

# In der Konzeptphase werden die entscheidenden Weichen gestellt

**PROZESS** Der Geschäftsbericht gibt in allen börsenkotierten Unternehmen viel zu reden und viel zu tun. Der Kreis der Mitspracheberechtigten ist oft gross, was sich auf die Qualität nachteilig auswirken kann. Doch es geht auch anders, wie die drei von «Marketing & Kommunikation» befragten Experten aufzeigen.

VON Ruedi Ulmann

**MK** *Meine Herren, was zeichnet stichwortartig einen guten Geschäftsbericht aus?*

**STEINER** Authentizität, Mut und Konsequenz von der Konzeption bis hin zur Umsetzung.

**MEIER** Eine durchdachte Inhaltsstruktur, Leserfreundlichkeit, Klarheit sowie ein einzigartiges, zum Unternehmen passendes Design.

**TRÖSCH** Die empfängergerechten Inhalte, gute Typografie, raffinierte Bildideen, gute Materialisierung; ein begeisterungsfähiges «Macher-Team».

**MK** *Herr Trösch, wie viele Geschäftsberichte hat Linkgroup schon produziert?*

**TRÖSCH** Über 400, die meisten für börsenkotierte Unternehmen. Viele Unternehmen realisieren ihren Geschäftsbericht über Jahre mit den gleichen Partnern, weil sie Kontinuität suchen.

**MK** *Kontinuität in welchem Sinn?*

**TRÖSCH** Man kennt die Ansprechpartner, das Unternehmen und seine Eigenheiten. Dadurch wird der Prozess besser einschätzbar. Schwächen des Vorjahres können gemeinsam analysiert und ausgemerzt werden. Bei der Wahl der Realisationspartner spielen Erfahrung und Sicherheit die entscheidende Rolle. Niemand kann es sich leisten, fehlerhaft oder zu spät zu liefern.

**MK** *Welches sind die häufigsten Fehler oder Unterlassungen der Auftraggeber?*

**TRÖSCH** Ein Geschäftsbericht ist praktisch immer ein komplexes und gleichzeitig terminkritisches Projekt. Wenn es falsch aufgegleist ist, wird es schwierig. Umgekehrt gilt: Gut begonnen ist halb gewonnen. Erfahrungsgemäss fällt ein Drittel

der Gesamtarbeitszeit eines Geschäftsberichts für Organisation und Abstimmung an. Eine gute Planung hilft, Termine einzuhalten, und spart Zeit und Geld.

**MK** *Können Sie ein Beispiel geben?*

**TRÖSCH** Textkorrekturen im Layout kosten zehnmal mehr als im

Dokument. In der Druckmaschine ausgeführt, multipliziert sich der Aufwand mit 100.

**MK** *Stellt sich die Frage, was eine «gute Planung» ist.*

**TRÖSCH** Die Planung darf keine «Schönwetterlösungen» abbilden, die im Sturm Schiffbruch erleiden. Spielraum für Impro-

visation während eines Sturms muss also sein. Selbstredend braucht es auch personelle Kapazitäten und die Bereitschaft der Mitarbeitenden. Wir sprechen in der Zeit von Januar bis März von der «Saison» – die Skiferien gibt es frühestens zu Ostern...

**STEINER** Bei der Erarbeitung der Inhalte kann viel Zeit und Ärger gespart werden, wenn die verschiedenen «Lieferanten» von Rohdaten oder Textinputs, also zum Beispiel die Divisionsleiter, frühzeitig klare Richtlinien erhalten. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit solchen vorgegebenen Inhaltsstrukturen gemacht. Die einzelnen Themen und Unterthemen sind sogar durchnummeriert. So geht

## «Erfahrungsgemäss fällt ein Drittel der Gesamtarbeitszeit eines Geschäftsberichts für Organisation und Abstimmung an.»

Jürg Trösch, Inhaber Linkgroup, Zürich

### Die Interviewpartner



**Jürg Trösch**

Jürg Trösch, gelernter Typograf, Lehrgang Form + Farbe, Höhere Fachschule für Technik und Management der grafischen Industrie Zürich HF TGZ, dipl. Verlagskaufmann; leitende Stellung in grafischen Unternehmen, seit 1986 selbständiger Unternehmer (Medienanbieter Linkgroup); Lehrtätigkeit am Schweizerischen Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation SAWI, Fachautor des Buchs «Communicating in Print» (Werd Verlag, 2002)

[www.linkgroup.ch](http://www.linkgroup.ch)



**Dr. Philip Meier**

Philip Meier war Leiter Corporate Communication & Investor Relations des Schweizer Hightech-Unternehmens ESEC sowie Inhaber und Geschäftsführer der m/AG. Philip Meier ist Autor des Managementbuchs «Interne Kommunikation im Unternehmen» (Verlag Orell Füssli, 2002) und Fachreferent zu interner und externer Unternehmenskommunikation (u.a. Executive Master of Corporate Communication Management der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz). Heute CEO und Partner Schneiter Meier Küssling.

[www.smek.ch](http://www.smek.ch)



**Dr. Walter Steiner**

Walter Steiner hat 1998 Steiner Kommunikationsberatung gegründet. Er verfügt über eine mehr als zehnjährige Erfahrung als Wirtschaftsjournalist, u.a. als stellvertretender Chefredaktor der «Handelszeitung». Walter Steiner ist spezialisiert auf die Entwicklung von Kommunikationsstrategien, die Begleitung von Unternehmenskäufen und -verkäufen, IPOs, Investor Relations und Krisenkommunikation.

[www.steinercom.ch](http://www.steinercom.ch)



Ein Geschäftsbericht ist praktisch immer ein komplexes und gleichzeitig termin-kritisches Projekt. Eine gute Planung hilft, Termine einzuhalten, und spart Zeit und Geld.

nichts vergessen, oder man will bewusst auf eine bestimmte Aussage verzichten.

**MK** Ist auch für Sie die Planung so wichtig, Herr Meier?

**MEIER** Absolut. Dies beginnt bereits beim Briefing. Je genauer sich der Auftraggeber über seine Vorstellungen, Ziele sowie die Rahmenbedingungen des Projekts im Klaren ist und darüber

aus Personen, die in der Vergangenheit bereits Geschäftsberichte realisiert haben und deshalb ein Gespür für den Prozess und all-fällige Fallgruben mitbringen. Wenn wir darüber hinaus auf kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege sowie auf die gute Verfügbarkeit der Projektverantwortlichen auf Kundenseite zählen können, sind Spitzenpositionen in den Geschäftsbericht-

Bilder verwenden will, die ihm oder seiner Frau gefallen.

**MK** Kann es sich ein Projektleiter leisten, einem Verwaltungsrat zu widersprechen?

**STEINER** Wenn der Projektleiter sachlich argumentiert, sich auf ein akzeptiertes Konzept berufen kann und die Rückendeckung des CEO hat, ist das kein Problem. Dazu braucht es natürlich von allen Beteiligten etwas Rückgrat.

**MEIER** Entscheidend ist, dass die Vorstellungen innerhalb des Unternehmens darüber, in welche Richtung ein Geschäftsbericht gehen soll, möglichst breit abgestützt sind. Es ist sinnlos, ein Konzept «durchwürgen» zu wollen, das im Management auf wenig Gegenliebe stösst. Dem versuchen wir entgegenzuwirken, indem wir die relevanten Personen frühzeitig ins Boot holen, so dass das Kernteam in der Umsetzungsphase möglichst freie Hand hat und die Umsetzung effizient und flexibel vorstatten gehen kann.

**MK** Haben es bekannte Gesellschaften mit starken Marken einfacher, einen guten Geschäftsbericht zu produzieren?

**MEIER** Für alle Geschäftsberichte gilt, dass dieser zur jeweiligen Marke passen muss. Das heisst, er muss deren Kernwerte und das Erscheinungsbild aufnehmen und auf raffinierte Weise auf den Geschäftsbericht als Medium übertragen. Wenn wir auf ein klar definiertes CI/CD aufbauen können, hilft uns dies. Grundsätzlich können sowohl

grosse, bekannte Unternehmen wie die SBB, die regelmässig Spitzenpositionen in den Geschäftsbericht-Rankings belegen, als auch kleine Unternehmen hervorragende Geschäftsberichte realisieren. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen finden oft den Mut, etwas Neues, Innovatives zu wagen.

**MK** An welche Unternehmen denken Sie?

**MEIER** Nehmen Sie die Versandapotheke «Zur Rose» mit 360 Mitarbeitenden. Das Resultat war hier ein innovativer Geschäftsbericht, der sich durch ein spezielles Kleinformat und einen Magazinteil in der Mitte

## «Die heutigen Leser verlangen die Möglichkeit, sich mit relativ wenig Texten ein treffendes Bild über das Unternehmen zu machen.»

Dr. Walter Steiner, Steiner Kommunikationsberatung

informiert, desto punktgenauer können wir als Agentur eine massgeschneiderte Lösung erarbeiten. In der Konzeptphase werden die Weichen für eine reibungslose Umsetzung des Geschäftsberichts gestellt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass in Projekten, in denen in eine fundierte Konzeption investiert wurde, am Ende die besten Ergebnisse mit erheblichen Kosteneinsparungen in der Umsetzungsphase erzielt werden konnten.

**MK** Wie sollte das Projektteam auf Unternehmensseite aussehen?

**MEIER** Es besteht idealerweise

Rankings meist in greifbarer Nähe.

**MK** Worauf müsste der Projektleiter besser achten, Herr Steiner?

**STEINER** Er ist gut beraten, seinen Aufgaben- und Kompetenzenbereich in Absprache mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung von Anbeginn an klar abzustecken und nach dem akzeptierten Inhalts-, Bild- und Gestaltungskonzept vorzugehen. Natürlich muss der Projektverantwortliche die Vorgaben von Managern und Verwaltungsräten berücksichtigen. Aber es geht nicht an, dass sich beispielsweise ein Verwaltungsrat in das Bildkonzept einmischet und

### ■ Zehn Phasen

Für die Erstellung eines Geschäftsberichts braucht es zwischen vier und sechs Monaten.

**Das Projekt lässt sich in zehn Phasen unterteilen:**

1. Themendefinition
2. Konzeption und Basislayout
3. Text
4. Fotografie/Illustration, Layout
5. Formale/inhaltliche Korrekturen
6. Feinlayout, Textsatz, Blindsatz Zahlenteil
7. Textkorrekturen
8. Typoproduktion/Einfügen Realzahlen, Übersetzungen
9. Produktion, Auslieferung, Logistik
10. Feedback/Debriefing

## Sieben Expertentipps

Bereits in der **Startphase** sind die folgenden Schritte zu veranlassen:

1. Grundsätzliche Linie definieren (allgemeine Stossrichtung, Kernaussagen; Art der Rechnungslegung, Struktur)
2. Beteiligte zusammenbringen und Zusammenarbeit regeln (interne und externe Verantwortlichkeiten, Prozessablauf, Kick-off-Meeting in Anwesenheit des Managements)
3. Partner einbinden (Unternehmen, Gestalter, Autoren, Wirtschaftsprüfer, Produktionsverantwortliche usw.)
4. Budget klären (transparenter Budgetplan über alle Prozessstufen)
5. Zeitplan mit Fixpunkten und Detailschritten erstellen
6. Texte erarbeiten und Zahlenquellen vorbereiten (wer liefert welche Texte/Zahlen in welcher Form? Sprachtonalität, Fachbegriffe, Schreibweisen, evtl. Styleguide erstellen)
7. Vorlieben und Umfeld klären (Emotionalitäten und Individualitäten, No-go-Areas, weitere Publikationen des Unternehmens)

der Publikation auszeichnet. Mit Artikeln zu einem bestimmten Schwerpunktthema, Interviews und Reportagebildern konnte für die Leser ein Mehrwert geschaffen werden, der den Berichts- und Finanzteil optimal ergänzt.

**MK** Herr Steiner, welches sind die Dinge, die Sie an Geschäftsberichten am häufigsten stören?

**STEINER** Wenn die Auftraggeber und manchmal auch die Agenturen nicht fähig oder willens sind, die Bedürfnisse der Adressaten zu berücksichtigen. Die heutigen Leser verlangen eine maximale Übersichtlichkeit und die Möglichkeit, sich mit relativ wenig Texten ein treffendes Bild über das Unternehmen zu machen. Inhaltlich sind z.B. Angaben über die unternehmensrelevanten Märkte, die Verschiebungen von Marktanteilen, den Eintritt neuer Anbieter oder die Markttrends sehr wichtig. Ein Unternehmen, das um 10,2% wächst, hat zwar ein «beeindruckendes zweistelliges Wachstum» erzielt, wie es heissen könnte, aber trotzdem an Marktanteil verloren, wenn der Gesamtmarkt um 15% gestiegen ist. Auch die Zukunft kommt in den meisten Berichten immer noch zu kurz. Die Angst vor Zielverfehlungen oder sogar vor rechtlichen Konsequenzen hält das Management davon ab, konkrete Zielkorridore zu nennen.

**MK** Wie kommt man zu einem guten Text?

**STEINER** Es braucht erstens einen aussagekräftigen Inhalt und zweitens eine treffende Formulierung. Wenn der Inhalt schon

schwammig ist, wird es sehr schwierig, daraus einen lesenswerten Text zu verfassen. Umgekehrt riskieren interessante Aussagen unterzugehen, wenn sie textlich – aber auch gestalterisch – nicht professionell aufbereitet werden.

**MK** Die Projektleiter beklagen oft den Mangel an Zeit und die zu hohen Kosten. Was lässt sich dagegen machen?

**TRÖSCH** Früher mit der Planung beginnen und die Vorbereitungszeit nutzen. Das Projekt kommt ja nicht von heute auf morgen. Im Idealfall wissen alle Beteiligten über ihre Aufgaben, Kompetenzen und Kapazitäten Bescheid. Wenn möglich beleuchten wir auch die internen Abläufe. Wichtig ist, Dienstleister zu beauftragen, die Service, Qualität und Flexibilität bieten. Die Erfahrung zeigt, dass der Billigste fast nie der Preiswerteste ist, wenn man auch den Zeitaufwand des Kunden in die Projektkosten einrechnet.

**MK** Was kann Linkgroup dem Projektleiter, der viel outsourcen will, alles bieten?

**TRÖSCH** Seit über zehn Jahren bieten wir Unternehmen unter dem Label «Financial Publishing» ein eigens entwickeltes Leistungspaket an. Die Leistungen werden durch Spezialisten erbracht, welche auf die individuellen Anforderungen eingehen und mit den börsengesetzlichen Vorschriften vertraut sind. Wir können unter einem Dach das ganze Spektrum von der Ideenentwicklung für einen Geschäftsbericht über das Korrektorat und Lektorat bis hin

zur termingerechten Auslieferung der gedruckten Exemplare abdecken.

**MK** Unter diesen Voraussetzungen wird der Geschäftsbericht ja zum Kinderspiel ...

**TRÖSCH** Nicht ganz. Wir können einem Projektleiter zwar viel abnehmen, doch bleibt er zuständig für die Inhalte, die termingerechte Informationsbeschaffung und -lieferung, das Gut zum Text, das Gut zum Druck und die interne Koordination.

**MK** Bewähren sich Kooperationen unter Spezialisten, die ihre Fachgebiete kompetent abdecken?

**MEIER** Ausgezeichnete Geschäftsberichte sind nur mit kompetenten Partnern realisierbar. Dabei trägt jeder im Rahmen seiner Kernkompetenzen zum Gelingen bei. Während die Kernkompetenz der Agentur in der inhaltlichen und gestalterischen

sondern mit Geschichten, die den Kern des Unternehmens auf den Punkt bringen und überzeugen. Nur dadurch wird bei den Stakeholdern das Vertrauen ins Unternehmen gestärkt – eines der zentralen Ziele eines jeden Geschäftsberichts.

**STEINER** Inhaltlich findet eine laufende Erweiterung statt. Die Unternehmen informieren vermehrt darüber, wie sie mit den verschiedenen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten, Behörden, Nachbarn, Interessenverbände, NGOs umgehen. Themen wie Risikomanagement, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) dürfen in einer ausgewogenen Berichterstattung je länger, je weniger fehlen.

**MK** Herr Trösch, was möchten Sie unseren Lesern zum Thema Korrekturen mitgeben?

**TRÖSCH** Einen Geschäftsbericht ohne Korrekturen gibt es nicht.

## «Der Trend geht ganz klar hin zu Geschäftsberichten, die <magaziniger> daherkommen und neben den Zahlen und Fakten eine Geschichte erzählen.»

Dr. Philip Meier, CEO Schneiter Meier Külling

Konzeption sowie im Projektmanagement der Umsetzung liegt, zählen wir im Finance Reporting, bei der Fotografie sowie in der Produktion gezielt auf externe Partner. Die Agentur übernimmt dabei die Rolle eines «Generalunternehmers». Für den Kunden ist dieses Modell attraktiv, da er auf Knopfdruck diejenigen Leistungen erhält, die für einen massgeschneiderten Geschäftsbericht nötig sind.

**MK** Welche Trends sind bei Geschäftsberichten zu beobachten?

**MEIER** Der Trend geht ganz klar hin zu Geschäftsberichten, die «magaziniger» daherkommen und neben den nackten Zahlen und Fakten eine Geschichte erzählen. Das Interesse der Leser weckt man nicht mit einer Aneinanderreihung von Fakten und mit dem Herunterbeten des Geschäftsverlaufs im Berichtsteil,

Es gibt aber unterschiedliche Korrekturphasen: konzeptionelle, formale, inhaltliche, textliche usw. Jede Phase sollte abgeschlossen sein, bevor die nächste beginnt. Nichts ist kostspieliger als konzeptionelle Änderungen kurz vor Schluss. Wenn die organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind, kann ein Online-Redaktionssystem, wie wir es im harten Praxisalltag einsetzen, erheblich Zeit und Kosten sparen. ■