu umfahren. Für die Berichterstattung bedeutet dies in der einfachsten Übersetzung, kapitalmarktorientiertes mit nachhaltigkeitsfokussiertem Wesentlichkeitsverständnis in einem gemeinsamen Bericht zu vereinen.

Der Chemiekonzern BASF informiert beispielsweise in seinem integrierten Unternehmensbericht unter dem Titel „BASF Bericht 2016“ über

ZIEL

ZIEL

DIE KÜRZESTE ROUTE

Die kürzeste Route sucht hingegen die Streckenvariante, welche in Sachen Entfernung die angenehmste ist. Der ideale Weg – so scheint es – bedeutet für die Berichterstattung doch, auf die Wesentlichkeitsanalyse nach GRI zu verzichten und das Scheinwerferlicht auf das Konzept des <IR> zu richten.

Als Beispiel sei der Industriekonzern thyssenkrupp genannt: Das Unternehmen verfolgt eine kontinuierliche und vollständig integrierte Berichterstattung und verzichtet dabei auf eine

die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung des Unternehmens. Indem Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung miteinander verbunden werden, vereint der Chemie-Riese diejenigen finanziellen und nichtfinanziellen Informationen, die für die Bewertung seiner Leistung wesentlich sind. Als Pilotunternehmen des IIRC-Programms verzichtet BASF bewusst auf einen separaten Finanz- oder Nachhaltigkeitsbericht und setzt darüber hinaus auf ergänzende Informationen via Online-Auftritt. Zusätzlich widmet sich der integrierte Bericht in einem eigenen Kapitel ganz dem Nachhaltigkeitsmanagement innerhalb des Konzerns und verweist zudem auf die separate GRI-geleitete Wesentlichkeitsanalyse.

Eine vollständige Integration von vormalig separater Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung bedeutet, die auf eigenen Wesentlichkeitsverständnissen aufgebauten und bereits gefestigten Prozesse der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu koordinieren und zu vereinheitlichen, Verantwortlichkeiten neu zu finden und die gewonnenen Informationen schließlich in einem zentralen Berichtswerk miteinander zu kombinieren. Die resultierenden umfangreichen Reportingprozesse benötigen somit eine Vielzahl interner Ressourcen, um eine erfolgreiche Realisierung des Langzeitprojekts „Integrierter Bericht“ verbuchen zu können.

Zudem ist es die Kunst eines gelungen integrierten Berichts nach Maßgabe des IIRC, prägnante Informationen bereitzustellen, welche ein möglichst ganzheitliches Bild des Unternehmens zeichnen. Genügend Informationen für alle Stakeholder des Unternehmens bereitzustellen, um Informationsdefiziten vorzubeugen und gleichzeitig den Berichtsinhalt dahingehend zu kürzen, dass ein kompaktes Berichtswerk ohne redundante Informationen entsteht, ist ein Balanceakt. Für Berichtersteller bedeutet dies, vorsichtig, ausgeschlafen und wachsam in der Auswahl ihrer Berichtsinhalte zu sein, um nicht ungewollt von der oft unbekannten Fahrbahn abzukommen. Nicht umsonst ist eines der häufigsten Unfallrisiken der Sekundenschlaf.

OFFROAD

Routenmodell Nr. 4: eigene Wege gehen. Die Offroad-Methode gibt Unternehmen die Möglichkeit, ein einzigartiges Wesentlichkeitsmodell zu entwickeln, das sowohl mit dem IIRC-Rahmenwerk als auch den GRI-Lichtlinien vereinbar ist. Um die Geländetauglichkeit ihrer Berichterstattung zu testen, liefert die Überlegung, ob es einen wesentlichen Aspekt der GRI-Berichterstattung gibt, der nicht früher oder später auf den Unternehmenserfolg einwirkt, den nötigen Zündstoff.

Die gewagte Hypothese: Die innerhalb der Wesentlichkeitsanalyse nach GRI-Maßgabe ermittelten Nachhaltigkeitsaspekte bilden den Ausgangspunkt der Materialitätsanalyse des <IR> und werden somit wichtiger Bestandteil eines jeden integrierten Berichts.

Der Übertragungsnetzbetreiber TENNET vereint in seiner Wesentlichkeitsanalyse sowohl Stakeholder- als auch unternehmensinterne Anliegen und kombiniert diese auf Basis ihres signifikanten Einflusses auf die Geschäftstätigkeit. Im Ergebnis deckt die Wesentlichkeitsanalyse auf Grundlage von IIRC und GRI sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle materielle Aspekte ab.



Eine integrierte Wesentlichkeitsanalyse schließt natürlich nicht aus, dass ein Bericht nach Maßgabe des <IR> weiterhin als zentrales Kommunikationsinstrument fungiert und der Nachhaltigkeitsbericht spezielle Informationen für einen weiteren Adressatenkreis beinhaltet. Entscheidend ist die gemeinsame Basis, das gemeinsame Verständnis des Wesentlichkeitsbegriffs, auf das sowohl die integrierte Berichterstattung als auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung aufbauen.

Die Hauptaufgabe der Unternehmen liegt jetzt darin, den Missing Link zwischen GRI-Nachhaltigkeitsthemen und unternehmerischer Wertschöpfungsfähigkeit zu identifizieren und zu bewerten. Wie dieser aussieht? Alles eine Frage der Perspektive.

TEXT theresa.stueven@kirchhoff.de

DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de



**WO IST
DER BEEF?**



Langweilig. Nein, laaaaaaangweilig. So präsentierte sich in – Achtung, Qualified Guess – mehr als 99 Prozent aller Fälle der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers, wie wir ihn bisher aus Geschäftsberichten kennen. Ein statischer Formeltext, bei dem die aufwändigste redaktionelle Arbeit jedes Jahr darin bestand, diverse Datumsangaben zu aktualisieren. Naja, wenn schon langweilig, waren sie bis dato zumindest kurz. Ein echtes Asset in Zeiten, in denen Unternehmen eifrig darum kämpfen, jede Zeile scheinbar überflüssigen textlichen Ballasts aus ihren Berichten zu eliminieren.

Doch es kam der Tag, wo der gelangweilten Leserschaft Besserung versprochen ward. Auftritt: der neue Bestätigungsvermerk. Individuell soll er sein, detaillierte Einblicke in bislang vertrauliche Schwer- und gegebenenfalls Streitpunkte der Abschlussprüfung eröffnen, die zuvor hinter sorgfältig verschlossenen Türen zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer diskutiert wurden. Na gut, ein bisschen länger als das mitreißende Vorgängerformat wird das Ganze ausfallen, aber da muss man ja bitte schön auch den informativen Mehrwert gegenrechnen.

Verpflichtend anzuwenden ist der neue Bestätigungsvermerk zwar erst für Geschäftsjahre, die nach dem 17. Juni 2016 begonnen haben, aber mit Sicherheit haben doch ein paar Streber aus dem DAX 30 in der diesjährigen Berichtssaison schon geübt. Ich schaue mal nach ...

VOM REGEN IN DIE TRAUFE

Huch! Ein stolzes Drittel der DAX-Konzerne, bemerkenswerterweise überwiegend Mandanten von PwC, greift tatsächlich bereits auf das erweiterte Format zurück. Erweitert meint dabei Umfänge zwischen fünf (u. a. DEUTSCHE POST DHL) und maximal (BAYER) zehn Layoutseiten. Ich werde ein bisschen euphorisch: Bis zu zehn Seiten voller pikanter Enthüllungen aus dem Backstage-Bereich der Abschlussprüfung! Endlich die ganze Wahrheit, spannender als jeder Krimi. Sorry, Prognose, deine Tage als interessantester Berichtsabschnitt sind gezählt.

Doch schnell weicht meine Euphorie einer ausgewachsenen Ernüchterung. Denn mehr als die Hälfte des Textes entpuppt sich in allen Bestätigungsvermerken als genau das, was doch

eigentlich keiner mehr haben wollte: generischer, häufig sogar wortgleicher Formeltext. Individuell wird es allein im Abschnitt zu den besonders wichtigen Prüfungssachverhalten. Kenner sprechen in diesem Kontext übrigens von KAMS – Key Audit Matters.

BUNTER THEMENTELLER

Zwischen drei (SAP und VONOVIA) und sieben (BAYER) eben dieser KAMS werden dem neugierigen Publikum in mehrheitlich leserfreundlicher Struktur dargeboten, wobei sich vier als das gesunde Standardmaß herauszukristallisieren scheint. Jenseits einiger mehrmals anzutreffender Klassiker wie der Bewertung von Goodwill oder Finanzinstrumenten präsentieren sich die Prüfungsschwerpunkte erfreulich unternehmensspezifisch – von der neuen Geschäftsstrategie „COMMERZBANK 4.0“ über den Rechtsstreit der DEUTSCHEN TELEKOM hinsichtlich TOLL COLLECT bis hin zur Aufspaltung der Geschäftsaktivitäten bei E.ON und RWE. Yeah, jetzt wird's richtig interessant ...

FRIEDE, FREUDE, EINVERNEHMEN

Naja, eher so mittelmäßig interessant. Glaubt man den Ausführungen, gab es bei insgesamt 41 KAMS – nein, kein Qualified Guess, ich habe tatsächlich gezählt – nicht einen einzigen Fall berichtenswerter Meinungsverschiedenheiten zwischen Unternehmen und Prüfer. Ob Bewertungsparameter, die Anwendung neuer IFRS oder die Höhe gebildeter Rückstellungen – alles war stets angemessen, korrekt und nachvollziehbar. Freunde, wo ist der Beef?

Auf die Gefahr hin, unfair zu sein: Ich will das nicht glauben. Na klar, vor dem Testat steht naturgemäß immer ein Konsens, aber geht es bei dem neuen Ansatz nicht genau darum, für die Öffentlichkeit nachvollziehbar zu machen, wo man sich eben nicht in erster Instanz schon handelseinig war? Oder habe ich einfach die Codes, wie wir sie beispielsweise aus Arbeitszeugnissen kennen, noch nicht verstanden? Meint „die angewandten Bewertungsparameter und -annahmen liegen innerhalb vertretbarer Bandbreiten“ möglicherweise etwas ganz anderes als „wir stimmen mit den von den gesetzlichen Vertretern getroffenen Einschätzungen überein“? Ich vermag es nicht zu sagen. Noch nicht.

GEGRILLT WIRD MORGEN, FRÜHESTENS

Was bleibt also hängen? Viele Seiten, vergleichsweise wenig Erkenntnisgewinn. Den üppigen Vorschusslorbeeren sind die deutschen Pioniere in der Berichtssaison 2016 also nicht gerecht geworden. Wird es einen Lern- bzw. Entwicklungsprozess geben? Ich würde nicht darauf wetten. Zu ausgefeilt, zu gleichförmig, zu routiniert formuliert wirkten die neuen Bestätigungsvermerke bereits in ihrer Aufwärmrunde. Es riecht nach Komfortzone. Mir persönlich wäre der Geruch von Beef lieber.

TEXT alexander.wilberg@kirchhoff.de

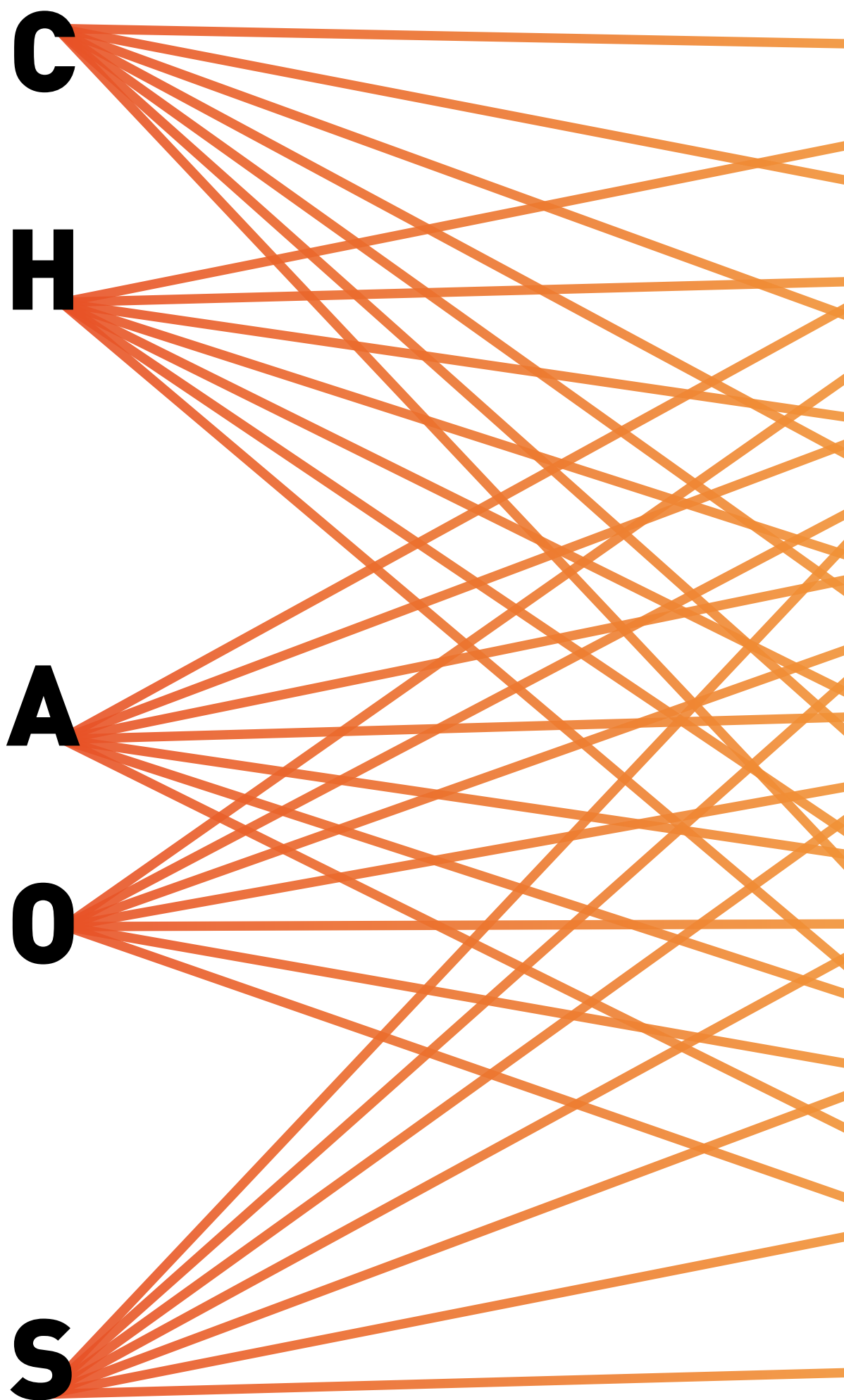
DESIGN natalie.gaspar@kirchhoff.de

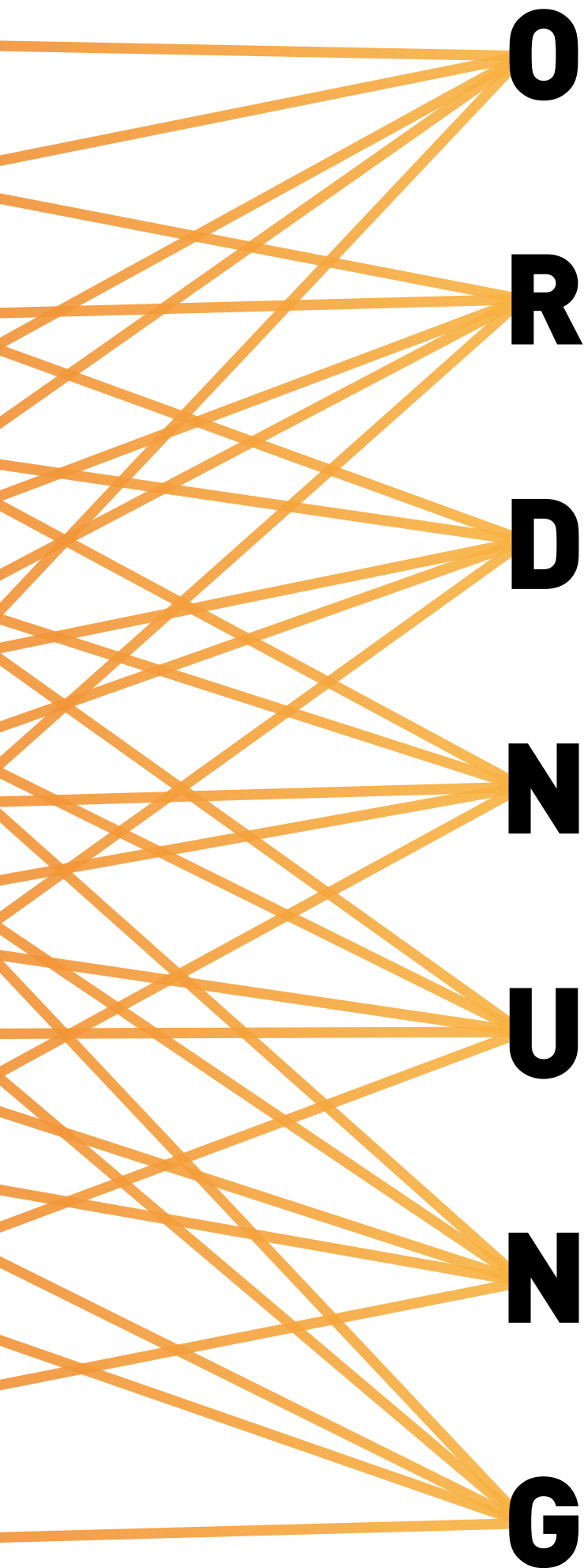
roswitha.kindler@kirchhoff.de

W
E
G
E

A
U
S

D
E
M





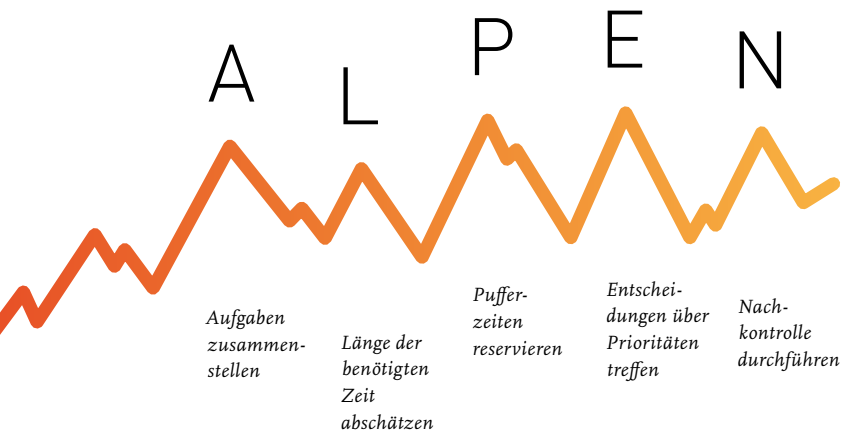
Viel zu viele Aufgaben und Anfragen, die aus allen Richtungen gleichzeitig kommen und bitte möglichst sofort erledigt werden sollen. Der Alltag in einer Agentur ist oft stressig. Kunden fordern, fragen und haben hohe Erwartungen, die es zu erfüllen gilt, – zunehmend auch in den Abendstunden und am Wochenende. Da ist es nicht immer leicht, die Übersicht zu behalten und allen Anforderungen gerecht zu werden. Durch das Gefühl, ständig verfügbar zu sein, geraten inzwischen immer mehr Menschen in einen unaufhaltsamen Strudel aus diversen Stressoren, was schließlich zur völligen Blockade – bis hin zum Burnout mit ernsthaften gesundheitlichen Konsequenzen – führen kann. Umso wichtiger ist es, die Grenzen der eigenen Belastbarkeit zu erkennen und rechtzeitig Wege und Maßnahmen zu finden, um dem täglichen Druck und Stress entgegenzuwirken und dabei dennoch effizient zu arbeiten. Zeitmanagement und eine richtige Arbeitsorganisation sind wichtig, aber auch eine vernünftige und bewusste Work-Life-Balance ist entscheidend, um der sich immer schneller drehenden Stressspirale zu entkommen.

Kaum ist man im Büro, schon klingelt das Telefon Sturm. Dringende Anfragen per E-Mail warten im Postfach. Und gleich stehen ein wichtiger Call und danach ein Meeting an. Oft fällt schon in der ersten halben Stunde die gesamte Tagesplanung in sich zusammen. Eine schnelle Umstrukturierung und eine klare Prioritätenplanung sind nun gefragt, um im vorgegebenen Zeitrahmen möglichst alle anstehenden Aufgaben effizient zu bewältigen. Die große Gefahr besteht darin, sich in den unzähligen verschiedenen Aufgaben zu verheddern und dann kopflos gleichzeitig mit allem irgendwie anzufangen. Resultat: Man schafft nichts, der Druck steigt, im schlimmsten Fall kommt Panik auf und man blockiert völlig.

GUTES ZEITMANAGEMENT UND ARBEITS-ORGANISATION SIND ENTSCHEIDEND

Eine vernünftige Zeitplanung ist die beste Basis, um nicht ins Schleudern zu geraten. Wichtig: Nicht zu eng planen und unbedingt ausreichend Zeitpuffer (ca. 40 Prozent der verfügbaren Zeit) für unerwartete und spontane Aktivitäten, aber auch für Pausen und Mittagessen, einbauen. Idealerweise plant man am Vorabend grob die Aufgabenerledigung für den nächsten Tag. Dafür reichen schon 10 Minuten. Eine gute Orientierungshilfe bietet zum Beispiel die ALPEN-Methode (siehe Fig. A, Seite 64).

Fig. A
Die ALPEN-Methode

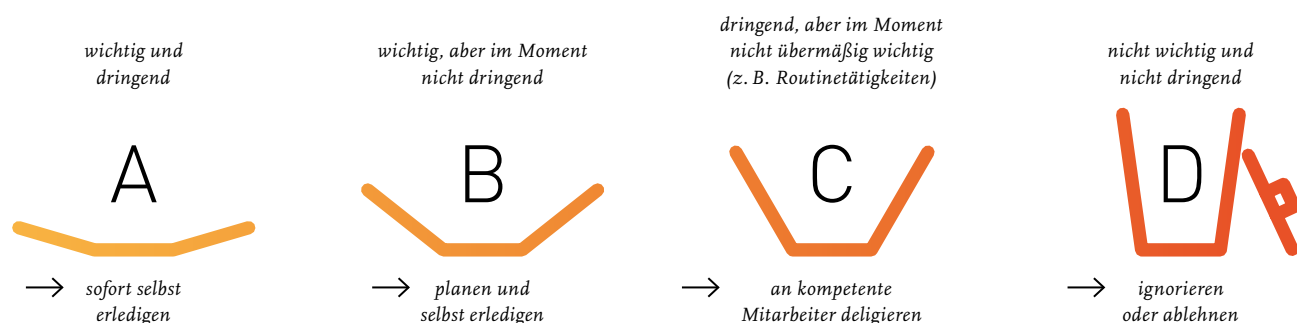


Eine To-do-Liste verschafft zusätzliche Übersicht und ein gutes Gefühl, wenn man die erledigten Punkte abhaken kann. Und hat man erst mal den Überblick, lassen sich auch leichter Prioritäten setzen: Was ist besonders wichtig und muss sofort erledigt werden, was kann man auf einen späteren Zeitpunkt verschieben? Als hilfreich zur Kategorisierung von Aufgaben hat sich das Prinzip nach Eisenhower erwiesen. Demnach lassen sich Aufgaben in vier Klassen unterteilen (siehe Fig. B, unten). Zu einer effizienten Zeitplanung gehört auch das Delegieren von Aufgaben. So können sogenannte C-Aufgaben, die zwar dringend sind, aber nicht oberste Priorität haben, gut an andere Mitarbeiter abgegeben werden.

VON ZEITFRESSERN UND ZEITDIEBEN

Wer kennt das nicht: Ein internes Meeting jagt das nächste, hinzu kommen spontan einberufene Meetings und Telefonkonferenzen. Ganze Tage schlucken diese sogenannten „Zeitfresser“. Viele Meetings ließen sich vermeiden, und die gewonnene Zeit könnte wesentlich sinnvoller genutzt werden, um wichtige Aufgaben zu erledigen. Und dann sind da noch die sogenannten „Zeitdiebe“, die effiziente Arbeitsabläufe torpedieren. Oft sind sie selbstgemacht: fehlende Selbstdisziplin, eine negative Grundeinstellung zu den anstehenden Aufgaben, ein Hang zum Aufschieben oder auch die Unfähigkeit, einfach mal „Nein“ zu sagen.

Fig. B
Die Klassifizierung von Aufgaben



WAS UNS STRESST

Stressfaktoren gibt es im Arbeitsleben eine Menge: Jeden Tag sind wir einer Flut von Informationen ausgesetzt. Telefonate und E-Mails prasseln unaufhörlich auf uns ein – und das nicht selten bis in die Abendstunden. Neben dem damit verbundenen Zeitdruck entsteht durch ein Zuviel an Arbeit schnell eine Daueranspannung, die viele Menschen auch nach Feierabend nicht mehr loslässt. Dank externem E-Mail-Zugriff und Diensthandy ist man heutzutage immer erreichbar und hat das Gefühl, rund um die Uhr zu arbeiten. Das Privatleben (und damit der Ausgleich zur Arbeit) kommt dann oft zu kurz oder fehlt schlimmstenfalls ganz. Nach der Arbeit erwarten uns außerdem weitere Anforderungen, z. B. durch die Familie zu Hause, den Freundeskreis oder auch Freizeitplanungen (Hobbys, Vereinsaktivitäten, ehrenamtliches Engagement etc.). Dies kann – bei aller Liebe – zusätzlichen Stress bedeuten und zu einer dauerhaften Doppelbelastung führen, weil neben dem Job schlichtweg zu wenig Zeit bleibt.

Weitere Stressfaktoren im Arbeitsumfeld sind Konflikte mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden. Dazu zählen unter anderem Mobbing, eine mangelnde Wertschätzung seitens der Vorgesetzten, eine nur einseitige Nutzung der persönlichen Fähigkeiten, aber auch eine hohe Fremdbestimmung, Über- und Unterforderung sowie fehlende Aufstiegschancen – all das kann zu einer geringeren Motivation führen.

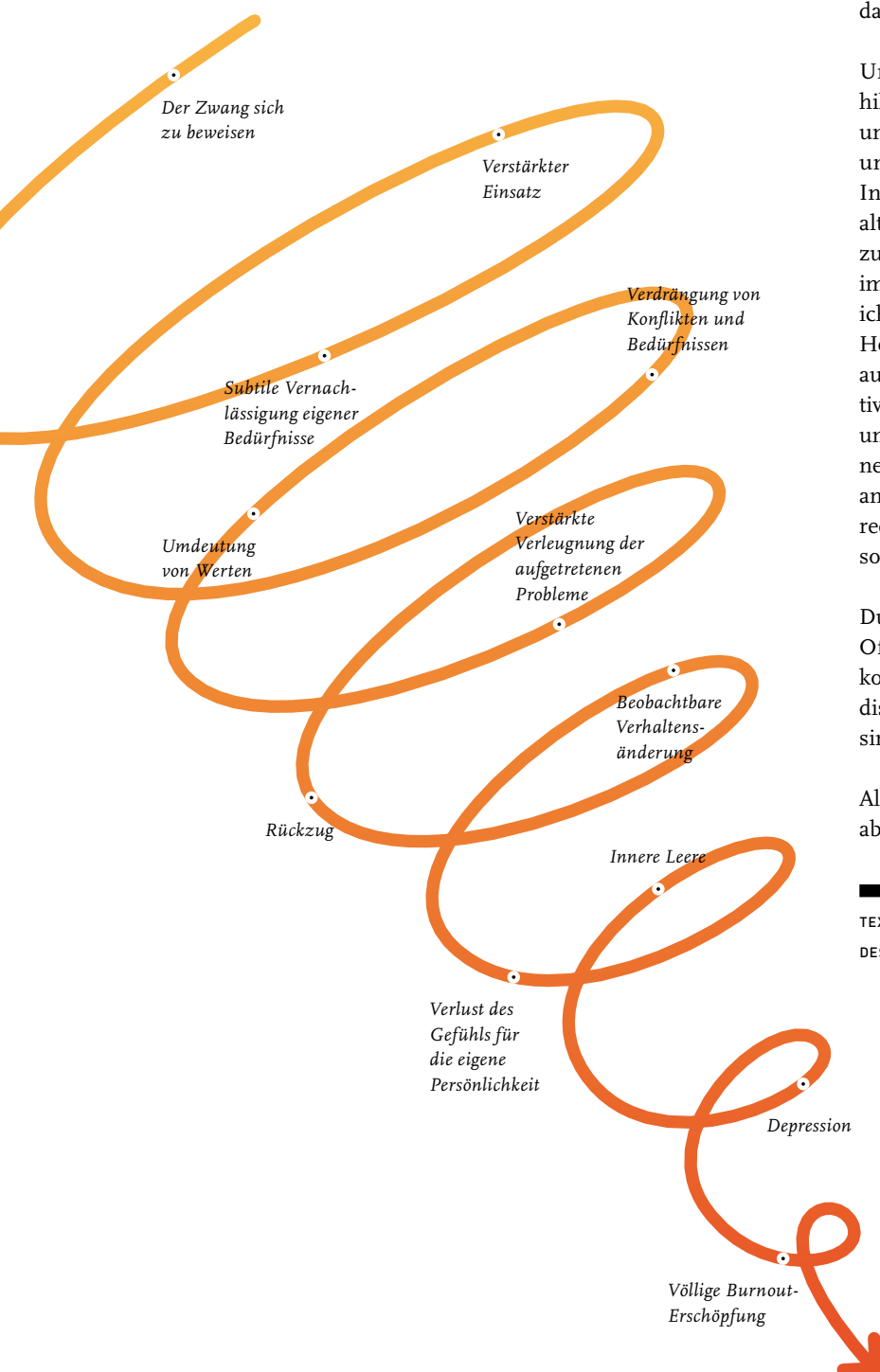
STRESS HAT VIELE GESICHTER

Jeder reagiert anders auf Stress. Entsprechend vielfältig sind die Stresssymptome, unter denen Menschen unter Dauerdruck leiden. Neben körperlichen Anzeichen wie Kopf-, Nacken- und Rückenschmerzen, Atem-, Magen-, Stoffwechsel- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen und einem geschwächten Immunsystem treten emotionale Symptome auf: innere Unruhe, Grübeln, Gereiztheit und Niedergeschlagenheit. Zu den kognitiven Stressreaktionen gehören negative Gedankenspiele wie „Ich darf jetzt keinen Fehler machen!“ oder „Das geht bestimmt schief!“.

Verschärft werden Stressreaktionen durch kognitive Verstärker. Typische Stressverstärker sind Ungeduld, Perfektionismus oder Selbstüberforderung. Sie entscheiden darüber, ob und wie ausgeprägt eine Stressreaktion in bestimmten Situationen auftritt.

Dauerstress spiegelt sich auch in unserem Verhalten wider: Schnelleres und lauterer Sprechen, Rückzug, vermehrte Nahrungsaufnahme oder auch ein höherer Konsum von Genussmitteln sind die häufigsten Verhaltensmuster von Personen, die unter Stress leiden. Chronischer Stress führt schließlich zu Ermüdungs- und Erschöpfungszuständen, die letztendlich in einen totalen Zusammenbruch münden können – den Burnout. Die verschiedenen Stadien der Erschöpfungsspirale verdeutlicht Fig. C.

Fig. C
Die Erschöpfungsspirale



WEGE AUS DER STRESSSPIRALE

Umso wichtiger ist es daher, sich bewusst Freiräume zu schaffen und der Freizeit mehr Bedeutung beizumessen. Hobbys, die Spaß bringen, sorgen für Erholung und Ausgleich. Insbesondere Ausdauersportarten wie Radfahren, Joggen oder Schwimmen bauen Stresshormone ab. Aber auch kreative Tätigkeiten machen den Kopf frei. Bewusste Entspannungsübungen wie Autogenes Training, Muskelrelaxation, Tai-Chi oder Qigong können ebenfalls helfen, die Work-Life-Balance wiederzufinden. Unverzichtbar für die Regeneration von Körper und Geist sind außerdem ein guter und ausreichender Schlaf sowie eine ausgewogene Ernährung mit viel Gemüse, Obst und Vollkornprodukten. Fast Food und Süßigkeiten sollten, wenn überhaupt, nur in Maßen auf dem Speiseplan stehen. Doch auch hier gilt: Die Dosis macht das Gift.

Um kognitive Stressverstärker auszuschalten, lassen sich mithilfe von Checklisten die persönlichen Leit motive, Gedanken und Einstellungen – die sogenannten Antreiber – ermitteln, um so Ansatzpunkte zur Stressbewältigung zu ermitteln. In einem zweiten Schritt gilt es dann, die „Antreiber“ durch alternative, stressvermindernde und ermutigende Gedanken zu relativieren. So wird zum Beispiel der Grundsatz „Ich will immer alles perfekt machen“ umformuliert in „Es reicht, wenn ich gut bin“. Oder aus „Ich kann das nicht“ wird „Es ist eine Herausforderung, ich gebe mein Bestes!“. Es geht darum, sich auf das Wesentliche und Wichtige zu konzentrieren, sich positive, erfreuliche und gelungene Ereignisse bewusst zu machen und Dankbarkeit dafür zu empfinden. Sich weniger wichtig zu nehmen, falschen Stolz abzulegen und auch die Erwartungen an andere herunterzuschrauben, hilft ebenfalls, den Druck zu reduzieren. Und Schwierigkeiten sollten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung angesehen werden.

Durch flexible Arbeitszeitmodelle, wie z. B. Gleitzeit und Home Office, lassen sich Familie und Beruf besser miteinander kombinieren. Genauso wichtig ist jedoch eine gewisse Selbstdisziplinierung. Eine bewusste Trennung von Job und Freizeit sind wichtig. Niemand muss permanent erreichbar sein.

Also: Nach Dienstschluss und am Wochenende das Diensthandy abschalten und nicht mehr die E-Mails checken! 

TEXT tanja.harms@kirchhoff.de, anja.benlekkhal@kirchhoff.de
DESIGN johannes.schleede@kirchhoff.de, lisa.thomas@kirchhoff.de

ALLES NEU MACHT DER MAI

ZIEHST DU GERNE UM?

25,6 %



Nein, 20 Jahre in der gleichen Wohnung, und ich war nie glücklicher!

41 %



Aber sicher. Die nächste Wohnung wird schon gesucht.

33,4 %



Nur, wenn es hinterher Mettbrötchen und Bier gibt.

WAS HAST DU IM NEUEN BÜRO ALS ERSTES GEMACHT?

18 %



Dekoriert, einen persönlichen Touch hinterlassen.

20,5 %



Erstmal einen Kaffee!

61,5 %



Kisten ausgepackt, Ordnung muss sein.

WIE HÄUFIG BIST DU AM ANFANG AN DEINEM BÜRO VORBEIGELAUFEN?

56,4 %



Och, so ein paar Mal vielleicht.

23,1 %



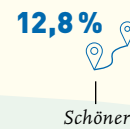
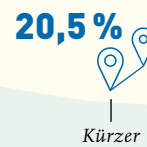
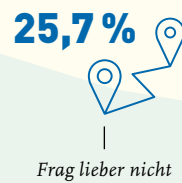
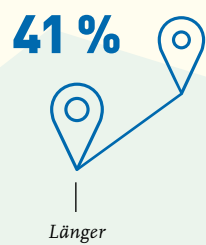
NIEMALS, ich habe einen unschlagbaren Orientierungssinn!

20,5 %

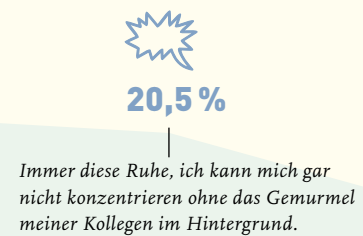
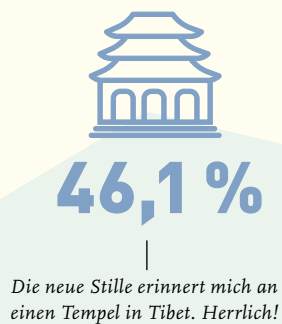


Puh, dafür müsste ich es überhaupt wieder finden.

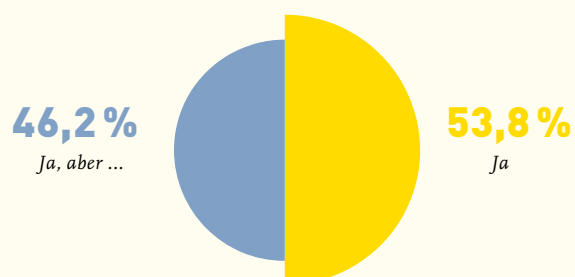
MEIN WEG ZUR ARBEIT IST JETZT ...



VERMISST DU DIE GROSSRAUMBÜROATMOSPHERE?



ZUFRIEDEN?



TEXT claire.busche@kirchhoff.de
DESIGN adrijan.steczek@kirchhoff.de

A4 210 x 297

A5 148 x 210

A6 105 x 148

TEXT *schlaue Leute*

DESIGN *svet.weber-goehring@kirchhoff.de*



CHAOS
IST
DAS
WORT,
DAS
WIR
FÜR
EINE
ORDNUNG
ERFUNDEN
HABEN,
DIE
WIR
NICHT
VERSTEHEN

UNSER UMZUG – EINE BILANZ



9.402 KG
PAPIER ENTSORGT



171 KG
MÜLL ABFAHREN LASSEN



390
UMZUGSKARTONS GEPACKT



GRÖSSTER SCHRECK:

Als 1 Stunde vor Ankunft der Möbelwagen die Stadt direkt vor der Tür anfang, einen Kanalschacht auszubaggern und alle Umzugshelfer den 1,5 m breiten Graben über einen wackeligen Steg hätten überqueren müssen.

Ein wirklich ein- und umsichtiger Bauleiter verstand aber unsere Not, schüttete kurzerhand alles bereits Aufgebagerte wieder zu und verschob den Einsatz um zwei Tage. Manchmal geht's doch.

319 m²
MEHR PLATZ ALS IM
ALTEN BÜRO



ÜBER 300
AKTENORDNER ENTLEERT UND DEN INHALT
ENTSORGT ODER DIGITALISIERT

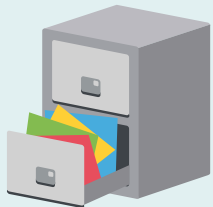


MEISTERLEISTUNG:

Nur 1 Stunde und 25 Minuten war die Firma von allen Servern getrennt! Danach war alles wieder da, als ob nichts passiert wäre – nur eben 5,4 km vom alten Büro entfernt.



3.000
BESCHRIFTUNGSETIKETTEN
VERKLEBT

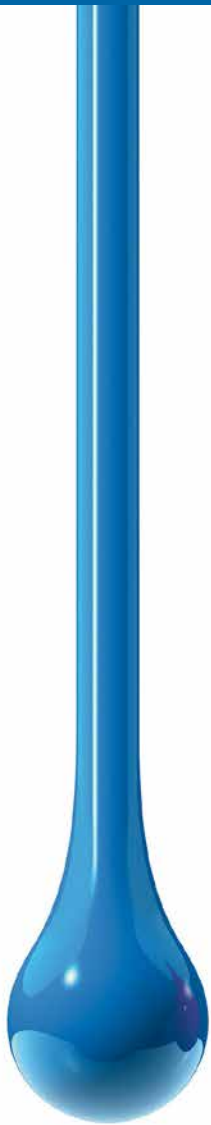


35
GROSSE AKTENROLLWAGEN
BESTÜCKT



122 STUNDEN LANG
WURDEN UNSERE USM-REGALE AUSEINANDER-
UND WIEDER ZUSAMMENGESCHRAUBT.

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

MAGAZIN

FÜR

KOMMUNIKATION

 **KIRCHHOFF**

KIRCHHOFF CONSULT AG Borselstraße 20 22765 Hamburg WWW.KIRCHHOFF.DE

STANDORTE Hamburg Frankfurt München Wien Istanbul Bukarest