

# DAS REALE darstellen

Für Martin Durchschlag, CEO des Arealentwicklers HIAG, ist es wichtig, dass die innere Haltung, die DNA der Unternehmung, nicht nur in der Geschäftstätigkeit, sondern auch in der Berichterstattung zum Ausdruck kommt. HIAG setzt dabei auf Authentizität, Fokus und Relevanz. Seit dem Börsengang im Jahr 2014 ist HIAG zur ordentlichen Geschäfts- und Finanzberichterstattung verpflichtet.

Von Walter Vaterlaus

## Wie hat sich die Berichterstattung seither entwickelt?

Für die HIAG als Familienunternehmen war es ein grosser Schritt, überhaupt an die Börse zu gehen und die umfangreiche Finanzberichterstattung eines kotierten Unternehmens einzuführen. Aber schliesslich gibt es allen Beteiligten, innen wie aussen, zusätzliche Sicherheit und Vertrauen, wenn nach den Standards des Kapitalmarktes berichtet wird. Wir sind transparent geworden, man kennt uns jetzt. Dafür haben wir durchwegs positive Reaktionen bekommen. Wir haben 2014 mit jenen Themen begonnen, die am häufigsten nachgefragt wurden. Seither hat sich unsere Berichterstattung weiterentwickelt und ist im Umfang gewachsen.

## Im Geschäftsberichte-Rating des letzten Jahres haben sie dank einer ausgezeichneten plakativen und modularen Darstellung die kombinierte Designwertung Online/Print gewonnen. Sind sie überrascht?

Ja, weil wir dies ja nicht angestrebt haben. Uns ist wichtig, dass unsere Identität nach aussen authentisch wirkt. Wir versuchen das in der Art, wie wir Bericht erstatten. Die ganze Entwicklung – ähnlich wie die Arealentwicklung – ist ein kreativer Prozess, in dem man Themen herausfeilt, die man auf den ersten Blick gar nicht sieht, die aber neue Sichtweisen einbringen. Ein Stück weit hat sich diese DNA, die darin besteht, das Reale unserer Tätigkeit darzustellen, auch übertragen. Dass wir dafür ausgezeichnet wurden, ist eine Anerkennung für alle Beteiligten, war aber nie unser Ziel, sondern das Produkt einer Haltung.

## Potenzial gibt es jedoch im Bereich des Value Reporting, wo Sie nur im Mittelfeld liegen. Haben Sie Massnahmen geplant, um sich in diesem Bereich zu verbessern?

Im Value Reporting sind sehr grosse Unternehmen auf den vorderen Plätzen, die über viele Geschäftsmodelle verfügen. Wir sind noch immer eine kleine Organisation mit 50 Mitarbeitenden, für die der Fokus und die Relevanz wichtig sind. Wir kennen die für uns relevanten Zahlen, und wir führen auch danach. Wir wollen nicht Elemente in der Tiefe ausführen, die wir im täglichen Ge-

«  
Unsere Identität muss nach aussen authentisch wirken.  
»

schäft gar nicht im Fokus hätten. Deshalb kann es auch sein, dass die wichtigen Treiber und Kennzahlen unseres Geschäftsmodells von einer standardisierten Berichterstattung gar nicht gefordert werden.

## Ist die zunehmende Regulierung der Berichterstattung für Sie ein Problem? Bringt sie wirklich mehr Transparenz? Wäre weniger nicht mehr?

Die Transparenz hängt natürlich vom Geschäftsmodell ab, das letztlich auch den Umfang bestimmt. Es besteht immer die Gefahr, dass der Fokus in der Datenflut verloren geht. Zahlen und deren Bedeutung werden im Bericht und in dessen Struktur zu wenig so priorisiert, dass man auf das Wesentliche gelenkt wird. Wer mit dem Geschäftsmodell nicht vertraut ist, sucht die entscheidenden Treiber für den Erfolg wie die Nadel im Heuhaufen. Für uns steht immer im Vordergrund, was es dem Leser bringt.



### ZUR PERSON: MARTIN DURCHSCHLAG

Jahrgang 1976, übernahm 2011 die Geschäftsführung der HIAG. Er stiess 2004 zur HIAG Gruppe und steuerte als CFO den Übergang vom Holzindustriekonzern zum Immobilienunternehmen. Vor seiner Tätigkeit bei der HIAG war er in der strategischen Unternehmensberatung tätig. Martin Durchschlag studierte Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau an der Technischen Universität Wien. Er lebt mit seiner Familie in Basel.

**Für viele ist die Berichterstattung heute zu umfangreich und unübersichtlich geworden. Welche Aspekte Ihrer Geschäftstätigkeit sind für Ihre Investoren von entscheidender Relevanz?**

Für unsere Investoren ist entscheidend, wie wir mit der Entwicklung von Arealen Mehrwert schaffen. Das sind Zahlen, die wir nicht selber bestimmen, sondern die von externen Gutachtern beurteilt werden. Sowohl für unsere wirtschaftlichen Entscheidungen als auch für unsere Investoren ist deren Lesbarkeit wichtig. Wie wirken sich welche Entschiede aus? Wozu führen sie? Welche Effekte sind pure Markteffekte? Welche ein Entwicklungsfortschritt? Das ist für uns intern genauso wichtig wie für Aussenstehende. Da sind wir mit unseren Analysen gegenüber den Investoren auch sehr transparent, weil sich diese Zahlen aufarbeiten lassen.

**Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Investoren gerade diejenigen Informationen erhalten, die sie suchen?**

Wir überlegen uns eben sehr genau, was für uns relevant ist. Dies führt in der Berichterstattung zu Kennzahlen, die wichtig sind, die der Aktionär aber nur von uns bekommt. Das sind Kennzahlen, mit denen wir schon lange vor dem Börsengang begonnen haben, die Themen intern zu steuern. Das ist zum Beispiel ein annualisierter Liegenschaftsertrag. Eine solche Darstellung ist natürlich viel näher an der Zeit als eine Retrospektive über das vergangene Jahr. Eine solche Zahl kommt in der Swiss-GAAP-FER-Berichterstattung nicht vor, aber sie ist für uns steuerungs-wichtig. Entsprechend wollen wir sie auch im Reporting wiederfinden und dem Leser zur Verfügung stellen. Damit zeigen wir, was wir geleistet haben, warum etwas zwar noch keinen unmittelbaren Effekt am Ende des Jahres hat, aber im nächsten Jahr dann wirken wird. Wir verzichten darauf, sehr präzise Prognosen über die verschiedensten Kennzahlen zu machen, weil unser Geschäftsmodell ja davon lebt, dass wir neue Transaktionen machen. Dies können wir nicht planen und budgetieren, es kann aber plötzlich einen grossen Effekt haben.

**Hilft es da nicht, dass in einem Familienunternehmen eher lang- als kurzfristig gedacht wird?**

Ja, sicher. Es gibt Statistiken, die belegen, dass solche Unternehmen durchschnittlich eine höhere Performance haben, wenn ihre DNA von einer langfristigeren Denkhaltung geprägt ist. Allein schon über

die Kennzahlen des Halbjahres zu berichten, widerspricht eigentlich unserem Geschäftsmodell. Für die Bewertung ist ja nur wichtig, dass über die lange Sicht das eintritt, worüber man berichtet. Wir berichten deshalb längerfristig, als der Kapitalmarkt dies erwartet.

**Was glauben Sie, wie sich die Berichterstattung in Zukunft entwickeln wird?**

Im Moment kommen immer mehr zusätzliche Aspekte dazu. Dies muss nicht schlecht sein, aber die Herausforderung, den Fokus zu behalten, wird grösser. Mit neuen Instrumenten wie etwa Kurzberichten kann man den umfangreichen Werken entgegenwirken. Einen Trend, die Berichterstattung wieder stärker einzuschränken, sehe ich aber noch nicht. Sie wird wohl weiter an Umfang zunehmen.

**Braucht es im Zeitalter der Digitalisierung noch einen gedruckten Geschäftsbericht?**

Nein, denn wenn man mehr Gewicht auf die Lesbarkeit eines Onlineberichtes legen muss, erhöht sich sogar die Transparenz. Sie müssen den Investoren etwas anbieten, was funktioniert und in der Darstellung gut ist. Der Aufwand jedoch, die Information auf allen neuen Formaten auch gut lesbar aufzubereiten, ist enorm. Aber man erreicht viel mehr Leute. Einen gedruckten Bericht liest nur, wer ihn in der Hand hält. Ein Onlinebericht ist für alle jederzeit verfügbar, was automatisch die Transparenz erhöht. Wenn jemand eine präzise Information sucht, dann kann er sie mit einer Suchfunktion innert Sekunden finden. Das Haptische, das Emotionale, wird sich nie ganz verlieren, aber man kann es mit geeigneten Instrumenten wie Kurzberichten und so weiter auffangen.

**Der Erhalt des «Lebensraums Schweiz» ist Ihnen ein grosses Anliegen. Wie trägt Ihr Unternehmen dazu bei?**

Wir bauen nicht Kubikmeter und Flächen, wir operieren nicht mit einzelnen Objekten, sondern mit Ensembles, die einen Bezug zueinander haben. Die Entwicklung von Arealen ist ein sehr langfristiger Prozess. Entsteht ein neues Objekt, überlegen wir sehr genau, welche Auswirkungen es auf die Nachbarobjekte hat. Dabei denken wir weit über den unmittelbaren Bedarf hinaus und versuchen, möglichst viel Flexibilität einzubauen. Wir haben den Anspruch, dass unser Tun die nächsten 100 Jahre überdauert.

**Das Interesse an einer qualitativ hochstehenden Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsaspekten nimmt weiter zu. Wie folgen Sie dieser Entwicklung?**

Das ist eine Herausforderung, weil wir viele Kennzahlen, welche die Nachhaltigkeit belegen würden, nicht messen können. Aber wir berechnen zum Beispiel auch die graue Energie, die bei der Entwicklung neuer Objekte benötigt würde, und lassen sie in unsere Entscheidungen einfließen. Wir versuchen mit konkreten Beispielen aufzuzeigen, dass unser Geschäftsmodell sehr wohl nachhaltig ist. Wir berichten auch über soziale Nachhaltigkeit, wie sich zum Beispiel die Identität eines Quartiers entwickelt, in dem wir tätig sind.

**Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung bei HIAG aus? Auf das Geschäftsmodell? Auf die Strategie?**

Für uns stellt sich fast eher die Frage: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf unsere Nutzer aus? Sie trifft aber auch unser Unternehmen und unser Geschäftsmodell. Wie müssen die Orte, Flächen und Bauten gestaltet sein, dass sie die digitale Transformation, denen viele Unternehmen derzeit unterworfen sind, unterstützen? Das hat auch dazu geführt, dass auf der Infrastrukturseite mit der HIAG Data ein neues Geschäftsmodell entstanden ist, um die Areale für unsere Nutzer attraktiver zu machen. Diese separate Gesellschaft bietet auf den Standorten der HIAG eine autonome, digitale Infrastruktur mit einem schweizweiten Glasfasernetz und leistungsfähiger Cloud-Anbindung.

**Digitalisierung, Transformation, Transparenz. Was für Skills braucht ein CEO in Zukunft?**

Ich glaube nicht, dass sich das Bild des CEO wesentlich wandelt. Aber die Vision, zu erkennen, wie sich die Treiber eines Geschäftsmodells potenziell verändern und wie die Organisation darauf auszurichten ist, wird wichtiger, als eine grosse Struktur zu «managen». Auch der Aspekt der Agilität ist vor allem für grosse Unternehmen eine Herausforderung. Die Schweiz ist da unternehmerisch auf guten Wegen. Die neue Generation misst diesen Aspekten eine grössere Bedeutung zu. Sie pflegt nicht mehr nur ihr Netzwerk, sondern ist auch bereit, informelle und lose Formen der Zusammenarbeit einzugehen. Für mich sind das keine Netzwerke mehr, sondern offene Ökosysteme.

Das Einzige, was wir an **Geschäftsberichten** nicht verbessern, sind die Zahlen.

> Texten > Übersetzen > Lektorat



Wir legen ein gutes Wort für Sie ein.  
**supertext.ch**

