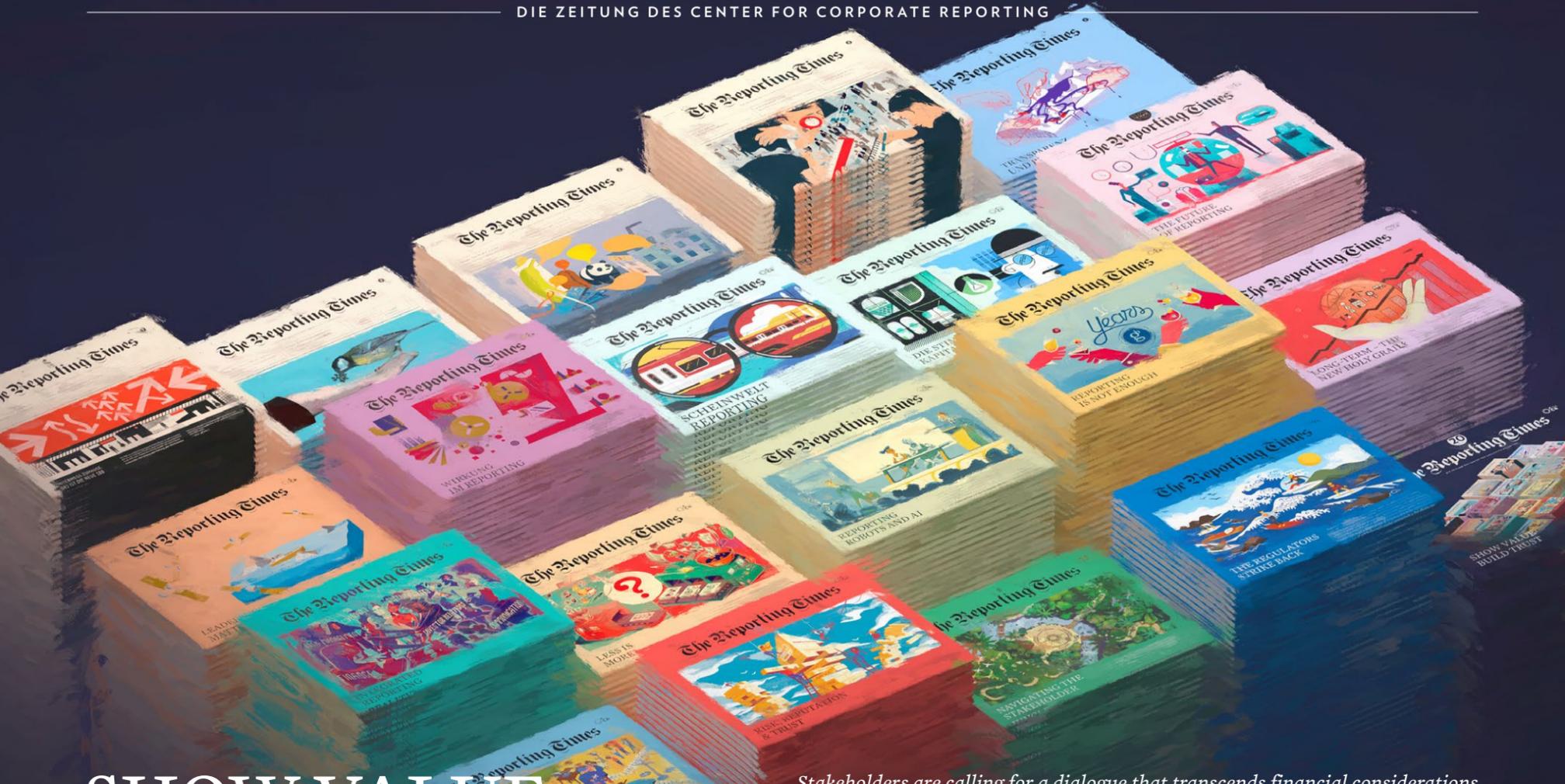


The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



SHOW VALUE, BUILD TRUST

Stakeholders are calling for a dialogue that transcends financial considerations and addresses binding objectives. Companies are walking a tightrope with the conflicting demands of a broad range of requirements. How can they credibly assure that sustainable value is being created? How can they gain the trust of stakeholders? Internally, consensus on the added-value model and its risk-reward profile is essential. Externally, trust in reporting must be reinforced through continuity in communication as well as the fulfilment of promises regarding strategy, the added-value model and objectives.

The Reporting Times wird 10!

Mit dieser Ausgabe feiern wir die 20. Ausgabe von The Reporting Times. Seit zehn Jahren berichtet The Reporting Times zweimal jährlich mit Analysen, Interviews und Expertentexte über wichtige Entwicklungen im Corporate Reporting. «Wir wollten Trends aufgreifen und über den Tellerrand hinausblicken», erinnert sich Co-Gründerin Joëlle Loos-Neidhart im Jubiläumsinterview mit den Initianten auf S. 16-17. Sie erfahren, was der Publizist René Lüchinger und Chefredaktor der allerersten Ausgabe der ältesten Fachpublikation über Unternehmensberichterstattung im DACH-Raum heute zu seinem Editorial in The Reporting Times No.1 sagt. Weiter erläutert Janine Guillot, CEO Value Reporting Foundation, warum die Gründung des International Sustainability Standards Board (ISSB) eine einmalige Gelegenheit bietet, einen globalen Standard für die Offenlegung von Nachhaltigkeitsdaten für

die Finanzmärkte zu schaffen (S. 4). Die Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation im laufenden Wandel zum Stakeholder-Kapitalismus beschreibt Christof Ehrhart, Leiter Corporate Communications & Governmental Affairs bei Robert Bosch und Honorarprofessor für Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig ab S. 2. Von Lutz Jäncke, Ordinarius für Neuropsychologie an der Universität Zürich, erfahren Sie, warum Vertrauen bei der Bewältigung unseres Alltags unerlässlich ist (S. 7). Und in der neuen Rubrik "Auf ein Wort mit..." stellt The Reporting Times regelmäßig bekannte Gesichter der Reporting Community von ihrer ganz persönlichen Seite vor. Den Auftakt macht in dieser Ausgabe Michel Gerber (S. 31).

Gute Lektüre wünscht
Walter Thomas Lutz



Beziehungskapital ist das Next Big Thing der Unternehmens- kommunikation.

PROF. DR. CHRISTOF EHRHART
Executive Vice President Corporate
Communications & Governmental Affairs
Robert Bosch GmbH
Honorarprofessor für Internationale
Unternehmenskommunikation
Universität Leipzig

→ Seiten 2-3

JUNE 2022

13

13TH GESCHÄFTSBERICHTE-
SYMPOSIUM
«SHOW VALUE, BUILD TRUST»

This year, the symposium will be held in a hybrid format. As a guest, you can choose between on-site participation at the GDI Rüschiikon or the digital pass with access to the livestream.

Register
now!

gb-symposium.ch

SHOW VALUE, BUILD TRUST

The Need for Business Political Acumen

by David Bach

→ Page 5

SUSTAINABILITY

Deutsche Börse + ISS: Strategic Objectives of the Merger and Consequences for the Market

by Stephanie Eckermann

→ Page 14

CORPORATE GOVERNANCE

Wenn eine Minderheit eine AG kontrolliert

von Felix Horber

→ Seite 25

CORPORATE COMMUNICATIONS

Geschäftsberichte fair pitch

von Laura Hennig und Julian Müller

→ Seite 30

Corporate Reporting muss Beziehungskapital schaffen



Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation wird im heraufziehenden Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus verstärkt auch in «Social Bonding» bestehen, mit dem Ziel des systematischen und messbaren Aufbaus von Beziehungskapital. Das sagt Prof. Dr. Christof Ehrhart, Leiter der weltweiten Kommunikation und Regierungsbeziehungen der Robert Bosch GmbH sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und Beirat des Center für Corporate Reporting (CCR).

Von Walter Thomas Lutz

ZUR PERSON: PROF. DR. CHRISTOF EHRHART

Prof. Dr. Christof Ehrhart blickt auf mehr als 25 Jahre Erfahrung im Kommunikationsmanagement zurück. Er leitet weltweit den Bereich Kommunikation und Regierungsbeziehungen der Robert Bosch GmbH. Zuvor verantwortete er u.a. fast eine Dekade lang Unternehmenskommunikation und Unternehmensverantwortung bei Deutsche Post DHL Group. Christof Ehrhart ist Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und engagiert sich u.a. auch im Beirat des Center for Corporate Reporting (CCR). Er studierte Politikwissenschaft, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Neuere deutsche Literaturwissenschaft an der Universität des Saarlandes und der University of Wales.

Was hat Sie motiviert, sich im Beirat des Center for Corporate Reporting zu engagieren?

Wir leben in einer ökonomischen Postmoderne, in der sich mit den Erwartungen an Unternehmen auch die Anforderungen für das Corporate Reporting fundamental gewandelt haben. Die unter der Überschrift des Stakeholder-Kapitalismus geforderte neue Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und sozialem Leistungsbeitrag wirft fundamentale Fragen zum Austausch mit Anspruchsgruppen und zur Messung unternehmerischer Wertschöpfung auf, mit denen sich das CCR beschäftigt. An diesem wichtigen Diskurs will ich mich mit meiner Erfahrung aus Praxis, Wissenschaft und Lehre beteiligen.

Wie werden sich die Aufgaben der Unternehmenskommunikation entwickeln?

Die grundlegenden Fähigkeiten des strategischen Kommunikationsmanagements gewinnen erkennbar an Bedeutung. Corporate Empathy und systematische Dialogfähigkeit mit dem Ziel des Aufbaus von Glaubwürdigkeit und Vertrauen werden entscheidend, wenn im unternehmerischen Denken an die Stelle der Zielgruppe die Anspruchsgruppe tritt. Damit steigen aber auch die Anforderungen: Relevanz – im Berichtswesen Materialität – gewinnt an Bedeutung gegenüber Signifikanz. Die Methoden der kleinen Zahl, also Gespräche, Stakeholder-Dialoge, qualitativ hochwertige Inhalte für spezifische Adressaten, erweisen sich als ebenso bedeutsam wie Methoden der großen Zahl, also Kampagnen, Events und PR-Botschaften. Und vor allem gewinnt die Fähigkeit des Zuhörens an Bedeutung gegenüber der des Sendens.

Wie lassen sich die strategischen Aufgaben der Unternehmenskommunikation heute beschreiben?

Das vorherrschende Paradigma der Unternehmenskommunikation lautete bisher Reputationsmanagement. Damit allein können wir den Anforderungen des Stakeholder-Kapitalismus nicht gerecht werden. Die anzusteuernde Ressource muss jetzt Beziehungskapital sein, das Wahrnehmungsqualitäten mit Beziehungsqualitäten verbindet. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation wird zukünftig darin bestehen, Reputations- und Beziehungsaufbau bzw. -pflege mit Anspruchsgruppen, ich verwende hierfür gerne den Begriff Social Bonding, gleichermaßen zu betreiben. Im systematischen und vor allem messbaren Aufbau von Beziehungskapital liegt das Next Big Thing der Unternehmenskommunikation im heraufziehenden Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus.

In unserem Wirtschaftssystem gilt Wachstum als gesetzte Größe. Lassen sich Wachstum und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung überhaupt in Einklang bringen?

Es geht weniger um die Frage, ob Wirtschaft wächst, sondern wie. Rein qualitatives Wachstum ohne Rücksicht auf Ressourcenknappheit und ökologische oder soziale Auswirkungen wird weder den Anforderungen von Stakeholdern noch den objektiven Problemlagen unserer Zeit gerecht. Umgekehrt können wir aber ohne qualitatives Wachstum weder die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen noch das Wohlstandsniveau des Planeten insgesamt steigern. Perspektivisch wird Nachhaltigkeit für Unternehmen angesichts sich wandelnder Erwartungen der Gesellschaft nicht Hinderungsgrund für Wachstum, sondern vielmehr Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. In einzelnen Wirtschaftszweigen wie der Mobilitäts- und der Energieindustrie kann man diesen Trend schon beobachten.

kontinuierliche Kalibrierung einer angemessenen Balance. Dazu gehört dann insbesondere auch die Darstellung von kommunikativen Handlungsalternativen mit allen Vor- und Nachteilen.

Das Leitthema des diesjährigen Geschäftsberichts-Symposiums lautet «Show Value, Build Trust». Gilt das auch für Bosch?

Wertstiftung, die über den unternehmerischen Erfolg hinausgeht, wurde unserem Unternehmen durch den Gründer Robert Bosch gleichsam in die Wiege gelegt. Sein Leitspruch «Lieber verliere ich Geld als Vertrauen» ist natürlich auch Inspiration für die Unternehmenskommunikation. Wir haben den Aufbau von Beziehungskapital als gemeinsame Mission der Funktion definiert und entwickeln jeweils in zweijährigen Zyklen integrierte Strategien inklusive entsprechender strategischer Projekte, um diese Mission zu erfüllen. Dabei bildet Vertrauensaufbau einen eigenständigen Schwerpunkt, sei es durch die kommunikative Begleitung entsprechender Aktivitäten anderer Bereiche wie etwa beim Kodex für Entwicklung und Einsatz von KI oder durch eigene Projekte wie unsere physischen und virtuellen Stakeholder-Dialoge.

Wie gewinnen Unternehmen gesellschaftliche Akzeptanz und wie können sie ihre «License to Operate» langfristig abstützen?

Neben dem unternehmerischen Geschäftsmodell muss heute gleichberechtigt ein gesellschaftliches Akzeptanzmodell stehen. Neuhochdeutsch spricht man vom Purpose, wobei es im Kern um wertbezogene Zielstellungen und Beweggründe geht. Um es konkret zu machen: Unser Geschäftsmodell bei Bosch besteht darin, bahnbrechende wissenschaftliche Erkenntnisse in qualitativ hochwertige Technologien und Services zu übersetzen. Unser Purpose besteht darin, dass diese Technologien und Services im Leben der Menschen einen konkreten Nutzen stiften sollen. Wir haben das in unserem Claim «Technik fürs Leben» verdichtet. Im kontinuierlichen Abgleich zwischen unserem grundsätzlichen Innovationspotenzial, unserem Purpose und den sich wandelnden Anforderungen unserer Stakeholder entsteht die Legitimität unseres unternehmerischen Handelns.

«
Nachhaltigkeit ist eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.
»

Welche Funktion kann die Unternehmenskommunikation dabei spielen?

Indem sie dem Unternehmen ein klares Bild davon vermittelt, was Stakeholder erwarten, und klare Optionsräume für unternehmerisches Handeln in Dilemma-Konstellationen aufzeigt. Weil es bei der Dilemma-Behandlung keine simple Unterscheidung in Richtig und Falsch gibt, geht es letztlich um die

Welche Rolle kommt dem CEO in der Stakeholder-Kommunikation zu?

Der CEO muss den Purpose des Unternehmens glaubhaft verkörpern und er spielt natürlich in der Kommunikation mit wesentlichen Stakeholdern nach innen und aussen eine entscheidende Rolle. Dennoch stehe ich der Vorstellung, dass CEOs wie Marken positioniert werden müssen bzw. immer an vorderster Front der kommunikativen Vermittlung stehen, mit Skepsis gegenüber. In meiner Erfahrung bietet sich hier eher eine mittlere Flughöhe an, die ein Verschwinden vom Radar ebenso vermeidet wie mediale Überbelichtung. Das ist auch unsere kommunikative Zielstellung bei Bosch.

Welche Risiken lauern beim Stakeholder-Dialog des CEO?

Anspruchsvoll wird es immer dann, wenn Personen und Themen sich überlagern. Ein CEO ist immer nur, zumal zeitlich begrenzt, Botschafter für ein Unternehmen. Hier droht beträchtliche Fallhöhe, wenn CEOs kontinuierlich präsent sind oder sich politisch äussern, wenn es eigentlich nicht um Fragen des Unternehmens geht. Mir scheint hier eine zurückhaltende Dosierung in der Menge, die gezielte Auswahl von Themen im Kompetenzfeld des CEOs sowie die Entscheidung für das richtige Format entscheidend. Mancher vermittelt sich besser im kleinen Kreis, mancher auf der grossen Bühne.



Der CEO muss den Purpose des Unternehmens glaubhaft verkörpern.



Bietet die aktuelle Werte-Diskussion auch Chancen für die Unternehmen und das Reporting?

Hier liegen in der Tat Chancen für Unternehmen, die sich ihrer Verantwortung stellen und vor allem in der Sache einen guten Job machen. Daraus können Wettbewerbsvorteile nach aussen, aber auch positive Wirkungen für das Engagement innerhalb des Unternehmens entstehen. Hinzu kommt, dass zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Generationen Y und Z Wertefragen zum Schlüsselfaktor bei ihrer Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber machen werden. Der Berichterstattung über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren und Nachhaltigkeitsstrategien kommt dann natürlich grosse Bedeutung zu. Die transparente, aussagekräftige Aufbereitung wesentlicher Informationen ist hier heute schon ein Hygienefaktor. Eine noch zu beantwor-

tende Frage liegt in einer nachvollziehbaren Darstellung der übergreifenden Wertschöpfung in wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht. Bosch beteiligt sich in diesem Zusammenhang an der Value Balancing Alliance.

Wie ist das ideale Kommunikationsteam in diesem Umfeld zusammengesetzt?

In einem leistungsfähigen Kommunikationsteam sind heute alle wesentlichen Disziplinen wie insbesondere Media Relations, Interne Kommunikation, Corporate Branding, Public Affairs inklusive Stakeholder Engagement vertreten und durch dezidierte strategische Planung auf gemeinsame Ziele ausgerichtet. Im Team kann Diversität etwa bei Kulturen, Religionen, Geschlechtern und sexuellen Orientierungen entscheidend dazu beitragen, die zunehmende Komplexität im Umfeld des Unternehmens zu bewältigen. Zudem besteht hoher Bedarf an Empathie, also braucht es neben Kolleginnen und Kollegen, die analytisch stark sind, vor allem auch solche, die mit dem Herzen denken können. Technische Fertigkeiten sind natürlich gleichfalls wichtig, wobei ich die inhaltliche Substanz in ihrer Bedeutung höher einschätze als Kanäle und Formate der Aufbereitung bzw. Übermittlung.

Wie kann im Corporate Reporting auf das Phänomen des «Denialism», dem Leugnen objektiv belegbarer Sachverhalte, reagiert werden?

Zunächst einmal muss sie hier ihren eigenen Anspruch überprüfen. Die Vorstellung, dass man mit gelungener Kommunikation geistige Übereinstimmung in grundlegenden Debatten der Postmoderne wie zu Corona, zum Klimawandel oder zu weltweiten Migrationsbewegungen herstellen kann, ist wohl eher eine Wunschvorstellung. Hier hilft auch die Ausdehnung des kommunikativen Angebots nicht weiter, weil zwischenzeitlich erhöhte mediale Präsenz sogar das Misstrauen noch steigert. Das bedeutet aber gerade nicht, dass wir angesichts von Denialismus die Waffen strecken sollten. Im Gegenteil: Wir müssen noch intensiver in den dialogischen Austausch gehen, aber möglichst ohne sofortigen Verweis auf nicht hinterfragbare Wahrheiten und auf Augenhöhe. Ein in diesem Sinne verstandenes Kommunikationsmanagement, das die Menschen untereinander sowie mit Wirtschaft und Politik im Gespräch hält, kann auch einen wichtigen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen und damit zu gesellschaftlicher Stabilität leisten.



Session II powered by NeidhartSchön

Exzellenz in Stakeholderbeziehungen – wie lässt sich das operativ umsetzen?

Die Bedeutung und die Macht der Stakeholder ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Es herrscht ein allgemeiner Konsens in der Wirtschaft, dass Unternehmen erklären müssen, welche Werte sie schaffen und wie sie diese Werte für diverse Stakeholders und nicht nur für ihre Aktionäre gewinnen. Lernen Sie in dieser Best Practice Session am Beispiel von ABN AMRO, Schiphol Airport und BASF, wer deren wichtigste Anspruchsgruppen sind, wie sie in ihrem Praxisalltag die Stakeholderbeziehungen pflegen und welche Rolle die Berichterstattung in diesem Kontext spielt. Die Session wird in Englisch stattfinden.

TOP-TRENDS, DIE NACHHALTIGE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION PRÄGEN

- Akzeptanzmodell (Purpose) ebenso wichtig wie Geschäftsmodell
- Corporate Empathy als Schlüsselkompetenz
- Stakeholder Engagement als Kernaufgabe
- Relevanz und Materialität sind wichtiger als Signifikanz und Reichweite
- Ziel ist Beziehungskapital aus Reputation und Bonding

Reporting Activists.

Hej ist die Schweizer Kreativagentur für wirkungsvolle Geschäftsberichte, die den Jahresrückblick als Ausgangspunkt für die Zukunft sehen.



Zertifiziert seit 2018

hej.ch

At this historic juncture in the evolution of effective corporate reporting – with the formation of a global sustainability standard setter for the capital markets – the International Sustainability Standards Board (ISSB), Janine Guillot, CEO, Value Reporting Foundation, explores why this is such a vital opportunity and how we will achieve it.

By Janine Guillot



JANINE GUILLOT is Chief Executive Officer of the Value Reporting Foundation, home of the Integrated Reporting Framework and SASB Standards. Janine has also been appointed Special Advisor of the IFRS Foundation's International Sustainability Standards Board.

The formation of the ISSB is a once-in-a-generation opportunity to establish a global sustainability disclosure standard-setter for the financial markets. Our goal is to embed sustainability disclosure in core capital market infrastructure on the same level as financial accounting, to enhance business and investor decision-making, improve performance and enable effective risk management. Tremendous progress has already been made in recent years.

Major developments over the last decade

A decade ago, when I joined one of the world's largest pension funds as Chief Operating Investment Officer, we knew success lay in paying liabilities over a long period – 50, 75 or 100 years. When we analyzed the factors that delivered these long-term returns, we recognized the need to integrate ESG factors into investment decisions. But there was a barrier to doing this across our \$300 billion multi-asset class pension fund. We couldn't do it in a rigorous, scalable, cost-effective way because we did not have comparable, consistent, reliable ESG data.

Around the same time, two start-ups were launching – the International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Although launching an ocean apart, they had the same ambitious vision to put sustainability and long-term thinking at the heart of decision-making:

- The IIRC, with its focus on integrated thinking, focused on transforming business decision-making
- SASB, with its industry-specific standards, focused on transforming investor decision-making.

Both worked to connect businesses and investors on the financial impacts of sustainability and to develop a common understanding about drivers of long-term value. In June 2021, the IIRC and SASB merged into the Value Reporting Foundation. By joining forces, we created a global organization with the user base, relationships and intellectual capital to help simplify and shape the field.

THE PATH to global sustainability standards



The opportunity for businesses to shape a global baseline of sustainability disclosure

At the 13th Geschäftsberichte-Symposium, Janine Guillot will provide insights into recent developments in the field of sustainability disclosure, including the development of the International Sustainability Standards Board (ISSB) and opportunities for businesses to shape the new ISSB standards.

Common understanding grows worldwide

This laid a piece of groundwork for the next key milestone. At COP26, the IFRS Foundation announced the decision to launch the International Sustainability Standards Board, a sister to its International Accounting Standards Board. The ISSB will develop a comprehensive global baseline of high-quality sustainability disclosure standards.

The IFRS Foundation also announced that the Value Reporting Foundation and CDSB will merge into the IFRS Foundation, consolidating our resources to support the new ISSB. We will combine the market-led ethos and strong base of market support for the SASB Standards and Integrated Reporting Framework with the IFRS Foundation's strong regulatory and government relationships.

As investors have already coalesced around the frameworks and standards that will be the foundation of the new standards, we expect the IFRS Sustainability Disclosure Standards to have broad support from investors and companies globally. This includes TCFD for climate risk, SASB Standards for industry-specific disclosure, and integrated reporting for connecting financial and sustainability information.

Current market-led initiatives

The ISSB will build on these market-led initiatives and use the IFRS Foundation's experience in creating accounting standards used in more than 140 jurisdictions to bring globally comparable sustainability disclosure to the financial markets.

We know, from the six years of work and public consultation it took to develop the SASB Standards, that sustainability standard-setting is not easy. But with a tremendous sense of urgency around climate risk, and lot of technical work already done, the ISSB is hitting the ground running. We're working hard to prepare exposure drafts of the ISSB's first two standards – a climate standard and a general requirements standard, which we will consult on in Q2 2022.

Former Danone CEO, Emmanuel Faber, has been appointed Chair of the ISSB, and Sue Lloyd (former Vice Chair of the IASB) as Vice Chair. I am also honoured to have been appointed special advisor to the Chair. Work is underway to seat the rest of the Board with a diverse group of experts from around the world and we are actively implementing a multi-location operating model, including significant operations in Europe, the Americas and Asia.

Your support matters

To succeed, it is essential that investors, businesses and key market participants engage in the standard setting process. Please participate in public consultations for the exposure drafts and respond to the ISSB's consultations on an ongoing basis.

The purpose of disclosure and necessity of standards is not just about increasing transparency, it's about enabling efficient and effective allocation of capital and improving performance. In the words of ISSB Chair Emmanuel Faber, "I believe that global, efficient capital markets are a gift that serves society."

We envision a world where companies benchmark their sustainability performance and compete to improve it, just as they compete to improve financial performance. Comparable information on sustainability performance will lead to a race to the top as companies benchmark performance and set stretch targets, and investors reward leading companies with a lower cost of capital. We can then achieve improved business, investment and societal outcomes at scale.

As we endeavor to realize this vision, we look forward to working together to ensure the success of the new ISSB. With your support it has the potential to be the game-changer the world needs.

The Need for Business Political Acumen

Within two weeks of Russia's invasion of Ukraine, in an unprecedented exodus, over 300 leading global enterprises shut down their Russia operations or otherwise withdrew from the country. The list includes iconic brands from Levi's to Lego, Mattel to Mercedes, and Rolex to Rolls-Royce. It also includes leading professional service firms such as McKinsey, Accenture, Goldman Sachs, and S&P. The vast majority of these companies went far beyond what sanctions enacted by the United States, the European Union, and other jurisdictions demanded.

By David Bach

While the speed and scale of global companies' taking sides was new, the fact of companies and their leaders assuming a much more prominent political role was certainly not. In fact, over the past decade in particular, business has become considerably more political. A growing number particularly of younger employees and customers simply expect CEOs to speak out on key issues. Public relations firm Edelman, for example, found in its 2022 Trust Barometer survey that 60% of employees agreed with the statement "When considering a job, I expect the CEO to speak publicly about controversial social and political issues that I care about."

Many CEOs have told me that they wish they could focus on the business and leave politics to the politicians. However, the demand for business to take sides on key issues reflects the fact that business is more trusted than government across most major economies, particularly when it comes to the question who can get things done. Edelman argues that trust is a combination of both competence and acting ethically, and on both dimensions, business currently eclipses government. In fact, the gap has widened in recently years. With the growing presence of businesses in our lives, and efforts by leading brands to connect deeply with their customers, as well as with their employees, it should not



The demand for business to take sides on key issues reflects the fact that business is more trusted than government across most major economies, particularly when it comes to the question who can get things done.



surprise that the same customers and employees expect businesses to live their values when circumstances require it. To put it simply, business is political and it is the very success and impact of business that has made it so.

Now, just because a growing number of stakeholders expect CEOs to speak out does not mean that taking sides, particularly on controversial topics such as LGBTQ+ rights, immigration, or COVID restrictions is risk-free. There have not been many empirical studies of the consequences of so-called "CEO political activism". One prominent study by Aaron Chatterji of Duke University and Michael Toffel of Harvard University found that CEOs' speaking out is not more effective in swaying public opinion than any other prominent messengers. At the same time, while those sharing a CEO's stated position professed greater customer loyalty, those with an opposing viewpoint expressed diminished willingness to purchase. In other words, CEO political activism is above all a signaling tool, an opportunity for companies and their leaders to remind key stakeholders of their values. Precisely because doing so in the midst of a controversy carries risk, the signal is perceived as authentic and credible.

Outrage around the globe about Russia's unprovoked invasion of Ukraine is such that few CEOs risked alienating stakeholders when they took a firm stance, at least outside of Russia. If anything, the reputational costs of not joining others in pulling out exceeded any potential benefit of staying. However, most political issues are less lopsided and before long, companies and their leaders will again find themselves in the midst of contentious societal debates. That is why they would be well advised to bolster their political acumen.

Source: Chatterji and Toffel, "Assessing the Impact of CEO Activism Organization & Environment" (2019)



PROF. DAVID BACH is Dean of Innovation and Programs and Professor of Strategy and Political Economy at IMD. An expert in political economy, his research and teaching focus on business-government relations, nonmarket strategy, and global market regulation. His course "The End of Globalization?" received the 2018 Ideas Worth Teaching Award from the Aspen Institute. Prior to joining IMD in the summer of 2020, Bach was Deputy Dean and Professor in the Practice of Management at Yale School of Management. He holds a BA from Yale and an MA and PhD from the University of California, Berkeley.



VIP-Lunch: CEOs im politischen Kreuzfeuer

Auf Einladung erfahren Sie am VIP-Lunch des 13. Geschäftsberichte-Symposiums von Prof. David Bach, wieso es CEOs und Unternehmen nicht mehr länger möglich ist, sich von brisanten gesellschaftlichen Themen fernzuhalten, wie man mit den neuen Erwartungen diverser Stakeholder umgehen kann und vor allem wie man durch gezielte Beiträge und Positionen Vertrauen aufbauen und letztendlich auch Wert schöpfen kann.

In guten Reports
stimmen nicht nur
die Zahlen. Sondern
auch die Worte.



Supertext. Ihr Reporting-Partner in mehr als 100 Sprachen.

info@supertext.ch | +41 43 500 33 80

supertext.ch/reporting

Vertrauen – ein biologisch notwendiges Risiko

Vertrauen ist ein überlebenswichtiges Gefühl, das uns bei der Bewältigung des komplexen Alltags unterstützt. Doch dieses Gefühl macht uns auch verletzlich, denn wir delegieren damit unseren Einfluss an andere. Vertrauen ist also auch ein riskantes Gefühl. Aber wir sind gezwungen, es zu pflegen und zu nutzen, denn ohne Vertrauen-, sind wir im Dschungel der unüberschaubaren Gefahren, die in der modernen Welt lauern, verloren.

Von Lutz Jäncke

Die Welt war und ist voller Gefahren. Früher war es der Säbelzahn tiger, der giftige Biss eines Skorpions, die Verletzung bei der Jagd oder die Verletzung, die mir der Widersacher beim Kampf um die Rangposition zugefügt hat. Heute ist die Welt nicht weniger gefährlich. Es sind nicht mehr die offensichtlichen lebensbedrohlichen Gefahren, die allgegenwärtig sind, sondern Risiken der modernen und extrem schnelllebigen Welt. Vor allem Unsicherheit, Zukunftsängste, Hilflosigkeit und ein unbewältigbarer Informationsüberfluss bereiten einen brisanten Nährboden. In dieser Zeit anderen Menschen oder gar seelenlosen Unternehmen Vertrauen zu schenken, ist schon eine Herausforderung. Heute gilt: Wer anderen sein Vertrauen schenkt, der wird womöglich verraten, belogen oder betrogen.

Ständig wirbt irgendeine Institution, eine Partei oder eine Firma um unser Vertrauen. Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass wir geradezu angefleht werden, irgendjemandem oder irgendeinem Produkt unser Vertrauen zu schenken. Auch im Privaten ist Vertrauen allgegenwärtig. Im Zusammenhang mit zwischenmenschlichen Beziehungen bemühen wir uns, Vertrauen zu «gewinnen», es nicht zu «verlieren» oder zu «brechen». Offenbar ist Vertrauen etwas ungemein Wertvolles, Schätzenswertes und Besonderes. Aber was ist eigentlich Vertrauen?

Vertrauen – ein riskantes Gefühl

Vertrauen ist ein Gefühl, das (fast) alle Menschen entwickeln können und das zur Harmonie innerhalb von Gesellschaften beiträgt. Ist gegenseitiges Vertrauen vorhanden, sind Frieden und Harmonie gesichert. Fehlt das Vertrauen, zerfällt jede Familie und Freundschaft, jedes Unternehmen und jeder Staat. Vertrauen ist gewissermassen der Kitt, der unsere Gesellschaften, Familien, Konzerne, Teams, Vereine, Freundschaften und Paare zusammenbindet. Es ist auch der Kitt, der die Verbindung zwischen den Produkten und Personen herstellt und aufrechterhält.

Vertrauen in andere Personen und ihr Handeln ist vorzugsweise dann wichtig, wenn Informationen über ihre Absichten oder Möglichkeiten nicht vorhanden oder einfach spärlich sind. Das Gleiche gilt für das Vertrauen in Produkte. Sind die Fakten nicht vorhanden oder schwer verständlich, hilft Vertrauen in das Produkt, um es trotzdem zu verwenden.

Egal wem oder was wir unser Vertrauen schenken, diese «Schenkungen» hat weitreichende Konsequenzen. In dem Moment, wo eine Person zu einem Vertrauenden wird, verliert sie den Einfluss. Sie hofft, dass sich alles in ihrem Sinne entfaltet. Aber Vorsicht! Genau dies ist das Einfallstor für Betrug und Täuschung. Vertrauen ist also riskant! Dieses Risiko zur Reduktion von Angst und Sorge ist trotzdem eine überlebenswichtige Strategie. Sie ist eine zarte Pflanze, die gehegt und gepflegt werden muss. Wird sie zerstört oder auch nur verletzt, muss einiges aufgewendet werden, um sie wieder zum Blühen zu bringen.

Wir benötigen Vertrauen, um uns in der komplexen Welt zurechtzufinden. Nicht alle Einzelheiten der komplexen Welt sind nachvollziehbar. Dazu benötigen wir Partner, die uns helfen, die Informationen zu strukturieren, in einen grösseren Zusammenhang einsortieren und Entscheidungen für uns treffen. Die Hirnforschung hat gezeigt, dass die Verminderung der Angst und Sorge die wesentlichen Verstärker von Vertrauen sind. Vertrauen ohne Angst ist demzufolge nicht möglich. Deshalb können auch Soziopathen kein Vertrauen aufbauen, da sie ja über keine Angst verfügen.

Das Risiko bei der Vertrauensschenkung ist allerdings gering, solange man gute Erfahrungen mit dem zu Vertrauenden gemacht hat. Die Vergangenheit ist hier der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten. Bindung und Vertrauen sind für den Menschen wichtige lebensbestimmende Verhaltenselemente. Wir müssen Bindung und Vertrauen mühselig durch Erfahrung mit den entsprechenden Sozialpartnern aufbauen. Dies funktioniert infolge von gegenseitigem Geben und Nehmen. Häufiges Geben und Nehmen, ohne dass der Sozialpartner betrogen wird, ist geeignet, um enge vertrauensvolle Bindungen entstehen zu lassen. Wird dieses Hin und Her von Geben und Nehmen auch nur kurzfristig gestört, zum Beispiel, indem einer der Partner nur «nimmt» und nicht «gibt», zerfällt dieses fragile Gebilde rasant

Häufiges Geben und Nehmen, ohne Betrug des Sozialpartners, lässt enge und vertrauensvolle Bindungen entstehen!

wieder. Diese Spielchen spielen wir ein Leben lang und sortieren unsere Mitmenschen (und das, was sie repräsentieren) je nach Ergebnis und Häufigkeit dieses Austausches in die vertrauenswürdige und nicht vertrauenswürdige Schublade.

Genau hier ist der Ansatzpunkt für moderne Unternehmen zu suchen, die Vertrauen in ihr Geschäft benötigen. Sie müssen zwei Dinge leisten: 1. eine enge Beziehung oder sogar Bindung zu den Geschäftspartnern aufbauen und 2. die Erwartungen erfüllen, die sie ausgelöst haben. Trotz allem: Vertrauen ist und bleibt ein risikoreiches Geschäft, sowohl für den Vertrauenden als auch für den Vertrauten.

LESETIPP:

In seinem neusten Buch «Von der Steinzeit ins Internet – Der analoge Mensch in der digitalen Welt» widmet sich Prof. Dr. Lutz Jäncke Fragen rund um eine mögliche Zukunft der Menschen im Zuge der Digitalisierung. Schaffen wir es, uns auf dem digitalen Tummelplatz nicht von der Reizüberflutung überrollen zu lassen?

Jetzt bestellen: <https://bit.ly/3LNgtTI>



PROF. DR. LUTZ JÄNCKE

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



Session III powered by Supertext

Show value. Build Trust – Wesentliche Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie
Werte, Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind für uns alle relevante Begriffe – als Individuen wie auch als Teil von Unternehmen. In dieser Breakout Session am diesjährigen Geschäftsberichte-Symposium eröffnet uns Marcus Veit (KPMG) eine neue Perspektive auf das Vertrauen. Anhand einiger (anonymer) interaktiver Spiele zur Entscheidungsfindung wird er aufzeigen, wie relevant die Verhaltensökonomie in Bezug auf Berichterstattung und Kommunikation ist.

Eine erfolgreiche Organisation braucht eingespielte Prozessabläufe

Markus Blanka-Graff leitet als CFO mit einem kleinen Team die Finanzen des globalen Logistikkonzerns Kühne+Nagel. Der «CFO of the Year 2021» der Kategorie «SMI Expanded» liegt Wert auf Effizienz und geht dabei durchaus auch rigoros vor. Was ihm dabei wichtig ist, erzählt er im Gespräch mit The Reporting Times.

Von Walter Thomas Lutz

ZUR PERSON: MARKUS BLANKA-GRAFF

Der 54-jährige Österreicher Markus Blanka-Graff ist seit 2014 Chief Financial Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Kühne+Nagel Gruppe. Er war beim global tätigen Logistikkonzern Kühne+Nagel u.a. als Director Corporate Finance and Investor Relations und als Regional CFO North West Europe tätig. Markus Blanka-Graff hat einen Masterabschluss in Wirtschaftswissenschaften der Wirtschaftsuniversität in Wien.



Herr Blanka-Graff, mit einem EBIT über fast 3 Milliarden Franken hat Kühne+Nagel vor wenigen Wochen ein Rekordresultat präsentiert. Beste Zeiten für den CFO?

Das Geschäftsjahr 2021 war geprägt von enormen Anstrengungen und ausserordentlichen Erfolgen. Das lag an der weltweit starken Nachfrage nach Transportleistungen, die auf ein zu geringes Kapazitätsangebot traf, vor allem jedoch an der erfolgreichen Umsetzung unserer langjährigen Strategie. Es war eine riesige Herausforderung, in diesem einmalig schwierigen Umfeld zu wirtschaften. Aufgrund der Pandemie und des Kapazitätsmangels mussten wir die Waren unserer Kunden oft mit deutlich erhöhtem Aufwand disponieren, um verlässliche Ser-

vicequalität auf hohem Niveau liefern zu können. Das hat naturgemäss auch zu erheblicher Mehrarbeit im Finanzbereich geführt.

Für ein globales Unternehmen mit rund 30 Milliarden Marktkapitalisierung haben Sie eine äusserst bescheidene Finance-Organisation. Wie kommen Sie trotzdem zurecht?

Mit einem Dutzend Kolleginnen und Kollegen im Headoffice sind wir ein kleines, aber schlagkräftiges Team. Vielleicht liegt das an der Natur unseres Geschäfts, der Logistik, die grundsätzlich effizient arbeiten muss, damit wir bewährte Prozesse haben, die eine schlanke Aufbauorganisation ermöglichen. Zudem haben wir die richtigen Mitarbeiter, die

neben der fachlichen Kompetenz ihren persönlichen Einsatz und ihr Netzwerk mitbringen. Besonders die Kommunikation zwischen dem Headoffice und den Regionen muss reibungslos verlaufen – und das geht besser mit den richtigen Kontakten. Wir legen daher grossen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter in der Finanz mindestens einmal in ihrer Karriere im Ausland im Einsatz sind.

Wie nutzt Kühne+Nagel die Möglichkeiten der Digitalisierung für interne Prozesse?

Standardisierung, Digitalisierung, Automatisierung – das sind die Voraussetzungen einer schlanken Aufbauorganisation wie unserer. Für mich ist der effizienteste Prozess derjenige, der gar nicht existiert,

Creating Long-Term Value



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

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

hilda
DESIGN MATTERS

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

das heisst, den man ganz einsparen kann. Deshalb wollen wir uns immer neu erfinden und hinterfragen die Prozesse vom Grund her kritisch.

Dazu gehört auch Transparenz bei den Prozessen – haben Sie die?

Ja, wir haben die erforderliche Transparenz, um die Effizienz zu steigern, aber Achtung – eine der Fallen der modernen IT ist ja, dass sie eine nahezu unfassbare Transparenz bis zu Echtzeitdaten verspricht. Ich erinnere dabei immer wieder, sich die Frage zu stellen, ob und in welchem Ausmass ein weiterer Zugewinn an Informationen in Granularität und Aktualität die Entscheidungen verbessert oder nur zum «Gadget» verkümmert. Das macht die Lösungen oft nur unnötig teuer. Hier muss man Mut haben und abwägen.

Welche Rolle spielen digitale Lösungen insgesamt bei Kühne+Nagel?

Ganz oben steht die Frage nach dem Kundennutzen. Da haben wir Teams, die sich um Logistiklösungen mit Big Data und künstliche Intelligenz kümmern. Besonders im Bereich der vorausschauenden Informationen lohnt es sich zuerst zu fragen, welchen



Der direkte Kontakt hilft die Bedürfnisse der Investoren besser zu verstehen.



Zusatznutzen der Kunde von einer solchen digitalen Lösung hat. Wir müssen ja nichts erfinden, was der Kunde gar nicht haben möchte!

Kühne+Nagel hat vergangenes Jahr mit Apex Logistics die grösste Akquisition der Unternehmensgeschichte getätigt. Wie läuft die Integration?

Die Übernahme von Apex Logistics ist zweifelsohne ein Meilenstein für Kühne+Nagel. Es ist die grösste Akquisition, die wir je getätigt haben. Aus strategischer Sicht bedeutet sie eine eindeutige Verstärkung unserer Aktivitäten in Asien, der dynamischsten Region der Welt. Apex hat eine führende Position auf der Transpazifikroute zwischen China und Nordamerika – eine der Rennstrecken der globalen Logistik. Dieses Alleinstellungsmerkmal möchten wir bewahren, deshalb haben wir uns ganz bewusst entschieden, Apex behutsam zu integrieren. Es ist ein Juwel, das wir versuchen zu bewahren, und davon zu lernen. Aus finanzieller Sicht ging die Integration problemlos über die Bühne. Sicher liegt es daran, dass wir gruppenweit schon vorher ein einheitliches Finanzsystem hatten. Ich selbst sitze im Board von Apex, somit ist für mich die erfolgreiche Integration eine Herzensangelegenheit.

Sie sind unter anderem für Investor Relations zuständig. Welche Trends sehen Sie bei der Investorenkommunikation?

Der direkte Kontakt zu Investoren und Analysten hilft mir in meiner CFO-Rolle ungemein, die Bedürfnisse der Investoren besser zu verstehen. Ich kann oft schon an der Reaktion meiner Gesprächspartner feststellen, ob sie die Mechanismen im nicht ganz trivialen Geschäftsmodell der Logistik richtig einordnen können. Insgesamt hat sich die Welt der Finanzmarktkommunikation in den letzten Jahren stark verändert – früher gab es mehr Austausch mit Analysten und Brokern, heute sitzt man oft dem Investor direkt gegenüber. Das ist gut, denn der Investor möchte neben den Finanzmodellen auch mit dem operativen Management über den Geschäftsverlauf und die Umsetzung der Strategie sprechen.

Welchen Einfluss hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Wertentwicklung und das Vertrauen der Stakeholder?

Auch für den Investor sind Nachhaltigkeitsaspekte heutzutage sehr wichtig. Nicht nur Themen rund um den Klimawandel – sondern auch die Tatsache, dass Kühne+Nagel seit über 130 Jahren am Markt ist, oder wie es um Diversity steht. All das sind Grundelemente unseres Geschäftsmodells.



Der effizienteste Prozess ist derjenige, den man einsparen kann.



Deshalb ist es so wichtig, dass der CEO und der CFO gemeinsam sich um diese Themen kümmern und eine professionelle Investor Relations-Funktion sie dabei unterstützt.

Was unternimmt Kühne+Nagel, um im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden global zu bestehen?

Wir stehen in grosser Konkurrenz um die besten Mitarbeiter. Dazu kommt: Im operativen Bereich gibt es die traditionellen Berufswege oft gar nicht mehr. Denken Sie an den Speditionskaufmann. Heute benötigen wir oft IT-Spezialisten mit Logistikerfahrung und kaufmännischem Geschick; da sind wir im Wettbewerb mit vielen anderen Branchen. Spezifisch im Finanzbereich haben wir ein internes Ausbildungsprogramm über verschiedene Stationen und Managementfunktionen, in dem wir junge, talentierte Leute aus der ganzen Welt aufnehmen. Wer Ambitionen zeigt, international tätig zu werden, und das Rüstzeug mitbringt, den bilden wir intern weiter aus. Ich selbst war vor vielen Jahren Teil des Programms und bin über diesen Weg zum CFO geworden.

Wie positioniert sich Kühne+Nagel beim Umweltschutz?

Der Warentransport macht weltweit rund sieben Prozent der CO₂-Emissionen aus; somit haben wir als Logistiker eine gewisse Verantwortung. Unseren eigenen Ausstoss – beispielsweise bei unseren Anlagen – können wir selbst gut beeinflussen. Fotovoltaikanlagen sind nur ein Beispiel. Wichtiger ist jedoch der CO₂-Fussabdruck, der durch die Transporte entsteht. Hier können wir in erster Linie beratend und informierend unseren Kunden zur Seite stehen; wir können ihnen helfen, den Ausstoss aktiv zu reduzieren oder, noch besser: zu vermeiden. Auf unserer Onlineplattform Seaexplorer zum Beispiel können die Kunden die schnellste – oder eben die umweltfreundlichste – Seefrachtverbindung auswählen. Wir stellen fest, dass immer mehr Kunden ihre Prioritäten auf Umweltaspekte legen.

Sie sagen von sich, dass Sie die unruhige Kraft der Organisation sind, und sehen das als Stärke. Was meinen Sie damit?

Wie eingangs erwähnt, braucht eine erfolgreiche Organisation eingespielte Prozessabläufe, um sich weiterzuentwickeln zu können. Trotzdem müssen diese Abläufe permanent im Grundsatz hinterfragt werden. Das führt schon manchmal zu einer gewissen Unruhe in der Organisation – die grundsätzlich die Stabilität vorzieht. Statt zu sagen, «wir machen es effizienter», sage ich: «wir machen es lieber gar nicht.» Das erfordert einen grossen Kraftaufwand und bedingt auch einiges an Vertrauen.

Was hilft Ihnen, nach einem anstrengenden Tag zur Ruhe zu kommen?

Es hilft ungemein zu wissen, dass sich das Unternehmen in einem guten Zustand befindet. Ich gehe gerne nach Hause zu meiner Familie: Dort gibt es ganz andere Herausforderungen und Bedürfnisse, zum Beispiel die Matheaufgaben meiner Kinder. Ich lese zudem sehr gerne – wenn ich abends eine Stunde den Kopf in ein Buch stecke, ist das für mich ein Ruhepol.

Im Gespräch mit den «Reporting Insights» des CCR sagten Sie, Soziologie und Philosophie seien die perfekten Grundvoraussetzungen für einen CFO. Warum ist das so?

Nehmen wir das Beispiel des Controllings. Hier geht es um die zukunftsgerichtete Steuerung des Unternehmens und um die Beeinflussung von Verhalten. Dafür muss man die Organisation, die ja ganz eigene Gesetzmässigkeiten hat, verstehen: das Verhalten des Einzelnen, aber auch der Gruppe. Was die Philosophie anbelangt: Ein Unternehmen von der Grösse von Kühne+Nagel – mit über 78.000 Mitarbeitern – hat auch eine gewisse gesellschaftliche Funktion. Als Logistiker sind wir in vielen systemrelevanten Bereichen tätig – da muss man verstehen, was Grundfragen der Menschheit sind und welche Ausrichtung man als Unternehmen verfolgen möchte.

GIVAUDAN, A SUSTAINABLE INVESTMENT CASE

Givaudan, with CHF 6.7 bn sales in 2021, is a global industry leader creating game-changing innovations in food and beverage, and inspiring creations in the world of scent and beauty. We operate in the expanded market space of flavour & taste, functional & nutritional ingredients, and fragrance & beauty.

By Pierre Bénaich



PIERRE BÉNAICH
is Head of Investor & Media Relations at Givaudan. He is an experienced investor relations leader with over 20 years encompassing equity, debt and ESG investor relations across different sectors and countries.

With our heritage stretching back over 250 years, we have a long history of creating and innovating scents and tastes. We are committed to driving purpose-led, long-term growth with the intention of increasing our positive impact on the world by innovating sustainable solutions while showing our love for nature and leading the way to improve happiness and health for people.

Committed to Growth with Purpose

Our 2025 strategy is derived from our purpose and sets out our roadmap to deliver sustainable value creation over the next five years for all our stakeholders. Committed to Growth, with Purpose outlines our intention to deliver growth in partnership with our customers, achieve ambitious financial targets, while also making progress on our longer-term purpose ambitions in the areas of creations, nature, people, and communities. This is supported by our ongoing journey to becoming a B Corp certified company, helping us to live up to the highest standards of being a responsible and sustainable business as we strive to be a force for good. Our certification will be the independently verified proof that we are acting on our purpose goals and successfully balancing people, planet, and profit.

Our strategy is powered by three core growth drivers and four growth enablers, and is supported by our focus on Excellence, Innovation, Simplicity in everything we do.

- 1. Expand the portfolio**, by going beyond our current portfolio to further expand into nutrition, food ingredients and beauty.
- 2. Extend customer reach**, by embracing opportunities in today's more fragmented customer landscape and driving growth in the local and regional customer segment, and
- 3. Focussed market strategies**, by maximising mature market opportunities at the same time as extending our high growth market leadership.

The four growth enablers are: **Creations**, by expanding strategic relationships with suppliers, start-ups and partners, and by enhancing co-creation with customers; **Nature**, by further embedding environmental sustainability in our product portfolio and continuing our efforts in sourcing responsibly; **People**, by nurturing a diverse and inclusive workforce, by evolving workplace trends, and by caring for employee health and wellbeing; and **Communities**, by bringing benefits to all communities that work with us, including the communities where we source and operate.

For this 5-year period, we have set ambitious financial targets of achieving an average organic sales growth of 4-5% on a like-for-like basis and an average free cash flow of at least 12% of sales. Quite importantly, we have also introduced purpose-linked targets, notably in the field of carbon footprint, diversity and inclusion and employee safety and wellbeing.

Sustainable value creation for a sustainable investment case

Since the Company's IPO in 2000, we have created over CHF 40 billion of total shareholder return, with an average annual yield of 13.6% compared with 4.6% for the SMI Index in the Swiss market. The dividend has risen year on year, reflecting our commitment to returning cash to shareholders.

Givaudan has demonstrated the resilience and efficiency of our natural hedges across geographies, customer types and product categories. As unique co-creations with our customers, our products are supported by consumer insights and diver-

sified exposure to all regions and customer segments. This broad portfolio of products, geographies and customers provides a natural hedge to offer opportunities for consistent growth. With the highest standards of a responsible business, we will continue on our path of sustainable value creation for all stakeholders, driven by our purpose to do things differently, push ourselves to go further and contribute to tackling society's big challenges. We invest for the future, committed to growth for people, planet, and profit.

As the climate crisis looms and social inequalities rise, consumers are looking to vote with their feet and support businesses that they believe act responsibly and play their part in addressing these societal challenges. They are looking for products that are produced in a way that does not cause harm to the environment leading to greater transparency on sourcing and responsible innovation.

Givaudan supports the UN Sustainable Development Goals and focuses its efforts on the 10 goals to which we feel we can contribute the most. Our work in sustainability and ESG has been widely recognised externally. This includes our ESG risk rating by Sustainalytics which categorised the business as low-risk and amongst industry leaders with a ranking of 13 out of 480. It also includes CDP double A rating for the third consecutive year for leadership in climate action and water stewardship, a gold EcoVadis medal, inclusion in the SXI Swiss Sustainability 25 index, inclusion in FTSE4Good Index Series ranking us in top 2% performers among peers, and in MSCI ESG AAA rating since 2017. Far from being a burden, we are convinced there is a clear financial and commercial advantage to being sustainable – allowing us to ensure our continued market position and staying relevant to customers and consumers in the future. By doing good we will do well.

Major step towards reporting system for capital markets and society

At the end of March, the IFRS Foundation and Global Reporting Initiative (GRI) announced a collaboration agreement under which their sustainability standards boards will coordinate work programs and standard-setting activities. This marks the latest in efforts to create a two-pillar corporate reporting system, with financial and sustainability reporting on an equal footing. Moreover, the collaboration complements the work GRI is engaged with in the EU and improves the links with global developments.

By Peter Paul van de Wijs

Over the past years we see an increased push towards the creation of a global corporate reporting regime based on two pillars, in which financial and sustainability reporting are mandated on equal footing. This future system envisages these two key perspectives as interconnected by their respective underlying standard-setting mechanisms and managed with the same rigor.

One pillar addresses financial considerations through a strengthened financial report that includes sustainability disclosures, in the context of enterprise value creation, for the needs of investors and capital markets. But strengthening financial reporting alone is not enough.

Building a system of public accountability for organizations based on the information needs of one stakeholder is problematic both for the planet as well as for that stakeholder. Investors would be well advised to realize that there are no returns on a failed planet.

Furthermore, there is no reason why financial investors are more entitled to accountability and decision-making information than stakeholders who otherwise 'invest' in the organization. In fact, there are quite a few organizations where the other stakeholders have invested more in the organization than investors in the organization's shares.

The world and sustainability would be the real losers if the development of a global system of comprehensive standards for financial and sustainability reporting at equal footing evolves into a competition between stakeholders and the two pillars being developed independently without the recognition of the need to address the connectivity.

The second pillar of corporate reporting addresses all external impacts that a company has on society and the environment, and hence their contributions towards the goal of sustainable development. We strongly believe that to achieve this aim, sustainability reporting standard setting needs to be multi-stakeholder, firmly rooted in the public interest and authoritative intergovernmental instruments on responsible business conduct – as achieved by the GRI Standards.

Underpinning this system is the principle of double materiality, as originally framed by the EU. When making reporting choices, it is not only about the financial effects for the company, but also about the impact on society and the environment. This principle does not simplify the reporting process but is the right route to relevant reporting for the future. A viewpoint that has

become widely adopted. In his response to the launch of the agreement between the IFRS and GRI, Emmanuel Faber, Chair of the International Sustainability Standards Board, stated that "using both the standards set by the ISSB and GSSB will offer a complete and compatible suite of sustainability disclosures."

It is worth pointing out that materiality is not limited to topics that address financial and impact related considerations. Each direction needs to be considered in its own right as well. Impacts on society and the environment cannot be deprioritized on the basis that they are not financially material, or vice versa. One of the key challenges for us as standard setters is to also address the connection between the two pillars.

And it is worth realizing that there is a sequencing needed in terms of gathering the information. To get a full picture and ensure no topics are missed, companies need to start by assessing their impacts on the economy, the environment, and people. Followed by an assessment how these impacts might affect the financial health of a company and its value creation.

When looking at the initiatives from the IFRS/ISSB and the European Union in parallel it becomes obvious that they are complementary in scope. The main difference lies in the focus, scope, and the speed of development and enforceability. In addition, the EU standards will be mandated, while the IFRS standards will be voluntary standards that need to be adopted by individual legislations before becoming enforceable.

Therefore, we were very pleased to be able to announce that GRI has entered into an agreement with the IFRS while we are also co-constructing the EU Standards with the European Financial Advisory Group (EFRAG). All three organizations share a commitment to the global alignment of disclosure requirements. This is crucial if we are to enable consistent reporting by companies, which increases accountability and drives responsible business practices.



PETER PAUL VAN DE WIJS is the Chief External Affairs Officer at GRI and responsible for driving effective advocacy and policy engagement for GRI around the world, developing and implementing GRI's global communications strategy and maintaining the external relations.

The GRI Standards support companies to be accountable for their impacts on the world around them and consist of a modular system of interconnected standards.

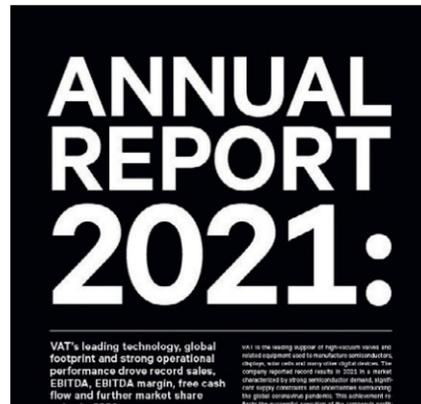
- The Universal Standards apply to all organizations and include the assessment of what topics are material for an organization to reports is contributions – positive or negative – towards sustainable development.
- The Sector Standards set out reporting requirements applicable to specific sectors to increase the quality, completeness and consistency of organizations operating in the same sector.
- The Topic Standards list disclosures relevant to specific topics.



Fundamenta Real Estate



Swiss Prime Site



VAT



Holcim



Warteck Invest



Geberit



Valiant



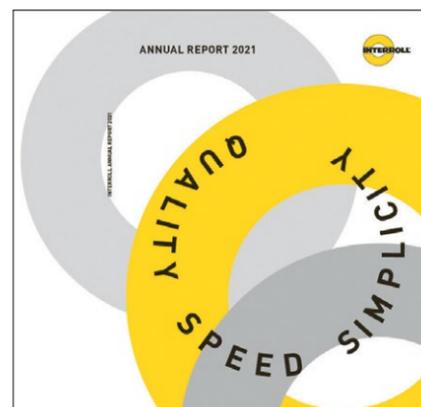
Swissquote



Barry Callebaut



Sika



Interroll



Phoenix Mecano

Die Guten sind vorn.

Fakten sprechen Klartext: Wie gut Medien zur Jahresberichterstattung sind, beantwortet seit bald 30 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Es freut uns, dass wir beim Rating 2021 erneut zum ersten Platz des Gesamtsiegers Geberit beigetragen haben. Unsere Zusammenarbeit existiert seit dem IPO im Jahr 1999. Insgesamt sind wir beim Rating 2021 in der Design-Wertung (Online/Print) bei 11 Lösungen unter den ersten 25 mit von der Partie. 2021 stellten wir mit Interroll den zweiten und mit Holcim den dritten Aufsteiger. 2020 waren wir mit Fundamenta Real Estate für den zweiten und 2019 mit Swissquote für den ersten Aufsteiger tätig.

Die Kunden profitieren von uns als One-Stop-Shop, den medienübergreifenden Kompetenzen und der hohen Fertigungstiefe im eigenen Haus. Ob für die Unternehmens-, Finanz- und Marketingkommunikation oder für die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit: Wir beraten und unterstützen Sie zu Kommunikationsstrategien sowie bei der Entwicklung von Content. Als Medienspezialist sorgen wir dafür, dass die Inhalte kanalübergreifend richtig orchestriert werden. Damit das Publishing effektiv und effizient ist, stellen wir Ihnen webbasierte Publishing-systeme zur Verfügung. Viele namhafte Organisationen gehören zu unserem Kundenkreis.



Hier finden Sie mehr zu
Financial Publishing.



Agentur für Publishing auf allen Kanälen.
Mühlebachstrasse 52 8008 Zürich
T +41 44 268 12 12 www.linkgroup.ch

Weathering the Perfect Storm

We have gone through the most severe crisis in the 157-year history of Dufry – and have emerged financially solid, more efficient, commercially stronger and with growth opportunities ahead. The last two years have required significant changes and included tough decisions, both from a professional as well as personal perspective. Securing strong support by all our stakeholders has been key to weathering the perfect storm for a travel-related company like Dufry.

By Yves Gerster and Kristin Köhler

Dufry is the leading global travel retailer operating over 2,300 duty-free and duty-paid shops in airports, cruise lines, seaports, railway stations and downtown tourist areas, in more than 420 locations in 66 countries across all six continents. We have generated revenue of close to CHF 9 billion in 2019 prior to the outbreak of the pandemic. In 2020, those revenues dropped by 70%, with the lowest point in May as nearly all global operations were required to close, and revenues stood at -94%. We had significant cash outflows without generating revenues and needed to act fast and decisive, first on securing liquidity and cutting costs; as the pandemic and related travel curbs dragged on, also with structural changes.

We share here our key take-aways and learnings, which helped us not only through the last two years but will remain relevant beyond.

1. Bringing all stakeholders on board: Early on, to secure a sufficient liquidity position was among the main objectives to give us the time and flexibility to implement all necessary measures to adapt the business to the new environment. The relationships we have built prior to the crisis with our banks, bondholders, shareholders as well as landlords and suppliers helped us tremendously when negotiating within the shortest amount of time liquidity facilities, covenant waivers, rent reliefs, extended payment terms and issuing equity and convertible bonds. The quality of any relationships proves itself during difficult times, and it is well-worth to invest ahead.

2. Acting fast: Speed was of immense importance, and we needed to adapt our organization to shorten reaction times in an extremely volatile and uncertain environment. We eliminated divisions and have the countries report directly to the headquarters. We delisted and re-integrated our North American business, while at the same time implementing financing measures with inflows of around CHF 2 billion.

3. Getting operational: All management teams have been deeply involved in the daily operations. To give you an example, every single payment has been reviewed and approved by CEO and CFO throughout 2020. Each concession agreement and progress on negotiations were tracked, as well as the inventory situation monitored with the executive committee being part of the interactions with suppliers and landlords.

4. More is more: The level of interest from all stakeholders to interact with Dufry has significantly increased throughout 2020 and 2021. In investor relations, we had more than 3,500 (virtual) meetings, calls and interactions, which needed to be much more frequent. The same applied to interactions with banks, rating agencies, suppliers, landlords, and other business partners.

5. Communicating in scenarios: In times of limited – or no – visibility information still remains key. Stakeholders acknowledge that no guidance can be given but want to see how the company approaches the situation. Communicating in scenarios has in our case proven to be a much appreciated strategy. In an environment where turnover development could not be reliably predicted, providing sensitivities for various scenarios significantly helped the financial community to understand potential impacts as well as the setup Dufry has created to react flexibly.

6. Reducing complexity: For a travel retail concessionaire with more than 1,000 contracts globally reporting is complex, mainly because of the accounting standards treatment on leases. We increased the disclosure level and provided additional information on accounting-treatments with breakdowns by contract cases. In addition, analyst teach-ins gave further clarification.

7. Balancing stakeholder requirements: The challenge we had to tackle was to satisfy the individual expectations of an audience including 18 equity and several credit analysts, rating agencies, shareholders and investors, bondholders, lending banks, proxies in addition to all internal stakeholders. However, the first focus was on our teams. Throughout the last two years, the whole organization had to manage extraordinary workloads in a stretched environment. In addition, we needed to let employees go to secure the continuation of our business - the hardest decision to be made. It would not have been possible to manage the external requirements, maintaining or even improving the level of disclosure and engagement, and implementing all necessary steps without the strong support of our teams. Transparent communication, internal alignment and collaboration was key, to then serve all external stakeholders.

8. Returning to normal: As soon as the situation allowed, we returned to resuming physical meetings again with our key stakeholders. The quality of the meetings is a different one compared to all the Zoom and Teams meetings. Being there in person also symbolizes a return to normal – a message which is especially important to convey as the globally leading travel retailer. Referring to IR, this was especially appreciated by our analysts and investors in Europe as well as in the US.

9. Not sacrificing the long-term: While we had to focus on immediate measures, we tried not to sacrifice our long-term initiatives. These include commercial innovation, digitalization, exploring adjacent areas of our business and our ESG engagement. We have progressed significantly on our environmental commitment, sustainable product assortments and employee engagement. We are convinced that sustainability will contribute to the recovery and future development of Dufry.



CFO Panel: From numbers hero to Chief Value Officer

In this panel discussion at the annual Geschäftsberichte-Symposium on June 13, CFOs Manuela Suter (Bucher Industries) and Yves Gerster (Dufry) reveal what they think about current and future challenges and the trends that are transforming the duties of a modern CFO.



YVES GERSTER is CFO of Dufry International AG, Basel. He joined the leading global travel retailer in 2006, and was responsible for Global Group Treasury before his appointment as CFO in 2019. Prior to Dufry, he worked at Bucher Industries AG and Danzas, a subsidiary of Deutsche Post DHL.



DR. KRISTIN KÖHLER is Global Head Investor Relations of Dufry International AG, Basel. Prior to joining Dufry in 2020, she held positions as Director of Investor Relations at Lonza, and as CEO of the Center for Corporating Reporting.

DEUTSCHE BÖRSE + ISS: STRATEGIC OBJECTIVES OF THE MERGER AND CONSEQUENCES FOR THE MARKET



DR. STEPHANIE
ECKERMANN

is Managing Director Strategy & Governance of Deutsche Börse Group and a member of the Executive Board of Clearstream Holding AG. She holds a PhD from Goethe University, a degree as Diplom-Kauffrau from the European Business School and an MBA from the University of Pittsburgh.

The perfect fit

As a market infrastructure provider, Deutsche Börse Group's strong suite is its integrated value chain spanning the entire life cycle of capital markets. Our business areas include the provision of indices and data, analytics and research solutions, trading and clearing services for investment instruments, securities settlement and custody, collateral and liquidity management, as well as investment fund services.

We at Deutsche Börse affirm our strong commitment to ESG, a field in which we already have had increased our activities over the past years, and which is now fundamentally transforming capital markets.



ESG is fundamentally transforming capital markets.



ISS' comprehensive data and research offerings are a perfect fit because they are highly complementary to our value chain. Also factoring into our decision is ISS' strong leadership team which has continuously for more than a decade presided over marked growth, including both organic and inorganic activities. ISS has been no small acquisition: More than 2,600 ISS employees, spread across 29 offices in 15 countries, are now part of Deutsche Börse Group. Its diverse base of more than 3,500 institutional clients includes many of the world's top asset managers with high buy-side exposure, but also provides globally a broad set of solutions to asset owners, banks and corporates.

The ISS setup

ISS has more than 35 years of experience working with institutional investors, companies, and other stakeholders, globally, providing corporate governance and responsible investment solutions that help investors manage ESG risks and seize investment

We live in a time of transformation, deeply impacting and changing our economy and society. Sustainability, in more detail all three ESG dimensions - environmental, social, governance - are becoming more and more important in all areas of business and society. Capital markets play a key role in driving and financing the sustainable transition, and this should also offer huge opportunities.

By Stephanie Eckermann

opportunities. Moreover, ISS' strong footprint in the US complements well with Deutsche Börse's leading position in Europe. ISS consists of four business units that integrate, to varying degrees, ESG and sustainability into their individual offerings:

- **ISS ESG** solutions enable investors to develop and integrate responsible investing policies and practices, engage on responsible investment issues, and monitor portfolio company practices through screening solutions. It also provides climate data, analytics, and advisory services.
- The **Governance Solutions** unit is the world's leading provider of corporate governance and voting solutions and services. It was the first to come out with a climate voting policy in 2019. Governance Solutions also monitors ESG-linked shareholder resolutions, globally, and annually informs its clients about outcomes and trends concerning environmental and social issues at shareholder meetings.
- **ISS Market Intelligence** offers a wide variety of solutions to fund managers and other financial market participants worldwide. This includes information on ESG, such as featuring ISS ESG fund ratings on its www.simfund.com platform and covering sustainability issues through publications associated with its Rainmaker arm in Australia.
- **ISS Corporate Solutions (ICS)** is the corporate-facing business of ISS. ICS offers corporations advice and benchmark data to address ESG issues. This includes online platforms for self-assessments within its Sustainability Suite solution, as well as its Second Party Opinions business for green bonds or loans.

New products and service offerings

Shortly after the acquisition of ISS, Deutsche Börse set up a series of Group-wide workstreams to explore new opportunities, products, and services. It is great to see how various work cultures are merging into something bigger!

- One result is a close collaboration of ICS and Deutsche Börse Cash Market. Through the Capital Market Partner network, stock exchange aspirants and listed companies can find the right advisors and services for their going and being public, and understand their status quo and weak spots, benchmark against peers and meet investor expectations.

- Just recently we launched the ESG Visibility Hub and the ESG KPI Report, developed together with ISS ESG, through which Deutsche Börse addresses the need for companies increasing their level of ESG information disclosure which is still an industry-wide shortcoming.
- Furthermore, we launched already and are working on a list of joint client opportunities through the cooperation of ISS and Qontigo, comprising index-based products, such as ETFs, segregated mandates or other products but also the integration of ISS ESG data into the Qontigo Analytics flagship product Axioma Portfolio Optimizer, which was recently announced.

Independence is of the essence

ISS remains autonomous within the Group because independence of ISS' research offerings and data is a critical success factor for its business. Independence is ensured by a comprehensive non-interference policy to which Deutsche Börse has committed.

Deutsche Börse has a strong track record for integrating acquired companies into the overall Group, while maintaining their autonomous standing - Qontigo, 360T and EEX provide a successful blueprint for this structure.



The integrated value chain is a strength of Deutsche Börse Group.



Ready for the future

The highly complementary nature of ISS's core business enables us to serve the ever-growing demand for in-depth extra-financial data, research, and analytics. Together with ISS, Deutsche Börse is supporting market participants in making well-informed investment decisions with a particular view on sustainability criteria. We thereby further commit to one of the key topics in the industry that will fundamentally change the investment business - and our entire economy over the coming years.

Die Welle nichtfinanzieller Berichtsansforderungen so reiten, dass Mehrwert entsteht

TIPPS

- 1 Gewinnen Sie einen Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der für Sie relevanten Berichtsansforderungen.
- 2 Wählen Sie ein Kernelement der Berichterstattung und gruppieren Sie ergänzende Berichtsformate so, dass sie insgesamt die Anforderungen abdecken und zielgruppenspezifisch umgesetzt werden können.
- 3 Arbeiten Sie gezielt mit externen Partnern zur Verbesserung von Inspiration und Effizienz. Bauen Sie gleichzeitig intern nichtfinanzielle Kompetenz auf.
- 4 Verstehen Sie nichtfinanzielles Management und Reporting als Reise – Sie werden noch mit vielen Anforderungen konfrontiert, die es konstruktiv zu nutzen gilt.

Nichtfinanzielles Reporting war lange Zeit ein vernachlässigter Aspekt der Unternehmensberichterstattung. Das hat sich rasant gewandelt. Die Welle aktueller Anforderungen – NFRD, CSRD, KVI-Gegenvorschlag, TCFD, Taxonomie etc. – hat eine Wucht erreicht, die Unternehmen herausfordert. Wie beim Surfen kommt es auch hier auf die richtige Technik und Vorbereitung an, um externe Energien gewinnbringend zu nutzen. Im Idealfall wird kommunikativer Mehrwert geschaffen, der die Positionierung des Unternehmens nachhaltig stärkt.

Von Bernd Kasemir und Kathrin Köhler



DR. BERND KASEMIR ist promovierter Naturwissenschaftler und Managing Partner von Sustainserv, einem Management-Beratungsunternehmen mit Fokus auf Integration von Nachhaltigkeit in Strategie, Tagesgeschäft und Berichterstattung von Unternehmen weltweit.



KATHRIN KÖHLER ist Rechtsanwältin und Bankkauffrau. Sie ist die Nachhaltigkeitsbeauftragte der ARAG SE, dem weltweit grössten Rechtsschutzversicherer und grössten Familienunternehmen der deutschen Versicherungswirtschaft.

Gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung als Kern

Die ARAG ist seit mehreren Jahren verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung gemäss der deutschen Umsetzung der europäischen Non-Financial Reporting Directive (NFRD) zu publizieren. Sie bildet das Kernstück der nichtfinanziellen Berichterstattung des Unternehmens und wird vom Wirtschaftsprüfer auch inhaltlich geprüft.

Schweizer Markt wird nachziehen, in der EU geht die Reise bereits weiter

ARAG erfüllt Anforderungen zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen, die im Rahmen des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative auch auf viele Schweizer Firmen zukommen werden: die Pflicht zur Berichterstattung zu Themen, bei denen das Unternehmen massgebliche Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft hat und die gleichzeitig relevant für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens sind.

In der EU wird die Berichtspflicht im Zuge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bereits härter. Diese verlangt Assurance und erweitert das Spektrum der zu berichtenden Inhalte und den Kreis der betroffenen Unternehmen. Ausserdem ist der europäische Finanzsektor zunehmender Regulierung zu Sustainable Finance ausgesetzt, u. a. durch die Taxonomie zur Bewertung ökologischer Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten. Die erste Umsetzung der Taxonomie findet bereits in der nichtfinanziellen Erklärung der ARAG zum Geschäftsjahr 2021 Anwendung.

Bewährtes erhalten und mit neuen Anforderungen verbinden

Die Zunahme der regulatorischen Anforderungen kann dazu verleiten, nur das Vorgeschiedene formal korrekt umzusetzen. Die Berichterstattung zu Umwelt- und Sozialfragen würde dann zu einer reinen Compliance-Übung. Im Sinne des Dialogs mit den Stakeholdern wäre das eine vertane Chance.

Als Unternehmen, das eine offene Kommunikation pflegt, berichtet ARAG seit Jahren über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Sie

erstellt einen GRI-Nachhaltigkeitsbericht, der über mehr Themen und in grösserer Tiefe informiert als für die nichtfinanzielle Erklärung erforderlich. Die Berichterstattung bietet überdies illustrative Beispiele im Magazinstil. Die verschiedenen Berichtsformate wurden mit der Einführung der nichtfinanziellen Erklärung nicht abgeschafft, sondern miteinander verwoben.

Ein Paket abgestimmter, zielgruppenspezifischer Formate

Die Verwendung eines «Baukastens» aufeinander abgestimmter Berichtsformate ermöglicht, auch neue Anforderungen so umzusetzen, dass sie kommunikativen Mehrwert für verschiedene Zielgruppen schaffen. Im aktuellen Berichtsjahr bilden die nichtfinanzielle Erklärung und der GRI-Bericht den eigentlichen Nachhaltigkeitsbericht. Er richtet sich vor allem an Regulatoren, Rater und Ranker sowie Geschäftspartner. Das parallel publizierte Nachhaltigkeitsmagazin ist so gestaltet, dass es auch für Privatkunden und Mitarbeitende attraktiv ist. Die Publikationen verweisen aufeinander und ermöglichen es, verschiedene Zielgruppen wirkungsvoll anzusprechen. Sie werden stetig weiterentwickelt – zum Beispiel für die künftig notwendige Integration der nichtfinanziellen Erklärung in den Lagebericht.

Gut verzahnte Produktionsprozesse für Effizienz und Wirkung

Bei der ARAG werden diese Berichtsformate ganzheitlich angegangen. Das gilt für die Darstellung wie auch für die Produktion. Beim fachlichen Fokus sowie der Informations- und Datensammlung wird mit der Nachhaltigkeitsberatung Sustainserv so zusammengearbeitet, dass die Fachabteilungen nur einmal zu Inhalten befragt werden müssen. Das ist effizient und sorgt für konsistente Inhalte in den Berichtsformaten. In Bezug auf narrative und visuelle Elemente hilft die Kommunikationsagentur Kammann Rossi mit, in allen Formaten den richtigen Ton zu treffen und die Positionierung zu stärken.

Durch dieses Vorgehen kann ARAG die immer anspruchsvolleren Regularien erfüllen und den zunehmenden Forderungen nach vertieften Informationen gerecht werden. Und den Zielgruppen wird ein klares Bild des Unternehmens und seiner nichtfinanziellen Leistung geboten.



Session IV powered by Sustainserv

«pain or gain»? Steigende Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung zielgerecht umsetzen

2022 ist das Jahr der Veränderungen in der Reporting-Landschaft: Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative, Corporate Sustainability Reporting Directive, GRI Universal Standards Update, Zusammenschluss von IIRC & SASB, IFRS/ISSB-Entwicklung etc.

Diskutieren Sie in dieser Best-Practice Session am 13. Geschäftsberichte Symposium mit Fabienne Strobel, Swiss Life, und Sibylle Umiker, Sustainserv, welche Vor- und Nachteile verschiedene Umsetzungsformen mit sich bringen und wie Unternehmen Veränderungen proaktiv für die eigene Positionierung nutzen können.

Sprachrohr der Reporting Community

Aus dem Bedürfnis heraus, die Essenz des jährlichen Geschäftsberichte-Symposiums festzuhalten und den Dialog mit der Reporting Community zu vertiefen, hoben die Initianten des Symposiums 2012 *The Reporting Times* aus der Taufe. Der Entscheid zum Printmedium hat sich bewährt. *The Reporting Times* ist heute eine Know-how-Plattform der Reporting Community – eine Zeitung, die in den Unternehmen gelesen wird und mittlerweile sogar über einen eigenen Eintrag in der Schweizerischen Nationalbibliothek verfügt.



Go to NB

The Reporting Times sprach mit den drei Gründern Joëlle Loos-Neidhart, Reto Schneider und Daniel Zehntner über eine Dekade *The Reporting Times*. Was wurde erreicht, was bringt die Zukunft?

The Reporting Times: Wenn Ihr auf die Anfänge des Geschäftsberichte-Symposiums und die Lancierung von *The Reporting Times* zurückblickt. Welche Ziele standen im Vordergrund?

Joëlle Loos-Neidhart: Wir wollten Trends aufgreifen, ihre Relevanz für das Reporting einordnen, über den Tellerrand hinausblicken, die Unternehmenskommunikation auf die strategische Ebene heben. Mit *The Reporting Times* haben wir eine Plattform geschaffen, auf der parallel zum Symposium Themen vertieft werden.

Daniel Zehntner: Das Konzept von *The Reporting Times* ist, Erkenntnisse aus dem Symposium mit der Reporting Community zu teilen. Es reizte uns, ein eigenes Medium zu begründen, das eigenständig und unterhaltsam ist, das Theorie und Praxis ansprechend vermittelt.



JOËLLE LOOS-NEIDHART
Initiatorin Geschäftsberichte-Symposium
Marketing & Kommunikation; Verwaltungsrätin Neidhart + Schön Group



RETO SCHNEIDER
Initiator Geschäftsberichte-Symposium und
Center for Corporate Reporting;
CEO Neidhart + Schön Group



DANIEL ZEHNTNER
Initiator Geschäftsberichte-Symposium;
CEO Martin et Karczinski Zürich

The Reporting Times: Wurden die Ziele erreicht oder was würdet Ihr ändern?

Daniel Zehntner: *The Reporting Times* ist heute professioneller und substanzieller, aber ich würde mir mehr Überraschung wünschen. Dass die Themenwahl breiter, über die Reporting-Aspekte hinaus und auch unterhaltsamer wird.

The Reporting Times: Ist Euch etwas ganz besonders in Erinnerung?

Daniel Zehntner: Ich erinnere mich an den Harvard Business School Professor Robert G. Eccles, der 2015 am Symposium an die Schweizer Verwaltungsräte appellierte, keine Feiglinge zu sein und jährlich ein «Statement of Significant Audiences and Materiality» und einen integrierten Bericht zu publizieren. Der Artikel dazu erschien in *The Reporting Times* Nr. 6. Das beeindruckte mich. Es war ja immer auch unser Ziel, mitzugestalten, etwas zu bewegen. Als wir begannen, diskutierten nur wenige über Integrated Reporting. Heute nehmen eine ganzheitliche Darstellung und Verantwortung im Corporate Reporting einen hohen Stellenwert ein.

Reto Schneider: Am Geschäftsberichte-Symposium und in *The Reporting Times* nehmen wir immer wieder Themen auf, die zwei drei Jahre später eine wichtige Rolle in der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmenskommunikation spielen. Es ist uns wichtig, unsere Leserschaft und die CCR-Firmenmitglieder dabei zu unterstützen, transparent zu kommunizieren und sich erfolgreich bei ihren Stakeholdern zu positionieren.

The Reporting Times: Worauf seid Ihr besonders stolz?

Reto Schneider: *The Reporting Times* wird offiziell in der Schweizerischen Nationalbibliothek gesammelt. Etwas Bleibendes zu schaffen, ist schon toll. *The Reporting Times* ist eine richtige Zeitung,

Eine Zeitung für den Geschäftsbericht?

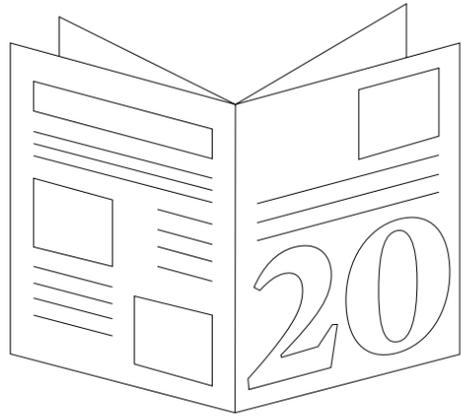
Was ist denn das für eine Frage? Ein Geschäftsbericht ist so ungefähr das Langweiligste, was man einem Menschen mit Verstand zur Lektüre vorsetzen könnte. Eher würde der die Psalmen in der Bibel lesend zu sich nehmen. Aber Geschäftsberichte? Und jetzt auch noch darüber lesen in einer neuen Zeitung namens *The Reporting Times*? Mit diesen Worten, die ich damals, vor zehn Jahren, als erster Chefredaktor zu Papier gebracht hatte, begann das Leben von *The Reporting Times* auf lachsfarbenem Papier. Sie lebt bis heute. Wie übrigens auch der Geschäftsbericht. Der Präsident einer grossen Schweizer Versicherung erzählte mir zwar vor einiger Zeit, dass seine Firma vor zehn Jahren noch eine sechsstelligen Zahl des Geschäftsberichts in mehreren Sprachen drucken liess. Heute sind es noch ein paar tausend Stück, die zudem nur auf Anfrage verschickt werden. Der grosse Rest ist längst digital. Die entscheidende Aussage war freilich eine

andere: Ein Exemplar der gedruckten Version geht immer ins Firmenarchiv. Und das zeigt: Wenn es gegenüber Nachgeborenen um die Deutungshoheit des eigenen unternehmerischen Tuns geht, ist Papier immer noch der vornehmste Stoff, auf dem dies geschieht. Deshalb sehe ich auch für *The Reporting Times* eine blühende Zukunft.

René Lüchinger, Publizist

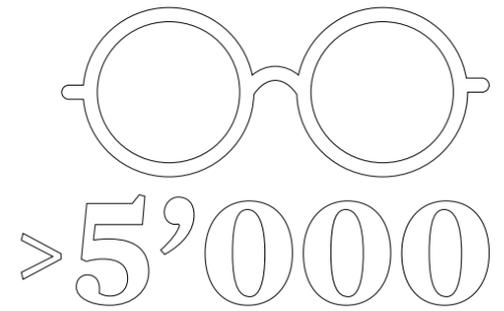


RENÉ LÜCHINGER
war Gründungs-Chefredaktor von *The Reporting Times*.
Er ist Ex-Chefredaktor des Schweizer Nachrichtenmagazins Facts, des
Wirtschaftsmagazin Bilanz sowie der Boulevardzeitung Blick. 2001
gründete er die Lüchinger Publishing GmbH, die Content-Projekte im
Bereich Corporate Publishing realisiert (luechingerpublishing.com).

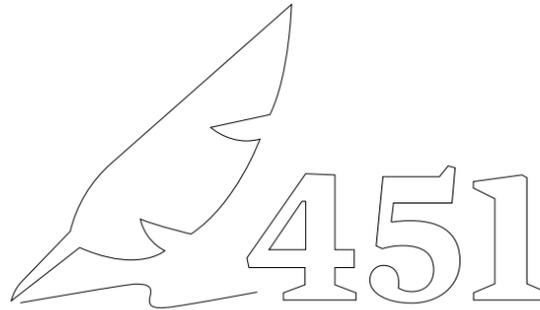


Ausgaben

? 537 Fragen an unsere Interviewpartner



Leserinnen und Leser



AutorInnen und Autoren

die man immer wieder hervorhört. Sie liegt auch in vielen Unternehmen auf, was uns erst kürzlich wieder von einem Unternehmen in Deutschland bestätigt wurde.

The Reporting Times: Wie geht es weiter?

Joëlle Loos-Neidhart: Ich bin überzeugt, dass *The Reporting Times* als Printausgabe bestehen bleibt. Weitergeben, sammeln, nachschlagen als Argumente dafür wurden ja bereits genannt. Dennoch würde ich es spannend finden, wenn medienübergreifender experimentiert würde. Digitale Angebote, zum Beispiel Interviews, könnten in der Printausgabe via QR-Code auch als Videos angeboten werden.

Reto Schneider: Die Kombination von Print, Video und anderen Angeboten auf einer Plattform wird vermehrt stattfinden. Inhalte, die in *The Reporting Times* angeteasert werden, finden auch online statt und umgekehrt. Auch der Dialog wird wichtiger. Ich gehe davon aus, dass wir vermehrt Diskussionen auf verschiedenen Kanälen führen werden.

The Reporting Times: Woran arbeitetet Ihr aktuell persönlich?

Daniel Zehntner: Mir ist es wichtig, Unternehmen dabei zu unterstützen, sich ihrer Kultur bewusst zu werden und aus diesem Bewusstsein heraus zu handeln. Ich bin überzeugt, dass sie damit nachhaltig erfolgreich sind. Gelebte Werte, Vision, Mission und Purpose sind massgebend sowohl für die Strategie des Unternehmens selbst wie auch für sein Verständnis als Marke. Das ist nach wie vor der

Fokus meiner Arbeit.

Joëlle Loos-Neidhart: Wir beschäftigen uns stark damit, wie wir Unternehmen bei der Bewältigung der immer weiter zunehmenden inhaltlichen und technischen Komplexität der Berichterstattung unterstützen können. Die Digitalisierung und Automatisierung von sicheren Prozessen stehen dabei im Mittelpunkt, begleitet von gestalterischen Konzepten für das Stakeholder Engagement.

Reto Schneider: Das Center for Corporate Reporting (CCR) baut derzeit das Angebot in Deutschland aus. Mit dem CCIR Forum organisieren wir einen ersten Event in Frankfurt. Auch die Entwicklungen im Bereich ESG sind spannend. Hier sehen wir, dass sich zum Teil die Ansprechpartner bzw. die Verantwortungen in den Unternehmen verändern. Der Einfluss der Finanzverantwortlichen nimmt zu.

Daniel Zehntner: Das erinnert mich an Peter Bakker, der als CEO des World Business Council for Sustainable Development schon vor rund zehn Jahren sagte: «Accountants will save the world». Recht hatte er. Es geht um Risiken, um die Licence to Operate. Und trotzdem ist es immer wieder ernüchternd, wie Unternehmen nach wie vor hauptsächlich zahlengetrieben kommunizieren. Auch deshalb müssen wir am Ball bleiben.

The Reporting Times: Ganz persönlich: Wen wünscht Ihr Euch als Keynotespeaker am GBS?

Daniel Zehntner: Mich interessiert, wie das Thema in Asien gesehen wird. Wie entwickelt sich die Marktwirtschaft in einer staatskapitalistischen Volkswirtschaft wie in China? Ganz persönlich

fände ich ein Keynote des Dalai Lama am Symposium spannend.

Joëlle Loos-Neidhart: Annalena Baerbock. Sie setzt als Aussenministerin Deutschlands auf die Kraft der Kommunikation und versucht konsequent ESG-Aspekte in ihre Arbeit einfließen zu lassen.

Reto Schneider: Ich freue mich auf das Geschäftsberichte-Symposium vom 13. Juni 2022. Unter dem Motto «Show Value, Build Trust» werden wir unter anderem Dr. Suzanne Thoma, CEO BKW, und Dr. Christoph Loos, CEO Hilti, hören. Gespannt bin ich auf den satirischen Schlusspunkt, der vom Kabarettisten Gabriel Vetter gesetzt wird.

CCR EVENTS

20

Mai 2022

CCR Roundtable
EY, Zürich
(nur für CCR-Mitglieder)

CCR EVENTS

13

Juni 2022

13. Geschäftsberichte-Symposium
«Show Value, Build Trust»
GDI Rüslikon & via Livestream

CCR EVENTS

22-23

September 2022

CCIR Forum Reporting
MAK Frankfurt
(Rabatt für CCR-Mitglieder)

CCR EVENTS

27

Oktober 2022

CCR Roundtable
EY, Zürich
(nur für CCR-Mitglieder)

ESG

Alle schreiben sich ESG auf die Fahne. Am liebsten fett, gross und grün. Wie zielführend dieses Verhalten ist, steht auf einem anderen Blatt.

Von Walter Steiner

ESG ist gut. Und wer sich nicht für Environmental, Social, Governance oder allgemein für Sustainability engagiert, hat die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt.

Egal ob auf Englisch (klingt besser) oder auf Deutsch ausgesprochen: Die drei Buchstaben suggerieren eine Gleichwertigkeit. Demnach sind umweltbezogene Themen, soziale Aspekte und Governance gleich wichtig. Sind sie aber offenbar nicht. Gefühlt 80 Prozent der Veröffentlichungen unter Titeln wie ESG, Sustainability oder Nachhaltigkeit befassen sich derzeit mit ökologischen Aspekten. Grün dominiert.

Das ist politisch so gewollt und gesteuert. "Mit Fokus auf Umweltaspekte in einem ersten Schritt", heisst es beispielsweise in einer Fussnote der Leitlinie Sustainable Finance, die auf einem Bericht des Bundesrats zur Nachhaltigkeit im Finanzsektor Schweiz vom 24. Juni 2020 basiert. Der Bundesrat und die Behörden liebäugeln damit, die Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) für Schweizer Unternehmen als verbindlich zu erklären. Auch die EU priorisiert in ihrer Taxonomie ökologische Vorgaben und will die Sozialtaxonomie in einem zweiten Schritt nachreichen.

Klare Präferenz für das «E»

Dass der Schutz unseres Klimas und die Schonung unserer Ressourcen höchste Aufmerksamkeit verdienen, ist unbestritten, zumal der Klimawandel auch ein enormes soziales Schadenpotenzial hat. Gleichwohl stellt sich die Frage, warum sich fast alle Akteure auf das «E» stürzen, das «G» pflichtbewusst abhandeln und das «S» nur selektiv anfassen.

Anstelle einer abschliessenden Antwort seien einige Vermutungen erlaubt. Erstens sind ökologische Daten zu den Klimarisiken objektiv erfassbar und vergleichbar – auf Makroebene wie auf Mikroebene. Für Unternehmen mag die Beschaffung und Auswertung der Daten aufwendig sein, die Messgrössen sind jedoch vorgegeben und für alle gleich.

Damit sind wir bei der zweiten Vermutung. Da die Erfassung und Auswertung der ökologischen Daten eine relativ hohe Skalierbarkeit aufweisen, sind sie für Nachhaltigkeitsberater, Prüfgesellschaften, Indexanbieter oder für die Anbieter nachhaltiger Anlageprodukte besonders interessant. Die Daten lassen sich mit den vorhandenen Tools leicht aufbereiten und plausibilisieren.



Es stellt sich die Frage, warum sich fast alle Akteure auf das «E» stürzen, das «G» pflichtbewusst abhandeln und das «S» nur selektiv anfassen.



Drittens ist das «S» – vor allem für international tätige Unternehmen – ein Minenfeld. Statements zur fairen Behandlung von Mitarbeitenden oder zum direkten oder indirekten Verzicht auf Kinderarbeit sind zwar schnell abgegeben. Doch wie steht es um die Förderung von «Frieden, Gerechtigkeit und starken Institutionen», wie es im 16. der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen formuliert ist? An Themen wie Menschenrechte, Pressefreiheit oder Korruption kann man sich leicht die Finger verbrennen, Stichwort Reputationsrisiko.

Wer verzichtet auf China?

Über die Korruption oder die Verletzung von Menschenrechten in Ländern wie China, Indien, Brasilien, der Türkei oder Malaysia – alle wichtige Wirtschaftspartner der Schweiz – wird im ESG-Kontext denn auch gerne hinweggegangen. Das ist aus humanitärer Sicht bedauernd, aber realpolitisch vernünftig. Wenn nur politisch Korrekte, Gutmenschen und Weltverbesserer das Sagen hätten, würde

die globale Wirtschaft rasch zusammenbrechen.

Mit einem Verzicht auf direkte oder indirekte Investitionen in Schwellenländern wäre zudem niemandem geholfen. Im Gegenteil, Investitionen in die lokale Wirtschaft schaffen Arbeitsplätze, verbessern die Infrastruktur, fördern die Ausbildung und begünstigen dadurch die Entwicklung der Standortregion. Dies wiederum sind gute Voraussetzungen, um die Korruptionsanfälligkeit und das Risiko von Menschenrechtsverletzungen zu verringern.

Wir müssen uns also damit abfinden, dass eine Kluft besteht zwischen der ESG-Realität und der ESG-Kompatibilität, wie sie immer mehr Unternehmen und Anlagegefässe prominent für sich beanspruchen. An dieser Kluft werden auch die seit 1. Januar 2022 in der Schweiz geltenden «Bestimmungen für besseren Schutz von Mensch und Umwelt» kurzfristig wenig ändern. Hier geht es vorwiegend um eine Berichterstattungspflicht über nichtfinanzielle Belange sowie um Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten in den Bereichen Konfliktmineralien und Kinderarbeit. Die mit den Bestimmungen verfolgten Absichten sind lobenswert. Was sie vor Ort bewirken, bleibt abzuwarten.

Mehr Bescheidenheit und Realitätssinn

Ohne Frage verdienen die unter dem Begriff ESG subsummierten Ziele das Engagement aller Akteure. Allerdings wünscht man sich im Umgang mit ESG-Themen etwas mehr Bescheidenheit und Realitätssinn. Ein frommer Wunsch, denn der Trend geht in die andere Richtung: Labels, Indizes, Ratings, Richtlinien, Regulierungen und Zertifizierungen proliferieren. Politikerinnen und Politiker überbieten sich mit immer neuen Forderungen und Restriktionen. Und Heerscharen von Dienstleistern stehen Gewehr bei Fuss, um die Vorgaben pflichtbewusst umzusetzen und weitere Verschärfungen zu fördern. Ganz als ob der Nachhaltigkeit mit dem Wettlauf um das grünste Geschäftsmodell, das originellste Ökolabel oder das höchste ESG-Schreibtisch-Rating am meisten gedient wäre.



WALTER STEINER
gründete 1998 Steiner Kommunikationsberatung. Er ist auf Unternehmens-, Nachhaltigkeits- und Finanzkommunikation mit Fokus auf der persönlichen Beratung von Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten spezialisiert. Steiner Kommunikationsberatung ist Mitglied der GIRAS.



Streaming. Content Delivery. Edge Security.

Streaming virtual and hybrid events, exploding online video volumes, tightened data protection requirements and increasing cybercrime can quickly lead to serious challenges.

At Swisscom Digital Media, we empower our clients for the digital future.

swisscom

Are you ready?
www.swisscom.ch/digital-media

CHANGING BUSINESS AND *the value of context*

Context is the “why” of sustainable business and is key to setting and achieving credible progress. Rather than take it for granted, companies need to be crystal clear about their role in achieving wider sustainability goals and making a real difference. This will also help in advocating for action by others. As management teams set and report on long-term ESG targets to 2030 and beyond, the new challenge is to set each company’s goals in a wider context.

By James Osborne

Just over a year ago, sustainability pioneer Unilever reviewed its Sustainable Living Plan and the 70 time-bound commitments the consumer goods giant had made for the period 2010–2020. The decade-long plan was the driving force behind Unilever’s reputation as a global leader in corporate sustainability.

Most progress was made in areas where Unilever had direct control over actions that would contribute to measurable results: for example, in changing its food and drink products to reduce salt and fat or in eliminating GHG emissions from its operations. Barriers were encountered in the wider world, where Unilever depended on the actions of other stakeholders. The company failed to improve its water impact over 10 years in part because it couldn’t persuade customers to change their bathing and clothes-washing habits.

Change the world for the better, together.

Unilever’s dilemma is fundamentally one of context, how the business interacts with the world around it: the way its suppliers work; the regulations that govern the energy industry; the behaviour of its customers. As companies are under pressure to define long-term goals, defining a credible approach increasingly means taking an outside-in approach and understanding each company’s place in the interconnected web of social and environmental issues that affect us all.

“The challenges we need to tackle – climate change, plastic pollution, social inequality, improving health and wellbeing – are huge. They call for action that goes beyond the changes that one business can make alone,” observed Rebecca Marmot, Unilever’s Chief Sustainability Officer.



The “why” of sustainable business is critical, now more than ever.



Context is all about the “why” of sustainability and something we shouldn’t take for granted. Why are we changing the way we do things? Why do we want you to change? What’s at stake? What happens if we don’t take action, individually or collectively? And how does all this connect to our organisation’s purpose?

As we look ahead to the major sustainability milestones of 2030 and 2050, context should inform every stage of a company’s commitment. Context is key for defining strategy, for reporting on progress and for communications. Leaders like Unilever, Patagonia and Ørsted, in fact, are increasingly forthright in their advocacy, aiming to trigger systemic change and behaviour change.

Making substantive progress on sustainability is, after all, tremendously difficult. If it wasn’t, we wouldn’t need instruments like the Sustainable Development Goals to drive collective action.

Yet, very often corporate pronouncements today avoid this issue and instead aim to reassure that everything’s under control.

“All of these targets that we are setting out to mobilize populations, businesses and politicians around the world aren’t really grounded in the realities of living. We need a more sober approach,” said Sasja Beslik, veteran ESG investor and co-author of *Where the Money Tree Grows: Invest Climate-Smart and Get Rich*, during a recent Lundquist seminar. “My advice is to be as real as possible.”

He lamented that over years of meeting executives and reading sustainability reports there was never any talk of “uncertainties or complexities”.

It’s a point that wasn’t lost on UEFA as we worked together on a new sustainability strategy, *Strength Through Unity*, launched at the end of 2021. The strategy’s ambition lies in the fact that it’s not aimed only at UEFA’s internal organisation and event management but also is a call to action for Europe’s entire football ecosystem, dozens of national associations and hundreds of clubs. The UEFA strategy process – which it hopes other organisations will adopt – put context as the first, essential step: “Connecting the strategy to international frameworks and wider efforts to tackle global sustainability challenges, focusing on relevant issues for football.”

As the Unilever and UEFA experiences show, the why is fundamental in engaging other stakeholders in a sustainability journey and context is key in setting credible goals.

Even British retailer Marks & Spencer discovered as much after launching its Plan A sustainability strategy in 2007. The plan’s potential was unlocked by a focus on ‘hearts and minds’, not just processes, indicators and targets, the company later admitted.

Valid lessons

These are valid lessons for companies at any point of their sustainability journey. Despite the widespread awareness of the 2030 agenda, management teams often take a rather limited view of their organisational impact. In developing a materiality analysis, for example, a deep reflection on the context can help frame and guide the discussion about what is really material for a company.

Indeed, these companies would be well advised to follow Unilever’s take-aways from its experience with the Sustainable Living Plan, in particular on systems change: “we have to play a role in advocating for even more systems change in other industries, such as power generation. Our approach to advocacy rests on showing market demand for sustainable solutions so that policymakers have the confidence to take action.”



JAMES OSBORNE
Following a career in financial journalism, James Osborne is partner and head of sustainability at Lundquist, a strategic communications consultancy, where he advises clients on strategy, stakeholder engagement, non-financial reporting and sustainability communications.



Session V powered by Diction

ESG as an asset for building credibility and attracting investment
How have sustainability and intangible values grown in importance in the new corporate reporting and communications landscape? How is company value connected to non-financial aspects? And what do private market participants value most in terms of ESG value creation?
James Osborne (Lundquist), Massimiliano R. Riggi (Poste Italiane) and Adrien-Paul Lambillon (Partners Group) will discuss these questions in a best practice session at this year’s Geschäftsberichte-Symposium.

SHOW VALUE, BUILD TRUST

13. GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

Montag, 13. Juni 2022 • Hybrid
Im GDI Rüslikon/Zürich
Digital-Pass mit Livestream und Replay

Wählen Sie zwischen Teilnahme vor Ort oder Digital-Pass:

- DIE TEILNAHME VOR ORT**
 im GDI Rüslikon bietet Ihnen die Vorteile der Interaktion und des Networkings mit Peers, Expertinnen und Experten.
- DER «DIGITAL-PASS»**
 ermöglicht Ihnen den bequemen Zugriff von zu Hause auf den Livestream aus Rüslikon.

ALLE GÄSTE PROFITIEREN VON INSPIRATION UND WISSEN IM REPLAY

und erhalten im Nachgang Zugang zu den Aufzeichnungen sowie den aufbereiteten Schlüsselerkenntnissen aller Keynotes und Sessions.

Jetzt
anmelden!

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



Janine Guillot
CEO, Value Reporting
Foundation



Yves Gerster
CFO, Dufry



Dr. Christoph Loos
CEO, Hilti



Joanna Kennedy
Head of IR,
Coca-Cola HBC



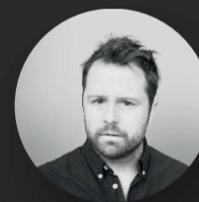
Thorsten Pinkepank
Director Corporate
Sustainability Relations,
BASF



Manuela Suter
CFO, Bucher Industries



Dr. Suzanne Thoma
CEO, BKW Energie



Gabriel Vetter
Kabarettist

PLATINPARTNER

FS
PARKER

MDD

Neid
hart/
Schön

S
SUPPORT

GOLDPARTNER

diction
Kommunikation | Beratung | Strategien

sustainserv
Inspiring Meaningful Change

MEDIENPARTNER

GoingPublic
Magazin

persönlich



THOMAS ROBISCO
Head Group Environment,
Health & Safety, Sulzer



DR KERSTIN TORGLER
Head of Sustainability Reporting,
Zurich Insurance Company Ltd

7 ANSWERS

1 Trust is something that is built over time and that could be lost in a snapshot. It requires ethics, a very high say-do ratio (delivering on promises), honesty, and mutual respect.

2 Company's values frame the way people work at Sulzer and are framed around TEAM and LEAD. This drives trust in what the company commits to and delivers on, a fundamental principle in reporting: "we act with integrity, honesty and fairness" or "we are accountable".

3 Sustainability reporting is, back to your first question, based on trust. It is therefore required that both transparency, honesty and accuracy are provided while protecting the company. The dilemma is to be able to know, manage and disclose data throughout the whole value chain in good faith while not exposing companies playing on the global scale to unfair practices.

4 We remain flexible as the ESG reporting is still an emerging topic and our business partners' requirements are different depending on their own priorities. Overall, we build our own analysis of what could be material for our customers namely, anticipating their requirements and structuring our approach. Ultimately, our own understanding of the ESG reporting helps us determine what the key areas of concerns or investigations are, helping both the company to address them and answer any request.

5 Being a listed company, Sulzer primarily targets to provide information to its business partners. The set of disclosed information is also very important for us to share and make a synthesis of all actions are our employees deliver along the years, bringing them this overview.

Needless to say that this is also a very good way to share our ambition and results with the talents we want to attract.

6 As Sulzer designed its sustainability strategy in 2021 and made it clear that it is an imperative, it made an obvious decision to link management compensation connected to Esg criteria. As we started in 2021, it is reasonable to expect that part to get more and more importance as we move towards a more integrated approach, meaning ESG and financial health are heavily linked.

7 Sustainability criteria is a must in our decision process. We limit our travels to what is reachable within max 8 hours by ground transportation with the lowest CO₂eq emissions possible (e.g.: train whenever possible or fully loaded car). We also choose destinations that will offer us a wide range of outdoor activities and soft mobility (eg: biking, hiking ...). Last, local food plays an important role to please ourselves and have a direct access to the best quality food, directly from the producers.

1

What does trust mean to you?

2

How do you go about integrating your company's values into corporate reporting, especially sustainability reporting?

3

What currently concerns you most about sustainability reporting (and why)?

4

How do you cope with the ever-increasing demands on sustainability reporting?

5

To whom is your company's sustainability reporting primarily directed?

6

In what way do sustainability criteria influence management compensation in your company?

7

To what extent do you take sustainability criteria into account when planning your vacations?

1 Trust is the basis of all and is part of our DNA as an insurer.

2 As an insurer, a key component of our success is the trust built through doing the right things, in the right way, and measuring and reporting the effects of those actions. Therefore, we recognize and strongly believe in the need for transparency to disclose clear, comprehensive, and high-quality information on our performance on key non-financial and environment, social and governance (ESG) indicators.

3 The almost daily increasing number of frameworks and inherent complexity is concerning. Meaningful reporting cannot be implemented in a short time frame and the forward looking reporting is also new to all which increases complexity.

4 It is fascinating to be part of and I strongly believe in the power of finance: what gets measured gets done and it is important that progress is made on all aspects of sustainability.

5 Our integrated sustainability disclosure is primarily addressed to our investors and includes, among other things, objective measurements, while the standalone sustainability report is more descriptive.

6 E.g. short-term incentive plan awards includes both financial and non-financial targets and therefore sustainability is part of our compensation.

7 Vacations are key to get some rest, and I think only taking it into account for the holiday season is not enough.



A LONG-STANDING PILLAR WITHIN THE IR COMMUNITY IN SWITZERLAND

In 2022, the IR club Schweiz celebrates its 30-year anniversary! Over this period many things have happened. Today, the challenges facing IR professionals are larger and developing faster than ever. The IR club continues to develop its activities to help and support the IR community in Switzerland. With ever-increasing requirements on corporates' strategic communication, the IR club plays a central role in promoting the importance and evolution of the IR profession.

By Christine Kukan

In the past three decades, a lot has changed for IR professionals. The function has developed from being the “assistant” of the CFO, preparing PowerPoint presentations and arranging a few investor meetings, to now acting as an advisor to executive management on strategic communication. The IR community faces new challenges brought about by the constantly changing environment: digitalization of investor communication through a multitude of channels, changes in regulations such as MIFID II, the COVID-19 pandemic with all its implications, including

the fast adaptation to virtual conferences and roadshows – just to name a few. The most substantial transformation has probably been the shift towards non-financial topics in the last few years. The requirements on ESG-related communication, reporting, and disclosure from investors, analysts, regulators, rating agencies, and proxy advisors have been – and still are – developing at an unprecedented speed.

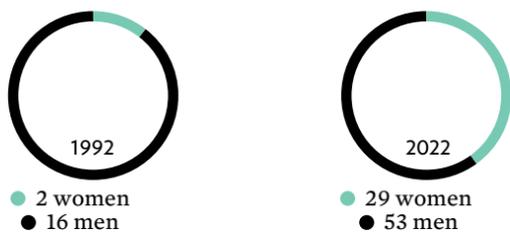
The purpose of the IR club is to help and support IR Officers to master these challenges. Accordingly, the activities and offering for members

have been significantly expanded over the years. In the past five years alone, the number of events has doubled, more knowledge updates are shared, the content on the website has been enhanced, the cooperation with partners has been further developed – and the number of members has increased by 39%.

Going forward, IR club will continue to offer the IR community in Switzerland an excellent platform to network, share experiences, knowledge, and ideas, to find support – and not to forget: to meet and have fun!

3 Questions for the past and present presidents of the IR club	 BERNHARD FUCHS Former president	 MICHEL GERBER Honorary president	 LORNA DAVIE Current president
1 What is the best part of being an IRO?	You are at the heart of the decision-making process of your organization and are instrumental to provide your independent view and the view of how investors and analysts will judge any given communication.	Closely working with all the key decisions makers like the CEO, CFO, and the Board of Directors and knowing the company as a whole.	Each week provides new challenges and an opportunity to learn from your experience.
2 Please mention one of the greatest challenges you have experienced as an IRO?	To stay independent and express my view, especially if it was not in agreement with the CEO's or CFO's view.	Providing feedback to the executives and board members on how the financial community is judging the company. In this advisory role my opinion was not always heard or appreciated during my career.	Needing to be flexible to adapt to the evolving landscape we operate within across all our internal and external stakeholders.
3 Which is the greatest advantage of being a member of the IR club?	Discussing latest developments and trends in both the IR and the corporate world with IR officers from local and multinational companies in various sectors that have experience in respective fields.	The IR club has become a true networking platform over its 30 years of existence. Attending the events and discussing with peers is a great way of accessing IR knowledge and best practice.	Learning from others and sharing knowledge and ideas with the members and wider IR community.

Gender split of members 1992 and 2022



Gender split of board 1992 and 2022

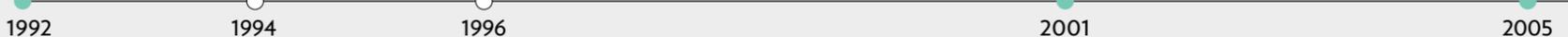


Milestones 1992 to 2022

Foundation, Number of members: 18

Launch of first website

Cooperation with SIX



Market capitalization of SMI companies: CHF 250 billion
 Introduction of electronic trading

● Internal Milestones
 ○ External Milestones

Member and Partner Testimonials

“The connection with the Swiss IR community means a lot to me: we all have so much in common despite sector and corporate culture differences, and all share the same passion and challenges. The IR Club is not only for me a great networking opportunity but the right forum to keep up to date with new regulations, best practices, best use of technology in this incredibly fast-changing post-Covid world. It is equally the right place to share experience with the next IR generation.”

Pierre Bénaich, Head of Investor and Media Relations, Givaudan and member of the IR club

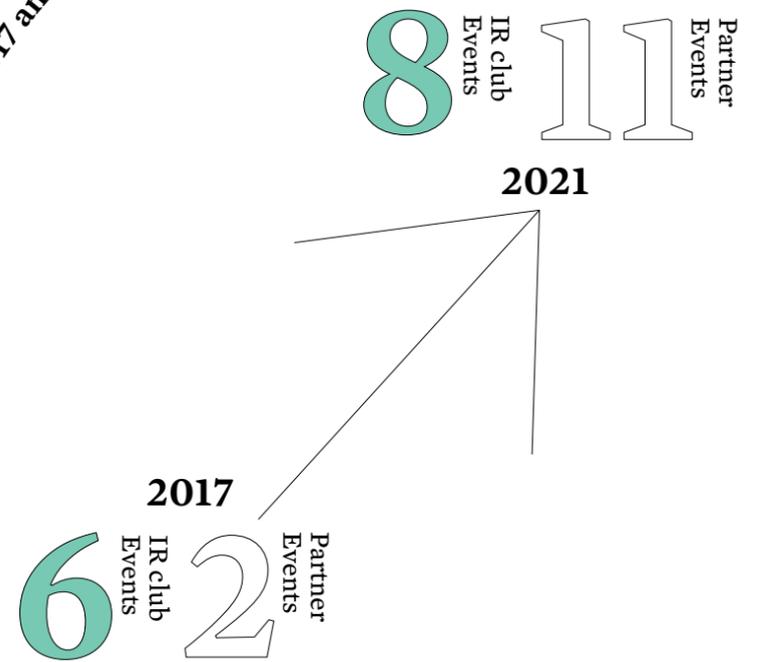
“As a member of the IR club Schweiz I get to share experiences with other IR professionals. I can also learn from them and transfer the knowledge to practice. I especially enjoyed being part of the Regional Chapter networking event in Berne last year - a great opportunity to get to know peers from my region, talk about common challenges and discuss current trends.”

Joachim Matha, Head of Investor Relations, Valiant and member of the IR club

“Our partnership with the IR club Schweiz offers us the unique opportunity to connect with dedicated Investor Relations professionals within Switzerland. With its 30 years of experience in the IR field we believe that the IR club makes a valuable contribution to the development and promotion of the IR profession - a mission we are delighted to support. We closely work with many IR teams all over the world who maintain an ADR program to attract further US investment.”

Nadja Schliebener, Vice President, BNY Mellon and gold partner of the IR club

Number of Events in 2017 and in 2021

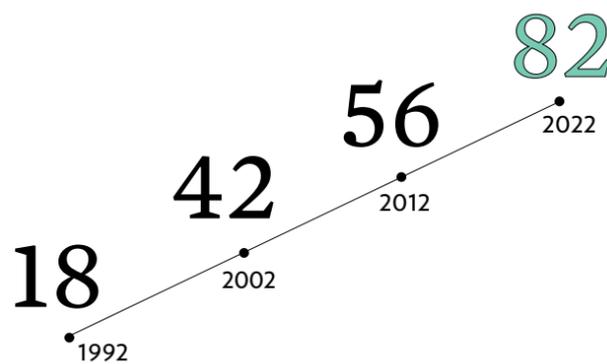


IR club Partners

2022

- 11 Gold Partners
- 4 Partner Associations
- 1 Network Partner

IR club members



2009

Great Financial Crisis

Cooperation with CCR

2015

Abolition of peg CHF/EUR

Launch of IR club newsletter

2018

2020

Corona Pandemic

Launch of Professional Development section on website

2021

Market capitalization of SMI companies: CHF 1,290 billion

Number of members: 82

2022



“

CtrlPrint has truly taken us a step forward in how we run our Annual Report process.

Head of External Reporting, Computacenter

More than 1,000 customers entrusts us with their most important documents each year. Our software is flexible and powerful for project managers, easy to use for editors and designers and brings value to all stakeholders.

For more information or to book a demo visit ctrlprint.net

CtrlPrint



HELPING OUR CLIENTS BRING TRUST AND CONFIDENCE TO THEIR AUDIENCES.

Emperor is a leading European Integrated Corporate Communications agency. We help companies bring trust and confidence to their audiences through best practice reporting.

emperor.works



AUS DER REALEN WELT DER GENERALVERSAMMLUNGEN

Wenn eine MINDERHEIT eine AG kontrolliert

Wie ist es möglich, dass stimmberechtigte Aktionärinnen und Aktionäre mit einem Anteil von 20 bis 25 Prozent des ausgegebenen Aktienkapitals eine Generalversammlung dominieren können?

Die Praxis zeigt, dass zwei Mechanismen dafür verantwortlich sind: Einerseits lassen sich nicht alle Aktionärinnen und Aktionäre ins Aktienbuch eintragen, andererseits verzichten auch eingetragene Aktionäre/-innen regelmässig auf eine Stimmabgabe. Warum aber wird das Stimmrecht nicht konsequent wahrgenommen?

Von Felix Horber

Im Hinblick auf die Saison der Generalversammlungen von börsenkotierten Unternehmen stellt sich die Frage, wie die Kräfteverhältnisse in einer schweizerischen Publikumsgesellschaft funktionieren – insbesondere bei solchen mit einer heterogenen Aktionärsstruktur. Die Praxis zeigt, dass vom gesamten ausgegebenen Aktienkapital nur ein Teil im Aktienregister eingetragen ist. Für das Aktionariat steht oft ein kurzfristiges Engagement und/oder die Dividende, aber nicht das Stimmrecht im Vordergrund. Auch gibt es Aktionärinnen und Aktionäre, die den administrativen Aufwand einer Eintragung scheuen oder – aus welchen Gründen auch immer – nicht registriert sein möchten. Hinzu kommt die Shareblocking-Problematik: Grosse institutionelle Anleger erachten eine Registrierung ihrer Bestände als potenzielles Hindernis, zeitnah aus dem Titel aussteigen zu können (dies allerdings zu Unrecht, weil das Trading durch die Registrierung nicht blockiert sein sollte).

Der Anteil der im Aktienbuch nicht registrierten Aktien (Dispoaktien) liegt bei grossen schweizerischen Publikumsgesellschaften nicht selten zwischen 30 bis 40 Prozent. Konkret heisst das, dass nur rund 60 bis 70 Prozent des ausgegebenen Aktienkapitals im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragen und somit stimmberechtigt sind. Unter Berücksichtigung allfälliger Aktien, die von der Gesellschaft gehalten werden, kann die Zahl sogar noch tiefer sein.

Das Aktienbuch ist keine vollständige Informationsquelle

Mit der Unterscheidung zwischen registriertem und nicht registriertem Aktienkapital lassen sich aber noch keine definitiven Rückschlüsse ziehen, wer effektiv Eigentümer/-in der Aktien ist. Das Aktienbuch ist keine vollständige Informationsquelle für die Zusammensetzung des Aktionariats. Und zwar in zweierlei Hinsicht:

- Keine Kenntnis trotz Eintragung: Zum einen figurieren im Aktienbuch grosser schweizerischer Publikumsgesellschaften nicht selten sogenannte Nominees, die treuhänderisch grössere Positionen von Aktien für eine Vielzahl von wirtschaftlich Berechtigten (Beneficial Owners) halten. Dies ist aktienrechtlich unbedenklich und gehört zu den legitimen Gepflogenheiten. Im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragen ist lediglich der Nominee, nicht aber der Beneficial Owner. Die Gesellschaft weiss demnach nicht, wer diese Aktienpositionen im Hintergrund hält.
- Kenntnis ohne Eintragung: Zum anderen kann ein Unternehmen Kenntnis über seine Aktionärinnen und Aktionäre haben, auch wenn diese nicht im Aktienbuch eingetragen sind. Dies dann, wenn diese einen gesetzlich relevanten Schwellenwert an Aktien überschreiten und somit gegenüber der Gesellschaft meldepflichtig werden (Mindestgrenzwert von 3%). Auch kann der Verwaltungsrat via spezialisierte Finanzdienstleister Informationen über die Zusammensetzung des eigenen, nicht registrierten Aktionariats beziehen.

Nicht alle eingetragenen Aktionäre/-innen üben das Stimmrecht aus

An der Generalversammlung stimmberechtigt sind Aktionärinnen und Aktionäre, die im Aktienbuch eingetragen sind, sich für die Generalversammlung registriert und eine Zutrittskarte angefordert haben. Stimmberechtigt sind auch jene Aktien, die nicht der eingetragene Aktionär oder die eingetragene Aktionärin persönlich vertreten, sondern die rechtsgültig – je nach den Statuten der Gesellschaft – durch eine andere Person, eine andere Aktionärin, einen anderen Aktionär oder – wie insbesondere während der COVID-19-Situation üblich – durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten werden.

Um Klarheit zu schaffen, wie eine Generalversammlung funktioniert, ist zwischen dem ausgegebenen, stimmberechtigten und vertretenen Aktienkapital zu unterscheiden. An der Generalversammlung ist einzig das vertretene Kapital relevant, konkret jener Teil des ausgegebenen Kapitals, der stimmberechtigt ist und für den das Stimmrecht ausgeübt wird.

Mit anderen Worten: Wer im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragen ist, aber auf die GV-Einladung nicht reagiert, also weder für sich eine Zutrittskarte bestellt noch sich rechtsgültig vertreten lässt, kann nicht stimmen. Der an der Generalversammlung effektiv stimmberechtigte Anteil am Aktienkapital ist demnach kleiner als der im Aktienbuch eingetragene Aktienkapitalanteil, weil aus Erfahrung nie alle registrierten Aktionäre/-innen ihr Stimmrecht aktivieren (oder der Generalversammlung trotz Zutrittskarte dann doch fernbleiben).

Zahlen aus der Praxis zeigen, dass an der Generalversammlung oftmals nur rund 60 bis 70 Prozent des stimmberechtigten Aktienkapitals vertreten sind. Mit anderen Worten, rund ein Drittel der registrierten Aktionäre/-innen nimmt das Stimmrecht nicht wahr. Wird, wie eingangs erwähnt, davon ausgegangen, dass ohnehin nur rund zwei Drittel des ausgegebenen Aktienkapitals registriert und stimmberechtigt sind, kann festgestellt werden, dass an der Generalversammlung grosser Publikumsgesellschaften aufgrund dieser Stimmrechtsabstinenz nicht selten deutlich weniger als 50 Prozent des ausgegebenen Aktienkapitals repräsentiert sind. Das hat zur Konsequenz, dass stimmberechtigte Aktionäre/-innen mit einem Anteil von 20 bis 25 Prozent des ausgegebenen Aktienkapitals durchaus eine Generalversammlung dominieren oder zumindest massgeblich Einfluss nehmen können. Fazit: Die Kumulation der Nichtregistrierung und Stimmabstinenz ermöglicht Minderheiten eine Kontrollmehrheit.

Was schliesslich die Anzahl Stimmen angeht, die von den physisch anwesenden Aktionärinnen und Aktionären an der Generalversammlung repräsentiert werden (sogenannte Saalstimmen), hat sich deren Zahl bei grossen Publikumsgesellschaften im tiefen einstelligen Prozentbereich eingependelt. Der Löwenanteil wird regelmässig durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten.



DR. FELIX HORBER
Rechtsanwalt, ist Generalsekretär von Swiss Re, nebenamtlicher Oberrichter in Zug und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Good Tax Reporting gleich Good Citizenship?

Es gehört mittlerweile zum Allgemeingut guter Unternehmensberichterstattung, auf die gesellschaftliche Verantwortung des eigenen Tuns hinzuweisen. In Nachhaltigkeitsberichten werden dazu die strategischen (Nachhaltigkeits-) Ziele des Unternehmens mit (ausgewählten) UN Sustainable Development Goals (UNSDG) verknüpft. Das Diktum von Milton Friedman – «The social responsibility of business is to increase its profits» – scheint insofern nicht mehr gültig zu sein; es wird jedenfalls kaum mehr in der Unternehmenskommunikation beworben. Das bringt Unternehmen allerdings durchaus in ein Dilemma; denn ohne finanzielle Performance sind die meisten Nachhaltigkeitsziele kaum erreichbar, setzen doch Innovationen, Investitionen, soziale Engagements etc. voraus, dass überhaupt finanzielle Mittel in einer ausreichenden Masse vorhanden sind.

Von Thomas Berndt



PROF. DR. RER. POL.
THOMAS BERNDT

ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungslegung und Direktor am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law & Economics der Universität St. Gallen (IFF-HSG).

Ausgewählte Stakeholder-Initiativen zum Tax Reporting

Ein wichtiges Bindeglied für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele und den Nachweis der viel zitierten Corporate Social Responsibility können Steuern darstellen: Einerseits benötigen Staaten ein Steueraufkommen, um unter anderem ihrerseits Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Sie erwarten insofern einen «fairen» Beitrag der Unternehmen. Andererseits wollen diese durch ihre Steuerpraxis dokumentieren, dass sie zur «Good Citizenship» beitragen, ein allgemein akzeptiertes fiskalistisches Verhalten befolgen und als «guter Steuerzahler» ihrer unternehmerischen Verantwortung nachkom-

men. Entsprechend führt etwa das WEF/IBC-Paper «Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation» von 2020 das Country-by-country-tax-reporting als Beitrag zur «prosperity» von «community and social vitality» auf. Es wundert daher nicht, dass das Thema der Steuern von zahlreichen Stakeholdern aufgegriffen wird: von multi-nationaler Seite etwa über die UN, die Steuern eine entscheidende Rolle für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele beimisst, und dem «OECD Co-Operative Tax-Compliance. Building Better Tax Control Frameworks» von 2016; von staatlicher Seite wie dem UK HM Revenue & Customs-Vorgaben oder der «Platform for Tax Good Governance» der Europäischen Union von 2020; von Non-Profit-Initiativen wie dem B-Team mit dem «New Bar for Responsible Tax» von 2018 oder dem «Blueprint for Responsible and Transparent Tax Behaviour» von CSR Europe aus dem Jahre 2019 oder von Reporting Standardsetzern wie der Global Reporting Initiative mit dem GRI 207 «Tax» von 2019.

Herausforderungen bei der Verknüpfung von Steuerthemen und Nachhaltigkeitszielen

So naheliegend die Verknüpfung von Steuern und Nachhaltigkeitszielen ist, so zahlreich sind doch die damit einhergehenden Herausforderungen.

Nachfolgend sollen lediglich drei herausgegriffen werden:

1. Unklarer Zusammenhang zwischen Steuern und Nachhaltigkeit: Während Unternehmen durch input- und outputorientierte technische Messgrößen bzw. nichtfinanzielle Indikatoren in vielen Bereichen einen Zusammenhang zwischen ihren Aktivitäten und spezifischen Nachhaltigkeitszielen herstellen können, ist der Einfluss der Steuern auf das Erreichen dieser Ziele nur viel indirekter, wenn überhaupt, messbar. Ob Unternehmen durch ihre Steuerzahlungen einen Beitrag zu diesen Zielen leisten, entzieht sich weitgehend ihrer eigenen Verantwortung und hängt letztlich von der Mittelverwendung durch den Fiskus ab. Auch können selbst Unternehmen mit niedrigen Steuerzahlungen oder aggressiver Steuerplanung sehr erfolgreich etwa für Klimaschutz und Einhaltung der Menschenrechte einstecken. Dies gilt nicht zuletzt deshalb, weil sie ihr unternehmerisches Verhalten in die Lage versetzt, Stakeholder wie Arbeitnehmer vermehrt an dem unternehmerischen Erfolg teilhaben zu lassen. Jedenfalls sollte man sich davor hüten, Unternehmen nur schon wegen niedriger Steuerzahlungen oder mangelnder Steuertransparenz per se eine «Good Citizenship» abzusprechen.

2. Unklarer Umfang massgeblicher Steuern: «Good Citizenship» erstreckt sich selbstverständlich nicht nur auf die Höhe der direkten Steuerzahlungen. Es ist insofern wenig überzeugend, wenn NGOs, politische Entscheidungsträger oder auch ESG-Rating-

UNSEEN HEROES



Scan this and listen to the Podcast.

Christin ter Braak-Forstinger with Conscious Investing

FS Parker wants to set an example with what we do, to make a difference. We create value and build trust. We do that for companies, start-ups, initiatives and people who inspire us. That's why we created UNSEEN HEROES. Let's shine the spotlight on some extraordinary women and their outstanding efforts, be it ecologically, socially or economically. Chapter 1: How can everyone use their money for good? How do we succeed in changing the economy and our world sustainably at the same time? Christin breaks down the traditional understanding of asset management. Read her story and listen to the podcast on: www.unseen-heroes.ch

FS
PARKER

A Leading Boutique Agency for Strategic Brand Communication & Digital Content fsparker.ch

FS Parker is a Platinum Partner of



Agenturen dieser Grösse eine zentrale Bedeutung beimessen. Wenn schon, dann erscheint es sinnvoller, eher einen Gesamtsteuerbetrag zu berücksichtigen, also eine Total Tax Contribution (TTC), wie ihn etwa PwC bereits vor über einem Jahrzehnt konzipiert hat. Auch wenn man bei einzelnen Steuer- und Abgabenarten inhaltlich über deren Zurechenbarkeit diskutieren mag, so ist doch entscheidend, dass sich letztlich sowohl in den durch die Unternehmen getragenen als auch durch diese für den Staat eingezogenen Steuern die für das Gemeinwohl einer Gesellschaft wichtige Rolle der Unternehmen manifestiert. So lag einer Studie zufolge der Betrag der durch die 55 grössten europäischen Unternehmen 2020 getragenen Steuern bei 119,5 Mrd., der TTC hingegen bei 355,7 Mrd. Eine solche erweiterte Sichtweise macht im Übrigen auch deutlich, dass mit der Einführung einer globalen Mindestbesteuerung die Diskussion um das Verhältnis von Steuern und Nachhaltigkeit keinesfalls enden wird.

3. Uneinheitlicher Einfluss von Steuern auf ESG-Ratings: Vor dem Hintergrund der zahlreichen Initiativen zum Tax Reporting liegt es nahe zu vermuten, dass Steuerthemen einen entsprechenden Einfluss auf die für die Unternehmen, die Kapitalmarktteilnehmer und andere Stakeholder wichtigen ESG-Ratings haben. Unabhängig von der generellen methodischen Problematik dieser Ratings zeigt sich indes, dass bei bedeutenden ESG-Ratings wie denen von ISS ESG, Sustainable Fitch, S&P, MSCI oder Refinitiv Steuern gänzlich unterschiedlich behandelt werden: Während bei einzelnen ESG-Ratings Steu-

ern praktisch keinen expliziten Einfluss auf das Gesamtergebnis haben, lässt sich bei anderen ein Einfluss von bis zu 8% ermitteln. Und während manche lediglich Tax Controversies und Tax Rate als Kriterien aufführen, finden sich bei anderen deutlich differenzierteren Betrachtungsweisen, die auch Themen wie Transfer Pricing, Tax Havens and Aggressive Tax Planning, Regulatory Compliance, Tax Governance und Country-by-country-Reporting berücksichtigen. Besonders problematisch ist dabei, dass die Behandlung von Steuern im Rahmen von ESG-Ratings im Grossen und Ganzen nicht mit den Anforderungen übereinstimmt, die Stakeholder-Initiativen wie Team B, UK HMRC, GRI 207 oder auch das WEF diesbezüglich an die Unternehmen stellen, wie Analysen des IFF-HSG zeigen. Hier ist an Stakeholder, Regulatoren und Unternehmen zu appellieren, nicht nur einfach Transparenz in Sachen Steuern zu fordern, sondern vielmehr auf eine Harmonisierung der transparent darzulegenden Inhalte hinzuwirken.

Unabhängig von den praktischen Herausforderungen, Steuern mit dem Erreichen von Nachhaltigkeitszielen zu verknüpfen, sollte Konsens darüber bestehen, Steuern nicht allein als kurzfristig zu optimierenden Kostenfaktor anzusehen. Als wesentliches Thema für Stakeholder sind sie zunehmend

wichtiger für die Unternehmensberichterstattung. Ein gutes Tax-Governance-System einschliesslich Tax Reporting wird damit zu einem unerlässlichen Element, um die unternehmerische Verantwortung als «Good Citizens» zu demonstrieren.

¹ Die Problematik zwischen dem hier nur angerissenen Gegensatz von «Comprehensive Development Rationale» und «Business Development Rationale» wird ausführlich diskutiert bei Hongler/Regli/Berndt: Tax Reporting and Sustainability, IFF-HSG Working Paper No. 2021-6. Quelle: <https://iff.unisg.ch/news/tax-reporting-sustainability-iff-hsg-working-papers/>.

² Vgl. EBTF/PwC: Total Tax Contribution. A study of the largest companies headquartered in Europe: third edition, 2021. Quelle: <https://ebtforum.org/>.

GENDERN ODER NICHT? WARUM DIE FRAGE FALSCH GESTELLT IST.

Wie halten wir's mit geschlechtergerechter Sprache? Kaum ein Unternehmen gerät bei dem Thema nicht ins Grübeln. Wieso es um mehr als die Entscheidung für oder gegen Sterne im Text geht und wie Unternehmen ihre persönlichen Antworten finden.

Von Fabian Dieziger

Wenn ich mir die Geschäftsberichte der grössten börsenkotierten Schweizer Unternehmen anschau, stelle ich fest: Von 30 Berichten auf Deutsch wird «nur» in zweien konsequent gegendert. Etwa die Hälfte spricht zwar im Vorwort die «Aktionärinnen und Aktionäre» an, aber nur 7% setzen durchgehend auf männliche und weibliche Bezeichnungen oder eine andere gegenderte Form. Die meisten könnten also noch was ändern. Die Frage ist: Wer soll und wieso?

Sprachlich bekam die Genderdebatte 2021 neuen Zündstoff: Seither gilt laut Duden das generische Maskulinum bei Personenbezeichnungen offiziell als nicht eindeutig. Wer vom «Leser» spricht, legt nicht offen, ob es sich um Frau oder Mann handelt. Deshalb hat das Online-Wörterbuch 12'000 Berufs- und Personenbezeichnungen gegendert und

«den Leser» neu definiert als «eine männliche Person, die etwas liest». Sich in Texten von der rein männlichen Form zu verabschieden, hat also grundsätzlich Sinn, wenn sich unter den bezeichneten Personen auch weibliche befinden. Denn mitgemeint ist dann zwar gut gemeint, aber (nun auch offiziell) nicht mehr genug.

Alle ansprechen.
Aber nicht nur in Texten.

Im Reporting sorgt die wachsende Bedeutung von ESG für Themenbrisanz. Gesellschaftliches Engagement, Förderung von Vielfalt und Inklusion heisst es auf sozialer Seite für Unternehmen – und auf sprachlicher? Meine Meinung ist klar: In erster Linie zählen hier die Praktiken. In zweiter, wie man darüber spricht. Inklusion in der Sprache ist also wichtig, aber nur glaubwürdig, wenn man sie auch sonst lebt. Zudem ist Diversity in Publikationen nicht nur eine Frage der Formulierung, sondern ebenso der Themensetzung oder der Bildwelt. Und was nützt es, gendertgerecht zu schreiben, wenn die Realität in Ihrem Unternehmen eine deutlich andere Sprache spricht und Sie für das Fotoshooting Statistinnen engagieren müssen?

«
**Gendertgerechte Sprache
soll ein Spiegel der
Realität sein, nicht eine
Verschönerung.**
»

Halten Sie sich Ihre Stakeholder vor Augen: Mit den richtigen Worten beeinflussen Sie, wie diese Sie wahrnehmen. Aber Vertrauen bauen Sie auf, wenn auf diese Worte auch Taten folgen. Oder noch besser umgekehrt. Das Gendern zum Bestandteil Ihrer Corporate Language zu machen, lohnt sich



Supertext macht Lesefreude. Mit Projekten für Novartis, BKW oder die Migros hat sich der Sprachdienstleister als Partner für mehrsprachiges Reporting einen Namen gemacht – mit Expertise vom Konzept über die Wahl der Linguist*innen bis zur Technik und Datensicherheit.

also dann, wenn es Ihre Unternehmensidentität glaubhaft unterstreicht.

Ist die Frage nach dem «Ob» geklärt, bleibt noch die nach dem «Wie». Genderformen gibt es viele, richtig oder falsch ist keine und die Verwirrung darum oft gross. Maximale Inklusion schaffen Genderstern und Doppelpunkt. Sie beziehen Personen mit ein, die sich ausserhalb des binären Spektrums Mann-Frau definieren. Sonderzeichen in Texten zu integrieren, kann jedoch bei Grammatik, Lesefluss oder der Suchmaschinenoptimierung Probleme machen. Einfacher funktioniert es mit der Doppelnennung wie in «Aktionärinnen und Aktionäre». Ebenso sind substantivierte Partizipien («Mitarbeitende») oder geschlechtsneutrale Ausdrücke («Fachpersonen») gut umsetzbar.

Die Frage lautet also nicht, ob gendern oder nicht gendern. Sondern wie Sie sich als Unternehmen positionieren. Fragen Sie darum eher: Welche Werte sind uns wichtig? Und wie halten wir's bei diesen mit der Glaubwürdigkeit?



FABIAN DIEZIGER
ist Gründer und Mitglied des
Verwaltungsrats von Supertext.

Digital Ethicswashing und Reporting: Braucht es ESGDigital?

Die Herausforderungen der digitalen Transformation erfassen auch das Berichtswesen. Was kann man von der Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichte der letzten Jahrzehnte lernen und welche Trends stehen am Horizont?

Von Peter Seele

Die Reporting-Welt wird von der digitalen Transformation in zweierlei Weise erfasst und zur Veränderung angeregt: Zum einen wird das Berichtswesen selbst digital. Dies umfasst das Datenmanagement wie auch das Berichtformat selbst bis hin zu maschinenlesbaren Berichten wie dem 10-K-Bericht im taxonomischen XBRL-Standard etwa für die U.S. Securities and Exchange Commission. Die zweite Seite der digitalen Transformation im Berichtswesen ist allerdings weniger entwickelt und standardisiert: Das Berichten über Herausforderungen der Digitalisierung als Inhalt des Berichtswesens entlang von anerkannten und freiwilligen ESG-Standards wie GRI oder SASB.



Auch wenn die Digitalisierung als Grosstrend noch vergleichsweise jung ist, so sind doch die ethischen Herausforderungen immens.



ESG plus Digitalisierung = ESGD

Der klassische Dreischritt der nachhaltigen Entwicklung von Mensch, Planet und Profit (triple bottom line) oder das besonders im nachhaltigen Finanzwesen etablierte Spektrum von ESG (Umwelt, Soziales, Governance) beinhaltet (noch) keine Themen, wie sie unter dem Begriff der nachhaltigen Digitalisierung verhandelt werden. Hier besteht in meinen Augen ein dringender Nachholbedarf, und zwar auf den beiden oben angesprochenen Ebenen: Standardisierung und Verrechtlichung. Auch wenn die Digitalisierung als Grosstrend noch vergleichsweise jung ist, so sind doch die ethischen Herausforderungen immens. Dies kann man auch an der Vielzahl grosser Skandale wie Datenlecks oder Cyberangriffe ablesen, die Unternehmen erschüttern und Verbraucher verunsichern. Beides ist nicht im Interesse von Unternehmen, Verbrauchern und der Volkswirtschaft im Allgemeinen. Die Themen, die bislang noch vergleichsweise unterrepräsentiert sind im Berichtswesen, lauten: Datenschutz, Privatsphäre, Datenzugang, Überwachung, Menschenrechte, Diskriminierung durch Algorithmen oder Verantwortungsfragen von automatischen Entscheidungssystemen durch künstliche Intelligenz.

Was man von der Greenwashing-Debatte lernen kann

Aus der Greenwashing-Forschung wissen wir, dass Grauzonen Greenwashing zusätzlich ermöglichen und verstärken. Für das grüne Thema Umwelt hat

sich in den letzten Jahrzehnten viel getan: Die freiwilligen und rechtlich verbindlichen Standards sind nun dominant, auch im Berichtswesen. Analog zur grünen Umweltbewegung damals kann man die Entwicklung der digitalen Transformation heute sehen. Die letzten Jahre der digitalen Transformation waren dementsprechend analog auch von der Ungestümheit und Unreguliertheit des Anfangs gekennzeichnet. Legendär die Worte des jungen Facebookgründers und heutigem Master of the Meta-Universe Mark Zuckerberg: Privacy is dead. Und: move fast and break things. Dass dabei geltendes Gesetz gebeugt und gebrochen wurde und dass dabei Versprechen der Zusicherung nicht eingehalten wurde, ist heute – auch gerichtlich – bekannt. Den First-Mover-Vorteil hatten also in einigen Fällen die aggressiven Plattformunternehmen, das Nachsehen heute haben vor allem kleine und spät digitalisierte Unternehmen, welche die Wucht der Skandale und Cyberattacken abbekommen, ohne die Pionier-Renditen erwirtschaftet oder neue Märkte durch Eroberung oder Verdrängung gewonnen zu haben – oder selbst davon betroffen sind.

Drei Vorschläge für ESGD

Die Frage lautet im Folgenden, welche Trends für das Berichtswesen sich aus dieser Gemengelage festhalten lassen:

1 Digitales Ethik-Washing: Seit 2019 gibt es erste Kommentare und Artikel zum Thema des Digitalen Ethik-Washing (oder, wenn es mehr um KI geht: Mashine-Washing). Verstanden wird darunter – analog zum Greenwashing – die irreführende Kommunikation von Massnahmen der digitalen Ethik. Dazu können Richtlinien der Selbstregulierung zählen. Auch kann man darunter die Einführung von Ethics Boards verstehen, die aber eher eine Alibifunktion einnehmen, wie sich spätestens bei der Entlassung von Mitgliedern zeigt, wenn diese etwas publizieren, was dem Unternehmen nicht genehm ist.

2 ESGD goes GRI: Um die Grauzonen der frühen Jahre zu reduzieren, wäre der nächste logische Schritt die weitere Standardisierung der Behandlung ethischer Herausforderungen des Digitalen. Einzelne Unternehmen habe bereits zusätzlich einen alleinstehenden Data Protection Report im Angebot. Dies ist in meinen Augen vorbildlich, da die Verantwortung auch zur Offenlegung bereits wahrgenommen wird. Dies betrifft insbesondere Unternehmen, die im Informations- und Kommunikationssektor aktiv sind. Für die Institutionalisierung der Standardisierung wäre es hingegen folgerichtig, wenn sich die bestehenden, auf Indikatoren basierenden Richtlinien wie GRI oder SASB ein weiteres Kapitel oder einen weiteren Substandard explizit zur digitalen Ethik mit den oben angesprochenen Themen einführen würden. Damit die digitale Sphäre auch entsprechend prominent sichtbar würde, könnte man über die Erweiterung des Akronyms nachdenken als ESGD (environment, social, governance, digital), um auch die nachhaltige Digitalisierung zu berücksichtigen.

3 Verhaltenskodex für Digitales. Neben dem Berichtswesen wäre auch eine Erweiterung der Verhaltenskodizes zu überlegen, damit nicht nur die rückblickende Perspektive des Reporting erfasst wird, sondern auch Mitarbeitende eine Richtlinie für legitimes Verhalten für Gegenwart und Zukunft erhalten.



Falls nichts geschieht, werden Freerider und Ethics-Washer belohnt, und das wäre gewiss nicht im Sinne einer Digitalisierung, die allen Unternehmen und Stakeholdern nützt.



Fazit:

Möglicher Nachteil, wie auch bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wäre einmal mehr der administrative Mehraufwand, den Unternehmen in der zusätzlichen Berichterstattung auf sich zu nehmen hätten. Man könnte deshalb zunächst sektorenspezifisch vorgehen. Sinn und Zweck der Übung wäre aber nicht der zusätzliche Mehraufwand, sondern die Förderung der Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation – auch für die Herausforderungen der digitalen Transformation. Falls nämlich nichts geschieht, werden Freerider und Ethics-Washer belohnt, und das wäre gewiss nicht im Sinne einer Digitalisierung, die allen Unternehmen und Stakeholdern nützt.



PROF. PETER SEELE ist Professor für Wirtschaftsethik an der Università della Svizzera italiana in Lugano. Dort verantwortet er diverse Forschungsprojekte, unter anderem zu den Themenschwerpunkten Digitalisierung der Nachhaltigkeit und Public Affairs.

THE CENTRALITY *of* BUSINESS MODEL *in* THE FUTURE *of* CORPORATE REPORTING

The concept of business model (BM) only gained prominence in business language over the last decade, its diffusion can be said to trace back to the 1990s within the field of information technology. With the development related to the Internet and the rise of the dot.com phenomenon, this concept started to be used by digital businesses to better explain the activities they were undertaking, and consequently, how they were able to continue to attract investors.

By Laura Girella



DR. LAURA GIRELLA
 Technical Director, Connectivity and Integrated Reporting at the Value Reporting Foundation, and a member of the EFRAG Project Task Force on Risks and Opportunities and Linkages to the Business Model, gives insights into this European project of non-financial risks and opportunities reporting and linkage to the business model.

Since then, more interest in this concept has been demonstrated by scholars and practitioners across different arenas in business and management studies, such as strategy, accounting, finance and, auditing. More recently this notion has also begun to be the subject of lively debate in the non-financial/sustainability reporting field. This trend has led business models to be conceived as a fundamental aspect through which it is possible to better understand the ways in which an organisation can create, capture and communicate value over time. This has become even more manifest during the Covid-19 pandemic.

Considerations by IIRC now Value Reporting Foundation

Despite definitions of Business Model are now spread across different Frameworks and Standards, especially in the sustainability field, a comprehensive view of this notion results to be particularly highlighted in the International <IR> Framework initially released in December 2013 and reviewed in 2021 by the International Integrated Reporting Council (now Value Reporting Foundation), which defines the business model as “an organisation’s system of transforming inputs, through its business

SOURCES:

- Integrated Thinking Principles, 2021, <https://bit.ly/39gH1lb>
- International <IR> Framework, 2021, <https://bit.ly/3kbjGj>
- NIBR Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines, 2018, <https://bit.ly/3rPyXLr>
- EFRAG Project Task Force Report “Insights on reporting the business model, sustainability and risks and opportunities”, 2021, <https://bit.ly/3vGFrgV>

activities, into outputs and outcomes that aims to fulfill the organization’s strategic purposes and create value over the short, medium and long-term”. Analysing this definition, it appears quite clear that attention has to be directed to aspects such as: the strong correlation of a business model to an organisation, i.e., each organisation has a unique business model; to the process of transformation of inputs into outputs and outcomes (where the former are the products and services created by an organisation and the latter are the consequences - positive and negative - for the capitals as a result of an organization’s business activities and outputs) and; to the view that the business model is the way strategy is executed or realised. To put it differently, business model represents the core, the nucleus around which an organisation system revolves and evolves.

Once that an organisation has identified and discussed its business model, another aspect that emerges as particularly important is the representation of the business model in internal and external reports (annual, reports, integrated reports, sustainability reports, etc.). The underlying logic is one which considers all the resources which participate in the “making” of the organisation. With this in mind, an adequate representation of the business model is a critical element for the company. By sharing it, all business relationships are made clear and all stakeholders become aware of their “role” within that system and of the contribution they provide. Presenting the business model is the most important way to share the company’s “corporate philosophy and structure” to strengthen the relationship with its stakeholders and the resources involved in business activities. In practical terms, this allows the company to align the macro-business objectives with external partners and resources, as well as to coordinate with each other. The capitals of the Framework are made up of stocks whose value can be increased, decreased, or transformed. The business model is

the driver of changes in the capital stocks used and affected by the organization. In other words, the way in which a business model works constitutes one of the major engines for value creation.

Considerations by EFRAG

The comprehensive definition of Business Model as proposed by the International <IR> Framework (2021) as well as the importance of aspects such as strategy, connectivity of information, time horizon and balanced presentation of risks and opportunities are only some of the aspects that have been found as fundamental to reach a good leading practice of a business model according to the work of the EFRAG Project Task Force that has been conducted in 2020 and 2021 and that have resulted in the publication of a dedicated Report in October 2021. The Report identifies and discusses the state of play and the drivers of current reporting practices by presenting 37 examples of good or leading practices extracted from 27 companies, as well as how the application of technological solutions can be of support in the depiction of business model and suggests a path to improvement in the reporting of sustainability risks, opportunities and their linkage to the business model.



Session 1 powered by FS Parker

Business model - what does it need - in terms of content and visuals?
 Dr. Laura Girella (Value Reporting Foundation), Joanna Kenneds (Coca-Cola HBC) and Sallie Pilot (Black Sun) will provide insights into good leading practices of a business model at this year’s Geschäftsberichte-Symposium. Learn about the journey to embrace integrated thinking and modern business principles, including changes to underlying operating models, challenges, and opportunities during the process and how a good business model visualization can increase the holistic understanding of a company.

Geschäftsberichte FAIR pitchen

Über 20 Reporting-Agenturen aus dem deutschsprachigen Raum setzen sich mit dem «Pitch-Kodex» für faire Bedingungen bei der Ausschreibung von Unternehmensberichten ein. Bei der Ausschreibung des Geschäftsberichts 2021 hat sich auch HUGO BOSS an den Kriterien des Kodex orientiert. Der Grundgedanke: Gute Pitches führen zu besseren Ergebnissen.

Von Laura Hennig und Julian Müller

Das Geschäftsjahr 2021 war für HUGO BOSS zweifellos ein ganz Besonderes: Ein neuer CEO, eine neue Strategie, eine neue Brand Identity – und noch eine zusätzliche lange Liste an Veränderungen, die das zukünftige Wachstum des Fashion- und Lifestyle-Unternehmens aus Metzingen, Deutschland, vorantreiben sollen. Der perfekte Zeitpunkt also, um auch den Geschäftsbericht komplett neu zu denken und die passende Agentur zu finden, die diese spannende Zeit mitgestalten möchte. Aber wie führt man einen Pitch bestmöglich durch? Die Kriterien des «Pitch-Kodex» boten dabei eine wertvolle Orientierung.

Vorbereitung ist wichtig

In einem solch ereignisreichen Jahr galt für uns auch beim Geschäftsbericht der Grundsatz: Je besser die Vorbereitung, desto besser das Ergebnis. Der interne Startschuss zum Pitch erfolgte bereits ein halbes Jahr vor den eigentlichen Agentur-Präsentationen. Wichtig war uns, dass von Anfang an alle wesentlichen Entscheidungsträger in die Ausgestaltung der Ausschreibung eingebunden sind. Um einer möglichst hohen Anzahl an Agenturen eine Teilnahme zu ermöglichen und auch eine Vielzahl verschiedener Konzepte und Ideen präsentiert zu bekommen, hatten wir uns entschieden, den Pitch in zwei Phasen zu gliedern.

Für die erste Phase wurde eine «Longlist» möglicher Partner erstellt – auch hier haben wir uns an den Unterzeichnern des Kodex orientiert und die Websites der Agenturen im Detail gesichtet. Entscheidend für unsere Vorauswahl waren vor allem die Größe (Mitarbeiter, Kunden) und Erfahrung (Reporting-Know-how und Pipeline, Erfahrung mit Online-Berichten) sowie die Kreativität (Showcases). In Phase 1 ging es uns vor allem darum, einen ersten Eindruck von den möglichen Partnern und eine grobe Kostenvorstellung zu erhalten.

Das dafür erstellte Briefing bestand aus einem 11-seitigen Dokument und umfasste neben Informationen zu HUGO BOSS und unserem Geschäftsbericht vor allem detaillierte Angaben zum Pitch-Zeitplan sowie eine ausführliche Darstellung des Scopes. In textlicher und tabellarischer Form wurden die wesentlichen Aufgaben möglichst genau beschrieben, sodass die Agenturen ein erstes unverbindliches Angebot erstellen konnten. Selbstverständlich war es den Agenturen auch möglich, jederzeit Rückfragen zum Scope zu platzieren.

DER PITCH-KODEX

Der Pitch-Kodex wurde im Juni 2018 ins Leben gerufen. Mit dem Kodex setzen sich führende Reporting-Agenturen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz für die Einhaltung von Mindeststandards bei der Ausschreibung von Berichtsprojekten ein. Sie nehmen nicht mehr an Ausschreibungen teil, die nicht diesen Standards entsprechen. Insgesamt 22 Agenturen haben den Kodex bislang unterschrieben: 3st, berichtsmanufaktur, cometis, GFD, heureka, HGB, hw.design, IR ONE, Kammann Rossi, Kirchhoff Consult, MDD, NeidhartSchön, Net Fed, nexsar, SHE, SPARKS, Strichpunkt, S&Z, TEMPUS CORPORATE, waf.berlin, wagneralliance, wirDesign.

www.pitch-kodex.com

DAS FORDERT DER PITCH-KODEX (AUSWAHL):

- Eindeutiges Briefing zu kaufmännischen und fachlichen Anforderungen und klare Zielvorgaben?
- Angemessener kreativer Pitch-Umfang (klare Kreativ-Aufgaben, kein Detailkonzept) Should we consider changes to our roadshow and conference schedules?
- Fachansprechpartner für Rückfragen und «Schulterblicke»
- Transparenz (z.B. Nennung der Anzahl der teilnehmenden Agenturen)
- Realistisches Zeitfenster für Konzeptideen (mindestens 3 Wochen)
- Idealerweise frühzeitiger Start der Ausschreibung (ausreichend Vorlauf)
- Möglichkeit zur persönlichen Präsentation vor den wesentlichen Entscheidern
- Auftraggeber achtet geistiges Eigentum von Kreativideen und erwirbt kein Nutzungsrecht
- Angemessene Aufwandsentschädigung für Kreativ-Pitch (Pitch-Honorar)

Pitch-Aufgabe persönlich präsentieren

Auf Basis der in Phase 1 erhobenen Informationen wählten wir schließlich drei Agenturen für die zweite Runde aus. Rund drei Wochen nach Start der Ausschreibung stellten wir im Rahmen eines Online-Meetings die Pitch-Aufgabe sowie unsere genauen Anforderungen vor. Zusätzlich gaben wir einen ersten Einblick in unsere neue Brand Identity und das neue Corporate Design von HUGO BOSS. Insgesamt sollten die Agenturen Layouts für drei Elemente unseres Berichts ausarbeiten: Die Startseite des Online-Geschäftsberichts, der für uns auch aus strategischer Hinsicht von besonderer Bedeutung ist, Layouts für spannende Berichtsseiten in PDF und die Idee einer neu durchdachten Darstellung des Vorstands. Für die Erfüllung der Kreativaufgabe erhielten alle teilnehmenden Agenturen im Anschluss an Phase 2 ein vorab definiertes Pitch-Honorar.

Wichtig war für uns dabei auch die persönliche Vorstellung der Pitch-Aufgabe – in Zeiten der Pandemie natürlich per Videomeeting, um einen gegenseitigen Eindruck zu bekommen. In der Erstellungsphase des Geschäftsberichts kann es durchaus einmal hektisch zugehen; da ist es uns besonders wichtig, mit den Ansprechpartnern unserer Agentur möglichst auf einer Wellenlänge zu liegen.

Guter Pitch, bessere Ergebnisse

Im Anschluss an die Vorstellung der Aufgabe hatten die drei Agenturen über einen Monat Zeit für die Ausarbeitung ihrer Ideen. Die Kreativphase wurde bewusst großzügig angelegt und frühzeitig kommuniziert, damit alle Agenturen den Pitch in ihre bestehende Projekt-Pipeline einbauen konnten. Anfang August 2021 stellte jede Agentur ihre Ideen für den neuen Bericht in einer zweistündigen Online-Prä-

sentation vor. Der Aufwand hat sich gelohnt, viele gute Ideen und unterschiedliche Kreativansätze haben uns die Auswahl nicht leicht gemacht. Jede der drei Agenturen hat ganz eigene Stärken eingebracht und uns mit besonderen Kompetenzen überzeugt.

Am Ende galt es für uns vor allem abzuwägen, welche Schwerpunkte wir mit unserem neuen Geschäftsbericht setzen wollen. Als digitalaffines Unternehmen haben wir uns deshalb letztlich ganz klar für das Konzept mit dem größten Fokus auf einen Best-in-Class-Onlinebericht entschieden. Letzteres ist uns in den folgenden Monaten dann auch gemeinsam gelungen: Mit unserem spannenden und interaktiven HUGO BOSS Geschäftsbericht 2021 und dem passenden Motto «NEW» sind wir alle mehr als zufrieden:

<https://geschaeftsbericht-2021.hugoboss.com>



LAURA HENNIG
ist External Reporting Manager
und Mitglied des IR-Teams bei
HUGO BOSS



JULIAN MÜLLER
ist Team Leader External
Reporting und Mitglied des IR-
Teams bei HUGO BOSS

Auf ein Wort mit ...

Michel Gerber



ZUR PERSON: MICHEL GERBER

Michel Gerber ist Head Communications & Investor Relations bei der VAT GROUP AG sowie Ehrenpräsident des IR club Schweiz. Seit mehr als 30 Jahren ist Michel Gerber im Bereich Finanzen und Finanzkommunikation tätig und hat während dieser Zeit für diverse kotierte Grossunternehmen als Head of IR fungiert. Für seine herausragende IR-Arbeit wurde er mehrfach ausgezeichnet, zuletzt mit dem wichtigsten paneuropäischen IR-Platz für das beste IR-Programm im Baustoffsektor bei Holcim.

Welches Ferienziel steht zuoberst auf Ihrer Bucket List?

Vor 10 bis 15 Jahren wäre es eine Destination far, far away gewesen und ich bin auch schon weit umher gekommen. Die letzten zwei Jahre waren ja, was Flugreisen anbelangt, schwieriger und so sind es heute eher Destinationen in Europa. Die Toskana oder die Côte d'Azur stehen immer ganz zuoberst. Die erreicht man mit dem Auto (idealerweise elektrisch) oder auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

In welchem Restaurant haben Sie am besten gegessen (und was)?

Wer mich kennt, weiss, dass Restaurantbesuche bei mir sehr hoch im Kurs sind, die Liste wäre dementsprechend lang. Für mich zählt, dass qualitativ hochwertige Produkte zu Portionen verarbeitet werden, die auch satt machen. Ebenso wichtig ist aber auch, dass ich mich als Gast willkommen fühle. Ganz weit oben steht daher im Raum Zürich das Restaurant First Zürcher Oberland (restaurant-first.ch) in Ottikon bei Kempththal.

Wie lautete Ihr Berufswunsch als Kind?

Als Kind wollte ich Nationalpark-Ranger in Kanada werden. Outdoor zu arbeiten und dabei täglich eine fantastische Fauna und Flora zu erleben, hat mich damals wie auch heute fasziniert.

Ihre erste Schallplatte/CD?

Die erste Schallplatte war Animals von Pink Floyd, meine erste CD dann The Monty Alexander Trio Live at the Montreux Festival.

Welches Instrument spielen Sie/möchten Sie gerne spielen können?

Hier hatte ich leider als Kind zu wenig Geduld, ein Instrument zu lernen; vielleicht hole ich es nach, wenn ich pensioniert werde. Da ich ein sehr grosser Blues-Fan bin, würde es wohl Gitarre werden.

Ihre grösste Stärke?

Wenn man mehr als 25 Jahre in den Bereichen Kommunikation und Investor Relations verbracht

hat, dann muss man sicher in der Lage sein, ein Thema zuerst gut zu erfassen – also ein guter Zuhörer sein. Dann muss man es in eine adressatengerechte Form bringen können. Da die Ansprechgruppen sehr unterschiedlich sein können, ist es zentral, aus verschiedenen Blickwinkeln auf eine Sache schauen zu können. Darin bin ich wahrscheinlich ganz gut.

Wie kommen Sie nach einem stressigen Tag zur Ruhe?

Als geborener Stadtzürcher habe ich mit damals 48 Jahren den Weg in den Thurgau in ein kleines Dorf bei Bussnang gefunden. Hier passiert alles etwas langsamer und vielleicht auch persönlicher als in der Stadt. Dies erlaubt mir, auch in stressigen Zeiten die Ruhe zu finden. Ein oder zwei gute Gin Tonic helfen dabei ebenfalls.

Mit welcher zeitgenössischen Persönlichkeit würden Sie gerne einen Nachmittag verbringen?

Nach den letzten zwei Jahren würde ich mich sicher sehr gerne einmal mit Alain Berset zusammensetzen und hören, wie er denn diese Zeit persönlich und abseits der Kameras, Mikrofone und Journalisten erlebt hat und was er heute anders machen würde.

Womit kann man Sie vertreiben?

Mit Unehrlichkeit, Überheblichkeit oder dogmatischen Positionen. Heute geht bei vielen Dingen das verloren, was ich als zentral empfinde: Authentizität, Verständnis für das Gegenüber und generell der gesunde Menschenverstand. Ja, ich glaube den gibt es wirklich!

Was war Ihre schlechteste Investition?

Die Erneuerung meines Fitness-Abos Anfang 2020. Zwar eine kleine Investition, aber dann leider mit null Return.

Wie lautet der beste Ratschlag, den Sie bisher bekommen haben?

Der kam vom viel zu früh verstorbenen Sergio Marchionne, mit dem ich von 1996 bis 2001 zusammen-

arbeiten durfte. Er sagte: «Seid immer bereit, dass wenn ihr am Morgen aufsteht, nichts mehr so ist, wie als ihr zu Bett gegangen seid. Versteht das dann nicht als Katastrophe, sondern nehmt die neue Situation mit dem grösstmöglichen Positivismus an».

Welchen Ratschlag fürs Leben würden Sie sich selbst geben, wenn Sie nochmals Kind wären?

Lebt das Leben jeden Tag und verschiebt nicht immer alles auf später. Das tönt banal und naiv, leider kenne ich genug Leute, die dies nicht machen oder gemacht haben und dann nicht mehr dazu gekommen sind.

Wofür geben Sie gerne Geld aus?

Nicht immer für notwendige Dinge. Gadgets, Fahrzeuge mit zwei und vier Rädern sowohl muskel, wie auch elektrisch- oder verbrennungsmotorbetrieben, gutes Essen und generell die angenehmen Dinge im Leben.

Das Wertvollste in Ihrem Leben?

Meine zwei Kinder Fabio und Selina.

Ihr grösster Erfolg?

Meine zwei Kinder Fabio und Selina.

Worüber ärgern Sie sich in der Unternehmenskommunikation bzw. in den Investor Relations (und warum)?

Generell nerven mich Situationen, wo ich mich verbiegen muss. Meiner Meinung nach muss man immer so nah wie möglich an den Tatsachen bleiben, sei es bei positiven oder auch negativen Inhalten. Clickbaits.

Wie würden Sie Ihren ökologischen Fussabdruck beschreiben?

Könnte besser sein (siehe Frage 13), aber ich arbeite daran (siehe Frage 1).

Berge oder Meer?

Beides.

Wein oder Bier?

Gin Tonic.

Hund oder Katze?

Jetzt noch Katzen, nach der Pensionierung auch noch einen Hund.

ÜBER DIE RUBRIK: AUF EIN WORT MIT...

Mit der Rubrik «Auf ein Wort mit ...» will «The Reporting Times» regelmässig bekannte Mitglieder der Reporting Community von ihrer ganz persönlichen Seite zeigen. Den Auftakt macht mit Michel Gerber ein bekanntes Gesicht und Urgestein der Kapitalmarktkommunikation.

IMPRESSUM

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

HERAUSGEBER
Reto Schneider

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT
Helen Gloor, Tibor Hanifl, Walter Thomas Lutz, Stefanie Matt,
Thomas Scheiwiler, Walter Vaterlaus, Carol Winiger,
Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN
FS Parker AG, www.fsparker.ch

ILLUSTRATIONEN
FS Parker / Marvin Osenda (Titelseite)
Anne Lück (Porträts), www.annelueck.com

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

PAPIER
RecyStar® Nature, 70 g/m²
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE
4800 Exemplare

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

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



Neid
hart/
Schön



Praktisch, notwendig, gut?

Kommen Sie mit uns ins Gespräch über die patenteste Erfindung seit dem Stuhl. Das meistverbreitete Kommunikationsmittel im Reporting ist heute das PDF. Wie lange noch? Wie stehen Sie dazu?

→ neidhartschoen.ch/PDF

