

WENIGER IST MEHR

Wenn sich Bedingungen ändern, Budget und Ressourcen knapp werden, dann wird es spannend! Das gilt auch für die Erstellung von Geschäfts- und Quartalsberichten. Wie soll man diese mit weniger Budget und Ressourcen, aber gleichzeitig hohem Qualitätsanspruch erstellen? Ist das ein Widerspruch? Wie gelingt es dennoch? Das deutsche DAX-Unternehmen thyssenkrupp hat diese herausfordernde Reise bereits vor einigen Jahren angetreten.

Von Dragica Sikić

DRAGICA SIKIĆ ist Projektleiterin der Geschäfts- und Quartalsberichte der thyssenkrupp AG (DAX) seit Ende 2014. Die Dipl.-Betriebswirtin baute zuvor erfolgreich die Geschäftsberichte eines MDAX-Unternehmens auf. Zudem arbeitete sie an diversen Marketing- und Kommunikationsprojekten.

Die thyssenkrupp Geschäftsberichte gehörten vor 2012 zu den besten, aber auch aufwendigsten Berichten in Deutschland. Der Aufwand hatte sich damals auch gelohnt, waren sie doch preisgekrönt und galten oft als Massstab: vom Inhalt über die Gestaltung bis hin zur Drucktechnik.

Vielleicht wäre es auch so weitergegangen, wären nicht Einsparungen notwendig geworden. Es gab starke Kürzungen bei Budget und Personal. Der so genannte Imageteil verschwand – ausser Fotos von Vorstand und Aufsichtsrat gab es keine weiteren Bilder. Auch der Umschlag bekam eine einfache grafische Lösung. Auf den aufwendigen Satz der Texte wurde verzichtet. thyssenkrupp ging noch einen Schritt weiter und schaffte die teuren Druckexemplare ab. Es gab lediglich eine kleine, einfache Auflage für die Hauptversammlung. Ein Novum damals. Um Druckkosten einzusparen, wurden ausserdem die Seiten zu Lasten einer angenehmen Lesbarkeit maximal gefüllt.

Gegensätzlicher konnten die Geschäftsberichte, die in den Jahren 2012 bis 2014 entstanden, zu den vorherigen kaum sein. Zumindest optisch. Dieses Konzept war bei allem Gegensatz angemessen für die damalige Situation. Doch war es auch auf Dauer das Richtige für das Unternehmen?

Optimierungen werden auf Stakeholder, Zielgruppen und Unternehmen zugeschnitten

In einer internen Analyse im Jahr 2015 stellte sich heraus, dass es für die Zukunft so nicht Bestand haben konnte. Der Bericht sollte die Transformation von einer zwischenzeitlich fast reinen Finanzpublikation hin zu einer Finanz- und Unternehmenskommunikation schaffen. Im Klartext: das bekannte klassische Format inklusive eines Imageteils war gefragt. Allerdings nicht in dem früheren Ausmass. Und das PDF war zum Hauptmedium geworden. Die Herausforderung: die Rahmenbedingungen hatten sich nicht geändert. Es gab weder mehr Budget noch mehr Ressourcen. Eher das Gegenteil.

Um vorhandene Ressourcen für etwas Neues oder anderes einzusetzen, musste an anderer Stelle eingespart werden. Was wurde also gemacht: alle massgeblichen Prozesse und Schritte innerhalb der Geschäftsberichtserstellung standen auf dem Prüfstand, wurden optimiert und vereinfacht, manches abgeschafft. Eine Erleichterung für alle war die Einführung eines professionellen Redaktionssystems, das viele Arbeitsschritte schneller und sicherer machte. Auch die Unabhängigkeit gegenüber Dienstleistern stieg damit.

Auch wenn die Vorteile solcher Massnahmen ersichtlich sind, gab es dennoch Umstellungshürden. Was jahrelang Prozess oder Gewohnheit war, galt so nicht mehr. Das abteilungsübergrei-

fende Team musste sich umgewöhnen und vor allem selbst direkt anpacken. Die Prozessumstellung setzte allerdings Kapazitäten der Teammitglieder frei, so dass sie genau diesen Anspruch nun erfüllen konnten beziehungsweise manch einer für andere Aufgaben Zeit hatte. Einen Mehraufwand für den Einzelnen gibt es heute unter dem Strich nicht, da das direkte Arbeiten aufwendige Abstimmungen und Kontrollen ersetzt.

Damit vor allem die strengen terminlichen Anforderungen einer Berichtserstellung mit begrenzten Mitteln erfüllt werden können, ist das Einhalten des Terminplans ein absolutes Muss. In einer solchen Umgebung gibt es nur sehr wenige oder gar keine Puffer, so dass das gesamte Team inklusive Vorstand und Dienstleistern konsequent mitziehen muss. Dass dabei auch mit Uhrzeiten gearbeitet wird, stellt vor allem Neulinge vor eine Herausforderung.

Neben den prozessualen Optimierungen hat das Team auch kontinuierlich am Inhalt gearbeitet. Seit 2012 berichtet das Unternehmen integriert – als eines von nur wenigen Unternehmen. Bereits mit seinem aktuellen Geschäftsbericht erfüllt thyssenkrupp inhaltlich die wesentlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäss CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz, obwohl dies erst für den kommenden Bericht von thyssenkrupp gilt.

Zudem hat thyssenkrupp die Geschäftsberichte wie auch die Quartalsberichte wesentlich gekürzt. Hatten die Quartalsberichte bis 2015 noch um die 70 Seiten, so sank ihr Umfang bis heute auf rund 40 Seiten. Der Lagebericht erscheint seit einigen Quartalen als Aufzählungstext. Diese Kürzungen erfolgten unabhängig von den neuen Anforderungen der Deutschen Börse. Auch die bisherige Transparenz wurde damit nicht eingeschränkt.

Die Texte im Geschäftsbericht sind weiterhin als Fliesstext gestaltet, aber zugunsten der Verständlichkeit optimiert und stark komprimiert. Daneben setzte das Team auch darauf, die Lesbarkeit durch einen entsprechenden Satzspiegel zu steigern und insgesamt wieder eine ansprechende Optik für den Leser herzustellen. Selbst ein Imageteil wurde integriert. Der Geschäftsbericht transportiert nun auch optisch thyssenkrupp mit ausgewählten Schwerpunktthemen, seiner Kultur und seinem Wandel. Der Bericht hat rund 230 Seiten und liegt damit umfangmässig im Mittelfeld der DAX-Unternehmen sowie am unteren Rand der integrierten Berichte. All diese Änderungen werden überwiegend positiv von den verschiedenen Stakeholdern und Zielgruppen gesehen.

Am Ziel ist thyssenkrupp damit noch lange nicht. Die Berichte stehen regelmässig auf dem Prüfstand und werden weiterentwickelt. Weniger ist mehr – im Sinne von Konzentration auf Wesentlichkeit, Verständlichkeit und Prägnanz.