

VOM SILO DENKEN 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 Hochschubbereichen 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 Zusammenbeitskultur zu pflegen. Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven sowie integriertes Denken und Handeln führen zu besseren Lösungen und brechen Silos auf.



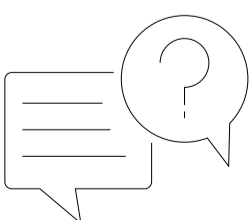
KATHARINA KUKIOLKA ist eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin mit langjähriger Erfahrung im Finanzwesen. Sie ist Stabsmitarbeiterin des Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling und Co-Projektleiterin des ETH-Geschäftsbericht. Am Weiterentwicklungsprojekt der Berichterstattung der ETH war sie federführend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



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/heldpesk