

# Outsourcing-Lösungen Alles aus einem Guss

Mit keinem anderen Kommunikationsmittel ist vermeintlich so viel Prestige verbunden wie mit dem Geschäftsbericht. Nicht zuletzt deshalb wird in kein anderes Medium derart viel Geld investiert. Und bei keinem anderen Kommunikationsmittel werden derart erwartungsvoll die jährlich erscheinenden Ranglisten konsultiert wie beim Geschäftsbericht. Rund um die Pflichtübung Geschäftsbericht ist längst eine Kür entstanden, die vom Corporate-Communication-Verantwortlichen mit Bedacht orchestriert wird.

Der Zwang zur Rechenschaftslegung gibt willkommenen Anlass zum selbstbewussten Corporate-Culture-Auftritt. Visuelle Gestaltung, Bildwelt und Typografie gewinnen an Gewicht. Dem beschwichtigenden Kommentar zu vergangenen Ereignissen hat längst ein Value Reporting Platz gemacht. Es zeichnet die Werthaltung des Unternehmens auf und nimmt mit seinen unternehmensstrategischen Erfolgsfaktoren Mass an Zukunftstrends.

## Value Reporting bestimmt Wert

Die Messlatte für gute Geschäftsberichte wird hoch angesetzt: Nebst einer profunden, idealerweise segmentspezifischen Rechenschaftslegung soll die Entwicklung des Shareholder-Value aus einem Set konkreter, nichtfinanzieller Kernwerte abschätzbar sein, und die Visualisierung muss den Informationsgehalt glaubwürdig und überzeugend stützen.

Eine konzeptionelle Gesamtleistung ist gefordert. Und die wird oft dadurch erschwert, dass Partikularinteressen einzelner Segmentverantwortlicher in Bezug auf einen gebührenden Platz auf dem Podest Geschäftsbericht den angestrebten Auftritt aus einem Guss grundlegend gefährden können. Gerade angesichts dieser Gefahr rechtfertigt sich denn auch bereits in vielen Fällen die Übertragung des Projekts an eine externe Agentur, die in Investor-Relations-Fragen bewandert ist. Sie hilft zwar, das Projekt Geschäftsbericht zu entpolitisieren, löst jedoch

lange nicht alle Probleme. Weitaus entscheidender ist, dass sich das Unternehmen bewusst ist, welches Bild es von sich selber nachhaltig (!) vermitteln will. Das erfordert eine intensive und kontinuierliche Zusammenarbeit und eine hohe Bereitschaft des Unternehmens, sich selbst verstehen zu lernen.



Cham Paper Group: Beispiel eines Geschäftsberichts, der grundlegend neu konzipiert und im Full Service extern konzipiert und realisiert wurde.

Die Frage, wie der richtige Partner zur Zusammenarbeit zu finden ist, lässt sich erst schlüssig beantworten, nachdem feststeht, welche Projektteile sinnvollerweise nach aussen vergeben werden sollen. Grundsätzlich sind bei Geschäftsberichten fünf Outsourcing-Modelle denkbar und praktikabel: Das Outsourcing der Gesamtneukonzeption, das der Redaktion, das des Fullfillments, das der Redaktion und des Fullfillments oder das

des Projektmanagements im Full Service. Das auf eine Neukonzeption begrenzte Outsourcing ist dann die bevorzugte Lösung, wenn der Auftraggeber unternehmensintern über ausreichende Kapazitäten und fundiertes Knowhow zur Redaktion und Abwicklung des Geschäftsberichts verfügt, aber von frischen Ideen und einer qualifizierten Aussensicht profitieren will, um diesem inhaltlich-strukturell und visuell ein neues Gesicht zu geben.

Voraussetzung zum Erfolg dieser Lösung ist ein fundiertes Briefing und die Bereitschaft, der beauftragten Agentur guten Einblick in das Value-Management des Unternehmens zu gewährleisten. Idealer Outsourcing-Partner für diese

Lösungsvariante ist eine PR-Agentur mit nachweislich grosser Investor-Relations-Erfahrung und einem fundierten Leistungsausweis in Bezug auf Geschäftsberichte. Die Kosten für eine grundlegende inhaltliche, redaktionelle und visuelle Neukonzeption eines typischen Small-Cap-Geschäftsberichts belaufen sich auf 40 000 bis 50 000 Fr.

## Professionelle Redaktion

Das auf die Redaktion des Geschäftsberichts beschränkte Outsourcing wird dann gewählt, wenn weder an der inhaltlichen noch an der gestalterischen Konzeption wesentliche Änderungen vorgenommen werden sollen und wenn für die Datensammlung und die Abwicklung bewährte Abläufe bestehen. Vorteile der externen Redaktion sind die Arbeitsentlastung, eine professionelle Textbearbeitung, ein einheitlicher Schreibstil,

die neutrale Kürzung und Straffung von Texten und Themen, die Möglichkeit, das Stilmittel Interview glaubwürdig einzusetzen, sowie das Vermeiden interner Auseinandersetzungen im Gewichten von Themen und Segmentpräsentationen.

Als Outsourcing-Partner für die Textredaktion kommen sowohl der freie Wirtschaftsjournalist mit Geschäftsbericht-Routine als auch eine entsprechend qualifizierte Public-Relations-Agentur in Frage. Für die Redaktion des Imageteils eines Small-Cap-Geschäftsberichts einschliesslich Textrecherchen und Durchführung

von Interviews, Arbeitssitzungen, Vernehmlassung und Schlusslektorat ist mit Kosten von 50 000 bis 60 000 Fr. zu rechnen. Mit zunehmender Komplexität des Geschäftsberichts beispielsweise von Konzerngesellschaften erhöhen sich die Kosten entsprechend.

**Die Ausführung auslagern**

Vom ausschliesslichen Outsourcing des Fullfillments eines Geschäftsberichts wird aus zwei Gründen Gebrauch gemacht: um Sicherheit in Bezug auf Fehlerfreiheit sowie absolute Termin- und Kostentreue zu erhalten und um interne Stellen von einer aussergewöhnlich hohen kurzzeitigen Beanspruchung zu entlasten. Die damit beauftragte Werbe- oder Public-Relations-Agentur übernimmt die professionelle Abwicklung vom Manuskript bis zur Auslieferung. Texte und Bildmaterial werden ihr fertig angeliefert. Das bestehende Gestaltungskonzept wird übernommen.

Die Aufgaben des Outsourcing-Partners umfassen das Einholen der Offerten

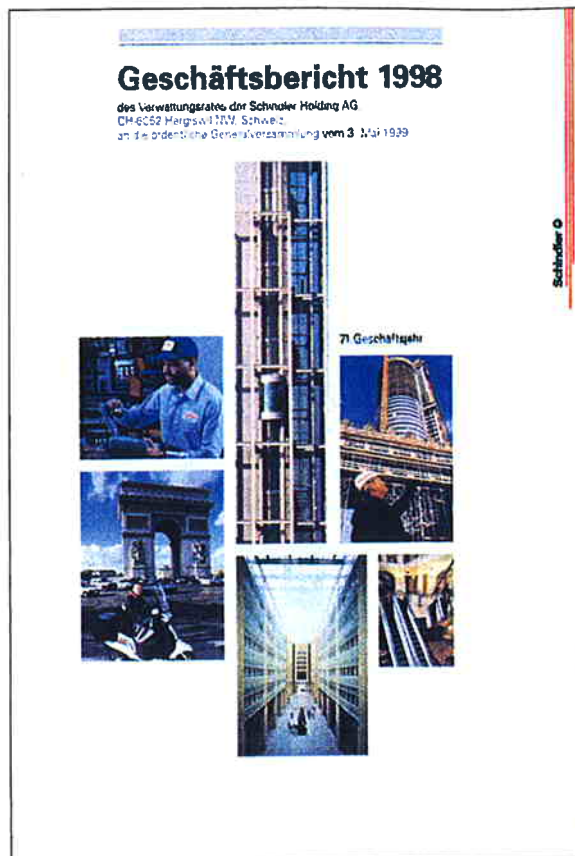
und die Planung der Termine, das Lektorat und Korrekterat, das Veranlassen der Übersetzungen sowie die gesamte Abwicklung mit Setzer/Gestalter, Lithograf, Druckerei und Buchbinderei. Inklusive der Arbeits- und Koordinations-sitzungen sind für Small-Cap-Geschäftsberichte Outsourcing-Kosten von 25 000 bis 35 000 Fr. zu veranschlagen. Gerade hier werden die Kosten weitgehend durch die Komplexität des Geschäftsberichts bestimmt. Kosten von 80 000 bis 100 000 Fr. für mehrsprachig aufgelegte Konzerngeschäftsberichte sind deshalb durchaus möglich.

Eine häufig gewählte Lösung ist das kombinierte Outsourcing von Redaktion und Fullfillment an eine Public-Relations-Agentur mit solider Investor-Relations-Erfahrung. Sie wird dann gewählt, wenn an einem bestehenden Konzept strukturell und visuell festgehalten, gleichzeitig aber eine beachtliche interne Arbeitsentlastung und eine Professionalisierung der Textebene erreicht werden soll. Eine derartige Lösung zieht je nach Umfang und Komplexität eines typischen Small-Cap-Geschäftsberichts Outsourcing-Kosten von 75 000 bis 95 000 Fr. nach sich.

Für die Vergabe eines Generalunternehmerauftrags für den Geschäftsbericht entscheiden sich Auftraggeber vor allem dann, wenn es um die erstmalige grundlegende strukturelle, redaktionelle und visuelle Neukonzeption geht und diese auch mustergültig abgewickelt werden soll. Sie schafft die ideale Voraussetzung dafür, dass die zukunftsweisende Konzeption ohne Abstriche umgesetzt wird. Durch intensive Begleitung des Projekts erwirbt sich der Auftraggeber zudem das notwendige Knowhow, um in der Zukunft kostenwirksam nur noch bestimmte Projektteile outsourcen zu müssen.

**Kosten hängen von Komplexität ab**

Für Generalunternehmeraufträge verrechnen versierte Public-Relations-Agenturen (ohne Übersetzung, Lithos und Druck) zwischen 120 000 und 150 000 Fr. je nach Umfang und gefordertem ge-



Schindler Holding: Beispiel eines Geschäftsberichts, der unternehmensintern entstand und dessen Fullfillment einer PR-Agentur anvertraut wurde.

stalterischem Anspruchsniveau. Auch diese Kosten verstehen sich ausschliesslich für Geschäftsberichte von Small Caps. Sie schliessen die Gestaltung und die Fotografie ein. Für komplexe Geschäftsberichte von Konzerngesellschaften kann sich dieser Betrag schnell einmal verdoppeln.

Welche Outsourcing-Lösung auch immer gewählt wird, eine Garantie, damit bei den Juroren der Geschäftsberichte in den vordersten Rängen zu landen, ist damit nicht verbunden. Mit der richtigen Wahl des Outsourcing-Partners erhält der Auftraggeber jedoch mindestens die Gewähr, dass sein Geschäftsbericht rechtzeitig, fehlerfrei und sowohl inhaltlich wie gestalterisch aus einem Guss erscheint.

Vordere Ränge in den Jurierungen sind jedoch nur dann zu erzielen, wenn das Unternehmen auch zu einem hochwertigen Value Reporting und segmentspezifischen Informationen bereit ist und die Rechnungslegung vorbildlich transparent präsentiert wird. Dann winkt im Idealfall gar der renommierte Mercur-Preis der schweizerischen Vereinigung für Finanzanalyse und Portfolio-Management (SVFV).

Peter P. Knobel, Dr. Peter P. Knobel AG

Anzeige

**Referenzen auf Anfrage**

Restrukturierung

IR

Krisen

M&A

IPO

Ihr persönlicher Berater für Unternehmens- und Finanzkommunikation

**STEINER**  
KOMMUNIKATIONSBERATUNG

Dr. Walter Steiner  
Telefon +41 (0)1 491 50 10  
Fax +41 (0)1 491 50 15  
steiner.com@uitikon.ch