

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



## NAVIGATING THE STAKEHOLDER JUNGLE

Sustainability and digitalization are megatrends fundamentally transforming the society. Stakeholders challenge the focus on shareholders only. Objectives and a coherent strategy are key for a constructive dialog with stakeholders. Businesses are called upon to navigate the jungle of differing expectations. Management is accountable for integrating the interests of stakeholders in strategic planning. Digitalization enables companies to automatize processes and permanently monitor reporting, and it opens up new opportunities for data collection and data analysis.

### Stakeholder-Dialog zahlt sich aus

Die Qualität des Reportings misst sich am Vertrauen, das einer Organisation und ihrem Management entgegengebracht wird. Entscheidend sind verbindliche Antworten auf zentrale Fragen der Stakeholder. Strategische Aspekte sollen direkt angesprochen werden. Im Fokus stehen Fragen wie: Wofür steht eine Organisation? Wohin soll die Reise gehen? Wie will das Management die Ziele erreichen? Es hängt von der Qualität solcher strategischer Informationen und vom persönlichen Dialog ab, wie Stakeholder eine Organisation beurteilen. Was es bedeuten kann, wenn Fragen offenbleiben und überzeugende Antworten fehlen, zeigt Ringier-CEO Marc Walder im grossen Interview am Beispiel des Megatrends Digitalisierung auf (S. 2-3). Grundsätzlich bietet eine proaktive und offene Kommunikation mit den Stakeholdern attraktive Chancen. Das Verständnis für das Geschäftsmodell und

das Vertrauen in eine Organisation können massgeblich gesteigert werden. Damit das gelingt, hilft eine ganzheitliche Betrachtung der für die Strategieumsetzung massgebenden Aspekte. Wie das aussehen kann und wo die Stolpersteine liegen, darüber berichten Dominik Marbet (S. 5), Elisabeth Boner und Stefan Lügstenmann (S. 21) sowie Martin Zwysig (S. 26-27). Übrigens: Dass eine nachhaltige Unternehmensführung nichts Neues ist – ganz im Gegenteil – und sich immer schon ausgezahlt hat, schildert Victorinox-CEO Carl Elsener am Beispiel seines Unternehmens im Interview (S. 8-9).

Gute Lektüre wünscht  
Walter Thomas Lutz



«  
**Digitalisierung  
ist die grosse  
Opportunität, die  
Innovationskraft der  
Schweiz zu verbessern.**  
»

MARC WALDER  
CEO & Managing Partner, Ringier AG

→ Seiten 2-3

JUNE 2021

23

GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM  
HYBRID

Register and  
secure your  
digital pass with  
livestream and  
replay now!

gb-symposium.ch

INTEGRATED REPORTING

Can you really please all the  
people all the time?

By Alice Revels

→ Page 4

CORPORATE GOVERNANCE

Abschlussprüfung als Service-  
funktion effektiver Corporate  
Governance

Von Thomas Berndt

→ Seiten 14-15

PURPOSE

Purpose & Sustainability:  
Aspiration & Activation

By Vivek Bapat

→ Page 23

FINANCE

ESG-Kriterien gehören zu  
einer erfolgreichen Strategie

Von Martin Zwysig

→ Seiten 26-27

# Digitalisierung kennt kein Pardon

Digitalisierung spielt eine Schlüsselrolle. Der Umgang mit Digitalisierung entscheidet, wer zu den Gewinnern gehört. Kaum ein Lebensbereich ist davon ausgenommen. Das zeigt sich exemplarisch im Umgang mit der Covid-Krise. Digitalisierung ist eine zentrale Herausforderung für jedes Unternehmen und jede Institution. Marc Walder, CEO und Managing Partner von Ringier, spricht im Interview darüber, was für ihn zählt und wo er Verbesserungsbedarf sieht.

Von Walter Thomas Lutz

## ZUR PERSON: MARC WALDER

Marc Walder ist CEO und Managing Partner der Ringier AG, eines innovativen, digitalisierten und diversifizierten Schweizer Medienunternehmens, das in Europa, Afrika und Asien aktiv ist. Das Portfolio umfasst rund 125 Tochterfirmen in den Bereichen Print, digitale Medien, Radio, Ticketing, Entertainment und E-Commerce sowie führende digitale Marktplätze in den Bereichen Auto, Immobilien und Jobs. Als Venture-Kapitalgeber fördert Ringier innovative digitale Start-ups. 2019 stammten über 72% des operativen Gewinns aus dem Digitalgeschäft, womit Ringier eine Spitzenposition unter den europäischen Medienunternehmen einnimmt. Marc Walder ist als Präsident und Mitglied in Verwaltungsräten aktiv. Er ist Mitglied des Beirats Digitale Transformation des Schweizer Bundesrates sowie Gründer der Standortinitiative «digitalswitzerland», der mehr als 175 der renommiertesten Schweizer Unternehmen und Organisationen angehören.

## Schweiz und Digitalisierung

**Was bedeutet der Megatrend Digitalisierung für die Schweiz?** Digitalisierung ist DIE grosse Opportunität, die Innovationskraft in unserem Land zu verbessern. Das heisst aber auch: Die Schweiz riskiert, nicht mehr Weltklasse zu sein betreffend Kompetitivität. Wir beobachten, wie – oft kleine – Länder innert Jahren enorme Fortschritte machen: Startup-Industrie, was lernen die Kinder in der Schule, wie gut transformieren sich die grossen Unternehmen im Land, wie kompetitiv bleiben die Universitäten, wie digital stark sind Verwaltung und Kantone ...

**Was macht die Schweiz in der Digitalisierung gut?** Die Innovationskraft in der Privatwirtschaft – vor allem bei Grossfirmen und Software/Tech-KMU – ist gut bis sehr gut. Das Start-up-Ökosystem entwickelt sich rasant (unter den Top 6 in Europa), hier holen wir auf. Die Standortinitiative «digitalswitzerland» konnte hier substantiell unterstützen. Unsere Universitäten, allen voran ETH und EPFL, sind international top. Finanziell ist in der reichen Schweiz viel Funding vorhanden, das allerdings – zugespitzt gesagt – lieber in den USA investiert wird als in eigene Start-ups.

**Wo sehen Sie im Bereich Digitalisierung Verbesserungspotenzial für die Schweiz?** Nehmen wir die Covid-Krise als Beispiel: Wir haben kein zentrales Dashboard mit allen Zahlen und Fakten rund um Infektionen, Spitalauslastungen, Symptomstatistiken, verfügbare Intubationsgeräte etc. Wir haben – weiter – kein zentrales Registrierungssystem für die Impfungen. In anderen Ländern geht das so: Einloggen, registrieren, Termin kommt, zweiter Termin ebenfalls.



« Ein Unternehmen geht unter, wenn es die Innovationskurve nicht mitgeht. Ein Staat auch. »

Einzelne Kantone haben per Ende März immer noch keine (!) Plattform parat. Oder: Es gibt – immer noch – kein digitales Patientendossier in der Schweiz. Statt sicher, einfach, effizient, billiger und medizinisch sinnvoll die Patientendaten zu erfassen, tragen wir analog und mühsam Daten über unsere Krankheiten, Behandlungen, Impfungen und so weiter zusammen. Und, äusserst relevant: Die Schweizer Bevölkerung bleibt gegenüber eigenen digitalen Lösungen skeptisch.

**Wie meinen Sie das?** Bei digitalen Innovationen in der Privatwirtschaft sind die USA und China uneingeschränkt führend. Schauen wir die Interaktion mit der Verwaltung, dem Staat, an, sind es Dänemark, Schweden, Estland oder Singapur.

**Eines Ihrer Anliegen ist, dass Europa in der Digitalisierung auf Augenhöhe mit China und den USA steht. Wo sehen Sie auf diesem Weg die grössten Herausforderungen?** Europa liegt weit zurück. Aber das Glas ist immer halbvoll. Europa hat seine uneingeschränkten Qualitäten: Bildung, kleine und mittlere Unternehmen, die grandios geführt sind, starke Hochschulen. Drei Schlüsselemente scheinen mir zentral: Kapital für Innovation, digitale Bildung ab der ersten Klasse, noch lieber: ab Kindergarten und: konsequente staatliche Digitalinitiativen, wie wir sie in Dänemark, Schweden, Estland oder Singapur sehen.

**Wie steht es mit Digitalkompetenz der Verwaltung?** In praktisch allen Verwaltungen und in den allermeisten Parlamen-

ten muss digitale Kompetenz schleunigst erhöht werden. Ein Unternehmen geht unter, wenn es die Innovationskurve nicht mitgeht. Ein Staat auch.

## Welches Potenzial haben Public Private Partnerships?

Sie waren wohl nie wichtiger als jetzt, in der vierten industriellen Revolution.

## Herausforderungen der Digitalisierung

**Was halten Sie von den Plänen zur politischen Einflussnahme auf grosse Tech-Unternehmen wie Google, Amazon, Facebook und Apple?** Dass sich die Politik mit den Regulatorien rund um die GAFAs intensiv beschäftigt, beschäftigen muss, ist normal. Stellen Sie sich vor, eine Automobilfirma hätte vor 20 Jahren 90 Prozent Marktanteil gehabt – dies ist im Bereich «Suche» – zentrales Kriterium – im Internet bei Google der Fall ...

## Sie sind Gründer der Standort-Initiative «digitalswitzerland». Was wollen Sie mit dieser Allianz erreichen?

Die Schweiz ist seit Jahrzehnten eine der kompetitivsten Wirtschaftsnationen der Welt. Sie soll es bleiben.

## Wie kommt die Digital-Allianz der Schweizer Medienunternehmen voran?

Mitte März konnten wir einen weiteren entscheidenden Schritt kommunizieren: Die «Schweizer Digital-Allianz», bestehend aus Ringier, TX Group, NZZ, CH-Media und SRG, hat sich darauf verständigt, ein gemeinsames Login für ihre Newsplattformen einzuführen. Dieses ermöglicht den Nutzerinnen und Nutzern den Zugang zum publizistischen Angebot aller Allianzpartner und ist bei Newsplattformen mit Premium-Inhalten der erste Schritt im Kaufprozess. Ich bin überzeugt, dass das gemeinsame Login ein zentraler Baustein ist, um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Medien gegenüber den internationalen Digitalplattformen zu verbessern. Durch die Registrierung entsteht eine persönliche Beziehung zwischen den Medienunternehmen und ihren Nutzerinnen und Nutzern. Selbstredend alles entlang der Datenschutzrichtlinien.

## Wie soll die Gesellschaft auf die laufend steigende Informationsflut und die Instrumentalisierung von digitalen Kanälen durch Interessengruppen reagieren?

Der Verleger der «New York Times», Arthur Sulzberger, hat einmal gesagt: «We are all overnewsed, but underinformed.» Die Nachrichtenpartikel praseln im Minutentakt auf uns ein. Gewaltig. Bürge-

rinnen und Bürger werden in den kommenden Jahren immer kritischer sein und sich fragen: Wer informiert mich gut und zuverlässig? Und unabhängig? Eine grosse Herausforderung für die Medienunternehmen. Und eine noch grössere Chance.

## Was bedeuten diese Veränderungen für die kommerziellen Medien?

Sie kämpfen ums Überleben. Der allergrösste Teil ihrer bisherigen Einnahmen, das ist die Werbung, ist weggebrochen. Und zu Google und Facebook und Amazon gegangen. Auch dies ist kein wehleidiges Klagen. Nur ein pragmatisch geäussertes Fakt.

## Digitalisierungsprozess bei Ringier

## Welche Ziele verfolgen Sie mit der Digitalisierung bei Ringier?

Ringier macht heute deutlich über 70 Prozent seines operativen Gewinns mit digitalen Geschäftsmodellen. Damit sind wir in Europa vorne dabei. Vieles davon hat nichts mehr mit Journalismus zu tun. Das wiederum erlaubt uns aber auch, jedes Jahr rund 100 Millionen zu investieren. Viel davon übrigens in Journalismus. In Video, in intelligente und kompetitive Technologie und Datenanalytik. Digitaler Journalismus ist teuer. Teurer als auf Papier. Deutlich teurer.

« Die Schweiz ist seit Jahrzehnten eine der kompetitivsten Wirtschaftsnationen der Welt. Sie soll es bleiben. »

## Mit der Initiative «EqualVoice» will Ringier die Gleichstellung von Frauen in eigenen Titeln fördern. Eine Software eruiert mithilfe eines semantischen Algorithmus auf den digitalen Plattformen, wie oft Frauen vorkommen. Wie kommt die Initiative voran?

Als internationaler Medienkonzern setzt sich die Ringier Gruppe mit ihrer publizistischen und technologischen Kraft für die Gleichwertigkeit von Frauen und Männern ein. Verleger Michael Ringier



und ich präsidieren die Initiative «EqualVoice», die von CFO Annabella Bassler im November 2019 initiiert und lanciert wurde.

## Worum genau geht es dort?

Das einfach formulierte Ziel ist es, Frauen in der Berichterstattung sichtbarer zu machen und ihnen die gleiche Stimme zu geben. Kern der Initiative ist der «EqualVoice-Factor». Er misst mittels eines eigens entwickelten semantischen Algorithmus die Sichtbarkeit von Frauen in den Artikeln der Medientitel von Ringier und Ringier Axel Springer Schweiz. Unser Ziel ist klar: die Präsenz der Frauen in unseren Medien erhöhen. Schritt für Schritt. In der Berichterstattung über Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Sport, Wissenschaft, Entertainment – überall.

## Der Ringier-Geschäftsbericht ist seit vielen Jahren für seine spezielle Darbringung als Gesamtkunstwerk berühmt, erscheint bisher allerdings nur analog. Wann wird der Ringier-Geschäftsbericht digital?

Der Jahresbericht von Ringier wird seit 1998 von renommierten Künstlerinnen und Künstlern gestaltet, die mit Werken in der Sammlung Ringier vertreten sind. Die Serie wurde von Michael Ringier und Kuratorin Beatrix Ruf als vertiefende Einbindung der Kunst in die Tätigkeit des Konzerns initiiert. Der bzw. die jeweils beauftragte Künstler oder Künstlerin hat die komplette Freiheit, zu entscheiden, wie der Geschäftsbericht aussieht. Bisher kam noch kein Künstler, keine Künstlerin auf diese Idee. Eigentlich interessant.

## Wie geht Ringier vor, um die Mitarbeitenden auf die Digitalisierungsreise mitzunehmen und den Kultur-Shift zu managen, der mit dem Prozess einhergeht?

Eine wichtige Frage und DIE zentrale Herausforderung für jedes Unternehmen, jede Institution. In einem Satz gesagt wohl in etwa so: Wir versuchen, die Dringlichkeit und die Sinnhaftigkeit der Transformation zu kommunizieren und zu dokumentieren. Tag für Tag.

# FS PARKER #WEDARETOCHALLENGE

Our vision is to transform the way clients tell their brand stories and leave a unique mark on their long-term brand success. With our diverse team from nine countries and various backgrounds, **FS Parker thinks, feels and operates in motion.** This is our philosophy and this is why our clients love our digital first approach.

fsparker.ch

FS PARKER

A Leading Boutique Agency for Strategic Brand Communication & Digital Content Binzmühlestrasse 170c 8050 Zürich fsparker.ch

FS Parker is a Platinum Partner of



# Can you really please *all* the people *all* the time?

This is a question I ask myself a lot when it comes to corporate reporting. Especially at this time of year – as I write this, we are in the latter, dizzying, stages of preparing bp's annual report and sustainability report. There are so many stakeholders to please and requirements to balance, quite frankly, delivering corporate reports can sometimes be an overwhelming task. But there are some things that can help make the job easier.

By Alice Revels

## Give the people what they want

This can be easier said than done, but generally starting the project with a clear view of what stakeholders want helps. Having said that, inevitably that will change, so adaptability and patience are key. If your stakeholders don't know what they want it's your job to tease it out of them – cajole and coax them into helping you get what you need.

Practically speaking, we make use of many internal discussions, colleague forums and working groups, as I am sure many companies do. I find this is a good way to get people together who don't often work together and can lead to good discussions as different perspectives are shared. With so many perspectives to balance though, being able to channel this into what needs to be done, when, is key.

Internal stakeholders are looking for you – as the project manager – to set out a clear timeline and set some boundaries in terms of what is needed from them. You not only have to manage your own time, you have to manage the time of many different people, including leaders and board members. In my team, we don't do this all by ourselves, we work closely with our company secretary's office, strategy and sustainability team and finance in particular, and between us I think we bring a good mix of understanding financial reporting, corporate reporting and governance more broadly, communications and ESG reporting trends. It's important to work with others who understand the end users of corporate reports and can bring that point of view into what we produce.

## Get what you want

I do find I sometimes underestimate just how much effort is involved in bringing people together, preparing for meetings, capturing actions, preparing materials for review, keeping everyone updated. Allowing enough time for this is critical.

Often as reporting teams we have to magic extra time from thin air – just when you think it is not possible to fit any more in, or respond to a changing deadline, or last minute feedback. I know it isn't easy, but you need that magician's ability to make it happen. Reporting is often the driver for getting 'stuff' done – and that has certainly been my experience over the years. Documenting key positions, defining things that haven't yet been committed to paper, helping set out the company's approach, identifying risks and issues, informing longer-wavelength projects. The value in reporting projects stretches long beyond the few hundred pages of content you come up with at the end of it.

## No corporate report is an island

That value in reporting can only be realised if it is part of an organisation's communication strategy. My team are part of the communications & advocacy function and that helps both inform what we do, but also gives us access to the heart of the company – responsible for pumping information out to employees but more widely to our outside stakeholders – investors, customers, prospective employees. I see our job as disseminating the company strategy and purpose, so making sure the annual corporate reporting programme is plugged into our corporate communications early is key – that way we can see how and where it can support other activity and vice versa.

It is inevitable to come out at the end of the project with a list of things you'd like to do more of or do better.

At bp we have an aim to be recognised as a leader in the transparency of our reporting. This is one of ten net zero aims for the company. In the twelve months since we set this ambition it has been both a galvanising goal but also a conversation starter and thought-provoker. Transparency is an end goal – how we get there is for us to work out. The fact that all the different stakeholders we work with have differing views of what this means is both fascinating and frustrating. But at the end of the day – having a strategic ambition will help us deliver better reporting. For me, it's great to work for a company that has such an ambition, and a great professional challenge to deliver it. I am realistic that we won't always get it right and we want to share what we do but also learn from others and bring that learning back into our team, and our reporting.

Reporting really is a continuous quest for 'perfection', that in reality is almost impossible to achieve. But having an ambition is generally what makes us better.

## Pleasing some of the people some of the time

I think a lot of this comes down to mindset and perspective – you can please most of the people most of the time, but it takes hard work. Different stakeholders, both inside the company and outside it, want and need different things from corporate reports. It's unlikely you will manage to satisfy everyone – but whether you view things from a minimum compliance perspective or from a leadership perspective – unifying everyone you work with behind a clear goal helps.

I accept that sometimes, if you try to please everyone, sometimes you end up pleasing no one. While I don't believe that pleasing no one is really an option in our field of work, often you do need to compromise.

It is inevitable to come out at the end of the project with a list of things you'd like to do more of or do better.

I think pleasing different stakeholders will continue to be on that list for a while as we all adjust to the changing external world of reporting – and to the changing perspectives and demands of internal stakeholders too.

Good luck with your annual reports.



**ALICE REVELS** joined bp in 2018 to lead their corporate reporting team, ensuring bp responds transparently to reporting requirements and best practice developments. She has over ten years' experience in responsible business, business ethics and ESG and sustainability issues in FTSE 100 companies, having worked at Lloyds Banking Group prior to bp. Alice has a BA (Hons) in Marketing.

# DER «INTEGRIERTE» GESCHÄFTSBERICHT VERÄNDERT UNTERNEHMEN NACHHALTIG

Der Geschäftsbericht liegt im Sterben. Daher wird seit Jahren die ideale Form gesucht, um ihm neues Leben einzuhauchen. Der Inhalt wurde hingegen lange vernachlässigt. Die integrierte Berichterstattung lenkt den Fokus gerade darauf und lässt das Geschäftsbericht-Reporting neu aufleben. Ein integrierter Bericht ist aber mehr. Er ist Startschuss eines Change-Management-Projekts, das an den traditionellen Unternehmensstrukturen rüttelt.

Von Dominik Marbet



**DOMINIK MARBET** arbeitet seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation. Nach dem Rechtsstudium an der Universität Basel liess er sich zum eidgenössisch diplomierten PR-Fachmann ausbilden. Er besitzt zudem einen Executive Master of Science in Communications Management der Universität Lugano sowie ein CAS in Wirtschaft und Politik der Universität St. Gallen.

Für Buchhalter und Buchhalterinnen ist ein Jahresabschluss das Normalste der Welt und manchmal sogar richtig knifflig und aufregend. Sonst hält sich die Freude im Unternehmen zum Jahresende jeweils in Grenzen, wenn Texte oder Zahlen für den Bericht angefragt werden. Immerhin konnten sich die Verantwortlichen lange damit trösten, dass der Geschäftsbericht als «Imagebroschüre» des Unternehmens speziell beim Topmanagement und im Verwaltungsrat Ansehen genoss. Getrieben durch Rankings überboten sich die Unternehmen in der Gestaltung. Mit dem gesteigerten Bedürfnis der verschiedenen Stakeholder nach Unternehmensinformationen tritt der Wert der Verpackung aber in den Hintergrund. Bei der Baloise haben wir uns bereits vor zehn Jahren aus diesem Rennen verabschiedet. Seit 2011 sieht der Bericht immer gleich aus. Der Inhalt steht im Fokus. Einfacher ist es damit aber nicht geworden. Es ist sehr schwierig, guten und relevanten Inhalt zu kreieren. Kommt hinzu, dass die Informationsfülle in der Unternehmenswelt laufend ansteigt.

Der Kapitalmarkt sucht heute nach jedem nur verfügbaren Hinweis, der es erlaubt, ein Unternehmen besser zu verstehen. Die traditionellen Geschäftsmodelle verändern sich stark und die alten Parameter genügen nicht mehr, ein Unternehmen einzuschätzen. Zugleich steigt der Informationsanspruch anderer Stakeholder. Mit dem «Integrated Reporting» hat sich ein heilsbringender Ansatz etabliert, um die alten und neuen Informationen in sinnvoller Weise zu verknüpfen. Kein Wunder, dass nun alle nach der perfekten Form der integrierten Berichterstattung suchen. Bevor man allerdings über die Form spricht, sollte man sich mit dem Inhalt auseinandersetzen. Der integrierte Ansatz ist nur glaubwürdig, wenn im Unternehmen selbst über die Abteilungen hinaus integriert gedacht und gehandelt wird. Mit anderen Worten: Wenn sich das Unternehmen nicht ändert, setzt es selbst mit der besten Verpackung seine Glaubwürdigkeit auf Spiel.

Wir haben uns zum ersten Mal vor drei Jahren detaillierter mit dem «Integrated Reporting Framework» auseinandergesetzt. Ziel war es aber nicht, einen integrierten Bericht zu erstellen. Im Gegenteil: Wir suchten nach einem Modell, mit dem wir die Wertschöpfung der Baloise gesamtheitlich darstellen konnten. Ein simpler GRI-Report schien uns im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsreporting zu gewöhnlich und nicht geeignet, die Eigenheiten eines Unternehmens aufzuzeigen. Auf der Basis des «Integrated Reporting Framework» wurde das «Baloise Wertschöpfungsmodell» mit sechs Ressourcen (Investoren, Mitarbeitende, Kunden, Partner, Umwelt und Gesellschaft) entwickelt, das seit 2019 die Grundlage unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist (baloise.com/nachhaltigkeit).

Dank des Wertschöpfungsmodells sind wir nun zum einen in der Lage, besser zu erklären und offenzulegen, wie die Baloise Wert schafft. Zum anderen können wir mit dem Verwaltungsrat und dem Topmanagement eine Diskussion bezüglich der Wertschöpfung über alle Ressourcen sowie die Abhängigkeiten untereinander führen. Überdies hatte es eine positive Wirkung auf das Engagement der Mitarbeitenden, weil ihnen klarer wurde, wie ihre tägliche Arbeit die Wertschöpfung beeinflusst. So ist das Wertschöpfungsmodell nun auch integraler Bestandteil der nächsten strategischen Phase der Baloise.

Erst jetzt wagen wir uns an die integrierte Berichterstattung und stellen damit traditionelle Denkmuster in Frage. Viele Abteilungen liefern seit Jahren «ihren» Inhalt und kümmern sich nicht darum, wie dieser mit den anderen Inhalten interagiert. Hier gilt es, Denksilos aufzubrechen. Deshalb sollte die Umstellung auf eine integrierte Berichterstattung immer wie ein Change-Management-Projekt betrachtet werden. Es hilft uns sicher, dass Abteilungen wie HR, Risiko- und Assetmanagement oder Investor Relations schon bei der Erarbeitung des Wertschöpfungsmodells dabei waren. Es waren Mitarbeitende mit einer gemeinsamen Vision, etwas zu verändern. Man sollte nicht warten, bis jemand einen Auftrag erteilt. Man sollte den Mut haben, loszulegen, auch wenn viele Fragen offen sind, Zahlen fehlen und das Ergebnis noch unklar ist. Natürlich kann man daraus eine perfekt orchestrierte akademische Übungen machen. Aber am Ende muss die integrierte Berichterstattung auch vom Unternehmen gelebt werden. Wenn man beim Lesen des Berichts das sprichwörtliche Herz des Unternehmens nicht schlagen hört, ist es eine reine Alibiübung.

Wir lösen im Unternehmen mit der Denkweise der integrierten Berichterstattung aber gerade einen Veränderungsprozess aus, der nachhaltiger sein wird als jeder Bericht, den wir in Zukunft veröffentlichen.

Als wir unsere Reise zur integrierten Berichterstattung vor drei Jahren starteten, hatten wir die Vision, der Welt zu zeigen, welchen Wert die Baloise schafft. Unseren ersten «integrierten» Bericht haben wir immer noch nicht veröffentlicht. Wir lösen im Unternehmen mit der Denkweise der integrierten Berichterstattung aber gerade einen Veränderungsprozess aus, der nachhaltiger sein wird als jeder Bericht, den wir in Zukunft veröffentlichen.

Zudem haben wir dem Geschäftsbericht-Reporting neues Leben eingehaucht, weil nicht nur die am Prozess Beteiligten, sondern auch die Mitarbeitenden merken, dass ein Geschäftsbericht mehr bewegt als nur den Aktienkurs.

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



Ihr Partner für Corporate Reporting in mehr als 100 Sprachen.  
 info@supertext.ch | +41 43 500 33 80  
[supertext.ch/reporting](https://supertext.ch/reporting)

## RE-EVALUATING ESG performance post-COVID IN THE BIOPHARMA INDUSTRY



**DR. MICHAEL FÜRST** has more than 20 years of management and leadership experience in Corporate Responsibility (CR), ESG, social business & innovation and integrity & compliance management, in business and academia.



**STEFFEN RUFENACH** is CEO of R.A.T.E. GmbH. For more than 15 years, he and his team have been advising companies on using data to improve communication with stakeholders.



**JUDITH EXL** is a Sustainability Consultant at R.A.T.E. GmbH. She has over 5 years of experience in pharma and sustainability.



**THOMAS SCHEIWILLER** is Chairman of the Advisory Board and supports the Center for Corporate Reporting (CCR) on projects and strategic issues. He is also the co-founder of the Biopharma Sustainability Roundtable.

For roughly the past year, the world has been firmly in the grip of the COVID pandemic. As the crisis first began to unfold, various ESG topics from supply chain disruptions to remote work sprang up in connection with COVID restrictions. Now that businesses are settling into new routines, it is becoming clearer which trends are here to stay. These will become new indicators by which investors measure performance.

To avoid being downgraded in investors' evaluations, companies need to anticipate potential changes to ESG frameworks. These frameworks represent an important pillar of the proprietary ESG evaluation methods employed by investors. Aiming to understand changing investor perceptions, the authors began researching financial market participants' current publications. We then verified our findings through interviews with experts from e.g. Domini Impact Investments and the Access to Medicine Foundation. This article focuses mainly on cross-industry trends, but also explores two pharma-specific trends to illustrate how crisis management can have a lasting impact on reputation.

COVID-induced ESG trends can be classified into the following categories (see Figure 1): First, trends are either unique to the COVID crisis, or well established from past crises. Second, they can be unlikely vs. expected to lead to changes in ESG evaluation criteria.

The focus is on a selection of the most significant trends. Naturally, trends that are both unique to COVID and likely to result in updates to ESG evaluation criteria should be prioritized by companies.

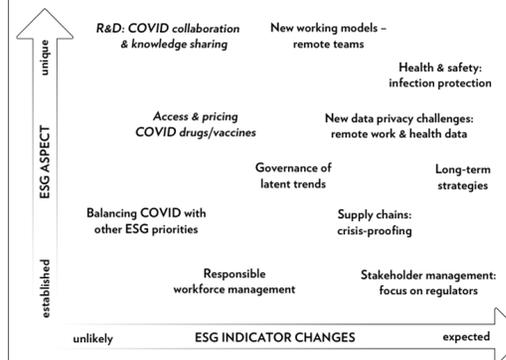


Figure 1: Classification of COVID-induced ESG trends. Italics: Pharma-specific trends. © R.A.T.E. GmbH and SCHEIWILLER IMPACTS

*Health & safety* (of employees), traditionally a focus area for heavy industries with high risk of accidents and fatalities, is now gaining cross-industry relevance. The risk of workplace infection translates into requirements to update health & safety protocols and sick leave policies.

*Remote work* has experienced an unparalleled rise in popularity as a way for white-collar workers to avoid potential virus exposure at the office or during their commute. Investors are likely to be interested in the remote work ratio and measures taken by companies to ensure productivity. Employers will also be judged by the measures they implement to safeguard employees' mental health and guard against excessive overtime. In the context of remote work, new data privacy challenges arise in connection with potential data leaks, employee productivity data tracking, etc.

*Long-term strategies* will increasingly be demanded by investors: companies need to prepare not just for the next pandemic, but also for other latent risks of similar magnitudes. For example, pharma companies will be expected to review their business models considering the effects of climate change on human health, e.g. shifting disease patterns.

Other trends are brought into a unique spotlight by COVID, but are unlikely to lead to changes in ESG evaluation criteria. This can be illustrated by taking a closer look at the pharma industry,

In light of the COVID crisis, investors are re-examining how to measure companies' sustainability performance. We expect recalibrations to become visible in ESG ratings such as DJSI, MSCI, Sustainalytics, and ISS. Existing criteria are changing, and new criteria are emerging. ESG ratings will reflect these changes through new or adapted indicators, and updated weightings. Companies can expect to be judged not only by how well they manage new risks, but also by how successfully they harness opportunities opened up by the crisis. The pharma industry provides a striking example of how this can be achieved.

By Michael Fürst, Steffen Rufenach, Judith Exl and Thomas Scheiwiller

which finds itself in the exceptional position of holding the key to ending the pandemic. Companies' handling of these challenges will either boost or harm industry reputation for years to come.

*R&D* is a topic specifically material in the biopharma industry and the starting point for creating COVID treatments and vaccines, but no biopharma company will be able to end the pandemic single-handedly. There are indications that investors will value companies that prioritize the finding of solutions through collaboration and knowledge sharing, rather than through individual efforts. Looking ahead, companies will be required to align R&D activities more closely with society's needs. Common diseases, e.g. in the field of infectious diseases, need to be targeted with new products and revised business models.

*Access & pricing* are generally agreed to be among the most material topics for the pharma industry. But during the COVID crisis more than ever, companies need to find the correct balance between conflicting stakeholder interests, e.g. shareholders expecting excess returns vs. governments expecting concessions in return for public vaccine development funding. Balanced pricing models will be required beyond the pandemic. Other access-related demands include companies taking a stand on fair distribution, considering need in addition to purchasing power.

Updated ESG frameworks have been published already and will continue to be published, and companies are advised to monitor any changes – particularly with regard to the trends outlined above. Each company will also need to view ESG evaluation criteria in the context of its own industry, and to balance COVID-related requirements with existing ESG priorities.

R.A.T.E. GmbH is a boutique consultancy specialized in sustainability, communication performance measurement, and global management of ratings & rankings including ESG.

The Biopharma Sustainability Roundtable is a sector-specific platform designed to connect and support senior biotech and pharma executives in driving their biopharma sustainability agendas forward ([biopharmasustainability.com](https://biopharmasustainability.com))

This is an abbreviated version of the full article, which can be accessed online: [rate-index.net/news](https://rate-index.net/news)

# «Wir denken in Generationen»

Die Fokussierung auf das Wesentliche, Beständigkeit und Zuverlässigkeit gehören zur DNA von Victorinox wie das ikonische Swiss Army Knife des Innerschweizer Traditionsunternehmens. Carl Elsener, der Victorinox in vierter Generation leitet, über Erfolgsfaktoren in Krisen, die zentralen Werte der Victorinox-Kultur, und warum er nach über 40 Jahren noch nicht ans Aufhören denkt.

Von Michael Bänziger und Walter Thomas Lutz



ZUR PERSON: CARL ELSENER

Carl Elsener ist CEO der Victorinox AG und Mitglied der Geschäftsleitung. Der Urenkel des Victorinox-Gründers hat sich von der Pike auf das Führungshandwerk im Schweizer Traditionsbetrieb erarbeitet und leitet das Familienunternehmen in der vierten Generation. Carl Elsener steht für menschliches, nachhaltiges und faires Unternehmertum und spielte eine wichtige Rolle bei der Transition des Unternehmens von einem Messerhersteller zu einer globalen Marke mit verschiedenen Produktkategorien.

**Herr Elsener, Ihr Urgrossvater Karl Elsener legte 1884 den Grundstein für Victorinox. Heute ist das 1897 entwickelte Swiss Army Knife weltweit Kult und Victorinox mit rund 45 000 produzierten Taschenmessern und 90 000 Berufs- und Küchenmessern pro Tag die grösste Messerschmiede Europas. Wie hat Victorinox das geschafft?**

Sicher spielen Qualität und Funktionalität eine wichtige Rolle. Unsere Taschenmesser sind aber mehr als nur nützliche Werkzeuge. Sie begleiten die Menschen im Alltag, sind aber auch dabei, wenn das Abenteuer lockt: bei Expeditionen im arktischen Eis des Nordpols, auf dem höchsten Gipfel der Erde, dem Mount Everest oder in den tropischen Urwäldern des Amazonas. Sogar im Weltall kommt es zum Einsatz als offizieller Ausrüstungsgegenstand der Astronauten der Space-Shuttle-Missionen. Millionen Menschen auf der ganzen Welt haben herausgefunden, dass das kleine rote Messer aus der Schweiz nahezu unbegrenzte Verwendungsmöglichkeiten hat. Es ist kompakt, praktisch, zuverlässig und passt in jeden Hosensack. Ein Begleiter fürs Leben. Ein Journalist hat einmal geschrieben: «A friend not just a knife.» Oder eine Touristin antwortete spontan in einem Interview: «A little bit of Switzerland with you forever.»

**Wie beschreiben Sie die Kultur von Victorinox und welche Werte leben Sie Ihren rund 2100 Mitarbeitenden vor?**

Die wichtigsten Werte, die die Unternehmenskultur von Victorinox und das Miteinander in der grossen Victorinox-Familie prägen, sind das Vermächtnis unseres Firmengründers Karl Elsener. Er hat nicht nur das legendäre Schweizer Taschenmesser entwickelt, er hat mit seiner Haltung auch die Werte geprägt, die bei Victorinox in den über 130 Jahren seit der Gründung über alle Generationen hinweg nachhaltig gelebt werden. Diese Werte sind Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und Respekt, Dankbarkeit, Bescheidenheit, Mut und Verantwortung. Es ist uns ein Anliegen, diese Werte immer wieder ins Bewusstsein zu rufen und vor allem auch in der täglichen Arbeit vorzuleben.

## 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 gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung. Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications

**hilda**  
DESIGN MATTERS

## Es braucht in der Wirtschaft einen neuen Ansatz, der sich für die Wirtschaft, die Umwelt und Gesellschaft positiv auswirkt.

**Victorinox setzt mehrheitlich auf Swiss Made – wie erleben Sie das aktuell in der Coronakrise?** Die Coronakrise ist auch für uns eine grosse Herausforderung. Durch den drastischen weltweiten Umsatzrückgang fehlt uns fast ein Drittel der Einnahmen. Wir haben eine überdurchschnittlich hohe Wertschöpfung in der Schweiz und beschäftigen hier über 1200 Mitarbeitende. Nur dank unserer Unternehmensstiftung und der Möglichkeit, Kurzarbeit zu leisten, konnten wir an unseren zwei Produktionsstandorten in der Schweiz einen Personalabbau verhindern. Unsere Geduld und unser Durchhaltevermögen bleiben voraussichtlich noch für längere Zeit auf dem Prüfstand.

**Nachdem Ihr komplettes Duty-free-Geschäft aufgrund neuer Regulierungen nach 9/11 weggebrochen war, hat sich Victorinox als äusserst krisenresistent bewiesen. Konnten Sie daraus Lehren ziehen, die Ihnen aktuell bei der Bewältigung der Coronakrise behilflich sind?**

Jede Krise birgt auch Chancen, die es zu ergreifen gilt. Damals nach 9/11 sind über 30% von unserem Taschenmesserumsatz weggebrochen. Seitdem sind wir besser aufgestellt und das Produktportfolio breiter abgestützt. Das hat uns bisher auch in der Coronakrise geholfen. Während unser Reisegepäck und die Uhren eine grosse Umsatzeinbusse hinnehmen mussten, erfreuten sich vor allem unsere Haushaltsmesser einer starken Nachfrage.

Um eine Krise erfolgreich zu meistern, braucht es Reserven und eine hohe Liquidität. Spare in der Zeit, dann hast du in der Not! Wir alle sind von der Coronakrise überrascht worden. Um solches zu verhindern, benötigen Unternehmen ein besseres Risikomanagement sowie hohe Flexibilität und Agilität.

Innerhalb kurzer Zeit haben wir unseren Marketingplan und unsere Investitionen den neuen Gegebenheiten angepasst. Die Kommunikation richten wir zurzeit schwerpunktmässig auf die digitalen Kanäle aus. In den letzten Jahren haben wir unsere E-Commerce-Kanäle weiter auf- und ausgebaut. Dies war nun besonders während der Lockdowns und der damit einhergehenden Ladenschliessungen in vielen Ländern eine wichtige Stütze.

## E-Commerce war während der Lockdowns eine wichtige Stütze.

**Victorinox war immer Familienunternehmen: 90% der Firma sind im Besitz der Victorinox-Unternehmensstiftung, die restlichen 10% gehören der gemeinnützigen Carl und Elise Elsener-Gut Stiftung. Weshalb wurde diese Besitzstruktur gewählt?**

Victorinox ist heute in der vierten Generation familiengeführt. Wir denken in Generationen und nicht in Quartalen. Unser Ziel ist es, auch der nächsten Generation ein gesundes Unternehmen zu übergeben. Für die Gründung der Unternehmensstiftung standen für uns drei Kriterien im Vordergrund. Unsere Familie wollte in der Verantwortung bleiben, wir wollten sicherstellen, dass die

erarbeiteten Reserven im Unternehmen bleiben, und wir wollten verhindern, dass die Victorinox AG später durch Erbteilungen finanziell geschwächt werden könnte. Unsere Familie hat so bewusst für immer auf Vermögenswerte und Erträge der Victorinox verzichtet im Interesse einer gesunden und nachhaltigen Entwicklung.

**Als nicht börsenkotiertes Familienunternehmen können Sie im Nachhaltigkeitsbereich Fortschritte erzielen, ohne dem Druck von Investoren ausgesetzt zu sein. Gibt es einen «internen» Geschäftsbericht? Welche Massnahmen stehen in nächster Zeit an?**

Einen Geschäftsbericht erstellen wir nicht. Wir haben aber für uns eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert. Sie basiert auf einer ausgeglichenen Balance zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen. Es braucht in der Wirtschaft einen neuen Ansatz. Weg vom reinen Wachstum und Profitdenken hin zu einem Nachhaltigkeitsansatz, der sich für die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft positiv auswirkt.

Der verantwortungsvolle Umgang mit den natürlichen Ressourcen hatte für uns schon immer eine sehr hohe Priorität. Seit 40 Jahren setzen wir ein System ein, das uns erlaubt, die Firmengebäude und 120 Wohnungen mit der Produktionsabwärme zu beheizen. Für das Recyceln von jährlich rund 600 t Schleifschlamm haben wir ein eigenes Verfahren entwickelt. Die eingesetzten Fotovoltaikanlagen erlauben uns, jedes Jahr gegen 500 t CO<sub>2</sub> zu kompensieren. Momentan sind wir daran, an unseren Standorten Ladestationen für E-Autos zu installieren und Gebäudefassaden energetisch zu optimieren.

**Homeoffice gehört nicht erst seit der Coronapandemie zum Alltag bei Victorinox. Speziell ist, dass Heimarbeit auch für Industrieberufe möglich ist. Wie sieht das in der Praxis aus? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden dem Unternehmen auch zu Hause verbunden bleiben?**

Ja, Homeoffice ist bei uns schon länger etabliert. Aktuell arbeiten im Bürobereich sogar gegen 300 Mitarbeitende von zu Hause aus. In der Produktion beschäftigen wir ca. 45 Heimarbeitende, die vor allem Taschenmesser montieren. Diese Mitarbeitenden sind fast alle aus der Umgebung und schon viele Jahre für uns tätig. Sie schätzen die Flexibilität dieser Arbeit.

Mit den Mitarbeitenden im Homeoffice pflegen wir den Kontakt über «Teams». Regelmässige Online-Meetings mit allen Mitarbeitenden der Arbeitsgruppen sowie der individuelle Austausch mit Führungskräften sind hilfreiche Massnahmen. Mit «Split-Office» in verschiedenen Teams kann zudem auch der regelmässige persönliche Kontakt aufrechterhalten werden. Seit der Coronakrise verschicken wir regelmässig einen CEO-Newsletter, der alle Mitarbeitenden regelmässig über das aktuelle Betriebsgeschehen informiert. Offenheit und Transparenz sind in der aktuellen Situation sehr wichtig.

**Auch für ein Familienunternehmen ist ein gutes Vertrauensverhältnis mit allen Anspruchsgruppen wichtig. Wie schaffen Sie Transparenz im Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern?**

Auch hier spielen Offenheit, Anerkennung sowie gegenseitiges Vertrauen und Respekt eine entscheidende Rolle. Wir kommunizieren offen und ehrlich und bemühen uns um eine faire Partnerschaft. Das schätzen unsere Kunden und Lieferanten gleichermaßen. In beiden Gruppen erfreuen wir uns an Partnerschaften, die auf über 100 Jahre zurückgehen. In der Schweiz denken und handeln die Mehrheit der Unternehmen und insbesondere Familienunternehmen nach diesen Werten. Sie erkennen im Menschen die wichtigste Ressource für den Erfolg. Mitarbeitende werden gefordert und gefördert, damit sie ihre Stärken entfalten und ihre Arbeit motiviert und mit Herzblut verrichten können. Den positiven Einfluss auf das Betriebsklima und die Ausstrahlung unserer Marke dürfen wir immer wieder von Neuem erleben. Die Fluktuation ist mit ca. 3% gering und die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit mit im Durchschnitt 20 Jahren recht hoch. Bisher konnten 151 Mitarbeitende ihr 40. Arbeitsjubiläum feiern und 49 Mitarbeitende haben sogar 50 Jahre bei uns gearbeitet.

**Sie arbeiten seit über 40 Jahren für Victorinox und werden in diesem Jahr 63. Welche Ziele verfolgen Sie für die nächsten Jahre beruflich und persönlich?**

Ich denke noch nicht ans Aufhören, falls Sie das meinen. Meine Arbeit erfüllt mich mit grosser Freude, und es gibt noch viel zu tun. Eine für die Victorinox passende Nachfolgeregelung liegt mir aber sehr am Herzen. Um einen guten Übergang zu ermöglichen, bin ich gerne bereit, wenn es meine Gesundheit zulässt, über das Alter von 65 im Unternehmen mitzuwirken. Ich bin auch offen, zusammen mit meiner Frau Neues zu wagen oder zu lernen. Vor Covid besuchten wir zusammen einen Tanzkurs und während der Sportferien entdeckten wir die Faszination des Schneeschuhlaufens. Sicher bleiben wir sehr aktiv und pflegen das Familienleben mit unseren drei Kindern.



# Ein «HEIMLICHER RIESE» im Rampenlicht der Börse

Geht ein Unternehmen an die Börse, steht es plötzlich im Fokus einer breiten Öffentlichkeit. Mitarbeiter, Analysten, Investoren, Medien und Behörden stellen völlig unterschiedliche Ansprüche an die Kommunikation. Wie das Cloud- und Software-Unternehmen SoftwareONE den Spagat zwischen Börsenpflichten und transparenter Investorenkommunikation bewältigt, schildert CCO Patrick Zuppiger.

Von Patrick Zuppiger

Zürich, 25. Oktober 2019, 9:00 Uhr: Die grosse Kuhglocke läutet für das IT-Unternehmen SoftwareONE den Börsengang an der SIX Swiss Exchange ein. Direkt im Anschluss rattern die ersten Aktienkurse mit dem SWON-Ticker über die Grossbildschirme. Die Aktien des Unternehmens aus Stans stehen nun zum Handel bereit. Für das Management bedeutet dieser Moment vor allem Freude und Stolz, aber auch mehr Verantwortung und Aufmerksamkeit.

Wenn die Börsenglocke läutet, fängt die Arbeit in der Kommunikation erst richtig an.

Uns war bewusst, dass wir ab jetzt noch mehr im Schaufenster einer breiten Öffentlichkeit stehen. Denn trotz der über 6000 Mitarbeitenden an mehr als 90 Standorten weltweit galt SoftwareONE bis zum IPO als «heimlicher Riese», wie es ein Zeitungstitel kurz vor dem Börsengang treffend beschrieb. Während wir bis dahin vor allem von IT-Experten wahrgenommen wurden, schauten jetzt auch weitere Anspruchsgruppen wie Investoren, Analysten, Regulatoren, Medien und Behörden ganz genau hin.

Wie passt die offene Firmenkultur zu den neuen Pflichten?

Ein Börsenneuling steht damit vor grossen Herausforderungen: Es geht darum, die richtigen Voraussetzungen und Prozesse zu schaffen, um den neuen Chancen und Pflichten gerecht zu werden. Wie kommuniziert und reagiert man angemessen und gleichzeitig transparent? Wie muss die Kommunikationsinfrastruktur aussehen? Wie lässt sich die offene Firmenkultur mit den Anforderungen eines Börsenunternehmens vereinbaren?

Als Teilantwort auf diese Fragen schuf das Management mit dem IPO die Stelle des Chief Communications Officer. In dieser Rolle bin ich seitdem für die interne und externe globale Kommunikation und Investor Relations verantwortlich. Das Team, das mich unterstützt, bestand anfangs aus zwei Mitarbeitenden, wobei sich diese alleine um die interne Kommunikation kümmerten. Denn SoftwareONE legt grossen Wert auf eine offene Firmenkultur und möchte diese auch nach dem IPO weiter bewahren.

Mit starker Kommunikation zum erfolgreichen IPO

Durch die Übernahme des ehemaligen Mitbewerbers Compax im Jahr 2019 verfügte SoftwareONE zuvor bereits über eine globale Marketingorganisation, die auch die Produkt-PR unterstützte. Das neue Kommunikationsteam legt den Fokus daher nun verstärkt auf Gruppen- und Corporate-Themen. Eine externe Agentur, die bereits beim IPO eingebunden war, arbeitet ausserdem zusammen mit uns.

Als erste Massnahme sensibilisierte das Kommunikationsteam die Führungskräfte. Klare Richtlinien regeln seitdem den Umgang mit Informationen, damit an alle Marktteilnehmer, aber auch an die Mitarbeitenden zeitgleich und transparent kommuniziert wird. Begriffe wie «Ad-hoc-Publizität», «Insider-Informationen» oder «Blackout-Perioden» wurden erklärt und entsprechende Prozesse eingeführt, um alle Regeln zu erfüllen. Das Kommunikations- und IR-Team will damit nicht nur Formalitäten erfüllen, sondern auch ein Bewusstsein für die neue Situation schaffen.

Die richtige Infrastruktur für Kommunikation und IR

Nach der Startphase lag der Fokus auf der passenden Kommunikations- und IR-Infrastruktur: Neben einem News-Distributionssystem, einer CRM-Lösung im Bereich IR, einer Anwendung für Marktdaten oder einem Mediamonitoring-Service benötigte SoftwareONE auch ein Publishing-System für das Reporting der Jahresberichte, um für den nahenden ersten Geschäftsbericht gut aufgestellt zu sein.

In dieser Phase wurde dem Team, das inzwischen durch zwei weitere Mitarbeitende verstärkt wurde, auch immer mehr bewusst, dass neue Formen der Zusammenarbeit erforderlich sind, um als Kommunikationsabteilung zeitnah über alle wichtigen Entwicklungen im Unternehmen im Bilde zu sein,



**PATRICK ZUPPIGER**  
ist Chief Communications Officer (CCO) bei SoftwareONE. Er verantwortet die weltweite Kommunikation und Investor Relations (IR). Zuvor arbeitete er bei GAM und UBS in verschiedenen Kommunikations- und Finance-Rollen, inklusive IR.

den eigenen Einfluss geltend zu machen und das Team als wichtige Einheit zu etablieren. Dies erforderte Geduld, Ausdauer und Beharrlichkeit. Diese Zeit konnten wir als Team aber auch nutzen, um das Unternehmen und seine Mitarbeitenden besser kennenzulernen und zusammen zu wachsen.

Ziel des Kommunikations- und IR Teams ist es, dass in den Medien ein angemessenes Bild von SoftwareONE entsteht und die Aktie fair bewertet wird. Dazu gehört auch, als Ohr am Markt das Feedback von Investoren und Medien an die richtigen Stellen im Unternehmen weiterzugeben. Wir verstehen das Kommunikations- und IR-Team als Drehscheibe, die immer wieder geölt werden muss, um die hohen Ansprüche zu erfüllen: jede Anspruchsgruppe dort abzuholen, wo sie steht, transparent und offen zu kommunizieren und gleichzeitig die Pflichten eines börsenkotierten Unternehmens zu erfüllen.

## ÜBER SOFTWAREONE

SoftwareONE ist ein weltweit führender Anbieter von End-to-End-Software- und Cloud-Technologie-Lösungen mit Hauptsitz in der Schweiz. Das Unternehmen unterstützt rund 65 000 Geschäftskunden über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Technologiestrategie, beim Kauf der richtigen Software- und Cloud-Lösungen zum richtigen Preis sowie bei der Verwaltung und Optimierung ihres Softwarebestands.

## FACTS AND FIGURES ABOUT THE IR CLUB SCHWEIZ

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

For further Investor-Relations-relevant topics, please check out the knowledge hub on [iclub.ch](http://iclub.ch).

**IR club.ch**  
Swiss Investor Relations

# The need for high-quality, globally comparable international sustainability standards

Investors and other stakeholders need high-quality information that allows them to assess how companies are managing environmental, social and governance (ESG) issues and the impact they have on a company's long-term performance. The information also needs to be comparable for which we need one set of international sustainability standards.

By Mohini Singh



**MOHINI SINGH, A CA**  
is a director in the Financial Reporting Policy Group at CFA Institute. She advocates on financial reporting policy positions of standard setters and regulators. She drafts position papers and serves on advisory groups, including the XBRL US data quality committee.

Over the past few decades we have seen an enormous shift in what factors drive the value of a business. We moved away from a manufacturing economy in which value was driven by deploying tangible assets to one where value is driven by intangible assets such as intellectual property, patents, brands, etc. Because accounting has not kept pace with these changes, we find that most intangibles are not captured within the financial statements leading to a gap between the book value of a company and its market capitalization.

Investors are now demanding sustainability information as they see environmental, social and governance (ESG) factors as vital to the evaluation of a company. Investors need the information in order to assess how companies are managing these issues and the impact they have on a company's long-term performance. Regulators are increasingly focusing on material ESG data due to increasing demand from investors and issues like climate change. There have also been changes due to Covid-19 with investors asking for greater human capital disclosures.

A patchwork of reporting requirements

The problem is that while number of sustainability frameworks and standards already exist, this has led to a patchwork of reporting requirements that needs rationalizing. Currently, there are several sustainability reporting requirements, each with a different focus. For example, some focus on non-financial standard setting, some on frameworks for non-financial information, and others on frameworks for climate-related disclosures. Also, they vary in focus between the impact of risks on an entity itself, and/or on an entity's impact on the environment. The diverse approaches and objectives pose the threat of increasing fragmentation globally.

As ESG issues gain prominence in the investing and business worlds, many companies and investors have expressed interest in further adopting sustainability strategies. These efforts, however, can be impeded without reliable data. The lack of consistent, universal metrics to measure companies' ESG performance is often cited as the key obstacle for investors in integrating ESG in their investment process, and to companies' ability to compare their performance to peers.

Investors amongst others are, therefore, now calling for convergence and a single framework. Standardization of metrics and disclosures on the effects of sustainability issues on a company's present and future results is needed to bring consistency and comparability in sustainability reporting. International securities regulators are also calling for common standards, as investing in ESG funds has grown in popularity amid increasing concerns about issues such as climate change, diversity, inclusion, and labor practices.

Setting high-quality globally comparable sustainability standards

This is a global issue in need of a global solution. Therefore, we support the IFRS Foundation proposal to establish an International Sustainability Standards Board (SSB) to create a set of high-quality globally comparable sustainability standards utilizing

existing sustainability frameworks and standards such as that by organizations such as the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) and Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

The challenge is that non-financial information needs to meet the requirements of a range of users, including a company's employees, customers, and suppliers, as well as its local communities, policymakers, regulators, civil society, and others. Our concern is that there may be an attempt to meet the information needs of too many stakeholders. There is a risk that by attempting to meet the needs of too many stakeholders, the SSB's focus and impact will be diluted. For that reason, we believe the IFRS Foundation needs to clarify the audience and the communication objective.

These efforts, however, can be impeded without reliable data.

We believe the IFRS Foundation should be focused on providing ESG information that is relevant to investors and that helps inform their investment decisions. We worry that a separate board or an oversight function that conflates the information needs of all stakeholders with those of investors would be detrimental to the financial reporting ecosystem that is meant to serve investors.

That is not to say that stakeholders other than investors – or investors who invest based upon values alone – don't have valid information desires or needs. Disclosures meant to advance specific values or civil society objectives may serve policy objectives or the values of those seeking to gain such disclosures, but such disclosures may not be directly correlated to the IFRS Foundation's objective which is to provide information for investors.

Achieving interoperability with standards focused on multi-stakeholder communication

In sum, CFA Institute believes that there is a need for a global set of international sustainability reporting standards and that the IFRS Foundation is well positioned to play a role in setting these standards. Once the SSB starts to set these standards it will then need to establish processes to achieve interoperability with standards focused on multi-stakeholder communication. The SASB puts it best, "it will be important to build a bridge of interoperability between standards focused on enterprise value creation and those focused on the broader societal, environmental, and economic impacts relevant to sustainable development".

Finally, investors don't just need more reliable and more comparable information, they need it in an easily consumable format. Currently, since regulators don't require it, companies don't structure their ESG disclosures – which means that they are not machine-readable. Since structuring the information enables it to be more efficiently consumed by investors and other users, data providers have started structuring that data themselves for their investment clients. In doing so they analyze the information provided by the company and provide them an ESG score. If companies take control and structure their own disclosures, they can tell their own story and improve communication with investors.



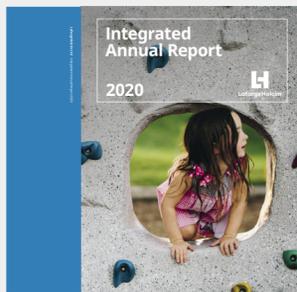
Fundamenta Real Estate



Swiss Prime Site



Swissquote



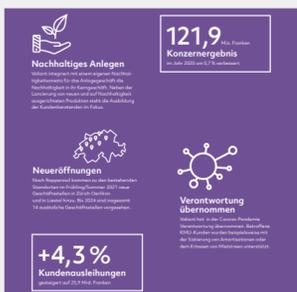
LafargeHolcim



Warteck Invest



Geberit



Valiant



EFG



VAT Group



Zur Rose Group



Zug Estates



Interroll

# Die Guten sind vorn.

**Fakten sprechen Klartext:** Wie gut Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit bald 30 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Es freut uns, dass wir zum ersten Platz des Gesamtsiegers Geberit beigetragen haben. Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen existiert seit seinem IPO im Jahr 1999. Insgesamt sind wir in der Designwertung «Online/Print» bei 10 Lösungen unter den ersten 25 mit von der Partie. Mit Fundamenta Real Estate stellen wir den zweiten Aufsteiger und mit der Online-Bank Swissquote im Vorjahr den ersten Aufsteiger.

Ob für die Unternehmens-, Finanz- oder Marketing-kommunikation: 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 und bewährte Publishing-systeme zur Verfügung. Viele namhafte Organisationen gehören zu unserem Kundenkreis.



Mühlebachstrasse 52 CH-8008 Zürich  
T +41 44 268 12 12 [www.linkgroup.ch](http://www.linkgroup.ch)  
**Agentur für Publishing auf allen Kanälen.**



Hier finden Sie mehr zu  
Financial Publishing.

## Know your audience: FROM ONE-SIZE-FITS-ALL TO TARGETED ESG DISCLOSURES

The days of one huge 'CSR report' should be behind us, both for the sake of the reader and the reporting entity. Instead, rising stakeholder demands for information on ESG strategy and performance must be met in a targeted way, responding to the different information needs of various stakeholder groups and the changing ways in which they access and engage with non-financial disclosures.

By Sophie Graham



**SOPHIE GRAHAM** currently leads ESG reporting for Santander UK as Sustainability Strategy Manager. She has worked in sustainability since 2011 across EMEA, Americas and UK in the technology and finance sectors, with a specialisation in reporting.

### The Santander approach

With this ambition, in 2019 Santander mapped the spectrum of its UK sustainability-related disclosures to understand the full picture, considering the different channels and the stakeholders these attract. Various reporting standards were overlaid to see how these benchmarks are met, and which are most useful to different disclosures. This foundation enables streamlining and targeting of reporting to respond to different stakeholder needs, while gaining internal efficiencies by removing duplication and ensuring the right governance. For example, disclosures in (or supplementary to) the annual report are subject to a rigorous governance, including Board approvals and external assurance, while web content and social media are updated through the year with a more agile governance model, allowing a response in real time to issues and campaigns.

Targeting different stakeholders with the right content shouldn't be a guessing game. Using intelligence and direct stakeholder dialogue is crucial.

### Looking ahead

The demand for ESG disclosure seems to be increasing from all directions. The challenge is to cut through the noise to understand what is useful to the organisation and its key stakeholders. Current efforts to harmonise ESG reporting standards should be welcomed, but not lose sight of the fact that overlapping standards vary because they're designed to appeal to different stakeholders, such as SASB (Sustainability Accounting Standards Board), aimed at investors. This nuance means we need a set of standards, as the IFRS proposal acknowledges, rather than one standard, and these will act as a toolkit for practitioners to apply as appropriate to the disclosure and audience. Ultimately, disclosing in this targeted way enables others to come on the sustainability journey with the organisation – engaging employees, finding partners that fit with our ambition, satisfying investors who look to account for ESG risk and opportunities, or attracting customers who are seeking more ethical choices.

Targeting different stakeholders with the right content shouldn't be a guessing game. Using intelligence and direct stakeholder dialogue is crucial.

Investors have seen the ESG agenda rise dramatically with a greater understanding of financial implications of ESG risks and opportunities. Two years ago, after the mapping exercise, Santander UK launched its first 'ESG Supplement' to the annual report, aimed at the same readers such as investors and regulators. This approach was informed by ESG meetings directly with its investors to proactively understand the information they seek, useful standards, and level of assurance. As a key stakeholder, direct feedback allows Santander to continually improve its disclosures in a user-centric way. Importantly, the engagement also influences broader strategic direction, such as target development, initiatives and governance, which feed into the end product of disclosure.



# ABSCHLUSSPRÜFUNG ALS Servicefunktion effektiver Corporate Governance

Die Welt wandelt sich, nur das Verständnis von der Bedeutung der Abschlussprüfung anscheinend nicht: Nach wie vor ist bei vielen Verwaltungsräten, Geschäftsführern, Investoren, Regulatoren, aber auch bei manchen Wirtschaftsprüfern selbst die Auffassung verbreitet, die Durchführung der gesetzlichen Abschlussprüfung sei ein homogenes Gut, der Bestätigungsvermerk das Ergebnis eines standardisierten Produktionsprozesses von Prüfungshandlungen.

Von Thomas Berndt

Das «Produkt» Abschlussprüfung soll selbstverständlich von hoher Qualität sein. Dafür aber trügen alleine die Abschlussprüfer und deren Überwacher die Verantwortung. Eine solche «produktbezogene» Sichtweise neigt jedoch dazu, die aktuellen Herausforderungen an die Unternehmensführung ebenso zu verkennen wie die Möglichkeiten, die eine moderne, technologiegestützte Abschlussprüfung bieten kann. Zielführender ist es, die Abschlussprüfung statt produktbezogen vielmehr als Service- bzw. Dienstleistung zu verstehen und in ihr eine Mehrwert generierende Unterstützungsfunktion für Corporate Governance-Verantwortliche zu sehen. Nachfolgend werden ausgewählte Aspekte einer solchen Sichtweise dargestellt.

## Abschlussprüfung ist keine Corporate-Governance-System-Prüfung

In der Schweiz kommt dem Verwaltungsrat die Aufgabe der Oberleitung der Gesellschaft zu. Er prägt daher auch, wie es im Swiss Code of Best Practice for Corporate-Governance der economieuisse heisst, die Corporate Governance und setzt diese um, etwa durch die angemessene Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Implementierung eines IKS und die Überwachung der Wirksamkeit des IKS durch die Geschäftsleitung. Die Revisionsstelle berichtet an den Verwaltungsrat unter anderem darüber, ob die Rechnungslegung den gesetzlichen Vorgaben entspricht, ob ein IKS für die Finanzbe-



PROF. DR. RER. POL. THOMAS BERNDT ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungslegung und Direktor am Institut für für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law and Economics der Universität St. Gallen (IFF-HSG).

richterstattung existiert und ob die geforderte Risikobeurteilung durchgeführt wurde. Allerdings kann die gesetzliche Abschlussprüfung nur einen begrenzten Beitrag zur Stärkung einer effektiven Corporate Governance leisten: Anders als für den Spezialfall der Prüfung von Vorsorgeeinrichtungen zählt eine Prüfung der Geschäftsführung ebenso wenig zu den Aufgaben der Revisionsstelle wie das Formulieren eines Prüfungsurteils über die Angemessenheit und Wirksamkeit des Corporate-Governance-Systems an sich. Auch viele Teilbereiche dieses Systems werden durch die Abschlussprüfung nicht oder nur bedingt abgedeckt. Das betrifft etwa das Compliance-Management-System, die nichtfi-

Der moderne CFO ist nicht mehr «nur» ein Zahlenaufbereiter, ein für die Abschlusserstellung Verantwortlicher, sondern wandelt sich zum Co-CEO, zu einem «Business Enabler».

nanzielle Berichterstattung und weite Teile des Risikomanagement-, des internen Revisions- und des internen Kontrollsystems, sofern diese nicht abschlussbezogen sind. Vor dem Hintergrund deutlich gestiegener Anforderungen an den Verwaltungsrat, komplexer werdender Geschäftsmodelle und Regulierungen sowie höherer Haftungs- und Reputationsrisiken mutet es erstaunlich an, dass gerade die Oberleitung einer Gesellschaft darauf verzichtet, sich über (freiwillige) Prüfungen den Nachweis geben zu lassen, ihren Sorgfaltspflichten bezüglich eines wirksamen, angemessenen Corporate-Governance-Systems nachgekommen zu sein.

## Abschlussprüfung als Servicefunktion

Diese Zurückhaltung liegt nicht nur darin begründet, dass mancher Verwaltungsrat wohl in Sorge über die möglichen Konsequenzen eines unabhängig erteilten Prüfungsurteils über das eigene Corporate-Governance-System geraten könnte. Sie ist auch Folge eines traditionellen Verständnisses von der Tätigkeit des Prüfers. Was bedeutet es aber, die Prüfungstätigkeit nicht produkt-, sondern servicebezogen zu verstehen? Dienstleistungen schaffen erst durch Interaktion und Kooperation von Mandant und Dienstleister Werte, indem sie nämlich das jeweils spezifische Wissen und die Ressourcen beider nutzen. Aus der Dienstleistungsperspektive ist der Verwaltungsrat kein passiver Empfänger, der einfach

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

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

darauf wartet, dass der Prüfer seinen produzierten Prüfbericht abliefern. Vielmehr ist er ein aktiver Teilnehmer am Dienstleistungsprozess. Beide Parteien bestimmen gemeinsam die Bedürfnisse unter Berücksichtigung nicht nur der gesetzlichen Anforderungen, sondern auch der unternehmensindividuellen Erwartungen. Entscheidend ist zu erkennen, dass die Qualität der Dienstleistung massgeblich von der Qualität dieser Zusammenarbeit bestimmt wird. Es ist daher falsch, wenn etwa Verwaltungsräte zwar eine hohe Prüfungsqualität einfordern, sich aber einer intensiven Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer verweigern. Ein Beispiel aus der Praxis hierfür ist der häufig in Neuausschreibungen von Prüfungsmandaten geforderte Einsatz neuester Technologien zur Datenanalyse, ohne aber selber im Unternehmen die Systemvoraussetzungen für deren sinnvollen Einsatz geschaffen zu haben, weil man noch in einer heterogenen Systemlandschaft agiert.

## Mehrwert durch serviceorientierte Prüfungstätigkeiten

Das Argument für den Einsatz technologiebasierter Prüfungstechnik liegt eben nicht (nur) in den Effizienzgewinnen bei der Prüfungsdurchführung und der Steigerung der Prüfungsqualität etwa durch automatisierte Vollprüfungen statt Stichprobenprüfungen. Es liegt, dem Servicegedanken folgend, auch in der Generierung eines Mehrwerts für das Unternehmen selbst. Besonders anschaulich wird dies, betrachtet man die moderne Rolle des CFO: Er ist nicht mehr «nur» ein Zahlenaufbereiter, für die Abschlusserstellung Verantwortlicher, sondern wandelt sich zum Co-CEO, zu einem «Business Enabler» mit umfangreichem strategischem und operativem Verständnis.

Wenn die Unternehmenssteuerung und -überwachung immer mehr datengetrieben ist und der CFO aufgrund seiner Funktion in vielen Bereichen der «Herr über die Daten» ist, dann ist offensichtlich, dass er zwingend den digitalen Wandel in seinem Verantwortungsbereich vorantreiben muss. Ein natürlicher Begleiter auf diesem Weg der digitalen Transformation des Finanzbereichs ist der Abschlussprüfer, sofern er seine Tätigkeit serviceorientiert versteht. Die Generierung von Echtzeitdaten, die datengetriebene Unterstützung von Entscheidungen, das Formulieren von Handlungsempfehlungen basierend auf künstlicher Intelligenz, das Durchführen von Simulations- und Prognoserechnungen, eine holistische Risikobeurteilung, die Aufbereitung

nichtstrukturierter und nichtfinanzieller Informationen, Generierung von Effizienzsteigerungen durch Prozessautomatisierungen: All dies sind Themen und Technologien, die bei grossen Prüfungsgesellschaften bereits heute und in zunehmendem Masse im Einsatz sind. Das bedeutet nicht, dass der Abschlussprüfer zum Berater wird. Es zeigt aber, dass eine serviceorientierte, technologiebasierte Prüfungstätigkeit die Prüfungsqualität steigert und einen Mehrwert für das Unternehmen generieren kann. Der Verwaltungsrat sollte sich bei seiner Oberleitung an der im IIRC-Rahmenkonzept formulierten Frage messen lassen: Wie unterstützt die Governance-Struktur der Organisation ihre Fähigkeit, kurz-, mittel- und langfristige Werte zu schaffen? Aus der Sicht einer serviceorientierten Prüfungstätigkeit ist die Antwort klar: Freiwillige Wirksamkeitsprüfung des Corporate-Governance-Systems, Unterstützung des CFO bei der digitalen Transformation seines Verantwortungsbereichs und Schaffung der unternehmensinternen Voraussetzungen, um technologiegestützte Prüfungen effizienzsteigernd durchführen lassen zu können. Denn: Ein effektives Corporate-Governance-System dient nicht nur der Wahrung von Shareholder- und Stakeholderinteressen, es ist zugleich der beste Schutz für den Verwaltungsrat selbst.

Ein effektives Corporate-Governance-System dient nicht nur der Wahrung von Shareholder- und Stakeholderinteressen, es ist zugleich der beste Schutz für den Verwaltungsrat selbst.

## EQS IR COCKPIT

### » EQS IR COCKPIT «

Für erfolgreiches & effizientes Investor Relations Management

Die erste Plattform der Welt, die Meldepflichten, Investorendaten, Kontaktverwaltung und News-Distribution in einem Tool zusammenbringt und aufeinander abstimmt. Das EQS IR COCKPIT gestaltet die Arbeit von IR Managern sicher und effizient: mit einfachen Workflows, besseren Ergebnissen und Mehrwerten für Sie und Ihre Investoren.



**Mailing**  
Professionelle Aussendungen erstellen



**Newswire**  
Mitteilungen reichweitenstark distribuieren



**Disclosure**  
Meldepflichten sicher erfüllen



**Investors**  
Die richtigen Investoren identifizieren



**CRM**  
Kontakte bequem verwalten



Jetzt kostenlose Demo vereinbaren:

[www.eqs.com/ch.cockpit](http://www.eqs.com/ch.cockpit)

EQS GROUP

# DER HELPDESK - EIN EXKLUSIVER SERVICE FÜR CCR-FIRMENMITGLIEDER

Der Helpdesk des Center for Corporate Reporting (CCR) bietet Firmenmitgliedern Zugang zu aktuellem Wissen im Reporting und einem internationalen Netzwerk aus Praxis und Lehre.



This article is also available in English: [corporate-reporting.com/helpdesk](http://corporate-reporting.com/helpdesk)

Mit dem Helpdesk bietet das Center for Corporate Reporting (CCR) seinen Firmenmitgliedern eine zentrale Anlaufstelle für Fragen zu einem «State of the Art»-Reporting und vermittelt Kontakte zu Spezialisten im hochkarätigen CCR-Netzwerk. Zugang auf den Know-how-Pool haben exklusiv Firmenmitglieder des CCR, die den Service auch alimentieren.

Auf Wunsch recherchiert das CCR-Team Fakten, ordnet Trends ein, erarbeitet Lösungsansätze zu spezifischen Reporting-Fragen oder stellt direkt den Kontakt zu Experten und Peer-Unternehmen im CCR-Netzwerk her. Damit erhalten die Firmenmitglieder einen wertvollen Mehrwert zu einem fairen Preis.

## Einziger Know-how-Pool

Das CCR bietet mit dem Know-how-Pool Expertisen zu den zentralen Fragen und wichtigen Entwicklungen im Reporting. Ein Projekt befasste sich mit der Wechselwirkung zwischen Materialitätsmatrix und strategischer Kommunikation. Dabei ging es darum, wie die langfristige Wertschöpfung eines Unternehmens dargestellt werden kann und welche Möglichkeiten es gibt, um den Dialog mit den Stakeholdern stärker an den Vorgaben der Materialität auszurichten.

In einem anderen Projekt analysierte das CCR die Darstellung des Geschäftsmodells im Reporting und entwickelte Verbesserungsmöglichkeiten für die

interne und externe Kommunikation. Ganz praktische Hilfestellung bietet der Helpdesk auch, wenn es darum geht, die IR-Website eines Mitglieds im Peer-Vergleich zu beurteilen und zum Beispiel in einem Workshop gemeinsam Verbesserungspotenzial zu entwickeln.

Ein regelmäßig wiederkehrendes Thema ist die Frage, welche Aufgaben der gedruckte Geschäftsbericht erfüllen kann und welchen Nutzen ein Full-HTML-Report oder eine Teaser-Seite mit Verweisen auf ein PDF bringen.

Die aktuelle Dynamik in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung und das ESG-Reporting macht auch vor dem Helpdesk nicht halt: Wo stehen die Peers? Welche Aspekte gehören in den Geschäftsbericht, welche exklusiv auf die Website oder in den Nachhaltigkeitsbericht? Welcher Standard passt am besten auf die spezifische Unternehmenssituation: CDP, GRI, IIRC, PRI, SASB, TCFD, UNGC etc.? In einem weiteren Projekt wurde analysiert, wie ein Mitglied die Sustainable Development Goals (SDGs) effektiv in die Berichterstattung integrieren kann. Die Beratung des CCR dreht sich auch regelmäßig um die Frage nach Best Practice bei der Entwicklung eines integrierten Reportings. Oder wie sichergestellt werden kann, dass die für Stakeholder relevanten Themen im Reporting angesprochen werden.

Ein häufig adressierter Punkt ist, wie die Reporting-Qualität insgesamt und speziell das Value Reporting optimiert werden können. Gefragt wird auch regelmäßig, auf welche Kriterien Investoren und Analysten vor allem achten.

## Aus dem Alltag des CCR Helpdesks

Das langjährige Firmenmitglied Georg Fischer (GF) gelangte bereits wiederholt mit Projekten an den CCR-Helpdesk. In einem wurde spezifisch das Value Reporting und insgesamt das Ziel thematisiert, den Corporate-Teil des Geschäftsberichts aufzuwerten. «Ausschlaggebend für GF sind die Qualität

und die Unabhängigkeit des CCR und ganz wichtig die einmalige Möglichkeit, von Erfahrungen der Peers unter den CCR-Firmenmitgliedern zu profitieren», betont Beat Römer, Leiter Konzernkommunikation GF. Das Projekt von GF wurde von der Konzernfunktion Corporate Communications gemeinsam mit den Verantwortlichen von Investor Relations/Sustainability und Corporate Controlling initiiert und umgesetzt. Ein weiteres Projekt, mit dem sich GF an den Helpdesk gewandt hat, geht auf das komplexe Thema der integrierten Berichterstattung ein. «Wir gehen davon aus, dass das Thema im Zuge der GF-Strategie 2025 Fahrt aufnehmen wird», sagt Beat Römer.

Auch für Barry Callebaut, ein Neumitglied des CCR, stehen die Erweiterung des eigenen Netzwerks und der Austausch mit Peers aus dem CCR-Netzwerk im Vordergrund, bestätigt Claudia Pedretti, Head of Investor Relations: «Barry Callebaut verfolgt konsequent das Ziel, sich mittels Benchmarkings und Peer-Vergleichen sukzessive zu steigern. Wir sind dem Center for Corporate Reporting beigetreten, um eine «Outside-in view» bei wichtigen Themen zu erhalten, zum Beispiel in den Bereichen der nichtfinanziellen Reportings, ESG und CSR, aber auch bei Fragen zu Trends der modernen virtuellen Berichterstattung, dem web-first reporting. Und wir freuen uns auf die Möglichkeit zum persönlichen Austausch mit anderen Firmenmitgliedern an Vorträgen und Veranstaltungen, sobald es die epidemiologische Lage wieder zulässt.» Auch für Erich Steinegger, VP Group Accounting, Reporting & Risk Management bei Barry Callebaut, ist die Möglichkeit der praxisnahen Orientierungshilfe im raschen Wandel von Reporting und Kommunikation mit Key-Stakeholdern ein wichtiger Grund, sich im CCR zu engagieren: «Aufgrund der breiten Akzeptanz

HERZLICHEN DANK UNSEREN FIRMENMITGLIEDERN BARRY CALLEBAUT UND GEORG FISCHER FÜR DIE MITWIRKUNG AN DIESEM ARTIKEL.

BARRY CALLEBAUT +GF+

Welches Thema beschäftigt Sie momentan? Der CCR Helpdesk hat die Antwort: [corporate-reporting.com/helpdesk](http://corporate-reporting.com/helpdesk)



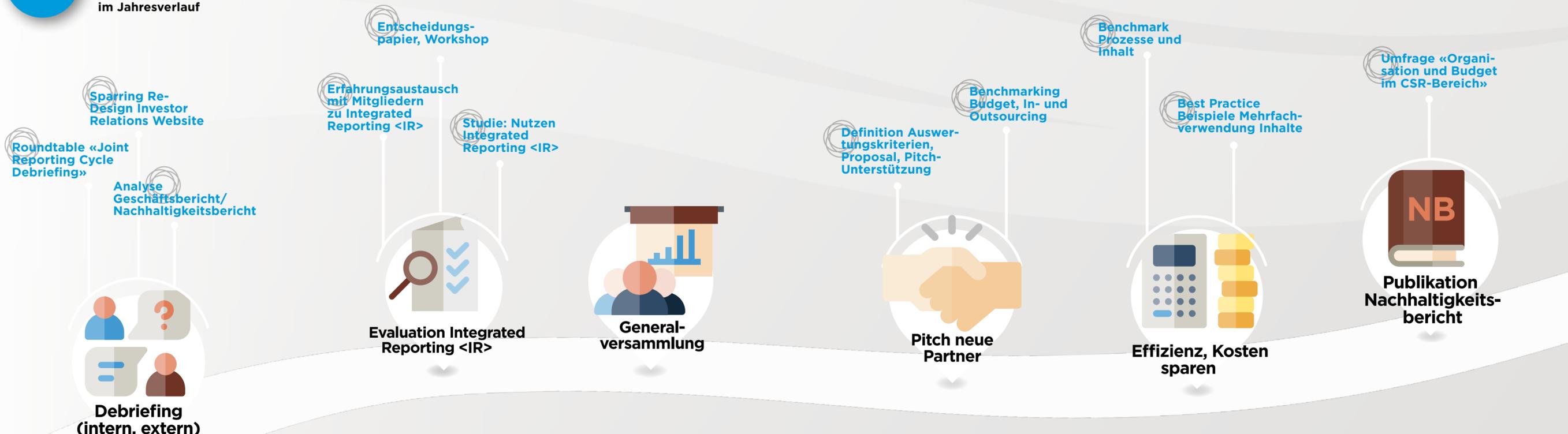
und der ausgewiesenen Mitgliederbasis mit führenden Firmen werden wir von Zeit zu Zeit das CCR einbeziehen, um Zugang zu Best Practices und Informationen über neue Trends im Reporting zu erhalten. Insbesondere auch bezüglich Integrated Reporting und der ESG-Berichterstattung.»

## Breite Angebotspalette über das ganze Jahr

Das Center for Corporate Reporting unterstützt die Firmenmitglieder zusätzlich zum Helpdesk über das ganze Jahr mit einer breiten Palette an attraktiven Angeboten wie die Know-how- und Networking-Plattform Geschäftsberichte-Symposium, der zweimal jährlich erscheinenden Fachpublikation «The Reporting Times», den regelmäßig publizierten «Reporting Insights», den beliebten CCR Roundtables und der CCR Academy. Weiterführende Informationen zum Angebot finden sich unter [corporate-reporting.com/firmenmitgliedschaft](http://corporate-reporting.com/firmenmitgliedschaft).

## Q2 Reporting Journey

Aktivitäten und Meilensteine börsenkotierter Unternehmen im Jahresverlauf



# What does Investor Relations have to do with sustainability?

To date, the most significant elements of corporate disclosure of sustainability (or environmental, social and governance/ESG) issues to investors have tended to take the form of sections within annual reports and accounts, within formal sustainability or integrated reports or reflected within the assessments of sustainability ratings organizations. However, there is also a growing trend which focuses on the investor interface – how company IR professionals talk (or do not talk) to investors about sustainability. This is an essential area for evolution of practice. Put simply, if sustainability does not feature consistently within communication to investors of all types, they are unlikely to see it as a strategic corporate priority, and therefore unlikely to adequately recognize and reward companies for their ambition, approach, and performance.

If sustainability is of strategic importance to the company, it is of strategic importance to IR.

## A gap at the investor interface

Through our work with the World Business Council for Sustainable Development's (WBCSD's) member companies and engagement with investors, we find that there can often be a gulf of mutual misunderstanding as to the priority that should be given to sustainability information within investor conversations. This can be broadly characterized on the company side as "investors don't consistently ask us about ESG, or if they do, they are most likely to be specialist ESG or responsible investors" and from investors: "We need companies to tell us which ESG issues are material to their business and therefore about their approaches and performance."

## Sustainable Investor Relations drives sustainable enterprise.

It is increasingly obvious that not only are sustainability issues material to company performance, but also that companies which take a proactive approach to informing and educating investors will be those that are being assessed and valued accordingly. For instance, WBCSD's research on its members' stock market performance throughout the pandemic has shown that those companies which demonstrate taking ESG factors into account beat the major stock exchange benchmarks.

## Bridging the gap – building confidence about sustainability and value

Despite a building evidence base, we find that there remains a lack of confidence in many companies in understanding how their sustainability efforts can be translated and communicated to match the interests of investors.

Investor interest in companies' exposure to and management of sustainability issues is broadening, deepening and starting to impact company valuations. However, many corporate teams do not yet feel equipped to communicate meaningfully and efficiently with investors on sustainability issues. This creates an opportunity to develop the understanding and ability of IR managers to lead their firm's sustainable communications with financial markets.

By Joss Tantram

We believe that the techniques and approaches for effective sustainable value conversations already exist within IR, but what is frequently missing is the confidence to see just how and why sustainability should be integrated.

Bridging the gap between investors and companies requires sustainability professionals and their colleagues in IR to understand how their approaches to sustainability relate to overall enterprise value creation – of interest to any investor, whether they have an ESG or a "mainstream" focus.

Strategic, materiality focussed corporate sustainability is about value creation, not just value protection. Companies have the opportunity to take a more active role in communicating to investors how their approaches to sustainability not only deliver direct capital efficiency, risk reduction, and reputation benefits, but also drive new market development, revenue growth, and resilience. This will help shift company-investor conversations about sustainability from being predominantly risk-orientated to a wider risk and opportunity focus.

## Effective integration for sustainable transition

WBCSD believes that there is a need for all businesses to understand and undertake sustainable transition to deliver the UN SDGs and drive change towards a future as defined by WBCSD's Vision 2050 Refresh. As the expectations and requirements for sustainable performance builds, so does the need for companies to identify and articulate their strategic responses to material sustainability opportunities and challenges. In order for their strategies to be successful, they also need to build the understanding and support of their investors.

In some areas, this is becoming clearer and more appreciated by both companies and investors, particularly in sectors that are undergoing transition along carbon reduction pathways – where there is little or no distinction between a sustainability aspect of a strategy and corporate strategy itself.

Over time, we seek to develop the comfort and confidence of companies in all sectors to understand just how sustainability performance and prospects can be related to the sorts of questions and measures that mainstream investors have.

## Tools, guidance and insight for sustainable IR

Through the support of the Gordon and Betty Moore Foundation, WBCSD has initiated the "Building Bridges" project in collaboration with SRI-Connect, designed to provide insight and practical support for the development of sustainable IR.

Centered around a free, easily accessible and practical website, [www.sustainable-ir.com](http://www.sustainable-ir.com), we are bringing together guidance, resources, case studies, and support for sustainability professionals to understand IR, for IR professionals to understand ESG, and for them both to work together to engage effectively and consistently with investors.

WBCSD believes that businesses that take a strategic and integrated approach to sustainability will not only be the ones to respond to and solve society's problems but will also be the most resilient and capable of thriving over the long term. Developing the extent and consistency of how companies communicate ESG through formal disclosure and also through IR, is a key part of this shift to put sustainability at the core of corporate purpose and performance.



**JOSS TANTRAM** is a Director of WBCSD's Redefining Value program, dedicated to developing approaches to align finance, business and the delivery of a sustainable future. He leads the program's work to embed sustainability within Investor Relations, and WBCSD's collaboration with the PRI. He is also supporting WBCSD's members in defining what Stakeholder Capitalism means for business.



Session powered by Management Digital Data AG

**From CFO to chief value officer and from IRO to stakeholder officer?**

If you want to hear more from WBCSD, join them for a Best Practice Session at the upcoming Geschäftsberichte-Symposium on June 23, 2021. Joss Tantram will explore the challenges of how ESG disclosure finds its way into investor conversations and how WBCSD is seeking to support companies to build their confidence and consistency in order to see sustainability as a strategic driver of value – the IRO as a sustainability champion. Furthermore, Dr. Martin Zwyssig (REHAU) and FH-Prof. Mag. Monika Kovarova-Simecek (St. Polten UAS) will bring in their expertise.

# DIALOG. DISKURS. DATEN.

## Wie die KfW Bankengruppe mit vielfältigen Ansprüchen umgeht

Als staatliche Bank steht die deutsche KfW im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit vieler Stakeholder. Das gilt besonders beim Thema Nachhaltigkeit. Sie soll Standards setzen und mit gutem Vorbild vorgehen. Dafür hat die KfW ihr Reporting und ihre Kommunikation ausgebaut – Hand in Hand mit dem strategischen Anspruch, der sich im Claim «Bank aus Verantwortung» ausdrückt.

Von Karl Ludwig Brockmann und Sabine Braun



**DR. KARL LUDWIG BROCKMANN** ist als Konzernbeauftragter für Umwelt und Nachhaltigkeit verantwortlich für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements der KfW Bankengruppe und die Nachhaltigkeitsberichterstattung der KfW.



**SABINE BRAUN** ist Gründerin und Geschäftsführerin der Nachhaltigkeitsberatung akzente. Seit mehr als 25 Jahren begleitet sie grosse und mittelständische Unternehmen beim Auf- und Ausbau von Nachhaltigkeitsstrategie, -reporting und -kommunikation.

seither jährlich statt. Er bringt externe und interne Stakeholder zusammen, um zu aktuellen Themen wie Menschenrechten oder Sustainable Finance und den Erwartungen an die KfW zu diskutieren.

Wie viele andere Unternehmen ist die KfW inzwischen von einem Printbericht auf Online-Reporting umgeschwenkt, das verschiedene Stake-

## Die regelmässigen Stakeholdergespräche sind weit mehr als eine «Routineanhörung».

holderinteressen bedient. Es umfasst neben dem ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht gemäss GRI ein Online-Magazin, das relevante Nachhaltigkeitsthemen anschaulich aufbereitet. Im Jahr 2019 ist der KfW-Podcast «Ausgesprochen nachhaltig» als weiteres Format hinzugekommen. Der Podcast adressiert in erster Linie die Öffentlichkeit, aber auch die Mitarbeiter der KfW selbst.

## Diskurs: Schwerpunkt Sustainable Finance

Der Erfolg der ersten Diskussion zur Bewertung der wesentlichen Handlungsfelder im Jahr 2015 hatte die KfW darin bestärkt, ein dauerhaftes Stakeholder Panel mit festen Mitgliedern einzurichten. Inzwischen ist nicht zuletzt aufgrund der EU-Strategie zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums mit all ihren Konsequenzen ein überaus grosses Interesse seitens Politik, Nichtregierungsorganisationen und auch von Unternehmen zu verzeichnen, gemeinsam mit Finanzinstituten künftige Entwicklungen und Gestaltungspotenziale auszuloten.

Die Mitglieder des Panels werden jährlich einmal zu unterschiedlichen Themen und Aspekten der Nachhaltigkeit in Interviews befragt. Diese regelmässigen Stakeholdergespräche sind bei der KfW weit mehr als eine «Routineanhörung»: Mit dem prominent besetzten Stakeholder Panel werden strategische Fragen diskutiert und Empfehlungen für das Nachhaltigkeitsmanagement und den Vorstand zusammengetragen. Die Ergebnisse werden dem Vorstand zur Verfügung gestellt und für eine Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse herangezogen.

Im Frühjahr 2021 wurden die beiden Formate Stakeholder Round Table und Stakeholder Panel verknüpft und die Panel-Mitglieder zur Online-Diskussion des kurz zuvor verabschiedeten Sustainable-Finance-Konzepts mit dem Vorstandsvorsitzenden der KfW Bankengruppe eingeladen. Dabei wurden neben Fragen zur Kompatibilität des Handelns mit den Pariser Klimazielen auch solche

## Das Nachhaltigkeitsreporting hat in den vergangenen Jahren eine enorme Weiterentwicklung erfahren.

nach der Messbarkeit der Nachhaltigkeitswirkung von geförderten Projekten aufgeworfen. Der politische Wunsch wie auch der eigene Anspruch nach Transparenz in diesem Feld sind zwei wesentliche Fortschrittsstreiber. Für eine Anstalt öffentlichen Rechts ist es selbstredend auch eine Verpflichtung, da sie öffentliche Gelder ausreicht.

## Daten: Substanzielles Reporting

Das Nachhaltigkeitsreporting hat in den vergangenen Jahren eine enorme Weiterentwicklung erfahren. Das spiegelt sich auch im Nachhaltigkeitsbericht der KfW wider. Die grosse Transparenz bei Managementansätzen und Leistungsindikatoren wurde der KfW im Jahr 2015 beim renommierten Ranking der deutschen Nachhaltigkeitsberichte durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und future e.V. mit dem dritten Platz bestätigt, im Jahr 2018 mit dem zehnten Platz. Seit Inkrafttreten des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) umfasst der Nachhaltigkeitsbericht auch die geforderte Nichtfinanzielle Erklärung.

Mit der Berufung des Konzernbeauftragten für Nachhaltigkeit, Dr. Karl Ludwig Brockmann, in die Technical Expert Group on Sustainable Finance der Europäischen Kommission sind in den vergangenen beiden Jahren auch Impulse aus dieser Diskussion in das KfW-Reporting eingeflossen. Der Nachhaltigkeitsbericht 2019 schliesslich stellte erstmals Informationen gemäss den Empfehlungen der TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures des Finanzstabilitätsrats der G20-Nationen) dar. Auch damit hat die KfW ihren Anspruch und die Erwartungen eingelöst, innerhalb der deutschen Bankenszene vorbildlich zu Nachhaltigkeit zu berichten.

### QUELLEN

- KfW-Nachhaltigkeitsbericht: [bit.ly/3cQzIRI](http://bit.ly/3cQzIRI)
- KfW-Podcast «Ausgesprochen nachhaltig»: [bit.ly/3f3vkvf](http://bit.ly/3f3vkvf)

# NAVIGATING THE STAKEHOLDER JUNGLE

## 12. GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

Mittwoch, 23. Juni 2021 • Hybrid  
Auf Einladung im GDI Rüschlikon/Zürich  
Digitalpass mit Livestream und Replay

- LIVESTREAM**  
Verfolgen Sie am 23. Juni 2021 live und bequem von zu Hause aus alle Keynotes sowie zwei Sessions nach Wahl
- SCHLÜSSELERKENNTNISSE FÜR DIE PRAXIS**  
Für Sie aufbereitet aus allen Keynotes und Sessions
- INSPIRATION UND WISSEN IM REPLAY**  
Im Nachgang erhalten Sie exklusiv Zugang zu den Aufzeichnungen aller Keynotes und Sessions
- VIRTUAL WRAP-UP-EVENT**  
Wir fassen für Sie eine Woche nach dem Symposium alle Highlights und die spannendsten Erkenntnisse in einem virtuellen Wrap-Up-Event zusammen. Lassen Sie sich von diesem neuen Format überraschen.



Jetzt anmelden und Digitalpass mit Livestream und Replay sichern!

INSPIRATION, TRENDS UND INTERNATIONALE BEST PRACTICE CASES MIT EXPERTEN WIE:



**Prof. Dr. Lutz Jäncke**  
Professor für Neuropsychologie, Universität Zürich



**Lise Kingo**  
Independent Board Member, Sanofi



**FH-Prof. Mag. Monika Kovarova-Simecek**  
Studiengangsleiterin Wirtschafts- und Finanzkommunikation, FH St. Pölten



**Richard Marsh**  
Director, Reporting & Insight, British Telecommunications (BT Group)



**Mirjam Staub-Bisang**  
CEO, BlackRock Schweiz



**Marc Walder**  
CEO, Ringier & Founder, digitalswitzerland



**René Zahnd**  
CEO, Swiss Prime Site



**Dr. Martin Zwysig**  
Group CFO, REHAU

PLATINPARTNER



Neidhart/Schön



GOLDPARTNER



Ausgerichtet vom Center for Corporate Reporting (CCR)



INTEGRIERTER  
BERICHT  
REFLEKTIERT

# langfristigen Fokus

Dem 108 Jahre alten Glasverpackungshersteller Vetropack dient das Integrated-Reporting Rahmenwerk als Grundlage zur treffenden Darstellung des ganzheitlichen Geschäftsmodells. Denn dieses ist auf eine langfristige Wertschöpfung ausgerichtet und verbindet seit Langem finanzielle und nichtfinanzielle Aspekte. Die Umstellung auf die integrierte Berichterstattung war deshalb ein natürlicher Entwicklungsschritt, der allerdings einige Herausforderungen mit sich brachte.

Von Elisabeth Boner und Stefan Lügstenmann



**ELISABETH BONER**  
ist Head of Communications bei Vetropack, einem führenden Glasverpackungshersteller in Europa. Das unabhängige, börsennotierte und familiengeführte Unternehmen liefert hochwertige, innovative und nachhaltige Produkte an die Lebensmittel- und Getränkeindustrie und beschäftigt über 3000 Mitarbeitende.

### Herausfordernde Umstellung

Als Folge des neuen Berichtskonzepts veröffentlicht Vetropack jedes Jahr umfassende nichtfinanzielle Informationen – dies im Gegensatz zur vormaligen zweijährlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Das Kerngeschäft von Vetropack ist jedoch von einem eher langsamen Veränderungstempo gekennzeichnet, was die jährliche Entwicklung eines vollständig integrierten Berichts herausfordernd macht.

Mit der Umstellung beschloss Vetropack auch die Erstellung eines «online first»-Berichts. Im ersten Jahr war es deshalb notwendig, ein Online-Berichtssystem einzurichten – eine beträchtliche Investition, die sich in den folgenden Jahren in Bezug auf Einfachheit, Effizienz und Workflow jedoch immens auszahlen sollte.

### Wie Vetropack von Integrated Reporting profitierte

Mit dem integrierten Bericht kann Vetropack transparent, kohärent und unterhaltsam aufzeigen, wie das Unternehmen über die reinen Finanzergebnisse hinaus langfristig Wert schafft. Dies geht Hand in Hand mit dem neuen Konzept der Online-Berichterstattung, dank dem Vetropack zusätzlich Videos als Erzählmedium nutzen kann. Damit können einerseits komplexe Sachverhalte einfacher erklärt werden. Andererseits bringt Vetropack mehr Persönlichkeit und Infotainment in die Berichterstattung, was in einem gedruckten Bericht nur selten zum Tragen kommt.

Schliesslich hat der integrierte Bericht für Vetropack auch eine Change-Management-Funktion, denn der <IR>-Prozess unterstützt das integrierte Denken und Handeln im Unternehmen und stärkt somit das Mindset, das für die Umsetzung der neuen Geschäftsstrategie erforderlich ist.



**STEFAN LÜGSTENMANN**  
ist Senior Consultant bei Sustainserv, einem weltweit tätigen Management-Beratungsunternehmen, das Kunden wie Vetropack dabei unterstützt, Nachhaltigkeitsaspekte in ihre langfristigen Strategien, ihr Tagesgeschäft und ihre Berichterstattung zu integrieren.

### Wechsel zur integrierten Berichterstattung

Schmelzöfen sind das Herz des Glasherstellungsprozesses. Sie halten bis zu 15 Jahre und stellen die grössten Investitionen von Vetropack dar. Dieser lange Investitionszyklus untermauert das langfristige Denken, das dem Entscheid von Vetropack zu Grunde liegt, sich zur integrierten Berichterstattung zu verpflichten.

Der Entscheid war zudem Teil der Ausarbeitung eines integrierten 10-Jahres-Strategieplans, mit dem das Unternehmen zur Transformation der gesamten Branche beitragen will. Die intensiven Diskussionen über die zukünftige Positionierung bekräftigten Vetropack in der Erkenntnis, dass die getrennte Berichterstattung mit Finanzbericht und Nachhaltigkeitsbericht die Verflechtung aller finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte des Geschäfts nicht ausreichend erklärt. Noch im selben Jahr entwickelte das Unternehmen den ersten integrierten Bericht, der schliesslich 2020 veröffentlicht wurde.

Wir wollten, dass der <IR>-Prozess uns hilft, uns neu zu erfinden, und das hat er getan.

### Der Ansatz von Vetropack

Für Vetropack war es zunächst wichtig, einen klaren Fokus zu setzen. Das Unternehmen führte eine Wesentlichkeitsanalyse durch und nutzte die resultierende Themenmatrix als strukturierendes Element des Berichts. Gleichzeitig entwickelte Vetropack eine Darstellung ihres integrierten Geschäftsmodells. Diese zeigt auf einfache Art und Weise, wie Vetropack Wert für verschiedene Stakeholdergruppen schafft. Sie hebt Leistungen wie beispielsweise die Entwicklung innovativer Produkte mit Kunden, starke und dauerhafte Beziehungen zu Lieferanten, und die Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung hervor und unterstreicht damit, dass der Erfolg von Vetropack nicht auf finanzielle Leistungen reduziert werden kann.

### TIPPS FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES INTEGRIERTEN BERICHTS

- Entwickeln Sie ein integriertes Berichtskonzept. Ein integrierter Bericht besteht nicht aus einem Nachhaltigkeitskapitel im Geschäftsbericht.
- Erarbeiten Sie eine visuelle Darstellung Ihres integrierten Geschäftsmodells, um die mehrdimensionale Wertschöpfung zu artikulieren.
- Fangen Sie klein an und entwickeln Sie den integrierten Bericht schrittweise.
- Der integrierte Bericht erfordert Beiträge aus vielen Unternehmensfunktionen. Brechen Sie Silos auf und binden Sie die relevanten Personen frühzeitig ein. Wählen Sie Berichtsformate, die für Ihre Zielgruppe geeignet sind.
- Holen Sie sich Unterstützung von Spezialisten. <IR> ist ein anspruchsvoller Prozess, und Sie werden viele Fragen haben. Im Falle von Vetropack leitete die Kreativagentur NeidhartSchön die Umsetzung des Online-Berichts. Unterstützung für das inhaltliche Konzept und die Umsetzung erhielt Vetropack von Sustainserv.



Session powered by Sustainserv

Integrated Reporting – das 1+1 aus CEO-Sicht  
In einer Best Practice Session am 12. Geschäftsberichte-Symposium vom 23. Juni 2021 erfahren Sie aus erster Hand, was es für die Entwicklung eines integrierten Berichts braucht und welchen praktischen Mehrwert Integrated Reporting gegenüber klassischer Jahresberichterstattung bietet. Manuela Huck-Weistein, Director bei Sustainserv, zeigt auf, welche Schritte ein Unternehmen zu einem integrierten Bericht – und letztlich integrierten Management – führen, und René Zahnd, CEO von Swiss Prime Site, nimmt Sie mit auf die Reise der integrierten Berichterstattung und Unternehmensführung, die er als unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit von Swiss Prime Site erachtet.

# Den Faden verloren?

Mit uns bleiben Sie fokussiert. Wir zeigen Ihnen den Weg durch den Standarddschungel und entwickeln mit Ihnen ein zielgruppenorientiertes Nachhaltigkeitsreporting, das alle Anforderungen erfüllt. Weitere Leistungen finden Sie auf [www.akzente.de](http://www.akzente.de).

**akzente**

## WIE «FINDET NEMO» BEIM GESCHÄFTSBERICHT HELFEN KANN

Wer fieberte nicht mit, als der übervorsichtige Marlin und die vergessliche Dorie auf der Suche nach Nemo einmal den Ozean durchquerten, von einem Abenteuer ins nächste schlitterten, um den Clownfisch am Schluss erleichtert in ihre Flossen zu schliessen? Der Pixar-Film wurde zur Heldengeschichte für Jung und Alt. Mit Herz, einem packenden Plot und einer wertvollen Moral.

Geschichten bleiben hängen. Das Gehirn kann sie sich bis zu 22-mal besser merken als nackte Fakten. Weil Storytelling das episodische Gedächtnis aktiviert, das auch bei tatsächlich Erlebtem gebraucht wird. Es zählt also nicht nur, was Sie erzählen. Wie Sie es tun, ist genauso entscheidend. Auch im Corporate Reporting.

Die Grundsätze erfolgreicher Filmstories lassen sich direkt aufs Corporate Storytelling anwenden. Denn gute Geschichten funktionieren unabhängig von ihrem Einsatzbereich. Ein paar goldene Regeln, die beim Schreiben überzeugender Reports helfen.

Von Fabian Dieziger



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

Ihre Brand Story kennen Sie im Schlaf. Mit dem richtigen Aufbau und ein paar erzählerischen Elementen bringen Sie diese im Jahresbericht packend rüber. Diese sechs Storytelling-Regeln sorgen dafür, dass Ihre Stake- und Shareholder nicht wegsehen können:

- 1. Setzen Sie auf starke Figuren.** Zeigen Sie Gesichter, mit denen sich die Leser identifizieren können. Helden und Schurken machen eine Geschichte besonders interessant. Toll, wenn Sie dabei der Held sind; noch besser, wenn es Ihre Kunden sind.
- 2. Gegensätze und Kämpfe sorgen für Spannung.** Das war schon zu biblischen Zeiten so. Gut gegen Böse, Arm gegen Reich, David gegen Goliath, Sie gegen einen nicht kundenfreundlichen Markt.

**3. Los geht die Reise.** Nehmen Sie die Leser mit auf Ihre persönliche Route. Von den Anfängen zum Ziel. An Ihren Visionen, Werten und Erfahrungen vorbei. Packend wirds mit dem klassischen Dramenaufbau: Einstieg – Steigerung – Höhepunkt – Verlangsamung – Lösung.

**4. Bewunderung gibt es für den Versuch statt den Erfolg.** Sie punkten nicht, wenn Sie nur davon schwärmen, was Sie in diesem Jahr alles erreicht haben. Die Fehlversuche und Umwege bis dahin sind viel

interessanter. Und das Zugeben erst noch authentischer.

**5. Mit einfacher Sprache treffen Sie jeden.** Egal, wie eloquent Sie sich ausdrücken können, bei der Brand Story ist einfache Sprache gefragt. Stellen Sie sich einfach vor, Ihr Zielpublikum wären keine Aktionäre, sondern «Nemo»-Zuschauer.

**6. Die Moral von der Geschichte.** Ihr Schluss – meist die letzte Seite im Report – sollte eine tiefgreifende Erkenntnis beinhalten. Das fördert die Erinnerung und unterstreicht Ihre Bedeutung. Marlin hat zum Beispiel gelernt, anderen wieder zu vertrauen. Und Sie?



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

Die Architektur macht eine Geschichte zu einer guten Geschichte. Unabhängig davon, wo sie zum Einsatz kommt.

# Purpose & Sustainability: ASPIRATION & Activation

SAP's purpose is to help the world run better and improve people's lives. Purpose is our aspiration. It is a rallying cry for employees, customers and stakeholders to come together as exemplars of positive economic, environmental and social impact. Sustainability is the activation of our purpose in a business context, enabling our customers to run productively, transform business models, and create disruptive growth.

By Vivek Bapat



VIVEK BAPAT is a senior executive with global expertise in General Management Strategy, Marketing and Communications including Brand, Product and Solution Positioning, Messaging and Go-to-market execution. He currently leads SAP's purpose and sustainability marketing initiatives.

## SAP's Purpose Journey

SAP's purpose has continuously evolved over our nearly 50-year history, mirroring the values of our more than 100,000 employees representing 150 nationalities in order to fulfill the responsibility towards our global ecosystem of more than 400,000 customers and 21,000 partners across 180 countries. At its founding in 1972, SAP's mission focused on "Helping IT Run Better". As IT became central to businesses, we focused on "Helping Businesses Run Better" and eventually, as businesses became more central to organizing the new world order, our charter expanded to "Helping the World Run Better". In the last decade, defined by digital transformation, and concurrent with increasingly urgent global challenges, creating the call for renewed business responsibility towards serving the needs of all stakeholders, SAP's purpose has expanded to "Helping the World Run Better and Improving People's Lives".

deliver profitability, resiliency and sustainability. This dual role enables SAP to serve as an authentic role model at the center of the global business-led sustainability movement.

## Purpose and Sustainability Focus Areas

SAP addresses the needs of organizations delivering value across all 17 UN SDG's, our focus is the areas in which we can help businesses run more productively, transform business models, and deliver disruptive growth. As leaders in ERP technology, we can unlock the power of a combination of technologies to integrate business and consumer insights into core and industry-specific business processes to activate sustainability at scale across the entire value chain.

We believe that sustainability is a journey and as a first step, we enable our customers to combine, connect, and link financial and non-financial metrics into one holistic report. This is supported by transparency into embedded, validated, real-time data to effectively understand, analyze, and guide regulatory compliance and reporting. This sets the stage for more transformational changes to sustainable business practices and decision-making.

There are three key areas where our customers are advancing in their journeys to become sustainable businesses.

### 1. Climate action

Through the Climate 21 program we support customers in their pursuit of climate-related objectives with digital solutions to transition to a low-carbon business. Sustainability metrics implemented across SAP's solution portfolio provide the insights necessary to optimize customers' carbon footprint. As one example, SAP Product Carbon Footprint Analytics provides customers with an accounting system to address climate change. Additionally, SAP is part of the CEO Carbon Neutral Challenge, committing to help businesses use innovative technology to achieve their most ambitious climate goals. SAP has also committed to becoming carbon-neutral in its own operations by 2023, and the CDP included SAP on its A-list 2020 of Climate Leaders.

### 2. Circular economy

The reusability and optimization of material resources across an increasingly digital value chain will play a critical role in large-scale transformation to a circular economy. As one example, we launched the Plastics Cloud, creating a new global marketplace for suppliers of recycled plastics and plastic alternatives. Our technology solutions in supply chain, asset management, and product design are aimed at building circular practices into the core of business processes. SAP is a vital member of the Ellen MacArthur Foundation's network to accelerate adoption of circular economy practices and processes that maximize the use of resources.

### 3. Equality for all

SAP takes a strong stand and action for social justice. Through our Spotlight Black Businesses initiative, we elevate, promote, and support small Black-owned business, impacted by the pandemic and ongoing social justice movement. SAP has also set a new goal to double our representation of African American talent in the United States over the next three years. And we are determined to increase the number of women in leadership roles to 30% in 2022.

We believe that sustainability is a journey and as a first step, we enable our customers to combine, connect and link financial and non-financial metrics into one holistic report.

## Top-Down and Bottom-Up

SAP plays a unique dual role – as an exemplar and enabler of purpose and sustainability. As exemplars, SAP leaders serve as ambassadors of SAP's purpose, by incorporating sustainable business practices across our entire business, from our workforce through our operations. As an enabler, we empower our customers with technology solutions to help realize their sustainability objectives by transforming into purpose-driven intelligent enterprises that

By harnessing the power of the network, we can bring about lasting, positive change and a more sustainable and just society for all.

## SAP Purpose Network

We know that no single entity can solve today's global challenges alone; it takes a global network. For this reason, we created the SAP Purpose Network which unlocks the power of co-innovation at scale collaboratively with businesses, institutions, non-profits, the public sector and citizens. It aims to discover new solutions to pressing global issues linked to the 17 UN SDGs. By harnessing the power of the network, we can bring about lasting, positive change and a more sustainable and just society for all.

## REFERENCE LIST

- Our Purpose: [bit.ly/3s9w0Uj](http://bit.ly/3s9w0Uj)
- Plastics Cloud: [bit.ly/3lDof5u](http://bit.ly/3lDof5u)
- Spotlight Black Businesses initiative: [bit.ly/2PjAwkn](http://bit.ly/2PjAwkn)

# ESG HAS BECOME A strategic leadership agenda

These days many global executives are waking up to a new ESG reality: investors and shareholders expect them to better manage their ESG risks as systemic conditions for their companies in a changing world; stakeholders reward brands that proactively contribute to fairer, more sustainable and regenerative futures; and legislators require businesses to disclose how.

By Lise Kingo



**LISE KINGO** is an Independent Board Director at Sanofi SA and at Covestro AG. She is also Chair of the Advisory Board, Leonardo Centre, Imperial College and member the Novo Nordisk Foundation Humanitarian Advisory Board. She is a former CEO of United Nations Global Compact and a former EVP of Novo Nordisk.

From mostly being a playing ground for accounting firms and in-house ESG specialists trying to handle more than 400 ESG indices and rankings, and + 4,500 KPIs, ESG now has become a strategic leadership agenda, that must be owned by top management.

## Starting with the E:

Investors are increasingly seeing climate risks as part of their fiduciary duty. This was confirmed when in November 2020, leading investors called on Europe's largest companies to address missing climate change costs in their financial accounts with the message that ignoring or failing to account for material climate risks and making their business models "Paris-aligned" would not only put their investments at risk, but our common futures at risk.

It's no surprise then that global executives are ranking climate change the most serious societal threat to their business over the next decade according to Deloitte, the WEF Risk Report and many other sources. But it is also one of the greatest business opportunities. In his annual letter, Mr. Fink, the CEO of BlackRock, recently stated: "In March, the conventional wisdom was that the crisis diverts attention from climate. But just the opposite took place, and the reallocation of capital accelerated even faster than I anticipated." Investors in mutual funds and exchange-traded funds poured 288 bn USD into sustainable assets between

January and November last year, Mr. Fink said, which is nearly double the sum for all 2019. And according to the BlackRock CEO, there is no company whose business model won't be profoundly affected by the transition to a net zero economy.

## The missing S:

A recent EY survey among institutional investors showed that 41% of investors were dissatisfied with companies' social disclosures. That was before COVID-19. The COVID-19 pandemic has put into stark relief the impact of growing inequalities on our economies, global health and the very social fabric of our societies. The 2021 Edelman Trust Barometer revealed a sharp decline in institutional trust and crisis in leadership during a year characterized by the COVID-19 pandemic, systemic racism and political instability. At the same time, respondents put their hopes on business leaders doing the right thing. 86% of the general population expect CEOs to lead on societal issues. These heightened stakeholder expectations require that top management put the same rigor, thoughtfulness and energy into delivering societal impact and contributing to building back economies that are fairer and more just.

## The growing importance of the G:

The world is changing at an incredible pace, and one thing is certain: business cannot thrive in a world of poverty, inequality, unrest and environmental stress. Contrary, businesses that contribute to a sustainable and fair transition – and who proactively account for how their business model meets the needs of their stakeholders – stay relevant and future-fit.

Boards are now waking up to a new reality: first, they can no longer use the old Milton Friedman doctrine that the social responsibility of business is to increase its profit. Second, that in a changing world, sustainable business has become a deeply strategic business issue that needs their attention and governance oversight.



But are Board Directors prepared for these discussions? According to a new study from New York University's Stern Center for Sustainable Business, only 3% of the 1,188 board directors in the 100 largest US companies had climate expertise, whereas 6% had broader ESG experience. Certainly, according to the Global Board Survey 2020 from Intersearch, the increased focus on sustainability and purpose is the number one trend to impact the board and the corporate governance agenda in the coming year.

Boards are now waking up to a new reality.

Sustainability is a leadership agenda, and one which requires that boards urgently become more climate- and ESG-competent.

Sustainable is an "all in" journey. It will not work to be only "halfway" committed. Any company that wants to become a truly responsible business must enjoy continuous transformation. And this requires strong personal leadership and full commitment from the CEO and the Board Chair.



**ANDREAS STREUBIG**  
Director Global Sustainability,  
HUGO BOSS

**VANESSA GARRECHT**  
Team Leader  
Corporate Sustainability,  
HUGO BOSS

# 7 ANTWORTEN VON



**DR. PIA KRISCH**  
Leiterin Gruppenkommunikation,  
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

1 Aus der Reportingperspektive beschäftigt uns insbesondere die zukünftige Entwicklung von Standards rund um das Thema nichtfinanzielle Berichterstattung. Vor dem Hintergrund der diversen und sich rasant entwickelnden Informationsbedürfnisse verschiedener Stakeholder hoffen wir hier auf eine Standardisierung und Konsolidierung auf internationaler Ebene.

2 Die Coronapandemie hatte starke Auswirkungen auf unser Unternehmen und unsere Wertschöpfung. Partner in den Lieferketten kamen in teilweise existenzbedrohende Situationen, unsere Läden mussten zeitweise schliessen, viele Mitarbeiter arbeiteten im Homeoffice und die Auditoren in unserer Lieferkette konnten aufgrund von Reisebeschränkungen ihre Arbeit nicht wie gewohnt umsetzen. All dies hat eine ausserordentliche Entwicklung bestimmter KPIs zur Folge, die wir nun gut erklären müssen.

3 ESG-Themen sind bei uns schon seit einiger Zeit fester Bestandteil des Reportings. Von Unternehmen wird heute erwartet, dass sie auch über ihren Einflussbereich hinaus Verantwortung übernehmen und darüber berichten. Für uns ist das selbstverständlich, und konsequenterweise bauen wir die Reporting-Strukturen u. a. in unserer Lieferkette weiter aus.

4 Um bestmöglich auf die Anforderungen unserer Stakeholder einzugehen, führen wir regelmässig Wesentlichkeitsanalysen durch, in die wir die Rückmeldungen der Stakeholder einbeziehen. Unabhängig davon stehen wir in regelmässigem Dialog mit ihnen und stellen uns z. B. bei unseren jährlichen Stakeholder-Dialog-Veranstaltungen der Diskussion.

5 Wir sehen in der sich rasant entwickelnden Kommunikationslandschaft eine Herausforderung für das klassische Reporting. Die Frage ist: Über welche Kanäle erreichen wir unsere Zielgruppen zukünftig und wie können wir dem steigenden Bedürfnis nach tagesaktuellen Informationen gerecht werden?

6 Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist es, robuste Strukturen mit klaren Verantwortlichkeiten zu definieren. Zudem empfehlen wir – nicht nur im Reporting, sondern der gesamten Kommunikation zu ESG-Themen – das Konzept der «offensiven Transparenz». Es ist in Ordnung, nicht überall perfekt zu sein. Wichtig ist, zu zeigen, dass man sich auf den Weg gemacht hat, und zu erklären, was einen warum noch vom Zielzustand trennt.

7 Wir wissen, dass die konzernweite Datenerfassung oft mit hohen und zusätzlichen Aufwänden für unsere Kolleginnen und Kollegen verbunden ist. Umso mehr hat uns das Feedback einer dieser Kolleginnen gefreut: Sie sei sehr stolz drauf, für ein Unternehmen zu arbeiten, das dem Thema Transparenz einen so hohen Stellenwert beimisst.

1

Was beschäftigt Sie derzeit im Zusammenhang mit dem Reporting am meisten und warum?

2

Welche Anpassungen mussten Sie aufgrund der Coronapandemie für den nächsten Nachhaltigkeitsbericht vornehmen?

3

ESG-Themen werden im Reporting immer wichtiger. Was bedeutet diese Entwicklung für Ihre aktuelle und zukünftige Berichterstattung?

4

Mit Blick auf unser Leitthema: Wie gehen Sie auf die unterschiedlichen Stakeholder und deren Anforderungen ein?

5

Wo sehen Sie in Ihrem Berufsfeld in Zukunft die grössten Herausforderungen?

6

Welche zentrale Botschaft in Bezug auf das Reporting möchten Sie Ihren Kollegen in anderen Unternehmen mitgeben?

7

Was war das überraschendste Feedback von Stakeholdern, das Sie zu Ihrer Berichterstattung je erhalten haben?

1 Im Zuge der Verabschiedung der Gruppenstrategie «Raiffeisen 2025» haben wir auch unsere Berichterstattung überarbeitet. Ziel war es, das Value Reporting auszubauen, das Reporting stärker auf die Strategie auszurichten und stakeholdergerecht zu kommunizieren. Dabei verfolgen wir einen hybriden Ansatz mit Full-HTML und PDF.

2 Die Anpassungen waren vor allem inhaltlicher Natur.

3 Raiffeisen hat sich in ihrer Strategie klar zum Thema Nachhaltigkeit bekannt: «Wir wollen uns als nachhaltige Genossenschaft differenzieren.» Entlang der neu definierten Leitprinzipien gestaltet sich auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4 Raiffeisen hat ihre Berichterstattung komplett neu aufgesetzt. Zusätzlich zum klassischen Geschäftsbericht, der sich hauptsächlich an die Finanzwelt richtet, ist mit dem Jahresbericht eine neue Publikation entstanden. Die Inhalte sind insbesondere auf unsere Kundinnen und Kunden, Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler, die Öffentlichkeit sowie die Mitarbeitenden der Gruppe ausgerichtet.

5 Die Bankenbranche befindet sich im Wandel, Kundenbedürfnisse verändern sich, die Digitalisierung führt zum Umbruch. Diese Veränderungen gilt es sowohl strategisch als auch im Corporate Reporting aufzugreifen. Im Hinblick auf das Corporate Reporting gehören sicherlich der authentische Dialog mit verschiedenen Stakeholdern und die Digitalisierung zu zentralen strategischen Herausforderungen.

6 Unternehmensentwicklung und Berichterstattung müssen Hand in Hand gehen. Die Strategie sollte deshalb nicht nur als «Action Plan» im Bericht festgehalten sein, sondern an allen relevanten Stellen einfließen. Schliesslich ist der Geschäftsbericht die ideale Publikation, um über strategische Fortschritte zu berichten und diese einzuordnen.

7 Womit wir überraschen können: Nicht nur die Raiffeisen Gruppe und Raiffeisen Schweiz publizieren einen Geschäftsbericht. Alle 225 Raiffeisenbanken veröffentlichen einen eigenen Bericht.



## Your Reliable Partner for Live Video Streaming

It seems like everyone is going virtual these days. While new streaming providers are popping up everywhere, there are still good reasons to rely on the market leader:

- Decades of experience in the streaming business
- Proven and reliable workflows
- State of the art webcast applications
- Own signal acquisition in Zurich
- Permanent stream monitoring during the event

swisscom

Contact us now for a free consultation.

[www.swisscom.ch/live-streaming](http://www.swisscom.ch/live-streaming)



# ESG-Kriterien gehören zu einer erfolgreichen Strategie

ESG ist aus der Unternehmensstrategie nicht mehr wegzudenken. Nichtfinanzielle Aspekte sind gleich wichtig wie finanzielle Faktoren. Die Berichterstattung muss beide Komplexe gleichwertig behandeln.

Von Martin Zwyszig

## ESG ins Zentrum der Unternehmensstrategie rücken

Mit der Lancierung des «Green Deal» Ende 2019 hat die EU den Handlungsdruck auf Unternehmen, insbesondere auch auf Finanzdienstleister, erhöht. Dabei ist die Thematik nicht neu. Ökologische Themen und die Frage, welche Aufgaben Unternehmen zukommen, bewegen die Gesellschaft schon länger. Aber nicht nur Umweltthemen, sondern auch soziale Aspekte sowie die gesellschaftliche und politische Verantwortung der Unternehmen spielen eine zunehmend wichtigere Rolle. Das hat die Diskussion über die «Konzernverantwortungsinitiative» in der Schweiz deutlich gezeigt. Vor allem bei jüngeren Generationen ist zudem der «Purpose» ein wichtiges Argument bei der Wahl des Arbeitgebers. Die Stellung der Unternehmen ist vielschichtiger geworden. ESG-Themen decken die Gesamtheit wirtschaftlichen Handelns ab und müssen für jedes Unternehmen als Kern der Strategie wahrgenommen werden.

Obwohl das «S» strategisch an Bedeutung gewinnt, liegt der Fokus auf der Produktseite resp. der Leistungserstellung und damit auf dem «E». Zu drängend und bedrohend werden die Umweltbelastungen wahrgenommen. Um Produkte vermarkten zu können, müssen Unternehmen aufzeigen, dass diese immer umweltfreundlicher produziert werden. Sie stehen auch diesbezüglich in direkter Konkurrenz zu ihren Mitbewerbern. In der Automobilindustrie beispielsweise geht es darum, dass Autos und deshalb Zulieferteile stetig leichter werden, unabhängig davon, ob der Antrieb fossil oder elektrisch erfolgt. Ein anderes Beispiel sind Gebäude. Wenn es gelingt, Produkte einzusetzen, die vor allem bei kommerziell genutzten Liegenschaften nachweislich helfen, bei der Luft- und Wasserverteilung Energie zu sparen, wird damit die Umweltbilanz einer Immobilie verbessert. Das betrifft in beiden Beispielen den Verwendungszweck der hergestellten Produkte während ihres Lebenszyklus. Dabei ist die Verwendung von recycelbaren Materialien wichtig. Das



MDD Plattform.

Unternehmensberichte weiterdenken.

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



Jetzt den digitalen Reporting-Prozess kennenlernen!



## Die Berichterstattung von nichtfinanziellen Informationen ist nicht neu.

### ESG in den Mittelpunkt der (finanziellen) Kommunikation stellen

Die Berichterstattung von nichtfinanziellen Informationen ist nicht neu. Früher fand sie unter dem Begriff «Gesellschaftsbezogene Berichterstattung» statt und bereits in den 1970er Jahren gab es sogenannte Sozialbilanzen, in denen versucht wurde, den sozialen Aspekt des Unternehmens in die Berichterstattung aufzunehmen. Diese Bewegung ist in der Folge von Umweltthemen verdrängt worden, die seit den 1980er Jahren vermehrt ins Bewusstsein der Gesellschaft gerückt sind. Mit «Ökobilanzen» wurde versucht, die Einwirkung des Unternehmens auf die Umwelt zu erfassen, zu bewerten und darüber Rechenschaft abzulegen. Die heutige ESG-Berichterstattung wird von zahlreichen Initiativen geprägt, wie der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC). Der International Business Council (IBC) des Weltwirtschaftsforums bekräftigte kürzlich die Bedeutung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen für die Schaffung langfristiger Werte und kritisierte die mangelnde Konsistenz und Vergleichbarkeit der verschiedenen ESG-Standards. Mittlerweile haben die fünf führenden freiwilligen Rahmenwerke und Standardsetzer die Absicht formuliert, gemeinsam auf ein umfassendes Rahmenwerk für die Unternehmensberichterstattung hinzuwirken.

Das Interesse an Informationen zu Risiken und Chancen aus Klimawandel, Einhaltung von Menschenrechten und ethischem Verhalten wird immer wichtiger. Das operative Management und ESG-Ziele sind laufend abzugleichen und im Sinne der Strategie zu optimieren. Dabei geht es nicht nur um die Auswirkungen, die das Unternehmen auf seine Umwelt ausübt. Ebenso wichtig ist der Einfluss, den das sich verändernde Umfeld auf die Finanzen eines Unternehmens hat.

### Der Weg zu einer ganzheitlichen Berichterstattung ist geebnet

Es stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob, sondern wie nichtfinanzielle Informationen in die finanzielle Führung integriert werden. Im Gegensatz zur finanziellen Führung haben sich noch keine einheitlichen Standards durchgesetzt. Wichtig ist die Erkenntnis, dass ESG im Zentrum der Strategie steht. Dass aufgezeigt wird, anhand welcher Kennzahlen ein Unternehmen die Strategieumsetzung vorantreibt. Und dass konsistent darüber berichtet wird. Genau gleich wie in der finanziellen Berichterstattung gilt auch für die nichtfinanziellen Informationen, dass Erfolge und Misserfolge transparent dargestellt werden. Nur so kann eine umfassende Bewertung der Unternehmen erfolgen und das Vertrauen der Investoren langfristig gewonnen werden.



DR. MARTIN ZWYSZIG ist Group CFO von REHAU und Vizepräsident des Verwaltungsrats der Belimo. Zuvor war er als Group CFO bei der Schaffner Holding, der Ascom Holding sowie der Autoneum Holding tätig. Er verfügt über einen MA in Accounting & Finance und promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen.

ist sowohl ökologisch wie auch ökonomisch sinnvoll. Dasselbe gilt für Produkte am Ende ihres Lebenszyklus, wenn diese recycelt und in Produkten der Anteil an neuen Rohstoffen gesenkt werden kann. Öffnet man den Blickwinkel und betrachtet den Beschaffungs- und Vertriebsprozess, dann gilt es, in gleichem Ausmass die Lieferanten und deren Leistungserstellungsprozesse unter die Lupe zu nehmen, wie auch die Logistik, bei der Beschaffung und im Vertrieb. Mit dem «G» schlussendlich tun sich viele Unternehmen noch schwer. «G» hat sich zwar aufgrund der regulatorischen Vorgaben für Corporate Governance und grundsätzlich der Anforderungen des Finanzmarkts hinsichtlich interner Prozesse etabliert. Bei externen Prozessen sind die Herausforderungen jedoch vielfältiger; entsprechend anspruchsvoller ist es, Corporate Standards gegenüber allen Stakeholdern eines Unternehmens umzusetzen.

Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen ESG in die strategische Führung integrieren. Zu diesem Zweck müssen nichtfinanzielle Kennzahlen zur internen Steuerung definiert werden. Wenn diese Kennzahlen angewandt werden, kann in einem zweiten Schritt darüber berichtet werden. Es geht also zuerst um das Geschäftsmodell, die Steuerung desselben mit den geeigneten Kennzahlen und dann darum, darüber Rechenschaft abzulegen.

## Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen ESG in die strategische Führung integrieren.

Es handelt sich um die Entwicklung eines ganzheitlichen Steuerungssystems. Heute stehen die meisten Unternehmen am Anfang dieses Prozesses. Dies deckt sich sowohl mit eigenen Erfahrungen als auch mit dem im Dezember 2020 veröffentlichten Bericht von KPMG zum Stand des Sustainability Reporting. Es wird schnell klar, dass bisherige Eckwerte der Nachhaltigkeitsberichterstattung wie CO<sub>2</sub>-Ausstoss, Energie- und Wasserverbrauch, Diversity, insbesondere Genderquoten, sicher sinnvolle Einzelaspekte sind. Sie helfen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft, gehen jedoch zu wenig weit. Die rapportierten Kennziffern sollten Teil der Unternehmensstrategie sein und im Sinne von ESG zu integrierten unternehmerischen Entscheidungen führen. ESG ist strategiedurchdringend. Sie betrifft alle Aspekte der Unternehmensführung und damit sämtliche Prozesse der Leistungserbringung. Aber wie baut man ein ESG-Führungssystem auf? Zuerst ist zu verstehen, welche Aspekte von ESG für das eigene Unternehmen und die eigenen Prozesse wesentlich sind. Es ist die Frage zu klären, wie man ESG-Themen im Sinne des Potenzial- und Risikomanagements in die strategische Führung einbezieht, also um die Entwicklung eines ganzheitlichen Steuerungssystems unter Berücksichtigung der strategischen Bedeutung von ESG.

Die heute existierenden ESG- und Nachhaltigkeitsratings von Finanzdienstleistern zeigen, dass das Thema ESG längst ins Zentrum des Finanzsystems gerückt ist. Hier ist die Kommunikation zentral. Sie sorgt dafür, dass das, was im Unternehmen erreicht wird, bekannt und honoriert wird. Nichtfinanzielle Informationen rücken ins Zentrum der Kommunikation. Ob dies separat oder im gleichen Rhythmus wie die finanzielle Berichterstattung erfolgen soll, hat sich noch nicht herauskristallisiert. Jedoch hilft ein integriertes Reporting der Gleichbehandlung von finanziellen und nichtfinanziellen Informationen und somit den Investoren bei der Bewertung der Unternehmen. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Assurance der Nachhaltigkeitsberichterstattung an Wichtigkeit und damit der Trend zur Drittbestätigung im Bereich ESG.

ESG LANDSCAPE - ALL YOU NEED TO KNOW

Erfahren Sie alles, was Sie über die ESG-Anforderungen wissen müssen, welche Stakeholder die wichtigen Treiber sind und wohin die Reise führt. Das CCR hat für seine Mitglieder eine Übersicht zum Thema «ESG landscape - all you need to know» erarbeitet. Melden Sie sich via Helpdesk bei uns und erhalten Sie die Übersichtspräsentation sowie auf Wunsch einen ausführlichen Workshop zum Thema.

Sie sind noch kein CCR-Mitglied? Wir offerieren Ihnen als «Kennenlernangebot» unverbindlich einen exklusiven Einblick in unsere Übersicht «ESG landscapes». Melden Sie sich über unseren Helpdesk zur Vereinbarung eines Termins.



powered by Management Digital Data AG

From CFO to chief value officer and from IRO to stakeholder officer? Dr. Martin Zwyszig will, together with FH-Prof. Mag. Monika Kovarova-Simecek (St. Pölten UAS) and Joss Tantram (WBCSD), speak at the 12th Geschäftsberichte-Symposium. In addition to the Best Practice Session on July 23, 2021, we will host a Post-Session with MDD, the speakers and invited participants to explore the topic in more depth.

## THE STAKE OF THE NATION

# How corporate reporting must respond to changing stakeholder needs

In the 1980s, if you wanted to see annual reports as they were released, you had to camp out at the SEC's library and await a fresh batch of telephone directory thick paper annual reports as they were filed. Fast-forward to today, and reports for almost all listed companies in the world are simply a click of a mouse or an Alexa query away. But whilst access has become easier, is the concept, format and purpose of annual reporting in need of evolution? It is a question that the UK's Financial Reporting Council (FRC) has been looking to answer.

By Thomas Toomse-Smith



THOMAS TOOMSE-SMITH is the Head of Innovation and Digital at the FRC. Thomas works across the FRC's policy remit to identify ways to innovate corporate reporting and make the most of the digitisation opportunity. He is a qualified accountant and has worked on corporate reporting in the UK and US as a preparer and an auditor.

Our research has shown that modern investors have a wide range of interests and needs that often mirror wider stakeholders.

*"Technology is transforming people's relationship with information. Annual paper-based reporting struggles to meet a growing need for flexibility, immediacy and personalisation."*

Sir Jon Thompson, CEO of the FRC

## Recognising the need

The FRC has a history of looking ahead to understand changing trends and their impact on corporate reporting. Where we see the need for change, we have looked to update standards and codes to support the evolving landscape. Our 2020 paper, *A Matter of Principles*, looked ahead to how trends such as demands for more relevant information by stakeholders, a need to reflect environmental data, and continued digitisation might shape the corporate reporting framework of 2030. We received more than 70 responses from investors, preparers and others, and are currently analysing these. While we are aiming to provide the market with the full feedback and outline next steps later in the year, we have already identified several themes that will not only shape 2030 but also how we think about reporting right now. In this article, I am going to highlight three of those themes.

## Investors = stakeholders and stakeholders = investors

The cornerstone of corporate reporting in many countries has been and remains the investor. Investors are owners of the business and have a natural ability to hold management to account. This has often driven regulators, standard-setters and companies themselves to focus reporting on financial matters. However, this myopic view of investors and investor needs is outdated. Our research has shown that modern investors have a wide range of interests and needs that often mirror wider stakeholders. Reporting, therefore, should not focus on a traditional view of what investors want. Rather it should seek to tell the company's story about its interactions with its communities, its employees, its customers and how it creates and maintains value.

## Useful reporting is wider than the investor relations section of the website

Investors and other stakeholders have long used alternative data sources to gain insight into a company, its impacts, target markets and opportunities. However, it is not just these alternative data sources that are providing insight. Many companies produce a range of engaging content for wider stakeholders, from employee videos to information on new products and services. This wider content often engages and communicates insightful information that is relevant to a company's long-term value (and therefore to investors). Therefore, rather than treat the IR section as a walled garden, companies should think of it as a jumping-off point for investors' investigation and information across the companies communications. Connecting the investor story to these wider communications companies can often present a more engaging and authentic narrative than through traditional financial communications alone. Our recent video and augmented reality projects include examples of how companies are using wider stakeholder communications and new media to achieve better reporting.

## We all need to work together

Whilst financial reporting (IFRS) has long been an area of international harmonisation, and the reporting of sustainability is currently building the core components of such a system, the wider mechanisms and process of corporate reporting have been a more national endeavour. Our vision to evolve the UK system of reporting is rooted in our role as a UK regulator. Still, we realise that any proposals for change won't succeed if adoption is limited to the UK. Countries with forward-looking capital markets such as Switzerland and the UK need to work together. We should explore and progress a more interconnected and engaging form of corporate reporting; it is only then that reporting will truly meet stakeholders' needs. Stakeholders are not confined to national borders, and therefore, the corporate reporting system shouldn't be either.

I have highlighted just three themes coming from the FRC's work on evolving corporate reporting. Our engagement with interested parties is bringing up many more, from the need for global ESG standards to a call for a full suite of digitally structured disclosure. Our *A Matter of Principles* project is not an end in itself. Rather, it is an invitation to start a conversation. Let's talk.

# Quo vadis, ESG reporting?

ESG (Environmental, Social, Governance) reporting is shaped by numerous initiatives and standards. The International Business Council (IBC) of the World Economic Forum (WEF) has recently criticized this reality, indicating that consistency and comparability suffer as a result. The five leading frameworks and standard setters have also recognized the challenge and have stated their intention to work together towards a comprehensive corporate reporting framework.

By Tjeerd Krumpelman

## TOP-CLASS EXPERTS IN THE CCR ADVISORY BOARD

The Advisory Board of the Center for Corporate Reporting (CCR) enables the organized knowledge sharing of diverse experts on the latest trends and developments in reporting. The CCR Advisory Board is involved strategically in the thematic management of the Center for Corporate Reporting, and actively takes part in CCR projects and event formats. A further role of the CCR Advisory Board is the fostering of knowledge exchange and broadening the network of experts and personalities on an international level.

Read more about the CCR Advisory Board at [corporate-reporting.com](http://corporate-reporting.com)



TJEERD KRUMPELMAN is a recognized specialist in ESG issues. As Global Head of Advisory, Reporting & Engagement, he leads a part of the Group Sustainability team at ABN AMRO Bank. He is also Chair of the International Integrated Reporting Council (IIRC) Special Interest Group on Integrated Thinking & Strategy, is a member of the Global Steering Committee of the Partnership for Carbon Accounting Financial (PCAF) and a member of the Advisory Board of the Center for Corporate Reporting (CCR).

Parallel to the quality and quantity of ESG data there are growing expectations for transparency and comparability in sustainability reporting. While protecting nature and biodiversity are at the heart of "E" discussions, "S" issues are gaining in importance among investors and in political discourse worldwide. There are several reasons for this dynamic in the development of ESG reporting. The capital market plays a key role. Investors are increasingly demanding more information on ESG issues. A second reason is ascribed to regulatory authorities and politics where demands on ESG reporting are also mounting. And NGOs, customers and employees also need a well-defined response to ESG questions. This reinforces the call for sustainability standards and fuels the debate on transparency and comparability of ESG data.

## Transparency and comparability are essential

Historically, a wide range of diverse sustainability standards developed over time, such as CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB, TCFD and the UN SDGs. They all have different origins and orientations. In the meantime, there are efforts to better align these different frameworks and standards and to facilitate the

comparability of ESG data with a standardization of ratings. This development has triggered a consolidation process. An early example of this is the declared merger of the IIRC and SASB to form the Value Reporting Foundation. It is interesting to note that new players have emerged alongside the previously dominant ESG rating agencies. For example, the WEF has announced its intention to publish a standard set of sustainability indicators. Regardless of the different currents, however, it is expected that several frameworks and standards will continue to exist – simply because the variety of expectations and needs within organizations and among different stakeholders also argues against a single unified framework in the future. There will not be one ESG standard that reconciles all interests. For example, when comparing companies within a sector, investors will need specific information beyond a standard set of criteria to meaningfully assess opportunities and risks.

## Influence of politics on the rise

In ongoing developments, the EU plays an important role with the "European Green Deal" launched in late 2019. The goal of reducing net greenhouse gas emissions in the European Union to net zero by 2050, thus becoming the first continent to become climate neutral, will generate a series of initiatives. CO2 emissions are likely to continue to play a significant role in the future. More progress has been made in this area than in any other ESG issues. This also means that politics will have a direct impact, such as regulations on maximum values or specifications for reduction targets. It can be expected that this development will steadily continue in all other ESG areas.

## Increasing attention to "S" criteria

Indeed, the balance between the "E", "S" and "G" factors is a delicate but relevant one. At present, the pendulum is swinging more towards the "E" aspects. At certain times in the past, greater attention was paid to "G" issues. From that point of view, it is good that now, in addition to "E" and "G", "S" issues are also garnering attention, which could indicate that attention to social aspects is growing in line with their actual importance for sustainable processes. This is also why an integrated approach to reporting is so important. For one thing, it helps avoid an underperformance in the environmental area being offset by an underperformance in the social area. It is definitely a positive sign that a corresponding trend is apparent in recent legislation. Human rights due diligence is close to becoming standard practice. The Corona crisis has also clearly shown how important the social element is for the well-being of people and society as a whole. Nevertheless, even though there is greater awareness of "S" aspects, there is still a lot of work to be done before we have standardized disclosure with comparable measurement methods.

## Financial market as a driving force

The investor perspective has a key role to play in further anchoring ESG aspects in reporting. Companies are expected to have meaningful ESG reporting that leads to real improvements in business processes. Large institutional investors, such as pension funds and insurance companies, as well as political influence on the financial markets, are playing a more prominent role. And last but not least, financial service providers are important. Now, when a bank lends money to customers it already takes ESG criteria into account when granting a loan. So-called sustainability-related loans are also more frequently granted. This involves setting specific sustainability criteria and KPIs that the borrower must meet. The same observation can be made among investors, who are making an investment conditional on a company making improvements in terms of certain ESG aspects.



Session powered by NeidhartSchön

**Corporate reporting Lab – Policy and regulation outlook included**  
If you want to hear more from the FRC Lab, you can join them for a Best Practice Session at the upcoming Geschäftsberichte-Symposium on June 23, 2021. At the session, the FRC Lab will lay out how a future "reporting system" might look like in this challenging environment and how the stakeholder dialogue might evolve in the future. Furthermore, ECOFACT will share new disclosure requirements relevant to your company, both in the EU and at the international level.

## REFERENCE LIST

- 2020 paper "A Matter of Principles": [bit.ly/2Guz2YU](https://bit.ly/2Guz2YU)
- Video in corporate reporting: [bit.ly/3c6roZo](https://bit.ly/3c6roZo)
- VR and AR in corporate reporting: [bit.ly/3f3NXA4](https://bit.ly/3f3NXA4)

# MY FOUR RULES TO AVOID THE TRAPS OF *storytelling*

Anyone involved in corporate reporting needs to think about the impact they will have on the reader and is acutely aware of the importance of engaging diverse stakeholders. Report content will inevitably connect with communications choices in digital and social media channels. But how to adopt a narrative approach and use storytelling content without falling into the traps of superficiality or greenwashing?

By Marco Stampa

In my role, I regularly find myself invited to speak to students at university events or courses: usually environmental or civil or mechanical engineers, economists, legal students. As I engage with the room or on Zoom, I need to talk about the future of the company I work for and the industry it operates in a way that is positive and relevant to them. It's an industry entering a period of unprecedented change as the global economy decarbonises and, as a company, we are actively shifting from a historical reliance on the oil industry towards natural gas and above all renewables. Yet, it's a complex process of transition that will be the everyday reality of these students throughout their careers and it's natural that they are informed and curious about the prospects, asking me questions about what the future might hold.

Everything we say, even in terms of storytelling, must be measurable, verifiable and credible.

Back at my desk, I face something of a conflict. The corporate reporting cycle presents me each year with a rising tide of new disclosure requirements, more specialised indicators to produce and a drive towards more standardised information. As expectations mount, there is a risk that the length and complexity of reporting documents increase as well.

In my mind I think back to the students and what they might make of this content, what it says about the future of our business. And I think too of having something to say to the thousands of colleagues within Saipem and all the future colleagues that may now be working in other parts of the energy industry or even other sectors. How to strike a balance between the need for rigorous, detailed reports and a clear, distinctive and easy-to-understand narrative? How to make sense in the boardroom but also to the students in a university Zoom call?

I am personally not keen on the word storytelling because for many people it conjures up an idea of adding a "layer" of communications to entice a wider audience with superficial, positive stories that are not, ultimately, representative of the substance and complexity of reality. But I know we need to use a more communicative approach and to use different techniques in order to reach out to diverse stakeholders.



**MARCO STAMPA** is Senior Advisor for Sustainability Strategy at Saipem, global leader company in the services for energy and infrastructures sectors. He graduated in Political Sciences cum laude at Rome University "La Sapienza" and holds a Master in Environmental Policy and Law at CEIDA-Institute of Training for Public Administration.

I have four watchwords to guide me in this task: coherence, honesty, materiality, people.

Firstly, coherence. Although I have a role in sustainability, at Saipem we all need to use a coherent language and set of messages about how we operate and create value for all stakeholders. There's no point in creating "sustainability" messages that are not relevant to people working in all parts of the business: people will tend to think of sustainability as somehow separate from the day-to-day, a "social responsibility" compensation rather than an innovative business model. Considering the impacts and responsibilities we have as an energy services and infrastructure provider, that cannot happen. We have to ensure coherence across channels too, so what we say in our reporting should match how we talk about issues in social media.

I've called the second point honesty and it's directly linked to the question of a "just transition". The shift to decarbonise our economies is an inevitable process that will bring vital benefits to the environment and the climate globally. But it's a change that will produce different outcomes for different people in different parts of the world. For anyone who has invested to gain the necessary skills and experience to work in our industry, it may raise a lot of questions about their future.

That's why we should ensure that everything we say, even in terms of storytelling, is measurable, verifiable and credible. We have to be guided in how we report and all the content that goes into a report by a rigorous process that takes proper consideration of the expectations of external stakeholders and the management business perspective in a cross-checking process of analysis and engagement, and our different context – each company's specific impacts.

That brings me therefore to the materiality aspect. In choosing narrative content, we are on the lookout for solid case studies, based on individual situations and stories that exemplify a general principal that is "relevant" and represents priority for our sustainability strategy. The last thing we should be doing is cherry-picking initiatives to highlight only positive aspects.

The final point is about the human dimension and the reason I've already spoken about the importance of our current and future colleagues. Any business is about people but reading most reports doesn't give you that impression. We need to balance out the purely formal aspects – made of disclosures of management approach and indicators – by making sure we show the human face of our business and explain how we can contribute to the well-being and success of people where we operate.



Session powered by Supertext

**When storytelling becomes a strategic tool in responding to evolving stakeholder needs**  
Would you like to experience how storytelling can translate dry facts and figures into concrete, human and memorable content and engage audiences on an emotional level? Join the Best Practice Session at the Geschäftsberichte-Symposium on June 23, 2021: James Osborne (Lundquist) will show how this can be done in a credible way without alienating professional stakeholders, and with Marco Stampa (Saipem) and Christiaan Prins (Barry Callebaut), two case studies from different sectors will offer insights and inspiration for successful storytelling.

# THE COMING AGE OF IMPACT

Impact valuation has come a long way from its initial appearance in an environmental profit and loss statement. What is its role in measuring purpose, how does it relate to impact investing, who are the players involved – and what is next?

By Sonja Haut

## Measuring purpose

Any decent company strategy starts with the definition of its purpose. A strong purpose would allow the company to grow. Success stories like Disney demonstrate the transformative difference a strong purpose can have on long-term value creation. The mass media company grew from the business of producing animation movies to the business of telling stories. The latter opened opportunities to enter into completely new markets like merchandise and entertainment resorts. For companies whose purpose is anchored in the spirit of delivering profitable solutions to societal and environmental challenges, classical metrics of performance are rarely sufficient. This assessment applies to financial metrics as well as to non-financial, or ESG (Environmental, Social, Governance) metrics. Current ESG metrics mostly focus on inputs and outputs, but not on outcomes and impacts. By measuring and valuing what is material to all stakeholders, impact valuation checks how their well-being is affected by business operations and by business decisions. A framework published in January 2021 (see info box) outlines how to embed and operationalize corporate purpose through impact measurement.

## The boom in impact investment

Impact is emerging as the new language of business and countless companies seek to express their relevance to stakeholders under the umbrella term of "impact". Above all, impact becomes a buzzword for investors also. According to the Global Impact Investing Network, the size of the impact investment market is rapidly growing from USD 500 bn in 2019 to over USD 700 bn in 2020. The divide between traditional impact investing and mainstream impact investing is disappearing and according to MSCI Investment Insights 2021, 57% of institutional investors focus on impact metrics in their ESG activities. This evolution inspires the imagination of many, not dissimilar to a gold rush. The article "Big data helps put numbers on sustainability" (see info box) provides a synopsis of these developments.

Any company that has not yet started to embrace ESG and to embed it into its operations should press on to do so.

## The practice of impact valuation

Yet surprisingly, the understanding of impact and, particularly, of measuring impact – including the impact of business activities on society and the environment, and positive as well as negative components – remains surprisingly non-uniform, unintegrated and patchy. Much more knowledge is required, and a greater dispersion of the existing knowledge. As a contribution to this necessary and critical dialogue, Novartis held the 3rd Co-Creating Impact Summit together with its Impact Valuation Advisory Council on December 9, 2020. For the first



**SONJA HAUT** has worked on impact valuation for Novartis since 2015, as Head Strategic Measurement and Materiality in Global Health and Corporate Responsibility and in Group Financial Reporting and Accounting since August 2020. Sonja earned an MBA from IMD Lausanne and holds Staats-examen degrees in Physics and Mathematics from the University of Freiburg, Germany.

time, the event was open to external participants and over 1,100 people registered. The event brought together thought leaders and experts from academics, governments, investors, companies and institutions and powerfully contextualized impact valuation in this era of accelerated change. The panels explored the multiple linkages between the role of business in society, upcoming legislations and the evolution of financial and non-financial reporting standards.

## Insights from the Co-Creating Impact Summit at Novartis

As participants from a broad variety of industries confirmed, the summit was rich in learnings and insights. The following summarizes a subjective selection of key takeaways by the author. First, the amount of energy and activity around these topics is enormous. Any company that has not yet started to embrace ESG and to embed it into its operations should press on to do so. Companies already embarked on the journey need to expand their impact-related capabilities to stay ahead of the curve. Second, the level of convergence is already higher than generally noticed. Apart from the convergence of the reasons to move beyond the existing paradigms, there is even an emerging convergence on how to proceed and what aspects to tackle. Third, the need for a market-partnered or market-lead experimentation remains essential to ensure that legislation has the intended effect, that new reporting standards are not primarily a burden but effectively supporting decisions of policy, investment and resource allocation.

Inevitably, corporate reporting will be substantially altered as the various threads combine and reveal the fabric of the age of impact. The Co-Creating Impact Summit shed some light on scenario analysis as a promising tool to help companies to move from disorientation to making sense. "Nothing is so stable as change" (Bob Dylan). But with change comes opportunity – and with measuring and valuing the total impact of corporations and initiatives, there is an unprecedented opportunity to articulate the connectivity between purpose and performance.

## REFERENCE LIST & FURTHER INFORMATION

- Interested in joining the Co-Creating Impact Summit 2021? Block December 2 and send an email to: [creating.impact@novartis.com](mailto:creating.impact@novartis.com)
- Co-Creating Impact Summit 2020 recordings, virtual exhibition and other highlights: [bit.ly/3tM544v](https://bit.ly/3tM544v)
- Oxford Initiative on Rethinking Performance: [bit.ly/3c72m9](https://bit.ly/3c72m9)
- FT article "Big data helps put numbers on sustainability": [on.ft.com/313Xu1R](https://on.ft.com/313Xu1R)

## 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, Helen Gloor, Walter Thomas Lutz, Thomas Scheiwiler, 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® Nature, 70 g/m<sup>2</sup>  
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

# Get ESG reporting

Als führende Agentur für Berichterstattung sehen wir die Trends kommen. Lassen Sie sich von unseren Arbeiten inspirieren, wie ESG-Reporting erlebbar wird, und bringen Sie die Publikation zur Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens ins Rollen, online oder print.

→ [neidhartschoen.ch/  
ESG\\_Reporting](https://neidhartschoen.ch/ESG_Reporting)



# rolling!