

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



## IMPACT – NOTHING ELSE MATTERS

Generating profits alone is not enough. Companies need to fully understand, manage and communicate the positive and negative impacts of their business activities in economic, ecological and social terms – as investors integrate ESG criteria into their investment decisions and regulatory bodies worldwide accelerate the push for sustainable economic development. Creating long-term value while incorporating a balance of stakeholder interests into the business model opens up future opportunities, helps identify risks early on and fosters innovation. Just who in the company needs to take on accountability for this: owners, boards of directors, management?

### Nur was wir messen, können wir verbessern

Noch vor einigen Jahren sahen viele Unternehmen ESG oder nachhaltiges Investieren nur als eine weitere Möglichkeit aus der «grünen Ecke», um Anlageprodukte zu vermarkten und sich – zumeist ohne fundierte oder im Business-Modell verankerte Strategie – im Markt abzuheben. Heute wächst die Akzeptanz für ESG-Themen, denn Firmen, die ihre Werte mit denen der Gesellschaft in Einklang bringen, können sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Doch wie gelingt es Unternehmen, den Impact ihres Kerngeschäfts auf strategischer und operativer Ebene glaubwürdig zu belegen? Um einen langfristigen Wert für alle Stakeholder zu schaffen, müssen Firmen ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft aktiv steuern, messen und darüber berichten. Adrian de Groot Ruiz vom Impact Institute (S. 4) erläutert, welche Rolle «Impact Statements» bei diesem Prozess spielen. Direkt aus der Praxis berichten Sonja Haut und

Denise Weger (S. 27), weshalb Novartis ESG nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als treibende Kraft für Wachstum sieht. Mittels «Impact Valuation» werden nicht finanzielle Kennzahlen entlang der Wertschöpfungskette monetär bewertet und erhalten dadurch breite Aufmerksamkeit – auch auf der Führungsebene. In diesem Kontext stellt sich unbestritten die Frage, was der Zweck eines Unternehmens ist und wofür es Verantwortung übernehmen soll. Inspiration, wie man unternehmensintern einen Konsens hinsichtlich «Purpose» findet, liefert Dr. Kai Rolker von Clariant (S. 22). Das Reporting übernimmt eine Schlüsselfunktion, um all diese Bestrebungen mit der Aussenwelt zu teilen, und dient oft als Katalysator für Veränderungen und Innovationen innerhalb der Firma. Das CCR unterstützt Sie dabei – kommen Sie mit auf unsere «Reporting Journey» (S. 16).

Ihre Helen Gloor



### Eine Bonuskultur kennen wir nicht.

MARIANNE WILDI  
CEO bei Hypothekbank Lenzburg

→ Seite 2

JUNE 2020

24

ONLINE  
GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM

Register now  
and benefit from  
digital  
advantages!

[gb-symposium.ch](http://gb-symposium.ch)

SUSTAINABILITY

To be truly sustainable or just less bad?  
By Cora Olsen

→ Page 7

INTERVIEW

«Die Post ist ein Unternehmen, das verbindet»  
Mit Alex Glanzmann

→ Seiten 8–9

DIGITIZATION

Analoges und digitales Leben – ein merkwürdiger Gegensatz  
Von Lutz Jäncke

→ Seiten 10–11

CORPORATE COMMUNICATIONS

Corporate activism in an age of uncertainty  
By Anthony Gooch

→ Pages 30–31

# Im Spagat zwischen Tradition und Moderne

Als erste Bank der Schweiz erweiterte die Hypothekarbank «Hypi» Lenzburg ihr Kernbankensystem Finstar zu einer Open-Banking-Plattform und öffnete sich damit für Fintech-Unternehmen. Marianne Wildi, CEO, erläutert im Interview, welche Vorteile diese hybride Geschäftsstrategie mit sich bringt und wie sich der Spagat zwischen traditionellem Kreditinstitut und digitaler Bank bewerkstelligen lässt. Ihr Motto für die Zukunft: Der Kunde bezahlt für die Expertise, nicht für die Produkte.

Von Helen Gloor

#### ZUR PERSON: MARIANNE WILDI

Marianne Wildi ist seit 2010 Chefin der Hypothekarbank Lenzburg. Die Bank ist mit einer Bilanzsumme von über 5 Milliarden Franken und rund 270 Beschäftigten mittelgross, gilt aber wegen ihrer Open-Banking-Plattform Finstar als technologisch überdurchschnittlich innovativ. Die heute 54-Jährige startete ihre Karriere bei der «Hypi» Lenzburg als Programmiererin.

**Frau Wildi, Sie bezeichnen sich selbst als typische Sparerin und legen Ihr Geld – auch in Zeiten von Negativzinsen – lieber zur Seite, anstatt es in Aktien zu investieren. Steht das nicht in einem Widerspruch zu Ihrer Rolle als Bankchefin?**

Diese Frage wird mir oft gestellt, beispielsweise im Interview mit dem «Tagesanzeiger». Ich kann mich daher nur wiederholen: Sparen passt zu mir. Ich beschäftige mich zu wenig mit dem Geschehen an den Börsen, als dass ich gross in Aktien investieren möchte. Ich halte vor allem Aktien der Hypothekarbank Lenzburg. Ich finde, das passt ganz gut zu meiner Rolle als Chefin der Hypothekarbank Lenzburg. Wir sind zudem nicht irgendeine Bank. Wir unterscheiden uns von den anderen insofern, als wir auch Bankensoftware entwickeln und also neben dem traditionellen Bankgeschäft auch im Softwaregeschäft tätig sind. Als ehemalige Programmiererin, die ich selber unser Kernbankensystem Finstar mitentwickelt habe, passt so alles für mich gut zusammen.

**Vor rund 35 Jahren sind Sie 1984 bei der Hypothekarbank als Programmiererin eingestiegen. Welches Rüstzeug konnten Sie sich damals für Ihr heutiges Wirken als CEO erarbeiten?**

Wir haben uns als Bank einer hybriden Geschäftsstrategie verpflichtet. Das heisst, wir wollen neben dem traditionellen Kundenberatungsgeschäft die Digitalisierung des Bankgeschäfts vorantreiben. Dass ich als Programmiererin gearbeitet habe, ist für mich und unsere Digitalstrategie ein wichtiger Baustein. So verfüge ich von Grund auf über ein analytisches Gedankengut und kann abschätzen, was es braucht, um eine Bank digital zu öffnen. Wir

haben denn auch als erste Bank der Schweiz das Kernbankensystem mit einer offenen Schnittstellenarchitektur ausgestattet und zu einer Open-Banking-Plattform erweitert. Das ermöglichte uns etwa die Kooperation mit dem Smartphone-Konto-Anbieter Neon. Wie jüngst bekannt wurde, haben die in einem Jahr 20 000 Kunden gewonnen, die alle ein Konto bei der Hypothekarbank Lenzburg haben. So viele Kunden in so kurzer Zeit hat unsere Bank im traditionellen Bereich noch nie akquiriert. Intelligente Kooperationen bringen uns somit Wachstumschancen.

**Das Leitthema dieser Ausgabe lautet «Impact – nothing else matters». Gewinnmaximierung reicht als Daseinsberechtigung nicht mehr aus. Wie legen Sie die Auswirkungen Ihres Geschäftsmodells offen und wie steuern Sie diese?**

Bei der Hypothekarbank Lenzburg ging es noch nie ausschliesslich um Gewinnmaximierung, sondern um eine nachhaltige

«  
Das optimale und vertrauensvolle Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist unabdingbar für den nachhaltigen Erfolg.»



unternehmerische Verantwortung. Auch eine Bonuskultur kennen wir nicht. Da wir börsenkotiert sind, werden wir regelmässig mit anderen Instituten verglichen, was uns täglich anspornt. Natürlich freuen wir uns, gemeinsam mit den Aktionären, über den Verlauf unserer Aktie HBLN sowie deren Rendite. Unsere Mitarbeitenden verfügen aber sicherlich über eine gute Portion intrinsischer Motivation und ein hohes Engagement gegenüber unserer Bank. Wir haben verschiedene Kanäle, über die wir regelmässig über die Auswirkungen unseres hybriden Geschäftsmodells informieren. Wir kennen Mitarbeiter-Foren, Beiträge im Intranet, Interviews mit Zeitungen und Fachportalen und wir pflegen den direkten Austausch mit unseren Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden. Ebenfalls referiere ich persönlich an Podien oder Referaten an den verschiedensten Anlässen. Wir sind in den letzten Jahren auch vermehrt in den Fokus nationaler Medien gelangt. Das hatte auch intern für ziemlich viel «Impact», wie Sie sagen, gesorgt. In der Tat haben wir gemerkt, dass dies auch zusätzlichen Klärungsbedarf gegenüber den Mitarbeitenden geschaffen hat. Wir versuchen das über eine Intensivierung der internen Kommunikation über die genannten Kanäle aufzufangen. Ein aktiver gemeinsamer Dialog ist uns sehr wichtig.

**Wer ist in Ihren Augen verantwortlich für ein Unternehmen? Sind es die Eigentümer? Oder das Management?**

Die operative Verantwortung liegt ganz klar beim Management, die strategische beim Verwaltungsrat. Das optimale und vertrauensvolle Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist unabdingbar für den nachhaltigen Erfolg der Bank. Als Vorsitzende der Geschäftsleitung verantworte ich, gemeinsam mit meinen Geschäftsleitungskollegen, das operative Geschäft. Die Eigentümer (=Aktionäre) haben unübertragbare und unentziehbare Aufgaben gemäss Obligationenrecht, beispielsweise dem Management die Decharge zu erteilen. Das ist also quasi eine Verantwortung auf einer höheren Stufe.

**Als börsenkotiertes Unternehmen sind Sie zur Publikation eines Geschäftsberichts verpflichtet. Inwieweit hilft dieses jährliche Ritual die interne Kommunikation zu verbessern?**

Nun, die Publikation des Geschäftsberichts ist in erster Linie externe Kommunikation. Damit erfüllen wir unsere Publikationspflichten gegenüber den Aktionären, wobei wir viele rechtlich verbindliche Offenlegungs- und Buchhaltungsstandards einhal-

ten müssen. Insofern sehe ich das in erster Linie als ein regulatorisches Pflichtprogramm. Es gibt in unserem Geschäftsbericht aber auch Bereiche, bei denen wir inhaltlich einen grösseren Gestaltungsspielraum haben. Im diesjährigen Bericht haben wir in diesen Passagen stark auf unser neues Geschäftsstellenkonzept fokussiert, nachdem wir im vergangenen November den ersten Prototyp einer Geschäftsstelle der nächsten Generation in Wohlen eröffnet haben. Wir nutzten dazu Informationen aus der internen Kommunikation. Ich würde also eher sagen, die interne Kommunikation hilft uns im Fall des Geschäftsberichts, die externe Kommunikation zu verbessern.

**«Vertrauen verbindet», so lautet Ihr Claim, der jeweils auch auf der Frontseite des Geschäftsberichts abgedruckt wird. Wie sichern Sie das Vertrauen Ihrer Kunden nachhaltig?**

Ich habe vorher gesagt, dass wir sowohl digital als auch klassisch im persönlichen Dialog mit den Kunden unterwegs sind. Für die Vertrauenssicherung der Kundinnen und Kunden ist kompetente, persönliche und regional angebotene Beratung meines Erachtens sehr wichtig. Solange Menschen Roboter als Berater ablehnen, hat eine gut verankerte Regionalbank einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie eine persönliche Beratung mit hoher Qualität und Emotionalität anbieten kann. Die Beratung muss so gut sein und einen so grossen Mehrwert bieten, dass der Kunde bereit ist, dafür etwas zu bezahlen. Das schafft Vertrauen.

**Mit dem Open-Banking-Ökosystem Finstar schuf die «Hypi» Lenzburg 2011 die erste offene Bankenplattform der Schweiz und durfte seither verschiedene Auszeichnungen entgegennehmen, etwa den Titel «Digitalste Bank der Schweiz».**

**Was hat Sie damals zu diesem Schritt bewogen? Und wohin geht die Reise?**

Wir sind überzeugt, dass Open Banking in Zukunft im Bankengeschäft eine Rolle spielen wird. In welchem Ausmass, ist heute schwierig abzuschätzen. Aber wenn Banken Teil der digitalisierten Wirtschaft werden wollen, müssen sie ökosystemfähig werden. Grosse Marktplayer verstehen sich in der Regel selbst als Zentrum eines Ökosystems. Die Investitionssummen für den Aufbau solcher Strukturen sind immens, ein regionales Institut kann sich das nicht leisten. Deshalb setzen wir auf ein Ökosystem, in dem sich viele kleine Firmen aus unterschiedlichen Branchen um ein gemeinsam geteiltes Wertversprechen herumgruppieren. Mit Finstar sind wir Teil eines solchen multilateralen Netzwerks. Die darin angeschlossenen Partner verbindet das Wertversprechen, dass sie gemeinsam das Finanzgeschäft in der Schweiz digitaler gestalten wollen.

## Wenn Banken Teil der digitalisierten Wirtschaft werden wollen, müssen sie ökosystemfähig werden.

**Wie schaffen Sie den Spagat zwischen regional verankertem Kreditinstitut und digitaler Fintech-Bank?**

Als traditionelles Kreditinstitut mit guter Verankerung in der Region sind wir die persönliche Bank, die Vertrauensbank. In diesem Bereich lautet das Motto für die Zukunft: Wir bieten umfassende und nachhaltige Beratung im Interesse des Kunden an. Der Kunde bezahlt für die Expertise, nicht für die Produkte. So wird in Zukunft auch egal sein, ob wir eigene Produkte oder die von Drittanbietern verkaufen. Es ist das Vertrauen der Kunden in die Berater und Dienstleistungen einer Bank, das ihn nachhaltig an die Bank seiner Wahl bindet. Offenheit und Plattformfähigkeit bringen ein regionales Institut dagegen auf eine andere Art weiter. Man kann in kollaborativen Strukturen mit anderen Unternehmen die Angebotspalette ausbauen, ohne dass man die Produkte selbst machen muss.

**In Ihrer Freizeit spielen Sie Posaune und verfügen über ein Blasmusikdirigendiplom. Ist es Zufall, dass die fünf Anlagemodelle der Hypi Namen wie «Solo», «Duo» oder «Sympho» tragen und durch den gezielten Einsatz einzelner Finanzinstrumente für eine perfekte Orchestrierung und maximale Performance sorgen sollen?**

Es hat offenbar noch andere musikbegeisterte Mitarbeitende im Institut, ich war bei der Erarbeitung der Modelle nämlich nicht involviert.

**Stellen Sie sich vor, Sie könnten bereits morgen in ein dreimonatiges Sabbatical starten. Welchen Wunsch würden Sie sich zuerst erfüllen?**

Zuerst einmal ausschlafen. Nachher würde ich mir Zeit für meine Familie und meine Freunde nehmen, die kommen manchmal etwas zu kurz. Dann würde ich verschiedene Kurzurlaube planen und hoffentlich viel Neues erleben.

# START PRESENTING LIKE IT'S 2020:

Scan this.



Whether it's at a general assembly or a key communications moment.

Have a look at how dynamic presentations and corporate communications can be in today's digital world: [fsparker.ch/ccr](https://fsparker.ch/ccr)

FS  
PARKER

A Leading Boutique Agency for Strategic Brand Communication & Digital Content Binzmühlestrasse 170c 8050 Zürich [fsparker.ch](https://fsparker.ch)

FS Parker is a Platinum Partner of



# THE NEW PROFIT IS IMPACT



## Impact is the new bottom line

Experience Adrian de Groot Ruiz live at the Geschäftsberichte-Symposium and learn how companies can systematically create long-term value while assuming their responsibility to optimize their impact on all aspects of society and the environment. This requires measuring impact, reporting on impact, and eventually steering on impact. There is already more possible than you think.

One of the great opportunities of the 21st century is the realization of the impact economy: an economy that harnesses the power of markets, people and technology for the common good. Achieving this requires a global system shift that retains valuable components of the old market and embraces new economic models. This shift necessitates a common language for impact that is integrated into every aspect of our economy: impact statements.

By Adrian de Groot Ruiz

## The impact economy

The impact economy is not such a radical idea anymore. Organizations are increasingly replacing the traditional approach of delivering profits for shareholders with one that delivers long-term value for all stakeholders. The share of S&P 500 companies that published sustainability or corporate responsibility reports rose from 20% in 2011 to 86% in 2018 (GAI, 2019). In line with this trend, a large number of institutional investors in Europe and North America now apply some form of environmental, social, and governance (ESG) criteria (Inderst & Stewart, 2018; Connaker & Madsbjerg, 2019) to their investment considerations. Finally, regulations such as the EU Directive 2014/95/EU increasingly require organizations to supplement their financial disclosures with non-financial disclosures.

The challenge of creating long-term value for all stakeholders, however, still stands despite the wealth of existing frameworks and methods. To date, there has been no set of measurable and actionable objectives that can serve as an alternative or complement to profit maximization. That is where impact statements come into play.

## Impact statements

For organizations to deliver long-term value for all of their stakeholders, they will have to manage their impact. This means measuring, reporting, and managing it. Impact statements provide a quantified and monetized overview of all material direct and indirect impacts of an organization. Impact statements offer the information necessary to report and manage organizational impact. Thus, they are the missing link between the current economy and the impact economy.

## Measuring impact

To integrate impact into daily business, impact should be quantified and valued. This idea is gaining traction; a Harvard Business School Review report showed that 56 companies have reported on impact using impact monetization. One such tool is the Integrated Profit & Loss (IP&L) statement. The IP&L takes the traditional Profit & Loss as a starting point. To determine the total value creation of an organization, the IP&L expands the scope from financial value creation for shareholders to value creation for all stakeholders on all six IIRC capitals (Financial, Manufactured, Intellectual, Human, Social, and Natural). Non-financial impacts are valued by their effect on people's current and future welfare. Good examples of companies using an IP&L are ABN AMRO, Alliander, LafargeHolcim and DBS.



ADRIAN DE GROOT RUIZ

is executive director of the Impact Institute. He leads the development of the Integrated Profit & Loss accounting methods and has been project director for over 50 projects in impact measurement and valuation. Adrian is also co-founder and director of True Price, a social enterprise with a mission to realize that all products are sustainable and free of external costs.

## REFERENCE LIST

- ABN AMRO (2020). Impact Report 2019. Retrieved from: <https://abn.com/39KO2SR>
- Connaker, A., & Madsbjerg, S. (2019, 17 January). The state of socially responsible reporting. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://bit.ly/2x7cTCT>
- GAI. (2019). Flash report: 86% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2018. Retrieved from: <https://bit.ly/2xKr4hP>
- Inderst, G., & Stewart, F. (2018). Incorporating environmental, social, and governance (ESG) factors into fixed income investment. World Bank Group. Retrieved from: <https://bit.ly/2UMsSzX>
- Serafeim G., T. R. Zochowski en J. Downing (2019). Impact-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy. Harvard Business School. Retrieved from: <https://hbs.me/2RuJzNZ>

## How to use impact information to steer on value creation?

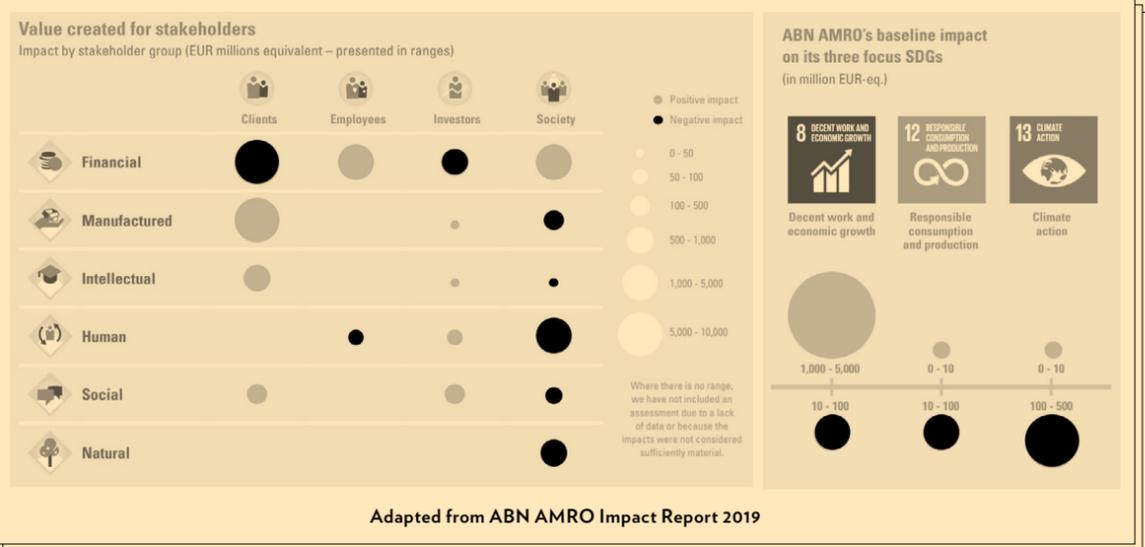
Focusing on hundreds of impacts or a single net value creation number does not work. For example, it is unjustifiable to offset the negative impact of deforestation and child labor with the positive impact of additional profit. Therefore, impact statements categorizes impacts according to four (inter-related but autonomous) objectives companies can have in relation to long-term value creation:

- 1 Create value for investors, short-term and long-term
- 2 Create value for each other stakeholder, including clients, employees, and communities
- 3 Do no harm by respecting the rights of its stakeholders and avoid imposing external costs
- 4 Contribute to sustainable development in line with the UN's SDGs.

Impact statements include, in addition to the Integrated Profit & Loss (IP&L) Statement, also statements addressing each of these four goals. Thereby, they provide companies with information they need to manage impact and enable them to realize an impact economy.

## PRACTICAL CASE

ABN AMRO is a Dutch Bank that has gone through an impact (reporting) journey. Starting with impact measurement pilots in 2014, ABN AMRO was able to publish its first full Impact Report 2018. ABN AMRO included an impact statement, with limited assurance, in their 2019 integrated report. The illustration of their value creation model, IP&L statement and SDG Contribution Statement is depicted in figure 1. See their 2019 impact report for more information: <https://abn.com/2UCBd8K>.



# Mit Blick auf die Zukunft

## Das neue Zahlen-Set von CFOs

Als CFO der Baloise Group ist Carsten Stolz bewusst, dass er die Vergangenheit mit der Zukunft kombinieren muss, damit die Baloise nachhaltige Werte schaffen kann.

Von Reto Schneider



ZUR PERSON: DR. CARSTEN STOLZ

Dr. Carsten Stolz (1968, D/CH, Dr. rer. pol.) studierte an der Universität Fribourg Betriebswirtschaft und doktorierte mit Schwerpunkt Finanzmanagement. Er besitzt einen Executive Master in Change von INSEAD. 2002 kam er als Leiter Financial Relations zur Baloise. Zwischen 2011 und 2017 war er als Leiter Finanzen und Risiko Geschäftsleitungsmitglied der Basler Versicherungen Schweiz. Seit Mai 2017 ist Carsten Stolz als Leiter des Konzernbereichs Finanz Mitglied der Konzernleitung der Baloise Group.

### Sie sind das neuste Mitglied des CCR-Beirats. Warum ist Ihnen das Thema Reporting wichtig?

Das Center für Corporate Reporting und das Geschäftsberichte Symposium haben in ihrer Vordenkerfunktion in den vergangenen zwölf Jahren kontinuierlich aufgezeigt, dass das Corporate Reporting mehr ist als nur das Niederschreiben von aufsummierten Zahlen. Es ist insbesondere mehr als nur das alljährliche Erstellen eines Berichts. Corporate Reporting ist ein laufender Prozess, der Spiegelbild eines Unternehmensführungsansatzes sein kann und damit ein Managementinstrument, das sehr wirkungsvoll ist. Ausserdem bringt der Dialog mit den Stakeholdern und die Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen wie Standards und Ratings auch Input, um allfällige blinde Flecken im Geschäftsmodell zu entdecken sowie Innovations- und Risiko-Management-Initiativen anzustossen. Es freut mich sehr, in meiner neuen Funktion als Beirat dieses wichtige Thema über die weitreichenden Plattformen des CCR mitgestalten zu dürfen und im Austausch von Erfahrungen neue Impulse zu bekommen sowie zu geben.

### Sie sind seit über drei Jahren CFO der Baloise Group. Was hat sich an den Anforderungen an Ihre Position in den letzten Jahren geändert?

Die Blickrichtung hat sich geändert. Hat man früher eher auf die Erfolge der Vergangenheit geschaut, wird jetzt der Blick stärker auf die Zukunft gerichtet. So denken wir zum Beispiel in der aktuellen Corona-Krise verstärkt über Zukunftsszenarien nach und stellen uns Fragen, was dies für unser Geschäft nachhaltig bedeutet. Dabei sind es nicht mehr nur die üblichen Erfolgskennzahlen, die mich als CFO interessieren, sondern auch die nicht-finanziellen Kennzahlen, die Auskunft darüber geben, welchen Wert wir für unsere Stakeholder – oder wie wir sie nennen «Ressourcengruppen» – schaffen. Wir beziehen dabei nicht nur unse-

re Mitarbeitenden, Kunden und Investoren mit ein, sondern auch Partner, die Umwelt und die Gesellschaft. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Corporate Reporting ermöglicht es, diesen Ansätze insbesondere auch dem Kapitalmarkt zu erklären.

Das Thema zieht sich durch fast alle Abteilungen. Sei es die Ökobilanz der Logistik, unsere Aktivitäten als Top-Arbeitgeberin oder verantwortungsvolle Anlegerin: Alle Bereiche tragen ihren Teil dazu bei, dass wir gegenwärtig und zukünftig Wert schaffen und erfolgreich sind. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass wir abteilungsübergreifend noch besser zusammenarbeiten und eine gemeinsame Materialität für die gesamte Gruppe verfolgen. Das ist eine Herausforderung, die sich auch in der integrierten Berichterstattung widerspiegelt.

### Wie stellt die Baloise sicher, dass sie bestimmte Wirkungen bei den von Ihnen genannten Ressourcengruppen erzielt?

Um Wirkung zu erzielen, müssen wir Wert schaffen. Hierfür haben wir ein Wertschöpfungsmodell erarbeitet, das aufzeigt, welche Werte die Baloise für die einzelnen Ressourcengruppen schafft. Natürlich genügt ein Modell nicht, um sicherzustellen, dass wir bestimmte Wirkungen erzielen. Ein kontinuierlicher Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen und Vertreterinnen aus der Politik und Non-Governmental Organizations ist ebenso wichtig wie Zielsetzungen und deren Messung.

Dadurch hat sich das Zahlen-Set, mit dem ich mich in meiner Position beschäftige, stark geändert. Es sind nicht mehr nur die finanziellen Kennzahlen wie Schaden-Kosten-Satz oder Eigenkapitalrendite, die typisch für das Versicherungsgeschäft sind und uns Auskunft über den von der Baloise geschaffenen Wert geben. Vielmehr werden diese Kennzahlen jetzt durch nichtfinanzielle Messgrößen wie zum Beispiel Reputationsindikatoren oder Mitarbeiterzufriedenheit ergänzt. So entsteht ein ganzheitlicheres Bild, das uns zeigt, wo wir welchen Wert schaffen und Wirkung erzielen. Die Vergangenheit wird so mit dem Blick auf die Zukunft kombiniert.

### Was bedeutet der Blick auf die Zukunft für Sie als CFO der Baloise?

Der Blick auf die Zukunft ist nicht nur essenziell, um das erfolgreiche Fortbestehen unserer Geschäftstätigkeit zu sichern. Er lässt uns als Unternehmen agiler werden, indem wir Veränderungen frühzeitig antizipieren und uns danach ausrichten. Das setzt das Bewusstsein voraus, dass wir niemals am Ziel sind. Nehmen wir als Beispiel die aktuellen Anpassungen der Baloise in Bezug auf ihre nachhaltige Geschäftstätigkeit: der Einbezug von Nachhaltigkeits- und Klimarisiken für ein ganzheitliches Risikomanagement und die Ausweitung unserer Responsible Investment Policy.

Mit diesen Bestrebungen können wir niemals ein Ziel im Sinne eines Endzustands erreichen. Wir werden uns immer weiterentwickeln und neue Einflüsse werden in Zukunft hinzukommen. Wichtig dabei ist, dass wir zuhören, transparent sind, offen kommunizieren und unsere Absichten klar formulieren: Wir stehen am Anfang eines Wegs, auf dem wir nachhaltige Werte schaffen, deren Wirkungen eine nachhaltige Entwicklung verstärken; ein Weg, der kontinuierliche Anpassungen mit Blick auf die Zukunft von uns verlangt. Wege entstehen, indem man sie geht.

#### HOCHKARÄTIGE PERSÖNLICHKEITEN IM CCR-BEIRAT

Der international aufgestellte Beirat agiert als Sparringspartner bei der Identifikation und Einordnung von Trends und bei der Weiterentwicklung von CCR-Formaten wie dem Corporate Reporting Monitor und der CCR Academy. Weitere Aufgaben sind die Förderung des Austauschs sowie die Vernetzung mit Experten und Persönlichkeiten auf internationaler Ebene.

Die Mitglieder des Beirats sind:

- Prof. Dr. Thomas Berndt, Universität St. Gallen
- Hans Ploos van Amstel, Adecco Gruppe
- Nicole Gorfer, Roche Group
- Ines Pöschel, Kellerhals Carrard
- Prof. Gisela Grosse, MSD FH Münster
- Dr. Kai Rolker, Clariant
- Prof. Dr. Christian Hoffmann, Universität Leipzig
- Massimo Romano, Generali
- Tjeerd Krumpelman, ABN AMRO
- Thomas Scheiwiller, Scheiwiller Impacts / CCR (Vorsitz)
- Prof. Dr. Tatjana Oberdörster, Westfälische Hochschule
- Caroline Scherb, Swiss Re
- Cora Olsen, Novo Nordisk
- Dr. Mirjam Staub-Bisang, Independent Capital Group
- Dr. Carsten Stolz, Baloise

Weitere Infos zum CCR-Beirat finden Sie unter [corporate-reporting.com](http://corporate-reporting.com)



Könnten Sie als  
Kind zuerst gehen  
oder sprechen?



Sprachtalent ist eine Gabe. Man hat sie oder man hat Supertext.

Ihr Partner für Corporate Reporting in mehr als 100 Sprachen.

**Supertext**

# To be truly sustainable OR JUST LESS BAD?

If the Sustainable Development Goals (SDGs) are to be achieved, this is the crucial question all executives and board members must ask and be able to answer from the perspective of the corporation they represent. Equally, providers of financial capital must ask the very same question when assessing and engaging with the corporations. So, what is the answer? Read on and find out.

By Cora Olsen

JUNI 24 2020

ONLINE  
GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM

Session powered  
by Supertext

**Ending the ESG disclosure madness – becoming truly sustainable**  
Cora Olsen, Global Lead Integrated Reporting, will take the audience through the development of reporting at Novo Nordisk. Learn more about Novo Nordisk's approach to raters and rankers, how they have started to work with the Future-Fit Business Benchmark, where they stand today and what kind of challenges lie ahead.

Novo Nordisk's ambition is to be a truly sustainable business that adds value to society. So, how do we know when we have become truly sustainable and not just less bad? The high-level answer is simple: to be truly sustainable, Novo Nordisk must not have any negative impacts on the society and environment – but must only contribute with positive impacts.

Understanding and measuring that sustainability break-even point has however been complicated until recently. The Future-Fit Foundation has developed the Future-Fit Business Benchmark (FFBB) – a game changer for how corporates can measure, manage and communicate sustainable business performance in a meaningful and comparable way that can be easily used by providers of financial capital.

What then sets it apart from the plethora of standards, frameworks etc. already out there? To best share why the FFBB is far superior than anything else at the moment, I will do so from a Novo Nordisk perspective. We have found the FFBB to be very useful, as it helps us solve many of the challenges we and other organisations face at this crucial point in time – it has to do with the perspective and scope applied:



**CORA OLSEN**  
is responsible for the environmental, social and governance (ESG) data reported in the integrated annual report at Novo Nordisk. She drives the continuous development of the pre-financial reporting to ensure accountability of performance towards becoming a sustainable business.

**Society:** The FFBB applies a 'systems view' when defining business performance thresholds, i.e. it takes into account planetary boundaries and societal flourishing in the disclosures defined – it looks at the whole of the 'system' and not issues in isolation. This is groundbreaking and ensures that corporates understand the context within which they operate and can account for the negative impacts it has. Furthermore, the FFBB provides guidance on how to work more strategically with positive impact measurements.

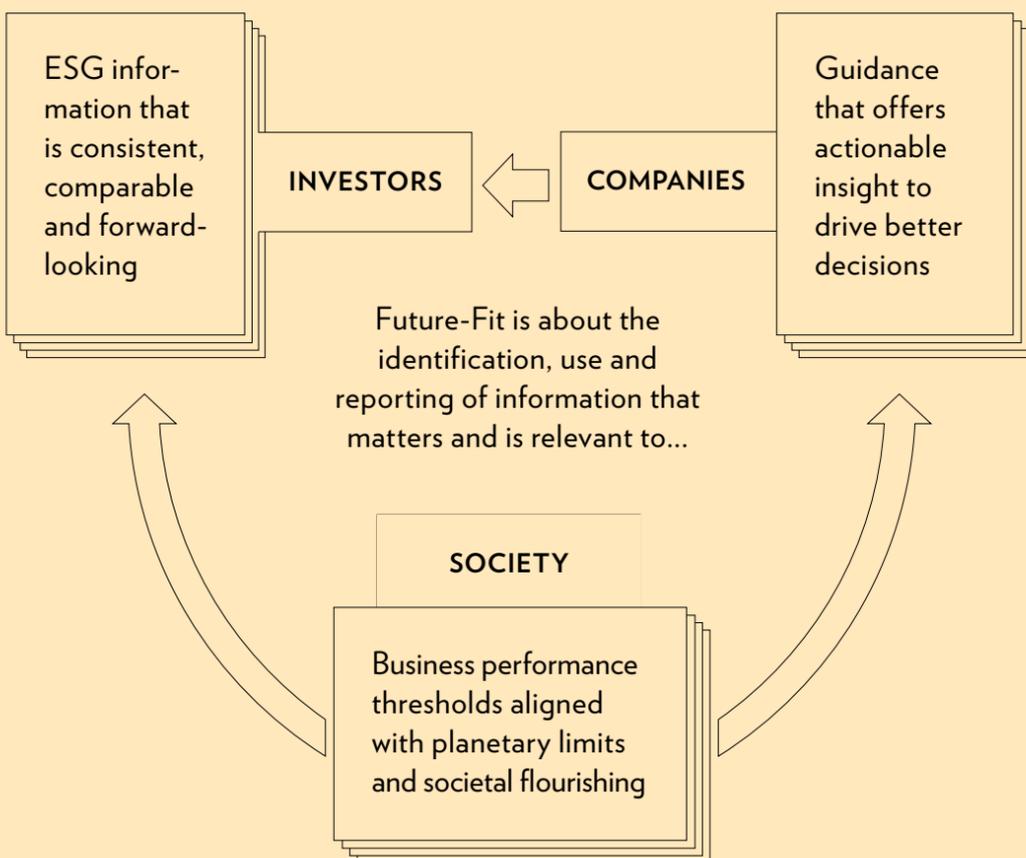
**Companies:** The systems view is operationalised through 23 disclosures. For each disclosure is provided clear guidance on how to assess performance through actionable criteria. Performance is measured on a percentage scale and reaching 100% is the break-even point, the line in the sand, where the performance no longer has a negative impact and hence is considered sustainable. The 23 disclosures apply to all sectors and because it is on a percentage scale, it is possible to actually benchmark performance. At Novo Nordisk we now know how we stack up against the 23 disclosures, i.e. how sustainable we are. Based on this insight, we can now make plans for closing the gaps that over time will make us truly sustainable; hence we now have a forward-looking materiality assessment and an enhanced understanding of business risks, as negative impact in general has the potential to become a risk to business.

This approach is an important and significant move away from the traditional way of measuring performance. Traditional disclosures tend to be fragmented and it is often not possible to make any assessment of how sustainable that performance then really is. CO<sub>2</sub> emissions and energy consumption is disclosed by many companies and reductions are sought and reported on an annual basis. This information says very little about how sustainable a business is. From a Future-Fit perspective, a more meaningful disclosure is 'Share of energy consumed from renewable sources'. When this share is a 100%, then the company is considered sustainable on that parameter.

**Investors:** Thousands of disclosures exist, which cannot be compared meaningfully and to a large extent only drive less bad performance – this complicates decision-making for providers of financial capital. Cutting clutter by focusing on 23 disclosures and the ability to compare performance is another great strength of the FFBB and something eagerly sought after by investors.

The FFBB is getting more and more traction. I expect it will become THE standard for sustainable business worldwide.

## FUTURE-FIT IN A NUTSHELL



Model from the Future-Fit Business Benchmark – see [futurefitbusiness.org](http://futurefitbusiness.org)

# «Die Post ist ein Unternehmen, das verbindet»

In der aktuellen Krisenzeit spielt die Schweizerische Post eine zentrale Rolle bei der Aufrechterhaltung der Grundversorgung und hat zugleich eine ausserordentliche Vielfalt an Stakeholdern mit unterschiedlichsten Erwartungen zu bedienen. Im Interview erzählt Alex Glanzmann, weshalb er in seinen Augen eine der spannendsten CFO-Rollen in der Schweiz hat und mit welcher Strategie die Post auch zukünftig Motor einer modernen Schweiz sein will.

Von Reto Schneider

## ZUR PERSON: ALEX GLANZMANN

Alex Glanzmann ist seit 2016 Leiter Finanzen und Mitglied der Konzernleitung der Schweizerischen Post. Zudem ist er im Verwaltungsrat von PostFinance. Vorher hatte er diverse Funktionen im Bereich PostLogistics inne, dort unter anderem als Leiter Finanzen. Er hat an der Universität Bern Ökonomie (lic. rer. pol.) studiert und besitzt ein Executive MBA in Business Engineering der Universität St. Gallen.



Am meisten beschäftigt hat mich in dieser Zeit vor allem, wie es uns als Post gelingt, den Spagat zwischen der Aufrechterhaltung der Grundversorgung und dem Schutz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu meistern.

**Herr Glanzmann, Sie sind seit rund 15 Jahren bei der Post und seit 2016 als CFO Mitglied der Konzernleitung. Die vergangenen Wochen der Pandemie stellen Sie sicher auch vor neue Herausforderungen. Was hat Sie in der letzten Zeit am meisten beschäftigt?**

Die letzten Wochen waren wohl für uns alle – privat und beruflich – eine ausserordentliche und herausfordernde Zeit. Am meisten beschäftigt hat mich in dieser Zeit vor vor allem, wie es uns als Post gelingt, den Spagat zwischen der Aufrechterhaltung der Grundversorgung, damit die Schweiz nicht vollends stillsteht, und gleichzeitig dem maximalen Schutz unserer Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu meistern. Denn ihr Schutz ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass es uns gelingt, in dieser ausserordentlichen Zeit ein zentraler Baustein zu sein, damit Unternehmen, Apotheken, Lebensmittelläden und Privatpersonen mit essenziellen Gütern und Waren versorgt werden können. Neben der ganzen Tragik dieser Wochen hat mich aber auch stolz gemacht, was wir als Post für die Schweizer Bevölkerung und die Wirtschaft leisten. Denn die Post ist ein Unternehmen, das verbindet. Sei es mit persönlichen Briefen an Freunde und Familie, sei es mit einem Paket der Feldpost für die eingerückten Rekruten oder auch für all die KMU und Grossunternehmen, die dank uns ihre Waren versenden konnten. Besitzern von geschlossenen Läden haben wir mit einer Gratishotline für den Start ins E-Commerce und mit vier Gratispaketen pro Tag geholfen. Und auch die PostFinance hat zum ersten Mal in ihrer Geschichte Kredite bis 500 000 Franken vergeben und sich so am Hilfsprogramm des Bundes beteiligt. Wir haben hier unkompliziert mehrere tausend Gesuche bearbeitet, damit die Wirtschaft und vor allem die KMU schnell Liquiditätsengpässe überbrücken konnten. Wir sind aber auch unseren Lieferanten entgegengekommen, indem wir alle offenen Rechnungen früher bezahlt haben. So haben diese zeitnah ihr Geld erhalten, das sie wieder investieren und für sich verwenden konnten. Die Post spielt in dieser schwierigen Zeit eine wichtige Rolle, dessen sind wir uns sehr bewusst.

**Das Leitthema unserer Ausgabe lautet «Impact – nothing else matters». Die Post bedient die ganze Schweiz. Welche Erwartungen an den Impact der Post hat diese?**

Die Schweizerische Post gibt es seit über 170 Jahren. In den letzten Jahren war sie ein Erfolgsmodell, sie wurde dreimal hintereinander zur besten Post der Welt ernannt. Das verpflichtet. Die Corona-Pandemie zeigt, worauf es ankommt: Es ist die Grund-

versorgung für die Schweiz mit dem Transport von Waren, Informationen, Menschen und Zahlungen. Mit unserem Kerngeschäft, dem Transport von Briefsendungen und Paketen, sind wir vor allem eins: Partner der Schweizer Wirtschaft. Von grossen Unternehmen, vor allem aber von tausenden von KMU. 93% der insgesamt 1807 Mio. adressierten Briefe und über 90% der 148 Mio. Pakete wurden 2019 von Geschäftskunden verschickt. Die Empfänger dieser Sendungen sind hingegen Privatpersonen. Sie waren 2019 mit 71% der Briefvolumina und 64% der Pakete wichtigste Leistungsempfänger. Wir sind also der zentrale Distributionskanal für Firmen, das Bindeglied zwischen Unternehmen und deren Endkunden. Während der letzten Wochen hatten wir beispielsweise einen Paketboom zu verzeichnen wie ansonsten nur in der Weihnachtszeit. Hier ist grosse Flexibilität im Betrieb gefragt, auch um im hart umkämpften Wettbewerb im Paketmarkt zu bestehen. Denn das ist auch ein «Impact», auf den wir stolz sind: dass wir die Grundversorgung aus eigener Kraft finanzieren und darüber hinaus seit Jahren stattliche Dividenden an den Staat, und damit an den Steuerzahler, abliefern. Kurz: Unser «Impact» als Post ist die selbstfinanzierte postalische Grundversorgung für die Schweiz, für Alt und Jung, für Stadt und Land, für alle Menschen und die Wirtschaft in der Schweiz – in guten, aber auch in schwierigen Zeiten.

#### **Hat die Tatsache, dass die Post im Staatsbesitz ist, Auswirkungen auf Ihre Rolle als CFO?**

Die Post ist eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft, die zu 100 Prozent im Besitz des Bundes ist. Der Bund definiert entsprechend die strategischen Ziele der Post und gemeinsam mit ihm entwickeln wir die Strategie der nächsten vier Jahre. Meine «Investor Relations» bestehen also nicht in Gesprächen mit Analysten und Aktionären, sondern in Gesprächen mit Bundesräten und Departementen. Wir pflegen mit dem Eigner einen regelmässigen Austausch und halten die regulatorischen und gesetzlichen Kriterien zur Berichterstattung ein. Denn auch die Anforderungen an Transparenz und Reporting unseres Eigners unterscheiden sich von denen «normaler» Aktiengesellschaften. So müssen wir Berichte über die Einhaltung von Zustellzeiten, über die Erreichbarkeit von Filialen oder über die Erreichung von Zielen als «Vorbild Energie» erstellen. Ich persönlich denke, ich habe eine der spannendsten CFO-Rollen in der Schweiz.

## Wir verstehen uns als Service-public-Unternehmen, das der Wirtschaft und der Bevölkerung dient. Wir bringen die Schweiz tagtäglich zusammen.

#### **Gibt es weitere spezielle Anforderungen an Ihr Reporting?**

Transparenz hat für mich einen sehr hohen Stellenwert, nicht nur gegenüber unserem Eigner. Weil wir im Besitz des Bundes sind und alle Menschen und Unternehmen in der Schweiz als Kunden bedienen, haben wir eine ausserordentliche Vielfalt an Stakeholdern mit unterschiedlichsten Erwartungen. Wir halten uns natürlich an etablierte Standards wie beispielsweise die International Financial Reporting Standards (IFRS) oder die Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI). Gerade auch im Bereich von Nachhaltigkeit und Klima wollen wir vorne mit dabei sein. Unsere Inlandsbriefe sind bereits heute komplett klimaneutral. Und bis 2030 wollen wir eine klimaneutrale und faktisch fossilfreie Mobilität in der Paketzustellung erreichen. Es ist uns wichtig, dies im Reporting auszuweisen.

#### **Für viele ist die Berichterstattung heute zu umfangreich und unübersichtlich geworden. Wie sehen Sie das?**

Es ist eine ständige Herausforderung, da die regulatorischen Anforderungen an das Reporting immer umfangreicher werden. Wir versuchen aber, die Reportings entlang unserer Strategie gut zu struk-

turieren und möglichst klar aufzuzeigen, wo wir bei der Erreichung unserer Ziele stehen. Zudem entwickeln wir auch unseren Online-Bericht weiter, um digital unsere Zielgruppen optimal zu erreichen. Daneben setzen wir Social Media ein, um Mythen und Missverständnisse rund um die Post in der Öffentlichkeit aus der Welt zu räumen. Beispielsweise haben wir nur noch bei Briefen bis 50 Gramm ein Monopol. Das wissen viele nicht. Wir müssen daher Gewinne erwirtschaften, um die Grundversorgung für die Schweiz ohne Subventionen aus eigener Tasche zu finanzieren. Und schliesslich wissen wir selbst auch, wie wirkungsvoll Briefe und Postkarten sind. Ja, die Kommunikationskanäle werden umfangreicher und unübersichtlicher, dies bietet aber auch neue Möglichkeiten, gezielter und massgeschneiderter zu informieren.

#### **Die Post befindet sich derzeit in einer Phase der Transformation. Wie sieht ihr zukünftiges Geschäftsmodell aus?**

Der Druck auf den Ertrag und das Ergebnis der Post nimmt deutlich zu. Wir müssen daher klar fokussieren, wo wir investieren wollen und wo nicht mehr. Aktuell entwickeln wir die Strategie der Post für die nächsten vier Jahre. Was ich heute sagen kann: Die Post blickt auf eine sehr lange Erfolgsgeschichte zurück. Wir verstehen uns als Service-public-Unternehmen, das der Wirtschaft und der Bevölkerung dient. Wir bringen die Schweiz tagtäglich zusammen. Auch in Zukunft wollen wir der Motor einer modernen Schweiz sein. Die Post kann auf ihren Stärken in der Logistik und der Kommunikation aufbauen und so neue Geschäftsfelder entwickeln und die Grundversorgung modernisieren. Dazu nutzen wir die gesunde Eigenkapitalbasis und die gute Liquidität, die wir in den letzten zehn Jahren erwirtschaftet haben. Eines ist und bleibt unverändert: Wir wollen eine gesunde und wettbewerbsfähige Post sein. Und wir brauchen ein solides Geschäftsmodell, bei dem wir Gewinne erwirtschaften können, damit wir die Grundversorgung auch in Zukunft unabhängig von staatlicher Unterstützung selbst finanzieren können. Dazu braucht es als Erstes einen Dialog mit Eigner und Politik, um auf die wesentlichen Herausforderungen zu reagieren und für die Schweiz die Weichen für «die Post von morgen» zu stellen. Wir sind dran.

#### **Zum Schluss: Was ist Ihnen neben den Zahlen und Fakten persönlich wichtig in einem Geschäftsbericht?**

Ich habe Freude an guten Darstellungen und stimmigen Argumentationsketten.

# 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**

# Analoges und digitales Leben

Der Mensch – genauer gesagt der Homo sapiens – hat im Zuge seiner über 150 000 Jahre dauernden evolutionären Entwicklung die Kommunikation mit den eigenen Gruppenmitgliedern verfeinert. In ständigem Kontakt mit seinen Mitmenschen war er gezwungen, Vertrauen aufzubauen und zu pflegen. Dazu entwickelte er Kommunikationsstrategien, die es ihm ermöglichten, sich möglichst präzise und unter Vermeidung fataler Missverständnisse mit den Mitgliedern seiner Gruppe auszutauschen.

Von Lutz Jäncke



## LUTZ JÄNCKE

studierte Psychologie, Neurophysiologie und Hirnforschung an der Ruhr-Universität Bochum, an der TU Braunschweig und an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seit April 2002 ist er Ordinarius für Neuropsychologie an der Universität Zürich. Jäncke beschäftigt sich in seinen wissenschaftlichen Arbeiten vorwiegend mit der funktionellen Plastizität des menschlichen Gehirns. Bislang hat Lutz Jäncke mehr als 400 Originalarbeiten, 50 Buchkapitel und mehrere Bücher publiziert und gehört damit zu den 1% der am häufigsten zitierten Wissenschaftler.

Es ist zu bedenken, dass unsere Vorfahren über 100 000 Jahre in kleinen Gruppen von zwanzig bis hundert Personen lebten. Das gesamte biologisch fundierte Verhaltensinventar des Menschen fokussierte sich auf das Überleben in diesen kleinen Gesellschaften. Man war gezwungen, sich an die kulturellen Regeln der jeweiligen Gesellschaften anzupassen. Diese Gesellschaften oder Clans waren für unsere Vorfahren überlebenswichtig. Da verschiedene Clans unterschiedliche Regeln und Kulturen entwickelten, war es demzufolge essenziell, dass der Mensch über eine ausreichende Lernfähigkeit verfügt, die es ihm ermöglicht, sich möglichst elegant in diese von Menschen erdachten Regeln hineinzulernen. Heutzutage wird das Gehirn des Menschen mit vollkommenen neuen Anforderungen konfrontiert, für das es biologisch gar nicht vorbereitet wurde. In den letzten zweihundert Jahren hat sich die Weltbevölkerung verachtfacht und die Kommunikation massiv verändert. Vor allem in den vergangenen zehn bis zwölf Jahren erlebten wir kulturelle Veränderungen, die in dieser Form in so kurzer Zeit während der gesamten Menschheitsgeschichte einmalig sind.

Erst im September 2007 präsentierte Steve Jobs das iPhone. Drei Jahre später offerierte er das iPad. Diese beiden Geräte haben die Kommunikation und das Verhalten grundlegend verändert. Nicht nur, dass zunehmend mehr Menschen auf dem iPhone (oder dessen Derivat) Nachrichten lesen, Filme schauen und Musik hören, sondern sie kommunizieren auch damit. Mit diesen neuen Instrumenten haben sich unzweifelhaft gewinnbringende Kommunikationsmöglichkeiten eröffnet. Praktisch jederzeit und an jedem Ort stehen verlockende Informationen zur Verfügung. Man findet Verbotenes, Verruchtes, Merkwürdiges, Lehrreiches, Sinnvolles und Sinnloses im Internet – kurzum, das gesamte Produktionsinventar menschlichen Daseins wird im Internet für jedermann und zu jeder Zeit zugänglich. Und diese enorme Vielfalt von «Informationen» führt zu einer unüberschaubaren Menge an Auswahlmöglichkeiten, die uns überfordern.

## EIN MERKWÜRDIGER GEGENSATZ

Hinzu kommt, dass das Internet allen Menschen Zugang zu Reizen bietet, die biologisch relevante, aber aus Gründen des sozialen Zusammenhalts gehemmte Bedürfnisse befriedigen. Typische Beispiele sind erotische und aggressive Inhalte, die mittlerweile zu den am häufigsten gesuchten und konsumierten Internetinhalten gehören. Wir erleben heutzutage nicht nur eine Reizüberschwemmung mit überwiegend sinnlosem Material, sondern auch eine Flut von biologisch relevanten Reizen, die wir aus kulturellen Überlegungen heraus eigentlich hemmen müssten.

### Die Kommunikation wird zunehmend unbiologischer

Mit den neuen Kommunikationswerkzeugen hat sich auch unser Kommunikationsverhalten massiv verändert. Wir kommunizieren via Messenger, WhatsApp, Facebook, E-Mails, Instagram oder andere Internetkanäle. Dabei treten wir in Kontakt mit Kommunikationspartnern, die wir nicht sehen, zumindest nicht im Moment des Kommunikationsaktes. Im Grunde sind unsere Gesprächspartner Avatare, also digitale Wesen, denen wir lediglich imaginativ reale Personen zuordnen. Kurzum, die Kommunikation wird zunehmend unbiologischer. Der direkte Augen- und Gesichtskontakt verschwindet, was zur Folge hat, dass wir die in über hunderttausenden von Jahren perfektionierten nonverbalen Kommunikationsmechanismen nicht mehr nutzen. Das wiederum führt zu einer enthemmten und fragmentarischen Kommunikation über die digitalen Kanäle, mit der wir dann ineffizient und höchst fehlerhaft kommunizieren. Hinzu kommt noch eine zunehmende Entstellung der verbalen Kommunikation durch unbeholfene und grammatikalisch mangelhafte Sprache. Das wäre ungefähr so, als würden wir bei einem Kinofilm die Bilder wegschneiden und den auditorischen Kanal verfremden und fragmentieren.

Reizüberflutung, verkrüppelte Kommunikation, geistige Überforderung und eine bemerkenswerte Abkehr von unserem biologischen Verhaltensinventar sind die Kennzeichen der modernen digitalen Welt. Ein Weg aus dieser fatalen Situation bietet sich durch eine stärkere Nutzung der Selbstdisziplin, um sich der Reizüberflutung und der Verlockungen der Lust zu erwehren. Die Kraft zur Selbstkontrolle entfaltet sich im Frontalkortex, der sich beim Menschen im Zuge der Evolution besonders entwickelt hat. Die dort befindlichen neuronalen Netzwerke sind uns zwar von der Natur geschenkt worden, sie verlangen aber Training, um im Alltag gewinnbringend eingesetzt zu werden.



**Wir erleben heutzutage eine  
Reizüberschwemmung mit über-  
wiegend sinnlosem Material.**



Weniger ist mehr

Wir müssen unsere digitale Welt an vielen Punkten überschaubarer und damit bewältigbarer gestalten. Das bedeutet, dass wir uns vor dieser Reizüberflutung bewahren und gleichzeitig auch darauf achten müssen, dass die biologisch fundierte nonverbale Kommunikation gepflegt wird. Wir müssen uns anleiten, bestimmte Dinge konzentriert und kontrolliert über längere Zeit zu bewältigen. Vor allem müssen wir lernen, dass «weniger mehr ist». Die Konzentration auf Wesentliches muss in Zukunft im Vordergrund stehen und nicht die Hingabe an das Beliebige.

Der Mensch ist im wahrsten Sinne des Wortes blind für das, was um ihn herum passiert. Man muss sich vergegenwärtigen, dass pro Sekunde etwa elf Millionen Bit auf unser Sensorium treffen. Davon nehmen wir lediglich elf bis fünfzig Bit (!) pro Sekunde bewusst wahr. Was unbewusst den Weg in unser Gedächtnis findet, wissen wir nicht genau. Wir vermuten, dass ungefähr ein Drittel – also circa drei Millionen Bit – ins Unbewusste gelangen. Das, was wir bewusst wahrnehmen, wird von der «Taschenlampe der Aufmerksamkeit» gesteuert. Wir richten den Strahl der Aufmerksamkeit auf einen kleinen, subjektiv ausgewählten Teil der Welt und nehmen alles wahr, was sich im hellen Schein dieses Aufmerksamkeitsstrahls befindet. Alles, was sich ausserhalb dieses Strahls befindet, erkennen wir gar nicht. Wir sind blind für diesen Teil der Welt. Wir sollten aber, gerade weil wir in einer sich globalisierenden Welt leben, den Taschenlampenstrahl unserer Aufmerksamkeit auch auf andere Aspekte der Welt lenken. Das erweitert im wahrsten Sinne des Wortes unseren Horizont. Wir fügen dann unserem Erfahrungsschatz neue und oft wertvolle Informa-

tionen hinzu und lernen, andere Menschen und andere Kulturen mit anderen «Augen» zu sehen. Da sich unser Denken auf der Basis unserer Erfahrungen vollzieht, wird sich dieses durch die veränderten Erfahrungen ebenfalls verändern. Andere Positionen und Rollen einzunehmen, gegen die allgemeine Meinung zu argumentieren, schult unser Denk- und Urteilsvermögen. Für den Aussenstehenden denken wir dann quer oder einfach anders, manchmal sogar produktiver. Querdenken ist meines Erachtens eine Notwendigkeit, um in der sich globalisierenden Welt zu bestehen.

Neue Inhalte und Neue Medien haben schon jetzt zu einer kulturellen Revolution geführt, die innerhalb kürzester Zeit unsere Gesellschaft und

unser Verhalten stärker verändert haben als die Erfindung des Buchdrucks. Trauen wir uns doch, diese neuen Inhalte und Medien zu verwenden. Wir dürfen allerdings nicht vergessen, auch unsere Grundfertigkeiten zu pflegen, die für das Überleben in unserem Kulturkreis von herausragender Bedeutung sind. Denken, die Vergangenheit verstehen, Kommunizieren, Empathie und Vertrauen sind wichtige Fertigkeiten, die wir auch als Erwachsene üben müssen. Aber über allem steht die Selbstdisziplin, die über unseren Frontalkortex vermittelt wird. Sie muss erhalten und mehr denn je trainiert werden, damit wir uns in Zukunft nicht im Meer der Belanglosigkeiten und im Nebel der digitalen Welt verlieren.

Man muss sich vergegenwärtigen, dass pro Sekunde etwa elf Millionen Bit auf unser Sensorium treffen. Davon nehmen wir lediglich elf bis fünfzig Bit (!) pro Sekunde bewusst wahr.

# «Textqualität» im Geschäftsbericht

## — WAS IST DAS?

Wer informiert seine Aktionäre am besten? Die Frage erhält 2020 eine neue Geschmacksnote: Textqualität. Beim Schweizer Geschäftsberichte-Rating wird sie erstmals mitbeurteilt. Nur: Was ist objektiv betrachtet überhaupt ein guter Reporting-Text?

Von Fabian Dieziger

Die Ausweitung der Benotung weitet auch den Anspruch an die Investor Relations respektive Kommunikationsverantwortlichen – erfolgreiche Berichterstattung muss sich neben dem Business auch mit Worten auskennen. Ein positives Rating ist dabei nur das Sahnehäubchen der Vorteile guter Texte: Zahlen überzeugen zwar Investoren, aber nur mit guten Worten gewinnen Sie wahre Fans.

Die Kriterien zur Bewertung der Textqualität bleiben erst mal Spekulation, da sich die Fachjury (noch) bedeckt hält. Mit den folgenden Grundregeln machen Sie aber garantiert schon vieles richtig.

### Ist Ihr Text funktional, ästhetisch und inhaltlich angemessen?

Was macht aus einem formal fehlerfreien einen guten Text? Nach einem von der Uni Zürich entwickelten Raster zur Textbeurteilung geht es um die rhetorische *ars bene dicendi* – die Kunst, etwas nicht nur richtig, sondern auch gut zu sagen.

Die funktionale Angemessenheit erhält ein Text durch Verständlichkeit und den inhaltlichen Zusammenhang: mit einem logischen Aufbau, der stimmigen Gliederung durch Überschriften und Abschnitte und der Erklärung von Grafiken und Tabellen im

Text. Eine bewusste Dramaturgie mit Spannungsbogen packt den Leser und weckt Neugier. Stichwort Corporate Storytelling.

Ästhetisch begeistert ein guter Text durch Wortschatz, Satzbau, Register und Tonlage. Ein Finanzreport muss dabei vor allem die Gratwanderung zwischen standardisierter Terminologie und Leichtfüssigkeit im Wording meistern.

Inhaltlich angemessen wird ein Text nicht nur durch seine Informationsfunktion. Das Geschriebene soll ein bestimmtes Gefühl oder eine Handlung auslösen. Auf den Weg dahin nimmt

Ein guter Text ist spannend aufgebaut, lebendig in der Wortwahl. Und er überrascht.

ein guter Text den Leser mit – mit verständlichem, relevantem, überraschendem Inhalt. Und indem er wagt, was vom Bekannten abweicht. Wie die letztjährige Drittplatzierte Swisscom: Unter dem Motto «Menschen begeistern» verknüpfte sie technische Neuerungen sprachlich und grafisch mit Ereignissen aus 2018. So wurde Ultra HD am Beispiel der Fussball-WM nochmals erlebbar.

Diese Merkmale gelten für Textqualität im Allgemeinen. Unsere Prognose: Sie werden garantiert Bestandteil des Ratings 2020 sein. Wollen Sie künftig zu den «100 Besten» zählen, kommen Sie um hochwertige Reporting-Texte nicht herum. So lohnt es sich spätestens jetzt, in die Texterstellung zu investieren.



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



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



# IMPACT – NOTHING ELSE MATTERS

## ONLINE GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

Wednesday, June 24, 2020,  
Livestream, starting at 1 p.m.

- **INSPIRATION AND KNOWLEDGE  
IN REPLAY**

Exclusive access to the video recordings  
of all keynotes and sessions

- **KEY FINDINGS FOR PRACTICE**

Prepared for you out of all keynotes  
and sessions

- **INTERACTIVE**

Ask questions live via chat

- **VIRTUAL NETWORKING**

Join the digital Wrap-up and  
take advantage of the customary  
networking service of CCR



[gb-symposium.ch/  
impact](https://gb-symposium.ch/impact)

Register now  
and benefit from  
digital  
advantages!

INSPIRATION, TRENDS AND INTERNATIONAL  
BEST PRACTICE CASES WITH EXPERTS SUCH AS:



**Michael Baldinger**  
UBS Asset Management



**Christian Finkenzeller**  
BMW Group



**Elisabeth Huber**  
Swiss Post



**Thomas Hungerbühler**  
Novartis



**Jonny McCaig**  
Unilever



**Cora Olsen**  
Novo Nordisk



**Hans Ploos van Amstel**  
Adecco



**Daniel Schmid**  
SAP

### PLATINUM PARTNERS



### GOLD PARTNERS



# Das Corporate Reporting verdient endlich eine Strategie

Keine Frage, das Corporate Reporting ist enorm aufwendig. Wahr ist aber auch: Ein Teil dieses Aufwands ist selbstgemacht. Emittenten möchten mit ihrem Bericht beeindrucken und überzeugen. Doch mit welchem Ziel eigentlich? Aktuelle Studien zeigen, dass Emittenten grossen Aufwand betreiben, ohne dem Geschäftsbericht eine Chance auf «Impact» zu geben – weil ihm eine Strategie fehlt. Eine einfache Gegenüberstellung kann Abhilfe schaffen.

Von Christian Pieter Hoffmann



PROF. DR. CHRISTIAN P. HOFFMANN

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

Nutzer sich gut orientieren können und schnell finden, was sie suchen. Gutes Design bedeutet hier nicht spielerisch, aufwendig, glitzernd und blinkend, sondern klar, sauber, schlicht. Der «freiwillige» Teil des Berichts bietet zusätzliche Details, aber auch Kontext und Einordnung durch die Unternehmensführung.

Stakeholder jenseits der Financial Community sind weniger vertraut mit den Details der betriebswirtschaftlichen Lage – und interessieren sich für diese auch weniger. Sie möchten verstehen, was das Unternehmen macht, warum (Stichwort «Purpose»), und was sein gesellschaftlicher Impact ist. Vor diesem Hintergrund gewinnen grundlegende Informationen an Bedeutung, wie Geschäftsmodell, Produkte und Lieferketten. Nachhaltigkeit und Finanzen stehen auf derselben Ebene. «Look and Feel» des Berichts helfen, einen Eindruck vom Unternehmen zu gewinnen. Was der Financial Community lästige Spielerei ist, kann einen wichtigen persuasiven Zweck im «Multiple-Stakeholder-Report» erfüllen.

Die Dichotomie aus «Financial Community Report» vs. «Multiple-Stakeholder-Report» ist zweifellos stark vereinfacht. Auch eine vereinfachte strategische Grundsatzentscheidung ist jedoch besser als der Verzicht auf jede Strategie. Investitionen in aufwendige HTML-Berichte verfehlen ihr Ziel, wenn die operative Umsetzung nicht auf einem stabilen strategischen Fundament basiert. Zeit also, dass Emittenten den Mut finden, die «eierlegende Wollmilchsau» Geschäftsbericht in den Ruhestand zu schicken, und ihrem Bericht endlich strategische Kontur verpassen. Die hier skizzierte Grundsatzentscheidung kann ein erster Schritt in diese Richtung sein.



Ist der Geschäftsbericht ein Instrument der strategischen Kommunikation? Darüber lässt sich durchaus streiten. Ursprünglich ist er eine Frage der Compliance: Eigentümer haben ein Recht auf Einblick in «die Bücher». Heute ist der Geschäftsbericht jedoch deutlich mehr als «Pflicht», in ihm steckt jede Menge Kür. Das Corporate Reporting vermittelt freiwillig Inhalte, die aus Sicht des Unternehmens bedeutsam sind und von den Zielgruppen wahrgenommen werden sollen. Das Unternehmen verfolgt also persuasive Absichten.

Doch welche Absichten genau? Der «Corporate Reporting Monitor» 2019 adressierte diese Frage im Detail – und förderte einige interessante Erkenntnisse zutage. Da ist zum einen die Zielgruppenpendiffusion: Neben den besonders bedeutsamen Kapitalmarktprofis sind auch Management, Mitarbeiter, Journalisten und Kunden wichtige Zielgruppen. Diese Diffusion spiegelt sich in den verfolgten Zielen: Aktuelle Daten und Hintergrundinformationen sollen vermittelt werden. Neben der finanziellen Lage sollen das Geschäftsmodell und die Strategie erklärt werden. Das Thema Nachhaltigkeit steht ebenso im Fokus. Es kann angesichts dieser Daten nicht überraschen, dass nur ein Drittel der befragten Unternehmen den Geschäftsbericht formell in die Kommunikationsstrategie eingebunden hat.

Was heisst das für die Umsetzung des Berichts? Wie soll ein Bericht gestaltet werden, der allen alles vermitteln soll? Hier lohnt sich ein Blick auf die Studie «Online-Report-Perspektiven», die seit 2014 die Online-Berichte der 100 grössten Schweizer und deutschen Emittenten analysiert. Etwa die Hälfte von ihnen setzen aufwendige HTML-Versionen um. Zwei Drittel dieser Online-Berichte erhalten ein eigenständiges Design. Ein grosser Aufwand. Ihre Funktionalitäten werden immer ausgeklügelter: Download-Center, Sharing-Optionen, interaktive

Grafiken, Chart-Generatoren, mobile Responsivität, Videos. Jahr für Jahr kommen neue Features dazu, die erkennbar die Vermittlung und Verbreitung der Inhalte unterstützen sollen. Doch die Vermittlung von was an wen eigentlich?

Hintergrundgespräche zeigen, dass Investitionen in aufwendige Online-Berichte auch erfolgen, weil die Unternehmensführung die digitale Transformation des Unternehmens signalisieren möchte. Digitaler Aufwand um seiner selbst willen also? Das Prädikat «strategische Kommunikation» verdient ein solcher Ansatz nicht. Die Projektverantwortlichen sitzen damit zwischen allen Stühlen, da sie sehr unterschiedlichen Wünschen und Anforderungen gerecht werden müssen. Vor allem aber gilt: Ein Bericht kann kommunikativ nicht erfolgreich sein, wenn er kein klares Ziel verfolgt.

Eine einfache Dichotomie kann in dieser Situation helfen, der Reportingstrategie mehr Kontur zu verschaffen: Will das Unternehmen seinen Geschäftsbericht vor allem an den Kapitalmarkt adressieren – oder aber an eine breite Auswahl an Anspruchsgruppen? «Financial Community Report» oder «Multiple-Stakeholder-Report»? In dieser Frage steckt mehr strategische und operative Sprengkraft, als auf den ersten Blick deutlich sein mag. Denn ein Bericht, der primär die Financial Community adressiert, muss anders aussehen als einer, der Mitarbeiter, NGOs und Kunden anspricht, um persuasive Wirkung erzielen zu können.

Die Financial Community interessiert sich für aktuelle Kennzahlen. Diese erhält sie aber zu einem erheblichen Teil lange bevor der Geschäftsbericht erscheint. Im Bericht interessieren daher Details – nicht zuletzt die Anhänge. Ein «Financial Community Report» ist daher vor allem gut strukturiert, übersichtlich, einfach navigierbar. Er behält über mehrere Perioden seine Struktur, sodass die

## ÜBER DIE ONLINE-REPORT-PERSPEKTIVEN

Die Studie «Online-Report-Perspektiven» analysiert seit 2014 die Online-Berichte der jeweils 50 grössten börsennotierten Schweizer und deutschen Unternehmen. Sie wurde von NeidhartSchön initiiert und ist in Zusammenarbeit mit dem CCR sowie dem CRiFC entstanden.

Wie sieht die Zukunft der digitalen Berichterstattung aus? Welche Trends lassen sich ablesen und welche Best-Practice-Beispiele gibt es?

Möchten Sie gerne mehr erfahren? Dann bestellen Sie die Ergebnisse der Studie bei unserem Platinpartner NeidhartSchön und erhalten Sie zusätzliche Hintergrundinformationen: [marketing@neidhartschoen.ch](mailto:marketing@neidhartschoen.ch)

## ÜBER DEN CORPORATE REPORTING MONITOR

Mit dem Corporate Reporting Monitor lanciert das CCR die erste wiederkehrende internationale Studie rund um die Unternehmensberichterstattung. Die Studie ist als Kompass für strategische Entwicklungen, Trends und als Benchmark konzipiert und entsteht in Zusammenarbeit mit dem Center for Research in Financial Communication (Universität Leipzig) und der FH St. Pölten.

CCR-Mitglieder erhalten zusätzlich zu den Studienergebnissen praxisnahe Handlungsempfehlungen und Zugang zu individuell abgestimmten Workshops mit Experten. Ein Executive Summary für Verwaltungsräte und C-Level-Entscheidungsträger ist auf Anfrage erhältlich: [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com).

# VERTRAUEN IST BESSER!

Jährlich zeigt der bekannte Edelman Trust Barometer: Vertrauen ist wertvoll, bleibt aber Mangelware. Dieser vermeintliche Mangel an Vertrauen offenbart sich in so unterschiedlichen Phänomenen wie dem gesellschaftlichen Ruf nach mehr Regulierung, der Zunahme von «Fake News», aber auch in der vielbeklagten Änderungsabwehr von Mitarbeitenden. Zur wichtigen Frage wird deshalb, wie man Vertrauen aufbaut. Dieser Beitrag zeigt: Kommunikation allein reicht nicht.

Von Antoinette Weibel

## Investitionen in Vertrauen sind lohnenswert

Viele Studien zeigen, dass Vertrauen Kontrollkosten senkt und den Zufluss wichtiger Ressourcen positiv beeinflusst. Wo Vertrauen vorherrscht muss weniger massiv in Compliance investiert werden, können mündliche und spontane Absprachen aufwendige formale Regelwerke ersetzen und es braucht weniger «Bullshitjobs»-Beaufichtigter, die überwachen, ob Andere Unsinn veranstalten. Zudem zieht Vertrauen Ressourcen an, etwa weil Talente die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Unternehmen suchen oder weil Investoren Kompetenz, Zuverlässigkeit aber auch zunehmend gesellschaftliche Sensibilität von Unternehmen und deren CEOs als wichtig erachten. Vertrauen als hoffnungsvolle Einschätzung des Gegenübers ist aber vor allem auch in Zeiten grossen Wandels wertvoll, wenn «sich verletzlich zu zeigen, sich auch auf Unsicherheit einzulassen» zur notwendigen Bedingung für das Gelingen des Neuen wird. Wandel gelingt, wenn Mitarbeitende (aber auch andere Stakeholder) der Geschäftsleitung vertrauend folgen, weil deren Ideen, Glaubenssätze und Pläne nachvollziehbar, sinnhaft aber auch mit der richtigen «Gesinnung» daherkommen. Wandel zehrt aber auch von Top-down-Vertrauen – wer den Wandel mittragen soll, muss auch gestalten können und mitdenken dürfen.

## Vertrauen aufbauen in der Kommunikation ...

Wer Vertrauen aufbauen will, muss verstehen, dass Vertrauen aus zwei Komponenten besteht. Vertrauen ist einerseits ein Zuschreibungsprozess, und zwar geht es um Zuschreibung von Verlässlichkeit, Kompetenz, Integrität und menschlicher Wärme. Andererseits ist Vertrauen aber auch ein «Leap of Faith», ein mutiger und gleichsam besonnener Akt, sich einzulassen und Vertrauen zu wagen. Den Lesern dieser Zeitung dürfte die Rolle der Kommunikation bei Zuschreibungsprozessen natürlich klar sein. Das eingangs erwähnte Kommunikationsunternehmen Edelman rät zum Beispiel, dass CEOs authentisch, direkt und persönlich kommunizieren sollen, um Vertrauen zu gewinnen. Zudem wird als neues, vertrauensförderliches Kommunikationsthema «die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich heiklen Themen» gefordert. Die andere Seite der Vertrauensmedaille hingegen, das «just do it», wird stärker durch unternehmenskulturelle, aber auch personalpolitische Entscheide geprägt.

## ... und durch kulturprägendes Personalmanagement

Aus Sicht eines (vertrauens-)kulturprägenden Personalmanagements stehen zwei Themen besonders hoch auf der Agenda: vertrauende Führungskräfte und humanzentrierte HR-Instrumente. Wer Vertrauen aufbauen will, muss Vertrauen schenken, und im Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnis sollte die Führungskraft den ersten mutigen Schritt wagen. Warum? Nur wer Vertrauen schenkt, kann das Gegenüber wirklich kennenlernen. Zudem reagieren Menschen auf ein Geschenk meist mit einem Gegengeschenk. Und schliesslich führt «gefühltes Vertrauen» nachweisbar zu einem Motivationsschub, der sich letztendlich auch für Vorgesetzte positiv bemerkbar macht. Eine solche Haltung – probiers mal mit Vertrauen – fällt einigen Menschen einfacher als anderen. Wir wissen, dass Menschen mit einer hohen Vertrauensneigung schneller den ersten Schritt zum Vertrauensaufbau wagen und zudem auch mehr Talent haben, Vertrauensbeziehungen zu vertiefen. Vertrauensneigung sollte also Auswahlkriterium für Einstellung und Beförderung sein. Man kann sich diese Haltung aber auch aneignen. Moderne Führungsentwicklung setzt hier bei Selbstreflexion und Erfahrungslernen an.

Mindestens so wichtig ist allerdings auch, die Kerninstrumente des Personalmanagements auf den Vertrauensprüfstand zu stellen – aktuell im Fokus steht dabei das Performancemanagement. Gefordert wird das (neue) Primat der Mitarbeiterzentrierung. Performancemanagement soll nicht nur sicherstellen, dass Unternehmensziele (und Kennzahlen) erreicht werden, sondern auch Motivation, Lernprozesse und Gesundheit der Mitarbeitenden fördern. Ein Spagat, der sich aus Sicht der Vertrauensforschung lohnt. So führen etwa durchaus noch ver-



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Vertrauens- und Organisationsforscherin und Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie ist leitende Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen (FAA-HSG) und Präsidentin des Geschäftsausschusses des Instituts für Systemisches Management und Public Governance.

breitete Evaluationsinstrumente wie die von oben angeordnete Zuordnung der Mitarbeitenden in «Top oder Flop»-Kategorien, aber auch der exzessive Einsatz von Bonus-Karotten, zwar manchmal zu einer kurzfristigen Leistungssteigerung. Langfristig sind sie aber fast immer schädlich für die intrinsische Motivation, die Zusammenarbeitskultur und sogar für die Gesundheit. Zudem signalisieren diese Instrumente ganz klar Top-down-Misstrauen. Besser sind kontinuierliche, ehrliche Dialoge zur Leistungsverbesserung, aber auch zum Anstossen von Lernprozessen. Auch signalisiert das gute alte Fixlohnsystem mit der Gratifikation im erfolgreichen Jahr: Wir ziehen das Unternehmen gemeinsam. Damit wird das Vertrauensklima im Unternehmen klar gefördert.

Wer also Vertrauen im Unternehmen aufbauen möchte, sollte sich an beiden Stellschrauben orientieren: Kommunikation bleibt wichtig, aber humanzentriertes Personalmanagement ist zwingende Ergänzung. So kann die Personalpolitik «Walk the Talk» signalisieren. Liegt es dem Unternehmen wirklich am Herzen, wie es den Mitarbeitenden geht, müssen Mitarbeitergesundheit, -motivation und -wachstum auch tatsächlich gefördert werden.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Osterloh, Margit & Weibel, Antoinette (2006): «Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen», erschienen im Gabler Verlag.
- Kramer, R. M. (2010): «Collective trust within organizations: Conceptual foundations and empirical insights.» In: Corporate Reputation Review, 13(2), 82-97.
- Poppo, Laura & Schepker, Donald J. (2010): «Repairing public trust in organizations.» In: Corporate Reputation Review 13(2), 124-141.

# SWISS INSPIRATION SOURCE FOR INVESTOR RELATIONS PROFESSIONALS



The IR club Schweiz, founded 1992 in Zurich, promotes the interests of the IR profession among Switzerland’s publicly quoted companies. IR employees of the around 70 member companies are eligible to participate in the club’s activities. For 13 years, Michel Gerber was chairman of the IR club board and at the last AGM in March 2020 an era came to an end: Michel handed over his presidency to his successor, Lorna Davie. The perfect time to ask the two of them some questions about their IR life and their experiences with the IR club.

By Barbara Zäch

**What have been the major changes in your “IR life” over the years?**

*Lorna:* I only joined Investor Relations back in 2014, so I was not able to witness the development of IR over the years but from what I have read and speaking to some seasoned IROs the role has changed quite considerably and I think will continue to develop over time. The role of IR is very different across geographies and market cap size of organizations so while some IROs have very defined roles, others are more of a hybrid approach as the company grows and expands.

*Michel:* The major changes were certainly the increase in professionalism in the IR community, coupled with immense changes in the regulatory requirements. While the increased professionalism made IR responsible a stronger partner to senior management. The increased regulatory requirements meant that many IROs and managements became unsure about what and how to communicate or interact with the financial community.

**What was the most significant experience in your professional career so far?**

*Lorna:* I have been working in Banking for just over 20 years, I was fortunate to work in London, New York, and now Zurich and each location and role has helped me to grow and develop further. While it is never easy to step out of your comfort zone, I would highly recommend it as it allows you to cultivate your skills but also endorse your knowledge and experience, which you can then apply in your next role. This certainly was my experience when moving into Investor Relations; I understood how it worked with the key stakeholders and what their requirements were.

*Michel:* Having been responsible for IR for very large caps like ABB or Holcim and smaller ones like Alusuisse-Lonza or today VAT, the most significant experience so far was dealing with large organizations where one is a rather small fish in a big pond or having the same role in a smaller firm. In the second position, one tends to have a bigger weight and has a bigger responsibility for the role.

**What do you consider to be the main benefits of the IR club membership?**

*Lorna:* The IR club is a great way to build your network across Switzerland and enables you to share and borrow ideas from other members who are working within Investor Relations. The IR club Board is working behind the scenes to allow you to attend numerous events, participate in surveys and benefit from industry leading reports across a variety of relevant topics.

*Michel:* The IR club is a strong network of Swiss IR professionals and at its events, members have a great opportunity to network with peers who they normally do not meet too often. In addition, the IR club puts together an annual program with topics that are of relevance for the community.

**What do IROs who are not yet members of the IR club miss?**

*Lorna:* I have benefitted hugely from being a member of the IR club and the wider IR network whether it has been via introductions from fellow members or meeting up at conferences / events and sharing ideas, which you can then bring back to your workplace.

*Michel:* A lot, see above.

**To conclude, let’s take a look into the future.**

**Michel, how will the IRO function change in the future?**

We will see a further increase in the number of senior IR professionals who are esteemed and important partners to senior management and board. In addition, increased digitalization of the work environment will open up new opportunities for IROs.

**Lorna, what will be your focus points for the IR club under your presidency?**

I would really like to see an increase in our membership over the next few years, so it is important for everyone to spread the word about the IR club. Investor Relations is constantly evolving so we need to ensure we provide information for the IR club members that is relevant and current to help them navigate their daily work and lean on our extended network and partners for advice, guidance and inspiration.

**LORNA DAVIE**  
is a Director in the Investor Relations team at Credit Suisse based in Zurich. She is responsible for Corporate Access and Events for both Equity and Debt Investors.

**MICHEL GERBER**  
is Head of Corporate Communications and Investor Relations at VAT Group AG. He has spent more than 30 years in the finance and financial communications field, e.g. as Head of Investor Relations at Alusuisse-Lonza, ABB Asea Brown Boveri Ltd or LafargeHolcim.

**FACTS AND FIGURES ABOUT THE IR CLUB SCHWEIZ**

- Founded 1992
- 71 member companies
- 80% of companies listed in SMI are members
- 6+ events per year
- Regular knowledge updates via newsletter and LinkedIn

For further Investor-Relations-relevant topics, please check out the knowledge hub from our partner organization [www.irclub.ch](http://www.irclub.ch)

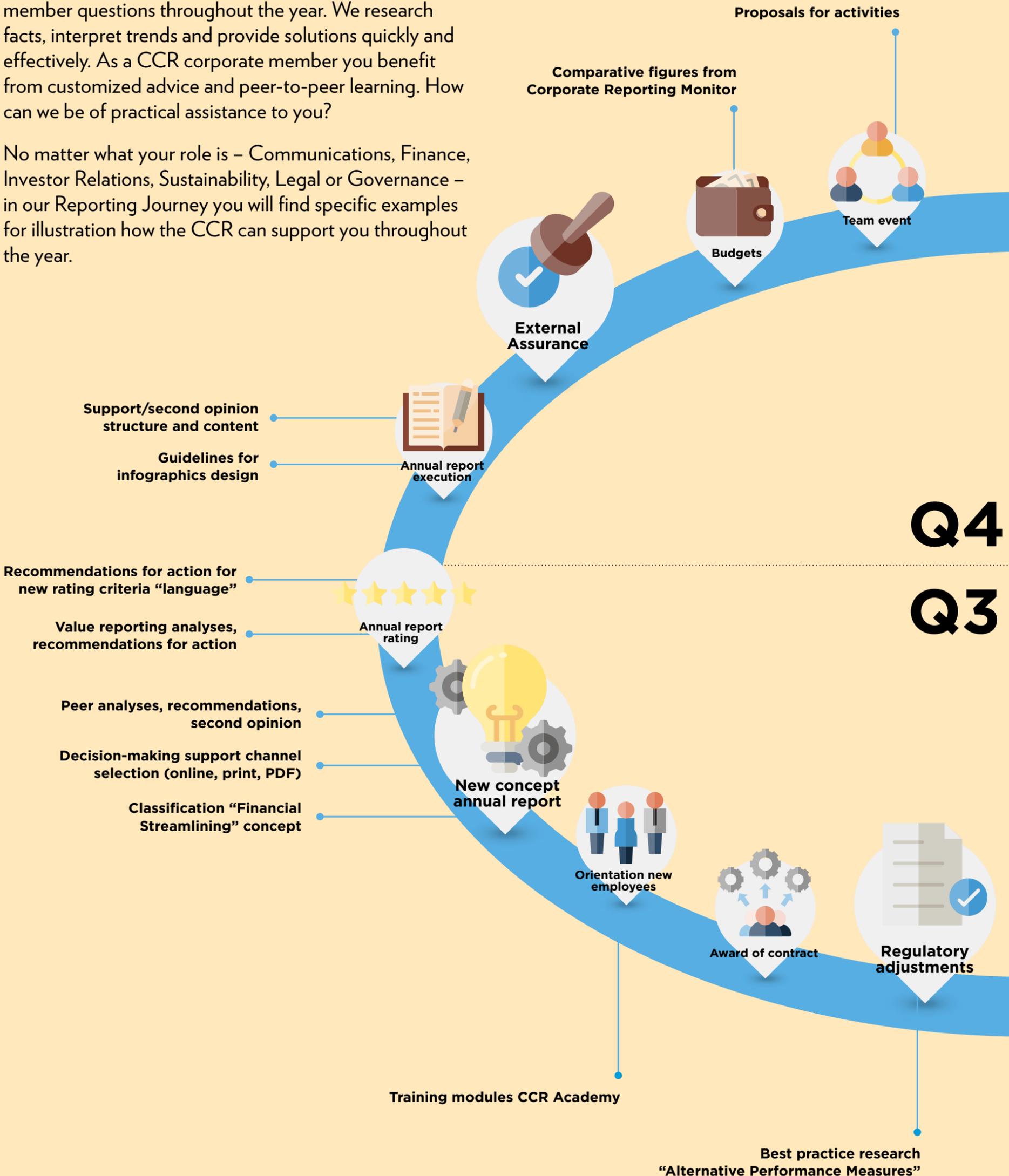
**IRclub.ch**  
Swiss Investor Relations

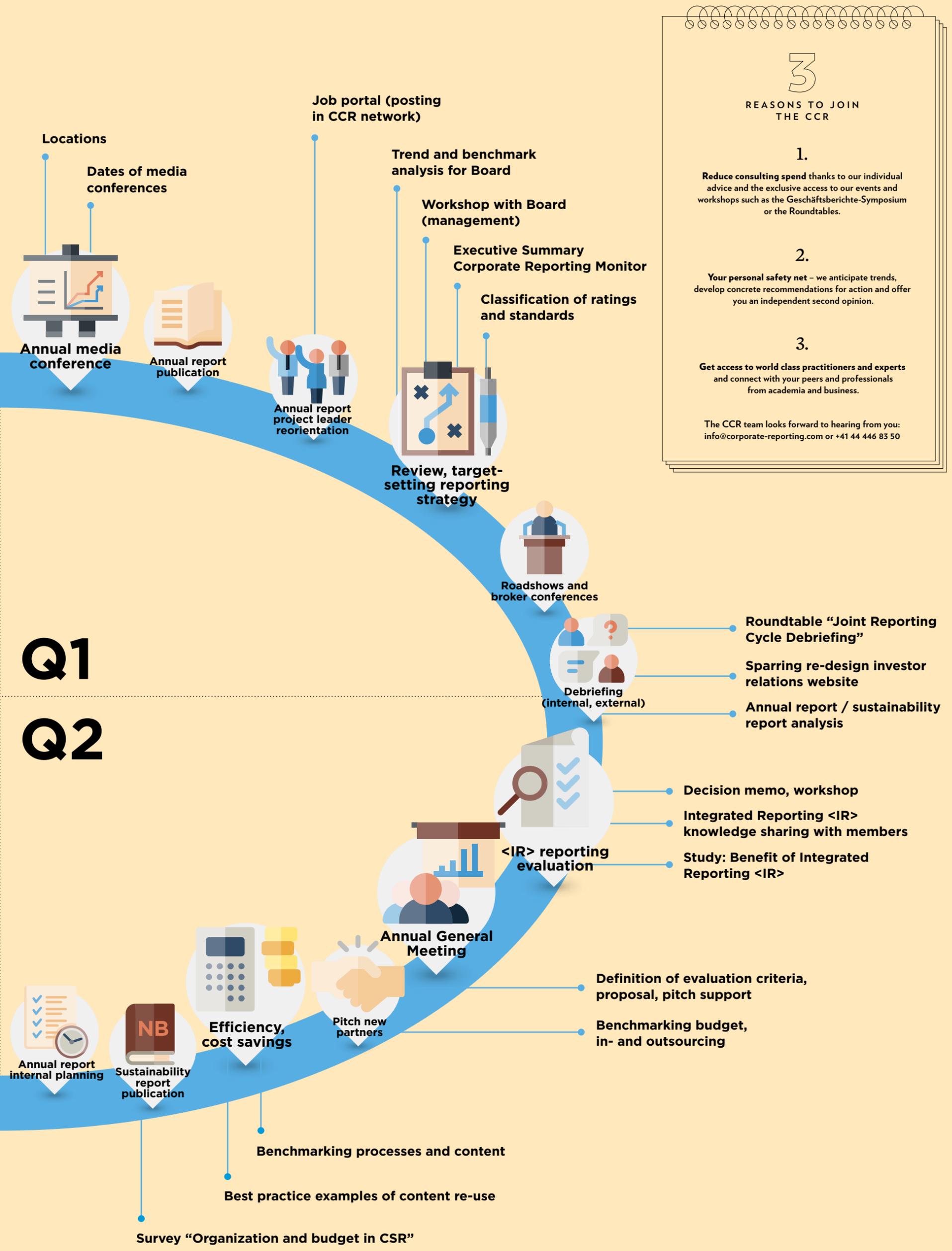
YOUR COMPANION ON THE

# Reporting Journey

The CCR Helpdesk is the central point of contact for member questions throughout the year. We research facts, interpret trends and provide solutions quickly and effectively. As a CCR corporate member you benefit from customized advice and peer-to-peer learning. How can we be of practical assistance to you?

No matter what your role is – Communications, Finance, Investor Relations, Sustainability, Legal or Governance – in our Reporting Journey you will find specific examples for illustration how the CCR can support you throughout the year.





**3**

REASONS TO JOIN THE CCR

1. **Reduce consulting spend** thanks to our individual advice and the exclusive access to our events and workshops such as the Geschäftsberichte-Symposium or the Roundtables.
2. **Your personal safety net** – we anticipate trends, develop concrete recommendations for action and offer you an independent second opinion.
3. **Get access to world class practitioners and experts** and connect with your peers and professionals from academia and business.

The CCR team looks forward to hearing from you:  
[info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com) or +41 44 446 83 50

Q1

Q2

GESTALTUNG BRINGT DEN INHALT ZUR WIRKUNG

# «PACKAGING SELLS?»

Ein gut gestalteter Geschäftsbericht schafft Vertrauen und eine positivere Einstellung zu den Inhalten als ein schlecht gestalteter Bericht. Der kognitiven Wirkung guter oder schlechter Gestaltung können sich weder Stakeholder noch vorgeblich nüchterne Zahlenmenschen, als die sich Mitglieder der Financial Community mitunter selbst beschreiben, entziehen.

Von Gisela Grosse

## ÜBER DIE STUDIE

Die Studie «Visuell berichten – eine Studie zum Potenzial der Gestaltung in Geschäftsberichten» ist bei Springer Research erschienen. Wirtschaftsanalysten wurden – unabhängig voneinander – mit inhaltlich identischen, aber unterschiedlich gestalteten Geschäftsberichten konfrontiert und zu deren Wirkung sowie zu wirtschaftsanalytisch relevanten Fragestellungen befragt.

«Ein Bild sagt mehr als tausend Worte» oder auch «Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck»: Solche Aphorismen sind hinlänglich bekannt. Sie spiegeln die vielfach durch die Wahrnehmungspsychologie und neuere Hirnforschung belegte Tatsache wider, dass sich Menschen als sich in visuellen Darstellungen verständigende und definierende Wesen verstehen. Im Vergleich zur Textinformation hat das Bild nachweislich eine wesentlich bessere Erinnerbarkeit und höhere emotionale Wirkung. Und die Bildwirkung überträgt sich für den Rezipienten – in den meisten Fällen unbewusst – auf die mit den Bildern verknüpften Informationen.

In der Kommunikation gilt: Es kommt nicht nur darauf an, was gesagt wird, sondern auch, wie es gesagt wird. Die Inhalte müssen die menschlichen Sinne erreichen – akustisch, visuell oder haptisch. Das gilt auch für das Reporting! Es ist die Form, durch die die Inhalte überhaupt erst «in Erscheinung» treten. In diesem Sinne trägt die gestaltete Form des Reportings erheblich dazu bei, welche Informationen bzw. inhaltlichen Botschaften die Stakeholder erreichen.

Aufgabe des Reportings ist die Darlegung der ordentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, gemessen an geltenden Anforderungen und Regeln, geprüft und testiert von Wirtschaftsprüfern. Nicht zuletzt durch das Testat erreicht das Reporting im Reigen der vielfältigen Unternehmensveröffentlichungen einen besonderen Stellenwert und es erklärt auch die zentrale Bedeutung des Reportings für die gesamte Unternehmenskommunikation (Print,

Online und Social Media). Eine Studie des Corporate Communication Institute (CCI) belegt, dass 78% der Unternehmen die Inhalte des Reportings (Text, Bild und Film) für die unterjährige Unternehmenskommunikation verwenden. Die Reputation des Unternehmens (das Unternehmensbild) und das Vertrauen der Stakeholder sind eng verknüpft; es hängt letztendlich von den Anspruchsgruppen ab, ob Qualität und Zukunftsfähigkeit einer Unternehmenstätigkeit als tragfähig gelten oder nicht.

Das Unternehmensbild ist dabei keine objektive Grösse, sondern eine «virtuelle Erfahrung» subjektiv in den Köpfen der Menschen. Für die kognitive Wahrnehmung von Berichtsinhalten ist die Gestaltung der Geschäftsberichte eine mitentscheidende Einflussgrösse. Die Kognitionsforschung bestätigt dazu, dass sich die Wahrnehmung visueller Gestaltung unbewusst in unseren Werturteilen niederschlägt. Daher laufen selbst nüchterne Analytiker und Experten Gefahr, dass ihre Werturteile nicht allein durch überprüfbare Inhalte, sondern auch durch über Gestaltung induzierte Wahrnehmungseffekte zu beeinflussen sind.

## Ist die Wirkung von Design messbar?

Eine vergleichende Studie zur Wirkung und Wahrnehmung von gut und von schlecht gestalteten Geschäftsberichten hat das CCI bereits 2016 vorgelegt. Die Studie verfolgte das Ziel, die positiven Wirkungen und Potenziale einer fachlich guten Gestaltung von Geschäftsberichten genauer zu identifizieren und konkret zu benennen. Bei den Studienteilnehmern handelte es sich um Wirtschaftsanalysten. Die Testpersonen wurden in Vergleichsgruppen aufgeteilt und unabhängig voneinander mit zwei Berichten identischen Inhalts in unterschiedlicher Gestaltungsqualität konfrontiert. Die Hypothese, dass die Gestaltung einen evidenten Unterschied in der Bewertung eines Geschäftsberichts macht, wurde nach methodischen Ansätzen der empirischen Sozialforschung überprüft.

Den Probanden war weder bekannt, welcher Gruppe sie zugeordnet waren (Versuchs- oder Kontrollgruppe), noch hatten sie Kenntnis über die zu überprüfende Hypothese (Wirkungen und Potenziale der Gestaltung). Arbeitsgegenstand der Erhebung war der originale Geschäftsbericht der CTS Eventim AG aus dem Jahr 2012, der nach den gestalterischen Bewertungskriterien des CCI als



**GISELA GROSSE**  
ist Professorin für Corporate Identity, Unternehmens- und Finanzkommunikation an der FH Münster. Sie ist Gründerin des CCI – Corporate Communication Institute. Ihre Lehr- und Forschungstätigkeit umfasst insbesondere die Bereiche Unternehmens- und Finanzkommunikation.

## Die Wahrnehmung visueller Gestaltung schlägt sich unbewusst in unseren Werturteilen nieder.

«schlecht» beurteilt worden ist. Als Vergleichsbeispiel diente eine komplette Neugestaltung dieses Berichts bei identischen Inhalten.

Das Untersuchungsergebnis hat die Arbeitshypothese deutlich bestätigt: Trotz identischer Inhalte wurde das Unternehmen des gut gestalteten Geschäftsberichts von den Analysten positiver beurteilt als das identische Unternehmen mit dem schlecht gestalteten Geschäftsbericht.

Diese Tatsache machen sich erfolgreiche Unternehmen wie z. B. die BMW Group, die DPDHL oder die BASF seit Jahren zunutze. Ihr gut gestaltetes und konsistent über alle Kommunikationskanäle distribuiertes Reporting trägt zu einem positiven Unternehmensbild bei.



Session powered by FS Parker

**Form vor Inhalt? – «Packaging sells»**  
Wie trägt Design dazu bei, dem Inhalt die gewünschte Aufmerksamkeit zu verschaffen? Ist die «Verpackung» sogar wichtiger als der Inhalt? Und wie lässt sich der Impact von Design messen? Welche Bedeutung haben die Strategie und Zielgruppenbestimmung für den Geschäftsbericht und wie können dessen Inhalte effizient im Jahresverlauf in unterschiedlichen Kommunikationskanälen genutzt werden?

# 20 JAHRE MDD

## DAS INTERVIEW ZUM JUBILÄUM MIT DEM SCHWEIZER PIONIER IM DIGITALEN FINANZ-REPORTING



### ZUR PERSON: ARMIN GALLIKER

Armin Galliker ist Geschäftsführer und Inhaber von MDD und hat das Konzept sowie die technische Plattform für die Erstellung des digitalen Reportings entwickelt. Gemeinsam mit seinem Team betreut er Konzerne weltweit in der Geschäfts-, Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die Management Digital Data AG (MDD) feiert ihr 20-jähriges Bestehen. Anlässlich des Jubiläums blickt CEO Armin Galliker im Interview mit dem CCR zurück auf zwei spannende Jahrzehnte und lässt die Geschichte des Unternehmens Revue passieren. Ausserdem wagt er als Pionier bei der Umsetzung von XBRL einen Blick in die Zukunft des Reportings.

Von Barbara Zäch

**Lieber Armin, herzliche Gratulation zum Jubiläum!**  
Vielen Dank.

**DVD statt Netflix, Walkman statt Musik-Streaming. Als MDD im Jahr 2000 gegründet wurde, steckte die Digitalisierung in vielen Belangen noch in den Kinderschuhen. Wie kam es damals zur Gründung?**

Den Auftakt machte damals der Besuch der Credit Suisse (CS) bei unserem ehemaligen Mutterunternehmen «Neue Zürcher Zeitung» mit der Frage, wie wir es möglich machen, jeden Tag eine Zeitung zu veröffentlichen, während die CS jeweils rund 60 Tage für die Erstellung ihrer Quartalsabschlüsse benötigt. Bereits die erste MDD Plattform ermöglichte es der CS, das Layout parallel zur Konsolidierung, dem Audit und der Erarbeitung des Inhalts zu pflegen. Somit konnten wir das Ziel von maximal 20 Tagen für die Erstellung der Reports erreichen.

**Seit 2012 bietet die MDD Plattform als erste Anbieterin in der Schweiz eine integrierte Lösung für XBRL-basiertes Reporting. In der EU kотиerte Unternehmen sind seit diesem Jahr zur Berichterstattung im XBRL-Format verpflichtet. Welche Trends lassen sich diesbezüglich in der Schweiz erkennen?**

Die aktuellen Rahmenbedingungen zu XBRL sind in der Schweiz immer noch wenig ausgereift. Dabei wäre es für die Standortattraktivität sehr wichtig, den Investoren und Analysten eine zentrale Datenbank aller Finanzberichte von Schweizer Unternehmen in einem digital lesbaren Format zur Verfügung zu stellen. Die europäische Aufsichtsbehörde ESMA hat immer betont, dass die aktuellen Vorgaben die ersten Schritte für mehr Effizienz und Transparenz sind. Bei der Einführung von iXBRL im Jahr 2020 ist eine europaweite XBRL-Datenbank geplant. Sobald dieses Projekt umgesetzt ist und zentral auf Daten online zugegriffen wird, werden Investoren damit arbeiten. Dadurch werden insbesondere Schweizer Small Caps benachteiligt sein, weil sie in keiner XBRL-Datenbank auffindbar sind.

**Wie wird in deinen Augen das Reporting der Zukunft aussehen?**

Das interne und externe Reporting erfolgt in der Zukunft komplett digital. Firmen werden künftig voll automatisiert Finanzdaten aufbereiten und auswerten. Dies ermöglicht es dem Management – und bei Bedarf den Regulatoren –, Finanzdaten in Realtime zu erhalten. So können schnellere, akkuratere und datenbasierte Entscheide getroffen werden. Dies wird die Unternehmenskommunikation und das Reporting radikal verändern.

**Wie macht sich ein Unternehmen fit dafür? Welche Prozesse und Veränderungen sind dafür nötig?**

Investitionen in neue Systeme, Technologien und Prozesse sind nötig. Wichtig dabei ist, nicht einfach bestehende Strukturen und Prozesse in einem digitalen System 1:1 abzubilden, sondern auf innovative, neue Technologien zu setzen. Für Unternehmen bringt dies Effizienz bei den Reporting-Prozessen und in der Zusammenarbeit mit den Regulatoren wie z. B. bei den komplexen Prüfungen der Solvenz-Berichterstattung. Zentral ist, dass jedes Unternehmen die Wettbewerbsvorteile eines automatisierten Realtime-Reportings erkennt und den Mut hat, Bestehendes mittels Digitalisierung zu optimieren. Die Corona-Krise zeigt exemplarisch, wie zentral die Investitionen in neue digitale Arbeitsformen sind. Dank längst etablierter Home-Office-Strukturen und digitaler Arbeitsprozesse konnte MDD ihren Betrieb wie gewohnt aufrechterhalten.

**Was dürfen wir in Zukunft von MDD erwarten?**

Bei MDD ist das Reporting von morgen bereits heute Realität. Automatisierte Datenverarbeitung und Prozesse ermöglichen effiziente Abläufe und eine optimale Zusammenarbeit. Unsere Kunden arbeiten heute auf der 100% digitalen MDD Plattform. Der Grundstein ist gelegt, um Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation ideal zu nutzen und den Austausch mit Investoren und Analysten zu vereinfachen. Unser Team unterstützt unsere Kunden mit fundiertem Know-how im Bereich Digitalisierung und Reporting, um die anstehenden Transformationen voranzutreiben, so wie wir das in den vergangenen 20 Jahren bereits erfolgreich beweisen konnten.

**MDD unterstützt das CCR schon seit über sieben Jahren als Platin-Partner – welche Vorteile aus dieser Partnerschaft schätzt du am meisten?**

Wir schätzen es sehr, Teil der CCR-Community zu sein und in diesem Netzwerk Kontakte zu Entscheidungsträgern zu pflegen. Der fundierte Austausch zu aktuellen Trends mit internationalen Experten ist für uns sehr wertvoll. Wir sind stolz, dass wir das CCR beim Ausbau und der Weiterentwicklung in den vergangenen Jahren unterstützen konnten, und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.

### ÜBER MDD

Die Management Digital Data AG, kurz MDD, betreibt als unabhängige Schweizer Systementwicklerin ihre eigene Reporting-Plattform als Software-as-a-Service (SaaS). MDD ist Ihre erfahrene Partnerin, wenn es um die digitale, sichere und effiziente Erstellung von Reports geht – vom Online-Report über das iXBRL-Filing für ESEF bis hin zum gedruckten Geschäftsbericht. Seit 2013 ist MDD als Expertin im Vorstand von XBRL Schweiz vertreten. Das im Jahr 2018 neu gegründete Schweizer Kompetenzzentrum XBRL wird zudem von dessen Initiantin Sabine Prodan, Head of Business Development bei MDD, präsiert.

[www.mdd.ch](http://www.mdd.ch)



Session powered  
by MDD

**Transparenz und Vertrauen: Die Perspektive des Investor Relations Officers (IRO)**  
Phil Fitz-Gerald, Financial Reporting Council (FRC), zeigt auf, welchen Einfluss alternative Datenquellen auf das Vertrauen zwischen Unternehmen und Stakeholdern haben. Welche Herausforderungen und Möglichkeiten die Zunahme an konstanter Echtzeit-Datenerhebung für IROs mit sich bringen und wie man in diesem Umfeld Eigner seiner Unternehmensgeschichte bleibt, erfahren Sie in der Diskussion mit Thomas Hungerbühler, IRO bei Novartis, und Michael Stäheli, IRO bei Conzeta.



\* Mehr unter [www.gbrating.ch](http://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](http://www.linkgroup.ch)

**Agentur und Mediendienstleister in einem.**

# Corporate Governance

A DRIVER OF A  
SUSTAINABLE ECONOMY

The European Green Deal has galvanised the EU to move towards a sustainable economy. Even before that, 181 CEOs of the Business Roundtable committed “to lead for the benefit of all stakeholders”. With environmental and social crises in overdrive, radical action needs to start immediately. Awareness is growing amongst businesses and policymakers but it’s not enough: now we need a plan. Below, we set out six ideas to help boards start today with the transition toward sustainability.

By Olivier Boutellis-Taft

There is now indisputable scientific evidence that continuing on a path of endless economic growth in a finite world is suicide. A few leading businesses have been taking steps to reign in their environmental impacts, but the majority needs to follow to create the system change that is needed. The European Union (EU) has shown leadership with the European Green Deal. Now, it is time to deliver.

The publication “10 ideas to make corporate governance a driver of a sustainable economy”, offers steps to guide the transition to a circular economy, by suggesting:

- changes in boards’ roles and practices in business
- legislative and non-legislative actions by EU and national policymakers and regulators

In this article, we will focus on the ideas that help businesses to make their business model sustainable.

## Boards must change to make the economy sustainable

Markets have proved to be a great transformative force: we need to leverage their power to move towards a sustainable economy. Boards can take the following actions to start transforming businesses toward sustainability:

- 1 Recognise their public interest responsibility to make business sustainable

All boards must take their responsibility to put their businesses on an accelerated path toward sustainability and ensure the survival of the business. From a business standpoint, this includes: access to raw materials, energy efficiency, supply chain resilience, social license, attracting talent and contingency planning.

- 2 Transform the business model

In practical terms, moving to a circular economy means transforming the business model. The board’s agenda must reflect this and monitor progress to that goal. The board will need to broaden its approach to risk management including: the impact of stranded assets, environmental litigation and reputational risk. Boards also need to anticipate regulatory reforms that address climate, social and environmental challenges.

- 3 Make board composition fit for (renewed) purpose

A new purpose requires new skills and a new approach. The people and processes in business decision-making will have to change. For example, as suggested by Prof. Mervyn King, the Chief Financial Officer could evolve into a Chief Value Officer, who can evaluate the company’s value creation beyond financial success. Many qualified accountants can already fill this role.

Boards should seek to diversify professional competences and ways of thinking. To this end, different cultures, genders, social backgrounds and generations should find their way into the boardroom.

- 4 Regularly (re)assess functioning and processes

Board efficiency starts with having the right people and putting effective processes in place to constantly assess the board’s functioning. Boards need to reinforce or develop:

- objective director selection and recruitment procedures
- ad hoc on-boarding and development programmes
- balanced reward and retention policies
- regular individual performance assessments
- full board assessments

To help prevent complacency and groupthink, these processes need to have independence and objectivity.

- 5 Think in an integrated way

Boards need to integrate environmental and social considerations at all levels of the business and to take a fully integrated approach to strategy, management and reporting. This can be achieved with an approach that:

- includes comprehensive scenario analysis in strategic planning
- is inclusive and efficient, and takes advantage of experimentation, decentralisation and empowerment
- measures transformative progress and shares experience on issues that are of public interest. The integrated reporting <IR> framework can be of great help in this respect. It would also help to bring order and consistency in the reporting standards landscape that remains too fragmented.

- 6 Transcend the business boundaries

Boards need to consider their entire supply chain, e.g. by conducting due diligence, as well as the stakeholders and ecosystem of the business. Impacts need to be analysed and measured, including full lifecycle assessments of products.

## Act now, act swiftly

Making our economy sustainable is a collective responsibility. In their different capacities, professional accountants play a key role at all stages of corporate governance. Good business decisions start with reliable information. As businesses change their benchmarks for success, accountants contribute by: measuring impacts, disclosing information and adding credibility.

The EU has been showing outstanding leadership, including its call for natural capital accounting in the European Green Deal. We encourage it to continue taking decisive action even if others hesitate. Competitiveness is very important, but without a viable planet, it doesn’t matter anymore. There is no time to lose, private and public actors need to act swiftly and decisively to create a sustainable economy.



OLIVIER  
BOUTELLIS-TAFT

has been Accountancy Europe’s CEO since 2006. His professional experience includes: having been a public prosecutor in France, a director with PricewaterhouseCoopers, a board member of the European Policy Centre, and a business and policy consultant. He is a lawyer and economist by training.

### ABOUT THE PUBLICATION

Read more about how corporate governance can become a driver of a sustainable economy and contact [iryna@accountancyeurope.eu](mailto:iryna@accountancyeurope.eu) to share your thoughts and ideas.

Link to the publication: <https://bit.ly/3dzn7wf>

# PURPOSE

## in the plural

The discussion about purpose seems to have come to an end in the sense that today it is hardly questioned whether a company needs one. It is now only a question of who is ahead in the competition for the best purpose. The better the purpose of a company, the more attractive it appears to the various stakeholders. But is purpose really the communicative all-purpose weapon in the battle for impact and attention? And if so, why don't we switch to thinking of purpose in the plural?

By Kai Rolker

True to the motto "A lot helps a lot", it is time to broaden the discussion about the purpose of a company. We should familiarize ourselves with the thought that there is no singular purpose that describes the purpose of a company when we think about the future of meaningful communication in reporting.

### Singular purpose

But let us start small and direct our attention to the now well-known purpose in the singular. To have one, and only one, and – even better – to formulate it in a catchy statement, has become mainstream. Purpose is part of the identity of every modern company. It is purpose that secures the license to operate, improves the company's reputation and provides decisive advantages in the competition for the best talents. In addition, there are studies that attribute higher average value growth to companies with a purpose than to competitors who have not defined a purpose.

It seems defining one's own purpose is a duty, even if by definition not all companies will ultimately be able to achieve above-average value growth.

However, before a company asks itself the question about its right purpose, the terms and definitions must be clarified. In the debate about purpose, the question is often asked how companies define themselves through their purpose. Rarely is the question asked about those other companies – i.e. those that, contrary to the trend, do not have a clear purpose. The assumption is often made that these are companies that solely serve the profane purpose of profit and therefore have not yet defined their purpose in a broader sense. It is certainly worth taking a closer look at both groups.

### Profit replaces purpose

Since purpose is currently almost undisputedly a success factor, the contemporary question in the business world is: "What do you think about purpose?" Whoever holds purpose in such a way that it is limited to profit has usually already lost the race. To define profit as your single purpose is essentially forbidden. Companies that do so are not allowed to play the purpose Game because,

according to common understanding, purpose has to have an impact on society. But isn't that thought incomplete?

First off, a company that has the best conceivable purpose must also be profitable in the long run. The world cannot be saved from the bottom of the ladder. It is also not possible to simply make profit and define this as a purpose. Every company must have a strategy for how to deal with profit. This is also part of its purpose.

«  
To define profit as your single purpose is essentially forbidden.  
»

In listed companies, internal regulations and the drive resulting from the expectations of shareholders and their advisors make that profit without purpose is inconceivable. Of course, investors can still decide whether they like the way profit is distributed or not. A company that simply pays out the highest dividends possible (and sees its purpose in doing so), will probably not be perceived of as sustainable. Similarly, companies become less and less attractive if their profits are used for investments that are no longer seen as having a long-term future, as is clearly evident in the fossil energy sector.

That said, it does not seem to make sense to speak of companies that have no purpose, because every company strives to maintain itself and to use its profits sensibly, at least from its own point of view. What is meant when companies are assumed to have profit maximization as their sole purpose is, in reality, the exclusive concentration on their shareholders. If this were the case, the entire discussion about purpose would be nothing more than a resumption of the shareholder-versus-stakeholder debate from the 1980s.



**KAI ROLKER**  
is Head Group Communications at Clariant, a leading global specialty chemicals company. Until 2012 he was Director Marketing Communications at Synthes. He studied philosophy and ancient history and holds a master's degree in communication management.

Which isn't a bad thing on its own. If the debate about purpose helps to make it visible, even to companies which do not play along, a lot has already been gained. It would mean not excluding them from the game of purpose and leaving their companies to investors who, for their part, solely pursue the goal of maximum profit.

Only recently BlackRock boss Larry Fink sent one of his infamous letters to CEOs, in which he once again reminds companies of their social responsibility. However, he has now unintentionally made the investors themselves, i.e. companies like BlackRock, the subject of debate. After all, it is the investors who decide which companies with the "right" purpose are to be rewarded on the stock market.

### Potential purpose

The digression on the question of whether profit can serve as a purpose shows that we should not simply qualify companies according to whether they have a purpose or not. We can assume that every company has a purpose, but that this purpose is often not summarized in a single sentence.

This is precisely the source of the unease that afflicts many communicators when the annual debate on the reorientation of the annual report, about whether it is not time to formulate their own purpose and communicate it to the world, opens. This edginess is not only fueled by CEOs or board members who see it the task of communication to put purpose into beautiful words. There are also numerous consultants and service providers who have long since discovered their purpose in selling others one as well. Whether anyone likes it or not, the fact remains that we cannot avoid the pivotal question.

Why do many companies find it so difficult to get to the heart of their purpose? Many professional truth seekers and purposive prophets look enviously at the pioneers of the movement. Tesla has been leading the way for years: driven by the intention to revolutionize automobility through electric drive, the company has created an exorbitant company value without being profitable. At Tesla, it can indeed be assumed that their success is largely due to the prophetic purpose of Elon Musk, comparable to what happened at Apple under Steve Jobs.

But what do you do if your own company has already successfully existed for 200 years without a purpose? Doesn't that company have to be a bit Tesla these days? De facto this seems to be the case, and you follow the advice of the purpose professionals, organize workshops, survey your employees, customers and shareholders, take into account the expectations of the Board of Directors, compare the interim results with the previous positioning – and then usually find that you end up with the result pretty much where it all started, namely with the definition of purpose itself. "Our company wants to create value for all stakeholders."

This is what we often hear. If one refers too specifically to products, one runs the risk that their short life span does not fit a long-term purpose. If you focus too much on the welfare of society or the environment, the company is accused of window dressing – or of ignoring the legitimate interests of shareholders.

It is more effective to limit the search for purpose to one's own industry and to orientate oneself towards what that industry has for a purpose in the context of global trends. In this way it is possible to define – in a narrower field – how the company, as part of a particular industry, is better able than others to contribute to achieving, for example, the Sustainable Development Goals (SDG).

Even then a problem will frequently occur: if you try to define purpose in a sentence, it will be generic or hide many aspects. At Clariant, for instance, there is currently no statement that expresses the company's purpose. As a specialty chemicals company, however, one could find one. For example, the purpose could be to contribute to reducing emissions in industry through innovative catalysts in a better and more sustainable way than the competition. But where, then, is the company's contribution to the promotion of renewable raw materials? Isn't this also a purpose worth pursuing? By its very nature, any definition of a purpose excludes all other possible definitions, even if they are equally valid.

As a result, many companies have so far not dared to formulate a purpose. It is said that there are company managers who insist that their company has a purpose, but that it is not formulated. It is better for each individual employee to do this for himself/herself in dealings with the respective stakeholders. This is, of course, one way around the problem, but the question remains whether there are other possibilities.

### What purpose and if so, how many?

Perhaps the discomfort with purpose and the difficulties in formulating it is also due to the fact that purpose has so far only been thought in the singular. It is about the purpose of the enterprise.

As previously discussed in this publication in the context of the question of the "purpose of purpose", one should not forget that this topic is also always about the individual human being. The slogan of a very successful campaign of the Volksbanken Raiffeisenbanken in Germany in 2009: "Everyone has something that drives him/her" (see Reporting Times 13/2018) served as an example. There, too, it was all about purpose, and being driven in this way is indeed something individuals and companies share.

Purpose is always purpose for someone, for the individual and his/her fellow human beings, for the company and its stakeholders. But is what the advertising campaign assumes true? Does every person have "something that drives him/her", the one purpose? The will to survive as a minimal purpose drives every human being, but this also applies

But what do you do if your own company has already successfully existed for 200 years without a purpose?

to other living beings. Although humans are not artificial products like a company, they are not only part of nature like animals or plants. As a cultural being, every human being wants to permanently change him/herself and his/her environment. Just like a company, he or she has to deal with the question of how the will to preserve himself or herself

Many companies have so far not dared to formulate a purpose.

can be legitimized. Human dignity forbids denying humanity to a person who refuses the purpose-driven legitimation of his own existence. Companies are not protected in this way. Nevertheless, it is true for both that they are repeatedly confronted with the question of their legitimation, their purpose.

There has been an increasing realization that our lives today are falling into a multitude of roles. Therefore, it now seems almost strange when academic or professional titles are associated with the name. The "Doctor Miller", the "Major Smith" or the "Captain McDowell" are salutations that are heard less and less often. We know that the "Major Smith" perhaps gives yoga classes in her free time and the "Captain McDowell" is the parents' representative in the kindergarten, where his title takes a back seat, and even as a Colonel General he enjoys no greater privileges than the stay-at-home dad, who, like him, is active there in the role of father.

In every role there is a purpose that we can more or less influence. In my role as parent spokesperson in the kindergarten, I follow the purpose of improving the social life of the institution. But I can also decide to accept the role only because nobody else has volunteered. Then the purpose is simply to fulfil the statutes of the institution. Of course, we do not formulate the exact purpose for all roles. Why should we? We are only confronted with it when we have to make a decision regarding the role.

What do we learn from this? Even a company does not have to serve a purpose. It must define its stakeholders and "purposefully" recognize their individual needs and respond to them. What has always been striven for in communication would then apply, i.e. addressing the target group in a way that is appropriate for said group.

Of course, the same applies to the differentiated formulation of the partial purposes as to the one major purpose, namely that a cautious decision has to be made with regard to the scope. Saving the whole world is not everyone's cup of tea, nor does every stakeholder group have this expectation. It is more important to refer to what brings profit, because this secures the existence of the company and only as a profitable company can it fulfill stakeholder's expectations.

In the future it will be important to impress upon each stakeholder group that purpose is only to be had in combination with profitability, but that it is not realistic to define the one, all-encompassing purpose that serves all needs equally. Purpose in the plural, as a concept, is more demanding than the classical purpose in the singular, but at the same time it makes the work of communicators easier since they are no longer required to say everything in one sentence and still not get it right for everyone.



Remote Live Webcasting from home

# Stay connected with your stakeholders in these difficult times

In times of uncertainty, an ongoing dialogue is more important than ever. But remote work and participants spread over various locations limit your options.

The Live Webcast Solution from Swisscom helps you to provide your stakeholders with the information they need—even from your workplace at home.

**Secure. Reliable. Professional.**

**swisscom**

[www.swisscom.ch/virtual-conferencing](http://www.swisscom.ch/virtual-conferencing)



THOMAS  
BERNHARDSGRÜTTER  
Director Investor Relations,  
Sonova Holding



MANUELA SUTER  
CFO,  
Bucher Industries AG

SILVIA OPPLIGER  
Head of Group  
Communications,  
Bucher Industries AG

# 7 ANTWORTEN VON

1 Das Reporting gewinnt immer mehr an Bedeutung als wichtiger Kommunikationskanal für verschiedene Zielgruppen mit teilweise unterschiedlichen Bedürfnissen. Es ist daher wichtig, diesen sich konstant verändernden Ansprüchen gerecht zu werden und einen gemeinsamen Nenner zu finden.

2 Neben der traditionellen Berichterstattung zielen wir mit dem Geschäftsbericht auch darauf ab, unsere Strategie verständlich darzulegen und greifbar zu machen und so das Interesse der verschiedenen Zielgruppen zu wecken. Des Weiteren liefern wir Hintergrundberichte und porträtieren jedes Jahr im Detail einen unserer Kunden, um den Lesern zu vermitteln, wie unsere Produkte das Leben der Höreräteträger positiv beeinflussen.

3 Das Reporting ist ein integraler Bestandteil unserer unternehmensweiten Kommunikationsstrategie. Die erwähnten Strategietexte, Porträts, Filme und Hintergrundgeschichten werden nach der Publikation breit für interne und externe Berichte, Events und Präsentationen weiterverwendet.

4 Seit 2018 publizieren wir den Geschäftsbericht nur noch elektronisch und können Klickraten und Download-Zahlen der einzelnen Sektionen und Sprachversionen messen. Wir gewinnen so einen Überblick, wie breit der Geschäftsbericht genutzt wird und welche Themen von besonderem Interesse sind. Zudem erhalten wir von verschiedenen Zielgruppen direktes Feedback, das wir in die Weiterentwicklung einfließen lassen.

5 Analog zu anderen Entwicklungen in der EU gehe ich davon aus, dass die Pflicht zum ESEF im Laufe der Zeit den Druck auch auf Schweizer Unternehmen erhöhen wird, dieses Format einzuführen. Insbesondere bei Unternehmen mit einer breiten Aktionärsbasis in der EU dürfte dies der Fall sein.

6 Das Geschäftsberichte-Rating ist für uns eine Messgrösse, mit der wir die Attraktivität unseres Reportings abschätzen können. Es gibt einen Einblick, welche Aspekte des Berichts aufgrund objektiver Kriterien als gut bewertet werden und wo noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Das Rating erlaubt ein Benchmarking mit anderen Firmen und identifiziert positive Beispiele, von denen man noch lernen kann.

7 Wir sind mit dem heutigen Format unseres Geschäftsberichts zufrieden. Daher konzentrieren wir uns darauf, uns inhaltlich zu verbessern und im Bereich Benutzerfreundlichkeit noch besser auf die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen einzugehen.

1

**Was beschäftigt Sie derzeit in Sachen Reporting am meisten und warum?**

2

**Mit Blick auf unser Leitthema: Welchen Impact erhoffen Sie sich durch Ihre Berichterstattung?**

3

**Wie ist das Reporting strategisch in Ihrem Unternehmen verankert?**

4

**Wie messen Sie den Erfolg Ihres Geschäftsberichts?**

5

**In der EU wird das European Single Electronic Format (ESEF) für die Berichterstattung zur Pflicht. Welchen Einfluss hat dies aus Ihrer Sicht auf Schweizer Unternehmen?**

6

**Welchen Stellenwert haben Geschäftsberichte-Ratings für Sie?**

7

**Was werden Sie beim nächsten Geschäftsbericht anders machen?**

1 Der Fokus auf das Wesentliche. So haben wir für den Geschäftsbericht 2019 das «Streamlined Reporting» umgesetzt mit den drei Fokusthemen Performance, Investiertes Kapital sowie Finanzierungs- und Risikomanagement. Der Finanzbericht ist damit schlanker und themenorientierter und es gibt weniger Redundanzen – selbstverständlich bei gleicher Transparenz.

2 Wir wollen den Leserinnen und Lesern vermitteln, was Bucher Industries ausmacht: zum einen, was wir herstellen, zum anderen, wie wir das machen, also unsere Werte und Kultur. Sie sollen spüren, dass wir unsere Werte leben, Worte und Taten im Einklang stehen. Nehmen wir die finanzielle Solidität: Unseren Anspruch einer starken Bilanz setzen wir seit Jahren um, was in einer Eigenkapitalquote von rund 50% zu erkennen ist.

3 Das interne Reporting unterstützt uns bei strategischen Entscheidungen. Wir berichten monatlich die wichtigsten Kennzahlen an den Verwaltungsrat. Das interne Reporting ist zudem stark mit der externen Berichterstattung verknüpft und basiert auf gleichen Grundprinzipien.

4 Für uns sind die Mitarbeitenden eine wichtige Zielgruppe. Wir möchten, dass sie sich wiederfinden in unserem Geschäftsbericht. Das gelingt in erster Linie über die Erfolgsgeschichten, die wir auch über Social Media verbreiten. Eine Art Erfolgsmessung haben wir durch die Zahl der «Likes» von Mitarbeitenden, die wir für unsere Posts erhalten.

5 Im Moment ist der Einfluss noch gering. Doch ist es nicht auszuschliessen, dass der Druck auf Schweizer Unternehmen wächst, das Format ebenfalls anzuwenden – oder der Regulator nachzieht und die Verpflichtung in der Schweiz auch einführt.

6 Das Wichtigste an solchen Ratings ist für uns der Überblick über aktuelle Trends. Was machen andere Unternehmen im Hinblick auf integriertes Reporting, Online-Berichterstattung, Storytelling? Das leistet Orientierungshilfe bei der Diskussion der künftigen Strategie.

7 Wir möchten die Erfolgsgeschichten und damit das Leitthema noch stärker an die anderen Inhalte des Geschäftsberichts heranbringen.

# CCR Academy

EXCLUSIVELY FOR MEMBERS

The Center for Corporate Reporting (CCR) is broadening its range of services for member companies. Since its inception in 2014, the center of excellence has provided content support to its growing membership – through advisory services at the Helpdesk, company-specific analyses and peer-to-peer learnings at CCR Roundtables, and in customized workshops. The launch of the CCR Academy brings together a wide variety of valuable expertise and wealth of experience from the CCR network into an annual program specifically tailored for members.

In a parallel-running workshop with like-minded peers Seniors deepen their knowledge, discuss the latest trends with experts and peers and develop common scenarios pertaining to prospective developments.

## Thematic webinars

Experts provide valuable inputs on current, selected topics in this member-exclusive webinar series. Saving travel time and costs, members can dial in and take advantage of an informal exchange with peers and topic experts.

## Digital knowledge platform

It is now easier than ever to get a comprehensive overview of relevant topics, recommendations for action and expert opinions in corporate communications. The new digital knowledge platform brings together existing content and is permanently available for CCR members. Gain access to the recordings of the keynote presentations and best practice sessions of the annual Geschäftsberichte-Symposium. View presentations from CCR Roundtables and specialized webinars at your leisure. Get inspired by the detailed findings and recommendations for action from the “Corporate Reporting Monitor” studies and take advantage of the practical solution proposals and checklists.

Throughout the year the CCR Academy offers interesting training opportunities and space to discuss latest trends and practical experience. The three cornerstones of the Academy comprise a range of content, formats and channels.

## Skills training for Juniors – further development for Seniors

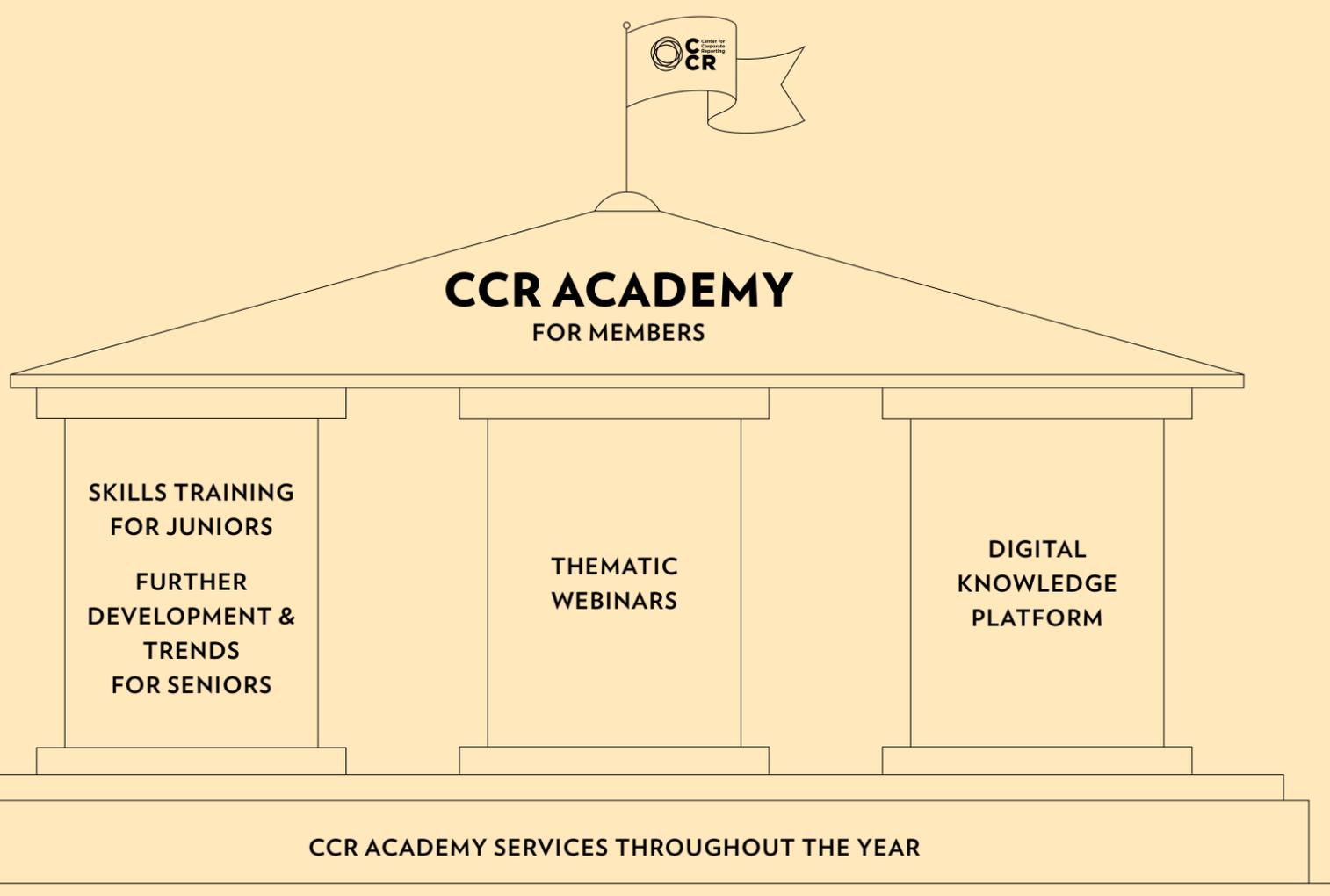
The Academy enhances your skills in corporate reporting related subjects. In a half-day training program, Juniors obtain scientifically valid and practice-based expert input. In addition to basic knowledge, the focus is on dialogue and discussion of best practice examples so that participants can transfer knowledge into practical application and develop their own personal network. After successful completion of the Academy, participants receive a certificate.

### ACCESS FOR MEMBERS ONLY

The membership categories II and III benefit from access to the **CCR Academy** free of charge.

Throughout the year, the **CCR Helpdesk** is your central point of contact for any kind of questions – be it for strategic or operative matters. We research facts, classify trends and provide you with customized solutions.

[www.corporate-reporting.com/helpdesk](http://www.corporate-reporting.com/helpdesk)  
or +41 44 446 83 50



# TRANSFORMING BUSINESS PRACTICE THROUGH IMPACT VALUATION

Imagine social, environmental, and governance (ESG) impacts were systematically integrated into every business decision, without the need for abstract sustainability narratives. Companies completely integrated sustainability into their corporate culture because sustainability is fully ingrained in their incentive systems. Investing in projects with negative stakeholder value is as undesirable as to invest in a venture that leads to a financial loss. Our decisions are holistic.

By Sonja Haut and Denise Weger

We would start to see ESG not as a cost factor but as a driver of growth, a chance to work on new products and business models that would be both profitable and serve society. At Novartis, we believe that achieving this form of stakeholder capitalism is not only feasible but necessary to solve the massive challenges our society is facing as described by the United Nation's Sustainable Development Goals. We believe that the concept of "Impact Valuation" will help get us there, and we therefore started to design a methodology.

## What is Impact Valuation?

Impact Valuation is a new method to perform monetary assessments of the economic, ecological, and social impacts of business activities along the value chain. Historically, most of these impacts were considered "externalities", which had little or no consequences on how companies run their business. The main reason was that the costs of these "externalities" were taken up directly or indirectly by other stakeholders or the society at large. The most prominent example is CO<sub>2</sub> emissions. New regulations, growing stakeholder influence, and changing market dynamics are forcing businesses to internalize these "externalities".

Impact Valuation looks at impacts from very different fields (e.g., emissions, health, human capital) and converts them into a common unit. This way, they can be more easily compared, and trade-offs are made transparent and thus can be considered. This way, Impact Valuation helps quantify what previously seemed unquantifiable.

## Monetization is a vital step to gain relevance

To lift the considerations of stakeholder impacts from niche conversations to the leadership and executive level, a monetization of economic, social and environmental impacts is necessary. Money is the language of business; translating impacts into monetary terms makes them compatible with existing management frameworks. Using money as a leveling language enables people who are not experts in these various fields to engage with subject matter specialists and empowers leaders to get further guidance on how these impacts can be integrated into business steering and decision-making.

## Impact Valuation at Novartis

At Novartis, we have been exploring Impact Valuation since 2015 on a project, country and corporate level. We have established calculation models that reflect economic, social, and environmental impacts of our most material issue areas along their impact pathways. Through these models, we capture our most relevant positive and negative externalities, whether they are caused intentionally or unintentionally. By mapping out our externalities' effects on the environment and on society (e.g. on human health), we derive valuation factors that determine the price, or value tag, of each impact factor. We apply this methodology for the direct impacts of our operations as well as for impacts of our entire value chain.

As an annual output, we report monetized impacts across all our established Impact Valuation indicators internally as well as on a consolidated level in our sustainability report (Novartis in Society).

## Creating awareness

Despite our long experience, we still see significant challenges before Impact Valuation will be fully embedded in central business processes at Novartis. While we can already offer impact data for our most material issue areas, the model is not yet complete as many impact factors still need to be addressed. Where results are available, they are often based on valuation models that rely on macroeconomic data. In addition, international standards and commonly accepted definitions are missing. Our approach to Impact Valuation therefore requires explanation, and we need to train work colleagues as well as external stakeholders such as investors to use it. The data would be more accepted and more comparable between different companies if it were based on internationally recognized standards rather than a proprietary solution.

## Creating an international standard

To support the global standardization of Impact Valuation, Novartis co-founded the Value Balancing Alliance in collaboration with seven other multinational organizations as well as the support of the "Big Four" accounting firms. The Value Balancing Alliance is mandated to identify a common method for assessing and monetizing a corporation's total impact in a manner that is scalable and applicable to companies of any size. To do so, the alliance collaborates with experts from accounting, finance, and sustainability as well as subject matter experts from the different impact areas. It aims to initiate a dialog and public discourse on methods, critical assumptions, the required micro- and macro-economic data, as well as the correct positive or negative valuation factor for each of the different impacts.

## Get involved

A first draft of the Value Balancing Alliance's work – a standardized framework – will be presented this year. We are convinced that the alliance will inspire more and more companies to pilot and implement Impact Valuation and report their results. We believe it is time for the corporate sector to step up and take responsibility in contributing to solving society's challenges – Impact Valuation is a step in the right direction.



**SONJA HAUT**  
has developed the Financial, Environmental and Social impact valuation approach at Novartis since 2015. In this role, she co-authored case studies on the social impact of living wages, the social impact of pharmaceutical products, on the environmental impacts of global supply chains and on the economic impacts of global supply chains.



**DENISE WEGER**  
joined Novartis in 2012. In Global Health and Corporate Responsibility she leads the company's Materiality Assessment at corporate and country level. In her role as Senior Manager she supports the Strategic Measurement and Materiality Team in various other strategic initiatives such as Novartis' Impact Valuation efforts. Denise Weger formally represents Novartis at the Value Balancing Alliance to standardize Impact Valuation internationally.



Session powered by Diction

**Give externalities a financial value**  
The success of a business is no longer defined by its bottom line alone, but includes value created for a variety of stakeholders. As a consequence, additional information which is nonfinancial in nature, is required to describe and understand business performance. This is the ambition of the newly formed "Value Balancing Alliance", co-founded by Novartis and SAP who present their case studies.

GEMEINSAM GESTALTEN WIR EIN

# Neues Wirtschafts- paradigma!



PROF. DR.  
RENÉ SCHMIDPETER

ist international anerkannter Managementstrategie, Vordenker und Speaker. Er hat den Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für internationale Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility an der CBS in Köln inne. Seit über 20 Jahren arbeitet und forscht er in Expertengremien und Hochschulen im In- und Ausland.



PATRICK BUNGARD  
ist Mitgründer und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH sowie Dozent für Wirtschaftswissenschaften (CBS International Business School, Donau Universität Krems) mit Schwerpunkt Nachhaltiges Management. Er ist Autor in unterschiedlichen Fachzeitschriften und Speaker zum Thema Nachhaltigkeit tätig.

Wirtschaftsvordenker sehen die Transformation unserer Wirtschaft durch die aktuellen Ereignisse der Corona-Krise extrem beschleunigt. Bereits vor der Krise hat die Erklärung von 181 amerikanischen CEOs (darunter führende Unternehmen wie Apple, Amazon, General Motors und Walmart) die Sicht auf unser Wirtschaftssystem grundlegend verändert. Anstelle der über Jahrzehnte verfolgten Profitmaximierung wurde die umfassende Wertschöpfung für alle Stakeholder sowie ein positiver Impact für die Gesellschaft als oberstes Unternehmensziel eingefordert. Damit stellten die führenden Manager schon im Herbst 2019 das bisherige betriebswirtschaftliche Paradigma des «Shareholder Value» grundlegend in Frage.

Empirische Studien zeigen, dass Unternehmen, die wesentliche Nachhaltigkeitsthemen in ihr Geschäftsmodell integrieren, erfolgreicher wirtschaften. Betriebswirtschaftliche Potenziale wie die Verbesserung der Arbeitgebermarke, die Erhöhung der Attraktivität eines Unternehmens auf dem Finanzmarkt oder schlicht die umfassenden Marktpotenziale nachhaltiger Produkte haben sich bis in die Chefetagen und Strategieabteilungen herumgesprochen. Und auch die Politik gestaltet proaktiv eine neue wirtschaftliche Rahmenordnung. Im Rahmen des «Green Deal» der Europäischen Union werden immer mehr Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit geführt.

Um mit diesen «neuen» Anforderungen der Stakeholder erfolgreich umzugehen, braucht es eine «nachhaltige Unternehmenstransformation». Die Krise zeigt eindrücklich, dass das oft propagierte Gegensatz-Denken zwischen Profit und gesellschaftlichen Interessen (aktuell: Schutz von Leben und Gesundheit) schnell an seine Grenzen stösst. Erfolgreiche Unternehmer machen es bereits vor, wie das klassische Gegensatz-Denken zwischen wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltiger Entwicklung überwunden werden kann. Sie entwickeln integrierte Managementansätze, die die Wirkungen des Unternehmens messen und steuern, mit dem Ziel, entlang der gesamten Wertschöpfungskette für alle Stakeholder gleichermaßen Wert zu schaffen.

## Praxisbeispiel 1: Der Porsche-Nachhaltigkeitsindex (PNI)

Mit der Entwicklung des Porsche-Nachhaltigkeitsindex (PNI) positioniert sich der Automobilkonzern, seine unternehmerischen Aktivitäten zukünftig auf einem klaren und individuellen Nachhaltigkeitsverständnis aufzubauen und bestehende Widerspruchsvorstellungen zwischen nachhaltigen Geschäftsmodellen und der Schaffung von ökonomischen Mehrwerten und Wachstum aufzulösen. Dabei sollen nicht nur negative Auswirkungen auf die Gesellschaft vermieden, sondern auch ein klarer Fokus auf die Schaffung von positiven Wirkungen gelegt werden.

Der PNI verfolgt die Grundidee, Nachhaltigkeit holistisch zu messen und zu steuern, ein eigenes Nachhaltigkeitsverständnis zu schaffen, externe Nachhaltigkeitsstandards zu integrieren und Wertschöpfung von negativen Umweltauswirkungen zu entkoppeln.

Durch den iterativen Entwicklungsprozess des PNI und den damit einhergehenden Einbezug aller relevanten Fachbereiche von Porsche schafft er ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis im Unternehmen. Der PNI setzt sich aus Zielen für die Handlungsfelder «Innovative Mobility», «Reliable Partner» und «Go to Zero» zusammen. Die Handlungsfelder sind eng an die beschriebenen Dimensionen der Nachhaltigkeit «Ökonomie»,

Unternehmen stehen am Scheideweg: Transformation oder Stagnation? Die aktuelle Krise zeigt: Ein neues Management-Mindset sowie eine integrierte Steuerung und Messung von Nachhaltigkeit haben das Potenzial, unsere Wirtschaft in der Zeit nach der Krise grundlegend neu zu prägen.

Von René Schmidpeter und Patrick Bungard

«Soziales» sowie «Ökologie» angelehnt und orientieren sich an der Porsche-Wertschöpfungskette. Im Rahmen einer «9×9 Matrix» bildet der PNI mit ausgewählten strategischen Kenngrößen die wichtigsten Aspekte im Nachhaltigkeitsverständnis des Unternehmens ab. Die KPIs stehen dabei repräsentativ für ihr Themenfeld und bilden einen quantifizierbaren Teil von Porsches Nachhaltigkeitsaktivitäten ab.

## Praxisbeispiel 2: Breeze Technologies – Artificial Intelligence Against Air Pollution

Neben Vorreiterunternehmen wie zum Beispiel Porsche sind es vor allem auch Unternehmensgründer, die exemplarisch für ein neues Unternehmensparadigma stehen. Sie entwickeln Geschäftsmodelle, die Wegbereiter für Milliardenmärkte darstellen und enorme Wirkungshebel auf gesellschaftlicher Ebene mitbringen. Diese neue Generation der «Gründer» zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass das Unternehmen vom gesellschaftlichen Impact und vom «Purpose» ausgehend gedacht wird.

Ein Beispiel für diese Generation neuer Unternehmen ist das Start-up Breeze Technologies, das sein Geschäftsmodell rund um das Thema Luftverschmutzung aufbaut. Luftverschmutzung ist die grösste umweltbedingte Gesundheitsbedrohung unserer Zeit. Sie tötet neuesten Schätzung zufolge 7 Millionen Menschen pro Jahr und kostet die Weltwirtschaft jährlich 5 Billionen USD.

Breeze versucht hier proaktiv entgegenzuwirken. Mittels eigener, kostengünstiger Luftqualitätssensoren werden Schadstoffdaten gesammelt, eine hyperlokale Karte der Luftqualität erstellt und mit einem Katalog von mehr als 3500 Aktionen zur Luftreinhaltung abgeglichen. Die potenziellen Auswirkungen auf den Menschen werden automatisch berechnet. Eine künstliche Intelligenz empfiehlt dann die effizientesten Interventionen für lokale Herausforderungen, wodurch die Wirksamkeit von Luftreinhalteplänen um das Zehnfache gesteigert werden kann.

## Fazit

Wir erleben derzeit alle gemeinsam grossen Veränderungen – einen Wandel, den wir positiv gestalten können. Es ist nun an der Zeit, in nachhaltige Wirtschaftsstrukturen, verantwortungsvolle Entscheidungen und nachhaltige Kreislaufwirtschaften zu investieren. Denn neben der Corona-Krise sind besonders der Klimawandel und der Verlust der Artenvielfalt weitere grosse Herausforderungen für die Menschheit – die wir mit einem neuen Wirtschaftsdenken lösen können.

# «Tue Gutes und berichte integriert darüber»

Belimo erfüllte ESG-Kriterien, lange bevor überhaupt jemand wusste, wofür diese drei Buchstaben stehen. 44 Jahre nach seiner Gründung hat das Unternehmen in kürzester Zeit mit einem integrierten Nachhaltigkeitsbericht nachgezogen. Ein Best-Practice-Beispiel.

Von Gérard Moinat

Belimo ist seit seiner Gründung im Jahr 1975 ein Cleantech-Unternehmen. Damals revolutionierte das Start-Up aus dem Zürcher Oberland die Welt der Lüftungsanlagen mit direkt auf die Klappenachse aufsteckbaren Antrieben. Diese sind nicht nur bedeutend schneller zu montieren als die bisherigen, pneumatisch gesteuerten Regelsysteme (zwei Drittel Zeitersparnis), sondern sie sparen durch bedarfsgerechte Steuerung von Klimaanlage seither auch weltweit viel Energie.

Verschwiegen hat das Unternehmen diesen Impact nie; ihn an die grosse Glocke gehängt aber auch nicht. Gerade in seinem Leitmedium, dem Geschäftsbericht, waren die Informationen zum Thema dünn gesät: Trotz seines ESG-berichtswerten Wirkens kam das Unternehmen bisher gerade mal auf sieben Seiten Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Diese nahm sich zwar einiger wichtiger Themen an, wie nutzenorientierte Nachhaltigkeit, ökologisches und soziales Handeln. Doch einen wichtigen Aspekt der Nachhaltigkeit, den Energieeinsparungsnachweis seiner Produkte, blieb das Unternehmen seinen Ansprechpartnern gegenüber schuldig.

## Wesentlichkeitsmatrix als Kompass

Zusammen mit dem externen Nachhaltigkeits-Spezialisten Sustainerv formierte sich deshalb ein dezidiertes Team, bestehend aus CEO, CFO, Global Quality, Strategic Initiatives sowie Investor Relations, um in mehreren Workshops die Grundlagen zu erarbeiten. Erstes Ergebnis dieser Bemühungen war die Wesentlichkeitsmatrix. Diese dient dazu, die strategisch relevanten Themen herauszuschälen, und gilt als eigentlicher Kompass aller darauffolgenden Prozessschritte.

Danach ging es daran, die passende Form des Berichts zu definieren. Schnell fand Belimo die richtige Lösung für sich: den integrierten Nachhaltigkeitsbericht. Nur ein solcher überbrücke den Graben zwischen Corporate und Sustainability Strategy, so die Überlegung.



GÉRARD MOINAT

ist Investor Relations Manager bei Belimo und verantwortlich für die externe Kommunikation, insbesondere gegenüber den Aktionären und Analysten, sowie für die Erstellung des Geschäftsberichts inklusive des integrierten, GRI-konformen Nachhaltigkeitsberichts.

## Bei der Struktur das Rad nicht neu erfinden

Der Prozess der eigentlichen Berichterstellung startete im Frühjahr 2019 mit dem Versand von Fragebögen an ausgewählte Themenverantwortliche im Unternehmen. Deren Antworten sollten massgeblich der Erstellung der Management Approaches dienen. Diese sind alle ähnlich aufgebaut und beschreiben, weshalb das Thema für die Nachhaltigkeit relevant ist, wie es gemanagt und – fast am wichtigsten – wie es gemessen wird. Der Projektleiter entschied sich dafür, die Fragebögen für jeden der 16 ausgewählten Themenkreise schriftlich auszuformulieren – quasi als inhaltliche Basis des Berichts.

Der Versand der Fragebögen war gleichzeitig auch mit reichlich Überzeugungsarbeit verbunden, da viele Abteilungen erstmals mit dem Thema konfrontiert waren. Sie zeigten sich zwar alle sehr interessiert und waren bereit, ihren Beitrag zu leisten, stellten aber auch berechtigte Fragen zum Thema. Mit den ausgefüllten Fragebögen konnte nun mit dem Schreiben der Management Approaches begonnen werden. Sustainerv unterstützte Belimo bei diesem Schritt. Die Datensammlung für den erweiterten Nachhaltigkeitsbericht wiederum wurde im Group-Controlling angesiedelt. Zeitgleich begann der Grafiker, die bisherigen und die neuen Teile der Berichterstattung zu einem harmonischen Ganzen zusammenzufügen.

In der nächsten Prozessphase galt es auch, die ersten Fragen zur inhaltlichen Struktur des Berichts zu klären. In diesem Stadium ist es empfehlenswert, sich an bestehende Frameworks des Unternehmens zu halten. Erstens verstehen dies die Mitarbeitenden besser und zweitens bettet sich das Nachhaltigkeitsthema so passender in die bestehende Strategie ein. Solche Frameworks finden sich zuhauf – beispielsweise in Form von Strategiepapieren, Leitbildern oder Werte-Matrizen.

## In Erwartungsmanagement investieren

Es hat sich überdies bewährt, die ersten Ideen zu Struktur, Layout und Stossrichtung des Reports mit Vertretern des Verwaltungsrats vorgängig zu diskutieren. Dies ermöglichte es uns, einen strukturell fertig ausgearbeiteten Entwurf bereits frühzeitig dem Gesamtverwaltungsrat vorzulegen.

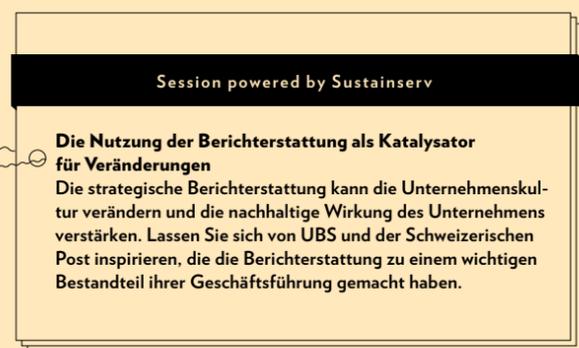
Klar, viele Detailfragen mussten auch nach dessen Freigabe noch geklärt werden. Und der Übergang von einem Word-File zu einem gelay-outeten Bericht birgt mehr Fallstricke, als man gemeinhin vermuten würde. Insbesondere musste der Nachhaltigkeitsbericht in ein und dieselbe Berichtsstruktur eingebettet werden, wie die GRI-Standards (Stakeholder-Grafiken, Verweistabellen etc.), SDG-Bezüge, der UN Global Compact sowie der Vergütungsbericht, die Corporate Governance und der Finanzbericht. All dies wurde durch die vorgängige Abnahme durch den Verwaltungsrat jedoch erheblich erleichtert.

So entstand ein integrierter Bericht mit neu 140 statt 108 Seiten. Davon entfallen 83 Seiten auf den Nachhaltigkeitsbericht. Das eigentliche Kernstück des neuen Nachhaltigkeitsberichts ist der Nachweis der durchschnittlichen Energieeinsparung pro Antrieb. So viel sei hier verraten: Belimo-Antriebe sparen im Laufe ihrer gesamten Betriebsdauer 24 Mal mehr Energie ein, als bei ihrer Herstellung verbraucht wird! Der Nachhaltigkeitsbericht enthält neben den Fakten und Kennzahlen aber auch spannende Texte und anschauliche Beispiele.

## Grundlage für die Zukunft

Die Publikation des ersten integrierten Berichts im März 2020 wird von der COVID-19-Krise überschattet. Der Nachhaltigkeitsbericht 2019 und die Erfahrungen aus der Konzept- und Erstellungsphase stellen jedoch eine solide Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Strategie und Berichterstattung dar.

Für die Folgejahre werden Nachhaltigkeitsziele definiert. 2020 fliessen diese in die organisationsweiten Zielsetzungen ein. Mit der Etablierung und Fortentwicklung des Nachhaltigkeitsberichts entwickelt sich auch die dazugehörige Organisation weiter. Dies bedeutet, dass neue Aspekte, wie beispielsweise ein «Nachhaltigkeits-Controlling» dazukommen oder dass das Projekt von einem Steering Committee begleitet wird. Dieses soll neben der strategischen Weiterentwicklung auch Fragen bezüglich angrenzender Bereiche wie CDP, SIX-Opting-in und dem Umgang mit der Vielzahl der ESG-Ratings beantworten und so das Thema inhaltlich vorantreiben.



CORPORATE ACTIVISM IN AN

# AGE OF

# UNCERTAINTY

Over the past few years, the corporate world has emphasised the need to shift from a business approach based purely on economic gains to one that recognises and protects the needs and long-term interests of society. Employees, customers, suppliers and local communities are starting to gain importance vis-à-vis shareholders in an interconnected world where every individual is entitled – and somehow expected – to voice his opinions and advocate for the causes he believes in.

By Anthony Gooch



#### ANTHONY GOOCH

is Director of Public Affairs & Communications at the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Mr. Gooch is responsible for developing and implementing the OECD's public affairs, communications and engagement strategies, leading outreach to the Organisation's broad stakeholder base. He pioneered the award-winning OECD Better Life Index, and is the Director of the OECD Forum and Global Parliamentary Network. He has a Postgraduate degree in Political Science & International Relations from the Institut d'Études Politiques de Paris and an MA in Modern History from Cambridge University.



**Brands are coming to the realisation that they cannot carry out their business in a social vacuum. They need to draw in consumers by addressing causes that matter to them personally and earning their trust, all while seeking authenticity.**



The idea that businesses should go beyond their corporate purpose and serve the larger community is not a new one. As early as 1904, English philanthropist and businessman Joseph Rowntree took the responsibility of his position to another level by building New Earswick, a village in York, to ensure that the workers of his factory had access to decent homes at affordable rents. Rowntree was a firm believer in the idea that corporate power came with social responsibility.

Today, in an era marked by instability and complexity, who can act as our social compass? The 2020 Edelman Trust Barometer found that 92% of surveyed employees expected their CEO to take a stand on at least one social issue, such as climate change, income inequality and ethical use of technology. Similarly, 74% of respondents expected their CEO to initiate change rather than wait for government to impose it. But who is to decide whether corporate leaders should take a public stand or act on issues outside their core business and areas of expertise? What are the greatest gains – and limitations – of corporate activism?

#### The value of corporate activism

The OECD's mission is "Better Policies for Better Lives". We work with countries around the world, helping to drive and inform initiatives to improve the well-being of citizens, addressing a full range of multifaceted and complex challenges both at the international and national levels.

Delivering on these ambitions requires the buy-in and active support from a broad range of stakeholders across society, including the private sector, which not only has a role in helping to shape policy, but also in implementing it. Given the complexity of modern economies, it is unrealistic to expect governments to act alone in this respect.

Similarly, brands are coming to the realisation that they cannot carry out their business in a social vacuum. They need to draw in consumers by addressing causes that matter to them personally and earning their trust, all while seeking authenticity.

In May 2019, the CEOs of thirteen large global companies joined forces with four environmental non-profit organisations to launch the CEO Climate Dialogue. In a major push to move government policies towards more effective climate change responses, these CEOs established guiding principles to address a perceived governance gap.

Along the same vein, business leaders endorsed the new stakeholder-centric Davos Manifesto during the 2020 World Economic Forum. This Manifesto argues for "stakeholder capitalism", where private companies act as trustees of society and commit to the implementation of policies and decisions that harmonise various stakeholder interests while strengthening the long-term prosperity of the business.

At the OECD we launched the Business for Inclusive Growth Initiative, a global coalition of private companies committed to better link public policies and business practices to fight against inequality.

These snapshots evidence how CEOs are moving well beyond traditional forms of corporate social responsibility and responsible business conduct.

## REFERENCE LIST

- About the 2020 Edelman Trust Barometer: <https://bit.ly/2VMI3bl>
- About the CEO Climate Dialogue between thirteen large global companies: [www.ceoclimatedialogue.org](http://www.ceoclimatedialogue.org)
- About the new stakeholder-centric Davos Manifesto: <https://bit.ly/34Fd3Oc>
- About the OECD's Business for Inclusive Growth Initiative: <https://bit.ly/2Vs13ve>

### Corporate activism, a generational ask?

Many studies observe that corporate activism is a “generational ask”. A 2018 US study found that overall 65% of the public favour CEO activism, but there are generational differences: 71% of Millennials and 63% of Generation X approve of CEO activism compared to 46% of Baby Boomers. This intergenerational difference can be explained by the growing disillusionment of young people with corporate life. Whereas baby boomers sought out workplaces that offered stability and high pay, Millennials have new priorities. According to a PwC report “Millennials at work – Reshaping the workplace”, “Millennials want their work to have a purpose, to contribute something to the world and they want to be proud of their employer”.

Twenty years ago, it was rare to see businesses taking a public stand on emotionally charged social issues. Benetton were first movers in this respect, launching the Colors of Benetton campaigns of the mid-1980s to embrace multi-ethnicity and reject racism and then moving on to raise awareness on HIV in the early 1990s. Today, this type of “shockvertising” would be less surprising to many of us.

Corporate activism has become more mainstream thanks to the fundamental realignment in the balance of power between corporations, employees and customers.

### The risks and limitations of corporate activism

Whereas more socially active CEOs might be music to many people’s ears, beauty is always in the eye of the beholder. In a politically polarised environment, CEOs need to think about how each of their statements and actions will be perceived.

Not everyone agrees that businesses should demonstrate greater activism on societal matters. No other than Warren Buffett, American business magnate and philanthropist, stated in a recent interview with the “Financial Times” that it was wrong for companies to impose their views on “good practices”, as they are in no position to play the role of moral arbiters. In his eyes, a business executive should not define the allocation of the shareholder’s dollar. This statement resonates well with Milton Friedman’s well-known essay from 1970, according to which business’ sole social responsibility is to make profits. Under this view, businesses should rather advance shareholders’ interests through ex-post measures, such as philanthropy and progressive taxation.

Another important point about the limitations of CEO activism is that it will not play a transformative role, unless it is long-term, sustained and systemic. Andrew Edgecliffe-Johnson warns: “If corporate purpose remains the preserve of a small group of western chief executives on the Davos circuit, it will fall short.”

Finally, the decision to engage in activism needs to be weighed up against the cost of inaction, which can sometimes be higher than the risk of engaging in political or social advocacy. If you decide not to take a stand on an issue, you run the risk of your position being decided for you in the public eye, as silence is often treated as complicity.

### CONCLUSION

#### Corporate activism today: the challenges of COVID-19

Today more than ever, the world needs leadership. As I was writing this article, the World Health Organisation declared the COVID-19 outbreak a global pandemic. This context is a real test for global leaders as it raises unprecedented challenges at all levels: multilateral, national, corporate and individual. “Business as usual” won’t be an option. This calls for a reflection on our collective responsibility and individual sense of entitlement, whilst bearing in mind the lack of choice and freedom many are now confronted with. This health crisis will expose and further magnify multiple facets of inequality – whether amongst workers, within healthcare systems, in terms of access to digital communications or quality housing. This is a global challenge which we are yet to address fully.

CEOs face pressure to constantly adapt to ongoing developments while placing increasing emphasis on the needs of “stakeholders” as much as those of “shareholders”. Production delays, heightened demand and economic fallout are coming to the fore for many, when they are not already a daily struggle. As stated in the Edelman Trust Barometer special report on COVID-19, “this is a considerable new responsibility for the corporate sector”.

In this context of foreseeable hardship, some leaders have taken action. Examples vary in scale and reach, from small businesses to multinationals – they are rising to the challenge.

Just to name a few: in Spain, Santander bank announced a 20 billion pre-approved loans facility for SMEs and self-employed workers, to guarantee business continuity and funds for the sectors affected by this crisis. From the US to Japan, restaurants have mobilised their resources to help families that rely on schools for children’s meals. Telecom operators like Telefónica are reinforcing the capacity of their networks and providing free access to online training courses focused on digital skills. Retail and transport companies are helping governments weather this storm using their production and logistical infrastructure to provide more medical supplies and ventilators.

In addition, we are witnessing new partnerships blossoming between IOs, governments, private enterprise, philanthropic organisations to support those on the front line of the battle, and to promote the rapid development of antivirals and treatments against the virus (Johnson & Johnson Center for Health Worker Innovation, COVID-19 Therapeutics Accelerator, ...).

Whilst we still struggle to fathom the ramifications of this outbreak, and how different businesses might react, we can safely predict that solidarity, care and strong social bonds will be vital, both during and beyond times of crisis.

**If you decide not to take a stand on an issue, you run the risk of your position being decided for you in the public eye, as silence is often treated as complicity.**

#### IMPRESSUM

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

HERAUSGEBER  
Reto Schneider

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

ART DIRECTION UND DESIGN  
FS Parker AG, [www.fsparker.ch](http://www.fsparker.ch)

ILLUSTRATIONEN  
Muti (Titelseite), [www.studiomuti.co.za](http://www.studiomuti.co.za)  
Anne Lück (Porträts), [www.annelueck.com](http://www.annelueck.com)

PRODUKTION  
Neidhart + Schön Group AG, [www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch)

PAPIER  
RecyStar® Color, 65 g/m<sup>2</sup>, 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](http://www.corporate-reporting.com)  
[www.gb-symposium.ch](http://www.gb-symposium.ch)  
[www.reporting-times.com](http://www.reporting-times.com)  
[www.reporting-monitor.com](http://www.reporting-monitor.com)

Neid  
hart/  
Schön

Welchem Typus der  
Unternehmenskommunikation  
entspricht Ihr Unternehmen?



NATURAL HANDSHAKER

BRAND PROMOTER



INTERACTIVE CONNECTOR

DATA DRIVER



Finden Sie es mit der Beantwortung  
von fünf Fragen heraus:

→ [digitalpublishing.neidhartschoen.ch](https://digitalpublishing.neidhartschoen.ch)

