

# Die Pandemie als Treiber der Digitalisierung

Die Pandemie hat zahlreiche Unternehmen gezwungen, die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle voranzutreiben. Diese Transformation spürt die SAP SE in ihrem Produktportfolio – auch ihr Geschäftsmodell wandelt sich. Um dabei das Vertrauen der Finanzöffentlichkeit zu erhalten, muss das Reporting zugleich digitaler und integrierter werden.

Von Christian Hoffmann



## ZUR PERSON: JOHANNES BÜRKLE

Herr Bürkle ist zertifizierter Investor Relations Officer und seit 2014 verantwortlich für die Betreuung und Entwicklung der Privatanleger der SAP SE. Zuvor arbeitete er in verschiedenen Experten- und Leitungsrollen des Vorstandsbereichs Finanzen. Herr Bürkle ist zusätzlich Backoffice-Manager der SAP-Hauptversammlung, Chefredakteur des Aktionärsmagazins SAP Investor, verantwortlich für den Internetauftritt von Investor Relations und die Produktion des Integrierten Berichts der SAP.

## ÜBER DEN CORPORATE REPORTING MONITOR

Dieses Interview wurde im Rahmen des Corporate Reporting Monitor 2021 geführt.

Der Corporate Reporting Monitor ist die erste wiederkehrende wissenschaftliche Studie, die durch eine Befragung der publizierenden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz strategische Ziele des Geschäftsberichts und Trends in der Berichterstattung untersucht – und so wertvolle Benchmarks und Handlungsempfehlungen liefert. Jährlich wird die Studie durch ein Fokusthema ergänzt – 2021 widmet sich der Sonderteil dem Thema «Vertrauen in unsicheren Zeiten».

Ein Executive Summary der Studie ist auf Bestellung erhältlich:



## Was sind derzeit bedeutsame Treiber der Unsicherheit im Geschäftsumfeld der SAP SE?

Die SAP transformiert ihr Geschäftsmodell seit geraumer Zeit hin zu Cloud-basierten Diensten. Diese Entwicklung hat durch die Coronapandemie eine deutliche Beschleunigung erfahren, denn die Geschäftsmodelle unserer Kunden wurden durch die Pandemie auf eine harte Probe gestellt. Wer nicht flexibel reagieren konnte, kam schnell ins Hintertreffen. Der damit verbundene Digitalisierungsschub führte zu einem dynamischen Wachstum unserer Cloud-Angebote und einem schnelleren Rückgang des traditionellen Lizenzgeschäfts. Damit ist eine Veränderung unserer Finanzströme verbunden. Wir verzeichnen zunehmend vertraglich gesicherte ratierliche Cloud-Erlöse und weniger einmalige grosse Lizenzumsätze. Dem stehen die notwendigen Investitionen in Cloud-Infrastruktur gegenüber. Diese Transformation war schon Kern unserer Strategie, wir haben jedoch aufgrund der gestiegenen Kundennachfrage im Herbst 2020 unsere Umstellung auf die Cloud beschleunigt.

## Kann man also sagen, dass sich der Druck auf Unternehmen, mit Flexibilität auf zunehmende Unsicherheiten zu reagieren, im SAP-Produktportfolio niederschlägt?

Genau, unsere Kunden wurden teilweise durch die Pandemie regelrecht in die Digitalisierung und zu Cloud-Lösungen getrieben, um ihre Geschäftsmodelle flexibler und auch stabiler zu machen. Zahlreiche Unternehmen überlegen derzeit, wie sie ihre Lieferketten optimieren und statt Produkte künftig Dienste anbieten können, um die Kunden langfristig zu binden. Bildlich gesprochen wird dann statt Kompressoren komprimierte Luft verkauft, statt Handtüchern der Service, immer frische Handtücher verfügbar zu haben. Die Digitalisierung befördert

neue Geschäftsmodelle, erfordert aber flexible Prozesse und Systeme.

Wir hatten den Vorteil, dass unser Portfolio bereits auf die Cloud und damit ratierliche Erträge ausgerichtet war. Das kam dem Bedürfnis der Kunden in der Pandemie entgegen. Das Geschäftsmodell der SAP wird damit weiter stabilisiert, denn Lizenzträge sind volatil. Unser Ziel ist es, bis 2025 ungefähr 85% der Erträge durch ratierliche Angebote zu erzielen. Wir sehen uns auf einem guten Weg, das zu erreichen.

## Wie gut ist es gelungen, der Financial Community diese Entwicklung zu erklären?

Investor Relations muss den Zielgruppen diese Transformation fortwährend verständlich vermitteln. Die Parameter, nach denen Analysten das Geschäft der SAP modellieren, müssen angepasst werden. Neue Umsatz- und Kostenströme machen es notwendig, Projektionen zu überdenken. Als wir unsere angepasste Strategie kommunizierten, gab der Kurs der SAP-Aktie deutlich nach. Das war ein Ergebnis der erhöhten Unsicherheit, denn neue Annahmen wurden mit hohen Risikoaufschlägen versehen. Nach intensiver Erklärarbeit und vielen Roadshows mit dem Vorstand und IR und kontinuierlich guten Ergebnissen in den drei Quartalen nach der Strategieanpassung ist zu sehen: Es funktioniert. Der überwiegende Teil der Analysten spricht eine Kaufempfehlung aus und der Aktienkurs hat seit Oktober 2020 bereits wieder um 25% zugelegt.

## Welche Rolle spielt das Corporate Reporting bei der Bewältigung solcher Unsicherheiten im Geschäftsmodell?

Transparenz ist in solchen Transformationsprozessen essentiell. Analysten wollen genau verstehen,

## Die Digitalisierung hält nicht nur unsere Kunden und unser Geschäftsmodell in Atem, sondern auch das Reporting.

wie sich das Unternehmen entwickelt. Das ist eine Herausforderung, denn es gibt natürlich auch im Unternehmen Unsicherheiten und man kann oder will vielleicht noch nicht alles bis ins letzte Detail offenlegen. Daher spielt die Wesentlichkeit eine grosse Rolle. Wie detailliert berichtet man über ein neues Geschäftsfeld, das bisher noch nicht wesentlich für den Ertrag ist, aber künftig werden soll? Die Financial Community erwartet dann detaillierte Angaben zur Entwicklung. Insofern ist das Reporting im Zuge einer Transformation eine filigrane Aufgabe und eben auch Teil der Strategiekommunikation.

**Im Rahmen des Corporate Reporting Monitor 2021 wurde wieder deutlich, wie sehr die**

### Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit das Reporting in Atem halten. Wie würden Sie das für die SAP SE beurteilen?

Absolut, das sind eigentlich die zentralen Themen zurzeit. Wichtige Elemente sind dabei die Nachhaltigkeitsframeworks, die sich mit hoher Dynamik verändern, zum Teil neu entstehen oder sich konsolidieren. SASB und IIRC fusionieren, IFRS veröffentlicht eine neue Struktur für Nachhaltigkeitsreporting, auf einmal werden WEF-Metriken stärker beachtet und die EU-Taxonomie wird für 2021 verpflichtend. Die Vielzahl der Nachhaltigkeitsframeworks ist gewaltig. Und es ist nicht immer klar, was wie gewichtet wird.

Aus unserer Sicht verfügt neben den klassischen Frameworks der Ansatz der Value Balancing Alliance (VBA) über ein sehr grosses Potential und daher waren wir Gründungsmitglied dieser Initiative. Die Verbindung zwischen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren und finanziellen Ergebnissen steht dabei im Mittelpunkt. Genau das wollen Portfolio-manager und Analysten sehen. Unserem Eindruck nach gewinnt der Ansatz der VBA an Boden, die ersten Pilotversuche bewähren sich. In der Ausgabe des Integrierten Berichts für das Jahr 2022 wollen wir daher damit arbeiten, wenn sich die Modelle als stabil und valide erweisen.

### Welchen Weg möchten Sie künftig mit Blick auf das digitale Reporting einschlagen?

Digitales Reporting bedeutet: Gedruckte Berichte werden verschwinden. Auch wenn das nicht alle Kleinaktionäre begeistern wird. Die professionellen Anleger sind schon lange mit digitalen Berichten

vertraut. Aktuell überwiegt noch das interaktive PDF, aber wir können uns vorstellen, eine datengestützte Umgebung bereitzustellen, in der Nutzer einen Zugang oder eine Ansicht auswählen können und dann die Daten entsprechend aufbereitet erhalten. Natürlich gibt es da noch offene Fragen: Kann so jede Anspruchsgruppe erreicht werden? Wie können die notwendigen Dokumente für das Filing aus einer solchen Umgebung erzeugt werden? Welche Frameworks werden angewandt? Wie werden die Zahlen erklärt? Eine SAP-interne Projektgruppe entwickelt bereits Lösungsansätze.

### Und welche Rolle spielt XBRL bei dieser Vision?

Aufgrund unseres zweiten Listings an der New Yorker Börse arbeiten wir schon lange mit XBRL. Der Lerneffekt im Rahmen der ESEF-Umsetzung war für uns vor allem die Prozesssteuerung und die Einbindung des Wirtschaftsprüfers. Denn mit jedem Feinschliff am Dokument entstehen Veränderungen, die möglicherweise auch geprüft werden müssen. Auch das Hinterlegen der Dokumente bei der Börse und beim Bundesanzeiger war bis zum Ende mit vielen Unsicherheiten behaftet. Hier müssen sich bei den Unternehmen, dem Regulator und bei den Dienstleistern Routinen erst noch stabilisieren. Und am Ende können wir auch die Effekte noch nicht abschätzen: Sehen wir künftig vermehrt algorithmischen Handel, der die Daten direkt aus dem ESEF-Filing ausliest? Wer nutzt dieses Reporting, in welchem Masse und Umfang? Wir wissen es noch nicht. Man sieht also: Die Digitalisierung hält nicht nur unsere Kunden und unser Geschäftsmodell in Atem, sondern auch das Reporting.

## WARUM DIE BESTEN BRAND STORIES MIT «WARUM» BEGINNEN

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte – zur Gründung, zu den Anfängen, zum Leuchtturmprojekt. Im Corporate Reporting wird sie genutzt, um Vertrauen aufzubauen. Aber wie erzählen Sie Ihre Story so, dass sie andere mitreisst? Unternehmensberater Simon Sinek hat eine klare Antwort: Indem Sie das «Warum» ins Zentrum stellen.

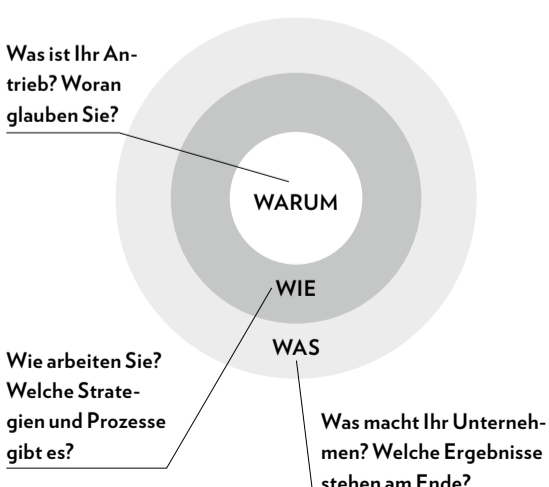
Von Fabian Dieziger



Supertext macht Lesefreude. Mit Projekten für die Stadt Zürich, Migros oder Swiss Prime Site hat sich der Sprachdienstleister als Partner für mehrsprachiges Reporting einen Namen gemacht – mit Expertise in Konzept und Storytelling über die Wahl der Linguist\*innen bis zur Technik und Datensicherheit.

Eine Brand Story überzeugt nicht damit, was man als Unternehmen verkauft, sondern damit, warum man es tut. Also mit der Mission, der Überzeugung dahinter. Sie ist der Kern einer Tätigkeit, ihr Selbstzweck. Dass einige beim Storytelling scheitern, begründet Sinek mit dem «Golden Circle»: Viele Unternehmen beschreiben nur die beiden äusseren Ringe, also «was» sie tun oder verkaufen und «wie» sie es tun, statt zum «Warum» im Kern vorzudringen.

### DAS GOLDEN-CIRCLE-MODELL



Das Modell lässt sich einfach am menschlichen Gehirn erklären. Die äussere Grosshirnrinde steuert unsere rationalen Gedanken. Hier landen Verkaufsargumente, Informationen, das «Was», wobei das reine Verstehen im Zentrum steht. Das limbische System im Inneren regelt dagegen unsere Gefühle wie Vertrauen oder Loyalität – ausgelöst durch persönliche Geschichten, Visionen, das «Warum». Und ist damit der Ort, wo Verhalten entsteht und Entscheidungen fallen. Anders gesagt: Wer aussen ansetzt, kann vielleicht mit Argumenten überzeugen, aber nur im inneren Kreis bewegt man Leser\*innen wirklich zum Handeln.

Machen Sie Ihr «Warum» deshalb zur Basis im Corporate Storytelling – und zum schlagenden Argument Ihrer nächsten Publikation. Mit ein paar Fragen kommen Sie ihm auf die Spur: Was trage ich zur Welt bei? Welches Problem löse ich? Und wie zeige ich, dass mein Produkt die beste Lösung dafür ist? Die meisten erfolgreichen Brand Stories beginnen damit, dass jemand etwas nicht finden konnte und es darum selbst zu produzieren begann.

Einmal definiert, müssen Sie das Ganze nur noch überzeugend aufs Papier bringen. Apple macht vor, wie es geht: Seit Anbeginn präsentiert sich das Tech-Unternehmen als Innovator und konzentriert sich dabei ganz auf seinen Markenkern – den Glauben daran, den Status quo herauszufordern und Technologie anders zu denken. Seine Jünger gewann

es, weil diese die Überzeugung Apples teilen, seine Hingabe spüren und sich emotional verbunden fühlen. Dass der Multi-Milliarden-Brand dabei schöne und benutzerfreundliche Computer und Mobiltelefone herstellt, wirkt schon fast nebensächlich. Wenn Sie Ihre Brand Story stimmig über alle Publikationen hinweg erzählen und mantrahaft wiederholen, mit welchem Antrieb Sie sich auf vergangene Projekte gestürzt haben, bleibt Ihr Unternehmensziel langfristig in den Köpfen – Ihrem eigenen und in denen Ihrer Stakeholder. Sollten Ihnen auf dem Weg dahin noch die richtigen Worte fehlen: Melden Sie sich bei uns. Warum? Auch wir haben eine Mission: die Welt von schlechten Texten zu befreien.



**FABIAN DIEZIGER** ist Mitgründer und Managing Partner von Supertext und leitet das operative Geschäft in der Schweiz und in Deutschland.