

The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



FROM SILOS TO SUCCESS

New regulations, technological progress and disruptive markets are forcing companies to rapidly adapt their business models. Ideal conditions are crucial for a successful adaptation to market forces – to proactively drive transformation and marshal the full potential of an organization. Much too often areas of competence in large companies still work in isolation. The integration and coordination of central and operational functions pose immense challenges, and the value of employees is frequently underestimated. Key factors for a successful transformation are an overarching objective and an open dialogue culture, shaped by cross-functional collaboration and shared knowledge.

Raus aus den Silos – Netzwerke als Erfolgsgarant?

Welche Formen der Zusammenarbeit versprechen am meisten Erfolg, wenn es darum geht, die aktuellen Herausforderungen bei der Transformation der Wertschöpfungsmodelle zu meistern? Prof. Heike Bruch beschreibt auf Seite 4, dass der Trend zu weniger Hierarchie, mehr Selbstorganisation und grösserer Eigenverantwortung ein Umdenken hin zur Netzwerkorganisation verlangt. Eine aktuelle Entwicklung ist auch, dass Nachhaltigkeitsabteilungen neu strukturiert und Nachhaltigkeitsthemen Teil der strategischen Diskussion werden. Was das in der Praxis heisst, erfahren Sie im Interview mit Solange Rouschop, CSO bei ABNAMRO Bank N.V. (vormals CEO von ABN AMRO Belgien), Seite 2-3. Investoren schauen immer genauer, ob und wie Unternehmen sich mit den von Nachhaltigkeitsaspekten bestimmten Marktkräften im Wettbewerb behaupten. Gian Marco Werro, Senior Equity Research

Analyst bei der Zürcher Kantonalbank, schreibt auf Seite 29, dass die Verantwortung der Unternehmen weit über die bloße Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts hinausgeht. Wie ein funktions- und bereichsübergreifender Ansatz die strategische Berichterstattung verbessert, erfahren Sie im Artikel von Sallie Pilot, Advisory Panel and Member of Stakeholder Insight Group FRC, Seite 5. Und in seinem Bericht aus der Praxis auf Seite 27 erklärt Dr. Klaus Hufschlag, Senior Vice President Sustainability Reporting & Controlling, warum die die DHL Group gute Erfahrungen damit gemacht hat, die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Finanzbereich anzusiedeln.

Eine inspirierende Lektüre wünscht
Walter Thomas Lutz



We should look for ways how
we can all prosper within the
limits of our planet.

SOLANGE ROUSCHOP
Chief Sustainability Officer
ABN AMRO Bank

→ Pages 2-3

DEZ 2023

7

CCR-WEBINAR (ÖFFENTLICH)
«ERKENNTNISSE AUS
DEM ZUKUNFTSLABOR DES
CORPORATE REPORTING
MONITOR»

Im Zukunftslabor werden in Recherchen, Experteninterviews, interdisziplinären Workshops und schliesslich auch in Befragungen Trends identifiziert, die das Reporting und den Stakeholder-Dialog herausfordern, um Szenarien für die Zukunft zu entwickeln.

corporate-reporting.com/event

FROM SILOS TO SUCCESS

Dufry's Travel Experience
Revolution takes off

By Philipp Haumüller and Maurus Lienhard

→ Page 8

ESG

Nature Risk is everyone's
business

by Natasha Santos and Tony Goldner

→ Page 12

INTERVIEW

Zusammenarbeit als
Erfolgsfaktor

mit Manuela Suter

→ Seiten 14-15

ESG

Worse than greenwashing?
Greenwashing and greenhushing

by Renat Heuberger

→ Page 21

“We make sure that we step up our pace and not relax, simply because we cannot afford it”

As Chief Sustainability Officer at ABN AMRO, Solange Rouschop focuses on finding business opportunities that contribute to sustainable top-line growth and building an integrated sustainability model to create impact for the bank and for its stakeholders. What are her aspirations? How important is integrated thinking? And how supportive can reporting be, in Solange's opinion?

By Tjeerd Krumpelman, member of the CCR advisory board



ABOUT: SOLANGE ROUSCHOP

Solange was appointed as Chief Sustainability Officer for ABN AMRO Bank in January 2023. In this role, she is responsible for driving the sustainability transition of ABN AMRO. During her extensive career spanning over 25 years, she has held various positions within ABN AMRO Bank. She has lived and worked in 6 different countries. In her last position, she was the Country Executive for ABN AMRO in Belgium and has held responsibility for sustainability in previous positions as well. She held multiple supervisory positions, among others as a Supervisory Board member for Triodos Mees Pierson, a joint venture between Triodos Bank and ABN AMRO Bank. Solange holds a Master's degree in Business Economics and is a Certified European Financial Analyst.

After having been CEO of ABN AMRO Belgium, you recently started your new position as CSO at ABN AMRO Bank N.V. What has been the main driver for leaving a manager's job and stepping into that new role?

Let me say first that the topic of sustainability has always been present in my career. Even when I was still at university, I remember taking several classes that focused on this theme. Later, when I was working as a product developer at ABN AMRO, one of the first products that I worked on was a green mutual fund that was set up to finance the development of a windmill park. Later, as Country Executive of Belgium for ABN AMRO, my responsibilities were more comprehensive. But even then, this broader managerial role also allowed me to take various initiatives in the sustainability domain. For instance, bringing our sustainable investment products into our bank in Belgium, investing in educating our staff on sustainable and impact investing, creating an impact program together with Ashoka and Accenture or entering into a partnership with Vlerick Business School to research ESG criteria for SMEs. Working together with one of our clients and two other banks to create an impact event and much more.

So, for me, looking back, the pathway to becoming the ABN AMRO CSO has been a very logical trajectory. Taking on this role gives me the opportunity to embed our sustainability agenda across all business segments and all supporting functions of the bank.

The role of CSOs has changed in the recent years. What are the characteristics of a modern CSO and which are his/her main tasks?

As CSO of ABN AMRO, I am responsible for the transition to sustainability that we are making together with our clients. I think we should look for ways how we can all prosper within the limits of our planet. That also means that I look at sustainability in a broad sense: climate, social impact, circularity, biodiversity and human rights. And I say “together with our clients” because that is how we can make the biggest impact to improve overall sustainability and reduce our common carbon footprint in particular.

As you know, our own carbon footprint as a bank is relatively small, but the carbon footprint of our clients can be huge. So it's very logical that we focus most of our efforts on working together with clients who are faced with clear sustainability challenges. This is reflected in our climate strategy that we launched in December of 2022. There we identify the five most carbon-intensive sectors on our balance sheet and define clear trajectories to get our clients in those sectors on a pathway to net-zero in 2050, as prescribed by the Net-Zero Banking Alliance (NZBA). Also we have set intermediate targets for these five sectors for 2030. And we will add more sectors over time until we cover the entire ABN AMRO balance sheet.

Now, I see it as my responsibility to ensure that we reach those goals. That means that as CSO I will work closely together with our client units to

make sure that we step up our pace and not relax, simply because we cannot afford it.

What are your aspirations in that new role and where do you see the highest potential for transformation?

I believe our job is to facilitate our clients and support them in their transition to sustainability as we have outlined in our strategy, with a specific focus on climate, circular economy, biodiversity and social impact. Be it our commercial and corporate clients who want to transform and future-proof their businesses, or help our mortgage clients improve the energy efficiency of their homes. Our loan books are the projected image of the real economies we serve. And I know that we do have influence on our clients; more so on our SME clients than the multinationals we serve, but we do have impact. Through the products we offer, the conditions we set, the questions we ask, the dialogue we have with them.

However, contrary to what some seem to believe, we cannot dictate to our clients what to do or not to do and I believe that excluding them from the transition that we are all going through does not solve any real problem. I think we should remain engaged with those clients for as long as necessary and possible, to talk to them about using the people lens in their transition to sustainability and to stimulate them to engage with the vulnerable people in their supply chain on a just transition. Show them how to connect the E and the S. And we as business

leaders have to use the G of ESG. We need governance to make sure that the E and the S are connected to each other in this transition. To build on social cohesion. Because we simply won't go far if we cannot stay together on this journey.

How does the organizational structure of ABN AMRO look like with regard to your role?

I have group-wide responsibility for all sustainability related policies, including our own performance, which we call Lead by Example. I report directly to the CEO of ABN AMRO, I have a standing invitation to the meetings of our Executive Board and I preside over the Group Sustainability Committee that discusses and advises on all group-wide sustainability issues.

How do you assure that the necessary expertise is present in the board and EC of the company and considered to be a main pillar of the strategy?

It is important that the board members are up to speed when it comes to knowledge and developments in the field of sustainability. Sustainability is therefore an important part of the permanent education program of the Executive Board and Supervisory Board. Our bank has also set up a delegated board committee (Group Sustainability Committee) where this knowledge comes together for bank-wide decision-making and management.

« Sustainability is therefore an important part of the permanent education program of the Executive Board and Supervisory Board. »

How important is integrated thinking in this process and your professional life?

As far as I'm concerned, integrated thinking is crucial. As a bank, we have an impact on the sustainability components E, S and G, but also on our various stakeholders: our customers, employees, investors and society. For me, integrated thinking is about the trade-offs and balancing the different impacts we have. There are also many opportunities where we can make a difference as a bank. An example of this is what we call the just and inclusive transition on the housing market, which is

about making the sustainability of homes accessible to all our customers, taking into account assets and preferences.

It seems that CSOs are now more involved in investor meetings. How do you deal with this at ABN AMRO?

For me personally, this is a relatively new aspect of my work, as I was only appointed CSO of ABN AMRO per 1 January of this year. Having said that, we recognize that sustainability is becoming more and more top of mind, also to the investor community, specifically from an ESG point of view. And since sustainability has been core to our strategy, our CEO and our Investor Relations department are having these conversations already. Obviously I am looking forward to joining these conversations.

What are your thoughts about the ever-increasing regulatory environment? Will this push companies to develop a truly sustainable business model?

We see a genuine interest from companies to transform into more sustainable business models. And this has been the case for a number of years. What has changed is that the urgency to transform is now becoming more and more recognized. So, in my day-to-day business, I rarely encounter entrepreneurs who still deny that we have to make the shift towards a more sustainable economy and reduce our carbon footprint. So the good news is: most companies want to transform themselves, they do not need a regulatory incentive. In one of my first weeks as CSO, I was also in a good conversation with an institutional investor on the relevance of ESG and regulation from their perspective.

Clear guidelines from regulators do help businesses in planning and executing their transition. And it helps us in the conversations we have with our customers. After all, the most important thing for entrepreneurs is having a clear understanding of the required direction of travel and criteria for success. So I have a lot of trust in the goodwill of business owners and their capabilities to rise to the great challenges of our time, of which climate change is arguably the most prominent. We simply cannot afford not to succeed.

Can reporting be a supportive element and where are its limits?

Reporting can definitely support all this, as it helps us to identify where we are doing well and where there is still room for improvement. Reporting has a disciplinary effect on a company and it creates a level of transparency to the outside world on our performance on sustainability. We can also support new developments in reporting, for example as we

have done on human rights disclosures since 2016 and on impact reporting since 2018.

What makes you particularly sustainable in your private life?

I really try to practice what I preach when it comes to living in a sustainable way as much as possible, while at the same time I also acknowledge that I can always do better. For instance, I have been a vegetarian for many years, but it would be better to be vegan. I travel by train as much as possible but I also drive an EV, which is better than driving a combustion car, but worse than owning no car at all. And I live in an old historic house that we have renovated completely to become as energy efficient as possible. But perhaps it would be better to live in a smaller house with the same energy efficiency. So, I would say I'm honestly doing my best, and I'm also aware there's always more that can be done. And in my latest efforts, I started to grow my own vegetables and stimulate as much as possible biodiversity in my garden. Beyond my role, I try to bring a degree of financial literacy to street children, particularly in Mumbai.

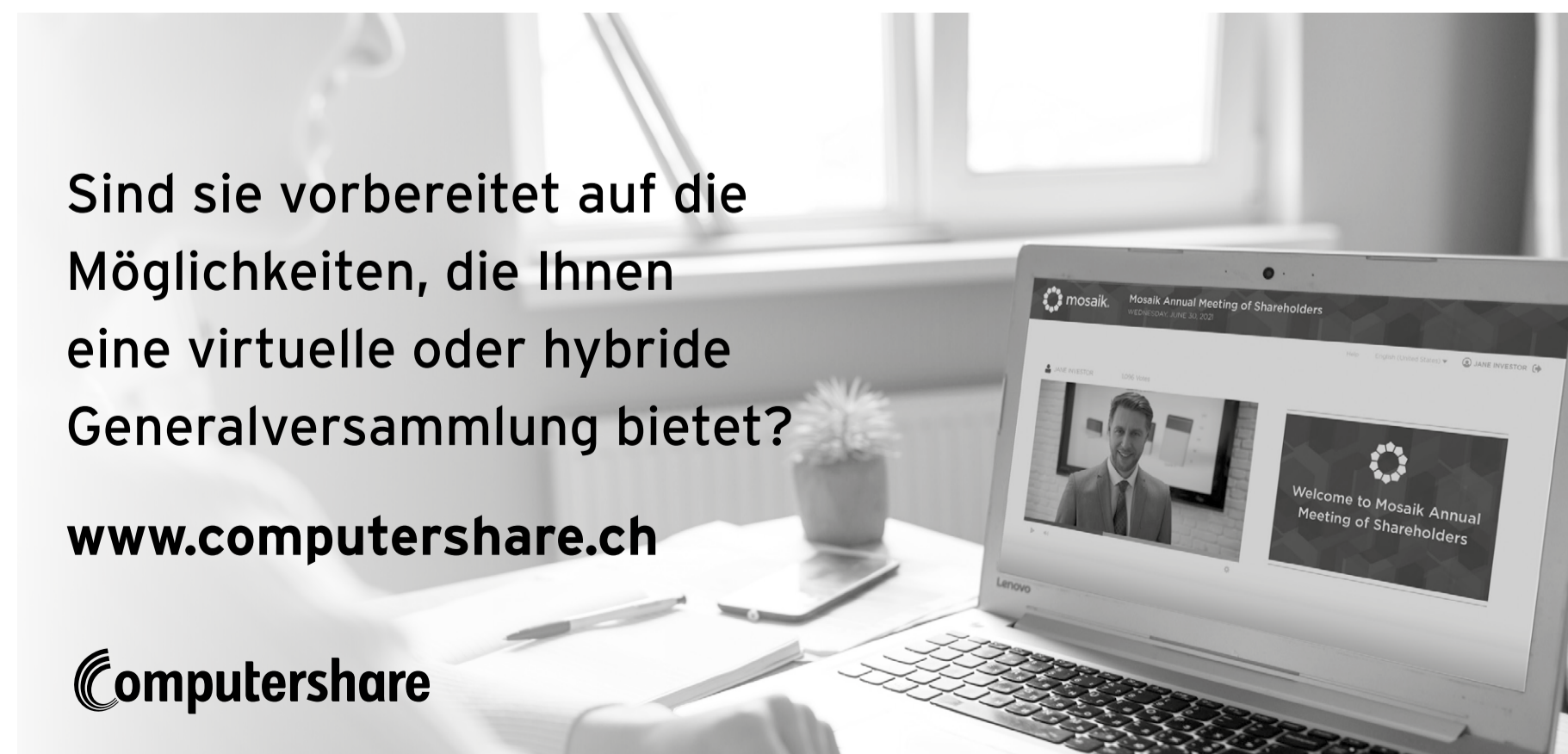
« Reporting has a disciplinary effect on a company and it creates a level of transparency to the outside world on our performance on sustainability. »

What are you most proud of when you look back on your career?

I'm not a person who looks back too much, I'd rather look forward. My current position as CSO makes me particularly proud of ABN AMRO as a bank, because in my view, by creating this role the bank has given flesh and bones to our purpose: “banking for better for generations to come”. As CSO, I can give voice to our purpose in my discussions with all stakeholders of the bank from the level of our Executive Board to our discussions with clients, colleagues, investors and society at large. Looking forward to the future from that standpoint, I am confident that ABN AMRO is very well positioned to help our clients to make the transition to a more sustainable economy and society together.

Sind sie vorbereitet auf die Möglichkeiten, die Ihnen eine virtuelle oder hybride Generalversammlung bietet?
www.computershare.ch

Computershare



SHARED Leadership

Geteilte Verantwortung durch moderne Führung

Die Arbeitswelt unterliegt tiefgreifenden Veränderungen, angetrieben von Megatrends wie Digitalisierung, Arbeitskräftemangel und Nachhaltigkeit, die Innovation auch in der Art der Zusammenarbeit erfordern. Um dies zu meistern, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich in Richtung einer Netzwerkorganisation zu wandeln. Dabei verlangen Trends wie der Abbau von Hierarchien, die Förderung von Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme ein Umdenken bezüglich der Führung.

Von Lena Rudolf und Heike Bruch



PROF. DR. HEIKE BRUCH
ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und leitet das Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM). Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Leadership, Energie & Engagement, gesunde Hochleistung und neue Arbeitsformen.



LENA RUDOLF
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Als Psychologin forscht sie auf dem Gebiet Shared Leadership in ambidextralen Arbeitskontexten.

Die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Transformation der Unternehmenskultur und -struktur

Damit Unternehmen nachhaltig erfolgreich bleiben in der heutigen Arbeitswelt, bedarf es eines Wandels – weg von jahrelangen isolierten Spezialisierungen und Trennungen von Arbeitsbereichen, hin zu einer vernetzten Organisation, in der gemeinsam innovative Lösungen erarbeitet werden und Verantwortung getragen wird. Ein zentraler Aspekt dieser Veränderungen betrifft die Art, wie Führung wahrgenommen und praktiziert wird. Die Teilung von Verantwortlichkeiten über Arbeitsbereiche hinweg, die Angst vor Veränderungen und der erfolgreiche Umgang mit komplexen Transformationsprozessen stellen Unternehmen vor grosse Herausforderungen. In diesem Artikel zeigen wir auf, wie Shared Leadership hilft, Silos aufzubrechen und Ressourcen zu bündeln, um diese grossen Herausforderungen zu meistern.

Shared Leadership – Das Teilen von Führungsaufgaben und Führungsrollen

Das herkömmliche Modell der vertikalen Führung, das durch eine hierarchische Führungskraft geprägt wird, genügt nicht mehr angesichts steigender Komplexitäten, schneller Verschiebungen und der Notwendigkeit für Innovation. Die Vorstellung, dass eine Person alle erforderlichen Fähigkeiten besitzt,

um diese Vielfalt an Herausforderungen zu lösen, weicht zunehmend der Idee von geteilter Führung. Diese neue Herangehensweise verteilt Führungsaufgaben und -rollen auf mehrere Teammitglieder, um von den Stärken jedes Einzelnen zu profitieren (Zhu et al., 2018). Ziel dabei ist es, ganzheitlich, nachhaltig und vernetzt zu arbeiten, wobei Wissen und Verantwortung gemeinschaftlich getragen werden. Shared Leadership ermöglicht es, vielfältige Perspektiven und Fähigkeiten zu vereinen, um sie bestmöglich gebündelt einzusetzen.

Das Zusammenspiel von hierarchischer und geteilter Führung als Erfolgsfaktor

In der Transformation zu einer vernetzten Organisation sind Unternehmen gezwungen, die herkömmlichen Normen von Hierarchie und Führung zu überdenken. Dabei ist ein hybrider Ansatz erfolgversprechend, bei dem die Vorzüge der vertikalen Führung (Orientierung von oben) bewahrt werden und diese mit den Facetten der geteilten Führungsdynamik (Teilen der Verantwortung, gegenseitiges Empowerment) kombiniert werden. Wie unsere diesjährige Shared-Leadership-Studie mit mehr als 5300 Befragten aus 73 Unternehmen zeigt, bleibt vertikale Führung ein wichtiger Hebel zur Förderung horizontaler Strukturen. Besonders inspirierende transformationale Führung fördert die Entwicklung von geteilter Führung. Durch die Kombination von hierarchischen und geteilten Führungsansätzen kann die Entstehung eines Führungsvakuums verhindert werden – eine Gefahr, die durch einen abrupten Abbau von Hierarchien ausgelöst werden kann. Dabei zielt ein synergetischer, hybrider Führungsansatz darauf ab, sowohl Effizienz durch Orientierung von oben als auch Innovation durch gemeinsame Befähigung zu fördern (Rudolf, 2023).

Erst durch das Teilen von Führung kann Verantwortung gemeinsam übernommen werden.

FÖRDERUNG VON WIRKSAMER GETEILTER FÜHRUNG DURCH VIER FAKTOREN

- Guidance:** Inspirierende hierarchische Führung gibt Shared-Leadership-Teams eine klare Orientierung.
- Shared Purpose:** Durch ein gemeinsames übergeordnetes Ziel können das Denken und das Arbeiten in Silos aufgebrochen werden.
- Shared Responsibility:** Eine klare Aufgaben- und Verantwortungsteilung verhindert, dass ein Führungsvakuum entsteht, sobald Hierarchien abgebaut werden.
- Social Capital:** Bereichsübergreifende Projekte, Events, Kommunikations- und Kollaborationsplattformen fördern den Austausch und die Vernetzung der Menschen.

Geteilte Führung durch einen gemeinsamen Sinn, geteilte Verantwortung und soziales Kapital fördern

In unseren Studien haben wir neben vertikaler Führung drei weitere Hebel identifiziert, die Shared Leadership fördern:

- Zunächst bildet eine gemeinsame Ausrichtung das Fundament für Motivation und Engagement über Generationen und Abteilungen hinweg. Ein klares Leitbild verbindet Mitarbeitende und lenkt ihre Energie auf gemeinsame Ziele (Barton & Bruch, 2021). Jedoch reicht es nicht allein, eine Vision zu entwickeln.
- Der zweite Hebel bezieht sich auf die strukturelle Veränderung der Zusammenarbeit und der Führung, die das Ziehen an einem Strang fördert: Das Teilen von Führungsaufgaben und -rollen. Die Annahme von Verantwortung durch jedes Teammitglied ermöglicht es, dass Führung erfolgreich geteilt wird. Damit jedoch keine Überforderung entsteht, braucht es Empowerment auf allen Ebenen, also die Befähigung von Teammitgliedern, Verantwortung zu übernehmen. Dabei ist das Potenzial der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu keinem Zeitpunkt zu unterschätzen.
- Der dritte Förderfaktor, das soziale Kapital, ermöglicht es, Ressourcen über funktionale und abteilungsübergreifende Grenzen hinweg zu bündeln, um gemeinsam holistische Lösungen zu entwickeln. Unsere aktuelle Shared-Leadership-Studie auf Basis der Untersuchung von 650 Arbeitsbereichen zeigt, dass der positive Effekt von geteilter Führung auf innovative Leistung stärker ist, wenn Unternehmen ein hohes soziales Kapital haben. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Vernetzung innerhalb eines Unternehmens als elementaren Hebel für einen ganzheitlichen Wandel.

Shared Leadership fördert eine kraftvolle Nutzung vielfältiger Blickwinkel und Fähigkeiten und setzt somit das volle Potenzial der Menschen frei. Dieser interdisziplinäre Führungsansatz ermöglicht uns, gemeinsam sogar die anspruchsvollsten Herausforderungen zu meistern.

Transforming Organizations Through Enhanced Corporate Reporting

In the dynamic landscape of modern business, addressing pressing challenges like climate change, biodiversity loss and equitable transitions demands a fundamental shift in societal mindsets and corporate conduct. Businesses, regardless of size or ownership, wield substantial influence over the world's fabric – from individuals to environments – through their offerings, operations and ecological impact.

By Sallie Pilot



SALLIE PILOT
has more than 25 years' experience in delivering strategic communications consultancy projects for a range of UK and international clients as a former owner, board member and the advisory, thought leadership and engagement lead of Black Sun Stakeholder Engagement Company. Sallie is currently a senior advisor with the Investor Forum and a member of the Advisory Panel and Stakeholder Insight Group of the Financial Reporting Council (FRC).

Key Challenges

As businesses grapple with increased transparency, stringent regulations and heightened stakeholder expectations, a transformative shift is unfolding. These problems we face require business transformation, and the old paradigms of isolated business functions and compartmentalized decision-making are no longer viable. While embracing this shift as a strategic and operational challenge, organizations must recognize reporting can act as a key catalyst for internal transformation.

The clamor for transparency drives accountability, propelling regulators, investors and stakeholders to insist on robust reporting. Indeed, transparency's essence lies in fostering internal change, making comprehensive reporting an indispensable cornerstone in the journey toward corporate transformation.

Board's Pivotal Role

At the heart of any transformation, regardless of industry or the sustainability matters a company faces, lies the indispensable role of good governance and the board of directors. Any transformation requires accountability, and these key stakeholders are entrusted with steering the organization through turbulent waters, setting the strategic direction and ensuring that the company's operations align with its overarching purpose. Having tone from the top is an important part of changing culture, so too is empowering employees to contribute; the board and senior management must spearhead the integration of various departments and functions, fostering collaboration and knowledge-sharing.

Defining Clear Purpose

Central to this transformation is the concept of a clear organizational purpose. Companies that have a well-defined purpose beyond profit maximization are better positioned to weather the storms of a fast-paced market environment. A compelling purpose not only serves as a unifying force, guiding employees and stakeholders alike, but also provides a framework for responsible and sustainable decision-making.

TOP-CLASS EXPERTS ON THE CCR ADVISORY BOARD

Sallie Pilot is a member of the CCR advisory board. The internationally positioned advisory board acts as a sparring partner in the identification and classification of trends and in the further development of CCR formats, as well as promoting exchange and networking among experts and prominent figures on an international level.

Find out more about our advisory board here: corporate-reporting.com/team/beirat



Embracing a more integrated and comprehensive approach to corporate reporting is not without its challenges. One of the foremost hurdles is breaking down the entrenched silos that often hinder effective communication and collaboration across departments. Overcoming this requires a shift in mindset and a commitment to fostering an organizational culture that values transparency and shared objectives. Whether a small or large company, a multidisciplinary team is required to understand, meet and act on the widening expectations of business in a joined-up way. Moreover, the landscape of regulations and legislation continues to evolve, and the increased focus on environmental, social and governance (ESG) issues requires organizations to adapt their reporting practices to include these critical dimensions.

Key Benefits

The benefits of transitioning from silos to a more holistic approach to corporate reporting are multifaceted. Firstly, improved collaboration and information-sharing across departments lead to more informed decision-making. When insights from different corners of the organization are synthesized, the result is a richer understanding of challenges and opportunities, enabling the company to respond more effectively.

Secondly, enhanced transparency builds trust among stakeholders. As companies open their books and provide comprehensive insights into their operations, investors, customers and the wider public gain confidence in the organization's commitment to ethical and sustainable practices.

Thirdly, by integrating ESG considerations into their reporting, companies are better equipped to navigate the changing expectations of socially conscious employees, consumers and investors. Such organizations stand to gain a competitive advantage by aligning their values with those of their stakeholders.

The Way Forward

Transitioning from silos to success through enhanced corporate reporting is not a one-size-fits-all endeavor. Each organization's journey will be unique, influenced by its industry, culture and strategic goals. However, the overarching principles of collaboration, transparency and purpose-driven decision-making remain constant. As the market environment continues to evolve, businesses that adopt a holistic approach to corporate reporting are better positioned to thrive. By breaking down silos, embracing ESG considerations and cultivating a collaborative culture, organizations can navigate challenges with resilience and seize opportunities with agility. With the board, senior management and employees working in harmony towards a shared purpose, success becomes not just a destination, but an ongoing journey of growth and innovation.

Top Tips for Corporates

1. Customized trajectory: every company's transformation is as unique as its business model, structure and culture. Define a compelling purpose that aligns with your values, serving as a guiding light. Recognize that different business units within your organization may require distinct strategies based on geography, industry, workforce and management.

2. Empower leadership: equip senior management and the board with the tools and resources needed to champion the shift towards integrated reporting. Their commitment is pivotal to the success of this endeavor.

3. Engage stakeholders: actively seek input from a diverse range of stakeholders, including employees, customers, investors and community members. Their perspectives can provide valuable insights and inform strategic decisions.

4. Cultivate a collaborative culture: cultivate an environment where departments seamlessly collaborate and share information. Cross-functional teams and regular inter-departmental meetings facilitate this cultural shift. Provide training for effective collaboration and integrated reporting.

5. Focus on what's material: concentrate on pertinent issues aligned with your business, strategy and purpose. Holistically assess relationships with key stakeholders for meaningful discussions about risks, opportunities and future impacts.

6. Integrate ESG considerations: embed environmental, social, and governance factors into your reporting framework. Recognizing the connection between financial and non-financial performance prepares you for evolving stakeholder expectations.

7. Invest in data and tech: data quality is paramount; invest in data collection tools, technology and assurance processes. This enhances reporting efficiency, reduces errors, and fosters informed decision-making.

8. Embrace imperfection: transformation involves uncertainty. Create room for experimentation, innovation and adaptive processes aligned with your core purpose.

9. Be authentic: transparently share accurate information with stakeholders on performance, goals, and challenges. Building trust and credibility empowers an engaged workforce, informed customers and supportive investors.

10. Collaborate for transformation: collective effort drives transformation. Engage with stakeholders, colleagues and industry initiatives to promote systemic change and address emerging issues.



Die Kür ist Pflicht

Bisher bot jedes Berichtsjahr börsenkotierten Unternehmen die Chance, mit durchdachten Inhalten und transparenter Kommunikation Vertrauen zu schaffen und die Markenidentität zu stärken. Doch was früher Kür war, ist nun Pflicht. Jetzt gilt es, Zahlen mit relevanten Fakten verständlich zu verknüpfen.

Erzielen Sie eine optimale Gesamtwirkung
Der Aufwand zur Beschaffung, Aufbereitung, Auswertung, Plausibilisierung und Veröffentlichung nichtfinanzieller Informationen ist nicht zu unterschätzen. Es lohnt sich, frühzeitig ein strategisch-konzeptionelles Vorgehen zu wählen und die Berichterstattung neu zu denken.

Wählen Sie einen kompetenten Partner
Die Aufgabe ist herausfordernd, aber nicht unlösbar. Mit dem richtigen Partner an der Seite wird Ihre Arbeit Früchte tragen – wie bei unseren Kunden, die regelmässig Spitzenplätze beim Schweizerischen Geschäftsberichte-Rating belegen. Nutzen Sie die Chance und kontaktieren Sie uns für eine kostenlose Analyse Ihres Geschäftsberichts und Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation.

linkgroup

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

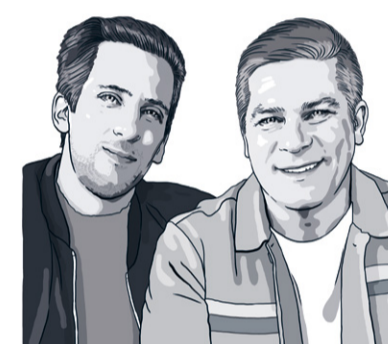
Wünschen Sie einen Austausch? Scannen Sie den QR-Code.



IT SMELLS LIKE TEAM SPIRIT

Wenn man Zusammenarbeit in einen einzigen Satz fassen müsste, so wäre es dieser:
There is no «I» in Team.

Von Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler



MIKAEL KROGERUS UND ROMAN TSCHÄPPELER
Der gebürtige Finne Mikael Krogerus und der Seeländer Roman Tschäppeler sind Absolventen der dänischen Hochschule «Kaospilots». Seit 2008 schreiben und zeichnen die beiden gemeinsam Kolumnen und Bücher. Ihre Werke wurden in 25 Sprachen übersetzt und verkauft sich weltweit millionenfach.

1. Probleme lösen

Jede Gruppe, egal, wie gut ihr Zusammenhalt ist, stösst früher oder später auf Widerstände, Meinungsverschiedenheiten und Misserfolge. Die guten Teams unterscheiden sich von den schlechten darin, dass sie Wege finden, die Hindernisse zu überwinden.

2. Ziele erreichen

Ein Team ist eine Zweckgemeinschaft. Man kommt zusammen, um etwas zu erreichen, das man allein nicht schaffen würde. Das verbindende Element ist das Ziel.

3. Vertrauen schaffen

Menschen in eine Gruppe zu stecken, macht sie noch nicht zu einem Team. Ein Team muss zusammenwachsen, eine gemeinsame Grundlage und eine gemeinsame Sprache finden. Es muss sich organisieren. Der Grundstoff: Vertrauen.

4. Flexibel bleiben

Die Erfahrung lehrt: Manchmal muss man alle Pläne über Bord werfen und das Gegenteil machen.

(Auszug aus: Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler «Zusammenarbeiten. Ein Wegweiser, um gemeinsam Grosses zu erreichen», Kein & Aber Verlag).

BUCHTIPP «ZUSAMMEN- ARBEITEN»

Bei Zusammenarbeit denkt man schnell an Sitzungen, Teambuilding, Rollenverteilung und Feedback. Das ist richtig und wichtig, aber eigentlich geht es um viel mehr. Um grundlegende Fragen der Zusammenarbeit, über die selten gesprochen wird: Wie arbeite ich mit Leuten zusammen, die ich nicht mag? Wie entscheidet man in einer Gruppe, wenn nicht alle der gleichen Meinung sind? Dieses Buch gibt Anstösse fürs Zusammenarbeiten.

Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler, «Zusammenarbeiten. Ein Wegweiser, um gemeinsam Grosses zu erreichen», Kein & Aber Verlag. Erschienen am 13. Oktober 2022.

Man kann das als einen typisch amerikanischen One-Liner abtun. Man kann aber auch ein wenig darüber nachdenken. Denn ist es nicht so, dass man allein in der Regel nichts ist? Alles, was wir Menschen erschaffen, ist, wenn wir genau hinschauen, ein Gemeinschaftsprozess. Nur äusserst selten erreichen wir etwas wirklich allein. Und selbst wenn, gelingt das nur, weil andere es uns ermöglichen. Weil sie uns den Weg ebnen, uns den Rücken freihalten oder weil wir erst in ihrer Gegenwart besser wurden, als wir eigentlich sind.

Sogar Solobergsteigerinnen oder Solisten arbeiten nicht allein. Auch sie brauchen ein Team, das sie unterstützt, coacht, versorgt. Und selbst die, die sich keine Entourage leisten können, brauchen jemanden, der die Kinder versorgt, während sie trainieren, und jemanden, der sie in den Arm nimmt, wenn sie am Boden sind.

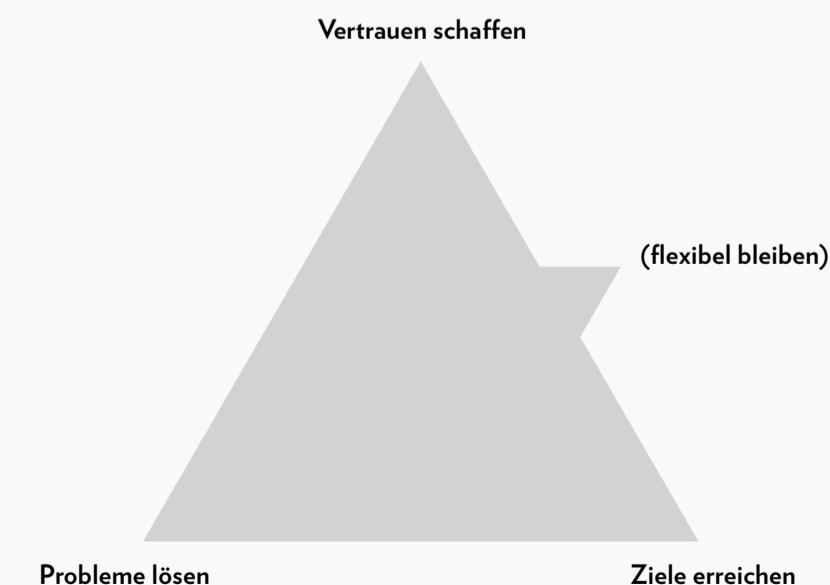
Es ist eine der Lehren, die sich die produktive Arbeit von der reproduktiven Arbeit abschauen kann. Der produktive Sektor ist konkurrenzbasiert – also alles, was hergestellt und verkauft wird. Man glaubt, dass der Beste sich durchsetzen wird. Der reproduktive Sektor ist indes kollaborationsbasiert – also Familienarbeit, Fürsorge, Beziehungspflege. Wir verstehen intuitiv, dass hier niemand gewinnen kann, sondern dass umgekehrt keiner verlieren darf und man deshalb zusammenarbeiten muss.

Dieses Verständnis sickert langsam in die Privatwirtschaft. Auch wenn noch immer das einzelne (in der Regel männliche) Genie idealisiert wird, so wird doch in fast allen Branchen inzwischen Teamfähigkeit als zentrale Kompetenz erwartet. Eher selten liest man Stellenausschreibungen für Eigenbrötler oder Einzelgängerinnen.

Die Fähigkeit zusammenzuarbeiten wird fast überall verlangt, aber fast nirgendwo unterrichtet. Verrückterweise geht man davon aus, dass man es von Natur aus kann, im Vorbeigehen lernt – oder eben nicht. Die Wahrheit ist: Zusammenarbeiten ist keine Charaktereigenschaft, es ist eine Fertigkeit.

Orientieren kann man sich an folgenden vier Bereichen:

DAS HEILIGE TEAM-DREIECK



Dufry's Travel Experience Revolution takes off

In early July 2022, Dufry announced a business combination with Autogrill. The ambition of the business combination is to have a lasting impact on the travel retail & F&B industry by refining the experience for travellers, and create synergies for the newly combined Group. Announcing the leadership representatives of both companies as well as creating a 'One Team/One Company' spirit were key first steps of the integration process.

By Maurus Lienhard and Philipp Haumüller



MAURUS LIENHARD co-leads the Integration Management Office for the business combination of Dufry and Autogrill. He holds the position Chief Strategy & Transformation Officer of the combined Group since the beginning of 2023 with responsibilities in Strategy & Transformation, M&A, Corporate Communication and Innovation / Corporate Venture Capital. Maurus holds a Master in Accounting and Finance from the University of St. Gallen.



PHILIPP HAUMÜLLER co-leads the Integration Management Office for the business combination of Dufry and Autogrill. He leads the Treasury department of the combined group since May 2023 and has previously been Dufry's M&A and Corporate Development Head for nearly 10 years. Philipp holds a PhD from the University of Basel (Economics), is a Chartered Accountant (Switzerland) and a CFA Charterholder.

Travel industry changes set the scene for a business combination

The global travel industry is coming out strongly from the most severe crisis it has ever experienced, and while in some parts of the world the recovery process is still underway, travellers confirm their propensity to travel as well as to spend more than before the pandemic. Another important driver are the favourable market dynamics as global passenger traffic is expected to increase significantly over the next decades, having the effect of continuously expanding the customer base.¹

On top, comprehensive market analysis covering all major stakeholders, identified important changes in travellers' expectations and shopping behaviour. Customers care for more individualized offers and tailored services, which cater for their personal needs and preferences at any specific moment of their journey. This includes new hybrid formats, which combine retail and F&B assortments into a holistic travel experience.

Combining the businesses

The newly combined Group features a complementary strategic fit, supporting the company's new long-term strategy and redefines the boundaries of the industry by focussing on experiences, digitalization and innovation.

Shortly after the announcement of the combination with Autogrill, Dufry presented its new strategy called Destination 2027.² With its first strategic pillar clearly focussing on customer-centricity and providing travellers with a redefined, holistic travel experience that reflects evolving consumer trends, the combined Group features an enlarged portfolio. Next to the traveller centricity, the other three key pillars of the strategy are geographical diversification, operational improvement culture and ESG – all powered by the Groups' employees.

Step one – explain, listen and answer questions

Although the business combination was announced in July 2022, the integration process could only be launched in the following February, when the transaction was officially closed upon receiving approvals from antitrust authorities. The senior leadership embarked immediately on a roadshow visiting the main headquarters and regional offices of the two entities in Europe and the US. While such a business combination presents many opportunities, there may also be uncertainties, for instance for employees. The roadshows played a crucial role to launch the 'One Team' mind-set and the leadership team has in person explained the rationale of the combination to the employees. The town halls have also featured Q&A sessions allowing for an interactive engagement with employees.

Operating Model and Organizational Design

The work of the work-streams provided key inputs in understanding and defining the future ways of working, developing the corresponding global organization for the team leading each work-stream. The appointed leaders on level "CEO-2" were then in charge to further fine-tune their teams. The new organizational structure follows the principles and requirements to execute the Group's strategy Destination 2027.

New branding ahead

To symbolize the new Group, a new brand and visual identity will be defined – a key milestone for all employees to share a common "home" and to reinforce the 'One Company' approach. The new brand name and identity will reflect the enlarged offering, provide a clear reference to a holistic travel experience for customers and online communities, and substantiate the 'One Team' mind-set for all employees.

Challenges and opportunities of the integration

Whilst Dufry has considerable experience in post transaction integration, there are certain key challenges. One aspect for instance, is the fact that from the transaction's announcement until the closing, several months elapse, during which for legal reasons no actual implementation steps, formal plans and initiatives can be executed. This is a difficult period, even more so for employees who need to cope with a certain level of uncertainty with respect to the implications on their jobs.

Understanding and examining existing processes, operating models, and finding a common way of working posed particular challenges in this integration. Typically, travel retail and F&B offerings require distinct capabilities and processes even when handled in the same location (i.e. an airport). This needs to be reflected in the organizational setup and workflows going forward. Finally, the key challenge is to protect daily operations from disruption by the additional workload generated by the integration work.

The combined entity is an incredible opportunity for all stakeholders, bringing a unique new scope by including travel retail and F&B. By bringing together the two complementary entities, the aim is to extract more than the sum of the two and revolutionize the industry.

¹ACI World – an airport association – is forecasting the world's airports will handle 19.3 billion passengers in 2041, nearly triple 2022's total.

²www.dufry.com/en/company/our-strategy

Combined expertise represented in the Integration Management Office (IMO)

The integration process is driven by a dedicated IMO with the aim to ensure a seamless transition, leveraging each other's strength and to build a joint organization. Accordingly, leaders from both companies are represented in the IMO to ensure that both travel retail and F&B expertise are considered and that at the same time the cultural aspects of this transformational journey are addressed. Key overarching work-streams are structured globally i.e. definition of the operating model & organizational design, culture and change management, communication and technology, while functional work-streams are covered globally or regionally. The initial weeks and months focussed on:

- Discovery: Understand how work was performed in each entity
- Planning: Develop preliminary action plans for key projects and ways of working
- Coordination & Prioritization: Coordinate across functional silos and identify interdependencies
- Launch and harvest quick wins: Start executing, mitigating risks and accelerating value creation (synergies)

Weekly integration calls and physical meetings foster the creation of a 'One Team' spirit.

While each work-stream drives its own initiatives, weekly integration calls ensure priority alignment, interdependency identification and progress tracking. Additional physical meetings support teams in having dedicated time together, allow for a mutual understanding of the cultures and foster the creation of a 'One Team' spirit.

Furthermore, the IMO put efforts in a dedicated communication plan to keep all employees regularly informed on the project status. Additionally, a culture survey was conducted to give insights on the current values and identify expectations for the combined Group.



ENABLING STAKEHOLDER EXCELLENCE AND VALUE CREATION

RBI, GRI, TCFD, ESRS, CSRD, ISSB, SASB, VBA: stuck in the ESG jungle?

Separate, combined, integrated: do you have a reporting strategy?

Machine readability: do you speak XBRL?

The CCR Helpdesk answers questions for members



Our CCR Helpdesk is always there to answer your reporting questions!

17th October 2023

EUROPEAN COMPLIANCE AND ETHICS CONFERENCE

Europe's largest conference on compliance and ethics



REGISTER NOW FOR FREE

8.000+ Attendees	2.500+ Companies	150+ Countries	20+ Speakers	20+ Sessions & Keynotes
---------------------	---------------------	-------------------	-----------------	----------------------------

Initiated by EQS GROUP

VOM SILODENKEN ZUM INTEGRIERTEN REPORTING

Die ETH Zürich ist eine der führenden technischen Hochschulen der Welt. Sie ist dezentral organisiert und möchte die Vielfalt in der Einheit bewahren. Davon geprägt war auch die Weiterentwicklung der Berichterstattung. Sie war von der Evaluation bis zur Produktion breit abgestützt, was sich schon im Projektverlauf als entscheidender Erfolgsfaktor herausstellte. Das Ergebnis: ein integriertes, strategisches und digital getriebenes Reporting.

Von Katharina Kukiolka, Andrea Lingk und Christoph Schmidt

Anders als in börsenkotierten Wirtschaftsunternehmen ist die Wertschöpfung an der ETH Zürich nicht primär finanziell und im Detail quantifizierbar, sondern nimmt verschiedenste Formen an. Daher muss die Berichterstattung auf möglichst klare Weise die Wertschöpfung der ETH zielgruppengerecht vermitteln und den Zugang zu den relevanten Informationen sicherstellen.

Das Weiterentwicklungsprojekt startete Mitte 2021 mit drei institutionellen Berichten – dem Geschäfts-, dem Nachhaltigkeits- und dem Diversitätsbericht – und dem Auftrag der Schulleitung, die Berichterstattung neu zu konzipieren. Dazu wurden Interviews mit den sieben Mitgliedern der Schulleitung geführt. Diese erwiesen sich als entscheidend für den Erfolg des Projekts, da sie eine wichtige Einbindung und somit Unterstützung durch das Management darstellten. Konsens herrschte bei folgenden Punkten: Der Umfang der Berichte sollte reduziert und die Kosten und der Nutzen überprüft werden. Synergien sollten genutzt und die digitale Präsenz ausgebaut werden.

Evaluation und Best-Practice-Vergleich

Die umfassende Evaluation, die vom Center for Corporate Reporting (CCR) eng begleitet wurde, analysierte akribisch die Ausgangslage und den Handlungsbedarf. Ein vierköpfiges Kernteam, das die Bereiche Finanzen, Kommunikation, Nachhaltigkeit und Diversität vertrat, leitete die Evaluation. Da drei der Mitglieder zuvor die institutionellen Berichte verantwortet hatten, war eine ganzheitliche Sichtweise gewährleistet. Das Kernteam traf sich wöchentlich und sorgte für eine sinnvolle Aufteilung der Verantwortungsbereiche.

Vertreter:innen aller Schulleitungsbereiche wurden regelmässig auf den neuesten Stand gebracht. An der neunmonatigen Evaluation waren sie unter anderem durch ihre Teilnahme an mehreren Workshops aktiv beteiligt. Vergleichbar mit der Einbindung der Schulleitung zu Beginn war auch dieses Vorgehen von grosser Bedeutung für den Projektverlauf: Unterschiedliche Bedürfnisse konnten diskutiert und die Expertise verschiedener Bereiche genutzt werden. Die Evaluation umfasste darüber hinaus

interne und externe Vergleiche, darunter Peer-Vergleiche mit Schweizer Hochschulen und Best-Practice-Analysen mit renommierten nationalen und internationalen Institutionen. In guter Wissenschaftstradition endete die Evaluation mit einem halbtägigen Expertenpanel. Der Aussenblick bekräftigte die Notwendigkeit einer integrierten, strategischen und digitalen Berichterstattung. Der Abschlussbericht der Evaluation wurde schliesslich durch die Schulleitung gutgeheissen und bildete mit vier Handlungsempfehlungen die Grundlage für die darauffolgende Umsetzungsphase: i) Integration der Berichte in einen Hauptbericht, ii) Ausrichtung an der Strategie der ETH Zürich mit Darstellung des Wertschöpfungsmodells und der Vermittlung strategischer Botschaften, iii) Digitalisierung mit einer ansprechenden Landingpage sowie iv) eine prägnante Printversion.

Eine herausfordernde Umsetzungsphase

Für das gut eingespielte Kernteam ging es nun darum, die Umsetzungsphase optimal zu beginnen. Drei Arbeitsgruppen wurden ins Leben gerufen, um die Handlungsempfehlungen umzusetzen. Die Mitglieder des Kernteams leiteten diese Arbeitsgruppen, um den Wissenstransfer zu gewährleisten.

Der integrative Ansatz der Projektorganisation wurde während der Umsetzung beibehalten. Das Wertschöpfungsmodell als zentrale strategische Grundlage wurde zunächst von einer kleinen Projektgruppe entwickelt und anschliessend unter breiter Mitwirkung konsolidiert. Der interne Nutzen des Wertschöpfungsmodells wurde dabei bereits deutlich: Es wurde ein gemeinsames Verständnis zwischen den beteiligten Hochschulbereichen geschaffen, das die tägliche Arbeit über den Geschäftsbericht hinaus bereichert. Extern erwies sich das Modell als starker strategischer Leitfaden für die Berichterstattung.

Der integrative Ansatz erstreckte sich auch auf die digitale Umsetzung. Die Verantwortlichen für Branding, Webrichtlinien und Barrierefreiheit wurden in die Arbeitsgruppe involviert und stellten sicher, dass die entsprechenden Vorgaben eingehalten wurden. In Zusammenarbeit mit der Digital-

agentur FS Parker wurden für das traditionell papierorientierte Reporting der ETH Zürich Mitte 2022 die Weichen für die digitale Transformation gestellt. In zahlreichen Workshops mit Beteiligten aus unterschiedlichen Bereichen wurden die Digitalisierung und die visuelle Umsetzung des Wertschöpfungsmodells erarbeitet. Gut strukturiert und mit kreativen Lösungen konnte FS Parker trotz anspruchsvoller Vorgaben ein für beide Parteien äusserst zufriedenstellendes Ergebnis realisieren.

«Key Takeaways»

Mit einer kontinuierlichen Einbindung der wichtigsten Akteur:innen und dem klar definierten Auftrag seitens der Schulleitung wurde die Basis für den Erfolg und die Weiterentwicklung gelegt. Das Projekt bestätigte und verstärkte auch die Werte der ETH Zürich: Inklusion, Offenheit und Respekt. Das war wichtig, aber nicht immer einfach in der Umsetzung. So sieht sich die ETH denn auch als Mikrokosmos der demokratischen Schweiz.

Für die Überwindung von Silos war es von zentraler Bedeutung, i) von Anfang an klare Entscheidungsprozesse zu etablieren, ii) eine aktive Beteiligung und Einflussnahme zu fördern und iii) eine Zusammenarbeitskultur zu pflegen. Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven sowie integriertes Denken und Handeln führen zu besseren Lösungen und brechen Silos auf.



KATHARINA KUKIOLKA ist eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin mit langjähriger Erfahrung im Finanzwesen. Sie ist Stabsmitarbeiterin des Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling und Co-Projektleiterin des ETH-Geschäftsbericht. Am Weiterentwicklungsprojekt der Berichterstattung der ETH war sie federführend beteiligt.



ANDREA LINGK ist Diplom-Designerin und verfügt über einen Master of Advanced Studies in Marketing Management und Business Development. Zuvor in verschiedenen Medienunternehmen tätig, ist sie als Visual Brand Managerin in der Kommunikationsabteilung der ETH Zürich angestellt und leitet seit 2017 die Geschäftsberichterstattung.



CHRISTOPH SCHMIDT ist gelernter Betriebs- und Volkswirt und verfügt über einen Abschluss von der Harvard Business School. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im internationalen Marktumfeld und in der Strategieberatung berät er mit der FS Parker AG als Geschäftsführer und Berater gestandene Grossunternehmen, KMUs und Start-ups in den Bereichen Unternehmensführung, Kommunikation und Marketing.

Grün und glaubwürdig: STOLPERFALLE GREENWASHING IM TRANSFORMATIONSPROZESS

Nachhaltigkeit ist im Kerngeschäft von Unternehmen angekommen. Die Herausforderung besteht darin, den rege verwendeten Begriff mit Taten zu belegen. Unternehmen sind gefordert, die Schaffung von ökologischem und sozialem Mehrwert konsequent in die eigene Value Proposition zu integrieren. Echte Produktinnovation, Transformationsbereitschaft und eine gelungene Kommunikation sind die Essentials für ein glaubwürdiges (Nachhaltigkeits-)Image. Die AMAG Gruppe entwickelt nachhaltige Mobilitätslösungen. Eine herausfordernde Aufgabe auch für die Nachhaltigkeitskommunikation.

Von Ina Walthert

Mobilität hat einen erheblichen Einfluss auf das Klima. Gleichzeitig ist Mobilität von zentraler Bedeutung für jeden Einzelnen und für die Gesellschaft. Neue, nachhaltige Mobilitätsformen sind gefragt. Das Kerngeschäft der AMAG Gruppe ist die individuelle Mobilität. Heute treibt sie den Wandel konsequent über die Entwicklung und Erweiterung ihres Geschäftsmodells. Die starke Vision, «sich zur führenden Anbieterin von individueller, nachhaltiger Mobilität zu entwickeln», ist Antrieb für die Entstehung von zukunftsorientierten Mobilitätslösungen. Nachhaltigkeit muss dafür in die Produkte und Dienstleistungen und in die betrieblichen Prozesse integriert werden. Die Basis dafür bildet das Nachhaltigkeitsverständnis der AMAG, das die Übernahme von ökologischer, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung konkretisiert, mit Zielen hinterlegt und in der Gesamtstrategie verankert. Elektromobilität und der Ausbau von erneuerbarer Energie sind wichtige Voraussetzung bei der Schaffung von neuen Dienstleistungsangeboten – im Wissen, dass die Mobilität nur im Zusammenspiel klimafreundlicher wird. Gleichzeitig werden betriebliche Prozesse mit Blick auf die Einsparung von Abfall, Wasser, Energie und Emissionen optimiert. Das erfordert, Kompetenzen aufzubauen und vorhandenes Know-how zu integrieren. Kurzum, der Transformationsprozess erfordert die Mitnahme und das Sensibilisieren der Mitarbeitenden, gleichzeitig die Anpassung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zuge der neuen Anforderungen.

Eine besondere Aufgabe kommt dabei der Kommunikation zu, die den Wandel begleiten muss. Für interne und externe Stakeholder kann die

Beurteilung des Fortschritts oft nur über die Kommunikation erfolgen. Die Kunst dabei ist, ehrlich, spannend und transparent über das eigene Tun zu sprechen und die Kommunikationsformate auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abzustimmen. Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ist der Begriff «Greenwashing» bereits in den 1970er-Jahren entstanden. Die heutige Aktualität der Diskussion liegt einerseits an der grösseren Informationsdichte rund um Nachhaltigkeit und andererseits am gestiegenen Bewusstsein der Konsumenten. Der Vorwurf des Greenwashings wird meistens dann laut, wenn Kommunikation und Marketing mehr versprechen, als an nachhaltiger Substanz vorhanden ist. Diejenigen, die Unternehmen Greenwashing vorwerfen, bemängeln die fehlende Konsequenz und Transparenz des Handelns. An dieser Stelle ist allerdings die Frage zu stellen, wie nachhaltiges Handeln denn genau zu definieren und zu bewerten ist. Hier lässt sich auf bekannte Konzepte und Theorien verweisen, die dies genau tun: angefangen bei der oft zitierten Brundtland-Definition für nachhaltige Entwicklung, den Sustainable Development Goals, dem Konzept der planetaren Grenzen oder dem 1,5-Grad-Ziel. Mit Standards wie GRI, CDP, IIRC oder SBTi – und je nach Branche und Stakeholdergruppe noch weiteren – haben Unternehmen eine grosse Auswahl bei der Konkretisierung von Zielen und der entsprechenden Berichterstattung. Auch die AMAG berichtet nach GRI und hat ein SBTi Commitment eingereicht. Die Anwendung dieser Standards fördert Transparenz und Vergleichbarkeit und ist Kernbestandteil von regulatorischen Rechenschaftspflichten. So gibt beispielsweise die GRI in ihren Standards klare Qualitätsprinzipien vor. Die sogenannten Principles of Content und Principles of Quality wären – sauber umgesetzt – eine Verbesserung vieler Berichte. Zur Fortschrittmessung und Qualitätsbewertung sind sie für ausgewählte Stakeholder geeignet, nicht aber, um das Attribut «spannend» in der Kommunikation einer nachhaltigen Unternehmenstransformation abzudecken. Hierzu muss die Kommunikation mit verschiedenen Formaten spielen dürfen, um Inhalte verständlich zu präsentieren. Diese Übersetzungsaufgabe ist schwierig, aber wichtig, zum Beispiel für das Verständnis von «Netto-Null». Eine Referenz auf den Klimabericht des IPCC wäre hier wenig hilfreich.

Wie schwierig diese Aufgabe ist, lässt sich an der aktuellen Debatte um Begrifflichkeiten wie

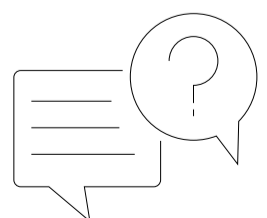
klimaneutral und CO₂-Kompensation illustrieren, die neu auch reguliert werden soll. Bei der Ausarbeitung einer Klimastrategie orientieren sich Unternehmen wenn möglich am Stand der wissenschaftlichen Debatte und verlassen sich auf deren Übersetzung in die skizzierten Standards, orientieren sich an Best Practices und ziehen Experten zurate. Macht die Debatte einen Sprung oder kommt man intern zu neuen Ergebnissen, muss auch das Unternehmen reagieren (inhaltlich und kommunikativ). Anpassung zu kommunizieren, erfordert Mut, der aber gerade für eine glaubwürdige Kommunikation so wichtig wäre (an dieser Stelle sei auch auf das Prinzip der Balance nach GRI verwiesen). Mit Blick auf die Debatte um «klimaneutral» hat die AMAG diesen Sprung gewagt und ihre Klimastrategie auf Kurs gebracht. In der Folge müssen Dokumente, Trainings und Webseiten angepasst und die Kursänderung erklärt werden.

Um Greenwashing zu vermeiden, müssen Unternehmen sich aufs Handeln konzentrieren. Dadurch wird die notwendige Substanz geschaffen, auf die gute Kommunikation aufbauen kann. Dieses Handeln umfasst nicht die blosser Existenz eines Nachhaltigkeitsberichts, sondern muss die Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die DNA des Unternehmens belegen. Das umfasst die SMARTe Zielsetzung in Bezug auf materielle Themen mit Einbezug der genannten Standards, aber vor allem echte Produktinnovation. Diese fängt dann an, wenn statt Produktlabels Produkte aus neuen Materialien entwickelt werden oder durch flexiblere Serviceangebote die effiziente Nutzung von Ressourcen gesteigert wird. Damit Innovation gelingen kann, müssen Silos überwunden werden. Nachhaltigkeit wurde bei der AMAG vor zwei Jahren bereits integriert implementiert. Das Team Sustainability arbeitet eng mit Ansprechpartnern in den einzelnen Units zusammen und baut Kompetenzen zusammen mit HR und Kommunikation auf. Eine wichtige Rolle kommt dabei auch unserer Transformationsmanagerin zu, die dafür sorgt, dass der Wandel in der Kultur verankert wird.

Transparent zu berichten, ist immer noch der beste Weg, sich gegen Greenwashing zu schützen. Für Unternehmen heisst das, die Bereitschaft an den Tag zu legen, ehrlich, auch über Herausforderungen und Rückschläge, zu informieren. Das schafft Platz für mehr Tiefe und erhöht zwangsläufig die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens.



DR. INA MARIA WALTHERT beschäftigt sich seit 15 Jahren mit Nachhaltigkeit in verschiedenen Kontexten und Branchen. Nach Stationen in der Wissenschaft und in der Beratung ist sie seit 2021 Head Sustainability der Schweizer Mobilitätsanbieterin AMAG.



CCR HELPDESK

Wir sind stolz darauf, dass wir die ETH während des gesamten Projekts als strategischer Sparringspartner begleiten und massgeblich zu dessen Erfolg beitragen durften.

Sie haben Fragen zu CSRD, Integrated Thinking, ESG und Nachhaltigkeit, Verantwortung und Governance, Stakeholder Relations, Digitalisierung, Standards und Frameworks oder Regulierungen?

Das CCR liefert Ihnen mit seinem Expertennetzwerk die Antworten. Der CCR Helpdesk ist stets für Sie da! Nur einen Klick entfernt.

www.corporate-reporting.com/helpdesk

NATURE RISK IS EVERYONE'S BUSINESS

Risk management is the cornerstone of any successful business. But few businesses understand their exposure to risk from nature loss. A new assessment and disclosure tool aims to change that.

By *Natasha Santos and Tony Goldner*

The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) helps business and finance to recognize and respond to nature-related risks while shifting efforts toward nature-positive outcomes. Additionally, the TNFD is committed to developing science-based targets for nature that will also support lower-cost implementations as metrics, data and tools improve over time.

In this Q&A, Natasha Santos of Bayer Crop Science speaks with Tony Goldner, CEO of the TNFD, about what the new tool means for the future of business and nature.



NATASHA SANTOS is VP, Head of Global Stakeholders Affairs & Strategic Partnerships at Bayer Crop Science and an industry leader transforming the future of sustainable agriculture.



TONY GOLDNER is Executive Director of the TNFD, a multi-disciplinary expert delivering innovative solutions for global development at the intersection of business, government and finance.

What problems does the TNFD intend to solve?

The TNFD seeks to accomplish two things. The first is to help tackle the global challenge of nature loss. Nature is the foundation on which our economies are built – and if nature disappears, so does our economy. The second is to make business and finance more resilient in the face of their dependencies on nature. As nature loss accelerates, business and finance are increasingly exposed to nature-related risks.

With disclosure of these risks, investors will have more information about which companies are exposed to nature risk and be able to make better decisions around how to deploy their capital. And if we can shift the flow of capital to better outcomes for nature, we should be able to contribute to tackling nature loss.

What steps does a business take in the TNFD process?

We're providing a set of disclosure recommendations that companies should disclose to investors. To do so means being able to identify and assess nature-related issues across four areas: their impact on nature; dependency on nature; risks to the company; and opportunities for the company.

Alongside the disclosure recommendations, we offer guidance on how to do the assessment work, which is essentially a risk management process. The goal of the TNFD is to make nature another aspect of prudent risk management by companies.

On the flip side, addressing nature can create new growth opportunities for companies through new products or services that can contribute to nature-positive outcomes.

How does the TNFD improve our understanding of nature-related risk and help companies from all sectors make more informed decisions?

Today, business models treat nature as an endless supplier of free resources. For example, we don't price in the clean water we use that serve our agricultural systems. By getting companies to understand their dependencies on nature, we can get them to recognize related risks. And companies are very good at assessing and pricing risk. That can help companies make better decisions to manage risk, which is in the interest of investors and finance.

Let's talk about building consensus. What does TNFD do to help align our collective interests regarding nature risk?

As we worked on the design and development of the recommendations, we recognized that the idea of nature risk is a new concept. We've had to think carefully about how we present the complexity of nature, and we think a natural capital approach is a sensible way for business and finance to relate to nature.

We've built the recommendations in an open innovation approach, with participants able to provide feedback on multiple draft versions. We've also had a lot of interest from government, civil society and Indigenous peoples and communities, all of whom have provided input into the process. It's been a huge learning experience, but a very rewarding one.

How might an agribusiness company employ TNFD in its operations?

We had over 200 companies pilot the draft TNFD. To understand their impacts and dependencies meant collecting a range of data about the state of nature specific to their locations. A grain grower, for example, might impact a location through pesticides that can affect soil and water quality.

Our view is that impacts and dependencies are symbiotic: your impacts today can amplify your dependencies tomorrow. So, it's important that agricultural companies understand the linkages between impacts and dependencies.

How is the TNFD modeled to account for different geographic, ecosystem and business contexts?

Nature is very location-specific, and your risks will depend on what ecosystem you're in. There are also significant differences by sector, because different business models are exposed to nature in different ways. To ensure the flexibility of the TNFD, we're publishing guidance for specific sectors and different types of ecosystems. These supplements will help adapt the TNFD to meet the needs of, say, an agribusiness company working in tropical rainforest or an energy company working in grasslands.

Of course, every business model is unique. The purpose of the guidance is to ensure companies are asking themselves the right questions about nature-related risks and how to best manage them.

Why is the TNFD framework the right way forward for plotting sustainable outcomes at the intersection of business, agriculture and nature?

What we've tried to do in developing the TNFD is not start with a blank piece of paper: instead we build on the wealth of tools and ideas that preceded it. We've leveraged a lot of work that's already been done and synthesized it into an integrated framework. Ultimately, the flexibility of the TNFD will allow companies in all sectors to better understand and address nature-related risks, improving outcomes for business and nature.

BAYER'S VIEW ON THE TNFD FRAMEWORK

At Bayer, we've long embraced new tools that improve outcomes for our business, people, and the planet. The TNFD helps us understand and respond to nature-related risks and opportunities across our operations, allowing us to focus sustainability investments on our most material risks. As uptake of the TNFD expands and the disclosure of non-financial data and respective metrics continues to grow, we anticipate managing this new framework in a more and more cost-effective way.

Meeting Extensive Sustainability Requirements with an Effective Strategy

Over the last 15 years, Bell Food Group has evolved from a Swiss meat producer into a leading European food company. This brings increasing responsibility and leverage to drive the food system in a more sustainable direction. In addition, the company is subject to CSRD, VSOTR, OR 964, LKSG, SBTi and OECD, amongst others, each of which is backed by a system of disclosure requirements and governance guidance. How to react to this complex situation without losing sight of the own strategic goals?

By *Marco Märsmann and Alexandra Sauer*



MARCO MÄRSMANN is Head of Quality and Sustainability at Bell Food Group Ltd. As a trained chef, the food industry is close to his heart. Based on continuous academic training, has taken responsibility for quality for over 20 years. This increasingly includes a holistic view of sustainability.



ALEXANDRA SAUER is Director Sustainability Consulting at LRQA. She focuses on developing and anchoring corporate sustainability strategies and non-financial disclosure practices. Her passion is to unite business relevance and impact based on real data and stakeholder expertise.

Back in 2020, Bell Food Group decided to build a robust sustainability strategy and governance. Given the experience that top-down prescribed targets do not necessarily evolve action, it should involve the various divisions and departments from the beginning. It aimed at representing the overall ambition of the group, while accounting for the realities and compliance requirements of the different customers, brands, divisions and regional markets.

Looking back, five success factors for the strategy process can be identified:

1. Governance. Initially a clear project governance was established, defining roles, responsibilities and timelines. This partially built on existing committees or working groups, not necessarily linked to sustainability. Even though the process required additional resources, it was appreciated that no artificial new governance structure was built. The project lead was the sustainability function, who communicated transparently to all involved parties throughout the process but had no directive power. Experts in topics like operational environmental management, sourcing, group functions, HR and OHS from all divisions made sure that their expertise was reflected in the project. The steering committee Sustainability at C-level had the strategic responsibility. LRQA supported the project on the content and on the process side.

2. Materiality. Given the broad range of sustainability topics, Bell Food Group wanted to understand their relevance. Where do we have an impact and what do our stakeholders expect? These core questions have been answered by external assessment and research first and then aligned with internal experts and stakeholders in a series of online discussions allowing the participation of all business units. This brought external viewpoints into the process without neglecting internal expertise. The discussions further increased the mutual understanding of the realities of other departments. The art of materiality is not to identify the relevant topics – which are often no surprise at all – but to develop and embed an understanding of these issues throughout the group.

3. Ambition. To remain in the driver's seat, it is key to strategically decide on the ambition regarding sustainability and not to only follow the rules. The steering committee sustainability initially formulated their ambition towards sustainability in line with the company's strategy. This ambition was an important guidance for the next step to commit beyond the status quo without losing feasibility from sight.

4. Measurable targets and KPIs. Here, the hard work begun. Bell Food Group chose a top-down/bottom-up approach to develop meaningful and measurable targets. For each material topic, the relevant standards and benchmarks were considered to develop draft targets. Working groups for each topic gathered base-line information and fine-tuned the targets according to status, expertise, and feasibility. This created a sense of ownership, supporting the implementation of measures to reach these targets. Sub-targets were developed for a business unit and then aggregated at the group level.

«
Involving various experts and division representatives in the process at an early stage was crucial for success.
»

5. Time. Seeing as it takes time to have an impact on sustainability, considering long investment cycles, slowly evolving markets and complexity of topics, it is worth investing time in the development of a strategy that ideally holds for 5-10 years at least in terms of the cornerstones. As Bell Food Group took this time, the process also initiated an internal learning and cooperation process that supports implementation.

Didn't this process also have its challenges? Sure. The bottom-up approach resulted in many goals, the constant monitoring of which should not become a costly end in itself. Therefore, constantly questioning and adjusting the strategy is a necessary process to bring it to life. In retrospect, it established approaches that already anticipated some of the new requirements and enabled a rapid and flexible response to new demands.

ABOUT BELL FOOD GROUP

The Bell Food Group is one of the leading meat processors and convenience food specialists in Europe. Its range of products includes meat, poultry, charcuterie, seafood and convenience and vegetarian products. With brands such as Bell, Eisberg, Hilcona and Hügli, the Group meets a range of customer needs. Its customers include the retail trade as well as the food service sector and the food processing industry. Around 12,500 employees generate annual revenues of over CHF 4.3 billion. The Bell Food Group is listed on the Swiss stock exchange.

Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor



Bucher Industries entwickelt und produziert Landmaschinen, Kommunalfahrzeuge, hydraulische Komponenten und elektrohydraulische Systeme, Produktionsanlagen für die Glasbehälterindustrie, Anlagen für die Herstellung von Getränken sowie Automatisierungslösungen. Der Konzern steht für Maschinen, Anlagen und Komponenten, die technologisch, wirtschaftlich und ökologisch überzeugen und sich auf die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen ausrichten.

Von Barbara Zäch

ZUR PERSON: MANUELA SUTER

Manuela Suter ist seit 2018 CFO und Mitglied der Konzernleitung bei Bucher Industries. Sie stiess 2011 zum Konzern und war ab 2014 Head Group Controlling. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften und ist Wirtschaftsprüferin. Seit 2021 ist Manuela Suter Mitglied im VR der SFS Group und seit Juli 2021 Vorstandsmitglied von SwissHoldings.

Sie sind seit rund zwölf Jahren im Finanzbereich von Bucher Industries tätig und sitzen seit 2018 als CFO in der Schaltzentrale. Wie hat sich die Zusammenarbeit in Ihren Teams in dieser Zeit verändert und was, glauben Sie, sind in der Zukunft die Erfolgsfaktoren?

Die Arbeit bei Bucher ist über all die Jahre immer interessant geblieben, es gab viele Veränderungen und Entwicklungen. Ein neuer Schwerpunkt ist die nicht-finanzielle Berichterstattung (ESG), aber auch innerhalb des Konzerns gab es immer wieder Herausforderungen. So ist das Unternehmen in den letzten Jahren stark gewachsen, hat akquiriert und neue Märkte erschlossen. Bucher Industries hat zum Beispiel Entwicklungen vorangetrieben wie die Präzisionslandwirtschaft, die Elektrifizierung von Fahrzeugen oder Leistungselektronik. Während unsere Maschinen und Lösungen zunehmend intelligenter werden, finden auch bei administrativen Prozessen eine laufende Digitalisierung und Automatisierung statt. Für mich bleiben aber die Mitarbeitenden und damit die Zusammenarbeit der Teams, innerhalb der Abteilungen sowie bereichsübergreifend, ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Gemeinsam neue Themen anpacken und daran arbeiten, verschiedene Standpunkte und Schnittstellen diskutieren, das bringt echten Mehrwert und macht die Arbeit noch spannender. Unser dezentraler Ansatz hat schon immer verlangt, dass wir uns regelmässig austauschen. In den letzten Jahren hat sich dieser Austausch mit den Möglichkeiten von neuen Kommunikationsmitteln stärker auf virtuelle Treffen

verlagert. Es ist jedoch wichtig, die richtige Balance zwischen dem Einsatz von virtuellen Medien und physischen Treffen zu finden. Für mich stehen der Austausch und der Teamgedanke immer im Zentrum. Damit diese lebendig bleiben, gibt es regelmässig physische Teamsitzungen, Workshops, Kommunikationsmeetings oder gemeinsame Mittagessen. Ich glaube, dieser Austausch von Know-how wird auch in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor bleiben.

In dieser Ausgabe fokussieren wir das Thema «From Silos to Success». Bei welchen Themen ist dies für Sie besonders wichtig?

Die Finanzabteilung unterstützt und stärkt die betrieblichen Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Entsprechend ist eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens für den Erfolg sehr wichtig – sei dies bei der Finanzplanung, der -kontrolle, -berichterstattung oder Entscheidungsfindung. Zusätzlich gibt es Themen, die nicht von einer einzigen Abteilung abgedeckt werden können, zum Beispiel das Thema ESG. Es braucht nicht nur das Verständnis der betrieblichen Abläufe, sondern auch die Zusammenarbeit von Finanzen, Kommunikation, Investor Relations sowie der Rechtsabteilung. Bei spezifischen Themen werden sogar noch weitere Fachdisziplinen hinzugezogen. Der Austausch ist enorm wichtig. Im Team kommt man am besten auf neue Ideen. Wenn jede Abteilung nur ihr eigenes Tätigkeitsgebiet überblicken würde, bestünde die Gefahr, dass Themen nicht bearbeitet würden oder Doppelspurigkeiten

entstünden. Und auch in den klassischen Aufgaben einer CFO und einer Finanzabteilung ist es wichtig, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, Fragen zu stellen, zuzuhören und in täglichem Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen im Corporate Center und in den Divisionen zu stehen.

Gemeinsam neue Themen anpacken und daran arbeiten, verschiedene Standpunkte und Schnittstellen diskutieren, das bringt echten Mehrwert und macht die Arbeit noch spannender.

Sie sind bei SFS im Verwaltungsrat eines weiteren kotierten Unternehmens. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit zwischen VR und Management aus VR-Perspektive und wo sehen Sie Potenzial zur Weiterentwicklung?

SFS und Bucher schaffen mit innovativen Produkten und Lösungen einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Kundinnen und Kunden, sind langfristig ausgerichtet und weisen auch dank Ankeraktionären eine hohe Stabilität aus. Neben den Gemeinsamkeiten, die uns verbinden, ist das VR-Mandat für mich ein interessanter Wechsel der Perspektive. Bei Bucher setze ich viele Themen des Verwaltungsrats um, während ich bei SFS Impulse setzen kann. Das hat dazu geführt, dass ich nun Themen nicht mehr nur aus Sicht der Fachexpertin präsentiere, sondern versuche, zusätzlichen Kontext zu geben. Dabei kann ich die Kenntnisse aus der Umsetzung einfließen lassen. Erst wenn man in den Schuhen des Ausführenden steckt, ist man sich bewusst, welchen Aufwand die eigenen Wünsche und Ideen in der Organisation verursachen können. Der Perspektivenwechsel hilft mir auch, mich bei Bucher in die Situation des Verwaltungsrats zu versetzen und ihm die Unterlagen mit der richtigen Flughöhe vorzubereiten. Für eine gute Zusammenarbeit zwischen VR und Management, ist es wichtig, dass neben den Kenntnissen des Unternehmens beide Seiten aufeinander zugehen, zuhören und offen sind. Entscheidend dabei ist auch hier wiederum der regelmässige Austausch sowie die Einbindung des Verwaltungsrats in verschiedene Anlässe wie zum Beispiel Strategiesitzungen oder Besuche bei Unternehmen vor Ort.

Inwiefern kann Technologie bei der Überwindung von Silos helfen?

Zur Überwindung von Silos braucht es eine gute Basis und ein gemeinsames Verständnis – gerade bei so dezentralen Strukturen, wie sie Bucher kennt. Dies setzt wiederum gute, effiziente Prozesse und Systeme sowie ein gemeinsames Verständnis und Transparenz voraus. Zum Beispiel braucht es eine gemeinsame Datenbasis, den Zugriff darauf sowie klare Definitionen und Verantwortlichkeiten. Dies wiederum ist nur möglich mit integrierten ERP-Systemen. Dadurch können global verteilte Teams mit denselben Dokumenten und Informationen über grosse Entfernungen zusammenarbeiten. Auch durch gezielte interne Kommunikation können Silos überwunden werden. Das heisst, Transparenz zu schaffen, mit welchen Projekten sich Bereiche beschäftigen, und zu erklären, welches die derzeitigen Herausforderungen für das Unternehmen sind. So bekommen Mitarbeitende Verständnis für Veränderungen und können proaktiv mitgestalten. Hier wiederum können neue Technologien und Entwicklungen stark unterstützen. Angefangen bei Videobotschaften und -meetings über virtuelle Veranstaltungen bis hin zu Apps für interne Kommunikation. Wir versuchen dabei, eine gute Balance zu finden, ohne die Mitarbeitenden mit einer Informationsflut zuzudecken.

Wie haben sich die Anforderungen an CFOs in den letzten zehn Jahren verändert und welche Themen werden Ihre Arbeit inskünftig am meisten beeinflussen?

Die Wichtigkeit und Vielfältigkeit der Daten wie auch deren Menge haben weiter zugenommen. Dies geht einher mit einer zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung. Daten sind für die Entscheidungsfindung von zentraler Bedeutung. Trotzdem gilt es auch hier, das Gleichgewicht zu finden und sich immer wieder zu fragen, ob eine Kennzahl relevant und genügend aussagekräftig ist. Das zunehmende Informationsbedürfnis der externen Anspruchsgruppen ist eine stetige Herausforderung. Ich spreche hier zum Beispiel von zusätzlichen Reportings wie CbCR, ESG, etc. Insbesondere mit Blick auf unsere schlanke Konzernstruktur ist die Konzentration auf das Wesentliche ein entscheidender Faktor, um auch in Zukunft effizient zu bleiben und trotzdem den wachsenden regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Stark zugenommen hat in den letzten Jahren auch

der Sicherheitsaspekt, Cyber Security ist hier das Stichwort. IT-Systeme und Produkte zu sichern sowie Mitarbeitende zu sensibilisieren, sind hier zentrale Themen. Das Unternehmenswachstum und diese neuen Themen bedürfen der entsprechenden Fachkräfte. Diese zu rekrutieren, zu halten und stets zu fordern und zu fördern, wird zunehmend wichtiger. Uns ist es ein Anliegen, in die interne und externe Aus- und Weiterbildung zu investieren. So sind wir zum Beispiel stolz, dass wir neben zahlreichen Lehrberufen neu auch mit Lernenden das Talent-Programm für Cyber Security der Schweizer Armee unterstützen.

Was unternehmen Sie heute, um eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu halten? Der Sport ist für mich immer noch ein wichtiger Ausgleich. Bei einer Joggingrunde, beim Biken oder einer ausgedehnten Wanderung finde ich den Ausgleich – und dies am liebsten zusammen mit meinem Mann. Wir verbringen möglich viel qualitative Zeit miteinander, haben es lustig und geniessen den Austausch. Bei einem guten Gespräch mit ihm komme ich auf andere Gedanken. Zudem hält er mir zu 100% den Rücken frei und organisiert unser Privatleben. Das ist enorm wertvoll und ermöglicht mir die volle Konzentration auf meine Arbeit.

Auch in den klassischen Aufgaben einer CFO und einer Finanzabteilung ist es wichtig, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, Fragen zu stellen, zuzuhören und in täglichem Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen zu stehen.

Sehen Sie Chancen, die sich aus den steigenden Anforderungen der Stakeholder generell und bezüglich Nachhaltigkeit im Speziellen ergeben?

Ich sehe darin Vor-, aber auch Nachteile. Ein grosser Vorteil ist, dass die Nachhaltigkeitsbestrebungen Substanz aufweisen müssen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Im Zentrum stehen sollte «tue Gutes und berichte darüber!». Es ist entscheidend, mit innovativen Produkten und einem effizienten Produktionsprozess einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu liefern. Dafür braucht es geeignete Kennzahlen, die zum Entscheidungsprozess beitragen. Auf der anderen Seite sehe ich aber auch die grossen Anstrengungen, die die neuen Richtlinien für alle Unternehmen bedeuten. Es besteht das Risiko, dass Organisationen damit überlastet werden und sie den Fokus auf die für sie relevanten Massnahmen verlieren. Ein gesundes Augenmass sowie auch etwas Mut zur Lücke wären hier wünschenswert.

Sie haben früher Fussball gespielt. Inwiefern profitieren Sie in Ihrer Arbeit von den Erfahrungen im Mannschaftssport?

Die Zusammenarbeit in einem Unternehmen oder in einer Finanzabteilung hat viele Parallelen mit dem Mannschaftssport. In beiden Fällen übernehmen Menschen unterschiedliche Rollen/Funktionen, und die Zusammenarbeit muss koordiniert werden. Die Stärken der einzelnen Beteiligten müssen richtig eingesetzt werden, sodass die Zusammenarbeit möglichst effizient ist und zudem Spass macht. Diese Aufgabe des Koordinierens habe ich schon im Fussball aus dem Mittelfeld übernommen und ist auch die Rolle, die ich teils als CFO wahrnehme.

HERZLICHE GRATULATION

Am vergangenen Swiss CFO Day wurde Manuela Suter als «CFO of the Year» in der Kategorie «Swiss Performance Index ohne SMI Expanded» ausgezeichnet. Das CCR gratuliert herzlich und freut sich, Bucher Industries im Kreise der Mitglieder zu wissen.

Möglichst flache Hierarchien und Verantwortungsdelegation in die Organisation gelten als optimales Umfeld für motivierte Mitarbeitende, Innovation und Kollaboration. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Die klare divisionale Gliederung mit dezentraler Führungs- und Ergebnisverantwortung macht Bucher Industries zu einem dynamischen und anpassungsfähigen Konzern. Die Divisionen können rasch und flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Im Gegensatz dazu braucht es bei internen Prozessen Beständigkeit und Stetigkeit sowie eine gemeinsame Identifikation. Diese erreichen wir, indem wir uns regelmässig austauschen und möglichst viele Ansprüche berücksichtigen. So profitieren die Divisionen von gemeinsamen Themen, können sich auf ihre Stärken konzentrieren und voneinander lernen. Dank diesen Synergien und der Überwindung der Silos verstehen wir uns als Konzern, der mehr ist als nur eine Gruppe von verschiedenen Divisionen.

Wie motivieren Sie die Mitarbeitenden, über ihre eigenen Abteilungsgrenzen hinwegzuschauen und konzernübergreifend an den Unternehmenszielen zu arbeiten?

Zuerst einmal braucht es eine gute Basis. Ich persönlich arbeite gerne bei Bucher, weil Werte wie Wertschätzung, Respekt und gegenseitiges Vertrauen mit meiner Gesinnung übereinstimmen und tagtäglich auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt werden. Diese Werte sind für mich die Voraussetzung für eine gute Teamkultur und Zusammenarbeit. Weiter bin ich überzeugt, dass diverse Teams mit unterschiedlichen Fach- und Sozialkompetenzen einen substantiellen Mehrwert bringen. Der stetige Austausch, das aktive Zuhören sowie das Aufeinander zugehen sind ebenso wichtig wie die gemeinsamen Ziele, die relevant, verständlich, allen bekannt und idealerweise messbar sind. Auch aufgrund der dezentralen Struktur kann jede und jeder Verantwortung übernehmen, was zusätzlich motiviert. Schlussendlich sind es die Stärken von uns allen, die zum Erfolg beitragen – es zählt jede Idee, jeder Einsatz, jeder Beitrag – und genau dieses Bewusstsein wirkt motivierend.

THE PARADOX OF TRANSPARENCY

Geschäftsberichte-Symposium 2023

The 14th Geschäftsberichte-Symposium took place on Wednesday, June 14, 2023 at the Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) in Rüschlikon. The Symposium's timely focus on the latest regulatory requirements in sustainability reporting, along with top-notch keynote speakers, drew a record number of participants. Around 250 guests were on site, while a further 100 attendees joined online via livestream to learn about the latest developments and trends in corporate reporting.

By Michael Düringer, Member of the CCR Network of Experts
Photography by Geri Krischker



The 2023 key theme was "The Paradox of Transparency". It highlighted the call from widely diverse stakeholder groups for more comprehensive and detailed information. At the same time, it asked whether more information actually affords greater transparency to enable better decision-making. Or does the flood of information in fact lead to uncertainty and disinformation, and ultimately distract from what really is most important? The Symposium determined that it is easy to call for transparency, but challenging and complex to produce it.

Straightaway the keynote presentation at the VIP lunch prompted lively debates among the invited guests. Prof. Dr. Mathias Binswanger, University of Applied Sciences of Northwestern Switzerland and Associate Professor at the University of St. Gallen, took a critical look at the topic of transparency and called into question the idea that more information offers a better overall view leading to hoped-for improvements. He stressed the importance of prioritization and focusing on what really matters.



Prof. Dr. Mathias Binswanger, Professor of Economics, UAS Northwestern Switzerland and Associate Professor, University of St. Gallen: "In a society where people are inundated with information, it is an illusion to want to create transparency with more information."

WHAT OUR GUESTS SAY

"It was a pleasure to be a part of this outstanding event and to provide insights into our own corporate practice at SAP as a speaker in a best practice session for the reporting community. The exchange with peers during the networking breaks was also an enriching aspect of the symposium for me."

Dr. Christopher Sessar, Chief Accounting Officer, SAP & Speaker at the 14th Geschäftsberichte-Symposium

"This year's Geschäftsberichte-Symposium was a highlight for me: current topics and relevant workshops, top-class speakers from academia and practice as well as extensive networking with peers in the beautiful and inspiring GDI. Congratulations to CCR for this successful event!"

Chris Menth, Vice-President IR club and Head Shareholder Engagement, Swiss Re & CCR member

"The 14th Geschäftsberichte-Symposium had a little bit of everything: current topics, exciting, well-founded presentations and workshops, great networking opportunities and good entertainment. The perfect organization and the great location left nothing to be desired. Many thanks to the whole CCR crew! I have already reserved the date for next year."

Katrin Neuhaus, Specialist Sustainability Reporting, SBB & CCR member

MEMBERS BENEFIT FROM FREE TICKETS TO THE 15TH GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPIOSIUM

CCR members don't only benefit from access to knowledge and our vast network of experts, tailored advisory services, insights for daily work from research and publications, but also from inspiring events with a focus on practical recommendations for action – such as our annual flagship event, the Geschäftsberichte-Symposium.

Learn more about the corporate membership here: www.corporate-reporting.com/firmenmitgliedschaft



Prof. Dr. Miriam Meckel, University of St. Gallen, held the kick-off presentation in the GDI auditorium. Against the backdrop of her broad experience as a university professor, digital entrepreneur, board member and former chief editor, she outlined the opportunities and threats of a transparent world and illustrated the topic's complexity. She reminded us that when WikiLeaks published secret documents, the demand for transparency and accountability entered the global consciousness. She concluded her comments with a quote from Luis Brandeis, who once said that "sunlight is the best disinfectant" yet she did not neglect to mention that others correctly point out that there is no better place to conceal things than in a public space flooded with information. In the age of technology, transparency appears to be growing – but that is an illusion.



Prof. Dr. Miriam Meckel, Co-founder and CEO, ada Learning, Professor, University of St. Gallen: "There is no better place to conceal things than in a public space flooded with information."

Ingrid Deltenre, multiple board member at Givaudan, Banque Cantonale Vaudoise, Deutsche Post/DHL and SPS, followed with her keynote. She underscored the shifting parameters in board work. Serious new challenges involve climate change, transformation to net-zero emissions, technological change, growing geopolitical tensions and greater stakeholder expectations. Ingrid Deltenre stressed the importance of composing boards with independent experts who are ready to act at any time, understand that ESG topics are an integral part of the strategy and are willing to do further training to prepare the company for new conditions and make them more resilient. Key success factors are a focus on the essentials,

ongoing dialog with stakeholders and a personal commitment: "don't stop talking and walk the talk."



Ingrid Deltenre, Board Member, Givaudan, Banque Cantonale Vaudoise, Deutsche Post/DHL and SPS: "Don't stop talking and walk the talk."

At the Symposium best practice sessions, experts communicated ideas about and approaches to the various aspects of transparency. Discussions included how to improve the quality of non-financial data and handle the paradox of compliance and transparency. In addition, they illustrated ways to prepare compliant and attractive climate reporting and explained how the annual report can be used as a strategic tool. Further workshops discussed the opportunities that rankings and ratings offer, highlighted the professional set-up of sustainable networks and demonstrated their value.

In closing, the brilliantly inspiring and entertaining keynote by the authors and columnists Mikael Krogerus and Roman Tschäppeler, revealed some very interesting tidbits from their latest book. On a chalkboard before the assembled plenary, they presented "life skills" capabilities and key competencies related to the topic of information overload, decision-making and teamwork in today's digitalized, fragmented and paradoxical world.



Knowledge transfer and networking at the 14th Geschäftsberichte-Symposium

In 2023, the symposium was once again supported by loyal partners. Our special thanks go to our Platinum Partners FS Parker, Management Digital Data AG (MDD), NeidhartSchön and Supertext, and the Gold Partners Computershare, EQS and SustainServ. With their commitment, they make an important contribution to the success of the Geschäftsberichte-Symposium

CCR EVENTS

CCR EVENTS

26
October 2023

CCR Roundtable: fragmented tool landscape in ESG reporting – now what?
EY Zurich (members only)

CCR EVENTS

7
December 2023

CCR Webinar 2023 – including findings from the Future Lab
Virtual

CCR EVENTS

**MARCH
MAY
OCTOBER**
2024

CCR Roundtables 2024 (members only)
Exact dates and topics will be announced in due course.

CCR EVENTS

13
June 2024

15th Geschäftsberichte-Symposium
GDI Rüschlikon

CCR EVENTS

SEPTEMBER
2024

CCR Forum Reporting
Frankfurt am Main

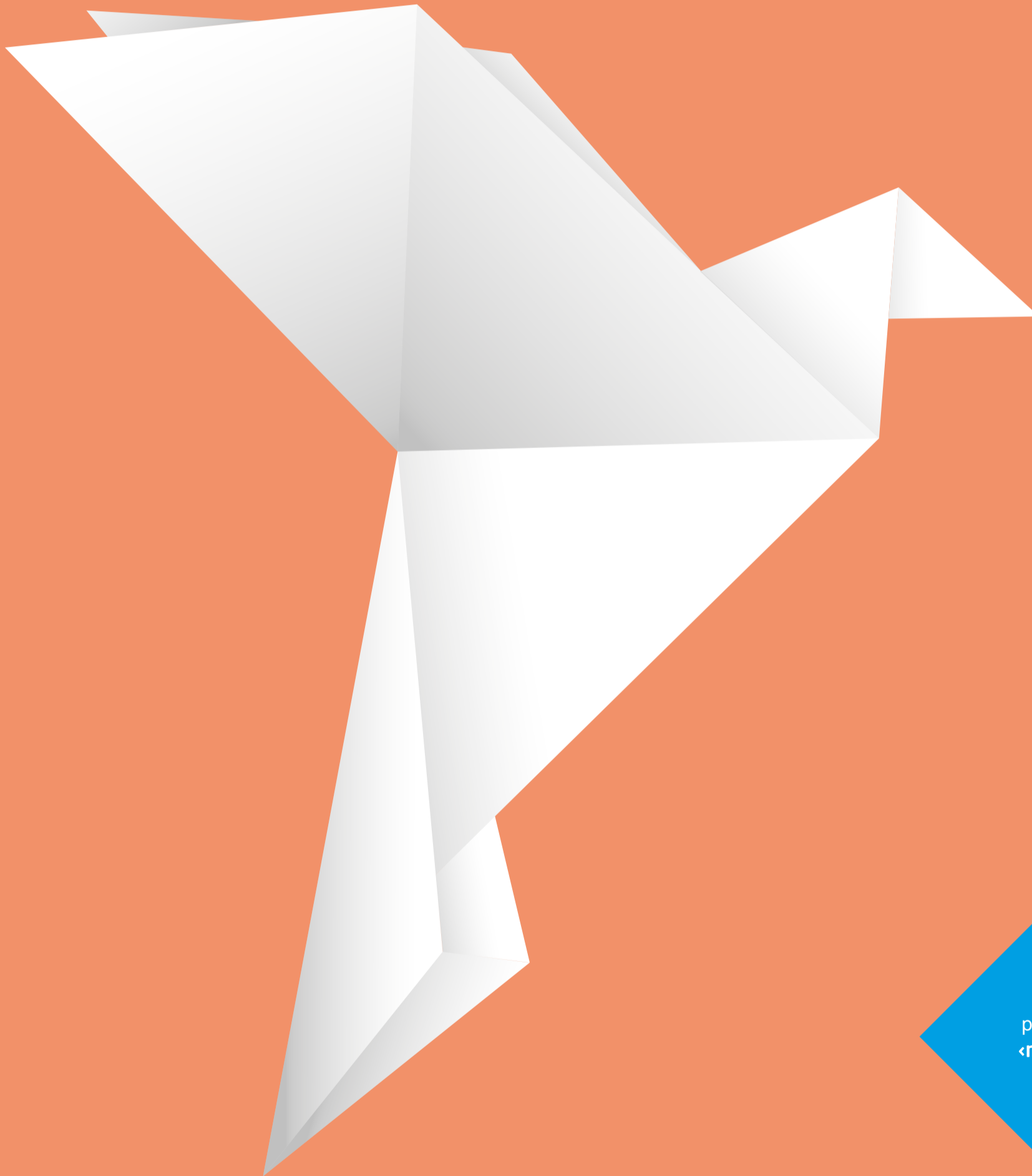
YOU MISSED AN EVENT?

In our online member section, you find recordings and summaries of past CCR events. Access, for example, key takeaways on ESG assurance, slides on online reporting, or a webinar recording on the new Swiss regulatory reporting requirements.

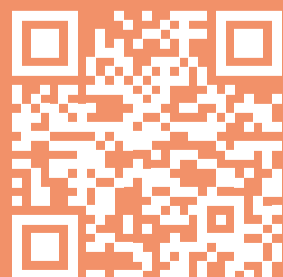
To visit our full event calendar, please go to corporate-reporting.com/kalender

Neid
hart/
Schön

ESG-Reporting wird flügge



Reporting
powered by
<ns.publish>
<ns.wow>



Jetzt Starthilfe
anfordern

Entfalten Sie Ihr Reporting
Erfahren Sie, wie Sie anhand von neun Handlungsfeldern die
nichtfinanziellen Belange offen legen und kommunizieren.



KATHARINA JACOBI
Director Global Marketing & Communications
Sensirion AG

1 Gute Zusammenarbeit bedeutet für mich, dass wir als Team Hand in Hand arbeiten und uns gegenseitig unterstützen. Es ist wie ein gut eingespieltes Orchester, in dem jeder seine Rolle kennt und man gemeinsam harmonisch musiziert.

2 Unser Geschäftsbericht besticht durch eine gute Zusammenarbeit und eine klare Ausrichtung. In unseren interdisziplinären Teams bündeln wir unsere unterschiedlichen Stärken und arbeiten gemeinsam an einem Ziel.

Transparente und manchmal auch unkonventionelle Prozesse sorgen für einen optimalen Ablauf. Kurz: Unser Bericht ist das Ergebnis eines inspirierenden Zusammentreffens vielfältiger Meinungen und engagierter Mitarbeiter:innen, die für magische Momente sorgen. Wir möchten unsere Leser:innen mit auf die Reise nehmen und ihnen eine einzigartige Perspektive auf unser Unternehmen bieten.

3 Unsere DNA ist geprägt von einer Kultur der Offenheit, der Motivation und des Miteinanders. Wir sind ein Team, das gemeinsam Höchstleistungen erbringt und sich gegenseitig inspiriert. Fairness und Ehrlichkeit sind das Fundament, auf dem wir aufbauen.

4 Durch die umfassende Nutzung von Daten gewinnen wir wertvolle und neue Erkenntnisse, die uns als Unternehmen noch besser machen. Denn ein effizientes Berichtswesen ermöglicht auch kluge Entscheidungen für die Zukunft und verbessert nicht nur das Reporting und die Reputation bei Investoren, sondern hoffentlich auch die Welt um uns herum.

5 Wir verwenden eine Kombination aus traditionellen und modernen Analysetools, Leseverhalten und Feedback, um zu messen, wie unsere Botschaften ankommen. Leider gibt es noch keine KI-gesteuerten Spion-Brillen, sonst würde ich sie gerne einsetzen.

6 Ich bin davon überzeugt, dass künstliche Intelligenz wie ein treuer Sidekick ist, der uns dabei hilft, unsere Reporting-Superkräfte zu steigern. Damit meine ich, dass sie als unterstützende Kraft helfen kann, Zeit für anderes zu gewinnen. Ich kann mir zum Beispiel gut vorstellen, dass der Geschäftsbericht plötzlich zu einer spannenden, interaktiven Geschichte wird. Denn mit unterhaltsamen Dialogen und kreativen Inhalten kann man den Leser viel stärker einbeziehen und fesseln.

7 Bei strahlendem Sonnenschein, umgeben von Palmen und mit einem atemberaubenden Blick auf das Meer, entdeckte ich die «Reporting Times». Ich dachte mir: «Warum nicht Business-News in der Chillzone genießen?» Seitdem ist der Liegestuhl mein geheimes Büro für inspirierende Lesestunden!

7 ANSWERS



JULIAN STRESSIG
Leiter externe Kommunikation
Galenica

1

Was bedeutet gute
Zusammenarbeit für Sie?

2

Wie fördern Sie die
funktionsübergreifende Zusammenarbeit,
damit der Geschäftsbericht effizient
erstellt werden kann?

3

Wie würden Sie Ihre
Firmenkultur beschreiben?

4

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

5

Wie messen Sie, ob die Botschaften
aus dem Geschäftsbericht bei Ihren
Zielgruppen ankommen?

6

Wie werden Anwendungen im Bereich
der künstlichen Intelligenz, wie ChatGPT,
das Corporate Reporting verändern?

7

Wo lesen Sie normalerweise die
«Reporting Times» und was am liebsten?

1 Respekt und Zuverlässigkeit. Ein respektvoller Umgang ist das A und O für eine gute Zusammenarbeit. Zudem ist es unerlässlich, dass jeder im Team seine Verantwortungen wahrnimmt und sich alle aufeinander verlassen können. Mit respektlosen und unzuverlässigen Personen kann keine gute Zusammenarbeit entstehen.

2 Unser interdisziplinäres Reporting-Team arbeitet schon lange im gleichen Set-up zusammen. Da weiss jeder genau, was seine Verantwortung ist und bis wann etwas geliefert werden muss. Da wir zum Glück alle auf dem gleichen Flur arbeiten, passiert der Austausch sehr schnell und direkt, und so ist auch immer jeder auf dem gleichen Wissensstand.

3 Unsere Firmenkultur basiert auf «Servant Leadership» und setzt viel Vertrauen voraus. Jeder ist sich seiner Verantwortung bewusst und hat die Kompetenz, in seinem Verantwortungsbereich Entscheidungen zu treffen. Das schafft Transparenz, gute Zusammenarbeit und eine sehr lebendige Feedback-Kultur. Das motiviert und inspiriert sehr, täglich sein Bestes zu geben.

4 Wahrscheinlich das Gleiche, was alle momentan beschäftigt: die Integration der verschiedenen ESG-Standards und Regularien in bestehende Reporting-Strukturen. Die unklaren Vorgaben zur Umsetzung und der gleichzeitig sehr knappe zeitliche Vorlauf bringen grosse Unsicherheiten und Herausforderungen mit sich. Dies bedarf auch eines sehr spezifischen Know-hows, das erst einmal aufgebaut werden muss.

5 Wir berichten «online first». Das macht es zum Glück sehr einfach, mit Analyse-Tools zu sehen, welche Inhalte angeschaut werden. Die Botschaften in unseren Berichten stützen sich in der Regel auf die generellen Botschaften des Unternehmens und sind in unserer Kommunikation omnipräsent. Ob die Botschaften dann tatsächlich ankommen, erfahren wir aber immer aus erster Hand in Gesprächen mit unseren Stakeholdern, die wir regelmässig führen.

6 Ich denke (und hoffe), dass KI nie die menschliche Fähigkeit ersetzen wird, zielgerichtete Botschaften so zu formulieren, dass sie eine gewisse Deutungshoheit haben und trotzdem für jeden genug Interpretationsspielraum lassen. Sprich eine gewisse Empathie für die Zielgruppen zu haben. Ich denke aber auch, dass man mithilfe von KI die Erstellung eines Berichts sehr viel schneller und effizienter gestalten kann, etwa bei rein prozessualen Berichtsteilen wie beim Finanzbericht oder einem GRI-Bericht. Dies aber auch erst, wenn die Sicherheit der sensiblen Daten hundertprozentig gewährleistet ist.

7 Da ich die «Reporting Times» ins Büro geschickt bekomme, meistens dort. Am liebsten lese ich Beiträge zu Themen, mit denen ich mich auch aktuell beschäftige, beispielsweise die zuvor erwähnte ESG-Integration. Es ist immer inspirierend zu sehen, wie Peers mit solchen Themen umgehen.

Nachhaltigkeit bei Orell Füssli – Tradition, ergänzt durch SYSTEMATISCHE TRANSPARENZ

Seit mehr als 500 Jahren wird das Unternehmen Orell Füssli umsichtig und mit Blick auf Langfristigkeit geführt. Heute ist die Orell Füssli Gruppe ein Pionier in den Bereichen Sicherheit und Bildung. Bis vor Kurzem fehlte der Unternehmensgruppe eine systematische Grundlage zur Erfassung der nichtfinanziellen Leistung. Deshalb konnte diese Leistung nicht transparent kommuniziert werden. Inzwischen fand die Gruppe gemeinsam mit der Nachhaltigkeitsberatung Sustainserv innerhalb kurzer Zeit pragmatische Lösungen für die nichtfinanzielle Berichterstattung, die der Diversität und Komplexität der Geschäftsfelder Rechnung tragen.

Von Reto Janser und Bernd Kasemir



RETO JANSE
ist seit 2021 CFO der Orell Füssli Gruppe. Er verfügt über langjährige Erfahrung in gleicher Funktion bei international tätigen Firmengruppen sowohl in der Industrie als auch im Handel und im Dienstleistungssektor.



DR. BERND KASEMIR
ist promovierter Naturwissenschaftler und seit 2001 Managing Partner von Sustainserv, einem Management-Beratungsunternehmen mit Fokus auf Integration von Nachhaltigkeit in Strategie, Tagesgeschäft und Berichterstattung von Unternehmen weltweit.

Wesentlichkeitsanalyse für die Gruppe und die Geschäftsfelder

Passend zu ihrer gesellschaftlich wichtigen Rolle legt die Orell Füssli Gruppe von jeher einen starken Fokus auf Verlässlichkeit und Verantwortung. Um den steigenden Markterwartungen an eine transparente Nachhaltigkeits- und ESG-Kommunikation zu genügen, wurde letztes Jahr eine doppelte Wesentlichkeits- oder Materialitätsanalyse durchgeführt. Das heisst, es wurden Themen bestimmt, die Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben und zugleich relevant für den Einfluss von Orell Füssli auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft sind. Dabei sollten die möglichen Themen bedeutsam für die ganze Gruppe und für die verschiedenen Geschäftsfelder sein. Die Analyse zeigte jedoch, dass einige Themen für die ganze Gruppe und andere eher für einzelne Geschäftsfelder relevant sind. Diese Tatsache wurde durch Verweise in der Matrix hervorgehoben.

Stufengerechte Offenlegung qualitativer und quantitativer Inhalte

Bei der internen Sammlung und der Erarbeitung einer externen Berichterstattung zu qualitativen Informationen und quantitativen Daten zeigte sich, dass diese Erfassung im ersten Jahr der systematischen Berichterstattung aufwändig ist und daher genug Zeit eingeplant werden musste. Ausserdem waren auf der qualitativen Prozessebene (den sogenannten Managementansätzen) und auf der Kennzahlenebene nicht alle Inhalte über die ganze Gruppe hinweg vorhanden oder verfügbar. Im Sinne

eines pragmatischen Vorgehens erarbeitete das Unternehmen zu jedem wesentlichen Thema eine knappe Vorgehensweise für die ganze Gruppe und für jedes relevante Geschäftsfeld eine detaillierte Ergänzung. Auch bei den Kennzahlen wurden über die Gruppe hinweg erhebliche Metriken in einer Übersicht dargestellt. Ergänzt wurden diese Angaben durch beispielhafte Initiativen und Metriken der Geschäftsfelder und Standorte. Dabei wurde auf einen einheitlichen Ansatz für finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen Wert gelegt. Beispielsweise wurden die Mitarbeiter- und Umweltzahlen für die Beteiligung an Orell Füssli Thalia hälftig berücksichtigt, analog zum finanziellen Reporting. Finanzielles und nichtfinanzielles Reporting sind gemeinsam beim CFO angesiedelt, das sorgt für konsistente Angaben in beiden Berichten.

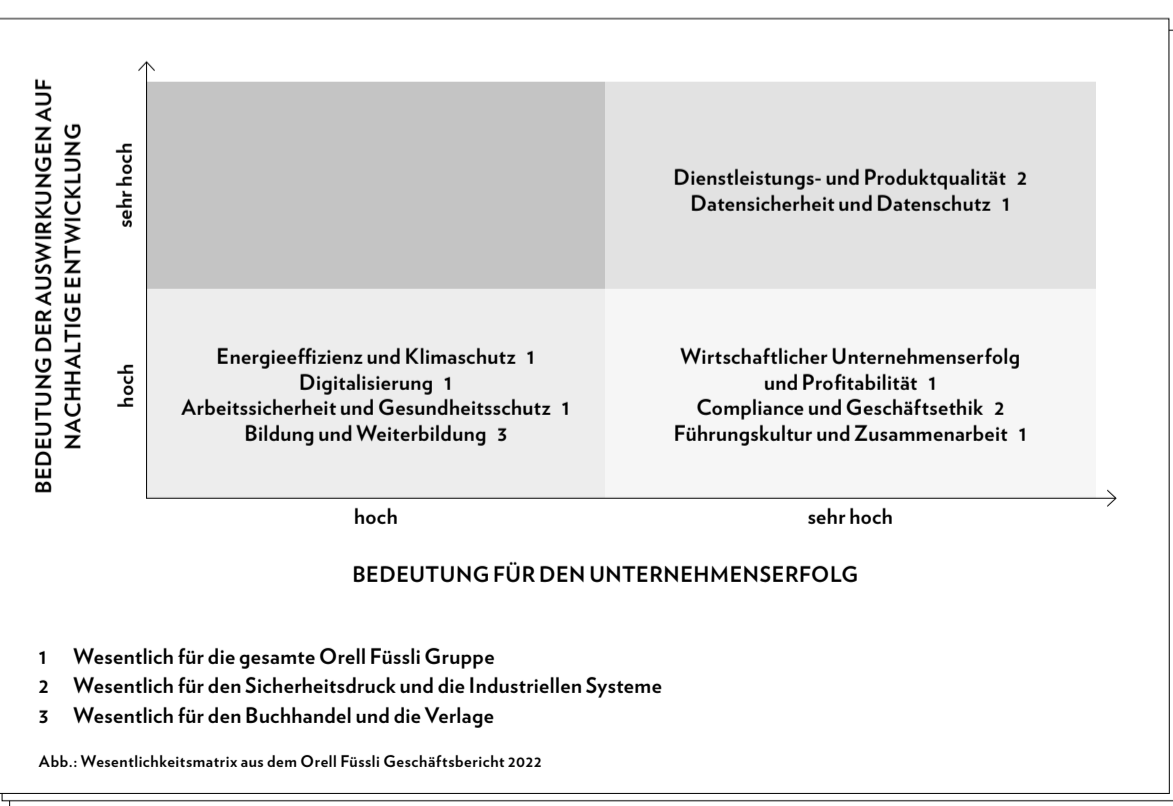
Ausblick: Systemintegration und Gesetzeskonformität

Derzeit werden die Inhalte und Prozesse im Rahmen der Erstellung des Jahresberichts 2023 weiterentwickelt. Wesentlich ist dabei die Integration der Erhebung von Nachhaltigkeitskennzahlen in die etablierten Messsysteme. Ein weiterer Fokus liegt auf der Einhaltung der neuen gesetzlichen OR-Anforderungen zur nichtfinanziellen Berichterstattung. Die solide Grundlage, die beim freiwilligen Nachhaltigkeitsreporting gemäss GRI im Vorjahr erarbeitet wurde, ist sehr wertvoll, um die Qualitäts- und Terminanforderungen an diese erste regulierte nichtfinanzielle Berichterstattung stemmen zu können.

500 Jahre Tradition sind Basis des komplexen Geschäfts von heute

Orell Füssli erwirtschaftet mit rund 650 Mitarbeitenden an Standorten in fünf Ländern einen Umsatz von rund CHF 220 Mio. Die Wurzeln des Unternehmens liegen in der Froschauerischen Druckerei, die im 16. Jahrhundert unter anderem die Werke von Zwingli und Erasmus von Rotterdam verlegte. Bis heute erbringt Orell Füssli Leistungen, die für die gesellschaftliche Entwicklung grundlegend sind.

Das Unternehmen produziert Banknoten für Nationalbanken in der Schweiz und im Ausland, Wert- und Identifikationsdokumente sowie Anlagen und Software-Lösungen für die Sicherheitsdruckindustrie und jüngst auch Lösungen für verifizierbare digitale Nachweise. Es ist ausserdem an der Orell Füssli Thalia AG beteiligt, die 57 Buchhandlungen in der Deutschschweiz betreibt und verschiedene E-Commerce-Dienstleistungen anbietet. In seinen Verlagen konzentriert sich das Unternehmen auf Lernmedien, juristische Medien und wissensvermittelnde Kinderbücher. Orell Füssli hat damit aufgrund der langen Geschichte ein für seine Grösse vergleichsweise komplexes Geschäft.



WORSE THAN GREENWASHING ●



GREENWISHING AND GREENHUSHING

Every action has an equal and opposite reaction. As accusations of greenwashing have rocked the corporate climate space in recent years, we're seeing a concerning reaction: greenhushing and greenwashing. Some companies are choosing to go quiet on their decarbonization efforts for fear of scrutiny. Others are making bold climate statements but with no verifiable plan of how to achieve them. In the face of the greatest threat humanity has faced, we simply cannot afford to hide what we are doing or make promises without measurable commitments.

By Renat Heuberger

Some records are not meant to be broken but this summer was, once again, the hottest on record. The floods, droughts and wildfires we have seen across Europe, the US, China and most recently Hawaii provide a stark and frightening warning that the time to act for the climate is right now.

With governments continuing to drag their feet on climate legislation, it is clear the goals of the Paris Agreement will never be reached by their action alone. To have a fighting chance at securing a habitable planet by 2050, we need private companies to step up. A seven-fold increase in climate investment – at an astonishing USD 1 trillion – is needed by the end of this decade.

To move this kind of money into climate action, we need the private sector to move forward with credible climate action strategies that are clearly disclosed and communicated. As the saying goes, “a problem well stated is a problem half solved”.

We know some companies have started on this journey. According to the Net Zero Tracker, around 48% of the 2,000 largest publicly traded companies have set a net-zero target. However, zooming out to include the much broader number of all globally publicly traded companies, this number drops to around 7%. In other words, 93% of listed companies are currently doing nothing.

These figures beg the question: does more public scrutiny automatically lead to more ambitious climate action? One might be led to believe that the larger and more visible a company is, the higher the likelihood of a public climate commitment. Sadly, it's not that simple.

A recent South Pole analysis concludes that about a quarter of major companies with sustainability offices have decided to no longer publicly talk about their targets. This is called greenhushing, where a company who has set climate targets decides to not communicate them.

But some companies are taking a different approach: greenwashing. Greenwashing, a pervasive tactic, refers to when a company either comes up with beautiful-sounding yet abstract “wishes” about what they want the future to look like or makes resolute climate statements but without any new and, importantly, measurable commitments.

From a company's perspective, the seeming advantages of greenhushing and greenwashing are obvious: the former ensures that while working on implementing your climate strategy, you remain below the radar and can hope to avoid scrutiny. The latter, greenwashing, ensures that your company is seen as a climate leader in the eyes of the public, without running the risk of being accused of greenwashing. After all, you did not make any binding commitments in the first place, you were only expressing your support for climate action and your wishes for a low-carbon future.

Needless to say, both greenhushing and greenwashing are highly problematic. If we see a broader movement by companies towards this, we will not reach net-zero emissions by 2050. Greenhushing prevents us from understanding a company's progress and actions – and learning from their mistakes and successes. This will not inspire others to increase their ambition.

Over the past two years, accusations of “greenwashing” have become such a popular topic in the media that a growing number of companies are hesitating to commit to any concrete climate targets at all. What if I commit to a target and then, despite best efforts, fail to meet it? Might I face a lawsuit? Could being accused of greenwashing become an even bigger risk than doing nothing?

The answers to many such questions depend on various factors but the risk of litigation, public outcry and reputation damage is enough to hamper action. We must focus on how to overcome these problematic trends. To start with, we need to urgently shift the climate debate. Yes, outright greenwashing must be scrutinized and called out. But instead of immediately suspecting greenwashing behind every climate statement, the public should instead ask for “radical clarity”.

Companies should be encouraged to publicly disclose the scale and scope of their emissions, their reduction plans and their achievements and lessons along the way. This will empower companies to engage in constructive conversations with stakeholders on how to increase their ambition, without being drowned out by critique and skepticism. Failures to meet ambitious targets should not be met with loud accusations of greenwashing, but with concrete proposals of how to improve.

The focus of public scrutiny needs to shift away from those who are doing something on climate in a transparent way, towards the great majority who do absolutely nothing. And we need to convince companies who are staying quiet out of fear of criticism that there is a safe space for a healthy and transparent dialogue on climate action.

In the face of humanity's greatest challenge, we simply cannot react by going quiet or misleading the public. Corporate climate leadership has never been more important and we urge all companies to step up, set science-based targets, communicate them credibly and clearly. This is the only reaction that will give us a chance.



RENAT HEUBERGER
has been a social entrepreneur for over 20 years. As a founder & CEO of South Pole, he led its growth from startup to world-leading climate company. He has been elected Social Entrepreneur of Switzerland by the Schwab Foundation and holds a Master's in Environmental Sciences.

SOURCES:

Net Zero Tracker:
www.zerotracker.net



South Pole's 2022 net-zero report:
www.southpole.com/publications/net-zero-and-beyond



Article by South Pole “Going green, then going dark – one in four companies are keeping quiet on science-based targets”:
www.southpole.com/news/going-green-then-going-dark



SILOS FÜR DIE LANDWIRTSCHAFT. ROCKBANDS FÜR DAS REPORTING

Silodenken gehört zu den grössten Herausforderungen im Management. Es ist das Gegenteil einer fruchtbaren Zusammenarbeit – doch genau diese macht erfolgreiches Corporate Reporting aus. Wie geht es also besser?



FABIAN DIEZGER
ist Gründer und Mitglied des
Verwaltungsrats von Supertext.

In der Landwirtschaft sind Silos eine tolle Sache. Sie speichern die Ernte zuverlässig, bis sie für den Verbrauch abgerufen wird. Auch in Firmen finden sich Silos – im Organigramm in Form von Abteilungen. Die Fachkräfte in Gruppen einzuteilen, verspricht gebündeltes Fachwissen und damit grossen Mehrwert.

Knifflig wird es dann, wenn man nicht mehr nur ein Getreide, sondern eine Mischung braucht: Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit läuft oft harzig. Typische Sätze wie «Für sind wir nicht zuständig» oder «Wir konnten hier nicht weitermachen, weil wir auf Abteilung XY warten» haben wir alle schon viel zu oft gehört.

Wie entsteht Silodenken und zu welchen Problemen führt es?

Die Wurzel des Übels ist schnell gefunden: In Unternehmen wird jede Abteilung an anderen Zielen gemessen. Exemplarisch ist der Konflikt zwischen Beschaffung und Vertrieb. Der Einkauf möchte einen hohen Lagerumschlag, der Vertrieb eine hohe Verfügbarkeit für maximalen Absatz. Die Vertiefung in die eigene Tätigkeit, zunehmende Spezialisierung und ein zu grosser Fokus auf die eigene Karriere erledigen den Rest, und schon ist der Blick aufs grosse Ganze verloren.

Für das Reporting ist das ein besonderes Problem, weil enge Zusammenarbeit in der Natur der Sache liegt: Die Geschäftsleitung gibt die Strategie vor, die Kommunikationsabteilung verantwortet die Umsetzung. Sie soll Informationen aus verschiedensten Abteilungen sammeln und eine gesamtheitliche Betrachtung aus finanzieller, operationeller und Nachhaltigkeitssicht zusammensetzen.

Umso kniffliger wird es bei Grossprojekten, wo sich die Kommunikation externe Unterstützung von Reporting-Agenturen, Designerinnen, Fotografen und Sprachdienstleistern holt. So müssen nicht mehr nur die eigenen Silos zusammenrücken, sondern auch jene der Nachbarhöfe – eine Herausforderung, die wir als Text- und Übersetzungsagentur in jeder Reporting-Saison aufs Neue erleben.

Silodenken überwinden – so klappt's

Stellen Sie sich eine Rockband vor, die Grenzen ausloten und so altes Denken aufsprengen kann. Was es dafür braucht:

1. Die Besetzung: Mehr Instrumente, mehr Spass! Formieren Sie Teams mit Mitgliedern aus allen Abteilungen. Das fördert die Kommunikation und stellt sicher, dass alle Aspekte des Geschäfts einfließen.

2. Die Ziele und Rollen: Frontmann/-frau oder eher im Hintergrund? Definieren Sie klare Verantwortlichkeiten, Ziele und Prozesse, damit alle auf dasselbe hinarbeiten und wissen, was von ihnen erwartet wird.

3. Die Proben: Zusammenkommen heisst besser werden. Planen Sie genug Austauschgefässe ein. Das baut Vorurteile ab und fördert die gegenseitige Wertschätzung, das Mitdenken und die frühzeitige Problemlösung.

4. Der Bandraum: Nutzen Sie eine gemeinsame Plattform und Tools für den Datenaustausch. Das verhindert Mehrspurigkeiten und fördert Transparenz und Konsistenz.

5. Das Konzert: Holen Sie nach der harten Arbeit auch tatsächlich alle auf die Bühne. Bedanken Sie sich aufrichtig und lassen Sie ruhig auch die Vorgesetzten wissen, wie sehr die Projektbeteiligten gerockt haben.

6. Das Management: Führungskräfte haben hier wie so oft eine Schlüsselrolle. Sie stellen die Ressourcen und die Unterstützung zur Verfügung und leben die Zusammenarbeit vor.

Und nun gehört die Bühne Ihnen!



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 in Konzept und Storytelling über die Wahl der Linguist*innen bis zur Technik und Datensicherheit.

FINFLUENCER: neue Intermediäre mit starker Wirkung



MONIKA KOVAROVA-SIMECEK
leitet den Master-Studiengang Digital Business Communications am Department Digital Business & Innovation der FH St. Pölten. Sie ist Initiatorin des Symposiums Financial Communications und forscht unter anderem zur digitalen Finanzkommunikation und Corporate Reporting.

Finfluencer erreichen auf Social Media Millionen Follower. Sie prägen den Diskurs zum Kapitalmarkt und beeinflussen die Haltung und das Verhalten vor allem jüngerer Generationen. Damit werden sie auch für Unternehmen zu relevanten Stakeholdern. Die FH St. Pölten untersuchte mit der Agentur Paradots den Einfluss von Finfluencern auf ihre Follower. Zusammen mit der Universität Leipzig und der HHL Leipzig beleuchtet die FH St. Pölten nun den Finfluencer-Markt.

Von Monika Kovarova-Simecek

Spätestens seit 2020 ist die GenZ auch als Investorengruppe ein Thema. Der rasante Anstieg der unter 29-jährigen unter den Aktionären im ersten Pandemie-jahr (+67%) und die geschätzte Verfünfachung ihres Vermögens bis 2031 machen sie zu relevanten IR-Stakeholdern. Mit ihrer digitalen Sozialisation hat die GenZ aber auch das Potenzial, die Finanzkommunikation massiv zu verändern. Dabei spielen Finfluencer eine beachtenswerte Rolle. Sie prägen den kapitalmarktbezogenen Diskurs und erreichen beeindruckende Reichweiten wie beispielsweise finanzfluss.de mit 371'000 Followern auf Instagram und 1,16 Mio. auf YouTube.

Heterogenes Feld mit etablierten Playern

Das deutschsprachige Finfluencer-Feld ist gross und mitunter schwer zu überblicken. Im Mai 2023 gab es rund 190 aktive Finfluencer mit 1000+ Followern auf mindestens einem sozialen Netzwerk (berücksichtigt wurden Instagram, YouTube, Facebook und Twitter). Die meisten (67%) sind auf Instagram präsent, wo sie 4,5 Mio. Follower erreichen. Ähnlich hohe Reichweite (4 Mio. Follower) erzielen auch Finfluencer auf YouTube. Facebook und Twitter liegen mit ca. 700'000 bzw. 400'000 Followern deutlich darunter, sind aber bei Spezialthemen nicht zu unterschätzen. Die meisten (85%) Follower folgen aber mehreren, ein Drittel sogar zehn oder mehr Finfluencern.

Der kapitalmarktbezogene Meinungsmarkt ist alles andere als homogen. Bei den Reichweiten wie auch bei der thematischen Positionierung offenbart sich eine grosse Vielfalt. Auf Instagram und YouTube dominieren einige wenige Player (+100'000 Follower). Insgesamt generieren die sogenannten Macro-Finfluencer – 11 Instagram- und 8 YouTube-Accounts – ein Publikum von 5,2 Mio. Followern. Auch Micro-Finfluencer (10'000 bis 100'000 Follower) sind verstärkt auf Instagram und YouTube vertreten. Die grösste Gruppe bilden die Nano-Finfluencer (< 10'000 Follower), die sich hingegen vor allem auf Twitter und Facebook positionieren.

Finfluencer als Promoter von Finanzkompetenz

Wenn auch die thematischen Grenzen nicht trennscharf sind, lassen sich klare Schwerpunkte erkennen: 31% der Finfluencer konzentrieren sich auf Geldanlage, während Finanzbildung (26%) das zweitgrösste

thematische Cluster bildet. Langfristiger Vermögensaufbau ist für junge Generationen ein wichtiger Grund, sich mit Finanzthemen zu beschäftigen. Diesem Thema widmen sich 18% der Finfluencer. Die Top 25 Finfluencer, darunter bodoschaefer, finanzfluss, frank.thelen, finanztip, Finanzrebell, Investment Punk oder madamemoneypenny setzen auf dieses breite Themenspektrum. Micro- und Nano-Finfluencer fokussieren eher spezifische Bereiche wie Immobilien, Kryptowährungen, P2P-Kredite, finanzielle Unabhängigkeit oder Minimalismus und adressieren bewusst kleinere Communities.

(Un)berechtigte Skepsis

Paradoxerweise werden Finfluencer ausgerechnet wegen Social Media vielfach noch immer nicht ernst genommen. Vor allem aufgrund der unterhaltenden Art, mit der sie Kapitalmarktinformationen vermitteln, werden sie als unseriös oder desinformativ abgetan. Tatsächlich geht ihre Rolle deutlich über Unterhaltung hinaus, obwohl ihre Bedeutung nicht zu leugnen ist: 69% der Follower (n=232) sagen, dass sie Finfluencern auch deshalb folgen, weil sie ihren Content unterhaltsam finden. In erster Linie folgen sie Finfluencern allerdings, um sich über aktuelle Entwicklungen am Kapitalmarkt zu informieren (76%) und Neues über Finanzen und Investments zu lernen (72%). Sie wollen Informationen zu Aktien (84%), Analysen (79%) und allgemeine Finanztipps (77%). Konkrete Kaufempfehlungen – wie sie auch aus klassischen Medien bekannt und keinesfalls ein reines Phänomen von Social Media sind – stehen dabei weder für Finfluencer noch für Follower im Fokus. Finfluencer sorgen vor allem durch ihre Fähigkeit, komplexe Themen verständlich zu erklären, für Orientierung und Inspiration. Für die Financial Literacy ist diese Entwicklung durchaus ein Vorteil. Ein weiterer ist, dass dank weiblicher Finfluencer wie madamemoneypenny, finanzheldinnen, aktiengramm oder investorella Finanzen als reines Männerthema entzaubert wird.

Generelle Skepsis gegenüber Finfluencern ist aber auch deshalb unberechtigt, weil gerade jüngere Generationen Wert auf Vielfalt, Qualität und Seriosität der Informationen legen. Finfluencer stellen für die meisten eine zusätzliche und nicht die einzige Informationsquelle dar. Im Ranking der wichtigsten Quellen belegen Finanzportale und Online-Geschäftsberichte die ersten Plätze noch vor Social Media. Zudem erwarten gut informierte Personen auch bei Finfluencern Transparenz und Professionalität.

In Anbetracht dessen ist die Auseinandersetzung mit Finfluencern aus unternehmerischer Sicht mehr als geboten. Unternehmen, insbesondere solche mit vielen Privataktionären wie die Deutsche Telekom, erkennen bereits ihre Bedeutung und treten mit Finfluencern gezielt in einen Dialog. Auch die diesjährige Stuttgarter Invest bestätigt mit einer starken Präsenz von Finfluencern ihre Relevanz. Den Meinungsmarkt im Auge zu behalten, wird zu einer zentralen Aufgabe der Kommunikation und von Investor Relations. Ein frühzeitiges Verständnis für das Feld der Finfluencer kann ein Startvorteil sein.

WEITERFÜHRENDE LINKS

Forschungsprojekt Paradots:
<https://www.fhstp.ac.at/de/studium/digital-business-innovation/digital-business-communications/projekte/webinar-finfluencer-innen>



Forschungsprojekt Finfluencer – eine Kooperation der Uni Leipzig, FH St. Pölten und HHL Leipzig mit dem IR club Schweiz, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband und Circle Investor Relations Austria (CIRA).



FACTS AND FIGURES ABOUT THE IR CLUB SCHWEIZ

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

For further investor-relations-relevant topics, please check out the knowledge hub on iclub.ch.

IRclub.ch
Swiss Investor Relations



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

Head of External Reporting Computacenter

CtrlPrint is Europe's leading collaboration platform for corporate reporting. Close to 1,000 customers entrust us with their most important documents each year. CtrlPrint, founded in 2001, is a Swedish company with offices in Stockholm, Helsinki and London.



CtrlPrint
ctrlprint.net



Machen Sie mehr aus Ihren Investor Relations Events

76 Prozent¹ der Investor Relations Manager glauben, dass ihre Investor*innen offen sind für virtuelle Formate.

Lassen auch Sie die Limitationen traditioneller Telefonkonferenzen hinter sich und gestalten Sie jetzt die Kommunikation mit Ihren Stakeholdern neu.

Erleben Sie die Zukunft der Investor Relations mit der browserbasierten und sicheren Plattform von Swisscom.

Wie Sie Ihre Investor*innen besser erreichen, den Dialog fördern und Kosten senken können.

Jetzt mehr erfahren



swisscom

¹Studie Die Zukunft der Investor Relations, DIRK & EY, 2021

NAVIGATING THE ESG Reporting TECHNOLOGY LANDSCAPE



ALBERTO ZAMPELLA is partner within EY's Climate Change and Sustainability Services, responsible for Digital Sustainability Services. Alberto supports clients across industries in the selection and implementation of technology for ESG performance management and brings 20+ years of experience in technology-enabled business transformation, mostly within Finance, Risk Management and Assurance.

Today's business world is witnessing a transformative shift, driven by the escalating importance of environmental, social, and governance (ESG) factors. Stakeholders not only demand transparent insights into an organization's strategies for environmental risk mitigation, social responsibility and governance practices, but they also keenly observe how businesses innovate and harness the opportunities presented by a shift towards a more sustainable economy.

By Alberto Zampella

The last decade has also seen stringent regulatory developments worldwide. Swiss laws like the Code of Obligation 964 and Ordinance on Climate Disclosures now require machine-readable climate data. Starting in 2024, these also align with the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), which provides a guideline for climate-centric disclosures. In the EU, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) mandates comprehensive sustainability reports, supported by the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) framework. The International Sustainability Standards Board (ISSB) also recently introduced IFRS Sustainability Disclosure Standards, aimed at standardizing global sustainability reporting.

All these regulatory developments clearly underscore the need for robust ESG data governance and reporting tools that can help businesses integrate, analyze, and disclose ESG data in a highly automated, hence efficient and reliable manner. By effectively handling vast volumes of data, ESG technology solutions not only equip businesses with tools for informed decision-making but also pave the way for fresh avenues of growth and enhanced stakeholder engagement. Moreover, they facilitate robust data governance and guarantee audit-readiness.

ESG Reporting Technology Landscape

Today's ESG reporting technology landscape is very crowded and fragmented, making the establishment of a clear taxonomy a challenging task. However, broadly speaking, solutions that companies can typically pursue are characterized by three primary archetypes:

1. Dedicated SaaS ESG reporting solutions: these are cloud-based tools focused mostly, if not exclusively, on ESG reporting. Their main advantage generally lies in their user-friendly interfaces, their regular updates in line with changing regulations and ability to integrate with other enterprise systems.

2. ESG data management platforms: going beyond mere reporting, these platforms provide comprehensive solutions, typically built on top of existing ERPs or business systems, and include critical ESG data integration features, combined with analytics and optimization modeling that support ESG-driven business steering. They cater to organizations looking for deeper insights into their ESG data in order to drive effective decision-making across their value-chain, including sourcing, product and service design, circular economy, etc.

3. Bespoke solutions: tailored to the specific needs of an organization, bespoke solutions offer a high degree of customization. They are typically developed in-house and while they can be aligned with a company's needs, more often than not require significant time, resources and ongoing maintenance. Guaranteeing full auditability and end-to-end data lineage (the ability to track each data point from its point of entry, through any modifications it is subject to) can soon become very complex.

Key Considerations for ESG Technology Selection

Selecting the right ESG reporting tool is crucial. Among many others, these are some of the most critical considerations to guide this process:

1. Frame ambition: recognize whether the organization's aim is to merely fulfill reporting obligations or to embed ESG integrally into its core business strategy and operations. This discernment aids in selecting tools that cater not just to compliance but also enable effective business transformation and steering.

2. Emphasize scalability and adaptability: organizations should opt for a solution designed with foresight, anticipating not just the current needs of the organization but also its future trajectory. As the enterprise grows in size or complexity and, most importantly, as the ESG landscape evolves, the chosen solution should seamlessly scale and adjust. The flexibility to integrate new features, handle increased data loads and align with shifting ESG criteria is vital to ensure long-term viability and efficiency.

3. Data lineage and auditability: in the face of tightening audit requirements, organizations must prioritize solutions that underscore impeccable data lineage and comprehensive auditability. This means selecting a tool that not only traces data from its inception to final reporting but also maintains a meticulous record of each data point's journey — modifications, validations, etc. As the audit landscape intensifies, and ESG data becomes increasingly scrutinized, ensuring a solution that offers both clarity of data provenance and end-to-end visibility is essential for upholding credibility, compliance and confidence among stakeholders.

Conclusion

In an era where ESG considerations are at the forefront of business strategy, having the right technology to monitor and analyze ESG data is paramount. After all, at its core, ESG is a data problem. The landscape of ESG reporting technology is vast and complex, but by understanding the distinct offerings and weighing them against organizational needs and future goals, businesses can make informed decisions that enhance their ESG reporting capabilities. As the adage goes, "what gets measured, gets managed". In the realm of ESG, what gets reported transparently and efficiently not only strengthens stakeholder trust, but also steers organizations toward a more sustainable future.



CCR Roundtable

The choice of an appropriate ESG data management tool is an important element that companies have to decide about when responding to the ever-increasing reporting expectations by the regulator, the capital market, and other stakeholders. How can companies make sense of this increasingly crowded space of vendors?

At the next CCR Roundtable, you will get an overview of the fragmented ESG tool landscape by Alberto Zampella (EY) as well as hands-on experience in terms of learnings and "Dos and Don'ts" from representatives of Sanofi and Barry Callebaut.

Sign up now! (CCR members only)



www.corporate-reporting.com/event

Livestream powered by Swisscom Broadcast, Media & Events

ChatGPT: Disruption oder Hype für den Kapitalmarkt?

Schon lange haben wir uns bei der DVFA mit der Frage beschäftigt, welchen Einfluss künstliche Intelligenz (KI) für die Investment Professionals haben wird. Heute zeigt sich, dass die KI einen erheblichen Einfluss auf den Finanzmarkt haben wird, da sie die Effizienz erhöhen und die Entscheidungsfindung beschleunigen dürfte. Analysten werden aber nicht verschwinden, Investoren werden zielgerichteter bedient werden können und der «schöne» Geschäftsbericht wird bleiben.

Von Christoph Schlienkamp



CHRISTOPH SCHLIENKAMP
ist Portfoliomanager bei der GS&P Kapitalanlagegesellschaft S.A. und Geschäftsführender Vorstand der DVFA, der Vereinigung von Investment Professionals in Deutschland mit 1400 Mitgliedern.

KI kann grosse Mengen an Finanzdaten analysieren und Muster erkennen, um fundierte Schlussfolgerungen zu ziehen. Dies ermöglicht eine umfassende Analyse von Unternehmen, Märkten und Branchen, was die Qualität und Tiefe von Researchberichten verbessert. Für mich als Investor gibt es zudem merkliche Effizienzgewinne. Wollte ich mir

vor wenigen Jahren einen Überblick darüber verschaffen, welche Unternehmen zum Beispiel im Wärmepumpenmarkt aktiv sind, wie die Wettbewerbssituation aussieht und wie die Chancen und Risiken einzelner Emittenten sind, so kann ich mir bereits heute mit wenigen Fragestellungen an die KI alle benötigten Informationen zusammenstellen lassen.

KI kann dabei helfen, Researchberichte auf die individuellen Bedürfnisse und Interessen von Investoren zuzuschneiden. Durch die Analyse von Investorenprofilen, Transaktionshistorien und anderen Daten können personalisierte Unternehmensberichte mit relevanten Informationen und Empfehlungen erstellt werden.

KI kann in der Textanalyse Algorithmen verwenden, um den Ton und das Sentiment von Nachrichten, Social-Media-Beiträgen und anderen Quellen zu analysieren. Dadurch kann ermittelt werden, wie die Stimmung gegenüber einem Unternehmen, einer Branche oder einem Markt ist, was wichtige Informationen für Researchberichte liefern kann.

Ob dies jetzt dazu führt, dass in Zukunft weniger Finanzanalysten bei den Banken und Brokern angestellt sind, wage ich jedoch zu bezweifeln. Anlageentscheidungen haben – und werden dies auch in Zukunft haben – immer eine nichtquantitative Komponente. Gerade Einschätzungen zum Management und Erfahrungen aus persönlichen Gesprächen mit dem Vorstand, aber auch dem Aufsichtsrat, sind vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen extrem wichtig, um die Frage zu beantworten, ob die strategischen Massnahmen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erfolgreich umgesetzt werden können. Das Berufsbild des Investmentanalysten wird sich sicherlich ändern, vom heute eher zahlengetriebenen Fundamentalansatz hin zur Beachtung von mehr nichtfinanziellen Aspekten. Analysten werden auch in Zukunft nicht verschwinden oder überflüssig sein. Auch inskünftig werden Menschen die Börse machen. Die Gespräche mit Emittenten werden auch in Zukunft sehr wichtig bleiben.

XBRL kann dabei helfen, den Zugang zu und die Analyse von Finanzdaten zu erleichtern. Durch die Verwendung von XBRL können Anleger Finanzberichte und andere Informationen von Unternehmen effizienter analysieren und vergleichen. Dies wird Analysten und Investoren bei der Bewertung eines Emittenten helfen.

Die Kombination von KI und XBRL kann besonders leistungsfähig sein. KI kann grosse Mengen an XBRL-Finanzdaten analysieren und Muster erkennen, um Anlageentscheidungen zu unterstützen. Durch die Verwendung von XBRL können KI-Modelle aufstrukturierte Finanzdaten zugreifen

und diese effektiv verarbeiten. Dies dürfte die Genauigkeit und Effizienz der KI-Analyse verbessern.

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass KI und XBRL allein keine Anlageentscheidungen treffen sollten. Sie dienen als Werkzeuge und Informationsquellen für Anlageexperten, die ihre Expertise und Erfahrung einbringen, um fundierte Entscheidungen zu treffen, die auch andere Faktoren wie Unternehmensstrategie, Wettbewerbsumfeld, makroökonomische Bedingungen und nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigen.

Die DVFA befürwortet das ESEF-Format (inlineXBRL), in dem Emittenten in einer visuell im Webbrowser lesbaren digitalen Fassung ihre Rechnungslegungsdaten berichten und gleichzeitig daraus einzelne Daten semantisch eindeutig und automatisiert durch IT-Systeme entnommen werden können. Allerdings ist die Zielvorgabe, «die Zugänglichkeit, Analyse und Vergleichbarkeit der Rechnungslegungsunterlagen zu erleichtern», bislang nicht erreicht worden. Derzeit ist nicht ersichtlich, ob und wann die von der EU proklamierten Ziele tatsächlich erreicht werden.

Die Digitalisierung der Abläufe zwischen den Emittenten, Behörden, Wirtschaftsprüfern, Investment-Professionals und den weiteren Beteiligten ist wünschenswert. Allerdings sollte es nicht das Ziel sein, bisherige, an das traditionelle Papierformat ausgerichtete Abläufe einfach «digital zu kopieren» oder gar – unter Fortbestand der traditionellen Prozesse – zusätzliche, digitale Abläufe einzuführen. Denn die Potenziale der Digitalisierung ergeben sich für alle Prozessbeteiligten nur dann, wenn auch die Abläufe mit Blick auf die Technologiepotenziale und neuen Regelungsbedarf überarbeitet werden. Beispielsweise haben die Themen Authentizität und Integrität von Rechnungslegungsunterlagen in der digitalen Welt eine wichtigere Rolle als in der traditionellen Papierwelt. Daher sehen wir es als zwingend an, dass elektronische Abschlüsse die erforderlichen Auszeichnungen der Wirtschaftsprüfer sowie die Unterzeichnung des Emittenten in elektronischer Form enthalten. In diesem Zusammenhang würde ein Fortbestehen der oben so bezeichneten Offenlegungslösung die gesamte Situation nicht vereinfachen, sondern unnötig erschweren; hinzu kämen neue Risiken für alle Kapitalmarktteilnehmer, Kostensenkungspotenziale würde nicht genutzt, der prozessuale Aufwand wäre unnötig.

Ist die Digitalisierung gleichzeitig ein Abgang auf den Fortbestand des klassischen Geschäftsberichts? Die Antwort heisst eindeutig: Nein. Der schöne Geschäftsbericht wird bleiben, nicht zuletzt, weil er sich nicht nur an Kapitalmarktexperten richtet.

Nachhaltigkeitsreporting – im Finanzbereich gut angesiedelt

Die Umsetzung der CSRD stellt viele Unternehmen vor grosse Herausforderungen. DHL Group hat gute Erfahrungen damit gemacht, das Nachhaltigkeitsreporting im Finanzbereich anzusiedeln: Kompetenzen und Infrastruktur, ein gutes Verständnis für Unternehmenssteuerung und – wichtig für die Einführung der EU-Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Erfahrung im Umgang mit komplexen (Accounting-)Regelwerken bringen praktische Vorteile. Gleichzeitig werden traditionelle Aufgabenfelder im Finanzbereich erweitert und ESG-Themenverantwortliche entlastet – eine Win-win-Konstellation.

Von Klaus Hufschlag

Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) setzt die EU-Kommission verbindliche Massstäbe für die nicht-finanzielle Berichterstattung. Bereits für das Geschäftsjahr 2024 müssen die grossen, bereits heute zu einer nichtfinanziellen Erklärung verpflichteten Unternehmen ihr Reporting an den neuen Standards ausrichten. Danach wird die Berichtspflicht schrittweise auf weitere bilanzrechtlich «grosse» sowie auf kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen ausgeweitet. Die EU-Finanzmarkt-Kommissarin Mairead McGuinness sieht hierin eine Gleichstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem Finanzreporting: «For the first time ever, sustainability reporting will be on an equal footing with financial reporting», sagte sie in ihrer Keynote-Rede auf der EFRAG Conference 2022.

Die von EFRAG im Auftrag der EU entwickelten zwölf Einzelstandards der ESRS formulieren umfangreiche Anforderungen an die Unternehmen, sowohl zur Auswahl der Berichtsthemen anhand einer Materialitätsanalyse mit «doppelter Wesentlichkeit» als auch für die pro Thema geforderten Berichtsinhalte.

Mit der Berichtspflicht einher geht zudem auch eine Prüfungspflicht: Materialitätsanalyse und berichtete Themen sind Gegenstand einer verpflichtenden Prüfung durch einen externen Prüfer – zunächst mit begrenzter Sicherheit, im Begleittext der CSRD wird jedoch bereits das Ziel formuliert, perspektivisch zu hinreichender Sicherheit zu gelangen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass ihre Prozesse für das Nachhaltigkeitsreporting genauso belastbar und zuverlässig sein müssen wie für die Finanzberichterstattung. Es liegt daher nahe, das Nachhaltigkeitsreporting im Finanzbereich anzusiedeln.

Bei DHL Group bildete das Team für das Carbon Accounting den Ausgangspunkt für die Integration. Das Team ist seit 2008 im Finanzbereich angesiedelt, seinerzeit aus praktischen Erwägungen: So reicht das Reportingsystem des Finanzbereichs als Infrastruktur in alle Konzerneinheiten und bildet den Konzern vollständig ab. Darüber hinaus verfügte die Finanzorganisation schon damals über viel Erfahrung im Aufbau prüfungssicherer Prozesse und Kontrollen. Und schliesslich waren viele der benötigten Daten, zum Beispiel zu Treibstoffverbräuchen, bereits in Finanzsystemen vorhanden und mussten nur in die Berichtströme eingebunden werden. DHL Group hat daher das Finanzreportingsystem auch zur Single Source of Truth für nichtfinanzielle Kennzahlen gemacht.

Mit der Vorstellung seines Nachhaltigkeitsfahrplans 2021 hat der Konzern hierauf aufgebaut und die Verantwortung für Reporting und Controlling der Nachhaltigkeitsziele gänzlich im Finanzbereich zusammengeführt. Dabei zeigte sich ein weiterer Vorteil: Dank der analytischen Erfahrung und der datenorientierten Controlling-Sichtweise im Finanzbereich ist es nicht nur schnell gelungen, zu einem aussagekräftigen Berichtswesen zu gelangen, sondern auch die Voraussetzungen für ein echtes Nachhaltigkeitscontrolling zu schaffen, sodass die Nachhaltigkeitsziele von DHL Group heute umfassend in der Unternehmenssteuerung verankert sind.

Natürlich kann der Finanzbereich dies nicht allein: ESG Reporting basiert auf Dialog, es braucht ein gutes Netzwerk der Zusammenarbeit mit den Spezialistinnen und Spezialisten für die einzelnen Themen, mit den Topic Ownern, die sich um die operative Seite der ESG-Themen kümmern. Gemeinsam wurden die Kennzahlen definiert, Datenströme aufgesetzt und notwendige funktionale Erweiterungen an den Systemen entwickelt; jüngstes Beispiel ist das DHL GoGreen Dashboard, das ähnlich einer Kostenrechnung für Emissionen funktioniert und in dem Kunden die mit ihren Sendungen verbundenen Emissionen analysieren können.

Insgesamt entsteht eine Win-win-Situation: Topic Owner werden von Reporting-Themen entlastet, und gleichzeitig profitiert das Rollenbild im Finanzbereich: Der «Blick über den Tellerrand», die Auseinandersetzung mit physischen, sozialen und regulativen Gegebenheiten und Prozessen erweitert das individuelle Geschäftsverständnis.

Gerade mit Blick auf anstehende ESRS-Einführungsprojekte ist ein derartiges Setup vorteilhaft: Mit den ESRS wird dem Nachhaltigkeitsreporting ein umfangreiches Regelwerk auferlegt. Der Finanzbereich verfügt aus dem Accounting heraus über viel Erfahrung in der Umsetzung komplexer Regularien, gleichzeitig ist er traditionell mit allen betrieblichen Funktionen gut vernetzt – und dies ist in der ESRS-Einführung bereits im ersten Schritt, für die Wesentlichkeitsanalyse, wichtig: Anhand dieser müssen die Unternehmen bestimmen, welche der vielen in ESRS 1 aufgezählten Themen und der knapp 1000 in den ESRS definierten Datenpunkte letztendlich berichtswürdig sind. Hierfür sind nach der sogenannten «doppelten Wesentlichkeit» die finanzielle Wesentlichkeit für das Unternehmen und die (nichtfinanzielle) Wesentlichkeit der Auswirkungen zusammenzubringen. Der Finanzbereich und die verschiedenen Topic Owner müssen also gemeinsam die Auswirkungen, Risiken und Chancen der ESRS-Themen ermitteln und bewerten.

Im Anschluss daran muss ein gemeinsamer Plan für den Ausbau des ESG-Reportings entwickelt werden – und es ist im Sinne der ESRS, hier von vornherein integriert zu denken und finanzielle sowie nichtfinanzielle Sachverhalte im Zusammenhang abzubilden. Der Finanzbereich ist dafür geradezu prädestiniert.

Creating Sustainable Value

hilda

Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, glaubwürdig, mit Fokus auf das Wesentliche: Wie schaffen Unternehmen strategisch nachhaltig Wert für ihre Stakeholders? Was macht sie relevant und resilient für die Zukunft?

Als Beratungsunternehmen für strategische Unternehmenskommunikation und Reporting unterstützen wir Sie bei der Transformation zu einer geschäftsorientierten Nachhaltigkeit.



DR. KLAUS HUF SCHLAG
ist Senior Vice President Sustainability Reporting & Controlling bei DHL Group und in dieser Rolle sowohl für die externe Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch für die Einbindung der Nachhaltigkeitsziele des Konzerns in die finanzielle Steuerung verantwortlich. Seine langjährige Erfahrung bringt er als Mitglied der EFRAG Sustainability Reporting Technical Expert Group auch in die Entwicklung der zukünftigen europäischen Berichtsstandards ein.



Berichte, die nicht nur Aktionäre begeistern.

Sondern auch shareholder, des investisseurs und degli analisti.

Mehrsprachiges Reporting mit System, Tempo und Überzeugungskraft. Auch auf der Kostenseite.

Wir zeigen, wie es funktioniert. Im Supertext Reporting Guide.

Jetzt herunterladen:
supertext.ch/reporting-guide



Sell-Side erhöht Anforderungen an NACHHALTIGKEITSBERICHTE

Als eines der führenden Sell-Side-Reseachteams der Schweiz beurteilt die Zürcher Kantonalbank auch die Nachhaltigkeit von 140 kotierten Aktiengesellschaften. Unser ESG-Ansatz berücksichtigt quantitative und qualitative ESG-Faktoren. Dabei werden neben der aktuellen Situation auch ergriffene Massnahmen beurteilt. Doch welche Informationen benötigen Sell-Side-Analysten, um mit Nachhaltigkeitsberichten effizient arbeiten zu können?

Von Gian Marco Werro



GIAN MARCO WERRO ist seit knapp sieben Jahren als Sell-Side Equity Research Analyst tätig. Er fokussiert sich auf Unternehmen im Bereich Konsumgüter und Spezialretail und hat bei der Zürcher Kantonalbank wesentlich zur Entwicklung der fundamentalen ESG-Unternehmensanalyse und Ratinggebung beigetragen.

In der **Berichterstattung** helfen Standards wie die Global Reporting Initiative (GRI) dabei, Transparenz und Vergleichbarkeit zu schaffen und Informationen zu relevanten Branchenthemen schnell und übersichtlich auffindbar zu machen. Das Konzept der «double materiality» in Abstimmung mit den Stakeholdern stellt eine nützliche Orientierungshilfe dar. Dabei ist wichtig, dass sich die Berichterstattung dann auch auf die festgelegten Themenschwerpunkte konzentriert und diese konsequent mit KPIs und messbaren Entwicklungen adressiert. Eine ESG-Berichterstattung, die in Übereinstimmung mit den GRI-Standards steht – anstatt nur unter Bezugnahme auf GRI –, sowie die Auditierung dieser Berichterstattung gewinnen für uns stark an Relevanz. Hierbei berücksichtigen wir die begrenzten Ressourcen vieler Small und Mid Caps. Bedeutend ist für uns, dass auch diese Unternehmen den Handlungsbedarf erkennen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten Initiativen ergreifen und an einer aussagekräftigen ESG-Berichterstattung arbeiten.

Im **Umweltbereich** räumen wir der Reduktion der Treibhausgase und damit der gewichtigsten Komponente CO₂ einen hohen Stellenwert ein – dies neben einer Vielzahl von weiteren Themen wie Biodiversität, erneuerbare Energien, Umweltverschmutzung, Ressourcennutzung und Recycling. In die ESG-Analyse fliessen sowohl die absoluten Emissionen als auch die Emissionsintensität der Branchen ein, in denen die Unternehmen tätig sind. Relevant für uns sind die bestehenden Emissionen, ebenso wie die Entwicklung der Emissionen mit Massnahmen zur Vermeidung, Verminderung oder Kompensation sowie die Ziele zur Erreichung von Netto-Null. Wir begrüssen eine Berichterstattung

für Scope-3-Emissionen. Doch aufgrund der komplexen Erfassung räumen wir bei Scope 3 signifikanten Massnahmen einen höheren Stellenwert gegenüber einer umfangreichen Berichterstattung ein. Aussagekräftiger sind für uns konkrete Ziele und Verbesserungen im Bereich der Scope-1- und -2-Emissionen. Hierbei legen wir Wert auf zwei Hauptfaktoren: die Glaubwürdigkeit der Roadmap, die ein Unternehmen auf dem Weg zu Netto-Null erstellt (z.B. mit SBTi), und die Fortschritte auf dem Weg dorthin. Emissionskompensation stellt eine Lösung dar, jedoch priorisieren wir die Vermeidung und die Reduktion von Emissionen. Bei freiwilliger Emissionskompensation ist aus unserer Sicht hinsichtlich Zertifikatsqualität Vorsicht geboten. So ist etwa der freiwillige Zertifikatsmarkt unreguliert, die Verwendung der Mittel teilweise undurchsichtig, Kompensationsberechnungen sind umstritten, und die Projektdurchführung in fernen Ländern wird selten von Zertifikatsanbietern kontrolliert. Unternehmen sollten daher die angebotenen Lösungen kritisch prüfen.

Auch im **sozialen Bereich** sind greifbare, faktenbasierte Veränderungen von KPIs wesentliche Bestandteile der ESG-Analyse. Dabei bilden zum Beispiel Angaben zur Personalfuktuation, Net Promoter Scores, Mitarbeiterbefragungen sowie das soziale Engagement eines Unternehmens wesentliche Bestandteile unserer ESG-Analyse. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit negativen Entwicklungen umgeht – ob es sie überhaupt anspricht, erklärt und schliesslich aktiv angeht –, gibt oft aufschlussreiche Einblicke in die Unternehmensführung.

Im facettenreichen Bereich der **Corporate Governance** gibt es verschiedene relevante Aspekte, die Unternehmen beeinflussen können. So etwa

die Nachvollziehbarkeit der Vergütungsstruktur und der Entscheidungen über die endgültige Vergütung der Unternehmensführung, eine sinnvolle Diversität, die über die reine Genderdiskussion hinausgeht, und zudem ein nachhaltiges Wirtschaften im Interesse sämtlicher Stakeholder inklusive der Aktionäre. Viele Mitglieder des Managements werden für ihre Erfolge und Misserfolge in Bezug auf die CO₂-Emissionen 2030 (eine Reduktion um 50% gegenüber 1990) und 2050 (Netto-Null) nicht mehr zur Rechenschaft gezogen werden, da sie dann nicht mehr im Unternehmen tätig sein werden. Umso bedeutungsvoller ist es, die kurz- und langfristige Vergütung des Managements auch an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu knüpfen.

Schliesslich sollte bei der herausfordernden und aufwändigen ESG-Berichterstattung der eigentliche Sinn und Zweck nicht in Vergessenheit geraten. Unternehmen müssen sich von der ESG-Vision hin zur ESG-Mission und -Strategie bewegen. Dazu braucht es vor allem im ökologischen und sozialen Bereich konkrete und messbare Massnahmen. Auch in Bereichen wie der Supply Chain, in denen Einblicke und Offenlegungen verständlicherweise ungenutzt werden, sollten Unternehmen zumindest Aussagen darüber machen können, wie sie ihre Verantwortung wahrnehmen. Die Verantwortung der Unternehmen geht viel weiter als die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts oder die Emissionsreduktion primär durch Kompensationszertifikate. Vielmehr sollten sie sich aktiv und glaubwürdig für den dringend notwendigen Klimaschutz einsetzen. Der Umgang mit Berichterstattung und Kommunikation sowie die geforderten aktiven Massnahmen sollten nicht als Hürdenlauf verstanden werden, sondern bieten Unternehmen auch zahlreiche Chancen, sich bei allen Stakeholdern positiv von Wettbewerbern abzuheben.

7 TIPS TO GET STARTED WITH DOUBLE MATERIALITY

In July 2023, the European Commission introduced the first set of European Sustainability Reporting Standards (ESRS), mandating more than 50,000 companies to improve their sustainability reporting. One pivotal part of ESRS is the “double materiality” assessment, which requires companies to evaluate and report on how their business and value chain affects people and the environment (the “inside-out” perspective) and, conversely, how sustainability issues impact their business (the “outside-in” perspective).

By Steffen Rufenach

A recent study by ISS indicates that while most large European firms have conducted sustainability materiality assessments in the past, nearly half of the smaller ones have yet to establish the necessary processes. However, even companies experienced with these assessments are confronted with refining their methodologies to meet the updated standards.

Here are seven tips to set you on the right path if you have not yet started.

1. Start early

Getting the assessment right will take time. That's why major corporations, required to publish their first ESRS-compliant report in 2025, have already initiated their evaluations. While the standards may seem stringent, they offer room to craft tailored methodologies. Therefore, companies must allocate enough time to define and test their own approach. Another challenge lies in engaging “financially-minded” topic experts, who not only understand ESG topics and their implications in the value chain but can also gauge the financial significance of these topics to the business.

2. Familiarize yourself with the regulation

Diving into the ESRS standards can feel like deciphering an alien language, especially if you're not versed in legal jargon. And even the additional “Implementation guidance” doesn't do much to elevate this. However, handing off the task to your legal team or outside consultants might not be the best move. Taking the time to personally delve into the standards can be eye-opening, and the more you engage with the content, the clearer it becomes. While having experts by your side is invaluable, engaging with the text demystifies its complexities and opens room for better discussion on the new approach.

3. Clarify the purpose of your materiality assessment

Since there is no one-size-fits-all solution, organizations need to define their approach based on their unique set-up, needs and constraints. Given tight budgets and personnel constraints, it's evident that many will focus on compliance. However, ideally, a materiality assessment should serve as a tool for strategic decision-making and stakeholder engagement, but this requires a more comprehensive approach with enhanced granularity when examining the topics. Before beginning, it's essential to align the team on the purpose, scope and deliverables. Furthermore, the implications of these decisions for the approach and required resources must be communicated to top management. Without this clarity, there's a risk of operating under misaligned assumptions, leading to potential last-minute process adjustments, inefficiencies and, eventually, delays in delivery.

4. Remain pragmatic

Strictly adhering to every detail of the ESRS will overcomplicate your methodology and requires substantial time from both internal and external stakeholders. Therefore, striking a balance is crucial, prioritizing the essential elements that capture material issues. For example, rather than separately evaluating scale, scope and irremediability, have the survey participants or interviewees assess the severity of an impact by integrating these dimensions. Follow up with open text fields or brief interviews to discern if any particular aspect overshadowed the others.

5. Secure early internal buy-in

Involving internal topic experts and top management already in the planning phase is essential for securing buy-in and effective implementation. This inclusivity not only ensures alignment with the objectives and guarantees that the results are based on robust data but also facilitates the engagement of the appropriate external stakeholders. Also, an early commitment from the topic owners is crucial, as they will shoulder the responsibility of reporting on and managing the identified material topics.

6. Team up with ERM

Many corporations already maintain well-established Enterprise Risk Management (ERM) teams with the expertise, processes, and methodologies to identify, evaluate and prioritize organizational risks. Hence, tapping into this expertise seems an obvious solution. Yet, most ERM teams have limited experience with ESG topics. Thus, targeted training can be crucial to ensure ERM professionals thoroughly understand the nuances of ESG topics and their ripple effects throughout the value chain.

7. Build a topic repository

During a materiality assessment, companies are confronted with a broad spectrum of sector-specific and cross-sector topics. These topics must be clearly labeled and defined for practical use in surveys and interviews. Considering the multi-faceted scope of a double materiality assessment (e.g., actual vs. potential, positive vs. negative, impact versus risk, long-term vs. short-term), crafting comprehensive definitions for each topic becomes a significant challenge. “A shared understanding of all topics is essential for obtaining reliable information and aggregating data from various sources and stakeholder groups. Before rating the materiality of a topic, we've defined impact pathways from both perspectives, ensuring a common understanding of how their effects may manifest throughout our value chain.” recommends Matyas Farkas, Project Manager ESG I Strategic Initiatives at Novartis. It's advisable to leverage an online solution to host topic repositories, including their topic clusters, sub-topics and impact pathways, so that topic experts and the core team can provide updates when the topic landscape changes.

The introduction of the ESRS standards has undoubtedly brought about significant challenges for businesses, especially in the context of the double materiality assessments. Whether they're poised for early adherence or in a group for later implementation, it's paramount for companies to begin preparations without delay. The synergy between ESRS and established standards like GRI does give advantages to firms with prior materiality assessments. Yet, bridging the dual perspectives of double materiality demands updated processes, broader collaboration, and testing. Thus, embarking on this journey promptly is not just recommended but essential.



STEFFEN RUFENACH is the CEO of R.A.T.E. GmbH, a management consultancy located in Frankfurt and Leverkusen. Together with his team of experts, he assists internationally operating companies in making strategic decisions related to communication, sustainability and ESG, all based on data. Steffen is an expert in rankings and ratings and has successfully helped multiple companies improve their performance in reputation-relevant rankings and ratings.

UNVEILING THE PATH TO DOUBLE MATERIALITY

In collaboration with the team of R.A.T.E. GmbH, a trusted expert in rankings and ratings, and materiality assessments, we have embarked on an exciting journey. Our goal is to monitor and assess how companies implement and embrace the new rules set forth by the European Sustainability Reporting Standards, with a particular focus on the crucial aspect of double materiality. We aim to identify the pioneers and share their valuable insights for others to learn from. In a white paper exclusively for CCR members we have summarized everything you need to know about double materiality and present first findings from research.

Learn more about the project here:



www.corporate-reporting.com/artikel/doublemateriality25

Auf ein Wort mit ...

Jenny Butterweck



ZUR PERSON: JENNY BUTTERWECK

Jenny Butterweck arbeitet seit rund viereinhalb Jahren bei Lidl Schweiz in der Stabsstelle CSR/Sustainability. Die Funktion Managerin CSR/Sustainability beinhaltet die Projektleitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Weiterentwicklung der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie, die Koordination des Nachhaltigkeitsteams sowie die Umsetzung abteilungsübergreifender Nachhaltigkeitsprojekte (in den Bereichen Food Waste, Klimaschutz etc.).

Wie lautete Ihr Berufswunsch als Kind?

Als Kind wollte ich Hotelmanagerin werden. Das Arbeiten an einem schönen Ort, die Möglichkeit, Gästen etwas Gutes zu tun und ein Erlebnis zu bieten, faszinierte mich jahrelang. Die Hotelbranche begeistert mich bis heute. Viele dieser Elemente finden sich aber auch im Detailhandel. Ich bin also nicht weit von meinem Kindheitswunsch entfernt gelandet =)

Was motiviert Sie an Ihrer Arbeit?

Der «Purpose»: die Welt jeden Tag ein ganz kleines bisschen nachhaltiger zu gestalten. Das Arbeiten im Bereich Nachhaltigkeit bietet viele spannende Projekte und Herausforderungen, die ich gerne angehe und die mich täglich motivieren. Es ist sehr bereichernd, selbst etwas bewegen zu können.

Was ist Ihnen in der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg:innen das Wichtigste?

Ehrliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie Kommunikation. Meiner Meinung nach sind diese Kompetenzen das Fundament einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Wie erholen Sie sich nach einem stressigen Tag?

Eine gemütliche und befreiende Joggingrunde in der Natur schenkt mir enorm viel Energie und Kraft. Das gibt mir die Möglichkeit, den Tag Revue passieren zu lassen. Zudem gelange ich beim Jogging oft zu Lösungen von Problemen und zu neuen Ideen.

Ihr grösster Erfolg bisher?

Dass ich bis heute mit Überzeugung zu meinen Wertvorstellungen stehe und diese in meinem Umfeld und Job jeden Tag einfließen lasse. Ich hoffe, dass ich damit auch andere Personen inspiriere. Zudem habe ich bereits zwei Nachhaltigkeitsberichte für Lidl Schweiz publizieren können. Der dritte steht kurz vor Publikation. Das war jeweils ein enormer Kraftakt, der sich aber lohnte.

Was möchten Sie unbedingt noch erreichen?

Persönlich möchte ich meine Zufriedenheit und Positivität beibehalten. Ich hoffe, dass ich viele Mitmenschen inspirieren kann. Beruflich möchten wir bei Lidl Schweiz noch viele ambitionierte Projekte und Ziele erreichen. Wir wollen weiterhin mit gutem Beispiel vorangehen und andere Unternehmen mit unseren Projekten inspirieren. Gleichzeitig aber natürlich auch von den anderen lernen.

Wenn nicht in der Schweiz, in welchem Land möchten Sie leben und warum?

Landschaften sowie die Mentalität im Piemont oder in der Toskana finde ich wunderschön. Wirklich dort zu leben, kann ich mir aber nicht vorstellen, da ich die Lebensqualität, die die Schweiz bietet, nicht missen möchte.

Ihr Lieblingsbuch?

«Eine kurze Geschichte der Menschheit» von Yuval Noah Harari. Die Zusammenfassung der menschlichen Geschichte ist darin beeindruckend prägnant und auch erschreckend beschrieben.

Ihr Lieblingssport?

Tennis. Ich habe mit diesem faszinierenden Sport begonnen, als ich 16 Jahre alt war. Und ich bin bis heute «am Ball». Tennis bietet eine perfekte Kombination von Technik und sportlicher Aktivität für mich.

Ihr Lieblingsessen?

Spaghetti mit einer leckeren und lang eingekochten Tomatensauce von meiner Mutter.

Was ist das Wertvollste in Ihrem Leben?

Eine grossartige Familie und Freunde zu haben, die mich in allen Lebenssituationen unterstützen, und einen sinnstiftenden Job ausüben zu dürfen.

Was macht Sie glücklich?

Das Glück zu haben, gesund zu sein, und alle Möglichkeiten, die die Schweiz und das Leben bieten, nutzen zu können.

Von wem haben Sie den bisher besten Ratschlag erhalten?

Mit etwa zwölf Jahren begleitete der damalige Gemeindepräsident aus meinem Dorf einen unserer Schulausflüge. Da sagt er uns etwas, an das ich mich bis heute erinnere: Wir sollen uns bei Problemen im Alltag immer vorstellen, wie gross das Problem erscheint, wenn wir auf dem Mond sitzen und darauf herabschauen würden. Wenn ich heute ein Problem habe, denke ich an diese Diskussion zurück und realisiere, dass das Problem gar nicht so gross ist, wie ich zu Beginn dachte.

Wofür geben Sie zu viel Geld aus?

Für gutes Essen und ein Cüpli.

Wie würden Sie Ihren ökologischen Fussabdruck beschreiben?

Dank meinem Wissen bin ich mir über viele ökologische Auswirkungen meiner Handlungen bewusst. Ich achte im Bereich Ernährung und Mobilität darauf, den ökologischen Fussabdruck zu minimieren. Dieser ist aber bestimmt nicht klein und bedingt ein stetiges Bewusstsein und Dranbleiben, um den Fussabdruck zu reduzieren.

Hund oder Katze?

Katzen. Ich bin zwar immer mit beiden Tierarten aufgewachsen. Katzen sind mir aber immer näher ans Herz gewachsen.

Süsses oder Saures?

Saures – das schenkt meinem Körper mehr Energie.

Meer oder Berge?

Berge. Bei jeder Wanderung lösen sie eine grosse Faszination aus.

Ihre grösste berufliche Herausforderung?

Als ich im Frühjahr 2019 bei Lidl Schweiz als Praktikantin starten durfte, war mein erstes Projekt die Umsetzung des Nachhaltigkeitsberichts der vergangenen zwei Geschäftsjahre. Die Umsetzung war eine grosse Herausforderung, da alles neu für mich war. Das gab mir aber die Chance, die Tätigkeiten im Nachhaltigkeitsbereich von Lidl Schweiz direkt kennenzulernen und viele involvierte Abteilungen kennenzulernen. Eine Herausforderung, die sich gelohnt hat.

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.

IMPRESSUM

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

HERAUSGEBER
Reto Schneider

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

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

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

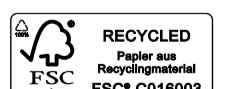
PRODUKTION
Neidhart + Schön Group AG, www.nsgroup.ch

PAPIER
RecyStar® Nature, 70 g/m²
mit freundlicher 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



UNSEEN HEROES



unseen-heroes.ch

FS Parker makes a difference. For us, ESG is not a buzzword. It's part of every story we tell – whether for our clients or for our Unseen Heroes initiative. Let's shine the spotlight on some extraordinary women and their outstanding efforts, be it ecologically, socially or economically.

Scan the QR-Code and listen to the Podcast.



A Leading Boutique Agency
for Strategic Brand Communication
& Digital Content

FS Parker is a proud member of



FS Parker is a Platinum Partner of



Red-Dot Winner 2022
Red-Dot Winner 2023



European Corporate Media
Award Winner 2022



Cannes Corporate Media
& TV Awards Finalist 2022



New York Festivals
TV & Film Awards
Winner Bronze 2023