

## Geschäftsberichte

Neue Rechnungslegungs-Standards für Konzernlageberichte – die Lesbarkeit muss gewahrt bleiben. **Seite 3**

## Walk-Serie: Monitoring

Die tägliche Flut der Online-News ist gigantisch – so behalten Sie den Überblick. **Seite 5**

## Projektmanagement

Oft unterschätzter Erfolgsfaktor bei Kommunikationsmaßnahmen – worauf es ankommt. **Seite 6**



## Vorsicht vor Worthülsen

**UNTERNEHMENSETHIK** – Firmen führen zunehmend Verhaltensstandards und Benimmregeln ein. Für Kommunikationsprofis ist dies eine anspruchsvolle Aufgabe – mit zahlreichen Stolperfallen.

Wer sich professionell mit dem Auftritt und der Identität von Unternehmen befasst, kann dem Thema Unternehmensethik derzeit kaum noch aus dem Weg gehen. Augenfällige oder auch nur scheinbare Verstöße gegen ethische Grundsätze sorgen schließlich regelmäßig für negative Schlagzeilen und können beträchtlichen wirtschaftlichen Schaden verursachen. Da liegt es nahe, an ethische Grundsätze zu erinnern, Verhaltensregeln aufzustellen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf deren Einhaltung zu verpflichten. Die Idee zu einer solchen Unternehmensethik stammt aus dem angloamerikanischen Raum, dort sind umfangreiche Verhaltenskodizes, „Code of Conduct“ genannt, üblich und häufig fester Bestandteil des Arbeitsvertrags. Inzwischen haben auch zahlreiche deutsche Unternehmen ihre Benimmregeln schwarz auf weiß fixiert, viele weitere denken darüber nach.

Die Idee klingt einfach. Allerdings gibt es viele Flops zu berichten. Wal-Mart bei-

spielsweise hat mit seinen Regeln zum täglichen Miteinander, im Heimatland des Handelsriesen vollkommen unstrittig, in Deutschland Stürme der Entrüstung ausgelöst. Was fällt einem Konzern ein, so der Tenor hierzulande, seinen Mitarbeitern vorzuschreiben, mit wem sie eine persönliche Beziehung pflegen und mit wem nicht? Dass zwischen den USA und europäischen Ländern fundamentale Mentalitätsunterschiede bestehen, was das Verständnis von Privatsphäre angeht, wurde im Vorfeld offenbar übersehen. Das Thema Unternehmensethik, schon in der Theorie äußerst kontrovers diskutiert, birgt auch in der Praxis einige Untiefen. Kommunikationsprofis sollten sich dessen bewusst sein.

### Ethikfreie Räume gibt es nicht

Wo Menschen zusammenarbeiten, herrschen bereits Vorstellungen über das ethisch Gebotene. Diese Auffassungen mögen unterschiedlich sein, unterschiedliche Moral-

vorstellungen begründen, verschiedene Verhaltensweisen nach sich ziehen, belohnen oder sanktionieren. Aber es gibt keinen ethik- und damit regelfreien Raum. In der Praxis bedeutet dies, zunächst eine behutsame Inventur vorzunehmen (siehe auch Abb. 1). Leitfragen sind dabei unter anderem: Welche Vorstellungen bestehen bereits, welche Konflikte lauern und sind latent regelungsbedürftig, wer sind die Beteiligten, die von einem Code of Conduct berührt werden, wie lassen sie sich einbinden? Dies alles gehört sorgfältig geprüft.

### Fettnäpfe und Fehlritte

Ethische Grundsätze als Fundament für das tägliche Handeln unternehmensweit zu verankern setzt voraus, diese Grundsätze schriftlich zu fixieren – eine klassische Aufgabe der Kommunikationsabteilungen. Ähnlich wie bei der Entwicklung und Verschriftlichung von Leitbildern drohen dabei Bekennnistexte zu entstehen, die entweder schwülstig, banal oder unverständlich wirken – manchmal sogar alles zugleich. Nicht selten ist es einfach nur schwierig, Nuancen sachlich richtig von einer in andere Sprachen zu übertragen. Entlang der Prozess-

### INTERNETPORTAL ZU REITS

Der Markt für Immobilienanlagen in Deutschland wird bald um ein attraktives Instrument reicher: Real Estate Investment Trusts (REITs) sind handelbare Immobilienportfolios, die ein unkompliziertes Investment ermöglichen und den deutschen Immobilienmarkt für internationale Investoren attraktiver machen. ergo Kommunikation startet in Kürze eine Kommunikationsplattform zu REITs. Eine Internetseite bringt Anlegern Konzept und Vorteile der Trusts näher, die es in den USA bereits seit mehr als 40 Jahren gibt. Darüber hinaus finden Besucher der Website aktuelle Nachrichten und Hintergrundinformationen zum Markt und zu den einzelnen Emittenten. Mehr unter: [www.reits-in-deutschland.de](http://www.reits-in-deutschland.de)

**UNTERNEHMENSETHIK**

**Was ist das?**

Die Sache scheint klar: Unternehmen, die etwa Kinderarbeit billigen oder die Umwelt verschmutzen, handeln nicht nur unethisch, sondern setzen damit auch ihre wirtschaftliche Existenz aufs Spiel. Wer möchte schon die Produkte solcher Unternehmen kaufen? Folgt also im Umkehrschluss: Wer langfristig erfolgreich sein will, muss sich ethisch korrekt verhalten. „Only ethical business is good business“ – das ist das Mantra vieler Firmenlenker und der Grund dafür, dass moderne und weitsichtige Unternehmen Ethikrichtlinien aufstellen.

Allerdings: Diese Argumentation geht am Kern vorbei. Dass sich ethisch richtiges Verhalten langfristig auszahlt, mag zwar stimmen, ist aber keine ethische, sondern eine rein pragmatische Sichtweise. Wie führt man also eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema, und woran erkennt man sie? An Selbstbekenntnissen jedenfalls nicht, davon ist Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann von der Universität St. Gallen überzeugt: „Nur da, wo ethisches Engagement dahintersteht, kann auch Ethik drinnen sein.“ Soll heißen: Unternehmen werden an ihren Taten gemessen.

**CODE OF CONDUCT: Aufgaben der Unternehmenskommunikation**

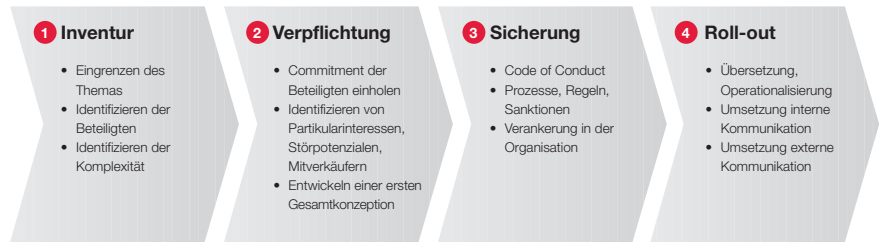


Abb. 1

**UNTERNEHMENSETHIK: Strukturelemente und mögliche Funktionen der Unternehmenskommunikation**

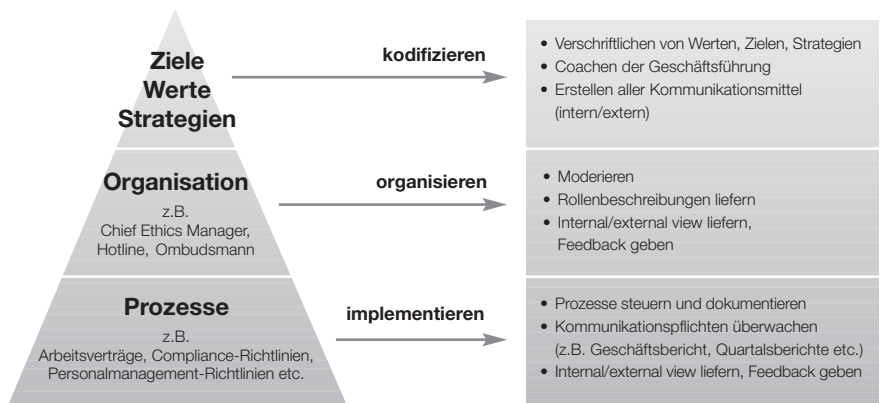


Abb. 2

► kette von der guten Absicht bis zur Kodifizierung (siehe auch Abb. 2) gibt also es reichlich Platz für Fettnäpfe und Fehlritte.

**Verantwortliche benennen**

Soll ein Verhaltenskodex nicht im nebulösen Überbau hängen bleiben – ein Schicksal, das schon viele Leitbildprozesse ereilt hat – muss er in der Organisation verankert sein. Auch das klingt banal, bedeutet aber in letzter Konsequenz eine Menge: Es muss erstens Verantwortliche geben, die auf die Einhaltung der einzelnen Regeln wie die Sinnhaftigkeit des gesamten Regelwerks achten. In manchen Unternehmen gibt es einen eigens eingesetzten Ombudsmann für Fragen der Unternehmensethik. Es muss

zweitens klar sein, welche Verstöße wie geahndet werden und welches Verhalten belohnt wird. Prozesse müssen, Punkt drei, geklärt werden. Dazu gehört beispielsweise ein Berichtswesen aufzubauen und arbeitsrechtliche Fragen mit einzubeziehen. Der administrative Aufwand kann dabei bereits in mittelgroßen Unternehmen beträchtlich sein.

Ein besonders heikles Thema in diesem Zusammenhang ist das „Whistleblowing“. Jedem Arbeitnehmer, so die Grundidee, muss die Möglichkeit eingeräumt werden, auffällige Verstöße gegen ethische Regeln auch anzeigen zu können, also „in die Pfeife zu blasen“, ohne dadurch selbst Nachteile zu erleiden. Doch ohne wirksame Kontrollmöglichkeiten wird ein Unternehmensko-

dex zur zahnlosen Minna – insofern ist das „Whistleblowing“ nur konsequent. Üblicherweise richten größere Unternehmen hierfür eigene Telefon-Hotlines ein, bei denen man sich anonym zu Wort melden kann. Inzwischen gibt es sogar Dienstleister, die solche Hotlines betreiben. Andererseits: Gerade in Deutschland wird „Whistleblowing“ häufig mit Denunziantentum gleichgesetzt – und kann so schnell und einfach von interessierter Seite desavouiert werden. Diesem Dilemma entgeht nur, wer transparent macht, worauf der Code of Conduct abzielt, wie er funktioniert und warum er das Unternehmen und damit seine Beschäftigten vor Risiken schützt; immer wieder. Als Thema für die Außendarstellung, auch das sollte Kommunikationsprofis bewusst sein, ist Ethik undankbar. Die „Tue-Gutes-und-rede-darüber“-Logik funktioniert hier nicht. Im Gegenteil: Ein Unternehmen, das sich selbst für seine ethischen Ansprüche und guten Taten lobt, dürfte zu Recht bissige Kommentare provozieren – frei nach dem Bonmot: „Früher war ich eingebildet. Aber seit ich das abgestellt habe, bin ich perfekt.“



Autor: **Tobias Mündemann** (41), Mitgründer und -Geschäftsführer von ergo, beschäftigt sich seit langem mit Themen rund um Corporate Identity, Change Management und Unternehmensethik. Zuletzt ist von ihm erschienen: „Unternehmensethik und Unternehmenskommunikation. Thesen, Anmerkungen und Empfehlungen für die unternehmerische Praxis“ (PR magazin 7/2005). Kontakt: muendemann@ergo-pr.de

# Augenmaß gefragt

**KONZERNLAGEBERICHTE** – Die neuen Rechnungslegungs-Standards für die Erstellung von Konzernlageberichten sind bei näherem Hinsehen wenig spektakulär. Obwohl größtenteils sinnvoll, würde eine allzu sklavische Umsetzung aller Empfehlungen auf Kosten der Lesbarkeit gehen.

Sie sind gefordert, den Lagebericht wesentlich auszubauen! Sie sind gezwungen, die voraussichtliche Entwicklung risikoorientiert darzustellen! Der Gesetzgeber verlangt, dass Sie neue Berichtspflichten erfüllen! So oder ähnlich werden IR-Manager zurzeit in Einladungen zu Intensivseminaren angebrüllt, die sich mit dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) und dem Deutschen Rechnungslegungsstandard 15 (DRS 15) zur Lageberichterstattung beschäftigen. Die unterschwellige Botschaft: Der neue Geschäftsbericht geht über den alten weit hinaus, und wer nicht mitzieht, riskiert es, per nachträglicher Bilanzkontrolle durch die BaFin an den Pranger gestellt zu werden. Hier und da wird gar die „Value-Reporting-Revolution“ ausgerufen, wenn es denn dem Verkauf der eigenen Produkte oder Beratungsleistungen dient.

## Keine Revolution

Was sich wirklich geändert hat, ist jedoch gemessen an der Hysterie der Beratungsbranche überschaubar und wenig überraschend – und eine Revolution ist es schon mal gar nicht. Wesentliche Funktion des BilReG ist die verbindliche Einführung der internationalen Rechnungslegung für deutsche Unternehmen. Die Passage zum Konzernlagebericht (§ 315 HGB) wurde gleich mit überarbeitet, doch sie bleibt reichlich abstrakt und enthält etliche Selbstverständlichkeiten – zum Beispiel, dass die Analyse ausgewogen und umfassend sein müsse.

Wirklich neu sind nur zwei Forderungen:

- Neben finanziellen sollen nun auch wesentliche „nichtfinanzielle Leistungsindikatoren“ einbezogen werden, etwa „Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“;
- Im Prognose- und Risikobericht sollen explizit die zu Grunde liegenden Planungsannahmen erläutert werden; der Risikobericht soll zudem genauer auf die eingesetzten Absicherungsinstrumente eingehen und der Prognosebe-

richt eine Beurteilung der wesentlichen Chancen des Unternehmens enthalten.

Zumindest den Prime-Standard-Gesellschaften dürfte der zweite Punkt wenig Kopferbrechen bereiten. Viele gehen schon heute detailliert auf die Ziele des Risikomanagements und ihre Planungsprämissen ein. Deutlich unschärfer ist der

Teil eines Geschäftsberichts hineingehören, wird sich erst im Laufe der Zeit als Best Practice herausbilden. Letztlich entscheiden die Informationsbedürfnisse der Aktionäre und nicht die Paragraphen. Auch der seit Jahren zu beobachtende Trend weg von der reinen Finanzberichterstattung hin zum umfassenderen Business Reporting ist nicht durch Verordnungen angetrieben worden, sondern durch die Erwartungen der Investoren.

An dieser Gesetzmäßigkeit wird auch der „DRS 15“ nichts ändern, mit dem der Deutsche Standardisierungsrat angetreten



erste Punkt. Denn an der Frage, was denn bitte schön unter „nichtfinanziellen Indikatoren“ zu verstehen sei, scheiden sich die Geister. Gehört dazu die per 360-Grad-Umfrage gemessene Mitarbeiterzufriedenheit? Die Fluktuationsquote? Das Markenimage? Oder, im Sinne eines Nachhaltigkeitsberichts, der Wasserverbrauch je Auto in der Fuhrparkwäscherei?

## Investorenwünsche entscheidend

„Manche Aspekte, die derzeit diskutiert werden“, ist Gernot Hebestreit, geschäftsführender Gesellschafter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein überzeugt, „können durch einen Abschlussprüfer nicht sinnvoll überprüft werden.“ Welche „non-financials“ in den testierten

ist, um die Anforderungen des § 315 HGB zu konkretisieren. Dafür benötigen die Standardsetter 56 fett gedruckte Grundsätze, 35 Erläuterungen und weitere 30 Empfehlungen. Festgelegt werden die Struktur des Lageberichts wie auch der Informationsgehalt der einzelnen Bestandteile. Leseprobe zum Prognosebericht: „Die voraussichtliche Entwicklung ist mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken für die beiden nächsten Geschäftsjahre zu beurteilen und zu erläutern. Dazu gehören auch Aussagen über Änderungen der Geschäftspolitik, die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Verwendung neuer Verfahren, zum Beispiel in der Beschaffung, Produktion oder beim Absatz, und das Angebot neuer Produkte oder Dienstleistungen. Die daraus voraus-

sichtlich resultierenden Investitionsvolumina und die erwarteten finanzwirtschaftlichen Auswirkungen sind zu erläutern.“

#### Unverbindliches „Soft Law“

Wenngleich im Stil von Soll-Vorschriften formuliert, ist der DRS 15 jedoch alles andere als verbindlich. Ähnlich wie der Corporate-Governance-Kodex stellt er ein „Soft Law“ dar, dessen Nichtbefolgung keine rechtlichen Sanktionen zur Folge hat. Wichtig: Auch das Testat des Abschlussprüfers wird dadurch nicht beeinflusst. Größere Bedeutung wird der neue Standard erwartungsgemäß für die Beurteilung der inhaltlichen Qualität von Geschäftsberichten im Rahmen des *manager-magazin*-Wettbewerbs haben. Wer hier eine Top-Platzierung erreichen will, kommt wohl nicht daran vorbei, die 123 Ziffern Punkt für Punkt abzuhaken und, falls nicht anwendbar, eine Reihe von Negativverklärungen („Inflationseinflüsse auf die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung waren im Berichtsjahr zu vernachlässigen ...“) einzuflechten. Schon an diesem Beispiel merkt man: Eine allzu sklavische Umsetzung der einzelnen Ziffern des DRS 15

würde zwar den Informationsgehalt erhöhen, aber die Lesbarkeit wesentlich beeinträchtigen und das Volumen des Lageberichts über Gebühr aufblähen.

Rankings hin, Standards her – auch künftig sollten sich die IR- und Kommunikationsprofis bei der Erstellung von Konzernlageberichten vorwiegend auf ihren gesunden Menschenverstand und ihr Augenmaß verlassen. So hat es sicher keinen Sinn, wenn ein bekannter Konzern gemäß Ziffer 37 in einem jeden Bericht erläutert, welche Produkte er überhaupt herstellt und welche rechtliche Struktur er hat („Wir von BMW sind eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts und bauen Automobile...“). Darüber hinaus wären Doppelungen unvermeid-

lich. So soll an mehreren Stellen erläutert werden, welchen Einfluss die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf Geschäfts- und Ertragslage haben. Auch die Vorschrift, außerhalb des Prognoseberichts auf absehbare Veränderungen von Ertragsgrößen einzugehen, erscheint für die Praxis wenig tauglich.

**FAZIT:** Standards für Konzernlageberichte sind zu begrüßen, doch darf ihre Umsetzung nicht auf Kosten der Lesbarkeit und Verständlichkeit gehen. Für Unternehmen kommt es deshalb darauf an, die einzelnen Forderungen des DRS 15 auf ihre Relevanz zu überprüfen und den erweiterten Informationsgehalt in eine sinnvolle Textstruktur einzupflegen.



Autor: **Andreas Martin** (41), seit 2002 bei ergo Kommunikation, leitet als Mitglied der Geschäftsführung das Frankfurter Büro. Er war zuvor Pressesprecher bei MG technologies und Berater bei Charles Barker. Der diplomierte Volkswirt ist ausgewiesener IR-Experte und verantwortet den Corporate Governance Survey, den ergo Kommunikation seit drei Jahren publiziert. Kontakt: martin@ergo-pr.de

## Musterschüler haben das Nachsehen

**CORPORATE GOVERNANCE – ergo Studie zeigt, dass die Akzeptanz des Kodex nur langsam voran kommt und für Investoren häufig nur eingeschränkte Relevanz hat.**

Eine weit gehende Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) hat keine positiven Auswirkungen auf die Kapitalmarkt-Performance eines Unternehmens. Ebenso wenig belohnt werden Unternehmen, die besonders transparent über ihre Corporate-Governance-Standards sowie die Vorstandsvergütung berichten. Dies sind die wesentlichen Ergebnisse des diesjährigen Corporate Governance Surveys von ergo Kommunikation. Demnach hätte es sich für einen Aktionär sogar gelohnt, bewusst Unternehmen mit zahlreichen Abweichungen vom Kodex überzugeschauten. Zu die-

sen Ergebnissen kommt ergo durch die Verknüpfung der seit drei Jahren analysierten Corporate-Governance-Standards von Unternehmen mit der Performance, dem Total Shareholder Return (Summe aus Kurssteigerungen und Dividendenzahlungen) sowie dem Kurs-Gewinn-Verhältnis über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren. „Die

ausbleibende Kapitalmarktreaktion wirft ein kritisches Licht auf die Relevanz des Kodex für Anleger“, sagt ergo-Geschäftsführer Andreas Martin, der Autor der Studie.

#### Großes Presseecho

Die Studie basiert auf der Auswertung der Ent-

sprechenserklärungen, Geschäftsberichte und Internet-Auftritte von 230 Unternehmen des DAX, MDAX, TecDAX und SDAX sowie weiteren 80 Small Caps des Prime und General Standards. Erneut zeichnete ergo Kommunikation diejenigen Unternehmen aus, die im jeweiligen Index die höchste Bewertung erhalten haben. Im DAX setzte sich Thyssen-Krupp an die Spitze, im MDAX erreichte Heidelberger Druck die höchste Punktzahl. Dass das Thema Corporate Governance von großem öffentlichen Interesse ist, zeigte nicht zuletzt das breite Presseecho auf die Vorstellung der Studie in Frankfurt/Main. So berichteten unter anderem die *Financial Times Deutschland*, die *Süddeutsche Zeitung* und *Die Welt* ausführlich über die Studie.

Der Corporate Governance Survey 2005 ist auf der ergo-Website erhältlich: [www.ergo-pr.de](http://www.ergo-pr.de) (Rubrik: Publikationen)

Weitere Informationen:

**Andreas Martin**, [martin@ergo-pr.de](mailto:martin@ergo-pr.de)



## 2. TEIL WALK-SERIE: MONITORING

# Nachrichtenspürhunde im Netz

**ONLINE-NEWS** – Angesichts der täglichen Nachrichtenflut im Internet können Unternehmen schnell den Überblick verlieren. Abhilfe schaffen hier spezialisierte Dienstleister. Sie durchsuchen regelmäßig das Internet und liefern die gewünschten Meldungen bequem per E-Mail.

Die Zahl der deutschen Nachrichtenseiten im Internet geht in die Tausende: Agenturen, Tageszeitungen, Fachzeitschriften und Fernsehsender – alle veröffentlichen Meldungen im World Wide Web. Hinzu kommen laut Wirtschaftsmagazin *brand eins* jeden Tag allein hierzulande 6.000 Pressemitteilungen mit überregionaler Bedeutung. Selbst wenn ein Unternehmen hier nur die wichtigsten Quellen regelmäßig durchsuchen wollte, wäre mindestens ein Mitarbeiter rund um die Uhr ausgelastet.

Um dieser Datenflut Herr zu werden, gibt es Anbieter wie Newsradar ([www.newsradar.de](http://www.newsradar.de)), Agent25 ([www.agent25.de](http://www.agent25.de)) oder Magentanews ([www.magentanews.de](http://www.magentanews.de)). Deren Suchmaschinen grasen ständig mehrere tausend Online-Quellen nach neuen Veröffentlichungen ab. Gegen eine monatliche Gebühr wird der Auftraggeber über Nachrichten zu seinem Suchprofil versorgt – im Idealfall nur wenige Minuten nach deren Erscheinen.

Das Ganze funktioniert aber auch kostenlos: So genannte Meta-Nachrichtenseiten bieten eine ähnlich komfortable Bedienung, sie decken jedoch weniger Quellen ab und liefern nicht so zeitnah neue Treffer wie die kommerziellen Anbieter. Solche Meta-Sites stellen aus dem redaktionellen Inhalt von Seiten wie *Spiegel Online*, *tagesschau.de* oder *faz.net* eine thematisch sortierte Übersicht zusammen. Meldungen aus verschiedenen Quellen zum selben Thema werden automatisch gefunden und nach Ressorts gruppiert aufgelistet. Jeder einzelne Beitrag kann bequem angewählt und in voller Länge gelesen werden.

## Bescheid wissen: Grundlage für Corporate Intelligence

Das Beste: Meta-Nachrichtenseiten ermöglichen auch die freie Suche über mehrere hundert Quellen gleichzeitig. Mit einem Mausklick kann der Nutzer erfahren, was zu

seiner Firma, der Konkurrenz oder einem Ereignis aktuell und während der vergangenen Wochen im Internet berichtet wurde.

Wem selbst der regelmäßige Besuch einer Nachrichtensuchseite zu viel Arbeit ist, kann eine regelmäßige E-Mail-Benachrichtigung einrichten. Diesen Service bieten etwa Google News, Newsexpress und die web.de-Nachrichtensuche. Wahlweise werden neue Treffer zum eingerichteten Suchprofil direkt, stündlich oder einmal am Tag an eine beliebige E-Mail-Adresse gesandt. Die Zeitverzögerung zwischen Erscheinen eines Artikels und seiner E-Mail-Zustellung kann jedoch auch bei „direkter Lieferung“ durchaus mehrere Stunden betragen.

## Der komplette Überblick: RSS-Reader

Alternativ zur E-Mail-Benachrichtigung kann die Datenlieferung bei einigen Nachrichtensuchmaschinen auch im RSS-Format erfolgen. Dadurch können in einem kleinen Zusatzprogramm mehrere Suchabfragen gebündelt werden, ohne dass das eigene Postfach verstopft. RSS-Feeds für individuelle Nachrichtensuchen bieten etwa



der MSN Newsbot, Newsexpress und die internationale Nachrichtensuche von Yahoo. Der Vorteil: Die Suche wird auf den jeweiligen Sites in Abständen von einigen Minuten immer wieder neu gestartet. Gibt es einen neuen Treffer, taucht dieser in der Übersicht des RSS-Readers auf. So können Suchabfragen zu verschiedenen Themen übersichtlich gebündelt werden. Zahlreiche RSS-Reader gibt es gratis im Internet, Programme mit besonders vielen Funktionen wie den Feed-Demon gibt es nur gegen Bezahlung.

Weitere Informationen:

Markus Teubner, [teubner@ergo-pr.de](mailto:teubner@ergo-pr.de)

## Die wichtigsten Websites für die Nachrichtensuche

Zu den besten Suchseiten in Deutschland gehören Google News, Newsexpress und der MSN Newsbot. Google News durchforstet 700, Newsexpress etwa 800 Nachrichtenquellen. Newsexpress bietet zudem noch eine Quellenliste an. Der MSN Newsbot hat den Nachteil, dass die Ergebnisse nicht chronologisch, sondern nach ihrer Relevanz sortiert angezeigt werden. Außerdem zu empfehlen sind die News-Suchen von web.de und Yahoo. Auf Wirtschaftsmeldungen spezialisiert ist das Portal [finanznachrichten.de](http://finanznachrichten.de).

### META-SUCHE NATIONAL

<http://www.google.de/news>  
<http://www.newsexpress.de>  
<http://de.newsbot.msn.com/>  
<http://de.news.yahoo.com/>  
<http://suche.web.de/search/newshp/>  
<http://www.finanznachrichten.de>

### META-SUCHE INTERNATIONAL

<http://www.daypop.com>  
<http://www.topix.net>  
<http://www.rocketnews.com>

# Strukturiert zum Erfolg

**PROJEKTMANAGEMENT – Es trägt maßgeblich zum Erfolg von Kommunikations- und PR-Maßnahmen bei.**

Am Budget hat es nicht gelegen, Ideen waren genug vorhanden und auch das Konzept überzeugte – und trotzdem ist das Ergebnis am Ende eines Projekts eher enttäuschend: Eine Situation, die wohl jeder Kommunikations- oder Marketingexperte schon einmal erlebt hat. Wenn Projekte nicht zum gewünschten Ergebnis führen, liegt dies häufig nicht am Konzept oder an fehlender Kreativität, sondern an Dingen wie der Abstimmung oder dem Zeitplan, kurz: dem Projektmanagement.

## In vier Etappen ans Ziel

Projektarbeit lässt sich in vier Phasen einteilen: Planung, Start, Durchführung und Abschluss. In Phase eins findet die Projektplanung statt. Hier definieren die Verantwortlichen exakt das Projekt – legen Ziele, Budget, Ressourcen und Prozesse fest. Dazu bedarf es Zeit und eines gewissen Realismus. Was lässt sich tatsächlich in der vorgegebenen Zeit und mit dem vorhandenen Budget realisieren? Der Projektstart bildet Phase zwei. Der Projektmanager setzt die Administration auf und stellt die Kommunikation sicher. In einem Auftakt-Meeting erhalten alle Teammitglieder Informationen zu Abläufen, Prozessen, Milestones und Zielen. Ein weiteres Auftakttreffen findet mit dem Kunden statt. In der dritten Phase, der Projektdurchführung, ist der Projektmanager für die Steuerung und Qualitätssiche-

rung des Projekts verantwortlich. Dabei zählt zu seinen Aufgaben eine schriftliche Dokumentation genauso wie regelmäßige Meetings/Telefonkonferenzen und die ständige Überprüfung des Budgets und des Zeitplans. Auch die Projektabschlussphase trägt maßgeblich zur Kundenzufriedenheit bei. Dabei geht es um eine transparente Abrechnung, Know-how-Transfer und Evaluation. Der Projektmanager befragt den Kunden, ob er mit der geleisteten Arbeit zufrieden ist und wertet die Ergebnisse aus. So kann der Ablauf von Folgeprojekten optimiert werden.

## Know-how ist entscheidend

Im Bereich des Projektmanagements hat ergo für jede Phase feste Standards definiert. So werden beispielsweise die aufgewendeten Zeiten für ein Projekt unter einer Nummer mit der eigens entwickelten Projekt-Software DATAlegro erfasst. So kann die Arbeit gegenüber dem Kunden sauber dokumentiert, zeitnah das Budget überwacht werden und bei Bedarf lässt sich ein Frühwarnsystem aufsetzen.

Neben den erfahrenen Projektmanagern hat jeder Mitarbeiter ein solides Grundwissen im Bereich Projektmanagement. Zudem bilden sich die Mitarbeiter in internen und externen Schulungen regelmäßig fort. Wichtig ist auch, dass ein gemeinsamer Standard mit dem Kunden festgelegt wird:

Dabei werden die Wünsche und bereits praktizierten Arbeitsweisen des Kunden berücksichtigt und mit den ergo-Standards zusammengeführt. So herrscht von Beginn an Klarheit über die administrative Steuerung eines Projekts.

Weitere Informationen:

Vera Vickermann, [vickermann@ergo-pr.de](mailto:vickermann@ergo-pr.de)

## INTERVIEW

### „Grundfähigkeiten sollte jeder besitzen“

*Welche Fehler werden am häufigsten beim Projektmanagement gemacht?*

**Kraus:** Einer der häufigsten Fehler besteht darin, dass überhaupt auf ein professionelles Projektmanagement verzichtet wird. Nach dem Motto: So wichtig ist das nicht, das kann ein Teammitglied nebenher machen. Zudem fehlt häufig ein Meilensteinplan, die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ist nicht festgelegt und die Zusammenarbeit im Team ist nicht hinreichend besprochen.

*Bremst Projektmanagement mit seinem Anspruch alles zu steuern und zu überwachen die Kreativität?*

**Kraus:** Nein, ganz im Gegenteil ermöglicht erst das Projektmanagement, die „kreativen PS“ auf die Straße zu bringen. Es schafft den Rahmen, in dem alle relevanten Informationen den einzelnen Projektmitgliedern zur Verfügung gestellt und Ideen gebündelt werden können.

*Ist Projektmanagement eine Spezialdisziplin oder muss es jeder Mitarbeiter in Grundzügen beherrschen?*

**Kraus:** Zunächst einmal ist es eine Spezialdisziplin, die entsprechendes Fachwissen und Experten verlangt. Allerdings bringt es die heutige komplexe Arbeitswelt mit sich, dass fast alle Fach- und Führungskräfte Grundfähigkeiten im Projektmanagement besitzen sollten.

Weitere Infos: [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)



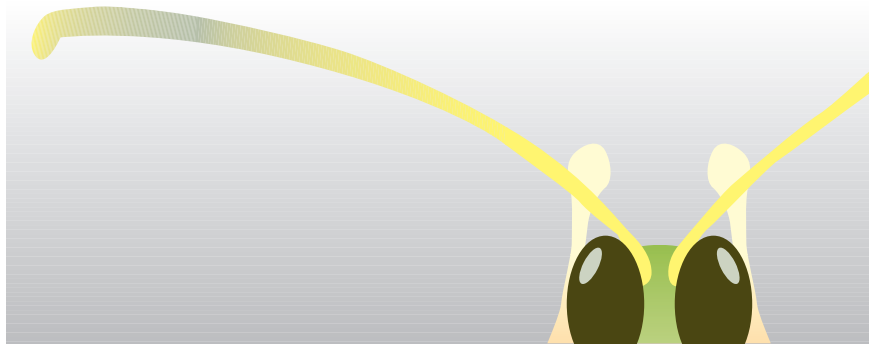
**Dr. Georg Kraus** ist Unternehmensberater und ausgewiesener Experte in den Bereichen Projekt- und Change Management.

## Projekte erfolgreich aufsetzen – die meisten Fehler lassen sich im Vorfeld vermeiden

- Projektziele:** Definieren Sie exakte Ziele zum Projektbeginn und unterteilen Sie diese in Teilschritte. So können Sie im Projektverlauf mögliche Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen.
- Budget- und Zeitplanung:** Bleiben Sie realistisch. Wenn Sie Ressourcen fehlplanen, ist der Misserfolg programmiert. Überprüfen Sie anhand von Budget- und Zeitplänen regelmäßig die einzelnen Projektphasen.
- Projektzusammensetzung:** Legen Sie genau fest, wer zum Projektteam gehört und welche Rollen die Teammitglieder übernehmen. Wichtig: Alle Beteiligten müssen die Strukturen und Prozesse kennen.
- Kommunikation und Information:** Stellen Sie sicher, dass alle relevanten Informationen an die entsprechenden Mitglieder weitergegeben werden – über E-Mail-Verteiler, CC-Regelungen und regelmäßige Meetings oder Telefonkonferenzen.
- Projektdokumentation und -software:** Klären Sie zu Projektbeginn ab, wie umfangreich und in welcher Form die Dokumentation erfolgen soll und mit welcher Software gearbeitet wird. Meist reichen Programme wie MS-Word, -Excel oder -Project aus.

# Medialer Reifeprozess

**MEDIENANALYSE** – Die Berichterstattung über Private-Equity-Unternehmen nimmt stetig zu und wird immer differenzierter.



Private Equity (PE) ist in den Medien in Mode gekommen – und das schon lange vor der „Heuschrecken-Debatte“ im Frühjahr 2005. Von 2003 auf 2004 verdoppelte sich die Zahl der Artikel. Für das laufende Jahr zeichnet sich ab, dass die Zahl weiter steigen wird. Zugleich ist die Berichterstattung deutlich differenzierter geworden. Zu diesen Ergebnissen kommt eine ergo-Studie, in deren Rahmen 680 Artikel zu den Unternehmen BC Partners, Blackstone, CVC, KKR und Permira aus dem Zeitraum Januar 2003 bis Mitte Mai 2005 untersucht wurden.

## Fokus auf Transaktionen

Die Themenauswertung der Artikel liefert ein eindeutiges Ergebnis: Im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen nicht die PE-Unternehmen, sondern ihre (möglichen) Transaktionen (44 Prozent der Artikel). Zwar wird

über die PE-Branche sowie über die einzelnen Player von Jahr zu Jahr häufiger informiert; beispielsweise hat sich der Anteil an Unternehmensporträts von 5 Prozent 2004 auf 14 Prozent 2005 verdreifacht. Aber dennoch ist die Zahl übergreifender Artikel, die im Kern die Funktionsweise von Private Equity beleuchten, vergleichsweise gering: 2005 sind Themen wie Fondsfinanzierung (1 Prozent der Beiträge) oder die volkswirtschaftliche Relevanz der PE-Branche (1 Prozent) selten Schwerpunkte von Artikeln.

## Wenig in die Tiefe

Bei der Berichterstattung zum Markt, auf dem Private-Equity-Unternehmen tätig sind, stehen die Investmentstrategien der PE-Player und die Bedeutung des PE-Markts in Deutschland klar im Vordergrund. Berichte über Transaktionsfinanzier-

ungen, Performance der Fonds und ihre Wettbewerbssituation sind eher selten. Nur in Ansätzen wird thematisiert, wie PE in allen Phasen seines Geschäftsmodells arbeitet – es bleibt genügend Raum für Stereotypen und eigene Mutmaßungen. Und in genau eine solche Lücke ist die öffentliche Debatte gestoßen, die Franz Müntefering im Frühjahr 2005 zum Thema Finanzinvestoren initiiert hatte.

## Tenor überraschend positiv

Vor diesem Hintergrund überraschen die Ergebnisse zur Bewertung von Private Equity durch Journalisten. Gerade im laufenden Jahr überwiegen trotz der „Heuschrecken-Diskussion“ die positiven Beurteilungen. Offensichtlich sehen die Redakteure der untersuchten Medien durchaus die mehrheitlich positiven Effekte von Private-Equity-Beteiligungen auf Wachstum und Beschäftigung – auch wenn kaum ein PE-Akteur detailliert Auskunft gibt.

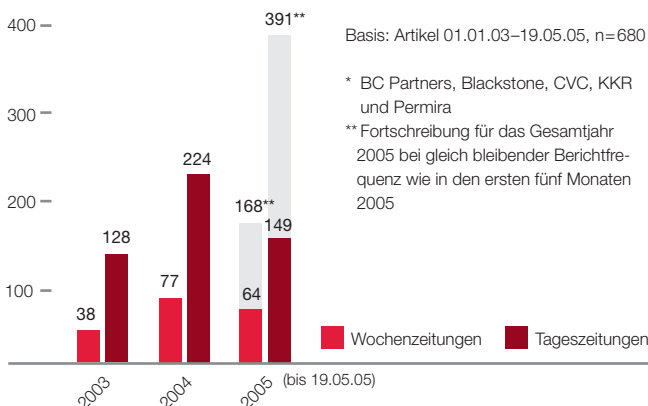
Basis der Inhaltsanalyse sind 680 Artikel zu BC Partners, Blackstone, CVC, KKR und Permira in ausgewählten Medien: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Financial Times Deutschland*, *Handelsblatt*, *Süddeutsche Zeitung*, *Die Welt*, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, *Der Spiegel*, *Stern*, *Welt am Sonntag*, *Wirtschaftswoche*. Untersuchungszeitraum: 01.01.2003 bis 19.05.2005. Vollerhebung bei Wochenmedien; repräsentative Stichproben bei Tageszeitungen.

Eine Zusammenfassung der Studie erhalten Sie unter [www.ergo-pr.de](http://www.ergo-pr.de) (Publikationen).

Weitere Informationen:

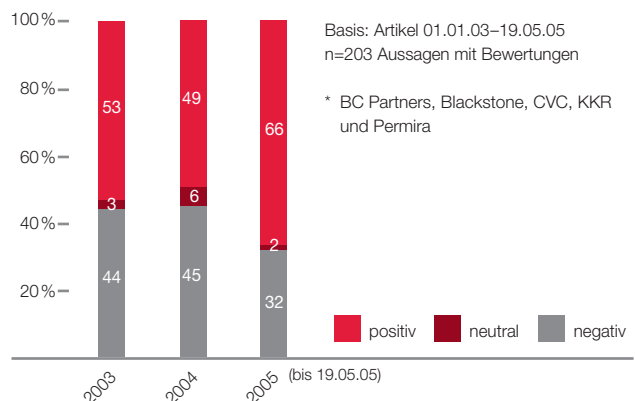
Hans Ulrich Helzer, [helzer@ergo-pr.de](mailto:helzer@ergo-pr.de)

## Häufigkeit der Berichterstattung zu PE-Unternehmen\*



## Bewertung von PE-Unternehmen\* in den Medien

Aussagen mit eindeutiger Wertung (Anteile in %)



# Gold für comdirect

**INTERNATIONALER ERFOLG** – Beim weltweit größten Wettbewerb für Geschäftsberichte steigt comdirect in die Gold-Liga auf.

Der Geschäftsbericht 2004 der comdirect bank AG aus Quickborn hat bei den diesjährigen ARC Awards in New York eine der begehrten Goldmedaillen in der Kategorie „Overall Presentation“ gewonnen. Von den rund 1.900 eingereichten Berichten aus 25 Ländern erhielten weniger als 150 eine Gold-Auszeichnung. Laut der MerComm Inc., die den Wettbewerb seit 1987 ausrichtet, gehört der Geschäftsbe-



richt der comdirect bank damit zu den besten weltweit. Bewertet wurden neben dem Design und der Textqualität die Präsentation der Unternehmenszahlen und die Darstellung der Unternehmenskultur. Der comdirect-Geschäftsbericht 2004 ist der dritte, den ergo Kommunikation für die Bank konzipiert und umgesetzt hat.

Weitere Informationen:

Tobias Mündemann, [muendemann@ergo-pr.de](mailto:muendemann@ergo-pr.de)

# Erst ANGEPAKT, dann eingesackt

**DEUTSCHER PR-PREIS 2005** – ergo gewinnt die höchste Branchen-Auszeichnung für Kampagne zum Strukturwandel im Ruhrgebiet.

ergo überzeugte die Jury in der Kategorie „Public Affairs/Lobbying“ mit der Kampagne zum Wachstums- und Beschäftigungspakt Ruhr, einem überparteilichen Bündnis zur Förderung des Strukturwandels im Ruhrgebiet. Beim Deutschen PR-Preis, der jährlich von der Deutschen Gesellschaft für Public Relations und dem F.A.Z.-Institut verliehen wird, werden die besten Kommunikationskonzepte prämiert. In diesem Jahr konkurrierten knapp 200 Beiträge in 14 Kategorien um die begehrten Trophäen.

Bereits seit Oktober 2003 berät und unterstützt ergo das NRW-Wirtschaftsministerium bei allen kommunikativen Maßnahmen zum Pakt. Zielsetzung ist es, die zwölf starken Wirtschaftsbereiche der Region, die so genannten Kompetenzfelder, bekannter zu machen und die Netzwerkaktivitäten der Pakt-Unterzeichner sowie anderer Ruhrgebietsakteure zu unterstützen.



die Initiative unter der Kurzform Ruhrpakt als Marke etabliert. Inhaltlich stehen Erfolgsgeschichten aus dem neuen Ruhrgebiet und aus seinen Kompetenzfeldern im Mittelpunkt. Der Newsletter „RUHRPAKT“, das „Factbook Ruhrgebiet“ und die begleitende Pressearbeit informieren die Akteure und die Öffentlichkeit regelmäßig über neuste Entwicklungen. Mit bis zu 50.000 Seitenaufrufen pro Monat hat sich der Internetauftritt [www.ruhrpakt.de](http://www.ruhrpakt.de) zu einer gefragten Recherche- und Kommunikationsplattform entwickelt. Der Erfolg der Kampagne zeigt sich auch in einer gestiegenen Berichterstattung in ausgewählten Zeitungen. So hat ein Vergleich der Jahre 1999 (vor Gründung des Pakts) und 2004 gezeigt, dass nicht nur die absolute Berichterstattung über die Region zugenommen hat, sondern auch der Anteil der Kompetenzfelder in der Wirtschaftsberichterstattung gestiegen ist.

Weitere Informationen:

Gregor Faßbender-Menzel  
[faßbender-menzel@ergo-pr.de](mailto:faßbender-menzel@ergo-pr.de)

## Starkes Key Visual

Zwei Sportlerhände als einprägsames Key Visual und der Claim ANGEPAKT haben

## NETZWERK: Private Equity

Seit Sommer dieses Jahres ist ergo Kommunikation Associate Member in der European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA). Die EVCA vertritt als Verband die europäische Private-Equity-Branche. Ziel der Verbandsarbeit ist es, die Interessen der Branche gegenüber den Regulierungsbehörden und Gesetzgebern zu vertreten sowie Qualitätsstandards zu entwickeln und Forschung in allen relevanten Märkten zu betreiben. Ferner bietet der Verband ein internationales Netzwerk aus Unternehmern, Managern, institutionellen Investoren, politischen Entscheidern sowie Wissenschaftlern. Als EVCA-Mitglied verfolgt ergo Kommunikation intensiv die Entwicklungen im Bereich Private Equity und kann so Beratungsgesellschaften und Unternehmen kompetent bei Transaktionen begleiten.

Weitere Informationen: [www.evca.com](http://www.evca.com)

## IMPRESSUM: Was Unternehmenssprecher wissen müssen

Die Impressumspflicht ist in Deutschland weit detaillierter geregelt als allgemein bekannt. Wussten Sie zum Beispiel, dass die Druckerei immer mit vollständiger Adresse genannt werden muss? Oder dass periodische Veröffentlichungen in Printmedien zwingend einen „V.i.S.d.P.“ benennen müssen, und dass diese Person neben der Geschäftsführung des Herausgebers für die Inhalte der Veröffentlichung haftet? Für Online-Medien gelten wiederum andere Regeln. Beispielsweise können Sie sich – anders als häufig angenommen – nicht absichern, indem Sie durch einen Hinweis (zum Beispiel in Form eines Disclaimers) auf Ihrer Website die Haftung für die Inhalte der eigenen Seiten oder für Links auf andere Websites ausschließen. Sollten Sie Fragen zum Thema Impressum haben, wenden Sie sich bitte an:

Christine Bayer, [bayer@ergo-pr.de](mailto:bayer@ergo-pr.de).

## Impressum

WALK wird herausgegeben von ergo Unternehmenskommunikation GmbH & Co. KG | Hansaring 55 | 50670 Köln  
Telefon +49.221.91 28 87-0, Fax -77  
E-Mail: [ergo@ergo-pr.de](mailto:ergo@ergo-pr.de) | [www.ergo-pr.de](http://www.ergo-pr.de)  
V.i.S.d.P.: Tobias Mündemann  
Druck: Druckhaus Süd, Bonner Straße 536, 50968 Köln  
Autorenbeiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.