

The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



LONG-TERM – THE NEW HOLY GRAIL?

Legend describes the Holy Grail as a source of bliss, as a bearer of endless fulfilment and wealth – in short: as a solution to all problems. Is the declaration "long-term" the answer to all challenges in the world of leadership, strategy and reporting? Sustainable economic growth, sustainable value creation in the company and sustainable relationships with stakeholders: how can this long-term primacy be reconciled with an agile business environment in which a high degree of uncertainty prevails and quick decisions are required?

Die Zukunft liegt in unseren Händen

Systeme werden agiler, Businessmodelle komplexer und die neue Plattformökonomie verlangt nach rascher Anpassungsfähigkeit. In diesem volatilen Umfeld stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich mit langfristigen Zielsetzungen und nachhaltigen Erfolgsstrategien zu behaupten. Gleichzeitig gilt es, eine Brücke zu den Stakeholdern und deren teils divergierenden, mitunter auch kurzfristigen Erwartungen an das Unternehmen zu schlagen. Ein Spannungsfeld, das die Unternehmen fordert und nach innovativen Lösungen verlangt.

«Long-term» ist der Begriff der Stunde – doch was bedeutet er genau? Erschaffen Unternehmen tatsächlich langfristigen Mehrwert, oder schmücken sie sich nur mit einer Worthülse? Die vorliegende Ausgabe widmet sich verschiedenen Ansätzen auf dem Weg zum langfristig erfolgreichen Unternehmen. «Es ist die Aufgabe des Verwaltungsrats, den nachhaltigen Erfolg der Firma zu sichern», sagt Ingrid

Deltenre, Schweizer Verwaltungsrätin des Jahres, im Interview (S. 2).

Als Spiegel des Unternehmens besitzt der Geschäftsbericht das Potenzial, langfristige Wertschöpfung nicht nur aufzuzeigen, sondern auch messbar zu machen, wie Tjeerd Krumpelman anhand der Berichterstattung von ABN AMRO (S. 5) darlegt. Herausfordernd ist die täglich wachsende Fülle an Daten, die zunehmend auch von externen Dienstleistern angeboten wird. Wie ein Unternehmen dennoch die Informationshoheit bewahren kann, weiss Phil Fitz-Gerald, Financial Reporting Lab (S. 15).

Wie verhalten Sie sich persönlich in diesem Spannungsfeld? Setzen Sie eher auf Kurzfristigkeit, wofür ebenfalls berechnete Argumente vorliegen, oder denken Sie in Ihrem Tun vermehrt an übermorgen? Wagen Sie mit uns den Blick in die Kristallkugel.

Ihre Helen Gloor



Ein guter VR ist auch ein respektierter Sparringspartner für das Management.

INGRID DELTENRE
Schweizer Verwaltungsrätin des Jahres

→ Seite 2

OCT 2019

25

CCR ROUNDTABLE

We will take a deep dive into the challenges of businesses to credibly report when their business model is fundamentally changing.



corporate-reporting.com

SUSTAINABILITY

From numbers to impact.
By Tjeerd Krumpelman

→ Page 5

FINANCE

XBRL kommt 2020 – seien Sie vorbereitet.
Von Monika Kovarova-Simecek

→ Seite 14

CORPORATE REPORTING MONITOR

A look inside the black box.
By Christian P. Hoffmann,
Lea Knabben and
Thomas Scheiwiller.

→ Page 16

CORPORATE COMMUNICATIONS

Vom Reporting zum Prereporting.
Von Peter Seele

→ Seite 21

Verantwortungsvolle Leitkultur

Für Ingrid Deltenre, Schweizer Verwaltungsrätin des Jahres, sollte ein erfolgreicher Verwaltungsrat den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen und dem Management ein respektierter Sparringspartner sein. Im Interview erläutert sie unter anderem die Erfolgsfaktoren eines Verwaltungsrats, die Bedeutung des Geschäftsberichts sowie den Umgang mit Diversitätsthemen.

Von Reto Schneider



ZUR PERSON: INGRID DELTENRE

MA, Pädagogik, Publizistik und Biologische Anthropologie, Jahrgang 1960, ist Mitglied des Verwaltungsrats in mehreren börsennotierten Unternehmen, unter anderem bei der Banque Cantonale Vaudoise, Givaudan und Sunrise. Sie hat jahrelange Führungserfahrung in der Medienbranche und wurde kürzlich zur «Verwaltungsrätin des Jahres» gewählt.

Frau Deltenre, herzliche Gratulation zu Ihrer Auszeichnung als «Schweizer Verwaltungsrätin des Jahres». Was bedeutet Ihnen dieser Titel?

Ich freue mich, dass ich als erste Frau in der Schweiz mit diesem Award ausgezeichnet worden bin. Die Idee des Awards stammt aus Skandinavien. Der Award soll das Augenmerk darauf richten, dass es mittlerweile auch viele erfahrene Verwaltungsrätinnen gibt, die das Potenzial dazu haben, ein Präsidium zu übernehmen.

Sie sind Verwaltungsrätin in ganz unterschiedlichen Branchen, u.a. bei Givaudan, Deutsche Post/DHL, BCV und Sunrise. Welche Bereiche Ihrer Arbeit sind branchenspezifisch und was ist sektorübergreifend gleich?

Die Ziele und die Strategie der Unternehmen sind firmen- und branchenspezifisch. Bei Themen wie Digitalisierung, Cyber-Security, Innovation, Talentförderung und nachhaltiger Unternehmensführung, um nur ein paar Beispiele zu nennen, ist eine branchenübergreifende Betrachtungsweise bereichernd.

Die Jury hat Sie aufgrund der Vielseitigkeit Ihrer Mandate sowie der verantwortungsvollen Leitkultur, die Sie fordern und vorleben, gewählt. Was bedeutet das genau?

Den Menschen heute geht es dank wirtschaftlichem Fortschritt besser als früher. Trotzdem ist das Misstrauen gegenüber Firmen und ihren CEOs gewachsen. Gründe dafür sind vor allem die wirtschaftliche Ausrichtung auf maximalen Profit zu Lasten der Umwelt, schlechte Kommunikation im Krisenfall, grössere Transparenz durch Social Media, die Entwicklung der Gehälter des Topmanagements etc. Es ist die Aufgabe des Verwaltungsrats, den nachhaltigen Erfolg der Firma zu sichern. Dazu muss er auch diesen Aspekten Rechnung tragen und falls nötig mit Rückgrat Gegensteuer geben.

Wie lautet Ihre Definition eines erfolgreichen Verwaltungsrats – sowohl als Gremium wie als Person – und wo sehen Sie die grössten Herausforderungen auf dem Weg dorthin?

Ein erfolgreicher VR deckt die relevanten Kompetenzbereiche ab, bringt viel berufliche Erfahrung mit und wird deshalb vom Management als wertvoller Sparringspartner respektiert. Wertvolle Managementenerfahrung scheint mir wichtiger als tiefes Spezialwissen in einem Bereich. Ein guter VR orientiert sich am langfristigen Erfolg des Unternehmens. Die gute Sitzungsvorbereitung, der offene Austausch und die Diskussionskultur sind essenziell. Auch zwischen den Sitzungen sollte man sich über die wesentlichen Entwicklungen innerhalb der Branche orientieren. Für mich ist auch die Vielfalt im VR und im Topmanagement wichtig. Niemand kann sich und sein Unternehmen weiterentwickeln, wenn er oder sie sich nur mit seines- und ihresgleichen umgibt.

«
Ein guter VR
orientiert sich
am langfristigen
Erfolg des
Unternehmens.
»

Das Leitthema dieser Ausgabe lautet «Long-term – the new Holy Grail?». Disruptive Technologien verändern die Welt mit zunehmender Geschwindigkeit. Wie kann man in diesem volatilen Umfeld den Erfolg eines Unternehmens langfristig sicherstellen?

Die Erfahrung im Medienbereich, dass das eigene Geschäftsmodell nur noch beschränkt funktioniert, war für mich ein wichtiges Lehrstück. Die Umsetzung einer Multiplattform-Strategie, die Förderung der Kreativität und Innovation, die Verlagerung von Mitteln in neue Geschäftszweige und die Bereitschaft zur Kannibalisierung des bestehenden Geschäfts waren damals die Herausforderungen und sind es für viele Branchen auch heute noch. Die notwendigen Massnahmen kann man oft nicht von einem Tag auf den anderen Tag umsetzen, der Erfolg setzt möglicherweise auch nicht gleich sofort ein, und hin und wieder sind auch Korrekturen nötig. Deshalb braucht es nicht nur Mut, sondern auch Ausdauer, Hartnäckigkeit und gute Kommunikation, um die internen und auch die externen Stakeholder von der Notwendigkeit der unternehmerischen Veränderung zu überzeugen, auch wenn damit Unsicherheit verbunden ist und sich nicht alles im Voraus mit Sicherheit vorhersehen lässt. Denn Stillstand bedeutet in jedem Fall Niedergang.

Welche Rolle nimmt der VR dabei ein?

Ein guter VR ist ein respektierter Sparringspartner für das Topmanagement, gibt wichtige Impulse, bringt Erfahrungen ein und stärkt dem Management den Rücken. Und er hinterfragt dieses auch. Er balanciert die Interessen der Stakeholder, die manchmal vor allem an kurzfristigen Gewinnen interessiert sind, im Hinblick auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Welche Ziele soll ein Geschäftsbericht in Ihren Augen erreichen – sowohl intern als auch extern?

Der Jahresbericht richtet sich in erster Linie an die Aktionäre und sollte ihnen eine Beurteilung ermöglichen, wie gut das Unternehmen strategisch, wirtschaftlich, organisatorisch und personell aufgestellt

ist. Und je nach Unternehmen interessieren diese Informationen natürlich auch eine breitere Öffentlichkeit. Allerdings nutzen heute die professionellen und institutionellen Anleger auch andere Informationsquellen als den Jahresbericht. Informationen auf der Website, Wirtschaftsmedien und die Einschätzung von Analysten spielen hier eine wichtigere Rolle.

In der Schweiz beträgt der Anteil weiblicher VR laut einer Erhebung von Swipra aktuell im Durchschnitt 27%. Sehen Sie einen Lösungsansatz, um die Diversität in Schweizer Gremien zu verbessern?

In den letzten Jahren wurde die Diversität in den VR bereits deutlich verbessert. Wo es noch hapert, ist auf der Stufe der Geschäftsleitungen und der Stufe darunter. Sie bilden die «Pipeline» für künftige VR-Mandate. Hier sind noch grosse Fortschritte möglich und es ist die Aufgabe des VR, dafür zu sorgen, dass die Geschäftsleitung sich diesbezüglich messbare Ziele setzt, die allfällige Voreingenommenheit gerade in der Beurteilung von Frauen aktiv anspricht und wenn nötig auch eine Anpassung der Struktur der Geschäftsleitung thematisiert, um mehr Frauen die Rolle auf dieser Führungsebene zu ermöglichen. Dies ist nicht einfach l'art pour l'art, Frauen in Führungsrollen haben automatisch eine Vorbildfunktion und sie tragen zu einer vielfältigen Sichtweise bei und damit zur Förderung des Unternehmens.

Ihre berufliche Karriere starteten Sie in der Medienbranche als Generalsekretärin des Verbands Schweizer Presse. Zwischen 2003 und 2009 waren Sie Direktorin des Schweizer Fernsehens (SF). Welches Rüstzeug konnten Sie sich in dieser Zeit für Ihr heutiges Wirken erarbeiten?

Ich war schon relativ früh als CEO in Branchen tätig, die stark von der Digitalisierung betroffen sind, was zum Teil harte Massnahmen nötig machte, um erfolgreich zu bleiben. Das hat mir geholfen, ein solides Managementrüstzeug aufzubauen, sowohl im

B2B- als auch im B2C-Bereich. Ich war für Start-up-Firmen wie auch für etablierte, globale Firmen tätig. Während meiner Karriere habe ich Beteiligungen verkauft und Akquisitionen und Firmenintegrationen durchgeführt. Advanced Pricing Agreements sind keine Fremdwörter für mich, weil ich eine Firma geführt habe mit Tochtergesellschaften in den USA und China. Die Erneuerung des Programmangebots, die Implementierung einer Multiplattform-Strategie sowie die konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse waren essenziell zum Beispiel für den Erfolg von SF. Bei der EBU haben wir den kommerziellen Telekommunikationsbereich vollständig modernisiert und in eine eigenständige Aktiengesellschaft ausgegliedert, um unsere Handlungsfähigkeit zu vergrössern. Ich hatte Glück und war erfolgreich, nicht zuletzt auch deswegen, weil der jeweilige Verwaltungsrat ein guter Sparringspartner war und mich immer unterstützt hat. Ich versuchte stets, von den Besten zu lernen, und tue dies auch heute noch.

«
Frauen in
Führungsrollen haben
automatisch eine
Vorbildfunktion.»

Und zum Schluss: Wenn Sie den heutigen jungen Frauen drei Tipps für eine erfolgreiche Karriere auf den Weg geben könnten – welche wären das?

An den Erfolg der eigenen Arbeit glauben und dabei nie aufgeben. Unvoreingenommen, aber entschieden für seine Überzeugungen eintreten. Immer weiter lernen und offen bleiben für Neues.

Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

hilda
DESIGN MATTERS

hilda *design matters* gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications

CSR-Reporting bei der Österreichischen Post AG

Mit einem Umsatz von rund 1,9 Mrd. EUR p.a. und ca. 20 500 MitarbeiterInnen ist die Österreichische Post AG ein national führender Logistik- und Postdienstleister. Vor zehn Jahren veröffentlichte sie als eines der ersten Postunternehmen weltweit einen Nachhaltigkeitsbericht. Aktuell wird Corporate Social Responsibility intern und extern stark diskutiert. Dieser Beitrag soll Einblick in Status und zukünftige Entwicklung geben.

Von Daniel-Sebastian Mühlbach, Lisa Pum und Ingeborg Schinninger

Seit Beginn der Berichterstattung gliedert die Österreichische Post AG ihre Aktivitäten in die Dimensionen Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Wirtschaft. Anfangs wurde CSR über eine Kooperation mit der österreichischen Tageszeitung «Der Standard» und in weiterer Folge mit den Nachrichtenmagazinen «profil», «format» und «trend» der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Dazu bediente man sich einer journalistischen Aufbereitung der Massnahmen, Ziele und Herausforderungen in den vier Dimensionen. Es erschien jährlich ein Nachhaltigkeitsmagazin als Beilage dieser Zeitungen bzw. Zeitschriften. Detaillierte Kennzahlen standen in diesem Format nicht im Mittelpunkt. Der Fokus galt einer guten journalistischen Aufbereitung der komplexen Herausforderungen und Chancen in den einzelnen Dimensionen. Es wurde jährlich eine imagebildende CSR-Kommunikation für die breite Öffentlichkeit publiziert. Flankiert wurde diese Publikation durch separate Nachhaltigkeitsberichte. Diese wurden immer nach den jeweils aktuellen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) verfasst. Auch die unabhängige Prüfung der Nachhaltigkeitsberichte durch einen Wirtschaftsprüfer war Teil dieser Philosophie. Zeitlich erschienen diese Publikationen aber immer deutlich getrennt vom klassischen Geschäftsbericht. Ziel der Berichterstattung ist es, den internen und externen Stakeholdern transparente und nachvollziehbare Daten und Fakten anzubieten. Auf Basis dieser Informationen sollen die Stakeholder dann ihre jeweiligen Entscheidungen im Hinblick auf die Österreichische Post AG treffen. Beispielsweise können CSR-orientierte Anleger so besser über ein etwaiges Investment befinden.

Einheitlich und zielgruppenorientiert

Mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2016 gab es einen Wechsel. Magazin und Bericht wurden kombiniert. Die angesprochenen CSR-Dimensionen wurden unter der CSR-Strategie *PRO AKTIV! Die Post nachhaltig für Österreich* zusammengefasst. Die Berichterstattung wurde insofern verändert, als die inhaltliche und gestalterische Form des Nachhaltigkeits- mit dem klassischen Geschäftsbericht abgestimmt wurde. So konnte eine einheitliche und zielgruppenorientierte Berichterstattung hergestellt werden. Mittlerweile erscheinen Finanz- und CSR-Bericht zeitgleich und zeigen ein sehr genaues Bild der finanziellen und nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen der Österreichischen Post AG und ihrer Tochtergesellschaften.

Für das Thema CSR ist *Generaldirektor DI Dr. Georg Pölzl* verantwortlich. Er bedient sich dabei der *Abteilung Corporate Social Responsibility und Umweltmanagement*. Diese Abteilung ist wiederum dem Bereich *Investor Relations, Konzernrevision und Compliance* zugeordnet. Diese Zuordnung hat sich als ideale Lösung für die Gestaltung von CSR innerhalb des Unternehmens erwiesen. Durch das Commitment des CEO können viele Ziele gesetzt und Massnahmen erfolgreich implementiert werden. Corporate Governance und Risikomanagement sind neben den



DI DANIEL-SEBASTIAN MÜHLBACH



DI LISA PUM



DR. INGEBORG SCHINNINGER

DI Daniel-Sebastian Mühlbach, DI Lisa Pum (CSR & Umweltmanagement) und Dr. Ingeborg Schinninger (Strategie und Konzernentwicklung) arbeiten bei der Österreichischen Post AG, beschäftigen sich mit den unterschiedlichen Facetten von CSR und veröffentlichen dazu gemeinsame Beiträge.

namen gebenden Abteilungen ebenfalls in diesem Bereich angesiedelt. Diese Kombination ist der einflussreiche Hebel für die Umsetzung der CSR-Strategie und der darauf aufbauenden Berichterstattung.

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen erfolgt in bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen. Inhaltlich orientiert sich der Prozess am Plan-Do-Check-Act-Zyklus. Dieses Mittel hat sich als sehr effizient und effektiv herausgestellt. Es kommt auch im Umweltmanagementsystem des Unternehmens zum Einsatz und ist daher ein akzeptierter Standard. Dabei werden Ziele und Massnahmen gemeinsam erarbeitet und beschlossen. Anschließend erfolgt die Umsetzung durch die verantwortlichen Bereiche. Die CSR-Abteilung unterstützt hierbei auf verschiedene Arten. Die Evaluierung der Ziele und etwaige Änderungen bei den Massnahmen erfolgen ebenfalls innerhalb der Arbeitsgruppen. Diese Methode der direkten Zusammenarbeit hat sich als sehr praktikabel erwiesen und die Diversität innerhalb der Arbeitsgruppen trägt massgeblich zum Erfolg der CSR-Strategie des Unternehmens bei.

Auch mit den Vorständen gibt es regelmässige Besprechungen zu Status, Fortschritt und Ausblick hinsichtlich der CSR-Strategie. Im Zuge definierter Vorstandssitzungen gibt es mehrmals jährlich formelle Berichte zu den verschiedenen CSR-Projekten. Diese Vorgangsweise hat sich ebenfalls bewährt, da eine Integration der verschiedenen Vorstandsbereiche erzielt werden kann. So ist der Vorstand immer über die CSR-Strategie im Bilde und es ist leichter möglich, sich aktiv in die Gestaltung oder auch Korrektur einzubringen.

Über allem wacht der Aufsichtsrat. Dieses oberste Kontrollgremium ist nach dem Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz verpflichtet, die nichtfinanziellen Angaben des Unternehmens zu prüfen. Daher wird dem Aufsichtsrat jährlich durch einen Wirtschaftsprüfer dazu berichtet.

Das Ergebnis dieser Bemühungen ist eine integrierte CSR-Strategie. Diese wird aktiv und immer unter Bedacht der Dimensionen Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft gelebt. So können die für das Unternehmen am besten geeigneten Ziele, Massnahmen und die notwendigen Steuerungskennzahlen definiert werden.

Zukünftig wird vor allem das Thema der nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen weiter forciert. Das Ziel ist es, eine Sustainability Balanced Scorecard oder Ähnliches zu schaffen. Damit sollen die Zusammenhänge zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen noch besser verstanden und gesteuert werden. Ein plakatives Beispiel: Nicht verbrauchte Energie ist die beste Energie – sie wirkt sich positiv auf das EBIT und die Umwelt aus. Denn eine nicht verbrauchte kWh muss weder erzeugt noch bezahlt werden.

LONG-TERM VALUE CREATION:

FROM NUMBERS TO IMPACT



**TJEERD
KRUMPELMAN**

is Global Head of Advisory, Reporting & Engagement at ABN AMRO N.V. With more than 18 years' experience in banking, Tjeerd started as a private banker, investment advisor and later as head of investments. Since 2013, he has worked in ABN AMRO's Corporate Strategy & Sustainability Department. He heads up a team that offers advice on sustainability and is responsible for integrated thinking and reporting.

It is difficult to imagine today that only four years ago, in 2015, creating long-term value – let alone measuring, reporting and steering on it – was a revolutionary concept in the financial industry. A world that was used to measuring business performance in terms of profit and loss only. That year, we published our first integrated report. It was the outcome of a shift in mindset and how we viewed our role as a bank, and a growing awareness of the power integrated thinking and reporting has in that mindset shift.

By Tjeerd Krumpelman

We have come a long way since then. Our 2017 report was the first in the world to receive assurance from an assurance provider (EY) based on the International Integrated Reporting framework. This year, we published our first Impact Report, which highlights the value we create in terms of our impact on all capitals, for all stakeholders. Not in isolation, but as part of our integrated report and firmly rooted in integrated thinking as a means to an end – the goal being to create value going forward.

In order to do so, we need to have an understanding of the kind of long-term value we – a bank – are looking to create, and for whom. These days, we seek to generate value for multiple internal and external stakeholders. At ABN AMRO, our stakeholders are our clients, employees, investors and society as a whole. The challenge is to balance their various interests.

At the same time, we have come to realise that value comes in different shapes and sizes. That impact is driven by more than financial considerations alone and that capital takes different forms: aside from financial, there's human, intellectual, social, natural and manufactured capital.

Identifying long-term value drivers through engagement

The process of defining which factors drive long-term value for the bank was a long one, and we're still working on it. Guiding us in these efforts is our purpose, "Banking for better, for generations to come". Our purpose-led strategy was launched in 2018 and our integrated thinking and reporting, including the importance we attach to long-term value creation for all our stakeholders, has significantly influenced this strategy.

We engage regularly with our stakeholders through surveys, conferences, seminars and special stakeholder dialogues to gauge their expectations and to identify the areas in which we believe we can create the most value as a bank. Based on their input as well as media analyses, trend reports, peer disclosures, big data and reporting requirements, we developed our Value Creation Model and defined nine "value-creating topics" where we make the greatest difference. While covering all aspects of our organisation's performance, they reflect the growing importance of sustainability, which is at the heart of our strategy.

This is an ongoing process that is discussed at senior management level and requires the approval of our Executive Committee. We regularly monitor the progress we've made in delivering on our value-creating topics and whether they are still relevant.



The IIRC framework became our compass.



When it comes to measuring value, corporate reporting tends to focus on financial profit for shareholders. But how do you quantify social and environmental impact? Over the years, we found that there was no single standard. The options were vast and we needed guidance, a clearly defined framework.

After careful research, we opted for the framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC) because of its simplicity and scope. Integrated reporting required us to integrate the principles of the framework in our annual report, which at the time was mainly guided by the International Financial Reporting Standards (IFRS). Two different reporting frameworks had to work together and complement each other. Ultimately, we got our Executive Committee and finance team on board and we have had their backing ever since. And so the IIRC framework became our compass for reporting and has led our organisation to a greater depth of integrated thinking.

Our 2015 Annual Report was the first step on our journey of integrated reporting, disclosing both financial and non-financial results. We have meanwhile taken this further by embracing a new guideline, the Framework for Impact Statements, developed by the Impact Institute. The framework allows us to measure and report on integrated profits and losses, providing us with additional information about the value we create or destroy. Central to our impact statements is the concept of integrated profit & loss, a tool that helps us quantify and monetise our social, environmental and financial impact. Building on various pilot projects carried out since 2014, we applied this methodology to the bank as a whole in our 2018 Impact Report (see abn.com/2HZCPDy). We are the first bank in the world to have gone down this route and to have published an impact report based on this framework.



Monetising impacts helps decision-makers.



Quantifying our impact has provided us with insight into the value we create. This comprehensive, data-driven information has given senior management the tool they need to make operating decisions and to steer on impact based on multi-capitals and multi-stakeholders. Monetising impacts helps decision-makers.

While our goal is to achieve positive impact, we should not close our eyes to the fact that we, like any other company, also have negative impacts. The challenge now is to maximise positive impact while minimising the negative impact of our activities.

We have made great strides, but we're not there yet. The next step is to further develop and refine our reporting standards and frameworks for the value and impact we create. At the same time, it is important that we join forces with other companies to develop a uniform, comparable reporting approach. We have already teamed up with a host of partners, such as the Impact Institute. The framework for impact reporting they developed is now being used by many organisations. Collaboration and a willingness to learn from one another will help us all in our quest to create maximum value for generations to come.



WHEN YOUR WORDS COUNT MOST, COUNT ON US.

WE WRITE AND TRANSLATE ANNUAL
REPORTS FOR GLOBAL INVESTORS.

Our teams of linguistic experts pair industry acumen with an exacting attention to detail — so you can rely on corporate reports that are impactful, precise, compliant, and timely.

LIONBRIDGE

Learn more at [Lionbridge.com/reporting](https://lionbridge.com/reporting)

GEDANKEN ZUR WIRKUNGSMESSUNG

Impact ja – nur welcher?

Grosser Aufwand, kleine Wirkung – dies attestieren viele Kritiker dem Lieblingskind eines manchen Kommunikators, dem Geschäftsbericht. Solange wir die Wirkung, oder in Neudeutsch den Impact, nicht messen, können wir dem nicht viel entgegenhalten. Allein mit Budget- und Termintreue ist es nicht getan. Die Macher von Geschäftsberichten müssen zeigen, inwiefern ihr Produkt einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Von Claudia Kamensky



CLAUDIA KAMENSKY ist in der Unternehmenskommunikation des Schweizer Spezialchemieunternehmens Clariant tätig. Sie leitet die externe Kommunikation, ist als Gesamtprojektleiterin für die Erstellung des Geschäftsberichts und des GRI-Reports verantwortlich und begleitete massgeblich die Einführung der integrierten Berichterstattung bei Clariant.

Die Erstellung eines Geschäftsberichts ist alle Jahre wieder ein Projekt, das erhebliche Ressourcen bindet, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch was die Manpower anbelangt. Die Projektverantwortlichen in vielen berichtenden Unternehmen sehen sich immer wieder mit leicht polemischen Äusserungen konfrontiert wie: «Das liest doch eh keiner», «Der Aufwand ist nicht gerechtfertigt», «Zu teuer», «Eine Pflichtübung der Unternehmenskommunikation». Und dabei stecken wir Kommunikatoren doch so viel Zeit, Gedanken und, ja, Herzblut in die Geschäftsberichte. Gerne halten wir uns deshalb an dem Axiom fest, der Geschäftsbericht sei das Flagship der Unternehmenskommunikation. So what? Was interessiert uns da die Wirkung?

Stattdessen fiebern wir den mannigfaltigen Awards entgegen, die über die Sommermonate vergeben werden (um einen Überblick zu behalten, braucht man inzwischen eine separate «Buchführung»), und die unserer Mühen Lohn sind. ARC Bronze für Interaktivität, Red Dot für gutes Design, Schweizer Geschäftsberichte-Rating für Value Reporting und viele mehr. Immerhin, hier erzielen wir mit unseren «Meisterwerken» eine nicht zu unterschätzende Wirkung: Thought Leadership. Die Branche orientiert sich an den Preisträgern und Wegbereitern, adaptiert die eine oder andere neue Idee und hebt so den Standard der Berichterstattung insgesamt. Themenführerschaft zahlt auch auf die Reputation des Unternehmens ein.

Trotzdem müssen wir uns der generellen Frage nach dem Wertbeitrag des Geschäftsberichts für den Unternehmenserfolg stellen und sie uns gefallen lassen. Als Kommunikationsprofis wissen wir ja ohnehin, dass wir diesen belegen müssen, und wollen ihn auch belegen. Das gehört zu unserem Handwerkszeug. Kein Kommunikationsprozess ohne die Tetrade Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation. Dazu haben wir eine Vielzahl von Managementtools im Rucksack.

Vielfalt der Reporting-Landschaft

Die meisten Unternehmen publizieren heute nicht mehr nur einen jährlichen Geschäftsbericht, sondern haben sich eine ganze Reporting-Landschaft geschaffen mit Jahresbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Integriertem Bericht, Kurzfassung, Langfassung, Print-Version, html-Version, PDFs, womöglich noch in mehreren Sprachen. Die Berichte werden nicht nur an Generalversammlungen verteilt, sondern an Geschäftsstandorten global aufgelegt und sind über Websites abzurufen. Die Inhalte werden zudem auf anderen internen und externen Kanälen wie dem Intranet, der Unternehmenswebsite oder auf Social Media recycelt. Repurposing ist das Gebot der Stunde. Folglich gibt es Dutzende primärer und sekundärer Touchpoints für die Geschäftsberichtsinhalte. Die

Audience lässt sich nicht mehr eingrenzen und verschmilzt zu einer amorphen Masse, die zudem vielfältige Informationsquellen über das Unternehmen nutzt, die ihre Überzeugungen und Handlungen beeinflussen. Wo also ansetzen?

Konzentrieren wir uns auf die Kernzielgruppe eines Geschäftsberichts. Sie ist mit Finanzmarktteilnehmern, aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden und Teilen der Öffentlichkeit wie Politik, Regulatoren und NGOs noch relativ konkret und überschaubar gestaltet. Dann stellt sich in Bezug auf die Zielsetzung eines solchen Berichts die etwas sperrige Frage: «Welche Kommunikationsziele wollen wir bei welchen Stakeholdern bis wann erreichen? Und wie viel Geld stellen wir dafür zur Verfügung?» Okay, die Sache mit dem Geld muss jedes Unternehmen für sich beantworten. Aber verfolgen wir mit ein und demselben Bericht unterschiedliche Kommunikationsziele? Und wenn ja, welche?

Neben der Erfüllung der Berichtspflicht über finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren, also Publizität und Legitimität, kommen als Zieldimensionen nach dem Communication Value Circle nach *Zerfass & Volk* (2019) noch Mitarbeiter-Commitment, Reputation, Thought Leadership, Vertrauen und Stakeholderbeziehungen in Frage. All diese immateriellen und die Wertschöpfung des Unternehmens unterstützenden Kommunikationsziele lassen sich mit verschiedenen Leistungsindikatoren unterlegen, die sich wiederum mit einem Set an Evaluationsmethoden messen lassen.

Messen und zuhören

Den meisten Kommunikationsabteilungen wird insbesondere für die Evaluation des Online-Geschäftsberichts schon ein Set an Messinstrumenten wie Google Analytics, Micro Surveys und Heatmaps zur Verfügung stehen. Sie geben darüber Auskunft, ob wir unsere Zielgruppen erreichen, welche Themen für diese von besonderem Interesse sind oder wo auf der Website die User besonders lange verweilt haben. Wollen wir Erkenntnisse über die Wirkung unserer Publikation erlangen, eignen sich zusätzlich besonders Reputationsanalysen und Stakeholderbefragungen.

Da viele dieser Formate nicht unbedingt im Verantwortungsbereich der Unternehmenskommunikation liegen, wie z.B. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, müssen wir uns hier als Kommunikatoren anhängen. Hier macht es Sinn, was der Kommunikationschef eines grossen deutschen Maschinenbau-Unternehmens kürzlich sagte: «Wir haben alle Befragungen, die im Unternehmen laufen, unter die Fittiche der Kommunikationsabteilung geholt. Damit können wir sie auch vollumfänglich für unsere Zwecke mitnutzen.»

OCTOBER 17 2019

AUTHENTISCHE SPRACHE IN DER UNTERNEHMENS-BERICHTERSTATTUNG

Workshop sponsored by Lionbridge

Wie gelingt die Gratwanderung zwischen Echtheit und Inszenierung wirkungsvoll? Nathalie Hertig berichtet aus der Unternehmenspraxis bei Swisscom. Aktuelle Forschungsergebnisse, Analysemethoden und daraus ableitbare Sprachhandlungsstrategien erläutert Prof. Dr. Ekkehard Felder, Universität Heidelberg. Den Praxistransfer erleichtert die anschließende Gruppenarbeit.

How better quality information and robust internal controls relate to sustainability

The business landscape is shifting: politics are becoming more unpredictable; technology changes everything we do; environmental pressures are now reaching alarming or irreversible levels and societal tensions are rising in many parts of the world.

As companies, investors and analysts start to understand the importance of navigating this new global landscape, companies face increasing pressure, through both regulation and voluntary mechanisms, to disclose environmental, social and governance (ESG) information to investors and other key stakeholders.

Over the past decade, companies have been pushed to disclose more with a 10-fold increase in regulation and an explosion in voluntary solutions.

While the overall trend towards transparency on ESG information is positive, the diversity of approaches and abundance of non-material and irrelevant information has become problematic.

Information isn't collected uniformly across sectors – or even within companies themselves.

For both management teams as well as investors to make informed decisions about a company, they need high-quality, complete, reliable, comparable and accurate information – both financial and ESG information.

Reliable data on a timely basis

For many businesses, establishing an appropriate and robust internal control environment for collecting, consolidating and reporting ESG information delivers more reliable data on a timely basis. This can influence decision-making and can also result in influential, high-quality information flowing to the capital markets.

Accurate, timely and reliable information on ESG-related risks, opportunities and performance should result in capital flowing to businesses who more clearly demonstrate resilience against global changes, and their commitment to long-term value creation.

In other words, reliable information is essential for good business.

Evidence shows, though, that there's still a long way to go before companies provide ESG information that's solid enough to inform capital allocation decisions.

Even in countries across Europe, where there has been strong support for ESG reporting, reporting practices are still not at a level where they compare with financial reporting practices – and so the value to investors and analysts is limited.

Reliable information is crucial for good business. With the challenges faced by companies today, more rigor and stronger internal controls should be applied to environmental, social and governance (ESG) information to strengthen both investor and company decision-making.

By Rodney Irwin



**But there's a solution:
stronger internal controls
for ESG and non-financial
information.**



Internal controls are defined as “the mechanisms, rules and procedures implemented by a company to ensure the integrity of financial and accounting information, promote accountability and prevent fraud”. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) and FSR – Danish Auditors published a first-of-its-kind guidance on how companies can improve the quality of, and confidence in, their ESG information by considering the basic building blocks of internal controls.

The guidance offers a roadmap of continuous improvement through internal control measures and assurance provisions to provide reliable ESG information, and ultimately achieve ESG investment grade data.

It's a process that takes time and commitment, but one that is essential if companies are to properly identify the opportunities and challenges their business models need to address in order to remain resilient.

Material financial information is subject to compliance requirements and scrutiny from regulators – which means there's little debate about the need for robust data, accurate information and strong internal controls.



PROF. DR. RODNEY IRWIN

is part of the Senior Management Team at WBCSD and is the Managing Director of Redefining Value & Education. He is a Fellow of the Institute of Chartered Accountants in Ireland, a Certified Fraud examiner, a Certified Compliance and Ethics Professional and a Specialist Member of the Institute of Risk Management UK.

If ESG information can materially impact a business, then why wouldn't the same level of robustness, accuracy and rigor be applied?

To be resilient, successful and sustainable, companies must understand the impacts and dependencies of their business models. They must manage risks and take advantage of opportunities in their operating environment. This demands comprehensive information – which starts with reliable data flowing through the business to support internal decision-making.

The new guidance is an important first step to help companies get that information in a clear, concise and uniform way.

ADDITIONAL INFORMATION

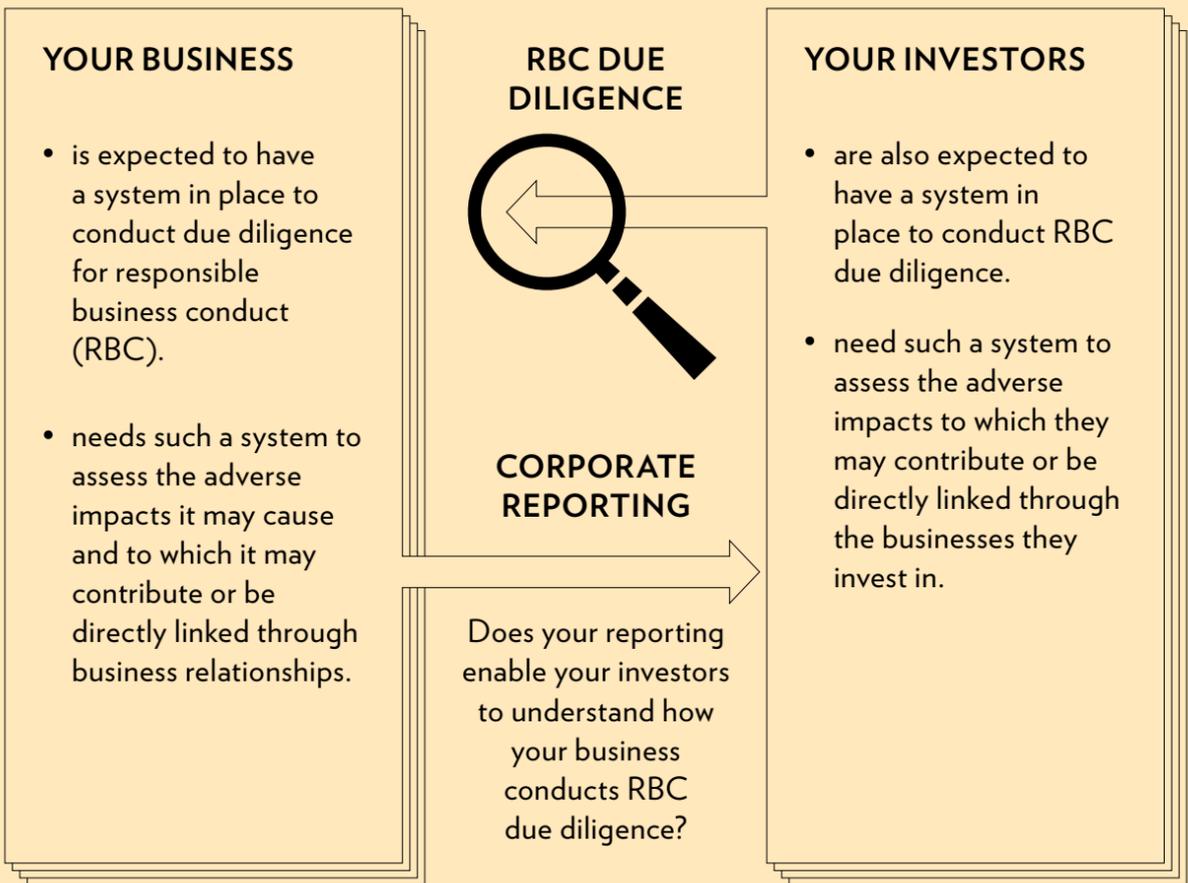
- Definition of Internal Controls: bit.ly/2KtCyto
- CFA Institute – The evolving future of fiduciary duty in an ESG world: cfa.is/2MYFQ9L (2018) and cfa.is/31CpkjY (2017)
- FSR – Danish Auditors: bit.ly/2H3lhFA

CONDUCT RBC DUE DILIGENCE AND

WRITE ABOUT IT!

Your investors care about your firm’s positive impact. But they also want to know how your business avoids adverse impacts. Controversies – which may significantly damage your brand – are a key concern to them. Regulators are now also jumping on the bandwagon. As a result, even investors are expected to identify, assess and address adverse impacts when making investment decisions. What you need to know: reporting is a key pillar of such due diligence.

By Olivier Jaeggi and Gabriel Webber Ziero



OLIVIER JAEGGI is ECOFACT’s Managing Director. Prior to founding ECOFACT in 1998, he graduated from the ETH Zurich (Dipl. Ing. ETH) and worked at UBS.



GABRIEL WEBBER ZIERO is a Consultant and Legal Analyst at ECOFACT (Lawyer, Ph.D. and LL.M. in International Law). He is ECOFACT’s leading expert on RBC due diligence and non-financial disclosures.

In this article, we will briefly explore four questions:

- 1) What is due diligence for responsible business conduct (RBC)?
- 2) Why does your business have to ensure that it conducts such due diligence?
- 3) Why do investors care?
- 4) What does that imply for your corporate reporting?

RBC due diligence is an ongoing management process. Businesses need to *know* what adverse impacts may be related to their operations, and to *show* (disclose!) how they identify, assess and address them. When it comes to RBC due diligence, there is no one-size-fits-all solution, as businesses are encouraged to adapt their due diligence processes according to their specific circumstances (size, sector, country of operation, etc.).

In a 2015 blog article for the *MIT Sloan Management Review*, we discussed the two international standards that are the driving force behind RBC: the OECD’s *Guidelines for Multinational Enterprises* and the UN’s *Guiding Principles on Business and Human Rights*. Although not legally binding, these are government-backed recommendations. Both the G7 and the G20 have urged the private sector to implement human rights due diligence. Such guidance might also be used as a benchmark for the corporate behavior expected by courts in the future. Failing to live up to these standards may later be seen as a deliberate decision to ignore them. As in other areas, non-compliance with international standards poses significant risks.

WHAT DOES RBC DUE DILIGENCE MEAN?

The OECD acknowledges the positive contributions that businesses make. However, it also states that business activities may result in adverse impacts. Due diligence is the process that businesses should conduct in order to identify, prevent, mitigate and account for how they address actual and potential adverse impacts – in their own operations, their supply chain and other business relationships.

In addition, European countries have started to regulate RBC due diligence. This is apparent in legislation such as the UK’s *Modern Slavery Act* and France’s *Corporate Duty of Vigilance Law*. In Switzerland, the Responsible Business Initiative (*Konzernverantwortungsinitiative*) is currently the subject of heated public and parliamentary debate.

Investors are expected to conduct RBC due diligence

Importantly, as in any other business, investors are expected to conduct RBC due diligence. The OECD is producing a series of sector-specific guidelines on RBC due diligence. In the financial sector, the first guidelines were produced for institutional investors in 2017.

Investors’ (as well as banks’ and insurers’) interest in RBC due diligence can only increase. The *EU Banking Package* and the legislation resulting from the EU’s *Action Plan for Financing Sustainable Growth*, for example, will require financial institutions to disclose how they take sustainability issues into account.

When investors conduct RBC due diligence, they need information. However, they are only partly satisfied with the quality of the data they receive from ESG data providers. More sophisticated investors, such as BlackRock, make their own judgments about the businesses in which they invest. This will require them to understand your RBC due diligence process, its goals and priorities, and whether the process is effective. Unfortunately, corporate reporting rarely covers such issues in useful ways. For you, this is good news: it is a real opportunity to make your report stand out. Section 5 of the OECD’s *Due Diligence Guidance for RBC* is a useful starting point.

RINGIER «SPEAK» -

Kernbotschaften aus dem Geschäftsbericht für alle Mitarbeitenden weltweit

Das international tätige Medienunternehmen Ringier setzt in der Berichterstattung auf Kunst, Infotainment und Live-Kommunikation. Welche Ideen dahinterstehen, zeigt Dr. Annabella Bassler, CFO der Ringier AG, im Gespräch mit Reto Schneider auf. Klar ist: Fokussierten CFOs früher vornehmlich auf finanzielle Aspekte, beschäftigen sie sich heute immer stärker mit führenden und strategischen Aufgaben.

Von Reto Schneider



ZUR PERSON: DR. ANNABELLA BASSLER

Die Finanzexpertin ist seit 2007 für die Ringier AG tätig. Seit Juni 2012 ist sie CFO und seit 2014 Landesverantwortliche von Ringier Rumänien sowie Mitglied in den Verwaltungsräten von Ticketcorner AG und Ringier Digital Ventures AG. Nach Abschluss ihres Wirtschaftsstudiums an der European Business School in Oestrich-Winkel, Buenos Aires und Los Angeles sowie anschliessendem Doktorat führte ihr Weg über das Consulting in den Finanzbereich der Reederei Hamburg Süd.

Frau Dr. Bassler, Sie sind seit zwölf Jahren bei Ringier tätig und wurden 2012 zur Group CFO ernannt. Was hat sich in dieser Zeit bei Ringier am stärksten verändert?

Wir haben in den letzten zwölf Jahren rund zwei Milliarden Schweizer Franken investiert – um zu diversifizieren und zu digitalisieren. Mittlerweile stammen 46% der erzielten Erlöse aus digitalen Geschäftsmodellen. Mit einem EBITDA-Digitalanteil von 71% nimmt Ringier eine europäische Spitzenposition unter den Medienunternehmen ein. Dieses Wachstum ist nicht nur dem Bereich digitale Marktplätze zuzuschreiben, sondern auch der Steigerung der Monetarisierung von digitalen Produkten im Bereich Publishing, also dem Bereich Journalismus und allen unseren kompetenten Mitarbeitern.

Welche Auswirkungen hatten diese Veränderungen auf Ihre Funktionen als CFO und wo sehen Sie den Fokus in naher Zukunft?

Ich habe mit meinem Team diesen Prozess proaktiv mitgestaltet. Im Gegensatz zu früher, als der Fokus eines CFOs eindeutig auf den Bereichen Treasury, Rechnungs- und Berichtswesen lag, definiere ich meine Rolle als führend und strategisch im Transformationsprozess. Die Notwendigkeit zum finanziellen Risk-Management setze ich durch eine aktive Steuerung um: So werden Herausforderungen strukturiert und Entscheidungen getroffen. Ein CFO muss sein CFO-Handwerk verstehen, Standards setzen und den Status quo challengen. Dies bedeutet, Strategie, Business Enabler und Coach zu sein. Als Strategie im Transformationsprozess ist es meine Aufgabe, vielversprechende Wachstumspfade aufzuzeigen – so haben wir in den letzten zehn Jahren unter anderem 50 M&A-Transaktionen abgeschlossen. Als Business

Enabler leite ich dazu an, rationale Entscheidungen auf der Basis von Daten zu treffen um das Business voranzutreiben. Als Coach verstehe ich, das Beste aus mir und meinem Team herauszuholen. Dies versuche ich durch eine harte, aber herzliche Führungskultur umzusetzen.

Ringier ist nicht börsenkotiert und nutzt die Freiheiten in der Berichterstattung. Der Ringier-Geschäftsbericht verbindet seit Jahren Kunst mit der Berichterstattung. Warum?

Ein guter Geschäftsbericht muss heute immer eine Portion Infotainment enthalten: Zahlen, Daten und Fakten, kombiniert mit professionellem Storytelling. Das machen wir – die Kunst gehört zur Ringier-DNA. Wir sprechen hier von einer international anerkannten Sammlung zeitgenössischer Kunst. Die Kunstwerke aus der Sammlung werden den Mitarbeitenden in vielfältiger Form zugänglich gemacht. Seit 1997 entsteht der Ringier-Jahresbericht in Zusammenarbeit mit einem Künstler oder einer Künstlerin und avancierte in Sammlerkreisen schon früh zum begehrten Objekt. Der Ringier-Jahresbericht wurde u.a. von dem Künstler-Duo Fischli-Weiss, von Maurizio Cattelan, Richard Prince oder Helen Marten gestaltet. 2017 erhielt Ringier den European Excellence Award für den besten Jahresbericht. Dieser war gespickt mit Augmented-Reality-Elementen, die die unterschiedlichen Geschäftseinheiten unseres Unternehmens darstellen. Michael Ringier sagte einmal, dass die Kunst die Wahrnehmung für die Gegenwart und die Zukunft schärfe und verändere. Mehr noch: Wer sich mit zeitgenössischer Kunst beschäftigt, muss sich auf sein eigenes Urteil verlassen. Kein Kunstexperte kann sagen, ob ein Künstler und dessen eben erst geborenes Werk vor der Geschichte Bestand haben werden. Und bei Ringier beschäftigen wir uns eben auch mit der Gegenwart und der Zukunft.

Best-of-Video der
Veranstaltung «Speak!
Ringier Annual Report»:
bit.ly/2ZoWhJL



Welcher Bericht der letzten Jahre hat Ihnen am besten gefallen und weshalb?

Die Entscheidung ist nicht ganz einfach, weil sie alle für sich einzigartig sind. 2007 zeichnete der Künstler die Geschichte des Lebenskreises von der Geburt bis zum Tod nach. 2016 war der «Blick» die künstlerische Grundlage. Der Künstler bildete unsere DNA als Medienunternehmen perfekt ab, indem er den Bogen spannte von unseren Anfängen als Zeitungsverlag bis zur Gegenwart als digitales Medienunternehmen. Wir bei Ringier stehen für digitale Innovationen, deshalb finde ich die Augmented-Reality-Elemente von 2017 besonders spannend. Es unterstreicht unsere Kraft als technologiebasiertes Medienunternehmen.

Was ist speziell am Jahrgang 2018?

Die diesjährige Künstlerin Martine Syms nahm uns anhand von Fotografien mit auf die «Long road back» nach Detroit. Dort besuchte sie die Besitzerin des legendären Plattenladens Simpson's Record Shop. Die Künstlerin sah die Wandelbarkeit im Laufe der Zeit als Parallele zwischen dem Plattenladen und Ringier. Hinzu kommt eine Besonderheit im Geschäftsteil des Jahresberichts, der nach alter japanischer Art gestaltet ist und ein Auftrennen der Seiten notwendig macht.

Was ist Ihre Meinung: Inwiefern leistet der Geschäftsbericht einen Beitrag, um den Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie zu vermitteln?

Ein Jahresbericht zeichnet das abgelaufene Geschäftsjahr nach und gibt Auskunft zur Lage des Unternehmens. Wenn also Bilanz gezogen wird, dann auch über den aktuellen Entwicklungsstand der Unternehmensstrategie. Anlässlich der Mitarbeiterveranstaltung «Speak» haben wir sehr anschaulich dargestellt, wie der Transformationsprozess von Ringier aussah, indem über die verschiedenen Akquisitionen – vor allem im Bereich der digitalen Marktplätze – berichtet wurde.

Mit «Speak» hat Ringier bei der Präsentation des Geschäftsberichts im vergangenen April neue Wege beschritten. Welche Idee steht dahinter?

Für mich ist unsere Visionskraft entscheidend wie auch Klarheit und Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden. Daher erachte ich unsere «Speak»-Veranstaltung als äusserst gelungen.

Anlässlich der Präsentation des Jahresberichts 2018 haben wir einen völlig neuen Ansatz gewählt, um Mitarbeitende und Medienschaffende über das Jahresergebnis 2018 zu informieren. Nach den Jahresbericht-Schwerpunkten «Virtual Reality» 2016 und «Augmented Reality» 2017 war das Gebot der Stunde in 2018: transparente Live-Kommunikation.

Als nicht börsenkotiertes Familienunternehmen unterliegt Ringier keiner Veröffentlichungspflicht. Dennoch gehört es seit vielen Jahren zur Ringier-Kultur, die Mitarbeitenden sowie die Öffentlichkeit über den wirtschaftlichen Stand der Gruppe zu informieren. Im April 2019 verlegten wir unsere Bilanzpressekonferenz vom Pressehaus an der Dufourstrasse in das Kino Corso und transformierten die Medienkonferenz in eine weltweite Mitarbeiterinformationsveranstaltung, durch die CEO Marc Walder auf Englisch führte. Insgesamt nahmen 450 Ringier-Mitarbeitende vor Ort teil. 1000 Mitarbeitende weltweit verfolgten die Infotainmentveranstaltung via Livestream. Dazu kamen ausgesuchte Medienschaffende externer Schweizer Medienhäuser.

Es gelang Marc Walder während seiner 90-minütigen Präsentation, die gespickt mit Animationen war und über eine spannende Storyline verfügte, die uneingeschränkte Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu gewinnen und zu halten. Die Veranstaltung wurde mit der Frage aller Fragen eröffnet, die die Medienbranche weltweit und somit auch unsere Mitarbeitenden am meisten beschäftigt: «Können wir auch in Zukunft noch jour-

nalistische Inhalte finanzieren?». Ein Opening, mit dem wohl niemand an einem solchen Tag gerechnet hätte, an dem es eigentlich doch um einen Jahresrückblick auf Ringier gehen sollte. Anhand von Rückblenden in die Vergangenheit – zu den Anfängen in Afrika vor einigen Jahren, zum Einstieg bei Scout24 vor zwölf Jahren oder zum Kauf von Jobs.ch, der Lancierung von «Blick am Abend» etc. – wurde aufgezeigt, wie Ringier in die Zukunft des Unternehmens investiert hat und das traditionelle Verlagshaus in ein digitales Medienunternehmen transformiert wurde, zu dem heute 105 konsolidierte Unternehmen in den Bereichen Publishing und digitale Marktplätze in 19 Ländern weltweit zählen.

Eindrücklich ist, wie vielfältig die Geschichte des Verlagshauses zum heute digitalen Medienunternehmen ist. Das Publikum durchlebte den Prozess der unterschiedlichen erfolgreichen, aber

Mit grosser Ehrlichkeit wurde von den Tops und Flops berichtet.

auch der weniger erfolgreichen Akquisen der letzten Jahre im Zeitraffer mit. Mit grosser Ehrlichkeit wurde von den Tops und Flops berichtet. Im Gedächtnis blieb am Schluss den meisten Anwesenden der beeindruckende, grosse unternehmerische Mut, der die Familie Ringier sowie die verantwortlichen Entscheidungsträger auszeichnet. Mit dem ehrlichen Eingeständnis, oftmals nur einem Instinkt gefolgt zu sein und nicht immer das vollumfängliche Verständnis dessen, was man akquiriert hat, gehabt zu haben, punktete Marc Walder bei den Mitarbeitenden. Von einer Vielzahl an Mitarbeitenden hörte ich im Anschluss, dass sie stolz seien, an dieser Transformation entweder mitgewirkt zu haben oder aktuell mitzuwirken. Somit gelang es uns, neben der Information in 90 Minuten auch ein gutes Stück Commitment und Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen.

Wie aufwändig waren die Planungsphase und die Umsetzung des Projektes?

Die «Speak»-Veranstaltung ist Bestandteil unserer Kommunikationsstrategie, um den Transformationsprozess der Ringier-Gruppe kraftvoll zu begleiten und die Mitarbeitenden aktiv in den Change Prozess zu integrieren.

Haben Sie die anvisierten Ziele mit «Speak» erreicht?

Was würden Sie zukünftig ändern?

Gemäss einer sich an das Event anschliessenden Umfrage haben die Mitarbeitenden die transparente Kommunikation der ersten «Speak»-Veranstaltung sehr geschätzt und das innovative Format erhielt viele Komplimente. Durch die weltweiten Liveschaltungen demonstrierten wir zum ersten Mal unsere enorme Internationalität. Aus meiner Sicht eine der grossen Stärken unserer Gruppe.

Ringier befindet sich, wie alle Verlage, in einem Transformationsprozess zum digitalen und diversifizierten Medienunternehmen. Mal abgesehen von «Speak» – welche Massnahmen ergreift Ringier, um die Mitarbeitenden weltweit für den Wandel fit zu machen?

Wir haben in den letzten zwölf Jahren Ringier konsequent strategisch weiterentwickelt: vom traditionellen Schweizer Verlag zum internationalen Medienkonzern, der den Grossteil seiner Gewinne digital erwirtschaftet. In meiner Zeit bei Ringier haben wir knapp zwei Milliarden Schweizer Franken in die Digitalisierung und Diversifizierung des Familienunternehmens investiert. Wir dürfen stolz sein, dass wir das operative Ergebnis im vierten Jahr in Folge steigern konnten.



Limited Special Offer

Live Audio & Live Video
Webcast flat-rate,
starting from CHF 1.490.-*
resp. CHF 2.490.-*

*Offer valid until 30th of November 2019
for new clients only

Your partner for professional

Live Webcasts and Town Halls

Top-notch video and audio quality on all devices
Highest security and guaranteed GDPR compliance
Modular and interactive webcasting platform
Full service – from concept to execution

swisscom

www.swisscom.ch/ir-webcast

DATA LITERACY ALS SCHLÜSSELKOMPETENZ FÜR ENTSCHIEDER

DIE BLACK BOX IST KEINE OPTION!

Die Fähigkeit, planvoll mit Daten umzugehen und sie im jeweiligen Kontext bewusst einsetzen und hinterfragen zu können, bezeichnet man als Data Literacy, was mit Datenkompetenz übersetzt werden könnte. Auch wenn der operative Umgang mit Daten, deren Analyse und Interpretation massgeblich den Controllern und Data Scientists vorbehalten ist, sollten alle für die Steuerung des Unternehmens Verantwortlichen zumindest verstehen, auf welcher Informationsgrundlage sie unternehmerische Entscheidungen treffen.

Von Jens Ropers

Viele Unternehmen erhoffen sich durch die vermehrte Nutzung von Daten und die Anwendung von Advanced Analytics verbesserte Entscheidungen und valide Predicts. Den Entscheidern im Management ist oft nicht bewusst, dass dafür die reine Datensammlung und der Einsatz von Algorithmen bei Weitem nicht ausreichend sind. Mensch und Maschine müssen «eng zusammenarbeiten». Denn die Informationen, die schliesslich zur Entscheidungsfindung herangezogen werden, hängen in ihrer Entstehung von vielfältigen Annahmen ab. Diese sollten vom Management mit beeinflusst werden oder diesem zumindest bekannt sein. Der Prozess der Erarbeitung eines Predicts, den man als Aufgabe der Data Science zuordnen würde, soll anhand der Vorhersage des Fussballweltmeisters des Jahres 2018 aufgezeigt werden. Der Vorteil dieses Beispiels ist, dass in der Rückschau mögliche Ursachen für eine falsche Prognose gut nachvollziehbar herausgearbeitet werden können. Der Weltmeister in unserem Predict lautete nämlich Brasilien und nicht Frankreich. Die Prognose wurde Anfang des Jahres 2018 im Rahmen der Vorbereitung des CA-Seminars «Predictive und Advanced Analytics» erstellt.

Der Weg zur treffsicheren Prognose

Um zum gewünschten Ergebnis zu kommen, muss der Ausgang jedes einzelnen WM-Spiels vorhergesagt werden. Da in der Vorrunde der Weltmeisterschaft in Gruppen mit jeweils vier Mannschaften die Teilnehmer des Achtelfinals ausgespielt werden und die Tordifferenz unter anderem als Kriterium für die Reihenfolge in der Tabelle der Vorrundengruppe herangezogen wird, müssen nicht nur Sieg, Unentschieden oder Niederlage, sondern auch die Tordifferenz prognostiziert werden.

Dabei stellte sich die Frage, ob ein prognostiziertes Spielergebnis, das eine der beiden Mannschaften zum Beispiel 0,26 Tore mehr schiessen liess als die andere, als Unentschieden oder knapper Sieg gewertet werden sollte. Schliesslich wurde für die Vorrunde die Berechnungsregel definiert, die Punkte und Tordifferenz zu sogenannten Rankpoints zu aggregieren und für die K.o.-Spiele ab dem Achtelfinale allein die berechnete Tordifferenz als Kriterium für das Vorrücken in die nächste Turnierrunde zu verwenden, auch wenn diese noch so knapp ausgefallen sein sollte.

Im nächsten Schritt war zu klären, welche Daten verfügbar sind und welche davon sinnvoll genutzt werden können. Der verwendete Datensatz mit 38 685 Ergebnissen internationaler Fussballländerspiele von 1872 bis Ende 2017 (kaggle.com) differenziert sowohl in Freundschaftsspiele als auch offizielle Turniere und zeigt neben Datum, Austragungsort und dem Spielergebnis auch die Heim- und die Auswärtsmannschaft. Hier wurde die Entscheidung getroffen, keine Freundschaftsspiele einzubeziehen und auch den Austragungsort sowie das Heimrecht unberücksichtigt zu lassen, da das Ergebnis eines offiziellen Turniers prognostiziert werden sollte, das in nur einem Land stattfand.

Nach dieser Vorarbeit wurden mittels eines Testdatensets verschiedene Machine-Learning-Modelle getestet. Das so ausgewählte und trainierte Modell wurde jetzt für die Vorhersage aller Spielergebnisse genutzt. In unserem Vorhersagemodell kam es tatsächlich zu der Begegnung zwischen Frankreich und Kroatien, dem späteren Finale der WM 2018, allerdings schon im Achtelfinale, das Frankreich mit einer prognostizierten Tordifferenz von 0,4297 gewann. Was könnte jetzt dazu geführt haben, dass das Modell den Weltmeister nicht treffsicher vorhergesagt hat?

- Die Mannschaften haben sich nicht konform zu ihrer eigenen Historie verhalten.
- Die zur Auswahl der Daten getroffenen Annahmen waren unpassend.
- Die Nichtberücksichtigung von Freundschaftsspielen führte dazu, dass die aktuelle Form der Mannschaften unmittelbar vor dem Turnier keinen Einfluss fand.



JENS ROPERS
ist Partner bei der CA Akademie AG und verantwortlich für die Themenwelt Information Management. Er berät Unternehmen bei der Entwicklung von Qualifizierungsstrategien im Rahmen der digitalen Transformation. Darüber hinaus führt er als Moderator Barcamps und Fachtagungen durch und ist leidenschaftlicher Key Note Speaker.

Stehen Sie als Manager nicht im Abseits

Überträgt man diese Erkenntnisse auf Fragestellungen, die im Unternehmen mit Predictive Analytics gelöst werden sollen, wird deutlich, dass dabei die im Beispiel genannten Fehlerquellen in ganz ähnlicher Form auftreten. Sowohl im Beispiel als auch in der Unternehmenspraxis besteht die wesentliche Leistung bereits heute in der Definition des Untersuchungsbereichs sowie der Datenauswahl und -aufbereitung, denn es gibt eine Reihe von sogenannten Auto-Machine-Learning-Tools die den jeweils leistungsfähigsten Algorithmus oder statistische Verfahren automatisch und treffsicher ermitteln.

Wenn das Management das Unternehmen allerdings nicht auf Basis einer Black Box steuern will, ist die Kenntnis der Annahmen hinter den Berechnungsmodellen und der für die Berechnung ausgewählten Daten von entscheidender Bedeutung. Für das Reporting bedeutet das, neben Analysereisultaten und KPIs auch Hintergrundinformationen zu transportieren (Data Storytelling), um die richtige Einordnung der Informationen und daraus resultierende Entscheidungen durch das Management zu ermöglichen. Zum Verständnis dieser Data Stories und um unternehmerische Fragestellungen als nachvollziehbare Aufgabenstellung für die Analyse formulieren zu können, ist es erforderlich, Datenkompetenz bei den Entscheidern im Unternehmen aufzubauen. Diese als Data Literacy bezeichnete Datenkompetenz wird in Zukunft eine ähnliche Bedeutung haben wie lesen und schreiben können. Bis Data Literacy allerdings Einzug in die schulische und universitäre Ausbildung gehalten hat, wird noch einige Zeit vergehen. Aus diesem Grund tun Unternehmen gut daran, diese Kompetenz bereits heute möglichst breit aufzubauen.

XBRL KOMMT 2020 –

SEIEN SIE VORBEREITET

Die Diskussion über ein einheitliches elektronisches Format für die Unternehmensberichtserstattung währt seit 2013. Mittels der EU-Transparenzrichtlinie wurde die ESMA dazu aufgerufen, ein solches festzulegen. In Bezug auf bestehende Technologieoptionen und die ausserhalb der EU gelebte Praxis stand vor allem XBRL zur Disposition. Im Jahr 2020 wird XBRL für alle in der EU börsennotierte Unternehmen Realität. Gute Vorbereitung wird empfohlen.

Von Monika Kovarova-Simecek

Financial Reporting ist gegenwärtig durch zahlreiche Systembrüche entlang der Data Supply Chain geprägt. Das macht nicht nur die Berichterstattung aufwändig und ineffizient, sondern birgt auch zahlreiche Fehlerpotenziale. So stellt sich die Lage zumindest in den grössten Teilen Europas dar, wo die Anwendung eines einheitlichen und maschinenlesbaren Berichtsformats noch nicht gesetzlich vorgesehen ist. Ausnahmen wie die Übermittlung der E-Bilanz in Deutschland waren ein guter und wichtiger Vorstoss, als Insellösungen allerdings unbefriedigend, zumal digitale Finanzberichterstattung nur bei einer ganzheitlichen Lösung ihre Wirkung entfalten kann.

Die EU hat (spät aber doch) mit der Transparenzrichtlinie (2013/50/EU) eine Initiative gestartet, die eine Verbesserung der Situation für alle Beteiligten herbeiführen soll. Mit der Idee, dass «[ein] harmonisiertes elektronisches Format (...) die Berichterstattung vereinfachen sowie die Zugänglichkeit, Analyse und Vergleichbarkeit von Jahresfinanzberichten erleichtern [würde]», sieht sie das ESEF (European Single Electronic Format) mit Wirkung vom 1. Januar 2020 für alle Emittenten, die an einem geregelten Markt in der EU gehandelt werden, verpflichtend vor.

Mit der Ausarbeitung des technischen Regulierungsstandards (RTS) und der Festlegung eines konkreten Berichtsformats wurde die ESMA (European Securities and Markets Authority) beauftragt.

Diese definierte unter Einbeziehung der nationalen Finanzmarktaufsichtsbehörden und Unternehmen iXBRL (Inline eXtended Business Reporting Language) als das künftig anzuwendende Format. Damit geht die ESMA mit den Entwicklungen in den USA konform, wo die SEC mit 2020 auch einen Wechsel von XBRL auf iXBRL vorsieht, um die Nutzerfreundlichkeit des Formats zu verbessern.

Dem finalen Beschluss ging die Begutachtung möglicher Technologien, auch des bereits im Gesetztext vorgeschlagenen XBRL-Formats, voraus. Das erste Gutachten, das auch eine Kosten-Nutzen-Analyse inkludierte, veröffentlichte die ESMA im Dezember 2016. Im Juni 2017 wurden Emittenten und Softwareunternehmen in einem Call for Volunteers dazu aufgefordert, am Field Test der ESMA teilzunehmen. Dieser umfasste die Überleitung des Jahresabschlusses in iXBRL im Rahmen mehrerer Workshops. Infolge der Field Tests veröffentlichte die ESMA für Emittenten ein Handbuch mit detaillierten Anweisungen, das die Implementierung von XBRL erleichtern soll. Zeitgleich wurde auch die neue ESEF-Website gelauncht, auf der auch die neueste Version des Reporting Manual nachzulesen ist.

Themen, die die ESMA in diesem Kontext beschäftigen, könnten durchaus als Indikator für die nächsten Entwicklungen gelten. Das sind vor allem Fragen der Berichtsqualität (in welcher Form soll die Validität der als iXBRL übermittelten Berichte geprüft werden), der Komplexität (wie kann die Situation für Foreign Private Issuer, die in den USA und in der EU berichten müssen, erleichtert werden) und nicht zuletzt des Gültigkeitsbereichs (soll die elektronische Berichterstattung auf Einzelabschlüsse ausgeweitet werden).

Aus der Perspektive des Unternehmens bedeutet die Umsetzung der Richtlinie auf den ersten Blick vorwiegend einen zusätzlichen Aufwand. Die Vorteile oder gar die Notwendigkeit der Datenaufbereitung in dieser Form scheinen sich nicht so leicht zu erschliessen. Das Prinzip ist jedoch einfach. Wenn wir Daten im Sinne der KI maschinell verarbeiten wollen, müssen wir die Daten erst in eine Form bringen, die Maschinen auch lesen können. Nichts anderes ist XBRL – es macht die Informationen eines Jahresabschlusses für Sie und für eine Maschine lesbar.



PROF. (FH)
MAG. MONIKA
KOVAROVA-SIMECEK
leitet den Studiengang
Wirtschafts- und Finanzkommunikation an der FH St. Pölten.
Zu ihren Themenschwerpunkten zählen Digitale Finanzkommunikation und Financial Literacy.
Sie ist Initiatorin des Österreichischen Symposiums für Wirtschafts- und Finanzkommunikation.

Der erste Eindruck ist aber nicht ganz falsch, denn die Etablierung von XBRL benötigt in der Tat einige Ressourcen und ausreichend Vorlaufzeit. Grundsätzlich ist das Thema an der Schnittstelle zwischen Accounting, Investor Relations und IT angesiedelt. Das lässt erahnen, dass das Projekt ein interdisziplinäres Team erfordert, das über IT- bzw. technische Expertise, IFRS- bzw. Taxonomie- und Tagging-Expertise sowie Projektmanagement Erfahrung verfügen sollte.

Für die Umsetzung sollte rund ein Jahr eingeplant werden. Dabei wird im ersten Schritt die relevante Taxonomie ausgewählt. Eine Taxonomie stellt den Rahmen dar, entlang dessen die Werte des Jahresabschlusses beschrieben bzw. getaggt werden. Die ESEF-Taxonomie wurde im März 2019 von der ESMA veröffentlicht und ist unter esma.europa.eu abrufbar. Im zweiten Schritt werden die Werte, Tabellen und Textblöcke des Finanzberichts entlang dieser Taxonomie getaggt, um im dritten Schritt die eigentliche XBRL-Datei zu erstellen. Diese sollte vor der Veröffentlichung noch geprüft werden.

Das stellt einmalig bestimmt einen nicht zu unterschätzenden Aufwand dar. Das bedeutet in Folge aber auch, dass Unternehmen nicht mehr eine Vielzahl von (redundanten) Datenbanken pflegen und sie mehrfach mit Daten bespielen müssen und dass die ausgegebenen Formate (PDF, HTML, XML etc.) auf nur einer Plattform basieren würden, wodurch zielgruppenspezifische Dateien (z.B. Geschäftsberichte, Key Facts, aber auch interne Controlling-Reports) schnell und ohne Abweichungen erstellt werden könnten. Und das hört sich schon sehr gut an.



MDD

www.mdd.ch

Jetzt den digitalen Reportingprozess kennenlernen: Live-Demo auf mdd.ch vereinbaren.



Heute kommunizieren Sie in Echtzeit. Sind Sie auch bei der Erstellung Ihrer Reports am Puls der Zeit. |

THE RISE OF DATA

AND WHAT IT MEANS FOR CORPORATE REPORTING

Corporate reporting has always been the main way that companies communicate with their stakeholders. But with the availability of data on companies increasing every day, can the company still own its own story?

By Phil Fitz-Gerald



PHIL FITZ-GERALD is the Director of the Financial Reporting Lab at the Financial Reporting Council in the UK. He is a Chartered Accountant with over 20 years of experience of corporate reporting and previously worked as an auditor at KPMG.

By 2025, there will be 175 zettabytes of data produced every year; a 530% increase from 2018. Investors are already using this data to get ahead of the information published by companies. Examples of this are the use of satellite imagery to analyse the number of trucks leaving a factory to predict sales before the sales figures are available, or the use of algorithms on travel portals to check on airline load factors before this information is reported.

The rise of data, coupled with tools that allow that data to be harnessed and analysed, is a challenge to the corporate report but, rather than making it superfluous to the investment process it, if anything, strengthens the value of reporting. If you consider the above examples of harvested data, you will note that their value lies in a short-term advantage; they are useful only in so much that they represent knowledge ahead of the general market.

One response to this would be to move to real-time reporting, to provide universal access to relevant data. Although some have called for this, more recently, there has been a strong push for companies to focus, not on the short term, but the longer term. In the UK, for example, the Investment Association has been calling on companies to drop quarterly reporting and focus on the longer term. Therefore, recognising that data-centric investment is, by its nature, focused on trading opportunities, not on long-term value creation, the best approach might be to ignore it and consider how the challenge of technology pushes the annual report to evolve into longer-term value creation.

Communicating value creation

But the question is, are companies good at articulating how they are creating value for the long-term? Often the answer to this is “not quite”. Partly, this is due to the historical approach that reporting should be backward-looking – the income statement is a record of performance for the past year and the balance sheet provides information about assets and liabilities measured at a point in time in the past. However, the front half of the annual report, as well as investor presentations, preliminary results announcements and other corporate communications provide an opportunity to articulate how the company is generating long-term value. Easy, right? Well, perhaps not. Much of this value is intangible and difficult to measure which makes it difficult for investors to analyse.

However, it is fair to say that the market is developing solutions to these difficulties. The Sustainability Accounting Standards Board (SASB) recently developed a set of standardised performance indicators (both financial and non-financial) for different industries. The Financial Reporting Lab in the UK has developed a framework (based on discussions with investors) to help companies decide and report their metrics (both financial and non-financial). It set out five principles. Investors seek disclosure that is:

1. Aligned to the company’s strategy and provides insight into its business model, and how it creates long-term value.
2. Transparent on how the metrics are calculated and defined to enable investors to understand how the metrics have been derived and make their own adjustments if necessary.
3. In context, providing information on whether they are in line with expectations and targets set.
4. Reliable, with an explanation of how the company (for example, through its audit committee) have assessed reliability.
5. Consistent from year to year, with a clear track record preferably over five years or more.

Information provided by companies or the market

Regulation is also driving change. The non-financial reporting directive requires companies to provide more information to the market and the Lab’s framework provides a helpful guide to developing some of the necessary metrics to measure this performance. If companies do not provide this information, the market will do it for them, largely from the numerous social media data tools that are becoming more widely available. These increasingly measure things like customer satisfaction, employee engagement and environmental impact. More sophisticated AI tools are also being used to analyse unstructured data from social media feeds to make assessments of the value that companies are generating. These might not be perfect and may not be the same as the company’s perspective but they are increasingly influential in consumer and investor decision-making.

So what can companies do in this evermore complex environment? Two things come to mind. Firstly, companies should develop their own measures using the principles that the Lab has set out. Secondly, they should find out and address whether these measures are consistent with external data. Whatever approach companies take, it is inevitable that data will increase and that investors will look to use that data. Companies need to articulate how they are generating value before others do it for them.

ABOUT THE FINANCIAL REPORTING LAB

The Financial Reporting Lab (part of the Financial Reporting Council) provides a safe environment for companies and investors to explore better ways of reporting. It publishes reports that provide practical ways of improving reporting based on those discussions with investors and companies. The reports, including those found in this article, can be found at: frc.org.uk/investors/financial-reporting-lab

The Lab always welcomes comments and feedback and can be contacted by e-mail at: financialreportinglab@frc.org.uk

REPORT OR YOU WILL BE REPORTED

The workshop “Report or you will be reported” was a valid guide to better understand how companies are affected by the ever-increasing data-jungle from alternative data-sources. It was sponsored by MDD (Management Digital Data AG), specialist in the digitalisation of report creation processes and the business reporting standard XBRL. For Armin Galliker, CEO and owner of MDD, the importance of efficient and reliable data creation processes is an important prerequisite to enable companies to articulate timely how they generate value with their reporting before others do it for them. Further key take-aways can be ordered via info@corporate-reporting.com (this offer is reserved for corporate members of the CCR).

A look

inside the black box

THE CORPORATE REPORTING MONITOR 2019

By Christian P. Hoffmann, Lea Knabben
and Thomas Scheiwiller

Numerous studies analyze corporate reports – most of them examining the form and content of reports published in the previous reporting cycle. As a result, we tend to know quite a bit about lengths, formats or design elements of current reports. Little is known, however, about the reporting process: what are the strategies, resource allocations, decision-making processes and organizational settings that result in those reports that established studies tend to analyze?

To open this reporting “black box” and provide an innovative new benchmark for strategically managing the reporting process, the Center for Corporate Reporting has launched the Corporate Reporting Monitor. In cooperation with the Center for Research in Financial Communication at the University of Leipzig, this yearly study will take a look inside the reporting processes of Swiss, German and Austrian listed companies. A glimpse at the first issue of the study was recently presented at the Geschäftsberichte-Symposium 2019.

The Corporate Reporting Monitor 2019 is based on a survey of companies listed in the SMI, DAX, MDAX, SDAX, and ATX indices (30% return rate). The study is structured according to the strategic management cycle: it covers issues of planning, organization, resource allocation, leadership and evaluation. Thereby, the Corporate Reporting Monitor applies a distinctly strategic perspective to the annual report – an instrument that is still mostly regarded as a regulatory necessity rather than an opportunity for strategic communication.



The annual report is still regarded as a regulatory necessity rather than an opportunity for strategic communication.



Reporting goals and formats

In terms of planning, the study addressed the primary reporting goals pursued by listed companies. Unsurprisingly, fulfilling regulatory requirements is regarded as the most important objective by those responsible for the reporting process (average of 4.4 on a scale of one to five). At the end of the list, we find classic Public Relations goals, such as maintaining the corporate image (3.7), positioning the corporation (3.3) and creating awareness (2.9). However, the survey also asked respondents for their estimation of goal relevance in three years' time. It turns out that creating trust in sustainability is seen as the issue gaining most in importance. Regulatory requirements are expected to become even more salient in the future – possibly some of them focusing on sustainability reporting.

Looking at the next step in the strategic management cycle, organization, the survey asked respondents about the report format their reporting process is geared towards. For 51% of listed companies, PDF is the primary format, 33% still follow a “print first” process. Only 16% have organized their process to result in an “online first” report. Similarly, the study examined, whether listed companies have set up their reporting process to produce separate or an integrated report in 2020. 41% of respondents list a combined report as their target report type (combining financial, governance and sustainability reports in one document), 34% will produce separate reports, while only 16% will have introduced an integrated report.

Synergies and resource allocation

The Corporate Reporting Monitor 2019 also delved into synergies between the reporting process and corporate communications. The full results highlight that companies tend to recycle reporting content in subsequent communications measures, but employ little communications content in their reports. This is in line with another key finding of the study: only 34% of companies have formally integrated the annual report into their communications strategy.

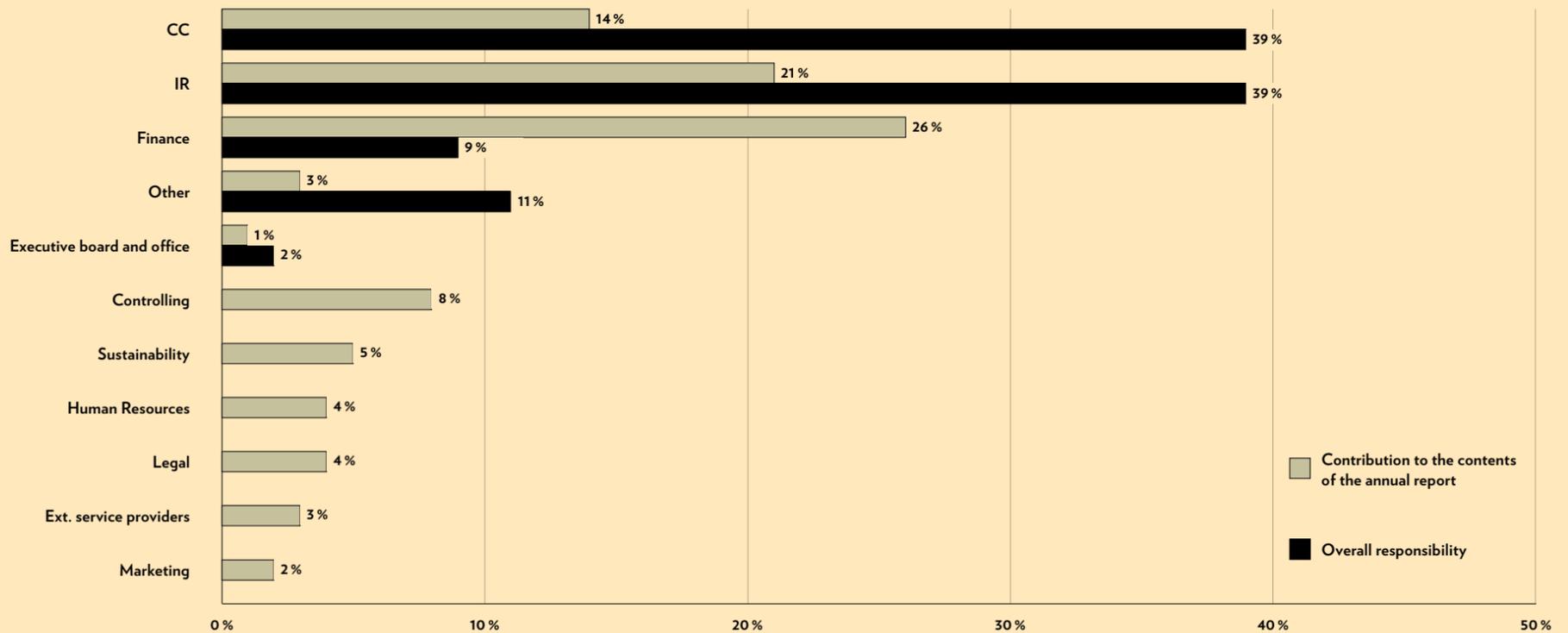
Following the strategic management cycle, the Corporate Reporting Monitor 2019 next examined various aspects of resource allocation in the reporting process, such as budgets, team sizes or personnel resources dedicated throughout the organization. One important aspect in this context is the cooperation with external service providers: the study revealed that companies commonly rely on agencies for translation, design, programming and printing services. However, when asked about their reliance



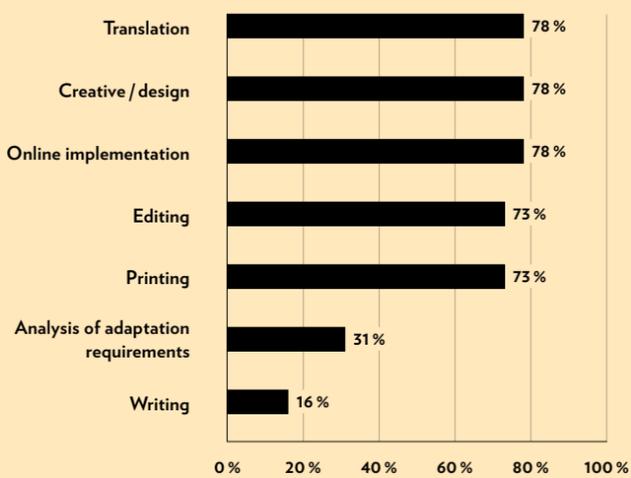
PROF. DR. CHRISTIAN
P. HOFFMANN

is Professor of Communication Management at the University of Leipzig and Director of the Center for Research in Financial Communication.

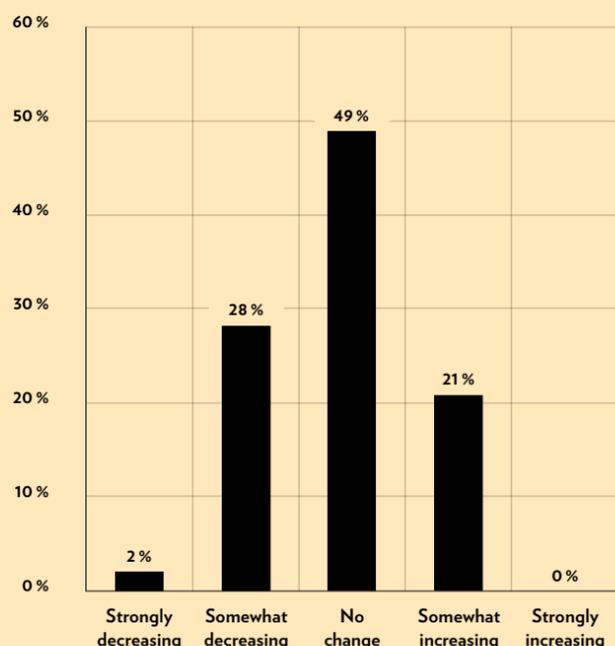
DEPARTMENTS' CONTRIBUTION TO THE ANNUAL REPORT



COOPERATION WITH EXTERNAL SERVICE PROVIDERS



RELIANCE ON SERVICE PROVIDERS IN THE FUTURE



on service providers three years down the line, about a third of survey respondents expect a decrease. This finding is in line with respondents' expectation that the report will have to focus even more on regulatory requirements rather than PR objectives in the future.

Leadership and evaluation

In terms of leadership, the study analyzed the role of the management and supervisory board in the reporting process. It also examined which corporate functions take responsibility for and contribute to the annual report. The corporate communications or investor relations tend to be in the lead for the overall project (39% each). However, the finance department actually contributes most in terms of content (26%).

Finally, the Corporate Reporting Monitor 2019 examined the evaluation of the annual report. Given that most companies have not integrated the annual report into their communications strategy, it is unsurprising that there is little formal evaluation of the report or the reporting process. The study found that informal feedback is the most commonly used metric of success – by target audiences, colleagues or corporate leadership (40-60% of participants).

Overall, the Corporate Reporting Monitor 2019 showed that the annual report is still primarily a matter of regulatory compliance. In most cases, it is not formally integrated into the communications strategy, objectives are set based on current requirements, the impact of the report is rarely analyzed in any systematic manner. This lack of strategic guidance is at odds with (a) the amount of resources dedicated to the project and (b) the level of corporate leadership involvement, which is relatively high for a communications project. Many of these issues will be examined in depth in future iterations of the Corporate Reporting Monitor. The survey for the next issue will be launched in May of 2020.



LEA KNABBEN is a doctoral student and research assistant at the Center for Research in Financial Communication at the University of Leipzig. She is supported by a scholarship from the Center for Corporate Reporting.



THOMAS SCHEIWILLER is Chairman of the Advisory Board and supports the Center for Corporate Reporting (CCR) on projects and strategic issues. After 20 years in a management position at a large audit and consultancy firm he has been working since 2012 as an independent consultant and member of various advisory boards. He is an internationally recognized expert in the areas of Governance, Integrity, Sustainability, Compliance und Integrated Reporting.

CCR MEMBERS GET THE DETAILED RESULTS

The full results of the Corporate Reporting Monitor 2019 are available to survey participants. In addition, CCR members receive a detailed report, complemented with a management summary, high-level interpretations and recommendations. Insights from the research team are also available in dedicated workshops upon request. Members have the opportunity to submit topics for consideration in future iterations of the study.



CCR – Ihr unabhängiger Sparrings- partner für Ihre Reporting- Praxis.

Neue Mitglieder-
Services

Corporate
Reporting Monitor
CCR Academy

Das CCR ist ein mitgliederbasiertes, unabhängiges Kompetenzzentrum für Unternehmensberichterstattung und die zentrale Anlaufstelle für alle wichtigen Akteure der Corporate-Reporting-Community. Rund 50 börsennotierte Unternehmen aus der Schweiz und Deutschland vertrauen bereits auf unsere Expertise. Werden auch Sie Mitglied:

www.corporate-reporting.com

Auszug Firmenmitglieder:

Aargauische Kantonalbank
Adecco
Ascom
Baloise
Bellevue
Bucher Industries
Burckhardt Compression
Clariant
Die Schweizerische Post
Dormakaba
Dufry
Geberit
Georg Fischer
Givaudan
Groupe Mutuel

HIAG
Hilti
Implenia
Komax
Liechtensteinische Landesbank
Lindt & Sprüngli
Lonza
Mikron
Nestlé
Novartis
PSP Swiss Property
Philip Morris
RUAG
Raiffeisen
Roche

SGS
SIX
Schindler
Schmolz + Bickenbach
Siegfried
Swiss Prime Site
Swiss Re
Swisscom
UBS
VAT
Valora
Vifor Pharma
Ypsomed
ZF Friedrichshafen
Zurich Insurance



C Center for
Corporate
Reporting
CR

Mehrwert durch Knowledge & Netzwerk

corporate-reporting.com
gb-symposium.ch
reporting-times.com
reporting-monitor.com

NETZWERK GEGEN KRISE

Der Sturm kommt. Doch egal, wie hart eine Krise trifft, einige sind immer auf der Gewinnerseite. Wie machen die das? Sie haben belastbare Netzwerke. Und sie haben diese Netzwerke systematisch aufgebaut. Für so etwas haben Sie zu wenig Zeit? Zeit ist nicht Ihr Problem. Ihr Problem ist zu wenig Know-how. Das wird sich in den nächsten zehn Minuten ändern.

Von Alexander S. Wolf

Was ist ein Netzwerk?

Ein Netzwerk ist ein System aus belastbaren Beziehungen. Eine belastbare Beziehung haben Sie, wenn jemand anderes bereit ist, für Sie etwas zu tun oder zu geben. Dann, wenn Sie es brauchen – ohne Gegenleistung.

Damit jemand Ihnen gerne etwas gibt, muss er Ihnen vertrauen. Damit er Ihnen vertraut, müssen Sie möglichst regelmässig etwas für ihn tun, was ihm wichtig ist. Und das, ohne dass es Sie zu viel Aufwand kostet.

Deshalb besteht professionelles Networking aus zwei Dingen:

1. Anderen Menschen regelmässig bei ihren Zielen helfen.
2. Menschen miteinander verbinden, damit Sie bei all der Hilfe wenig Arbeit haben.

Networking ist Plattform-Bau. Sie schaffen ein System, das Menschen bei ihren Aufgaben und Problemen hilft.

Gutes Networking ist, wie eine Partyreihe zu organisieren: Sie halten regelmässigen Kontakt zu ihren Stammgästen, laden immer neue, interessante Gäste ein, achten auf eine gute Mischung, schaffen eine gute Atmosphäre und sorgen an dem jeweiligen Abend für Vernetzung und Austausch.

So erfüllen Sie den Bedarf Ihrer Gäste an Unterhaltung, Flirts, Alkohol und guter Musik – ohne dass Sie sich mit jedem unterhalten müssen: Sie schaffen ein effizientes System des Austauschs – ein Netzwerk für den Abend. Berufliches Networking ist dasselbe: nur ohne Tanzfläche.

Am Ende ist es, wie ein Unternehmen aufzubauen. Im Unternehmen holen Sie sich Mitarbeiter und sorgen dafür, dass sie miteinander agieren. Sie schaffen gemeinsame Regeln, eine Firmenkultur. Sie kümmern sich um ihre Leute. Und Sie organisieren die Firma so, dass möglichst alle Mitarbeiter sich untereinander kennen und sich vertrauen lernen (und die täglichen Probleme möglichst untereinander klären).

Genau so baut man ein Netzwerk. Nur, dass Sie nicht der Chef sind, sondern nur der Connector. Der Aufbau Ihres Netzwerks geht über drei Tätigkeiten:

1. Die kontinuierliche Steigerung von Vertrauen Ihrer Umgebung in Sie.
2. Die intelligente Vernetzung Ihrer Beziehungen miteinander.
3. Die Kommunikation eines Wertesystems.

Das ist ein wenig wie in der Politik. Stellen Sie sich einfach vor, Sie bauen ein eigenes Dorf und wollen der frei gewählte Bürgermeister sein. Sie müssen dazu Leute in das Dorf locken (indem sie dort Vorteile für sich wittern), sie einander vorstellen, die Dorfgregeln definieren und kommunizieren und einen Binnenmarkt schaffen, indem Sie Kooperationen anregen. Natürlich gehört auch gutes Eigenmarketing dazu, schliesslich wollen Sie der Chef vom Dorf sein. Nur, dass Ihr Dorf ein virtuelles ist.

Muss man ständig unterwegs sein, um ein guter Networker zu sein?

Viele denken, dass Networking die Kunst ist, bei jeder Gelegenheit jeden Menschen anzusprechen, viel Smalltalk zu machen, jede Veranstaltung zu besuchen und extrem extrovertiert zu sein. Aber das stimmt nicht. Die Kernaufgaben zum Aufbau eines belastbaren Netzwerks sind

- a) eine Gruppe von Menschen zu definieren, die man im Netzwerk haben will (das «Dorf»),
- b) den Bedarf dieser Menschen herauszufinden (durch regelmässige Gespräche oder Korrespondenz),
- c) Bedarf mit Angebot zu verbinden: Menschen suchen, die eine Lösung für den jeweiligen Bedarf haben, eine Vernetzung herzustellen.

Für all das brauchen Sie einen Mail-Account und ein Telefon. Nicht mehr. Sie müssen nicht viel unterwegs sein.

Gewöhnen Sie sich einfach daran, öfter zu fragen, wo bei Ihrem Gesprächspartner gerade der Schuh drückt – privat und beruflich.

Machen Sie sich Notizen. Haben Sie diese Liste an Problemen immer präsent und forschen Sie aktiv nach Lösungen in Ihrem Umfeld.

Zu viel Arbeit für Sie?

Die Forschung zeigt, dass es ist wie in der Landwirtschaft. Das Säen, Düngen und Giessen dauert etwas und macht Arbeit. Aber nach einer Weile geniessen Sie die Früchte Ihrer Aussaat – denn die meisten Menschen handeln reziprok:

Sie werden feststellen, dass Sie nach einiger Zeit so viel Wohlwollen gesammelt haben, dass Sie immer jemanden haben, der Ihnen gerne hilft. Und keine Krise wird Ihnen noch etwas anhaben können.



ALEXANDER S. WOLF ist Koryphäe für Networking und Collaboration. Mit seinem «Dictyonomie-Institut für wertebasiertes Networking» unterstützt er Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Porsche oder Credit Suisse. In Berlin betreibt er seine eigenen Netzwerke, «AusserGewöhnlich Berlin» und «1842».

UM EIN BELASTBARES NETZWERK AUFZUBAUEN, MÜSSEN SIE NUR AUF DREI DINGE ACHTEN:

1. Trainieren Sie die emotionale Grundeinstellung eines Kindes,
2. Üben Sie die Fähigkeiten eines Gastgebers und
3. haben Sie das Gehirn eines Mafiapaten.

KIND

Sie sollten also erstens eine Grundeinstellung haben, die offen und neugierig ist, neue Menschen und Möglichkeiten zulässt, nicht voreingenommen ist. Stellen Sie sich am besten vor, wie Sie als Kind waren. Da haben Sie die Welt noch mit grossen, neugierigen Augen gesehen, haben sich für alle interessiert, waren ohne Vorurteile.

GASTGEBER

Zweitens sollten Sie wie ein Gastgeber durch Ihr Leben gehen, indem Sie immer an andere denken, andere vernetzen, Verantwortung für Ihr Umfeld (Ihr Dorf) übernehmen, grosszügig und hilfsbereit sind. Wenn Sie diese Geisteshaltung verinnerlichen, strahlt das auf andere aus, Sie werden den Unterschied bemerken.

PATE

Und drittens – damit das dann zu einem belastbaren Netzwerk wird und Sie nicht nur wie ein guter Samariter durch die Welt rennen – müssen Sie natürlich mit System vorgehen und auch ein bisschen berechnend sein. Sonst sind Sie immer nur der Jesus von nebenan, der allen hilft. Sie müssen also darauf achten, ein bisschen was zurückzubekommen. Also deutlich das Wertesystem kommunizieren («Ich helfe dir, weil man sich in meinem Netzwerk hilft») aufmerksam bleiben und Energivampire konsequent aussortieren.

Das Erfolgsrezept für ein belastbares Netzwerk sind also ein offenes Herz, eine wohlmeinende Seele und ein kluger Geist.

Sie können heute damit anfangen. Der Trick ist, die Angst zu verlieren, zu wenig Zeit zu haben. Langfristig gesehen ist ein gutes Netzwerk der effizienteste Weg, die eigenen Herausforderungen zu meistern – und jede Krise unbeschadet zu überstehen.

Neue

perspektiven

für

firmen

Bringen Sie Ihre Unternehmenspublikationen eine Ebene höher. Nutzen Sie das geballte Wissen auf unserer Plattform.

www.neidhartschoen.ch/wissen



Vom Reporting zum Prereporting

Re-reporting weist «zurück» in die Vergangenheit. Wie wäre es, wenn man die hervorragend organisierte Datengrundlage für die vergangene Berichtsperiode für Vorhersagen verwenden würde? Pre-reporting ist ein Konzept, wie mit Hilfe von mustererkennenden Vorhersage-Algorithmen, wie man sie etwa aus Erdbebenvorhersage oder predictive policing kennt, standardisierte Berichte über wahrscheinliche Zukünfte erlangen kann.

Von Peter Seele

Ein Bericht berichtet von der Vergangenheit. Deshalb sprechen wir traditionell von einer Berichtsperiode oder dem buchhalterischen Berichtsjahr. Der englische Begriff «report» weist dabei auf die lateinische Sprachwurzel von einerseits dem Präfix «re-» (zurück, wieder) und andererseits «portare» (tragen, bringen). Der Bericht «bringt» die Daten aus der Vergangenheit «zurück» in die Gegenwart. Damit ist der Bericht ein wesentliches Instrument der Rechenschaftslegung, insbesondere gegenüber Regulatoren, Inhabern und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdern).

Damit ein Bericht für Analysten oder Regulatoren sinnvoll zu lesen ist, basiert der klassische Geschäftsbericht auf standardisierten Kennzahlen, die es nach vorgegebenen Kriterien wahrheitsgemäss anzugeben gilt. Dies gilt übrigens zunehmend auch für Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte. Die Standardisierung von Berichten funktioniert dabei mehrheitlich auf festgelegten Indikatoren oder Key-Performance-Daten – zunehmend auch digital, wie dies etwa die digitale Taxonomie des XBRL-Formats erfüllt. So weit also die Grundfunktion und der Kommunikationsmechanismus des traditionellen Reporting.

Historische Unternehmensdaten für die Zukunft

Mit der digitalen Technologie und hier insbesondere durch mustererkennende Algorithmen, wie sie im maschinellen Lernen oder Vorhersage-Algorithmen (z.B. predictive policing) verwendet werden, öffnen sich völlig neue Möglichkeiten in der Welt des Reporting. Dabei ist auf die Grundherausforderung aller Digitalisierung zu achten: Nicht nur grosse Datenmengen (big data) sind wichtig zur effizienten Datenverarbeitung. Besonders gut lässt sich mit strukturierten und standardisierten Daten arbeiten, insbesondere wenn es um Korrelationen und Mustererkennung wie in der maschinellen Vorhersage geht (Kausalitäten bleiben nach wie vor kompliziert und sind eher Domäne der menschlichen Fuzziness). Durch die Vergangenheitsorientierung von Unternehmensdaten, wie sie im klassischen Reporting verwendet werden, verfügt man folglich bereits über standardisierte Taxonomien von Finanz- und Nichtfinanzdaten.

Wechseln wir nun die Perspektive des Rechenschaftsberichts einer vergangenen Berichtsperiode in die Zukunft, liessen sich mit denselben Daten professionell strukturierte Vorhersagen entwickeln. Diese Zukunftsberichte (analog zu Reports könnte man sie Preports nennen) wären also mehr als eine Ergänzung des Bereichs Corporate Foresight. Preports sind auf historischen Unternehmenskennzahlen basierende Strategiebausteine, die mit Hilfe von Vorhersagealgorithmen zukünftige Ereignisse aufzeigen können. Technisch gesehen muss man dafür das Rad nicht neu erfinden, da die Grundlage bestehende Vorhersagealgorithmen sein könnten, wie sie für die Polizeiarbeit bereits seit Jahren eingesetzt werden.

Ursprünglich geht diese Familie von Vorhersagealgorithmen auf Erdbebenvorhersagen zurück und funktioniert nach einem Clustering-Prinzip. Dies lässt sich am Beispiel des Predictive



PROF. PETER SEELE
ist Professor für Wirtschaftsethik an der Università della Svizzera italiana in Lugano. Dort verantwortet er u.a. ein Nationalfonds-Forschungsprojekt zur Glaubwürdigkeit von CSR-Berichten und eines zu Greenwashing. Weitere Themenschwerpunkte sind Digitalisierung der Nachhaltigkeit und Public Affairs.

Policing erklären: Eine Stadt oder ein Quartier oder eine Strasse wird als Datensatz angelegt. Dann schaut man sich alle Vorfälle der Vergangenheit an und erkennt beispielsweise, dass am Monatsende die Zahl der Überfälle und Einbrüche steigt. Oder man erkennt, dass bei Bandenverbrechen und Bandenkriegen Vergeltungsmassnahmen häufig die Folge sind. Dementsprechend kann man die Polizeipräsenz bei Mitgliedern der sich bekriegenden Gruppen erhöhen und so mögliche Verbrechen präventiv verhindern.

Globale Unternehmensrisiken, lokale Datenräume

Preports für Unternehmen würden nach ebendiesem Prinzip funktionieren: Finanz- oder Nachhaltigkeitsdaten von Standorten oder einzelnen Produktionsstätten oder Organisationseinheiten würden anhand der bestehenden, hochstandardisierten Daten auf wiederkehrende Muster hin untersucht. Dies könnte innerhalb eines Unternehmens geschehen, beispielsweise im Strategieprozess. Es könnte aber auch unternehmensübergreifend erfolgen, etwa auf Ebene eines Sektors, einer Volkswirtschaft oder einer Produktgruppe. Analog zum predictive policing wären standardisierte Unternehmensdaten zu Zulieferketten, Wertschöpfung, Nachhaltigkeitsstandards oder Stakeholderdialogen in Einklang mit Standorten, Diskurskulturen oder regulatorischen Anforderungen zu bringen und schon hätte man eine vergangenheitsbasierte Wahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse. Was für globale Unternehmensrisiken gilt, kann auch für lokale oder organisationale «Datenräume» gelten: Unfallvorhersagen nach Uhrzeit und Jahreszeit in Produktionsstätten, Krankheitsprophylaxe nach Saison oder Brückentagen wäre ebenso denkbar wie Stakeholderdialoge im zeitlichen Umfeld von Anhörungen und Testimonials im Public-Affairs-Umfeld. Kritisch wäre allenfalls zu fragen, ob die Extrapolation von Daten aus der Vergangenheit nicht die Möglichkeit unvorhersehbarer Ereignisse verstellt. Den legendären weissen Schwan hätte man auch mit einem Preport nicht sofort identifiziert.

Strukturierte und standardisierte Reportingdaten im digitalen Format sind jedenfalls ein zu hebender Schatz, dessen Wert weit über die korrekte Rechenschaft vergangener Zeiten hinausgeht. Prereporting verweist auf diese Wichtigkeit der Reportingdaten für die digitale Transformation.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Seele, Peter (2017). Predictive Sustainability Control: A review assessing the potential to transfer big data driven "predictive policing" to corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 153. 637-686.

Im Medium der Maschinen

Die künstliche Intelligenz ist auf dem Vormarsch. Zahlreiche Berufe werden durch sie überflüssig und sie macht auch vor der Kommunikation nicht halt. Das Reporting und damit die Produktion und Distribution von Geschäftsberichten ist ein gutes Beispiel dafür, wie KI unsere Art zu denken und zu arbeiten verändert. Die Berichte werden vermehrt von Maschinen gelesen und bewertet, aber es sind auch Maschinen, die in Zukunft die Berichte schreiben werden. Was macht das mit uns, den Verantwortlichen für die Kommunikation?

Von Kai Rolker

Ein grosser Teil aller Berufe soll aufgrund des Siegeszugs der künstlichen Intelligenz alsbald obsolet werden. Diese Aussicht liefert einen guten Anlass zur Ortsbestimmung. Denn wer noch mehr als zehn Jahre auf seine Pensionierung warten muss, sollte sich Gedanken über seine berufliche Zukunft machen – vor allem, wenn es den eigenen Beruf mutmasslich nicht mehr lange geben wird.

Utopisten (und Apokalyptiker) gehen noch einen Schritt weiter und sehen diesen Wandel in den Berufsbildern nur als einen Übergang auf dem Weg zur Abschaffung des Menschen. In einigen Jahren, so prophezeien sie, würden intelligente Maschinen auf den *homo sapiens* herabblicken wie wir Heutigen auf eine Zimmerpflanze oder einen neugeborenen Hundewelpen, in nostalgischer Erinnerung an jene niedere Daseinsform, der die eigene Gattung erfolgreich entwachsen ist.

Die grosse Gelassenheit der Kommunikatoren

Kommunikatoren und mit ihnen die Verantwortlichen für die Geschäftsberichte fühlen sich in dieser utopischen Debatte wohl. Der Untergang der Menschheit sorgt bei ihnen im besten Fall für ein wohliges Schaudern, denn für Sie als historisch Gebildete ist dieser ein wiederkehrender Topos, eine intellektuelle Spielerei, die das Bestehende, ihr eigenes Dasein eingeschlossen, nicht wirklich in Frage stellt.

Reduziert auf das Hier und das Jetzt und den eingeschränkten Horizont ihres Berufsalltags ist ebenfalls eine bemerkenswerte Gelassenheit zu beobachten. Diese resultiert jedoch aus weniger hochtrabenden Schlussfolgerungen. Kommunikatoren fühlen sich in der Regel schlichtweg nicht betroffen von den Wirkungen künstlicher Intelligenz. «Wer schreibt, der bleibt», nach diesem Motto haben sich schon Generationen von PR-Fachleuten durch die verschiedenen Wellen grundlegender Disruptionen hindurchmanövriert.

Es kommt nicht darauf an, die Welt zu verändern, sondern sie zu beschreiben

In Umkehrung des alten Spruches von Karl Marx mögen sie sich sagen, dass es ja nicht darauf ankommt, wie wir die Welt verändern sollten, sondern darauf, dass wir sie, in immer neuer Weise, zu interpretieren und zu beschreiben haben.

Und das trifft in gewisser Weise ja auch zu. Geschäftsberichte haben sich in Inhalt und Form in den vergangenen Jahrzehnten in einer Weise verändert, die mehr Kompetenzen im Schreiben und Interpretieren erfordert als jemals zuvor. Einst waren die schnöden Finanzberichte, nüchtern und trocken formuliert, das, was heute nur die Herzen eingefleischter Finanzjongleure höherschlagen lässt: ein Konvolut an Zahlen, die ein klares Bild der Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahrs abgeben.

Dies hat sich zur Freude der Kommunikatoren drastisch geändert. Verschiedene Trends haben dazu beigetragen, dass Geschäftsberichte heute wesentlich vielschichtiger sind als noch vor einigen Jahren. Zum einen sind die regulatorischen Anforderungen gestiegen. Dies bedeutet einen höheren Aufwand, der schon mit der Aufbereitung der Zahlen beginnt. Hinzu kommen zunehmend nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, die zunächst definiert, dann rapportiert und schliesslich noch mit Zielen verknüpft werden müssen.

Der Trend zu immer höherer Transparenz wird verstärkt vom Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit, als deren Vertreter sich zahlreiche Nichtregierungsorganisationen in Stellung gebracht haben. Sie schwimmen mit im Mainstream eines stetig wachsenden Interesses an Nachhaltigkeitsthemen. Und dieser ist es, der die Daseinsberechtigung der schreibenden Zunft ebenfalls erneuert und bestätigt hat.

Das Aufkommen der Nachhaltigkeitsberichte so wie der Trend zu mehr Storytelling sind nur zwei Aspekte dieser Entwicklung. Hinzu kommt die Einsicht, dass der zunehmenden Komplexität des Reportings nur noch Herr zu werden ist, indem die Erstellung von Geschäftsberichten sowohl in Hinsicht auf ihre Effizienz wie auch auf ihre Effektivität verbessert wird.

Die Maschine als Leser

Die Frage nach der Effektivität stellt sich im Kontext der genannten Entwicklung in neuer Weise. Früher war der Geschäftsbericht nichts weiter als die Erfüllung einer Pflicht im Rahmen der von den Regulatoren vorgegebenen Bedingungen. Inzwischen, wo er in holistischer Weise die vergangenen, heutigen und künftigen Wertbeiträge des Unternehmens darstellen soll, ist die Sache komplizierter. Der Geschäftsbericht ist zur Quintessenz der Kommunikation eines Unternehmens geworden. Er nimmt innerhalb von *owned media* eine herausragende Stellung ein, und es stellt sich zunehmend die Frage, wie sein Wertbeitrag zu ermitteln ist.

Das beginnt mit der Frage nach der Wirkung auf den Leser und inwiefern die Lektüre des Berichts zu der gewünschten Handlung animiert – in diesem Fall also dazu, eine positive Meinung über das Unternehmen zu entwickeln und in dessen Aktien zu investieren.

Die Frage danach, wer den Bericht eigentlich liest und ob er je die gewünschte Wirkung erzielen können, hat eine lange Tradition. Schon war man versucht zu glauben, diese Diskussion sei ohne Ergebnis an ihr Ende gelangt. Statt nach der Wirkung zu fragen, sucht man mittlerweile lieber nach dem *impact*, und diese begriffliche Verlegenheit schien der letzte Beweis dafür gewesen zu sein, dass die Debatte am Ende einer Sackgasse ein unrühmliches Ende finden würde.

Die künstliche Intelligenz haucht der Suche nach der Wirkung neues Leben ein. KI-basierte Systeme sind immer besser in der Lage, Geschäftsberichte zu lesen und zu bewerten. Dies beschränkt sich nicht auf die Zahlen, sondern umfasst die Prosa gleichermassen. Eine Studie der HHL Leipzig Graduate School of Management, die gemeinsam mit Kirchhoff Consult und Precire Technologies durchgeführt wurde, analysierte in sprachpsychologischer Hinsicht das, was die Vorstände der 30 DAX-Unternehmen in Deutschland in das Vorwort ihrer jeweiligen Geschäftsberichte haben schreiben lassen. Die Software entdeckte dabei Muster, die, so hat die Studie gezeigt, mit dem Verhalten von Finanzanalysten korrelieren. Diese Technologie liesse sich auch anwenden, um in Zukunft das Storytelling der Berichte auszuwerten und die Erkenntnisse mit externen Daten abzugleichen.

Für grosse Investoren bedeutet dies, dass für sie in Zukunft die vermittelnde Funktion der Analysten überflüssig wird. Sie bedürfen dann keiner Interpretationshilfe mehr, sondern lassen ihre KI-Systeme die Berichte selbstständig lesen und auswerten. Denkbar ist auch, dass die so gewonnenen Erkenntnisse ohne Umwege zu Entscheidungen über Kauf oder Verkauf einer Aktie führen. Bereits heute kommen die Manager aktiver Fonds in Erklärungsnot, wenn es um den Wert ihrer Dienstleistung geht, die sich an der Leistung von *robo-advice* messen lassen muss.



DR. KAI ROLKER ist Head Group Communications bei Clariant, einem weltweit führenden Spezialchemieunternehmen. Bis 2012 war er Director Marketing Communications bei Synthes. Er hat Philosophie und Alte Geschichte studiert sowie ein Masterstudium Communication Management absolviert.

Auch wenn es weiterhin schwierig bleibt, aufgrund der Vielzahl von Datenquellen genau zu ermitteln, welchen Beitrag zur Wirkung auf Investoren der Geschäftsbericht hat, so lassen sich doch wichtige Erkenntnisse aus dem automatisierten Lesen gewinnen. Das Wissen darum, welchen Regeln die Algorithmen der grossen Investoren folgen, würde direkt auf eine frühere Stufe des Wirkungsmodells Einfluss nehmen: das Schreiben.

Die Maschine als Autor

Was wäre die Konsequenz, wenn statt menschlicher Leser nur noch Maschinen das konsumieren, was Unternehmen mit grossem Aufwand produzieren?

Es ist davon auszugehen, dass KI uns dabei helfen wird, diejenigen Probleme zu lösen, die wir ohne sie nicht hätten. Kommunikatoren werden weiterhin versuchen, «zielgruppengerecht» ihre Botschaften zu formulieren. KI kann dabei die Rolle eines kritischen Lektors übernehmen. Die Maschine wird ermitteln können, wie der Textentwurf auf menschliche wie auch maschinelle Leser wirkt, welche psychologischen Zustände er (beim menschlichen Leser) evoziert und was somit an Subtext beigeliefert wird. Zudem lässt sich so die Konsistenz (oder erwünschte Inkonsistenz) mit früheren Berichten ermitteln und ein Vergleich mit anderen Unternehmen anstellen.

Gleichwohl stellt sich natürlich die Frage, ob diese Assistenzfunktion der KI nicht nur eine Übergangslösung ist. Denn wenn sich die Lesefähigkeit der Maschinen stetig verbessert und sie selbständig lernen, ihre Interpretationen des Gelesenen zu verfeinern, dann werden sie irgendwann in der Lage

sein, gänzlich ohne Vermittlung eines Mediums Entscheidungen zum Kauf einer Aktie zu treffen.

Der Geschäftsbericht in der heutigen Form kann ja nur als Medium funktionieren, denn er vermittelt zwischen Leser und Unternehmen. Das Reporting bereitet die Rohdaten in einer Weise auf, die sie in einen Sinnzusammenhang stellt und mit Botschaften auflädt, die naturgemäss die Sicht des Unternehmens auf sich selbst wiedergeben.

In einer vielleicht noch etwas fernerer Zukunft ist es denkbar, dass Investoren und Auditoren eine direkte Schnittstelle zu den Daten des Unternehmens haben werden, die eine Vermittlung überflüssig macht. Dann wäre in der Tat zu fragen, ob es weiterhin menschliche Kommunikationsexperten braucht, die einen Bericht erstellen, der nebst den Zahlen auch Geschichten umfasst, die den Lesern vermitteln, wie das Unternehmen gerne wahrgenommen werden möchte.

Der Mensch bleibt

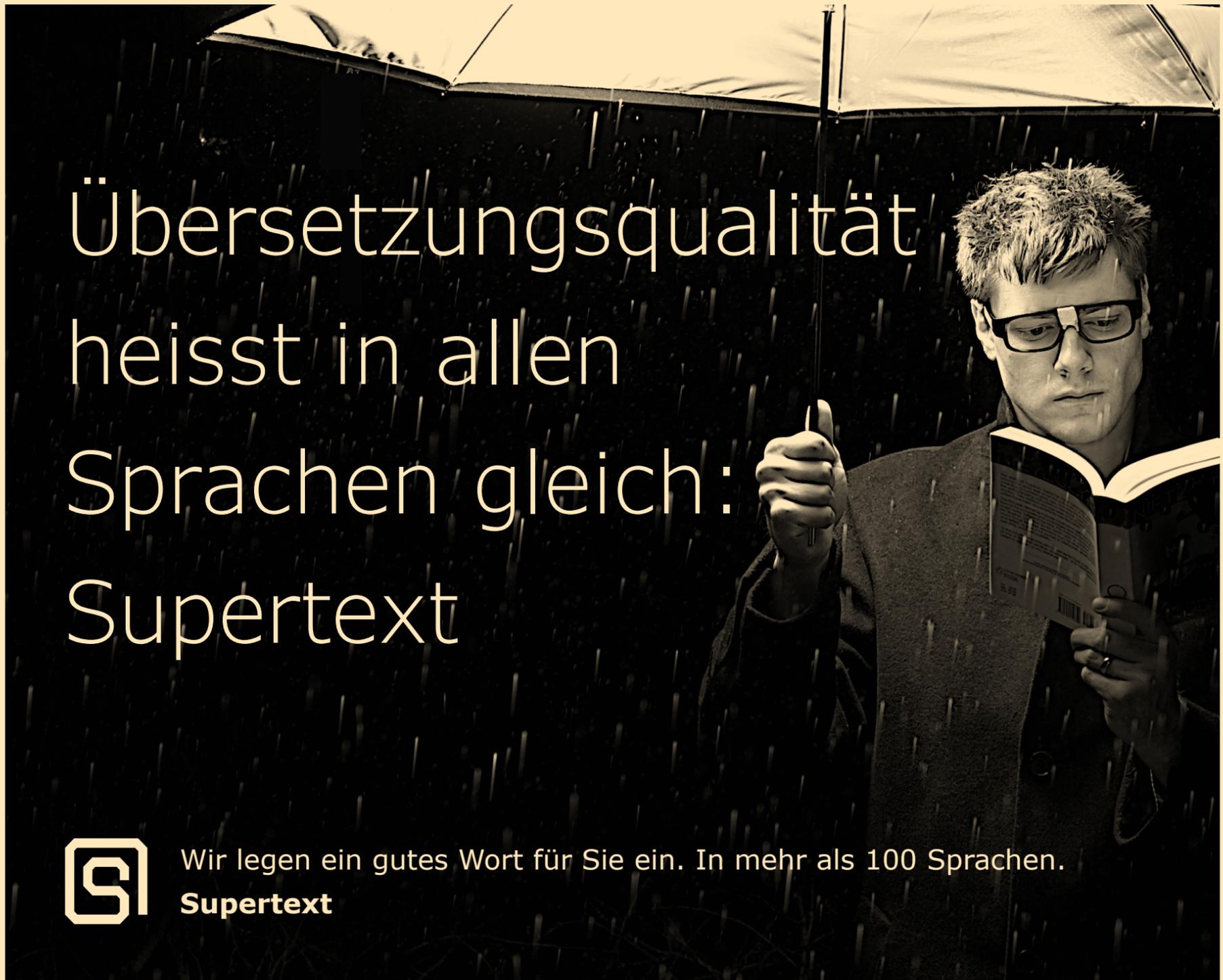
Dass Maschinen lesen, was Maschinen schreiben, ist in technischer Hinsicht keine reine Utopie mehr. Doch aus zwei Gründen dürfte es noch lange der Vermittlung von menschlichen Kommunikatoren bedürfen, bevor Maschinen selbständig Daten und Geschichten auswerten und basierend darauf vermeintlich «rationale» Investitionsentscheidungen treffen.

Zum einen ist das semantische Verständnis von Maschinen sehr begrenzt und es stellt sich die Frage, ob es jemals die menschliche Fähigkeit zur Interpretation von Sachverhalten wird erreichen können, die ihrer Natur nach vieldeutig sind. Dies

zeigt sich in der Optimierung von Suchmaschinen ebenso wie bei Chatbots, die heute noch sehr weit entfernt von den Fähigkeiten menschlicher Experten sind.

Zum anderen darf nicht vergessen werden, dass gerade die Finanzmärkte keineswegs rational funktionieren und ihre Volatilität daraus resultiert, dass irrationale menschliche Akteure das Falsche tun. Und weil das so ist, kaufen ebenso menschliche Akteure Aktien in der Meinung, dass sie die Situation besser einschätzen als andere. Auch führt automatisierter Handel dazu, dass Kursausschläge extremer ausfallen, als dies bei rein menschlichen Händlern der Fall wäre. Des Weiteren steht der Handel an der Börse unter einer Vielzahl von Einflüssen, die nur zum Teil aus Daten und objektiven Sachverhalten bestehen. Politische und psychologische Faktoren spielen ebenso eine Rolle und es ist gerade die Ungewissheit der Situation, die menschliche Investoren dazu verleitet, ein Risiko einzugehen und auf künftigen Gewinn zu hoffen.

Insofern können wir das Fazit ziehen, dass das Ende des Berufsstands der Kommunikatoren so lange nicht in Sicht ist, wie es noch eines Mediums bedarf, das zwischen den schreibenden und den lesenden Maschinen vermittelt. Und den Apokalyptikern sei gesagt: solange der Mensch mit seiner Abschaffung beschäftigt ist, hat er zumindest dies als seine Daseinsberechtigung und kann sich seines Fortbestands bis auf Weiteres gewiss sein.



Übersetzungsqualität
heisst in allen
Sprachen gleich:
Supertext



Wir legen ein gutes Wort für Sie ein. In mehr als 100 Sprachen.

Supertext



* Mehr unter www.gbrating.ch

Die Guten sind vorn.

Fakten sprechen Klartext: Wie gut Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating*. Beim Rating 2019 durften wir in der Design-Wertung «Online/Print» zum ersten Platz der Zur Rose Group beitragen. Insgesamt sind wir in dieser Wertung bei 10 Lösungen unter den ersten 25 mit von der Partie. Für das Unternehmen Geberit, das dieses Jahr den zweiten Rang in der Gesamtwertung belegte, arbeiten wir im Bereich der Berichterstattung seit dem IPO im Jahr 1999. 2018 waren wir für HIAG, den Erstplatzierten in der Design-Wertung «Online/Print», sowie für den Zweitplatzierten Implenia tätig. Mit der Online-Bank Swissquote stellten wir zudem den Aufsteiger des Jahres.

Ob für die Unternehmens-, Finanz- oder Marketingkommunikation: Wir beraten und unterstützen Sie bei der Entwicklung von Content und sorgen dafür, dass die Inhalte kanalübergreifend richtig orchestriert werden. Unsere Kommunikationslösungen sind wirkungsvoll, eigenständig und kreativ. Sie nutzen die Vorzüge der unterschiedlichen Medien und Kanäle und stärken Ihre Marke. Damit das Publishing effektiv und effizient ist, stellen wir Ihnen webbasierte Tools und bewährte Systeme zur Verfügung. Viele namhafte Organisationen gehören zu unserem Kundenkreis.



Hier finden Sie die Links zu den Online-Reports

linkgroup

Mühlebachstrasse 52 CH-8008 Zürich
T +41 44 268 12 12 www.linkgroup.ch

Agentur und Mediendienstleister in einem.



HEIDE HAUER
Head of Corporate
Communications,
Vifor Pharma Group

1 Transparent und umfassend bedeutet aus Kommunikationssicht u.a., den unterschiedlichsten Zielgruppen gerecht zu werden. Zukunftsorientiert heisst für uns, neben den klassischen auch die digitalen Kanäle zu bespielen. Mit der Vielzahl an Kommunikationskanälen steigt die Bedeutung einer konsistenten Botschaftenentwicklung. Digitale Kanäle ermöglichen es, schneller in den Dialog mit Stakeholdergruppen einzusteigen. Das bedingt wiederum eine entsprechende Vorbereitung und einen agilen Arbeitsstil innerhalb des Unternehmens.

2 Viele Aspekte davon decken wir bereits heute mit unserem Corporate Responsibility (CR) Report ab. CR gliedert sich bei uns in fünf Säulen: Integrität, Patienten, Mitarbeitende, Umwelt, Gesellschaft. Diese Themenbereiche werden weiterhin an Bedeutung gewinnen. Eine Teilintegration in den Geschäftsbericht ist grundsätzlich denkbar, im Moment aber noch nicht vorgesehen.

3 Durchaus. Wichtig ist, dass die Kernbotschaften leserfreundlich aufbereitet sind, sodass sie ankommen. Wir nutzen verschiedene Kommunikationskanäle – extern wie intern, z.B.: Townhalls, Intranet, Infoscreens in Bürogebäuden, E-Mail-Versand, LinkedIn, die Unternehmenswebsite etc. Unser Ziel ist es, alle Mitarbeitenden für die Entwicklungen des Unternehmens zu interessieren.

4 Aktuell führen wir keine Erfolgsmessungen durch. Der enge Kontakt mit unseren Stakeholdern ermöglicht es uns, Kommentare und Anregungen direkt und regelmässig in unseren Prozess mit einzubeziehen. Wir konzentrieren uns auf kontinuierliche Verbesserung.

5 Selbstverständlich. Die Erstellung des Berichtes ist ein umfassendes Projekt, woran eine Vielzahl an Personen über mehrere Monate beteiligt sind. Das Ergebnis ist daher nicht nur der Bericht per se, sondern ein reicher Inhalt an abgestimmten Botschaften. Diese wollen wir natürlich auch anderweitig verwenden. Auf gewisse Weise ist daher der Geschäftsbericht Ausgangspunkt für die Zusammenstellung diverser Inhalte im weiteren Verlauf des Jahres.

6 Bisher fiel das Feedback positiv aus und lag im Rahmen unserer Erwartungen.

7 Wir befinden uns, so wie viele andere Unternehmen, auf der digitalen «Transformationsreise». Bereits heute haben wir eine digitale Darstellung der Kernbotschaften des Geschäftsberichts auf unserer Website realisiert. Der herkömmliche Geschäftsbericht wird trotz Digitalisierung weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Komplementäre Aufbereitungsformen werden aber möglicherweise hinzukommen.

7 ANTWORTEN VON



WOLFGANG MILLER
Head of Corporate Reporting,
ZF Friedrichshafen

1

Eine transparente, umfassende und zukunftsorientierte Berichterstattung wird heute erwartet. Was bedeutet das für Sie?

2

Gehört das Thema ESG mit den wichtigsten Leistungskennzahlen (KPIs) Ihrer Meinung nach in den Geschäftsbericht?

3

Was denken Sie? Lesen die Mitarbeitenden Ihres Unternehmens den Geschäftsbericht?

4

Wie messen Sie den Erfolg Ihres Geschäftsberichtes?

5

Verwenden Sie die Inhalte des Geschäftsberichtes mehrfach, sprich auch für andere Kommunikationsmittel?

6

Was war das überraschendste Feedback von Stakeholdern, das Ihnen in Bezug auf die Berichterstattung je gegeben wurde?

7

Wie sieht Ihr Geschäftsbericht in fünf Jahren aus?

1 ZF ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern. Wir bieten Unternehmen im Bereich Mobilität und Transport ganzheitliche Lösungen. Damit bewegen wir uns in einer Branche, die sich gerade stark wandelt. Für unsere Stakeholder sind deshalb Strategie und Zukunftsorientierung zentrale Themen. Dabei legen wir Wert darauf, das richtige Mass zu finden zwischen grösstmöglicher Transparenz und verständlicher Übersichtlichkeit.

2 Wir spüren, dass ESG-Aspekte und nichtfinanzielle Kennzahlen in unserer Branche immer wichtiger werden. ZF ist nicht börsennotiert, wir werden zu 100% von Stiftungen getragen. Grösster Anteilseigner ist die Stadt Friedrichshafen über die Zepelin-Stiftung. Vor diesem Hintergrund ist der Nachhaltigkeitsbezug für uns immer schon sehr relevant: In der Berichterstattung orientieren wir uns an Regelwerken wie der Global Reporting Initiative (GRI), im Alltag leben wir dieses Verantwortungsbewusstsein.

3 Ja, der Geschäftsbericht wird durchaus nachgefragt. Er enthält alle wichtigen Informationen zu Status, Strategie und Zukunft. Als Mitarbeiter oder Bewerber möchte ich ja wissen, woran ich mitwirke.

4 Über das Feedback unserer Stakeholder – sie müssen gut mit dem Geschäftsbericht arbeiten können. Wir nehmen uns jeweils Zeit für ein umfassendes Debriefing. Künftig möchten wir nicht nur berichten, sondern auch begeistern für das, was wir tun. Dies wird uns mit einem deutlichen Ausbau des Onlineangebots gelingen.

5 Teils übernehmen wir Inhalte aus anderen Kommunikationskanälen in den Geschäftsbericht und teils wandern Inhalte aus dem Geschäftsbericht weiter in andere Kanäle. Ja, die Inhalte werden mehrfach verwendet, dann aber dem neuen Zweck entsprechend angepasst.

6 Interessante Frage. Grundsätzlich halten wir es hier mit dem schwäbischen Sprichwort: Nicht geschimpft ist genug gelobt. Auffällig ist jedoch, dass kaum jemand noch einen gedruckten Bericht haben möchte und die Onlineabrufe dafür stark zunehmen.

7 Aufgrund unserer zunehmenden Finanzierungsaktivitäten im Zusammenhang mit Akquisitionen rückt unsere Berichterstattung vermehrt in den Fokus von Investoren und Analysten. Daher werden wir unseren Geschäftsbericht weiter an den Bedürfnissen der Stakeholder orientieren, Synergien besser nutzen und offen bleiben für neue Chancen. Für unser zukünftiges Reporting hat uns das CCR im Rahmen einer umfangreichen Benchmarkanalyse bereits mit praxisorientierten Empfehlungen unterstützt.

Integrierte Finanzkommunikation

Eine Studie des Center for Research in Financial Communication zeigt, wie es um die Kooperation und Koordination zwischen den mit Finanzkommunikation befassten Abteilungen Investor Relations (IR) und Corporate Communications (CC) steht. Mit welchen Zielen, wie intensiv und mit welchen Mitteln stimmen sich die Funktionen ab? Was wissen sie voneinander, wo kommt es zu Konflikten und wie können sie gelöst werden?

Von Christian P. Hoffmann und Sandra Binder-Tietz



PROF. DR. CHRISTIAN P. HOFFMANN

ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig und Direktor des Center for Research in Financial Communication.



SANDRA BINDER-TIETZ

ist Doktorandin und Research Associate am Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig. Zuvor war sie fünf Jahre in einer strategischen Kommunikationsberatung in Frankfurt und New York tätig.

Die aktuellen Forschungsergebnisse des Center for Research in Financial Communication zeigen, welche Abteilung schwerpunktmässig für welche Aufgaben der Finanzkommunikation verantwortlich ist. Es wird eine klare Aufgabenteilung in Hinblick auf die Zielgruppen deutlich: Journalisten werden vorrangig durch die Corporate Communications (79,9%) bedient, während der Kontakt zu Analysten (100%), Investoren (100%) und Stimmrechtsberatern (96,1%) ausschliesslich von der Investor Relations wahrgenommen wird. Reporting-Aufgaben, wie Präsentationen zu Geschäftszahlen (65,6%) oder Geschäfts- und Quartalsberichte (57,9%), liegen tendenziell eher der IR.

Sondersituationen erfordern eine intensive Kooperation beider Abteilungen. Kommunikative Aktivitäten bei M&A-Aktivitäten oder einem Führungswechsel werden vornehmlich gleichberechtigt wahrgenommen (53,1% bzw. 52,3%). Auch das Coaching des Vorstandsvorsitzenden wird von 44,5% der Befragten als gemeinsame Aufgabe betrachtet, während die kommunikative Beratung des Finanzvorstands (CFO) eher bei der IR (58,7%) verortet wird.

Die Abstimmung zwischen den beiden Funktionen ist intensiv: So stimmen sich etwa ein Viertel der Befragten täglich mit der jeweils anderen Abteilung ab; knapp 40% stimmen sich mehrmals wöchentlich ab. Mittel der Wahl sind vor allem Gespräche (93,8%), Telefonate (84,2%) und Mails (78,9%). Deutlich seltener werden gemeinsame Laufwerke (27,5%) oder Content-Management-Systeme (18,4%) genutzt.

Die Abstimmung ist jedoch meist informell (83,6%) und anlassbezogen (72,5%). In zwei Drittel der Fälle wird die Planung von Kommunikationsmassnahmen der Finanzkommunikation über die Abteilungen hinweg abgestimmt, während nur bei 55,5% der Befragten auch operative Prozesse und Aufgabenbereiche formell festgelegt sind.

Geringe strategische Integration

88,3% der Befragten geben an, dass es einen hohen Grad an inhaltlicher Abstimmung (Botschaften) zwischen den Abteilungen gibt; bei der zeitlichen Abstimmung ist dies bei 75,8% der Fall. Nur 60,9% bestätigen einen hohen Abstimmungsgrad in Bezug auf die Strategie, die Abstimmung zu formalen Elementen (Corporate Design) fällt mit 46,9% noch weiter ab.

Besonders interessant ist, dass das Feld mit Blick auf eine strategische Integration gespalten ist: 35,2% der Unternehmen haben keine abteilungsübergreifenden Ziele für die Finanzkommunikation festgelegt. Immerhin 30,5% der Befragten geben dagegen an, dass die mittel- bis langfristigen Ziele der Finanzkommunikation «ziemlich stark» über beide Abteilungen hinweg abgestimmt sind.

METHODIK

Grundlage der Studie sind 14 qualitative Interviews mit Vertretern von Aktiengesellschaften aus dem DAX und MDAX sowie eine quantitative Befragung von 148 Unternehmen aus Deutschland (DAX, MDAX, TecDAX, SDAX und Prime Standard), Österreich (ATX) und der Schweiz (SMI). Die vollständige Studie ist zum Download verfügbar unter financialcommunication.org.

Kulturelle und disziplinäre Differenzen

Bei aller Gemeinsamkeit wird deutlich, dass Investor Relations und Corporate Communications unterschiedliche Prioritäten aufweisen, was zu kulturellen Friktionen führen kann. Während die Corporate Communications eher aktiv Geschichten platzieren möchte, liegt der Investor Relations eher an einer zurückhaltenden, dafür langfristig konsistenten Kommunikation. Die IR-Befragten wünschen sich daher tendenziell mehr Abstimmung als die CC: 40,5% der IR-Abteilungen sagen, dass die Kooperation stärker sein sollte, während 73,5% der CC-Abteilungen den Austausch als ausreichend intensiv empfinden.

Die «unterschiedliche DNA» der beiden Funktionen liegt zum Teil auch an unterschiedlichen disziplinären Hintergründen der Mitarbeitenden. Insgesamt ist die Arbeitsatmosphäre aber wertschätzend. 80,9% der Befragten kennen die Kollegen gut und schätzen sie als Sparringspartner. 56,3% sagen weiterhin, dass es ein abteilungsübergreifendes Wir-Gefühl der Kommunikatoren der Finanzkommunikation gebe.

Stärkere vs. schwächere Integration

Im Rahmen einer Clusteranalyse konnten zwei Typen der integrierten Finanzkommunikation unterschieden werden. Dabei zeigt sich, dass es keine partielle Integration gibt: Strategische Orientierung, Formalisierung und Frequenz der Abstimmung gehören zusammen. Es lässt sich zwischen einer insgesamt stärker integrierten Finanzkommunikation (65% der teilnehmenden Unternehmen) und einer weniger integrierten Zusammenarbeit (35%) unterscheiden.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine stärkere Integration unter anderem zu einer höheren Zufriedenheit führt. 54,5% des schwächer integrierten Typus geben an, dass die Abstimmung bei der Finanzkommunikation stärker sein sollte, während 75,6% des stärker integrierten Typus zufrieden mit der Abstimmung sind. In Bezug auf die Arbeitsatmosphäre geben 87,5% des stärker integrierten Typus an, ihre Kollegen als Sparringspartner zu schätzen; beim weniger integrierten Typ ist das nur in 68,2% der Fall.

Eine stärkere Integration führt auch zu einheitlicheren Zielen und mehr Abstimmung in der Evaluation. Die mittel- und langfristigen Ziele der Finanzkommunikation sind bei stärkerer Integration sehr stark (14,6%) bzw. stark (35,4%) über die beiden Abteilungen hinweg abgestimmt. Dagegen haben 45,5% des schwächer integrierten Typus keine Ziele für die Finanzkommunikation festgelegt.

Fazit

In der Finanzkommunikation ist es eine besondere Herausforderung, die beiden beteiligten Kommunikationsfunktionen mit «einer Stimme» sprechen zu lassen. Trotz insgesamt häufiger Abstimmung fehlt es meist an strategischer Integration und formalisierter Koordination. Gerade angesichts der kulturellen und disziplinären Unterschiede zwischen IR und CC stimmt dies bedenklich. Ein ermutigendes Ergebnis andererseits: Für beide Seiten lohnt es sich, enger und stärker integriert zu arbeiten – davon profitieren die Beteiligten intern und auch die jeweiligen Zielgruppen, mit denen der Dialog gepflegt wird.



Event sponsored by EQS

Prof. Dr. Christian Hoffmann von der Universität Leipzig erläutert die Ergebnisse einer gross angelegten Studie zu Nutzen und Herausforderungen einer stärkeren Zusammenarbeit beider Funktionen. Die praktischen Einblicke liefern Marc Kaiser, Leiter Corporate Communications und Investor Relations bei der Baloise Group, sowie Chris Menth, Head Stakeholder Engagement bei Swiss Re.

IR CLUB SCHWEIZ

For further Investor-Relations-relevant topics, please check out the knowledge hub from our partner organization www.irclub.ch

IRclub.ch
Swiss Investor Relations

INTEGRATED REPORT MEANS FUTURE OUTLOOK

The Integrated Report is based on the concept of value creation over time and it is therefore in line with a company's long-term growth. This vision is consistent with sustainable development, a necessity that from several parts is becoming more and more urgent and that is also promoted by the UN Agenda 2030 with SDGs. Aspiag Service embraces these issues and connects them in just one Report.

By Raffaele Trivellato

A company can say of itself "sustainable" in a lot of ways. Some ways are more efficient or disruptive than others which are limited to sporadic and not-crucial-on-a-strategical-basis initiatives, and whose reporting is represented by a large amount of information that is difficult to understand.

For this reason Aspiag Service relies on Integrated Report to deal with the increasing information needs and to give stakeholders a big picture of the company, oriented to sustainability, which requires reporting focused on strategy, resource allocation, value creation over the medium and long-term supported by a system of governance with an integrated overview of the company.

Aspiag Service's Integrated Report shows the company solidity, the reasons of our trading area leadership, the social and environmental information and is based on a solid internal process.

The different steps of reporting include the data and information collection, their processing and above all their connection with business objectives and sustainable commitments, in the picture of value creation not only for the next year but also for the next three-year period.

Based on <IR> Framework, Integrated Report tells corporate's performance and structure through capitals, that due to business activities will be reinvested. All of the six capitals are connected to our strategy and to its KPI, as you can see explained in our connectivity matrix and in the trade-off between capitals represented in the triennium.



RAFFAELE
TRIVELLATO

is the CFO of Aspiag Service Srl. Beside other projects, he coordinates the Integrated Reporting working group since 2011 that he has promoted as he's sure about its importance for communication with stakeholders and business's actual value representation.

The connectivity of information

This timeline of created value and the capitals are coherent with a long-term perspective for the company, that is committed for the continuation and positive development of the activities in the present and future.

To date, we witness reports as annual reports, social reports or sustainability reports, that are an ensemble of various practices that we consider confusing: they give additional information beside the financial report, but information based on different methods and not connected to the financial and non-financial information. Indeed, the connectivity of information, that represents value creation in relation to our strategy, has been one of the elements that contributed to the awards we received.

Ours is a report that, beside economic and social-environmental performance, represents in just one document the intangible resources that we have accumulated during the years and that distinguish Aspiag Service's value and overall its future growth possibilities.

If sustainability aims at a development that can preserve itself during the years and create value for the future, Integrated Reporting is a very good communication and sustainability tool. For us, the Integrated Report allowed us to differ from our competitors (we're the only retail company in Italy to have this kind of reporting), as we feel the need to measure the impacts we have in a dynamic business as ours. Integrated Report is therefore the tool we use to show how we develop, the reasons of our choices and our identity in the territory we operate

and is the means that that we use to show long-term commitments and the strategy to pursue them, as we're convinced that long-term is the right timeline in which a sound company can see itself and succeed.

It's not a case that while following the commitment with the UN Agenda 2030 through a comparison between SDGs and our strategical objectives, we have noticed a common development strategy. We connected the most retail-inherent SDGs to the strategy, initiatives and projects that we pursue in sustainability, integrated also with management MBOs, that are coherent with the long-term objectives of the Agenda.

Enhancing representation and transparency

Thanks to this strategy we learnt that enhancing our representation and our transparency is an important factor of value creation and long-term outlook. Moreover, we began an internal spread of this culture, through an intense and continuous organizational education, encouraging integrated thinking. Diffusion is an important issue, because spreading Integrated Report means to insist with a particular vision and good practice in order to make it comprehensible and clear to the most companies.

There are a lot of associations and communities that work on these issues and projects and it is beneficial to take part in them in order to create a solid network and to strengthen certain practices. Anyway, the important thing is to begin the journey of Integrated Report, because it represents an efficient lever for cultural change in the company.

ABOUT ASPIAG SERVICE

Aspiag Service Srl is a not listed retail company that operates in the North-East of Italy and is part of the SPAR Holding AG. Since 2011 it relies on Integrated Report to communicate with stakeholders, reporting financial and non-financial information, in line with <IR> Framework of IIRC and GRI Standards and audited by a leading third-party firm. Our Integrated Report (bit.ly/2HmfHOt) has accomplished various recognitions, as the Integrated Thinking Award at MEDEF in Paris and Oscar di Bilancio at the Italian Stock Exchange.

REPORTING IS NOT ENOUGH

A LOOK BACK
AT THE 10TH
GESCHÄFTS-
BERICHTE -
SYMPOSIUM

Around 300 decision-makers, practitioners and experts from business and academia came together at the 10th Geschäftsberichte-Symposium to discuss the nuts and bolts of corporate reporting going forward. The anniversary event was hosted by the Center for Corporate Reporting (CCR) at the GDI in Rüslikon/Zurich.

The ability of a company to manage the opportunities and risks of ESG issues is an indicator of long-term success and significantly impacts the future analyses and selection behavior of investors.

Setting the strategy on how you communicate your sustainability goals is as important as disclosing the data.

Ed Cook
Managing Director, BlackRock



To continue to comply with these new requisites it is no longer enough to deliver backward-looking reporting of pure financials. What is needed is transparent, comprehensive and forward-looking reporting. About 20 international speakers joined together with participants of the most recent Geschäftsberichte-Symposium to discuss the puzzle pieces constituting a successful annual report and examine the latest trends worthy of consideration.

The board of directors assumes a trailblazing role in exemplifying corporate culture, serving as an authentic role model for employees and ensuring an integrated approach to the business to achieve long-term success.

The board of directors is a body that shapes the strategic leadership of a company.

Antoinette Hunziker-Ebnetter,
CEO & Founding Partner, Forma Futura Invest /
Chairwoman of the Board, Berner Kantonalbank

The point is to identify key stakeholders, analyze their expectations and, based on that, define a corporate strategy that reinforces the current and future impact of the company's strategic decisions. As "the mirror of the company" the annual report delivers a robust, externally audited and therefore reliable basis for data and facts for use in a variety of reports and communications. In addition, it fosters an integrated view of the company and exponentiates cross-departmental synergies.

The annual report prompts a "love it" or "hate it" response. For some, it reflects the essence of the company and for others, it is an enormous waste of money.

Dr. Kai Rolker
Head of Group Communications, Clariant

At Best Practice Sessions guests of the Symposium learned how the integrated planning of communication activities can be coordinated in the context of Newsroom und Storytelling. Using materiality analysis topics are then selected and prepared for numerous application in the company's channel and publication mix, all while conserving resources.

And finally, visual presentation of content plays a key role in ultimately addressing messages to the target audience. Infographics offer the ideal opportunity to attractively visualize the business model and make even abstract, complex concepts easily comprehensible.

Visualization requires trimming down to the essentials while at the same time looking at the big picture.

Tjeerd Krumpelman
Head of Business Advisory, ABN AMRO

The development of assorted new formats is further strengthened by digitization. Going forward, new position profiles will emerge that require specific key competencies associated with digital technologies. In order to successfully navigate this environment, it is not only important to be able to discipline oneself in a world of potential distractions but also to have the innate readiness for ongoing independent professional development and the ability to adapt to trends.

At the closing anniversary party and in provocative discussions during extensive networking guests were able to venture a glance into the crystal ball. What are the upcoming reporting trends? Which current trends will be superseded? CCR will keep you posted.

KEY TAKEAWAYS

CCR members and guests of the Symposium can order the Key Takeaways from the Best Practice Sessions: info@corporate-reporting.com
Detailed findings summarized by our partner NeidhartSchön can be found at: gb-symposium.ch





HOSTED BY THE CENTER FOR CORPORATE REPORTING (CCR)

CCR members benefit from a greatly reduced fee or free-of-charge admission to the Geschäftsberichte-Symposium and CCR Roundtables several times a year. As a networking and knowledge hub CCR further provides numerous membership services as well as company-specific projects on reporting trends and benchmark analyses.

CORPORATE REPORTING MONITOR

At the Symposium Prof. Dr. Christian Hoffmann and Thomas Scheiwiller introduced CCR's recently launched Corporate Reporting Monitor, the first recurrent international study on corporate reporting. It serves as a compass for strategic developments, trends and benchmarks. CCR members have the advantage of receiving the complete study findings and from exclusive recommendations for action.

CCR ACADEMY

Be bold in making your next career move! As of 2020, CCR will be offering its members exciting further education propositions for reporting specialists at the junior and senior levels. More information will be available soon on the CCR website: corporate-reporting.com

Wir sorgen für hyperkorrekte Übersetzungen und Lektorate in den Bereichen Rechtstexte und Corporate Reporting. Schnell, zuverlässig und 24/7.

UNSERE ÜBERSETZER SIND HAARSPALTER!

Lektorat . Korrektorat . Übersetzung . Copywriting

diction

KREISLAUFWIRTSCHAFT - EIN DENKANSATZ ZWISCHEN

VERNUNFT

UND LOHNENDEM

GESCHÄFTS- MODELL

Ein effizienter Umgang mit wertvollen materiellen Ressourcen erscheint in Zeiten des Klimawandels ethisch geboten. Das Abfallproblem eröffnet aber auch Chancen für neue Geschäftsmodelle in einer Sharing Economy.

Von Claus-Heinrich Daub

Spätestens seitdem auch in der Schweiz die Jugend zum Klimastreik auf die Strassen strömt, um uns Älteren – völlig zu Recht – in Sprechhören zu verkünden, dass wir ihnen aufgrund unserer unzureichenden Strategien im Kampf gegen den Klimawandel die Zukunft «klauen», sollte es auch den Gestrigsten dämmern: Die Zeiten linearer Wirtschaftsmodelle sind endgültig vorbei. Unserem Planeten Ressourcen zu entnehmen, sie nach unseren Bedürfnissen in Produkte umzuwandeln und diese selbst plus zugehörige materielle Hinterlassenschaften (z.B. Verpackungen) dann in Form von Abfall wieder auf demselben Planeten zu entsorgen, war über Jahrzehnte selbstverständliche und wenig hinterfragte wirtschaftliche Praxis. Konsum sorgte für Wohlstand, Wohlstand für zufriedene Bürger*innen und diese für wiedergewählte Volksvertreter*innen. Da wurden allfällige ökologische Kollateralschäden billigend in Kauf genommen. Ereignisse wie die Ölkrise in den 1970er Jahren, das Anschwellen des öffentlichen Diskurses über die (bis heute ungeklärte) Frage der Endlagerung von Atommüll oder die allmählich zu gewaltigen Inseln angewachsenen Plastikmüllteppiche in unseren Ozeanen haben zu einem Umdenken geführt. Und dies beileibe nicht nur bei Naturfreunden, sondern auch in Wirtschaftskreisen.

Effiziente Natur als Basis

Das Schlagwort lautet «Kreislaufwirtschaft». Basis dieses Denk- und Handlungsansatzes ist die Natur, die – interessanterweise nicht etwa aus ökologischen, sondern aus ökonomischen Gründen – ihre Ressourcen extrem effizient verwendet. Ein Beispiel: Selbst Laubblätter, die streng genommen billige Massenprodukte mit (bewusst) sehr begrenzter Lebensdauer sind (ein klassischer Fall «geplanter Obsoles-

zenz» sozusagen), werden komplett wiederverwendet. Es bleibt nichts, was über Jahrhunderte Bestand hätte und dabei auch noch Giftstoffe freisetzen würde, wie dies zum Beispiel bei Kunststoffen der Fall ist, deren Zersetzung schon einmal 450 Jahre dauern kann und die dabei noch Giftstoffe wie hormonell wirksame Substanzen freisetzen.

Das Interesse der Wirtschaft liegt dabei auf der Hand. Es geht zum einen um Einsparungen durch einen möglichst geringen Ressourceneinsatz und ein kluges Abfallmanagement. Es geht zum anderen aber auch um konkrete Geschäftsmodelle, die sich aus dem Problem Abfall entlang der gesamten Wertschöpfungskette ergeben. Dabei wird heute noch vielfach vom Ende dieser Kette her gedacht, wie z.B. an eine verbesserte Abfalltrennung, an eine technisch optimierte Rückgewinnung von Wertstoffen aus Abfällen oder an deren elektronische Überwachung und Messung, wie sie z.B. das Schweizer Start-up Kitro für Grossküchen anbietet.

Es beginnt beim Design

Echte Kreislaufwirtschaft beginnt aber bereits beim Nachdenken über Produkte: «Ökodesign» lautet eines der Schlagworte. Das ist nicht etwa die Gestaltung und Herstellung von Produkten für eine ökosensible Kundschaft, sondern ein Design, das von vorneherein berücksichtigt, dass Produkte irgendwann einmal entsorgt werden müssen. Man gestaltet sie z.B. modular, sodass die einzelnen Teile später getrennt weiterverwendet oder entsorgt werden können. Oder man sorgt dafür, dass sie eine längere Lebensdauer haben, dass sie repariert, in einer anderen Form neu verwendet (Upcycling), gemeinsam genutzt (Sharing) oder von neuen Besitzern verwendet werden können (Secondhand). Zahlreiche wirtschaftliche Innovationen in den letzten Jahren



PROF. DR. CLAUD-HEINRICH DAUB ist Professor für nachhaltiges Management und Marketing an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW sowie Privatdozent für Soziologie an der Universität Basel. Er lehrt, forscht und berät seit rund 25 Jahren in den Bereichen nachhaltige Organisationsentwicklung und CSR, strategisches Marketing nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, Nachhaltigkeitskommunikation und nachhaltiger Konsum.

entstammen diesen Überlegungen, wobei alle natürlich Vorläufer haben, wie das Beispiel der langlebigen und zugleich zeitlosen Möbel des Schweizer Traditionsunternehmens USM Haller zeigt. Zur Kreislaufwirtschaft gehören indes nicht nur optimierte Produkte, sondern auch zahlreiche Dienstleistungen, darunter Miet- und Vermietplattformen wie Sharely oder MyCamper, Läden mit Backwaren vom Vortrag wie die ÄSS BAR mit derzeit acht Standorten in der Schweiz oder Zero Waste Cafés, wie es u.a. gerade der Impact Hub Basel in seinem neuen Domizil im Basler Dreispitz-Areal plant.

Finanzielle Herausforderungen

Zur Finanzierung derartiger Produkte und Dienstleistungen ist zudem mit dem Crowdfunding eine neue Finanzierungsform entstanden. Für viele traditionell wirtschaftende Unternehmen bedeutet eine solche Sharing Economy allerdings auch eine Herausforderung, denn was gebraucht genutzt oder getauscht wird, muss nicht neu produziert werden und generiert somit keinen oder weniger Umsatz und Gewinn. Der amerikanische Ökonom Jeremy Rifkin sieht bereits die «Null-Grenzkosten-Gesellschaft» herannahen. Bis diese Realität ist, dürfte es allerdings noch eine Zeit lang dauern.

Was ein funktionierendes Kreislaufwirtschaftssystem sowohl ökonomisch als auch ökologisch bedeutet, hat vor Kurzem das Europäische Parlament mit einigen beeindruckenden Zahlen belegt. So liessen sich durch Abfallvermeidung, Ökodesign, Wiederverwendung und ähnliche Massnahmen pro Jahr in Europa Einsparungen von 600 Milliarden Euro erzielen und gleichzeitig die Treibhausgase um 2 bis 4 Prozent reduzieren. Das ist ein zugleich lukrativer und sinnvoller Beitrag zum Klimaschutz.

ALIGNING THE CORPORATE DISCLOSURE OF CLIMATE RISK

The Corporate Reporting Dialogue's recent global market consultation reaffirmed an urgent call from companies and investors for an effective, robust climate reporting system. The Dialogue's Better Alignment Project brings together the world's major reporting standards and frameworks with the aim of resolving the confusion over corporate reporting, starting with alignment on the metrics recommended by the Task Force on Climate-Related Disclosures.

By Jonathan Labrey

Climate reporting is an area of corporate disclosure in rapid evolution.



JONATHAN LABREY is Chief Strategy Officer at the International Integrated Reporting Council, a global coalition of regulators, investors, companies, standard setters, the accounting profession and NGOs, promoting value creation as the next step in corporate reporting evolution.

Participants of the Corporate Reporting Dialogue's Better Alignment Project, an initiative convened by the International Integrated Reporting Council (IIRC), including CDP, the Climate Disclosure Standards Board, the Global Reporting Initiative and the Sustainability Accounting Standards Board, concluded a global market consultation on improving alignment between the reporting frameworks in June this year.

Through an online survey and a series of global roundtables held in eleven countries, around 250 stakeholders, including businesses, investors, were consulted on how to support effective disclosures, addressing the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) recommendations, and identifying how non-financial metrics relate to financial outcomes and how this can be integrated in mainstream reports.

The consultation findings reaffirmed an urgent call from the market to unravel and solve inconsistencies in metrics for climate change reporting. Further findings included confusion over the frameworks' differing definitions of materiality and calls for the relationships, interconnections and alignment between the reporting frameworks to be better articulated to the market.

Whilst there was clear appreciation for the importance of the TCFD recommendations, delegates struggled to report against the recommendations, especially scenario analysis. There was general concern regarding the financial impact of environmental, social and governance (ESG) risks and opportunities, with calls for more comprehensive and financially aligned indicators, better sector-specific reporting and a greater focus on SMEs.

ABOUT THE PROJECT

The Better Alignment Project is a two-year project, launched in November 2018 to drive better alignment of sustainability reporting frameworks, as well as with frameworks that promote further integration between non-financial and financial reporting. The Project's initial report can be accessed at CorporateReportingDialogue.com

Whilst the findings of the consultation present a number of challenges for us to solve, they also represent the start of a productive conversation with markets globally on how to better align reporting frameworks on a practical level, to help report preparers and investors to navigate the reporting landscape.

Information gathered from the Dialogue's consultation period has informed an initial report, published this week, which presents a map showing the linkages between the TCFD recommendations and the Dialogue's frameworks involved in the Better Alignment Project, as well as the commonalities and differences between the frameworks, within the parameters of the TCFD.

The consultation findings will also inform future focus areas for the Better Alignment Project participants to consider going forwards, such as improving alignment on taxonomy.

Multi-stakeholder partnership

We encourage key stakeholders, including companies and investors, to offer further feedback to the Dialogue on our initial report and the level of clarity it offers to the market on reporting effectively on the risks and opportunities presented by climate change.

Climate reporting is an area of corporate disclosure in rapid evolution, which relies on innovation on all sides, including from providers of reporting guidance – in providing relevant and comprehensive disclosure guidelines – and from report preparers and users – including the companies and investors tasked with the practicalities of integrating climate strategy into their business models.

The IIRC is committed to not only playing our role in delivering a robust climate reporting system, via initiatives like the Better Alignment Project, but also providing insights, guidance and support for those wanting to drive connectivity in their reporting to reflect the entire value creation chain by adopting the International Integrated Reporting Framework.

It is crucial that our work continues to be market-led, involving businesses and other relevant stakeholders, as well as all of the Dialogue participants – including those on the financial side – the International Accounting Standards Board, the International Organization for Standardization and the Financial Accounting Standards Board.

The Dialogue's initial report presents another step forward towards mapping a clear reporting pathway companies, organizations and investors can use to create long-term sustainable value for their stakeholders.

IMPRESSUM

THE REPORTING TIMES
ist die Zeitung des Center for Corporate Reporting (CCR), Zürich.
www.corporate-reporting.com

HERAUSGEBER
Reto Schneider

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT
Michael Bänziger, Helen Gloor, Thomas Scheiwiller, Walter Vaterlaus,
Carol Winiger, Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN
Martin et Karczinski Zürich, www.metk.ch

ILLUSTRATIONEN
Muti (Titelseite), www.studiomuti.co.za
Anne Lück (Porträts), www.annelueck.com

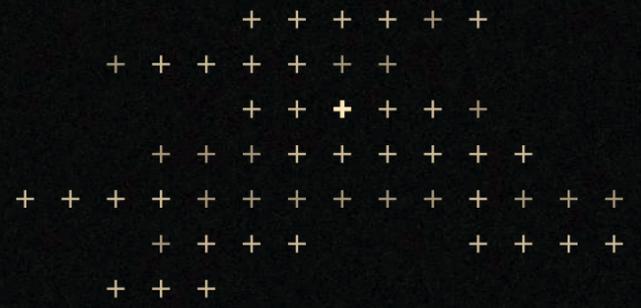
PRODUKTION
Neidhart + Schön Group AG, www.nsgroup.ch

PAPIER
RecyStar® Color, 65 g/m², chamois
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE
4800 Exemplare

COPYRIGHT
Center for Corporate Reporting, c/o Geschäftsberichte-Symposium AG,
Dorfstrasse 29, 8037 Zürich

www.corporate-reporting.com
www.gb-symposium.ch
www.reporting-times.com
www.reporting-monitor.com



Purpose matters statt Investors first

Die treuhänderische Pflicht, die dem Verwaltungsrat vorgibt, die Aktionärsinteressen prioritär vor den Interessen anderer Stakeholder zu behandeln, gehört «ins Reich der Mythen» (Harvard-Professor Robert G. Eccles). In Zeiten wachsender öffentlicher Wahrnehmung des Klimawandels wird von den Unternehmen verlangt, dass sie Verantwortung umfassend verstehen, wahrnehmen und darüber berichten. Corporate Reporting fängt somit bei der Positionierung der Unternehmensmarke an.

www.martinetkarczinski.ch