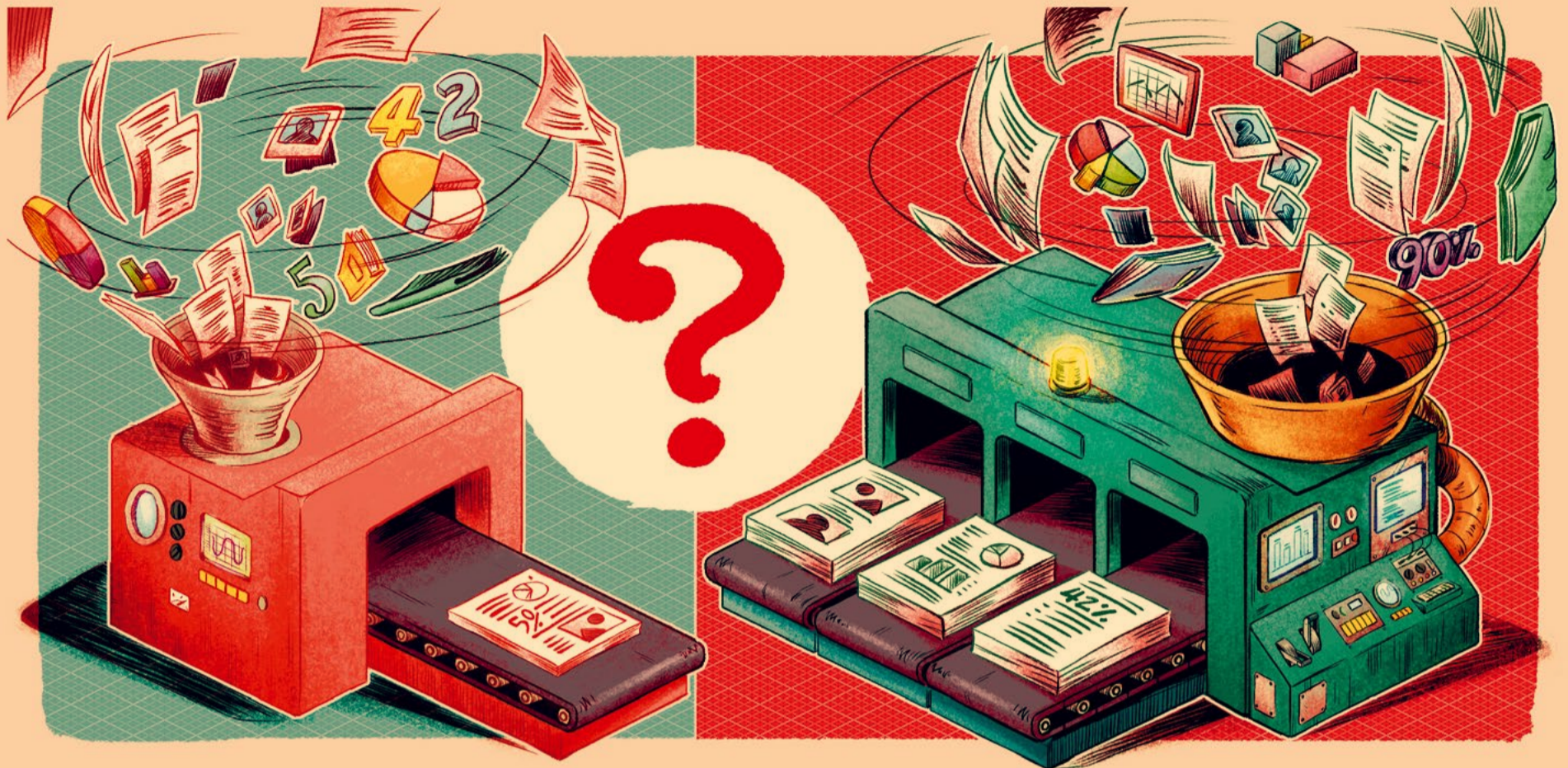


The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



LESS IS MORE?

Is less really more? This issue addresses the conflicting concerns of growing complexity driven by constant new regulatory requirements and numerous stakeholder demands for evermore specific information, and the need to sharpen the focus on information that is material. What kind of concepts are able to meet these challenges? Issue no. 12 features the concepts, new approaches and technologies whose goal it is to deal with a reporting world steadily becoming more complex.

Zurück zur Wesentlichkeit

Die Flut an Informationen nimmt kontinuierlich zu und mit ihr steigt auch die Komplexität in der Unternehmensberichterstattung. Sowohl Unternehmen als auch Stakeholder sind hiervon zunehmend betroffen. Wie kann dieser steigenden Komplexität begegnet werden? Die Lösung scheint in der Vereinfachung zu liegen. Aber kann eine radikale Vereinfachung immer noch die diffizilen Zusammenhänge der Berichterstattung ausreichend erklären? Die aktuelle Berichtssaison zeigt, dass Unternehmen sich der Problematik durchaus bewusst sind und dieser Herausforderung aktiv begegnen. Die Ansätze sind dabei ebenso vielfältig wie unterschiedlich. Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass sie die Wesentlichkeit wieder in den Fokus der Unternehmensberichterstattung rücken. Durch den Ansatz des Financial Streamlining (Seite 4) gelang es einigen Schweizer Unternehmen den

Finanzbericht um bis zu 30% zu reduzieren und gleichzeitig die Übersichtlichkeit und Transparenz im Rahmen der regulatorischen Voraussetzungen zu steigern. Der Fall Thyssenkrupp (Seite 7) verdeutlicht wie durch Fokussierung auf die Wesentlichkeit die Qualität auch mit wenigen Ressourcen gewährleistet werden kann. Das Konzept Core&More (Seite 29) zeigt, dass mehr Informationen nicht immer mehr Seiten im Bericht benötigen. Und die Stakeholder? Erste Rückmeldungen aus den Unternehmen belegen, dass die Bemühungen hin zur Wesentlichkeit positiv wahrgenommen werden. Abschliessend kann somit mit den Worten von Andreas Leutenegger (Seite 8) geschlossen werden der sinngemäss bemerkt «The fact that an annual report has several hundred pages does not make it per se a better report.»

Ihr Benjamin Kaltwasser



Die Entwicklung der Berichterstattung ist ein kreativer Prozess.

MARTIN DURCHSCHLAG
Geschäftsführer, HIAG

→ Page 2

JUNE 2018

14

GESCHÄFTSBERICHTE-
SYMPOSIUM
ZÜRICH



Register now!

gb-symposium.ch

FINANCE

Bessere Abschlussdarstellung mit 30% weniger Seiten
Von Peter Burkhalter

→ Page 4

CSR

Human-Rights reporting as management tool
By Herma van der Laarse

→ Page 13

DESIGN

Augmented Reality – ein neuer Trend in Geschäftsberichten?
Von Michael Stoll

→ Page 19

FUTURE REPORTING

Risks and Ethics of AI
By Anastassia Lauterbach

→ Page 21

DAS REALE darstellen

Für Martin Durchschlag, CEO des Arealentwicklers HIAG, ist es wichtig, dass die innere Haltung, die DNA der Unternehmung, nicht nur in der Geschäftstätigkeit, sondern auch in der Berichterstattung zum Ausdruck kommt. HIAG setzt dabei auf Authentizität, Fokus und Relevanz. Seit dem Börsengang im Jahr 2014 ist HIAG zur ordentlichen Geschäfts- und Finanzberichterstattung verpflichtet.

Von Walter Vaterlaus

Wie hat sich die Berichterstattung seither entwickelt?

Für die HIAG als Familienunternehmen war es ein grosser Schritt, überhaupt an die Börse zu gehen und die umfangreiche Finanzberichterstattung eines kotierten Unternehmens einzuführen. Aber schliesslich gibt es allen Beteiligten, innen wie aussen, zusätzliche Sicherheit und Vertrauen, wenn nach den Standards des Kapitalmarktes berichtet wird. Wir sind transparent geworden, man kennt uns jetzt. Dafür haben wir durchwegs positive Reaktionen bekommen. Wir haben 2014 mit jenen Themen begonnen, die am häufigsten nachgefragt wurden. Seither hat sich unsere Berichterstattung weiterentwickelt und ist im Umfang gewachsen.

Im Geschäftsberichte-Rating des letzten Jahres haben sie dank einer ausgezeichneten plakativen und modularen Darstellung die kombinierte Designwertung Online/Print gewonnen. Sind sie überrascht?

Ja, weil wir dies ja nicht angestrebt haben. Uns ist wichtig, dass unsere Identität nach aussen authentisch wirkt. Wir versuchen das in der Art, wie wir Bericht erstatten. Die ganze Entwicklung – ähnlich wie die Arealentwicklung – ist ein kreativer Prozess, in dem man Themen herausfeilt, die man auf den ersten Blick gar nicht sieht, die aber neue Sichtweisen einbringen. Ein Stück weit hat sich diese DNA, die darin besteht, das Reale unserer Tätigkeit darzustellen, auch übertragen. Dass wir dafür ausgezeichnet wurden, ist eine Anerkennung für alle Beteiligten, war aber nie unser Ziel, sondern das Produkt einer Haltung.

Potenzial gibt es jedoch im Bereich des Value Reporting, wo Sie nur im Mittelfeld liegen. Haben Sie Massnahmen geplant, um sich in diesem Bereich zu verbessern?

Im Value Reporting sind sehr grosse Unternehmen auf den vorderen Plätzen, die über viele Geschäftsmodelle verfügen. Wir sind noch immer eine kleine Organisation mit 50 Mitarbeitenden, für die der Fokus und die Relevanz wichtig sind. Wir kennen die für uns relevanten Zahlen, und wir führen auch danach. Wir wollen nicht Elemente in der Tiefe ausführen, die wir im täglichen Ge-

«
Unsere Identität muss nach aussen authentisch wirken.
»

schäft gar nicht im Fokus hätten. Deshalb kann es auch sein, dass die wichtigen Treiber und Kennzahlen unseres Geschäftsmodells von einer standardisierten Berichterstattung gar nicht gefordert werden.

Ist die zunehmende Regulierung der Berichterstattung für Sie ein Problem? Bringt sie wirklich mehr Transparenz? Wäre weniger nicht mehr?

Die Transparenz hängt natürlich vom Geschäftsmodell ab, das letztlich auch den Umfang bestimmt. Es besteht immer die Gefahr, dass der Fokus in der Datenflut verloren geht. Zahlen und deren Bedeutung werden im Bericht und in dessen Struktur zu wenig so priorisiert, dass man auf das Wesentliche gelenkt wird. Wer mit dem Geschäftsmodell nicht vertraut ist, sucht die entscheidenden Treiber für den Erfolg wie die Nadel im Heuhaufen. Für uns steht immer im Vordergrund, was es dem Leser bringt.



ZUR PERSON: MARTIN DURCHSCHLAG

Jahrgang 1976, übernahm 2011 die Geschäftsführung der HIAG. Er stiess 2004 zur HIAG Gruppe und steuerte als CFO den Übergang vom Holzindustriekonzern zum Immobilienunternehmen. Vor seiner Tätigkeit bei der HIAG war er in der strategischen Unternehmensberatung tätig. Martin Durchschlag studierte Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau an der Technischen Universität Wien. Er lebt mit seiner Familie in Basel.

Für viele ist die Berichterstattung heute zu umfangreich und unübersichtlich geworden. Welche Aspekte Ihrer Geschäftstätigkeit sind für Ihre Investoren von entscheidender Relevanz?

Für unsere Investoren ist entscheidend, wie wir mit der Entwicklung von Arealen Mehrwert schaffen. Das sind Zahlen, die wir nicht selber bestimmen, sondern die von externen Gutachtern beurteilt werden. Sowohl für unsere wirtschaftlichen Entscheidungen als auch für unsere Investoren ist deren Lesbarkeit wichtig. Wie wirken sich welche Entschiede aus? Wozu führen sie? Welche Effekte sind pure Markteffekte? Welche ein Entwicklungsfortschritt? Das ist für uns intern genauso wichtig wie für Aussenstehende. Da sind wir mit unseren Analysen gegenüber den Investoren auch sehr transparent, weil sich diese Zahlen aufarbeiten lassen.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Investoren gerade diejenigen Informationen erhalten, die sie suchen?

Wir überlegen uns eben sehr genau, was für uns relevant ist. Dies führt in der Berichterstattung zu Kennzahlen, die wichtig sind, die der Aktionär aber nur von uns bekommt. Das sind Kennzahlen, mit denen wir schon lange vor dem Börsengang begonnen haben, die Themen intern zu steuern. Das ist zum Beispiel ein annualisierter Liegenschaftsertrag. Eine solche Darstellung ist natürlich viel näher an der Zeit als eine Retrospektive über das vergangene Jahr. Eine solche Zahl kommt in der Swiss-GAAP-FER-Berichterstattung nicht vor, aber sie ist für uns steuerungs-wichtig. Entsprechend wollen wir sie auch im Reporting wiederfinden und dem Leser zur Verfügung stellen. Damit zeigen wir, was wir geleistet haben, warum etwas zwar noch keinen unmittelbaren Effekt am Ende des Jahres hat, aber im nächsten Jahr dann wirken wird. Wir verzichten darauf, sehr präzise Prognosen über die verschiedensten Kennzahlen zu machen, weil unser Geschäftsmodell ja davon lebt, dass wir neue Transaktionen machen. Dies können wir nicht planen und budgetieren, es kann aber plötzlich einen grossen Effekt haben.

Hilft es da nicht, dass in einem Familienunternehmen eher lang- als kurzfristig gedacht wird?

Ja, sicher. Es gibt Statistiken, die belegen, dass solche Unternehmen durchschnittlich eine höhere Performance haben, wenn ihre DNA von einer langfristigeren Denkhaltung geprägt ist. Allein schon über

die Kennzahlen des Halbjahres zu berichten, widerspricht eigentlich unserem Geschäftsmodell. Für die Bewertung ist ja nur wichtig, dass über die lange Sicht das eintritt, worüber man berichtet. Wir berichten deshalb längerfristig, als der Kapitalmarkt dies erwartet.

Was glauben Sie, wie sich die Berichterstattung in Zukunft entwickeln wird?

Im Moment kommen immer mehr zusätzliche Aspekte dazu. Dies muss nicht schlecht sein, aber die Herausforderung, den Fokus zu behalten, wird grösser. Mit neuen Instrumenten wie etwa Kurzberichten kann man den umfangreichen Werken entgegenwirken. Einen Trend, die Berichterstattung wieder stärker einzuschränken, sehe ich aber noch nicht. Sie wird wohl weiter an Umfang zunehmen.

Braucht es im Zeitalter der Digitalisierung noch einen gedruckten Geschäftsbericht?

Nein, denn wenn man mehr Gewicht auf die Lesbarkeit eines Onlineberichtes legen muss, erhöht sich sogar die Transparenz. Sie müssen den Investoren etwas anbieten, was funktioniert und in der Darstellung gut ist. Der Aufwand jedoch, die Information auf allen neuen Formaten auch gut lesbar aufzubereiten, ist enorm. Aber man erreicht viel mehr Leute. Einen gedruckten Bericht liest nur, wer ihn in der Hand hält. Ein Onlinebericht ist für alle jederzeit verfügbar, was automatisch die Transparenz erhöht. Wenn jemand eine präzise Information sucht, dann kann er sie mit einer Suchfunktion innert Sekunden finden. Das Haptische, das Emotionale, wird sich nie ganz verlieren, aber man kann es mit geeigneten Instrumenten wie Kurzberichten und so weiter auffangen.

Der Erhalt des «Lebensraums Schweiz» ist Ihnen ein grosses Anliegen. Wie trägt Ihr Unternehmen dazu bei?

Wir bauen nicht Kubikmeter und Flächen, wir operieren nicht mit einzelnen Objekten, sondern mit Ensembles, die einen Bezug zueinander haben. Die Entwicklung von Arealen ist ein sehr langfristiger Prozess. Entsteht ein neues Objekt, überlegen wir sehr genau, welche Auswirkungen es auf die Nachbarobjekte hat. Dabei denken wir weit über den unmittelbaren Bedarf hinaus und versuchen, möglichst viel Flexibilität einzubauen. Wir haben den Anspruch, dass unser Tun die nächsten 100 Jahre überdauert.

Das Interesse an einer qualitativ hochstehenden Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsaspekten nimmt weiter zu. Wie folgen Sie dieser Entwicklung?

Das ist eine Herausforderung, weil wir viele Kennzahlen, welche die Nachhaltigkeit belegen würden, nicht messen können. Aber wir berechnen zum Beispiel auch die graue Energie, die bei der Entwicklung neuer Objekte benötigt würde, und lassen sie in unsere Entscheidungen einfließen. Wir versuchen mit konkreten Beispielen aufzuzeigen, dass unser Geschäftsmodell sehr wohl nachhaltig ist. Wir berichten auch über soziale Nachhaltigkeit, wie sich zum Beispiel die Identität eines Quartiers entwickelt, in dem wir tätig sind.

Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung bei HIAG aus? Auf das Geschäftsmodell? Auf die Strategie?

Für uns stellt sich fast eher die Frage: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf unsere Nutzer aus? Sie trifft aber auch unser Unternehmen und unser Geschäftsmodell. Wie müssen die Orte, Flächen und Bauten gestaltet sein, dass sie die digitale Transformation, denen viele Unternehmen derzeit unterworfen sind, unterstützen? Das hat auch dazu geführt, dass auf der Infrastrukturseite mit der HIAG Data ein neues Geschäftsmodell entstanden ist, um die Areale für unsere Nutzer attraktiver zu machen. Diese separate Gesellschaft bietet auf den Standorten der HIAG eine autonome, digitale Infrastruktur mit einem schweizweiten Glasfasernetz und leistungsfähiger Cloud-Anbindung.

Digitalisierung, Transformation, Transparenz. Was für Skills braucht ein CEO in Zukunft?

Ich glaube nicht, dass sich das Bild des CEO wesentlich wandelt. Aber die Vision, zu erkennen, wie sich die Treiber eines Geschäftsmodells potenziell verändern und wie die Organisation darauf auszurichten ist, wird wichtiger, als eine grosse Struktur zu «managen». Auch der Aspekt der Agilität ist vor allem für grosse Unternehmen eine Herausforderung. Die Schweiz ist da unternehmerisch auf guten Wegen. Die neue Generation misst diesen Aspekten eine grössere Bedeutung zu. Sie pflegt nicht mehr nur ihr Netzwerk, sondern ist auch bereit, informelle und lose Formen der Zusammenarbeit einzugehen. Für mich sind das keine Netzwerke mehr, sondern offene Ökosysteme.

Das Einzige, was wir an **Geschäftsberichten** nicht verbessern, sind die Zahlen.

› Texten › Übersetzen › Lektorat



Wir legen ein gutes Wort für Sie ein.
supertext.ch



FINANCIAL STREAMLINING

30% weniger Seiten

Swisscom hat für das vergangene Geschäftsjahr einen deutlich kürzeren Geschäftsbericht vorgelegt und auch die Konzernrechnung neu gestaltet. Mit der Überarbeitung wurden zwei Ziele verfolgt: Reduktion der Seitenzahl um 30% und Verbesserung der Effektivität der Finanzberichterstattung. Eine Kürzung der Abschlussdarstellung war für die Zielerreichung unabdingbar.

Von Peter Burkhalter

Welche Bedeutung hat eine integrierte Jahresabschlusskommunikation?

Der Geschäftsbericht bildet zusammen mit der Finanzanalysten-Präsentation, dem Nachhaltigkeitsbericht, einer Unternehmensbroschüre und einem Booklet mit Facts and Figures die schriftliche jahresabschlussbezogene Berichterstattung von Swisscom. Im Sinne einer zielgruppenorientierten Berichterstattung hat sich Swisscom dafür entschieden, einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht zu publizieren, aber dennoch eine integrierte Jahresabschlusskommunikation zu verfolgen. Der Geschäftsbericht wird als Teil der Finanzberichterstattung zur Vermittlung entscheidungsnützlicher Informationen an die Investoren wie Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Finanzanalysten und Finanzmedien als primäre Zielgruppe verstanden. Der Nachhaltigkeitsbericht ist demgegenüber an eine breitere Zielgruppe gerichtet. Selbstverständlich ist infolge sich überlappender Informationsbedürfnisse eine eindeutige inhaltliche Trennung auf die zwei Zielgruppen nicht in jedem Fall möglich. Umso wichtiger ist es für eine effektive und effiziente Kommunikation, dass beide Berichte zeitgleich und mit einheitlichem Erscheinungsbild publiziert, Informationen logisch verknüpft sowie mit gleichen Prozessen und Systemen erstellt werden. Erfolgskritisch für eine integrierte Finanzkommunikation ist indes auch eine enge inhaltliche Abstimmung der Angaben im Abschluss vor allem mit dem Lagebericht und der Finanzanalysten-Präsentation. Die Neugestaltung des Abschlusses sollte daher nicht isoliert erfolgen, sondern eingebettet in ein Gesamtkonzept der Finanzberichterstattung.

Wie ist der Prozess zur Überarbeitung des Abschlusses abgelaufen?

Die Überarbeitung erfolgte in verschiedenen Schritten. Zuerst wurde die bisherige Berichtsqualität beurteilt und eine Grobplanung für die Seitenzahlreduktion um 30% erstellt. Die Qualität des bisherigen Finanzberichts wurde hoch eingeschätzt. So belegte der Swisscom-Geschäftsbericht im Schweizer Geschäftsberichte-Rating in der Kategorie Value Reporting seit 2012 ununterbrochen den ersten Rang. Dennoch wurde festgestellt, dass der Anhang viele irrelevante Informationen enthält und relevante Informationen zu gleichen Sachverhalten über den Bericht verstreut dargestellt werden. Zudem sind viele Aussagen unspezifisch («boilerplate») und in einer schwer verständlichen Sprache geschrieben. All diese Mängel beeinträchtigen Aussagekraft und Lesefreundlichkeit. In einem Konzept wurde für den Anhang eine neue Grobstruktur mit den Hauptkapiteln festgelegt. Anschliessend wurden in mehreren Schlaufen die Angaben neu gruppiert,

gekürzt, angepasst, und neue wurden hinzugefügt. Als nützliche Inspirationsquelle erwies sich das vom IASB publizierte Dokument «Better Communication in Financial Reporting» mit Fallstudien gelungener Abschlussdarstellungen. Wichtig ist der frühzeitige Einbezug des Audit Committee bzw. des Verwaltungsrats und der Revisionsstelle.

Was wurde im Abschluss inhaltlich geändert?

Die Überarbeitung kann in drei Gruppen von Aktivitäten gegliedert werden:

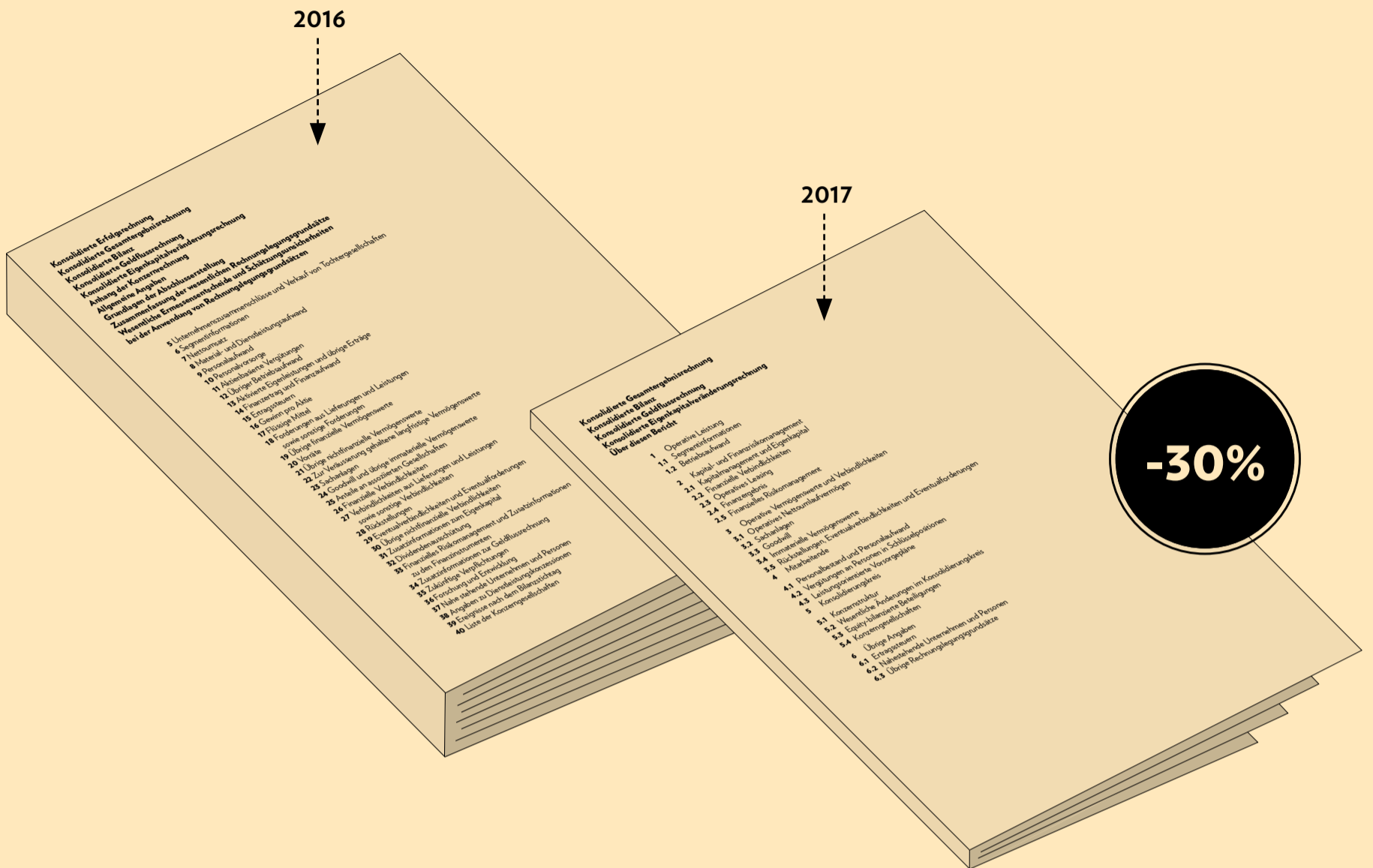
- Restrukturierung der Anhangangaben: Bisher wurden die Abschlusspositionen nach ihrer Reihenfolge in der Erfolgsrechnung und der Bilanz erläutert. Neu werden sie thematisch zusammengefasst und in sechs Kapitel gegliedert. Vor allem die Zusammenfassung der als operativ klassifizierten Abschlusspositionen in zwei Kapiteln erleichtert den Lesern die Abschlussanalyse. Weiter werden die Angaben zu den Rechnungslegungsmethoden sowie den Ermessensentscheiden und Schätzungsunsicherheiten direkt bei den betreffenden Abschlusspositionen dargestellt. Dadurch können Wiederholungen eliminiert werden.
- Elimination unwesentlicher Informationen: Bisher wurde der Anhang mit einer Checklisten-Mentalität erstellt ohne Beurteilung, ob die Angaben entscheidungsnützliche Informationen vermitteln. Eine Vielzahl quantitativer Angaben konnten als nicht wesentliche Information klassifiziert und eliminiert werden. Aber auch viele qualitative Angaben, vor allem bei den Rechnungslegungsgrundsätzen, wurden deutlich gekürzt oder sogar ganz weggelassen. Die Kürzungen beeinträchtigen die Nachvollziehbarkeit nicht und ermöglichen dem Leser eine raschere Identifizierung der Schlüsselinformationen.
- Sprachliche Überarbeitung der Texte: Viele qualitative Angaben im Anhang waren redundant und wenig unternehmensspezifisch und die Texte schwer verständlich, voller Schachtelsätze und komplexer Begriffe. Durch eine sprachliche Überarbeitung der Texte wurde die Verständlichkeit und damit die Lesefreundlichkeit gesteigert.

Wie waren die Reaktionen und was sind die nächsten Schritte?

Die überarbeitete Abschlussdarstellung ist sicher noch gewöhnungsbedürftig. Sie hat zwar wenige, aber ausschliesslich positive Reaktionen ausgelöst. Vor allem wurden bisher keine Fragen zu früher gemachten und nun aus Wesentlichkeitsgründen weggelassenen Informationen gestellt. Dies kann als Indikator dafür gewertet werden, dass die Kürzungen die Aussagekraft nicht verminderten. Die Berichterstattung für 2017 stellt nur einen Zwischenschritt dar. Weitere Verbesserungen der Abschlussdarstellung sind in Planung. So sollen künftig vermehrt auch im Anhang Grafiken eingesetzt und Informationen vom Lagebericht in den Anhang – sofern nach IFRS zulässig – verschoben werden. Zusammenfassend kann das Projekt als gelungen beurteilt werden. Beide Ziele wurden erreicht: Die Seitenzahl für den IFRS-Abschluss wurde um 30% reduziert und die Effektivität der Finanzberichterstattung verbessert.



PETER BURKHALTER
Als Head Accounting ist Peter Burkhalter verantwortlich für das Rechnungswesen des Swisscom Konzerns, die Rechnungslegung und die Finanzberichterstattung. Er ist diplomierte Wirtschaftsprüfer sowie diplomierte Experte in Rechnungslegung und Controlling.





Geschäftsberichte Symposium

Jetzt anmelden!
gb-symposium.ch

9. Geschäftsberichte-Symposium
Less is More?

| | |
|---|--|
| Peter Burkhalter Swisscom | Jennifer Moore-Braun BASF SE |
| Edouard Dubois BlackRock | Corinne Riguzzi SIX Swiss Exchange |
| Prof. Dr. Christian P. Hoffmann Universität Leipzig | Prof. Michael Stoll Universität Augsburg |
| Tjeerd Krumpelman ABN AMRO | John Turner XBRL International |

Less is More?

Donnerstag, 14. Juni 2018
 im GDI Rüschlikon/Zürich,
 ab 13 Uhr

PLATIN PARTNER







GOLD PARTNER

MEDIEN PARTNER






Ausgerichtet vom
Center for Corporate Reporting (CCR)



THE AGE OF LESS

Was bedeutet der Schritt von der industriellen in die digitale Welt? Warum besteht ein grösseres Vertrauen in Technologien als in menschliche Fähigkeiten? «Reporting Times»-Herausgeber Reto Schneider sprach mit dem promovierten Philosophen und CEO des GDI, David Bosshart, über das «Zeitalter des Immer-weniger».



DR. DAVID BOSSHART ist CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft. Der promovierte Philosoph ist Autor zahlreicher internationaler Publikationen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Zukunft des Konsums, der gesellschaftliche Wandel, Digitalisierung, Management und Kultur, Globalisierung und politische Philosophie.

In Ihrem Buch rufen Sie das «Zeitalter des Immer-weniger» aus. Was bedeutet dies für die Wirtschaft, die auf Wachstum ausgerichtet ist?

Wir gehen von der industriellen Welt in die digitale Welt. Digital bedeutet, dass wir mit immer weniger immer mehr machen können. Nicht mehr Knappheit dominiert primär die Voraussetzungen, sondern Überfluss. Denn Treiber des Wandels sind die Möglichkeiten von immer intelligenterer Software bzw. Daten. Alle lösbaren Probleme werden künftig vorwiegend technisch lösbar sein. Energie, Abfall, Wasser, Mobilität oder Sicherheit hängen mehr vom Fortschritt intelligenter und vernetzter Technik ab, als von menschlichen Ideologien. Software hat sich vom Gefängnis «Hardware» weitgehend emanzipiert. Der richtige Umgang mit Daten wird wichtiger als Geld oder physische Produkte. Es geht nun um intelligente Dienstleistungen – Cognitive Services –, die den physischen Produkten den Rang ablaufen. Mit der Verschiebung von Schallplatten oder CDs zu Streaming bietet uns die Musikindustrie ein schönes Beispiel. Aber auch der Wert von Gesundheitsdaten wird explodieren. So gehen wir langsam aber kontinuierlich in eine neue Welt. Kryptowährungen, die Blockchain oder Künstliche Intelligenz sind nur Vorboten für den Wandel. Kein Zufall, dass wir Mühe haben, Produktivität, Wohlstand und Wachstum zu messen. Viele der neuen Errungenschaften werden weder im BIP, noch in Statistiken ausgewiesen.

Welche Veränderungen sehen Sie in diesem Zusammenhang beim Kapitalmarkt (Investorenverhalten)?

Die Kernfrage lautet, wohin das Vertrauen geht. Das Vertrauen in menschliche Fähigkeiten und Institutionen hat in den letzten beiden Jahrzehnten kontinuierlich abgenommen, aber das Vertrauen in Technologie, die mir konkrete Probleme im Alltag löst, hat kontinuierlich zugenommen. Genauso, wie wir das Ökosystem der Self-Driving Cars weiterentwickeln, gehen wir in Richtung einer Self-Driving Finance oder von Self-Driving Investments. Regelbasierte automatisierte Investmentssysteme machen in etlichen Bereichen bereits über 50% des Transaktionsvolumens

aus. So muss man Kryptowährungen wie Bitcoin und die inzwischen unzähligen Nachahmer sehen. Dass es dabei wie immer auch um Gier, Herdentrieb, Geldwäscherei und dergleichen geht, ist klar. Aber der viel spannendere Part ist die Weiterentwicklung zu sichereren und verlässlicheren Währungen.

Welche Rahmenbedingungen müssen Unternehmen verändern, um in diesem Szenario auch weiterhin erfolgreich und für zukünftige Talente als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben?

Je ambitionierter jemand ist, desto mehr findet er sich in einem globalen Wettbewerbsumfeld wieder. Vergleichen Sie das mit dem Fussball, dem globalisiertesten Business überhaupt, wenn es um Talente geht: In der Champions League spielen nur einige wenige Mannschaften aus wenigen Städten. Wenn mir die Regionalliga genügt, kann ich die regionalen Talente anziehen und von der Champions League lernen, wie ich mein Spielsystem weiterentwickeln soll. Interessanterweise spielen heute auch die unteren Ligen viel besseren Fussball als vor 30 oder 40 Jahren.

Sie sprechen auch von einem robusteren Wachstum durch das «Zeitalter des Immer-weniger» – können Sie dies näher erläutern?

Wenn wir kontinuierlich und pragmatisch lernen, die neuen Technologien Schritt für Schritt zu verbessern und die verfügbaren Daten auch präventiv einzusetzen, können zum Beispiel grosse Crashes wie 2007/2008, deren Erholungszeiten immer länger werden, vermieden oder zumindest in ihren Folgen abgeschwächt werden. Das hat aber auch seinen gesellschaftlichen Preis: Wir werden mehr und mehr Bereiche automatisieren und versuchen, die menschlichen Schwächen besser in den Griff zu bekommen, wenn sie zu hohen Schäden für andere anrichten.

Ihre To-do-Liste für das neue Zeitalter verlangt eine starke Bewusstseinsentwicklung hin zu weniger egoistischem Handeln. Welche Rahmenbedingungen braucht es für eine solche Bewusstseinsentwicklung in grossem Stil?

Sie können den Hang zum Egoismus nicht verhindern, aber die politische Aufgabe besteht darin, das globale, vernetzte Umfeld zu berücksichtigen. Das ist für einen Kleinstaat wie die Schweiz entscheidend, denn wir leben von der Mitte aus. Und solange wir diese Mitte klug weiterentwickeln mit Perspektiven und Hoffnungen für die Zukunft, werden auch die gesellschaftlichen Herausforderungen wie Aus- und Weiterbildung, berufliche Perspektive und ein Leben in Sicherheit und gegenseitigem Respekt der Humus des Landes sein. Das wiederum hängt davon ab, wieweit die wirtschaftliche Elite und auch die intellektuelle Elite noch bereit sind, sich als Teil der politischen Einheit Schweiz zu sehen und sich auch zu engagieren. Oder ob sie nur die Erfüllung ihrer eigenen Interessen optimieren und weiterziehen, wenn es ihnen nicht mehr passt.

**WIR
JAGEN
FEHLER.**

Wir sind 24/7, an 365 Tagen im Jahr für Sie auf der Jagd. Mit 100 Festangestellten sind wir einer der führenden Schweizer Sprachdienstleister und haben mehr als nur ein Auge für Übersetzungen, Lektorate, Korrekturen sowie Copywriting. Besonders wenns um Ihr Corporate Reporting oder um Ihre Rechtstexte geht. Mehr unter www.diction.ch

Diction – Für die richtigen Worte. Richtig geschrieben. In über 30 Sprachen.

diction

WENIGER IST MEHR

Wenn sich Bedingungen ändern, Budget und Ressourcen knapp werden, dann wird es spannend! Das gilt auch für die Erstellung von Geschäfts- und Quartalsberichten. Wie soll man diese mit weniger Budget und Ressourcen, aber gleichzeitig hohem Qualitätsanspruch erstellen? Ist das ein Widerspruch? Wie gelingt es dennoch? Das deutsche DAX-Unternehmen thyssenkrupp hat diese herausfordernde Reise bereits vor einigen Jahren angetreten.

Von Dragica Sikić

DRAGICA SIKIĆ ist Projektleiterin der Geschäfts- und Quartalsberichte der thyssenkrupp AG (DAX) seit Ende 2014. Die Dipl.-Betriebswirtin baute zuvor erfolgreich die Geschäftsberichte eines MDAX-Unternehmens auf. Zudem arbeitete sie an diversen Marketing- und Kommunikationsprojekten.

Die thyssenkrupp Geschäftsberichte gehörten vor 2012 zu den besten, aber auch aufwendigsten Berichten in Deutschland. Der Aufwand hatte sich damals auch gelohnt, waren sie doch preisgekrönt und galten oft als Massstab: vom Inhalt über die Gestaltung bis hin zur Drucktechnik.

Vielleicht wäre es auch so weitergegangen, wären nicht Einsparungen notwendig geworden. Es gab starke Kürzungen bei Budget und Personal. Der so genannte Imageteil verschwand – ausser Fotos von Vorstand und Aufsichtsrat gab es keine weiteren Bilder. Auch der Umschlag bekam eine einfache grafische Lösung. Auf den aufwendigen Satz der Texte wurde verzichtet. thyssenkrupp ging noch einen Schritt weiter und schaffte die teuren Druckexemplare ab. Es gab lediglich eine kleine, einfache Auflage für die Hauptversammlung. Ein Novum damals. Um Druckkosten einzusparen, wurden ausserdem die Seiten zu Lasten einer angenehmen Lesbarkeit maximal gefüllt.

Gegensätzlicher konnten die Geschäftsberichte, die in den Jahren 2012 bis 2014 entstanden, zu den vorherigen kaum sein. Zumindest optisch. Dieses Konzept war bei allem Gegensatz angemessen für die damalige Situation. Doch war es auch auf Dauer das Richtige für das Unternehmen?

Optimierungen werden auf Stakeholder, Zielgruppen und Unternehmen zugeschnitten

In einer internen Analyse im Jahr 2015 stellte sich heraus, dass es für die Zukunft so nicht Bestand haben konnte. Der Bericht sollte die Transformation von einer zwischenzeitlich fast reinen Finanzpublikation hin zu einer Finanz- und Unternehmenskommunikation schaffen. Im Klartext: das bekannte klassische Format inklusive eines Imageteils war gefragt. Allerdings nicht in dem früheren Ausmass. Und das PDF war zum Hauptmedium geworden. Die Herausforderung: die Rahmenbedingungen hatten sich nicht geändert. Es gab weder mehr Budget noch mehr Ressourcen. Eher das Gegenteil.

Um vorhandene Ressourcen für etwas Neues oder anderes einzusetzen, musste an anderer Stelle eingespart werden. Was wurde also gemacht: alle massgeblichen Prozesse und Schritte innerhalb der Geschäftsberichtserstellung standen auf dem Prüfstand, wurden optimiert und vereinfacht, manches abgeschafft. Eine Erleichterung für alle war die Einführung eines professionellen Redaktionssystems, das viele Arbeitsschritte schneller und sicherer machte. Auch die Unabhängigkeit gegenüber Dienstleistern stieg damit.

Auch wenn die Vorteile solcher Massnahmen ersichtlich sind, gab es dennoch Umstellungshürden. Was jahrelang Prozess oder Gewohnheit war, galt so nicht mehr. Das abteilungsübergrei-

fende Team musste sich umgewöhnen und vor allem selbst direkt anpacken. Die Prozessumstellung setzte allerdings Kapazitäten der Teammitglieder frei, so dass sie genau diesen Anspruch nun erfüllen konnten beziehungsweise manch einer für andere Aufgaben Zeit hatte. Einen Mehraufwand für den Einzelnen gibt es heute unter dem Strich nicht, da das direkte Arbeiten aufwendige Abstimmungen und Kontrollen ersetzt.

Damit vor allem die strengen terminlichen Anforderungen einer Berichtserstellung mit begrenzten Mitteln erfüllt werden können, ist das Einhalten des Terminplans ein absolutes Muss. In einer solchen Umgebung gibt es nur sehr wenige oder gar keine Puffer, so dass das gesamte Team inklusive Vorstand und Dienstleistern konsequent mitziehen muss. Dass dabei auch mit Uhrzeiten gearbeitet wird, stellt vor allem Neulinge vor eine Herausforderung.

Neben den prozessualen Optimierungen hat das Team auch kontinuierlich am Inhalt gearbeitet. Seit 2012 berichtet das Unternehmen integriert – als eines von nur wenigen Unternehmen. Bereits mit seinem aktuellen Geschäftsbericht erfüllt thyssenkrupp inhaltlich die wesentlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäss CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz, obwohl dies erst für den kommenden Bericht von thyssenkrupp gilt.

Zudem hat thyssenkrupp die Geschäftsberichte wie auch die Quartalsberichte wesentlich gekürzt. Hatten die Quartalsberichte bis 2015 noch um die 70 Seiten, so sank ihr Umfang bis heute auf rund 40 Seiten. Der Lagebericht erscheint seit einigen Quartalen als Aufzählungstext. Diese Kürzungen erfolgten unabhängig von den neuen Anforderungen der Deutschen Börse. Auch die bisherige Transparenz wurde damit nicht eingeschränkt.

Die Texte im Geschäftsbericht sind weiterhin als Fliesstext gestaltet, aber zugunsten der Verständlichkeit optimiert und stark komprimiert. Daneben setzte das Team auch darauf, die Lesbarkeit durch einen entsprechenden Satzspiegel zu steigern und insgesamt wieder eine ansprechende Optik für den Leser herzustellen. Selbst ein Imageteil wurde integriert. Der Geschäftsbericht transportiert nun auch optisch thyssenkrupp mit ausgewählten Schwerpunktthemen, seiner Kultur und seinem Wandel. Der Bericht hat rund 230 Seiten und liegt damit umfangmässig im Mittelfeld der DAX-Unternehmen sowie am unteren Rand der integrierten Berichte. All diese Änderungen werden überwiegend positiv von den verschiedenen Stakeholdern und Zielgruppen gesehen.

Am Ziel ist thyssenkrupp damit noch lange nicht. Die Berichte stehen regelmässig auf dem Prüfstand und werden weiterentwickelt. Weniger ist mehr – im Sinne von Konzentration auf Wesentlichkeit, Verständlichkeit und Prägnanz.

Transparency and trust are crucial

Andreas Leutenegger, CFO of the global leader in vacuum valves VAT, talks about his role before and after the IPO in 2016 as well as the challenges and opportunities for the company. He also shares his views on excellent capital market communication, annual report ratings, trends in financial reporting and future developments he would like to see.

By Barbara Zäch



ANDREAS LEUTENEGGER

joined VAT Group as CFO in 2015. Mr. Leutenegger started his career in the audit department of KPMG in Zurich, Switzerland. He later served in corporate controlling and reporting at Holcim Group before becoming CFO at Siam City Cement Public Company Limited in Thailand. Prior to joining VAT Group, Mr. Leutenegger was Head of Group Controlling at Holcim Group. He holds an MBA from the University of St. Gallen, is a Swiss Certified Public Accountant and is a graduate of the Advanced Management Program at Harvard Business School in the US. Mr. Leutenegger has significant global experience in finance and treasury, controlling and accounting, capital investment, and strategy and business development. He has successfully led change management programs in an international environment with a focus on maximizing return on investment.

Since your IPO in 2016 you have reported excellent results. What were the challenges to position your company in the capital market?

We have indeed reported two years of continuous growth with a high profitability since the IPO and while the markets we serve have been very strong it has not only been an easy time. With net sales growth rates of 24% and 36%, respectively in 2016 and 2017, it has been crucial that the entire organization has been able to deliver the necessary volume with highest quality. In order to meet our customers' expectations we had to massively increase our production capacity. At the end of 2017 we had about 80% more capacity than at the beginning of the year. To manage such growth while keeping the EBITDA margin at the same level was a challenging task.

What are the challenges and opportunities as a global leader of high-end vacuum valves in the markets?

Our three major customers, the top tier OEMs in the equipment market for semiconductors, account for close to 50% of our net sales. These companies were also the ones that have been growing their own market share substantially in 2017. Since VAT is the key supplier of vacuum valves to these OEMs it was very important

«
All must-haves should not be more than 50 pages structured in a standardized manner.
»

to demonstrate them that VAT is able to ramp its production capacity quickly so that the supply of these mission-critical products is guaranteed at all times. VAT has stood up to the challenge and today is in a stronger position than ever. Our overall market share in 2017 has increased by 4 percentage points to 45% in one year and we expect to make further gains in the future.

What would you say is crucial for excellent capital market communication?

The most important thing in communication, whether to the capital markets, to the media or internally, is to be open, transparent and a trusted partner. You have to always stick to the facts and present them in a plausible and easy-to-understand manner. Continuously report on the same KPIs even if they show a negative trend, and explain rather than finding excuses. Since the IPO our results have improved with every quarter we reported and the challenge has been to point out these positive developments while at the same time managing that expectations remain realistic. Sometimes managements, analysts, investors or journalists get carried away by a good or bad story. Making sure that all facts are properly explained and the expectations realistic is therefore key.

What are the current challenges you see in the capital market communication?

The capital markets have been getting used to a very positive stock market environment on the back of historically low interest rates and a positive global economic development that has now already lasted for several years. This has led to a situation, where the valuation of the stock market is at an unprecedented high level where the risk of a sharper correction can no longer be ruled out. Making sure, that the value of a company not only lies in the quarterly results but also in the way it deals with different situations and how timely and transparently it communicates these situations is key. Communicating good results is easy, being there and answering the more difficult questions in a more challenging situation is where companies gain the trust from the financial community, the journalists, its suppliers and all its employees.

What are the success factors for a CFO during and after an IPO?

For a CFO it is important to have a clear understanding what the company wants to achieve with an IPO. Why does the company want to go public, how it impacts all relevant stakeholders and what the consequences will be. For example it means that you have to follow regulatory guidelines that you did not have before, that you have to discuss important business matters on a regular basis in public and that the absolute results may no longer be the most important aspect of your communication but rather how these numbers stack up against the expectations the public shareholders have. Most important is to plan for "being public" already while "going public". Which means to make sustainable decisions and to lay the grounds for the life after and not for the sake of going public. It also includes to set expectations and the pricing right. Make sure the market understands your story and trusts management. Markets can certainly deal with bad news but they do not like surprises.

How do you see the role of a modern CFO?

The modern CFO is not only responsible for the financial accounts and the adherence to the accounting standards and good governance. He needs to be a strong business partner to all functions in a company, be it when investment decisions in production facilities are taken, in the discussion of general strategic matters, in questions around possible M&A activities, in business relationships with customers and suppliers or the way a company incentivizes its employees, etc. The modern CFO needs a clear and holistic view on all business-related matters along the value chain while at the same time being on top of all financial and governance matters. While he is an enabler for future growth and profitability, and finally free cash flow delivery, he is also a guardian of fairness, transparency, good governance, fair trade and building trust among all stakeholders.

Which trends do you see in financial reporting?

Over the last couple of years there has been a trend towards ever-increasing and more stringent reporting requirements. After several financial scandals and especially since the financial crisis of 2008 it is obvious that the level of financial disclosure requirements have increased significantly. Together with more comprehensive requirements on corporate governance or the compensation of top management we now see annual reports getting thicker. Financial institutes issue annual reports of 300 pages and more and even a relatively small company like VAT can hardly make it below 150 pages. Furthermore integrated reporting will add to the page count. Therefore companies should focus on a clear and concise language, where i.e. key messages, strategy, goals and financial performance are explained in an easy-to-understand language and where everything less important is omitted. I truly hope that we will again get to a situation where "less is more".

The next Geschäftsberichte-Symposium will discuss controversially the topic "Less is More?" What is your view here?

Like I said before, this is at the heart of our philosophy. The fact that an annual report has several hundred pages does not make it per se a better report. Often you get the impression the sheer volume of information is rather leading you away from the core information than making it clear to everyone. While I certainly do not suggest we publish annual reports that look like a 20-F or 10-K in the US, I recommend that everyone given the task to write an annual report studies the publication "A plain English Handbook – How to create clear SEC disclosure documents". The preface by Warren E. Buffet alone is worth the download and while the rest should not be read as the holy grail of corporate writing it nevertheless gives a good opportunity to check our own way of writing a document.

Which development would you like to see in future corporate reporting?

A kind of a minimalistic and standardized framework where value and financial reporting is with a clear focus on the essential and easily locatable for all readers. All more PR-related or nice-to-have information is voluntary and separated in a different chapter. All must-haves should not be more than 50 pages structured in a standardized manner.

How do you relax after busy closing periods?

After the full-year closing period is before the first-quarter closing, is before the half-year closing, is before the third-quarter closing and is before the next full-year closing period. Joke aside; it is important for everyone and not just the CFO to enjoy activities outside the day-to-day business. For me this is spending time with my family and practice outdoor activities like skiing, running or mountain biking. Living in the Rhine Valley offers a lot of opportunities right in front of the door.

» WEBCAST – Live. Authentisch. Zuverlässig. «

Transparente Kommunikation mit der Financial Community war noch nie so wichtig. Mit unserer Webcast-Software erfüllen Sie proaktiv und sekundenschnell die Erwartungen Ihrer Stakeholder.



AUDIO- UND VIDEO-STREAMING



TELEFONKONFERENZ MIT OPERATOR



RESPONSIVE BENUTZEROBERFLÄCHE



HÖCHSTE VERFÜGBARKEIT



SYNCHRONE PRÄSENTATIONSFOLIEN



LIVE-ANALYSEN UND TEILNEHMERLISTE



LIVE ODER ON-DEMAND

BASF'S VALUE-TO-SOCIETY

MONETIZED SUSTAINABILITY ASSESSMENT OF BUSINESS IMPACTS ON SOCIETY

At BASF, we follow our purpose “We create chemistry for a sustainable future” – we aim to improve our positive contribution to society and to minimize our negative effects. With Value-to-Society we assess how our business activities effect the world around us. It is a cornerstone of our efforts to measure, value, and demonstrate our economic, social, and environmental impacts to society.

By Dirk Voeste and Christian Heller



DIRK VOESTE is Vice President of BASF's sustainability strategy since 2012. He is responsible for the implementation into the business activities and decision-making processes. He is also heading the eco-efficiency analysis and sustainability evaluations.

Today, the world is facing accelerating trends such as climate change or the unequal distribution of wealth. Stakeholders expect answers as part of the current business models. The business community drives sustainability based on assessments of businesses' impact along the value chain: with the new approach of Impact Measurement and Valuation (IMV) companies strive to measure their “real” value contribution and to take benefits and costs to society into account in their decision making and strategic planning processes.

IMV goes beyond the traditional input-output schemes of financial accounting. It is:

- assessing economic, social and environmental impacts of business activities such as climate change due to CO₂ emissions or increased purchasing power due to wage payments.
- Valuing in monetary terms how these positive and negative impacts change the lives and well-being of people.

Recently a rapidly growing number and variety of best practice and standardization initiatives have been established, e.g. the Natural and Social & Human Capital Protocols, the ISO standards 14007 and 14008, the Impact Valuation Roundtable or sector-specific processes such as the Chemical Sector Guidance. These developments demonstrate that IMV will make its way into business – the only question is when and how it will impact companies' management processes. Concepts like Kering's Environmental Profit & Loss or LafargeHolcim's Integrated Profit & Loss suggest that that IMV is going to be integrated in corporate accounting and reporting schemes.



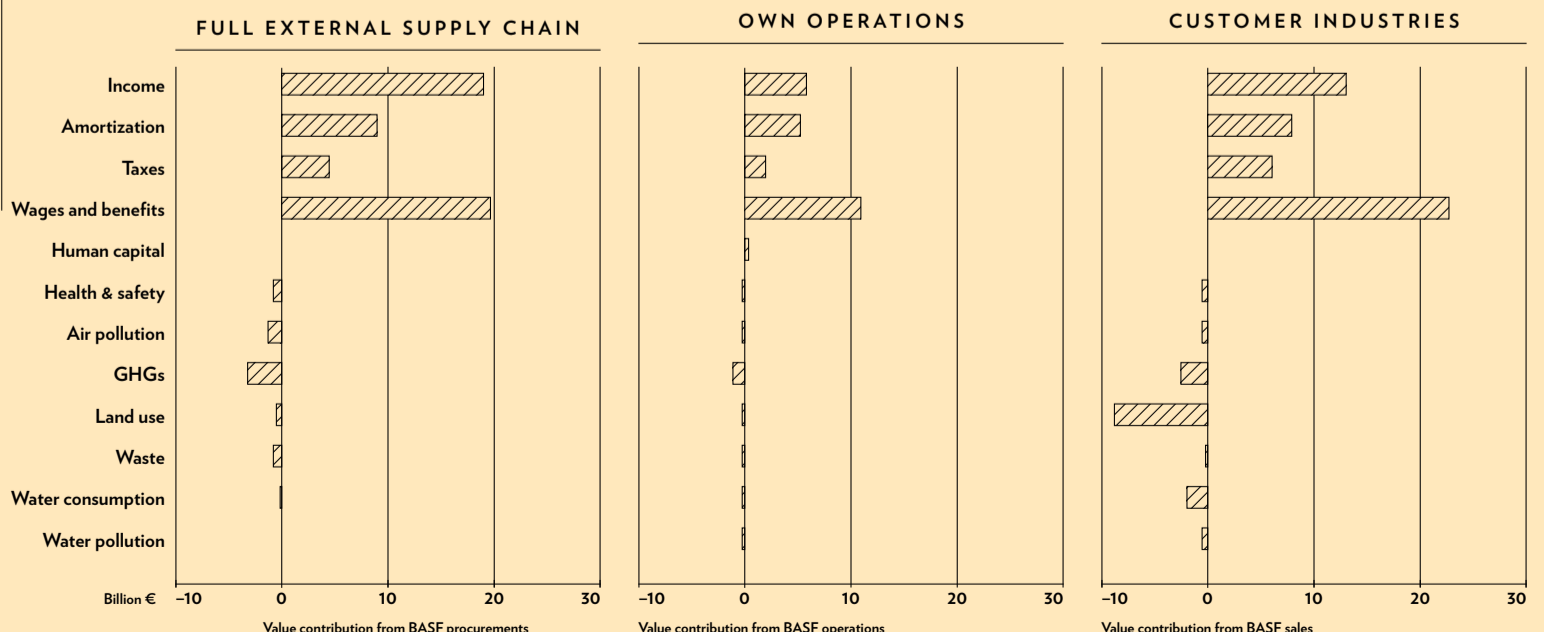
CHRISTIAN HELLER is leading BASF's Value-to-Society program since its beginning in 2014. He is responsible for the calculation model and applications within the company. He is representing BASF in related initiatives such as WBCSD, Embankment or Impact Valuation Roundtable.

At BASF, we aim to increase our positive contribution to society and minimize the negative effects of our business activities. “Value-to-Society”, our approach towards IMV, is a cornerstone of our efforts to identify, quantify, value, and demonstrate our total contribution to a sustainable future along the value chain.

With the ambition to establish a pragmatic, scalable, transferable and auditable model “Value-to-Society” was developed and validated in collaboration with external experts. This monetary assessment of our economic, social and environmental business activities can be applied at various levels such as company, business units, projects and investments, sites or products. At the corporate level, we are using primary data to calculate the positive and negative impacts of our own production and secondary data for our supply chains and customer industries. The product use phase and end-of-life is assessed on a case-by-case basis.

The results show that our positive contribution (net income, amortization, taxes, wages, human capital) considerably exceeds the negative impact (environment, health and safety). This applies since our first assessment in 2013 and is reported since last year on an annual basis. The chart shows the results of the reporting period 2016. “Value-to-Society” enables us to directly compare financial and non-financial effects, to identify upcoming business risks and opportunities along the value chain and to better understand interdependencies between the different indicators. The calculations allow us to make our “real” value contribution in society transparent, to internally monitor our progress and to identify material topics. The “Value-to-Society” perspective provides complementary information in decision-making processes.

The learnings and insights improve our integrated thinking and contribute to our long-term business success. We position our approach and expertise in the current discussions about the monetary valuation of economic, social and environmental business impacts.



WAS LANGE WÄHRT, WIRD ENDLICH GUT

ODER:
VIELE KÖCHE
VERDERBEN
DEN BREI?

Umsetzung der CSR-Richtlinie in Deutschland

Von Christopher Sessar und Tobias Gross

Am Beispiel der CSR-Richtlinie lässt sich vortrefflich diskutieren, ob eine lange Planungs- und Implementierungsphase bei der Normsetzung auch mit einer höheren Qualität einhergeht. Gemäss der EU-Richtlinie müssen bestimmte Unternehmen eine nichtfinanzielle Erklärung im Lagebericht oder einen separaten nichtfinanziellen Bericht veröffentlichen. Die Erklärung respektive der Bericht haben mindestens Angaben zu Umwelt-, Sozial-, und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte sowie zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu enthalten.

Eigentlich hätte der Gesetzgeber die EU-Vorgabe bis zum 6. Dezember 2016 in deutsches Recht umsetzen müssen. Verabschiedet wurde das sogenannte CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz allerdings erst im März 2017. Jetzt, zu Beginn der Berichtssaison 2018, wird sich sukzessive zeigen, wie die Unternehmen die neuen Regelungen umsetzen und ob sich in dem Wirrwarr der theoretisch möglichen Berichtsformen ein Best-Practice durchsetzen wird.

Zeitgemässer Regelungsgedanke ist zu begrüssen

Grosse Unternehmen von öffentlichem Interesse sollen sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst werden. Sie sollen Rechenschaft nicht nur über ihre finanzielle, sondern auch über ihre soziale und ökologische Leistung ablegen.

Inhaltlich zu kritisieren gibt es nur wenig

Der deutsche Gesetzgeber nahm sich für die Umsetzung der CSR-Richtlinie (zu) lange Zeit. Das erschwerte es den Unternehmen, eine Berichtsstrategie zu entwickeln und in Diskussionen mit den Peers einen Best-Practice zu definieren. Ausserdem erscheint die Abstimmung mit anderen, zeitgleich in Kraft tretenden Initiativen wie den erweiterten Angabepflichten zum Diversitätskonzept und dem Entgelttransparenzgesetz unkoordiniert und insofern eher mangelhaft. Diese Bestrebungen sind zwar gleichermassen lobenswert. Indes ergeben sich auch Redundanzen zu den nach der CSR-Richtlinie geforderten Inhalten, wodurch die Diskussion um einen möglichen «disclosure overload» weiter angefacht werden dürfte.

Vielfältige Schwächen im Umsetzungsprozess

Die verspätete Umsetzung durch den Gesetzgeber lässt sich grundsätzlich verschmerzen. Was die Implementierung in der Praxis allerdings besonders schwierig macht, sind die ebenfalls verzögerten Folgeprozesse. So gab das DRSC die Änderungen an DRS 20 «Konzernlagebericht» erst im Sommer 2017 bekannt. Auch der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer liess die Unternehmen in der Implementierungsphase lange Zeit im Stich. Ebenfalls erst im Sommer 2017 veröffentlichte das IDW ein Positionspapier zur CSR-Richtlinie. Zudem war bis Jahresende unklar, ob der überarbeitete

IDW PS 350 zur Prüfung des Lageberichts, der nicht geringe Folgen auch für die Prüfung der CSR-Inhalte im Lagebericht haben kann, noch auf das Berichtsjahr 2017 anzuwenden wäre. Hierdurch ergab sich je nach intendiertem Berichtsformat der nichtfinanziellen Erklärung eine Planungsunsicherheit bis weit in das vierte Quartal. Letztlich wurde der Standard im Januar 2018 veröffentlicht und der ursprünglich geplante Anwendungszeitpunkt um zwei Jahre verschoben.

Wenig überrascht die Adressatenseite hingegen die impulsartig gegebene dringende Empfehlung der freiwilligen Beauftragung einer externen Prüfung der CSR-Berichtsinhalte. Zumindest hier scheint breite Einigkeit über die kommerzielle Bedeutung der neuen Norm zu herrschen.

Nicht zuletzt die Unsicherheiten hinsichtlich der Prüfung der nichtfinanziellen Inhalte wird viele Unternehmen dazu bewegen, die neuen Angaben nicht im Lagebericht zu machen, sondern in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht, der entweder nicht oder in einem deutlich geringeren Umfang durch einen externen Prüfer geprüft wird. Im Extremfall könnte dies bedeuten, dass Teile des Lageberichts, die bisher prüfungspflichtig waren, in einen (nicht prüfungspflichtigen) separaten Nachhaltigkeitsbericht ausgelagert werden.

Eine solche Entwicklung wäre bedauerlich. Mehr und mehr Unternehmen sind, auch aufgrund der Idee des Integrated Reporting, in den letzten Jahren dazu übergegangen, ihren Erfolg ganzheitlich darzustellen. Eine getrennte Berichterstattung über die finanzielle und die nichtfinanzielle Leistung würde diesen Prozess wieder umkehren. Auch der Grundidee der CSR-Richtlinie wäre damit nicht geholfen. Mithin fungiert die CSR-Richtlinie nicht als ein Motor für das Konzept integrierter Berichterstattung, sondern wirkt bedauerlicherweise eher als Bremsklotz – auch hier wurden Chancen vertan.

Für uns als SAP und seit 2012 integriert berichtendes Unternehmen war es insbesondere wichtig, eine Implementierungsstrategie zu finden, die unserem integrierten Abschluss nicht entgegenläuft, jedoch gleichzeitig Redundanzen auf ein Minimum reduziert. Die wesentlichen nichtfinanziellen Angaben sind in unseren Konzernlagebericht integriert. Um zu verdeutlichen, wo die Vorgaben der CSR-Richtlinie umgesetzt wurden, haben wir online einen formalen nichtfinanziellen Bericht veröffentlicht, der im Wesentlichen auf die Inhalte des Lageberichts verweist.

Der holprige Implementierungsprozess dürfte jedenfalls dazu führen, dass in der Praxis das gesamte Spektrum an Ausgestaltungsmöglichkeiten in vielfältigen Kombinationen mit unterschiedlichen Assurance-Levels ausgeschöpft wird. Es bleibt zu hoffen, dass sich früher oder später ein Best-Practice entwickeln wird und die Berichtsadressaten nicht langfristig mit diesem Berichts-Wildwuchs werden leben müssen.



DR. CHRISTOPHER SESSAR
ist Chief Financial Officer der SAP Deutschland SE & Co. KG. In seiner vorherigen Rolle verantwortete er als Leiter Externes Reporting die Erstellung der externen Finanzberichterstattung der SAP SE.



DR. TOBIAS GROSS
koordiniert die Erstellung des Lageberichts und der Quartalsmitteilungen des SAP-Konzerns und wirkt an der formalen und inhaltlichen Gestaltung des Integrierten Berichts mit.

ALIGNING CORPORATE PURPOSE WITH SUSTAINABLE STRATEGY: <IR> AS

Maieutic Machine

What does help enlightened leaders – who champion sustainable strategy and high corporate purpose – steering their organizations through the complex and uncertain world we live in? What does it take to make good decisions, and most importantly manage the expectations that such decisions entail, given the constant lack of information that contributes to the complexities of markets, economy, and society at large? I suggest Integrated Thinking and Reporting is the possible answer: a “maieutic machine” for collective engagement, knowledge discovery and decision making.

By Cristiano Busco

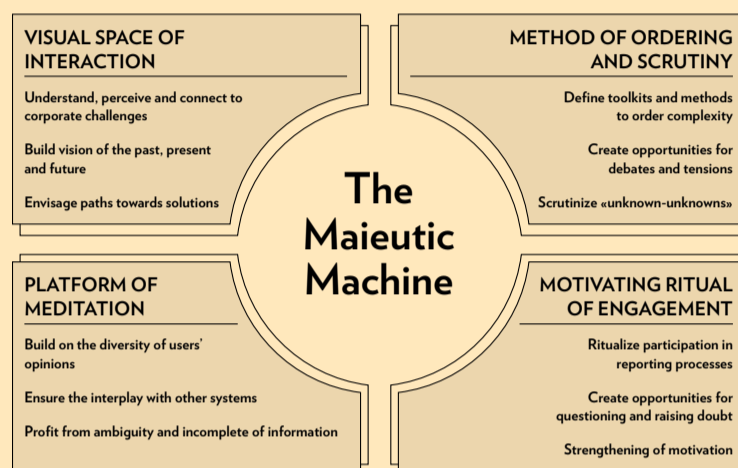
In his 2018 annual letter to Standard & Poor’s 500 CEOs, Larry Fink CEO of BlackRock (the world’s largest asset owner), made a compelling case for sustainable value creation and corporate purpose: “Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose. To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society.” Interestingly, few months earlier Apple CEO Tim Cook used a remarkably similar language about the role of business in society.

The need to identify sustainable strategies is a must for contemporary organizations. Aiming to simultaneously boost both financial and ESG (environmental, social, and governance) performance, a sustainable strategy is essential to fulfil corporate purpose and deliver the result expected by a multitude of key stakeholders. Nevertheless, for corporate leaders the key challenge lies in the complexity of executing sustainable strategy, including the alignment of several interconnected systems and diverse groups involved, as well as in the fact that the underlying sustainable business models need to be planned and managed over a period of years often characterized by uncertainty and ambiguity.

So – how to make sustainable strategy happen? What is the role of internal and external Corporate Reporting in supporting decision making, as well as in sustaining the promises that these decisions entail for stakeholders and society?

While developing practices for managing big quantity of information and expanding the range of metrics employed (for example, by adding non-financial to the traditional financial data) is indeed necessary for the effective execution of sustainable strategies, this is not sufficient to guarantee wise management decisions.

Using supposedly objective data exclusively to make people agree on a course of action is less productive than using the available – and, indeed, the possible missing – figures to make participants discuss what cannot be fully represented through financial and non-financial numbers alone. This is the case, for example, of sustainable value (“I have never seen it”, suggest the former VP of



The features of integrated thinking and reporting as maieutic machine

sustainability at a major energy company), whose representation is still in the making.

I suggest therefore that management practices prove to be effective when they prompt debate and productive tensions around the figures to be discussed and accounted for – ultimately, when they stimulate questions (concerning what sustainable value is, for example) rather than just assembling and declaring a figure. Notably, I would like to suggest looking at integrated thinking and reporting as maieutic machine, i.e. as an innovative management tool for collective engagement, knowledge discovery and decision making. In this way, integrated thinking and reporting shall be interpreted as a management and social innovations designed to VISUALIZE (the corporate challenge(s)/goal(s); the space for engagement; the possible path towards solutions), DEFINE (the method; the toolkit; the space for innovation), MEDIATE (the diversity among the users; the interplays with other system; the incompleteness of representation), and RITUALIZE (the experience and participation; the opportunity for questioning taken for granted assumptions; the strengthening of motivation) the ongoing search for sustainable value that contemporary organization have nowadays embraced – see figure above.



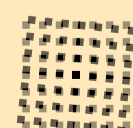
PROF. CRISTIANO BUSCO
is Professor of Accounting and Reporting at the University of Roehampton Business School, London, UK, and LUISS Guido Carli University in Rome, Italy. Cristiano's research interests are in the field of corporate reporting, management accounting, performance measurement and sustainability.

Eigentlich ist alles ganz einfach: Das Richtige tun. Und darüber reden.

Wir wissen, wie das geht. Auf unserer Backlist stehen mehr als 250 GRI-Berichte und Best-Practice Umsetzungen des International Integrated Reporting Frameworks. Zusammen mit Ihnen können wir:

- die wesentlichen Themen für Ihre Kommunikation finden
- Ihr Geschäftsmodell entwickeln oder weiterentwickeln
- Ihre integrierte Wertschöpfung stärken

Nachhaltigkeitsberichte oder integrierte Berichterstattung sind Ihr Thema? Sie möchten fundierte externe Unterstützung? Dann haben wir zwei gute Tipps für Sie: info@sustainserv.com und www.sustainserv.com



sustainserv
Inspiring Meaningful Change

HUMAN-RIGHTS REPORTING

AS MANAGEMENT TOOL

By Herma van der Laarse

Reporting acts as a management tool, that is the experience of ABN AMRO. That is, if you use a report, whether it is an integrated report, a financial report or a specific topic report on for instance human-rights, as a means and not an end. Reporting helps in strengthening your management processes in the specific field of interest and shows the gaps and dilemmas to work on. In this article, Herma van der Laarse, Sustainability Reporting Specialist at ABN AMRO, explains ABN AMRO's approach to human-rights reporting and how this has helped the bank in its path towards respecting human-rights.

ABN AMRO is a bank based in the Netherlands that is primarily active in Northwest Europe and offers selective sector expertise globally. The bank wants to be recognized for sustainability and transparency. With a targeted stakeholder communication approach, we respond to our stakeholders' needs and also enter into dialogue with them on what they expect from us now and in the near future. This is also of crucial importance for our efforts in the field of human-rights. ABN AMRO has been active for many years on human-rights and followed the development of the UN Guiding Principles since they were conceived. 2015 marked the start of the bank's reporting journey on human-rights. In that year, ABN AMRO announced that it would be reporting on its ongoing efforts to implement policies and practices to respect human-rights by applying the UNGP Reporting Framework. This framework helps the bank to do so in a transparent manner and helps us to gain a better understanding of what the UNPGs mean for us as a bank as the framework is aligned with the UNGPs.

Gaining understanding of our salient issues

Our stakeholders increasingly emphasize the role that financial institutions can play in ensuring respect for human-rights and our human-rights report helps us in responding to their questions. But more impor-

tantly, the report is also a great starting point for us to enter into dialogue with our internal and external stakeholders and thereby learn what we still can improve in this field.

With the introduction of the concept of salience by the UNGP Reporting Framework, we started with gaining a good understanding of the concept of salience. Salience focuses on risks to people, not risks to business (ungpreporting.org). The process of determining our salient issues – “the human-rights at risk of the most severe negative impact through the company's activities and business relationships” (ungpreporting.org) – was very valuable for the bank, we involved internal business lines and support functions such as Legal as well as external stakeholders to think about salience for the bank. Furthermore it resulted in being able to make choices on what topics to commit the bank's resources. ABN AMRO's salient issues are: privacy, discrimination, labour rights and land-related rights.

Explaining the different roles of the bank

The publication of this report marks an important milestone in our efforts to revisit all our operations from a human-rights perspective. More than thirty ABN AMRO employees were interviewed about their work and related salient human-rights issues. Looking at the four salient human-rights, we realized that the way we implement our commitment on labour rights for our own employees is very different from our processes to determine whether our clients manage labour issues in their supply chains. Central to our human-rights approach is the impact we have through the various roles we play as a bank – service provider, employer, lender and investment services provider – and understanding our connection to potential impacts on people. When we understand the risks and opportunities in each role, we can use our leverage to try to make positive change. So we use these four roles to explain to colleagues and external stakeholders our possible roles in respecting human-rights.

Follow-up on the findings

Producing this report following the UNGP Reporting Framework allowed us to ask questions about how we manage the governance of respect for human-rights

UNGP REPORTING FRAMEWORK

“The UN Guiding Principles Reporting Framework is the first comprehensive guidance for companies to report on human-rights issues in line with their responsibility to respect human-rights.” (ungpreporting.org) The UNGP Reporting Framework consists of three parts: (A) Governance of respect for human-rights, (B) Defining the focus of reporting and (C) Management of salient human-rights issues.

and our salient human-rights issues. In this process, we identified gaps, dilemmas, success stories and we have set priorities on these three elements. Using a report as a means and not an end in itself, means that one acts upon the findings, results and priorities set in the report. Since the publication of the report, we are acting upon these findings. Our human-rights reporting approach focuses on a two year cycle, in that way allowing us to have sufficient time to act upon the results of the report, thereby making sure we in fact use the report as a means to stimulate improvement.

What did we gain?

Being the first financial institution to publish a human-rights report, it has allowed us to make next steps in our path towards respecting human-rights: It helped us in determining our salient issues and where to focus our resources on. It brought us internal awareness and external stakeholder engagement. Furthermore, it introduced the notion that our salient issues are not only related to corporate lending, but that every business line within the bank and every employee has something to do with human-rights, for instance regarding privacy or discrimination. It stimulated us to ask questions, thereby identifying gaps, disclosing our dilemmas, it helped us setting priorities and resulted in significantly involved internal stakeholders and serves as a base for further engagement with our stakeholders. Thereby truly acting as management tool, providing guidance on what to improve and helping the bank to follow up on the findings and live up to the actions included.



HERMA VAN DER LAARSE
Sustainability Reporting Specialist ABN AMRO, is responsible for clear and up-to-date reporting of ABN AMRO's sustainability performance towards various target groups and sustainable rating agencies. She has co-developed ABN AMRO's human-rights reporting approach which resulted in ABN AMRO's first human-rights report.



PRIVACY

abuse or loss of client data, by ABN AMRO or third parties.



DISCRIMINATION

in the provision of services to (potential) clients or against ABN AMRO staff.



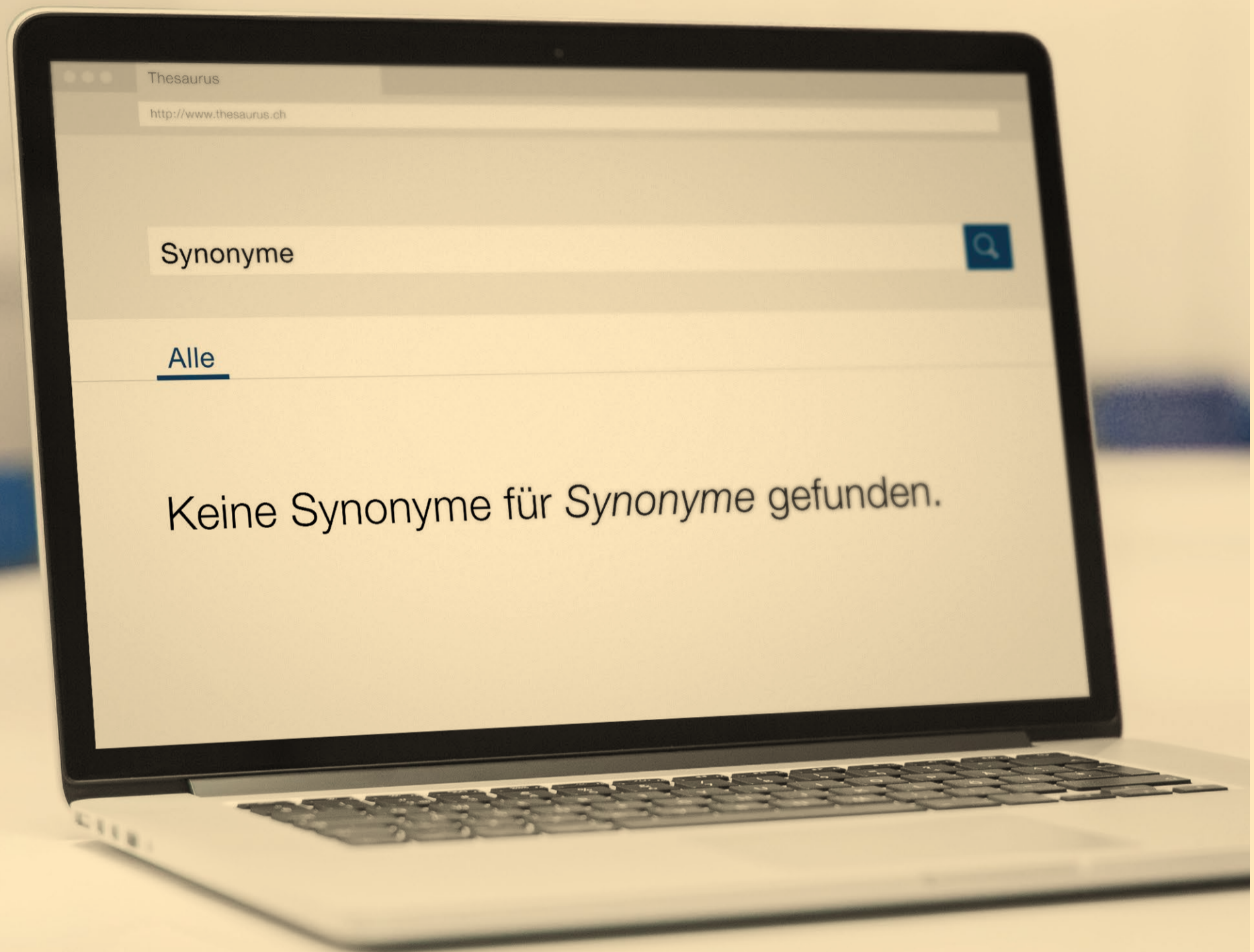
LABOUR RIGHTS

of ABN AMRO's own workforce, and the supply chain workforce of corporate clients and companies we invest in on behalf of private clients



LAND-RELATED HUMAN-RIGHTS

of local communities and indigenous peoples in relation to corporate clients or companies we invest in on behalf of private clients.



CLS COMMUNICATION
A LIONBRIDGE COMPANY

Wir finden immer die richtigen Worte,

denn wir verstehen unser Handwerk. Wir bieten umfassende Sprachlösungen für den weltweiten Einsatz. Flexibel, schnell und sicher. Dank hochmoderner Sprachtechnologie, langjähriger Erfahrung und persönlichem Service sind auch Ihre Texte bei uns in besten Händen.

Wir schreiben, redigieren und übersetzen. Für Sie. Damit Ihre Texte punkten.

CLS Communication AG
Sägereistrasse 29
CH-8152 Glattbrugg-Zürich

+41 58 900 70 00
info-ch@cls-communication.com
www.cls-communication.com

The opportunity for

STRATEGIC MATERIALITY

The materiality of financial versus non-financial issues is viewed differently in most companies. Moreover, responsibility for determining the list of material issues from these different perspectives falls to different units within an organization. The net result is a missed opportunity to harmonize the management of these issues, and ultimately optimize how the company creates value.

By Richard Pearl and Matthew Gardner

For the General Counsel or Chief Financial Officer, materiality usually refers to the technical and regulatory world of financial disclosures – which topics may impact a company’s financial performance in the short to long term. For people in corporate sustainability however, materiality is the determination of which issues should be included in a corporate responsibility or sustainability report, which ideally include those that support long-term strategic performance and value creation. That is the intention of some of the leading corporate sustainability frameworks, such as the Global Reporting Initiative (GRI) or the framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC). But the reality is that there is often little, if any, harmonization between financially driven versions of materiality, and those performed by the sustainability community.

We see direct evidence of this divergence, when looking at the topics a given company lists as material to their financial performance in their 10-K or related financial disclosures and then comparing those issues to what the company indicates are material in its sustainability or CSR report. These two sets of “material” issues for the same company have little if any overlap in the vast majority of cases we examined.

Avoid box-ticking materiality

In our experience, simply using a materiality assessment as a tool to determine the content of a sustainability or corporate responsibility report vastly underutilizes the potential of the opportunity. This process, when well-planned and faithfully executed, engages senior management and gathers data from a wide variety of stakeholders both within and external to an organization. It also typically includes a broad-based data-gathering process that provides a valuable overview of the sector that the company operates within, the regulatory landscape, societal issues, the technological and innovation context, and the planetary circumstance. Therefore, such a process can and should be an integral part of a company’s long-term strategic planning efforts.

A wider view

To make the materiality process more strategic, and to better harmonize financially-driven perspectives on materiality with the approach typically taken by the sustainability community, a “wide-angle” view is critical. This will ensure that the process takes advantage of the opportunity we have when the collective attention of senior decision makers of the company is focused on identifying those issues that have the greatest impact, and the most relevant strategic implications for the company. These may include topics such as innovation, research and development, micro- and macroeconomic factors, regulatory and other issues as well.



RICHARD W. PEARL is a senior manager in State Street’s Corporate Citizenship division, responsible for the Corporate Responsibility (CR) and the Office of Environmental Sustainability programs. Pearl is the Global CR Officer for State Street.



DR MATTHEW GARDNER is a Managing Partner at SustainServ, a Boston- and Zurich-based corporate responsibility and sustainability consultancy. His work focuses on strategic planning, materiality, quantitative analysis and corporate reporting, all focused on driving value creation.

We counsel organizations to take the broader approach in order to pinpoint which issues represent the greatest risks or greatest opportunities for a company’s ability to prosper in the long term. This requires consideration of whether an issue not only impacts global sustainable development but also how an issue may drive long-term value creation. Both perspectives are critical and should be considered as part of any long-term strategic planning process.

Strategic materiality in practice

State Street Corporation, a global financial institution with \$ 33.10 trillion in assets under custody and administration and \$ 2.80 trillion in assets under management, recently undertook a comprehensive materiality process. To determine which issues should be considered for inclusion in the process, together we examined a wide variety of potentially relevant topics, including the guidelines of the Global Reporting Initiative, ISO26000 and the Sustainability Accounting Standards Board (SASB). In 2017, State Street publicly stated its support for the guidance of the Taskforce on Climate Related Financial Disclosures (TCFD). The European Union has also issued guidance for non-financial disclosures that companies of a certain size and impact must make. Therefore, the topics that comprise each of these frameworks – TCFD and the EU Directive – were critical factors in the materiality process.

Equally importantly, other business relevant topics were also considered. For example, State Street has invested heavily in innovation regarding its Environmental, Social and Governance (ESG) products and services, as well as in its capabilities related to the compilation and analysis of “big data”. Therefore, innovation and digitalization were included in the materiality process to understand how and where they are prioritized relative to other potentially important topics.



In general, materiality processes provide a unique opportunity to identify the issues that impact a company’s long-term performance.



A foundation for strategy

Once a portfolio of topics is identified as material to a company’s ability to create long-term value, these should then be incorporated into strategic planning processes. As such, they should have key performance indicators associated with them to track performance over time, and roadmaps must be developed to implement strategies and programs that drive performance in the desired direction. In general, materiality processes provide a unique opportunity to identify the issues that impact a company’s long-term performance. This opportunity should be taken seriously at all levels of the organization and recognized as a foundational element of a corporate strategic planning process.

SUPPLY
CHAIN
MANAGEMENTOut of sight
out of mind?

More than 40 million people in the world today are victims of modern slavery. Millions more are being forced to work exceedingly long hours in the harshest of circumstances, with no regard being paid for their health, well-being, and human-rights. Although illegal in almost every country in the world, slavery still exists in some form in the global supply chain of almost every company. How can your organization ensure that its supply chain is beyond reproach?

By Zeljka Davis

It is a truism that an organization stands or falls by reason of its reputation. Many well-known brands have been damaged and have had their revenues negatively impacted as a result of exposed malpractice somewhere in their supply chain. For example, last year, in the textile sector, companies such as Sears Roebuck, Walmart, and Zara were put in the spotlight following horrific factory fires in Bangladesh, which killed more than a hundred workers on-site. The news went viral within hours.

This scenario is not unique to the textile industry. Indeed, no sector is immune from such exposure. Sometimes, the brands involved are directly responsible, but in other cases, the real culprit, the weak link, is simply the invisibility of the malpractice. The increasing complexities of global supply chains render companies vulnerable, and it is evident that a supply chain is only as strong as its weakest link.

Transparency is key

What should organizations do? When policies are effectively implemented, businesses in every country worldwide can remove the “demand” for forced and bonded labour, facilitate the reintegration of survivors back into the labour force, enhance overall health and safety conditions, and play an instrumental role in creating a positive, inclusive working environment. A key obstacle hindering progress is the lack of transparency, making a global overview difficult to achieve and preventing both companies and consumers from identifying who is following and promoting ethical standards. Bear in mind, organizations are held accountable not just for their own suppliers, but also their suppliers’ suppliers. “We were not aware” is no longer an acceptable response.

Cultural relevance is crucial

Extensive research has shown that mainstream reporting tools often lack relevance or practicality within the local or cultural context, rendering them ineffective and preventing a widespread uptake of sustainability reporting.

Dr Sied Sadek, Managing Director with the international auditing firm DQS states this well: “International standards are sometimes thought to be universal, but they seldom are. They are based upon international experience and best practice, but that does not mean that they can replace local values, or that the vocabulary and terminology can simply be transposed into any culture. Yet, that is exactly what we see happening today. I am absolutely convinced that we need to pay more attention to the local cultural aspects and context when it comes to implementing standards – not only in the Islamic world, but everywhere”.



DR ZELJKA DAVIS-VORIH is a Managing Partner with EMG Group, a UN-registered advisory firm. A recognized change management expert specializing in supply chain management in Muslim-majority countries, her experience in this field includes postgraduate work/research at Cambridge University.

A systemic approach based on values

The Islamic Reporting Initiative (IRI) recognizes that, if organizations operated in a manner that respected the moral and social teachings of Islam, they could contribute to alleviating poverty, promoting education, and improving health, the environment, and governance in very much the same way as SDGs do.

Potentially relevant to nearly a quarter of the world’s population, the IRI is already working with partners in more than 50 countries to effectively accelerate the uptake of sustainability and CSR in Islamic communities worldwide. Western organizations sourcing goods and services from Muslim-majority countries, as well as local government organizations and businesses, are already welcoming the launch of this much-needed reporting standard.

Organizations can and must do more to promote ethical business practices.

THE ISLAMIC REPORTING INITIATIVE

is an independent organization leading the creation of a unique reporting standard for sustainability and CSR based on Islamic values and principles, relevant for organizations in Muslim-majority countries as well as entities trading with these countries. Initial development partners and supporters include IEMA, International Organisation of Employers, FIHRST, OIC, UN Global Compact, UNSDSN, and WBCSD.

For more information visit www.islamicreporting.org

Corporate Profile

Ein überzeugender, nachhaltiger
Auftritt für Ihr Unternehmen
und Ihre Value Proposition.

hilda
DESIGN MATTERS

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

THE ESG RATING AND RANKING INDUSTRY LESS IS MORE

I investigated 218 different Environmental, Social and Governance (ESG) initiatives and interviewed 45 asset owners, asset managers and companies in the Netherlands, the UK and Germany. Given that this industry serves as an (ESG) intermediary between companies and investors, its importance should not be underestimated. One of my findings is that the sheer amount of ESG ratings and rankings causes reporting fatigue among companies.

By *Stephanie Mooij*

The rating and ranking industry

We have all heard of Sustainalytics and MSCI, who have quickly expanded their coverage by acquiring small rating companies or by forming partnerships with others. There are, however, many other ESG ratings and rankings that regularly send requests or questionnaires to companies.

Digging a little deeper, one finds that there are hundreds of initiatives. You will also find that there is a lack of convergence between ratings and rankings. They vary widely, conditional on the audience that they are looking to serve and the criteria that they consider. Ratings often consist of hundreds of indicators, making the aggregate score a rather noisy proxy for ESG performance. Making matters worse are the subjective weights allocated to the different dimensions of ESG. This obviously spreads confusion among practitioners. An example is the fact that Volkswagen was announced industry leader, right before the diesel scandal came out. This raises the question of how much we can really tell from the way a company fills out the questionnaire that their rating is based on. Perhaps this questionnaire merely reflects the intentions of a company rather than its actions. Or perhaps some companies have an advantage, because they have the resources to hire people who know how to tick the right boxes.



STEPHANIE MOOIJ is a doctoral researcher at the Smith School of Enterprise and the Environment, Oxford University. Her research is focused on the impediments to responsible investment at different levels of the investment chain. She has work experience in the asset management industry.

Reporting fatigue

The Rate the Raters initiative by SustainAbility finds that, out of 108 organizations, about 60% rely completely or partially on information submitted by companies. They may send questionnaires, ask for interviews or even visit them on-site. If you consider that there are currently at least 249 different products that rate, rank or index these companies, it is not difficult to imagine that this becomes burdensome. If 60% of those need you to submit information, this translates to 149 organizations with questionnaires and often opaque methods of assessment! Companies need at least half-to a full-time post to respond to the many requests that come in. This is on top of the work they already put into their sustainability reporting, answering ESG-related investor inquiries and the applications for ESG awards.

It must be noted that there are benefits that come with the ESG rating and ranking industry as well. The questions, for example, provide a helpful way to identify improvement points, progress and as a benchmarking tool. Sustainability managers also tend to use input from raters and rankings to push the ESG agenda internally. They claim that this is necessary because of the lack of questions relating to ESG from mainstream analyst.

Concluding remarks

Billions of dollars in capital are allocated based on the judgement of the ESG rating and ranking industry. This industry has become an intermediary between investors and companies when it comes to ESG. This is not surprising, as investors tend to screen hundreds of stocks on ESG performance. Quantitative metrics thus make this process all the more efficient. However, there are now too many intermediaries with too many different opinions. This has become burdensome (and inefficient) for companies as they need to pour their ESG information into all the different standards that exist today. It would be more practical to implement a focused approach and to clearly communicate this. What ratings or rankings are mostly used by investors? In many cases this would be MSCI or Sustainalytics. Which ones are most aligned with our business? For example, a heavy water user may find it important to participate in CDP water. If these choices are also clearly communicated, it can give a company more focus and more credibility. It is time for companies to put their foot down and decide what is important to them.

As to the investors, they should be aware of the pitfalls of blindly relying on scores, but also of the reporting fatigue it causes. They should have a conversation with their portfolio companies about ESG and materiality. The ESG rating and ranking industry is not a substitute for a conversation, but rather a starting point.

THE DIGITAL PICTURE

THREE IDEAS
CHANGING
REPORTING

Session powered by
MDD

Prepare for the future in financial reporting – XBRL is coming
Learn about the potential of the XBRL ecosystem and its prospects for your company. John Turner examines the theoretical principles as well as the future development potential of standards. The Novartis team focuses on the implementation of XBRL with IFRS taxonomy.

If data is the new gold, reporting needs to rapidly shift to the gold standard. Corporate reporting must respond to the need to make information AI-useful, to enhance trust and reliability in decision-useful data, and to incorporate integrated thinking into our reports, in a way that is comparable, digital and discoverable. The XBRL standard is being rapidly adopted across the world. It's now time to think about corporate reporting through a digital lens.

By John Turner

Video rental stores. Photographic processing kiosks. Price label guns. All part of history thanks to the digital revolution that has swept the world over the last 25 years. Only possible thanks to broadly embraced industry standards that allow interoperable use of digital information. MPEG4 drives video streaming to your TV, PC and phone. Without it you might still be browsing the shelves at Blockbuster. The JPEG standard means you can take a photo on your phone or digital camera and pass it to friends and relatives without ever going down to the Kodak shop. And without GS1 barcodes and the Universal Product Code, we would be still waiting patiently in line for a clerk to individually key the price of everything in our shopping trolleys.

These digital developments have been literally transformative. Next up? Reporting. Digitisation of corporate reporting is slowly but surely spreading across the world, driven by policymakers and three key new megatrend developments: the advent of AI, the primacy of trust and the emergence of integrated reporting.

Another standard with a strange acronym – XBRL – is making it possible. More than 130 regulators in 70 countries already require data contained in reports to be digitally tagged using XBRL, the business reporting standard. For corporate reports this means “Inline XBRL” – web pages with built-in barcodes tagging individual facts contained in the report, making these pages both human and machine-readable. Millions of these reports are already created by companies around the world.

The European Single Electronic Format mandate, now making its way through the EC, is ESMA's new requirement for all public companies in the EU to file IFRS annual financial reports as Inline XBRL documents. This new requirement is set to apply for 2020 reports onwards. With Japan, China, Korea, Taiwan and the US, as well as much of South America and the Middle East all already requiring digital corporate reports, Europe's move is timely.

Why timely?

First, with every organisation (not least in financial markets) looking to enhanced analytics and artificial intelligence, the idea that the “fundamentals” of a company – its financial statements – can't be consumed digitally is simply not credible. To get the story about company performance out in the modern world, financial statements need each key fact to be connected with granular digital definitions, such as those provided by the IASB's IFRS taxonomy, a digital dictionary of disclosure terms. With these tags in place, analytics applications and platforms can make the data discoverable and accessible. Previously this kind of information was keyed by hand to create, at best, a close approximation of what

the company was reporting. Getting accurate, timely data in exactly the form that the company's report held it is a vital aspect of disclosure in a digital world.

Second: trust and data governance. Management, shareholders, employees and wider stakeholder groups rely like never before on accurate performance data of all kinds. It's a question of building and maintaining trust. To respond, the way that information is managed within the enterprise needs to be rethought, re-engineered, digitised and controlled. Internal and external audit is being redesigned to allow continuous, automated insights into key processes. Pulling together every piece of decision-useful information should be subject to rigor, and wherever possible, automation. Standardisation of terms, their meaning and source, for reporting both inside and external to the enterprise helps control and improve information used by management at all levels. This is one of the key developments in the ongoing evolution of the XBRL standard.

Third: making integrated reporting digital. New regulations, as well as a new mind-set, show that developing an integrated approach to strategy and reporting, taking account of the broader societal and environmental factors that impact an enterprise, is a key way to drive performance. Looking at not just financial capital, but manufactured, intellectual, social, human and natural capital is the model proposed by integrated reporting. With leading companies focussing on ways to think about their business holistically, creating value by connecting these capitals, the new normal for corporate reporting will look very different in 2025. The challenge is to make these new kinds of reports relevant and decision useful in a digital age. Integrated corporate reports need to be rigorous, they need to contain relevant and comparable information, and they need to ensure that this information is digital and discoverable. This is a vital challenge for reporting in the 21st century.

XBRL International is the global not-for-profit standards development organisation that manages the freely licensed standard in the public interest, to help improve accountability and transparency of business performance. To support the digitisation of corporate reporting we are working to enhance the interoperability of reporting software. We are working to modernise the technology behind the standard, so users can focus on meaning, not syntax. And we are working to make reports more accessible and more usable. Interested? Join us in June at the Geschäftsberichte-Symposium to learn more!



JOHN TURNER is the CEO of XBRL International, the standards development organisation behind XBRL. XBRL International works to enhance transparency and accountability in business performance by developing and promoting its freely licensed global data exchange specifications in the public interest.



VORSPRUNG DURCH XBRL

Die Digitalisierung der Erstellungsprozesse von Reportings gewinnt an Bedeutung. XBRL bietet viele Möglichkeiten den Reporting Prozess zukunftsgerichtet zu optimieren. Bereits heute können Unternehmen den Vorsprung durch XBRL nutzen.

- 1 Ein Standard für unterschiedlichste Berichte.** Mit dem XBRL-Standard können Unternehmen interne sowie externe Reports und Datenflüsse abdecken. Traditionell für die externe Berichterstattung genutzt, ermöglichen heutige Tools die Standardisierung für alle Interessengruppen.
- 2 Manuelle Arbeitsschritte entfallen.** Herkömmlicherweise stehen Daten in Papierform, als Text/Tabelle oder PDF zur Verfügung. Der Informationsempfänger filtert die Daten, strukturiert sie neu und überführt sie in seine eigenen Systeme. Nach Implementierung von XBRL werden die Daten elektronisch übermittelt und können vom Empfänger in ein eigenes Analyse-Tool eingelesen werden.
- 3 XBRL überwindet Sprachgrenzen.** Wenn Investoren Unternehmen verschiedener Regionen der Welt miteinander vergleichen, erschweren unterschiedliche Sprachen häufig den Prozess. XBRL erleichtert es, dass diese Informationen sprachunabhängig zugänglich gemacht werden.

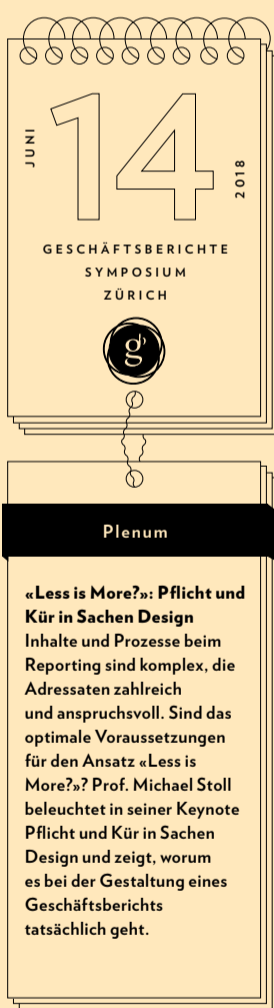
Autor: Armin Galliker, Geschäftsführer & Inhaber MDD AG

Wenn die Zahlen laufen lernen ...

AUGMENTED REALITY - EIN NEUER TREND IN GESCHÄFTSBERICHTEN?

«Hinter vielen Seiten steckt mehr, als Sie mit blossem Auge sehen können.» Mancher rieb sich verwundert die Augen, als er kleine Hinweise in den Geschäftsberichten der vergangenen Jahre fand mit der Aufforderung, eine App auf sein Smartphone herunterzuladen und dann die Seiten des Berichts damit zu scannen.

Von Michael Stoll



«Hinter vielen Seiten steckt mehr, als Sie mit blossem Auge sehen können», das versprach zum Beispiel der Porsche Geschäftsbericht 2016. Augmented Reality heisst das Zauberwort und es geht darum: Hält man seine Handy-Kamera auf Seiten des Geschäftsberichts, versteht eine auf dem Smartphone installierte App diese Bilder als Trigger, um weitere Informationen aus dem Netz nachzuladen und anzuzeigen. Dabei reicht die Bandbreite vom einfachen Verweis auf eine Website bis hin zur visuell synchronen Integration von realem und artifiziellem Bild. Heisst: Bewege ich mein Smartphone, bewegen sich beide Bilder deckungsgleich. So jedenfalls das Versprechen.

Den Porsche-Geschäftsbericht auf dem Tisch, war die Neugier geweckt. Also frisch ans Werk: Die 32,55 MB schwere App war rasch heruntergeladen. Doch während das 91 MB grosse Zusatzpackage für genau diesen Geschäftsbericht heruntergeladen wurde, keimte bereits die Frage: «Muss das wirklich sein, lohnt sich das?» Zumindest der zweite Teil der Frage lässt sich eindeutig mit Ja beantworten.

Hält man in der Folge sein Smartphone im Magazinteil des Berichts über ein ganz brav von der Seite fotografiertes Fahrzeug, überlagert die App das Foto mit einem atemberaubenden Video des Fahrzeugs, wie es auf einer Passstrasse dahinschiesst. Man mag dazu stehen, wie man will, kalt lässt einen dieses Wow-Erlebnis nicht. Nicht immer geht es so rasant zu, aber auch der «Tanz der Roboterarme» beim Verschweissen der Karosserie hat seinen ganz eigenen Charme.

Doch was leistet Augmented Reality im Zahlenteil des Geschäftsberichts? In besagtem Bericht führt ein statisches Balkendiagramm direkt zum interaktiven Kennzahlenvergleich. Das klingt zunächst wenig spannend, es erweist sich in der Praxis aber als höchst aufschlussreich und praktisch. Vor allem, weil sich die nach eigenen Bedürfnissen zusammengestellten Datensätze zur weiteren Analyse als Datentabellen herunterladen oder verschicken lassen.

Einen etwas anderen Schwerpunkt setzt das Augmented-Reality-Angebot im Geschäftsbericht der Olma Messen St. Gallen 2016. Nach dem Download der 309 MB grossen App erhält der Nutzer in Interaktion mit dem gedruckten Bericht Zugriff auf Interviews, Berichte zu Messe-Events des vergangenen Jahres und sogar 360°-Videos. Diese Angebote richten sich vor allem an die Öffentlichkeit. Entsprechend emotional sind sie aufgemacht: Wohlfühlmusik, interessante Videofeatures und selbst Bildergalerien kommen als Fotostapel daher, in denen man selbst wählen kann. Man merkt sofort: Hier haben sich die Gestalter Mühe gegeben, ein attraktives Gesamtkonzept vorzulegen. Bemerkenswert auch der Button, der die dem Kamerabild überlagerten Multimediainhalte ins Vollbild holt. Dieser entbindet den Nutzer davon, sein Smartphone zum Beispiel bei längeren Videos auf den Trigger zu richten. Das erhöht eindeutig die Akzeptanz.

Dies sind nur zwei Beispiele, die zeigen, wie Augmented Reality in Geschäftsberichten eingesetzt werden kann. Es scheint, als seien Unternehmen längst darüber hinaus, diese neue Technologie allein dafür einzusetzen, um die eigene Innovationsbereitschaft zu signalisieren. Deshalb lohnt es sich, der Frage nachzugehen, welche Potenziale diese Technologie für die Kommunikation in Geschäftsberichten und über sie birgt.

In Geschäftsberichten steht die Vermittlung abstrakter und komplexer Sachverhalte im Mittelpunkt und stellt Unternehmen häufig vor besondere Herausforderungen: Sie müssen zum einen den Spagat zwischen Kennzahlen und Detailblick leisten. Und dabei ihre Zahlen und Fakten strukturiert präsentieren. Doch bevor es so weit ist, die Perspektive auf diese Sachverhalte und den Zugang zu ihnen attraktiv und verständlich wählen. Und zwar so, dass die unterschiedlichsten Adressaten nicht nur informiert, sondern auch unterhalten werden. Ein psychologisch nicht zu unterschätzender Faktor.

Augmented Reality ist für Betrachter attraktiv, weil sie einen Zugang zu Fakten bietet, der Engagement erfordert und so die eigene Neugier weckt. Das ist aber nur dann als für die Kommunikation wertvoll zu sehen, wenn diese Neugier in Immersion mündet. In jenen Wahrnehmungszustand, der den Betrachter die Umwelt ausblenden und sich gleichzeitig auf die Präsentation und Interaktion konzentrieren lässt. Dieser Zustand ist im Magazinteil hilfreich, weil er das emotionale Erleben intensiviert, im Zahlenteil ermöglicht er die längere Beschäftigung mit höhergradig detaillierter Information. Weiter ist Augmented Reality für Unternehmen attraktiv, weil diese Technologie nicht isoliert eingeführt werden muss, sondern auf bestehenden Medien aufbauen und so eine bestehende Kommunikationsstrategie erweitern kann. Das ist unter ökonomischen Aspekten ein ideales Setup zum Experimentieren. Und wer sagt, dass das Smartphone allein auf den Jahresbericht gerichtet werden muss? Auf Hauptversammlungen, bei Konferenzen, in Vorträgen können Ausstellungswände oder Projektionen als Auslöser mit Augmented Reality «zum Leben erweckt werden».

Mit Augmented Reality etabliert sich neben einer Technologie hier also eine ganz neue Methode des Zugangs und des Verständnisses betreffend den Umgang mit Information. Perspektivisch wird dieser seine Gültigkeit auch dann behalten, wenn Smartphones längst verschwunden sind und holografische Displays ihre Aufgaben übernommen haben. Kurz bevor sich schliesslich reales und artifizielles Bild direkt auf unserer Netzhaut zu einem systematisch initiierten und assoziativ explorierbaren Angebot formieren. Unternehmen sollten darauf vorbereitet sein.



PROF. MICHAEL STOLL

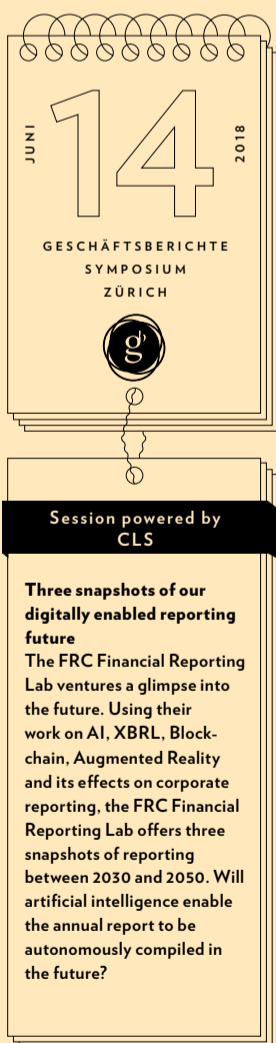
ist Professor für Informationsdesign an der Hochschule Augsburg. An der Universität von Neuchâtel lehrt er im Master Journalismus. Für die Society for Newsdesign koordiniert er als Educational Director den Austausch zwischen beteiligten Unis.

PRACTICAL REPORTING SOLUTIONS

FROM THE UK'S FINANCIAL REPORTING LAB

The Financial Reporting Lab seeks to develop market-led, innovative solutions to corporate reporting challenges faced by companies. It provides practical ways that companies can improve their communications with investors. How does it achieve that – by finding out what investors are looking for and working with companies to deliver it. Phil Fitz-Gerald, the Director of the Lab, explains more.

By Phil Fitz-Gerald



What is the Financial Reporting Lab?

The Financial Reporting Lab (“the Lab”) seeks to encourage improvements in reporting by inviting companies and investors to come together to discuss reporting issues and find innovative solutions. Since its formation in 2011, it has worked with over 70 companies and 140 investment professionals, and has published 19 project reports. The topics covered have ranged from those specific to the financial statements (eg. Net debt reconciliations, cash flow statements and accounting policies), narrative reporting (eg. Business Models, risk and viability reporting, dividend disclosures) and the delivery of reporting in a more digital way. Although its work is focussed on UK reporting, the Lab also has an international perspective, and is therefore always keen to hear from European issuers and investors.

What are the Lab’s current projects?

The Lab is carrying out a series of projects focussing on narrative reporting (in the UK, this is the information included in the Strategic Report). Its first report, on business model reporting, identified the need for companies to express clearly how they generate value through their strategy. The strategic report is providing increasingly important information for investors as company valuations are more often being driven by factors that are not included in their financial statements. If a company’s business model is unclear, it prevents investors from properly understanding how the company will generate value for them.

The second report on risk and viability reporting showed that investors also seek a clear understanding of the risks that might affect that business model and, more importantly, what the company is doing to mitigate those risks, both in the short term and to ensure the longer-term viability of a company. Practice is still developing in this area, but the Lab’s report sets out some good examples of how companies report on risks and viability. It includes examples of stress and scenario testing disclosed by companies to assess the potential impact of risks materialising and the extent of resilience that the company has to withstand these.

Both of the above projects highlight the need for clear narrative reporting. But investors also seek to measure the success of a company’s business strategy. The third project that the Lab is currently working on is looking at the performance metrics used by companies. IFRS has created a consistent framework for measuring the financial performance of a company. However, that is only one part of the story for measuring a company’s value. Companies use alternative performance measures to provide investors with information on underlying performance. Increasingly, companies are also providing information on other sources of value, such as human capital, customer loyalty, product development and environmental and social impact. These are of increasing importance to investors but often are not reported using consistent frameworks.

The Lab’s report, which will be published later in the year, will emphasise the need for companies to identify the key drivers of value and set out their strategy for delivering value before determining the performance metrics that measure this. For example, if a company produces a highly innovative and technical product, the ability to keep its most highly skilled employees is likely to be vital. Turnover of skilled staff will therefore be a key indicator of future success. This approach is generally considered to be better than providing a bucket list of metrics that may or may not relate to the key drivers of value.

What about the future of reporting?

The Lab is also exploring ways in which companies can use technology to deliver corporate reporting in a more digital way, thereby helping the users of corporate information to access the information that is most relevant to them. It is exploring different technologies such as XBRL, Blockchain, Artificial Intelligence and Augmented Reality to see how they can be best used in Corporate Reporting. It recently issued its report on XBRL which concludes that it is an important technology for corporate reporting but it is important that regulators and others consider the best way of implementing it to ensure it works for both users and companies in the most effective way. Blockchain is next on the Lab’s list for consideration. The Lab will be presenting their vision for the future of reporting, based on its digital project, at the CCR symposium in June where you can hear more.

Where can I find out more?

The Lab is hosted by the Financial Reporting Council in the UK. Although it retains independence from the regulatory activities of the FRC, its position ensures that its suggestions are credible and gives companies the confidence that following its recommendations will not fall foul of the regulations. Lab reports can be found at the Lab’s web page – www.frc.org.uk/lab along with details of how companies and investors can get involved. The Lab is always happy to speak with interested parties, both those wanting to find out more about its work and those wanting to participate in its projects.



PHIL FITZ-GERALD is a Chartered Accountant and former auditor at KPMG. Throughout his career he has helped companies and their advisors to improve the quality of corporate reporting. He has led the Financial Reporting Lab since February 2017.

Risks and ethics of

AI

Human life has always been influenced by technology. Agriculture, the printing press, the steam engine, Internet and online payment are just some of the few examples influencing our life. Artificial Intelligence is just the next stage in the technology development. It enables change on an unprecedented scale and at a very high pace. Besides, it brings a new component into our reality—smart machines, capable of learning and acting without human input.

By Anastassia Lauterbach



DR ANASTASSIA LAUTERBACH is Technology Entrepreneur, founder of 1AU-Ventures, Investor and Non-executive Director. She is Senior Advisor on Artificial Intelligence at McKinsey and Board Member at Dun & Bradstreet and Censhare. Dr Lauterbach trains boards in cybersecurity and cognitive / AI related technologies, and their links to corporate governance.

Unanticipated actions of AI agents and robots might lead to unprecedented legal claims, fear, and radical judgments on what the potential of these technologies might be.

MISTAKES IN DESIGN

As technology reflects its creators, it is not immune to biases due to lack of diversity in gender, age and ethnics, or lack of involvement of non-engineers to consider important aspects of usability, ethics, and ultimately, safety. For example, when translating from Turkish—a language that uses a single gender-neutral pronoun ‘o’ instead of ‘he’ or ‘she’—Google Translate attributes ‘he’ to soldiers, doctors and entrepreneurs, and ‘she’ to nurses and teachers. Alexa struggles to understand different accents. FAIR Lab reports that their systems on matching people and professions tagged the picture of Obama with “basketball”. A 2016 report from the Obama Office of Science and Technology Policy warned that the impact of ML powered algorithms on work has the potential to worsen inequality.

MALICIOUS INTENT

Some unscrupulous manufacturer might insert some unethical behaviors into their smart machines in order to exploit users for financial gain, or cover up for bigger issues of the technology (just think about the VW diesel scandal of 2015). Like in many traditional industries, reputational risk of such decisions might be enormous. Today new ethical standards are emerging, e.g. BS 8611 Guide to the Ethical Design and Application of Robots and Robotic Systems, or IEEE P700X “human standards” which would also support OEMs and ODMs in the ethical application of robots.

CYBER-HACKING

Adversarial attacks on data models, hacking into a fleet of self-driving cars to damage or even kill passengers, faking video images or voice are realistic scenarios, demanding new ways and solutions to minimize the cybersecurity risk.

MACHINES WITHOUT A HUMAN IN THE LOOP

AlphaGo Zero achieved superior skills at Chess, Shogi and Go, and outperformed the original AlphaGo program in December 2017 by completely removing the human input. For the first time, an artificial system demonstrated capabilities to learn on its own. An AI technology called ‘metalearning’ or AutoML grew in prominence, with systems being capable of optimizing the hyper parameters and then running learning algorithms within them. Besides, ML allows for systems to reuse data and experiences from other tasks when trying solving new tasks. This implies things can be created from scratch, from zero prior knowledge and human intervention. AI practitioners expect that in the future coding will be dominated by automated systems without significant human involvement.

Technology, being neutral, enables progress, but it might also cause harm. Planning and experimentations are much needed ingredients, if we want AI to help us, rather than take our jobs, degrade our creative skills, and deprive us from critical ability to question, argue and make independent decisions.

Since AGI and ASI are decades away, most people might think there is no need to worry about implications at this point in time. Nevertheless, even narrow AI brings challenges to life and societal order, as we know it. Countless publications quote job losses, a need to adopt a Universal Basic Income to cover necessities, and the benefits of offering lifelong educational opportunities to escape stagnation and large inequalities. According to Max Tegmark, if humanity wants to win the race for safe and beneficial AI, we need to fund AI safety and ethics research today.

Interdisciplinary collaboration and diversity might be the only answers to ensure we achieve safe and beneficial AI. Deep interdisciplinary collaboration will ultimately touch four major themes, representing the foundation of AI ethics: machine vs human goal alignment, decision-making, incentives, and safety.

Consideration of ethical questions in AI research and development is linked with practices of knowledge sharing and distribution. “Inequality in who gained from computers has been less about inequality in understanding key insights about computers, and more about lumpiness in cultures, competing standards, marketing, regulations,” writes Robin Hanson on November 22, 2008. In this context, geo-political considerations and concentration of AI R&D in the hands of what I call “full-stack AI companies” Alphabet, Apple, Microsoft, Facebook, Amazon, Baidu, and Tencent can’t be neglected.

The Next Generation AI Plan of July 2017 declares Chinese Communist Party ambition to transform China into a global leader in AI, while achieving a domestic AI market of \$150 billion by 2030. At the same time, Trump’s White House cuts subsidies for research and policy development in AI, pointing out that the topic is not of the highest priority for the new administration. Ironically, while US Internet giants start opening up on developing ethical standards, supporting research around AI safety, similar initiatives are not visible in China.

In the future, those countries and companies will lead in safe and beneficial AI that reach a healthy balance between business, government and citizens. “This requires networked thinking and the establishment of an information, innovation, product and service “ecosystem.” In order to work well, it is not only important to create opportunities for participation, but also to support diversity. There is no way to determine the best goal function: should we optimize the gross national product per capita or sustainability? Power or peace? Happiness or life expectancy? Often enough, what would have been better is only known after the fact. By allowing the pursuit of various different goals, a pluralistic society is better able to cope with the range of unexpected challenges to come.”

Questions on decentralized design of AI systems, research around “self-criticism” of AI models and algorithms, prevention of adversarial attacks, improvement of data quality to enable user-controlled information filters, emphasis on collaborative opportunities of diverse teams along with increased digital literacy of corporate boards, and general public will not be solved easily.

UNDERSTANDING THE EXTENT OF OUR IMPACT ON SOCIETY AND THE ENVIRONMENT

Traditional non-financial KPIs are evolving towards new mechanisms to assess the positive and negative value contribution of business activities to society in monetary terms. With the increasing focus on integrated reporting, our IP&L provides a holistic picture on how our company's resources and activities are impacting society and environment.

By Antonio Carrillo and David Kingma



ANTONIO CARRILLO
LafargeHolcim. He manages the Group Sustainable Development reporting processes and public disclosure. Antonio acts also as Liaison Delegate in the World Business Council for Sustainable Development and represents LafargeHolcim in the Impact Valuation Roundtable.

The Impact Valuation discipline

Whether a company should or should not report with regards to sustainability is an outdated discussion: The new question is how to do so.

What companies are increasingly required to demonstrate is that sustainability is integrated/embedded in their everyday management. Traditional non-financial KPIs are evolving towards new mechanisms to assess the positive and negative value contribution of business activities to society in monetary terms, what we refer to as Impact Valuation.

Impact Valuation has recently gained momentum, and today, many of the biggest names in the business world are actively working towards the quantification of non-financial value drivers in financial terms. Frameworks and standards are being developed such as the Natural and Social Capital Protocols from the WBCSD and ISO 14007 and 14008, and there is increasing interest from stakeholders such as the financial sector, rating agencies, reporting bodies, civil society, and public authorities.

LafargeHolcim pioneered this journey in the Construction Materials sector back in 2014, through the publication of an Integrated Profit and Loss Statement that measures the impacts of our operations through the triple bottom line of people, planet and profit.

Evolving theme, standardization needed

The companies that currently apply Impact Valuation techniques, do so based on a variety of assumptions and reporting methodologies, which are constantly evolving, and therefore, make meaningful benchmarking quite difficult.

That is the reason why, in 2015, LafargeHolcim co-founded together an informal group of over a dozen international companies who wish to develop and operationalize the emerging field of Impact Valuation the Impact Valuation Roundtable (IVR) – where participants are at different stages of piloting, implementing, and communicating their efforts on Impact Valuation and are using the techniques at different levels within their organizations such as at corporate, country, project or product levels.

The IP&L story

The IP&L was developed in conjunction with KPMG back in 2013/2014 with the aim of estimating the positive and negative impacts of our operations in the most material areas (such as water use and rainwater harvesting, carbon and other emissions, the use of alternative fuels and raw materials and the estimated economic value added to society), from a sustainability point of view.

The tool was piloted in three Group companies, Costa Rica, Indonesia and Aggregate Industries to establish how we could translate its results in actions, and explored some applications such as stakeholder engagement and a project prioritization tool.

2017 has been the third consecutive year that LafargeHolcim has published the IP&L (fourth, if we include the 2014 publication done by Legacy Holcim) and it has become a key element of our sustainability reporting tools and transparent disclosure.

The LafargeHolcim IP&L Business Case

The study showed that our triple bottom-line calculation – taking into account the monetized social and environmental impacts – is higher than the financial retained earnings of the company. But it also provides a compass pointing us in the direction of increasing sustainable value creation for shareholders, society and the environment.

It is important to note: the IP&L is not intended to be a definitive statement of financial account, it has to be considered as a tool to allow us to understand – and most importantly – share with stakeholders the extent of our impacts as it translates into complex environmental and social KPIs in a common language – financial terms.

We are currently exploring different options for the tool to enhance decision-making processes and therefore sustain value creation in the long term, by raising awareness of the risks and opportunities posed by externalities (through quantification), and analysis on what the impact could be on the triple bottom-line.

With the increasing focus on integrated reporting, the IP&L provides a holistic picture on how our company's resources and activities are impacting value on society and environment.

TOP 4 TAKEAWAYS

If we would need to pick 4 key points to be taken into account, these would be:

- Top management support & cross-functional collaboration – it is paramount as it is a discipline that requires the involvement of a variety of functions.
- Focus on your most material topics.
- Not everything can be reduced to monetary value – there are also moral imperatives and this is not meant to be a substitute for compliance.
- Discipline is evolving quickly – need to have time (and resources) to do the research necessary to stay ahead of the curve.

WHERE CAN I FIND MORE DETAILS

A document containing all the assumptions and the calculation values used, together with a short animation explaining the IP&L statement, can be found on our website at:
<https://www.lafargeholcim.com/Sustainability-reports>



DAVID KINGMA
is Manager of Sustainable Development Performance and Tools at LafargeHolcim. He has an extensive experience in sustainability management; David manages the Sustainability Report, sustainability indexes submission and engagement with investors and represents LafargeHolcim in a number of sustainability fora.

ARE YOUR FINANCIAL STATEMENTS CAPTURING YOUR Long-term value?

The role of business and financial institutions is being questioned. Society is increasingly demanding that companies serve a social purpose and contribute to the greater good. Corporate social responsibility is no longer seen as a “nice to have” but is gradually becoming a must for companies. Business is being called upon to demonstrate a strategy for long-term value creation rather than short-term financial performance.

By Jolanda Dolente and Roger Müller



JOLANDA DOLENTE is Partner and Financial Accounting Advisory Services Leader at EY Switzerland. She heads a team of professionals advising clients on complex accounting matters as well as sustainability topics. Jolanda has extensive experience in the assurance and advisory of the adoption and implementation of accounting standards.

Investors are disappointed with how companies are reporting today. Organizations often report the wrong things by measuring what is easy rather than what is right. Most of the company’s value nowadays is related to intangible assets. These are not fully captured in traditional accounting creating a disconnect between accounting results and long-term shareholder returns. Items such as brand, intellectual property, talent, training, customer and employee loyalty, are just a few elements that we all know can “make” or “break” a company, yet, nowhere it is captured, quantified and evaluated. Profit helps in a quick way to recognize short-term changes in revenues and costs, but does not account for investments made for the long-term. Intangibles have increased from representing 20% of corporate value forty years ago to over 80% now in some industries. However, in the meantime, traditional accounting methods have not evolved to measure the value of intangibles as they do with tangible assets. Disclosures aren’t adequately reporting the links to material risks and opportunities and they don’t reflect the full value of businesses.



ROGER MÜLLER is Partner and Zurich office leader at EY Switzerland. He is also heading the Climate Change and Sustainability Services. He has broad experience in all the main topics on the CFO’s agenda. He leads complex engagements related to sustainability, audit and financial accounting.

Managing for short-term shareholder profit is no longer an acceptable strategy.

The Embankment Project

The Coalition for Inclusive Capitalism and EY are working together on the Embankment Project which brings together a variety of stakeholders with the purpose of creating a long-term value framework offering a consistent model for how companies can effectively measure and report the value they create. The objective of the Embankment Project is to develop and test a new framework that en-

ables greater trust in business and creates greater long-term shareholder value. Such a framework will help companies deliver a broader and more accurate picture of the company’s authentic value to their stakeholders, including investors and wider society. It will help improve allocation of capital for the long-term as well as enable stakeholders to make more considered judgment about long-term behaviors and value creation – which will ultimately bring us one step further in making the world a better working place.

Can a different framework of value enable greater trust in business and create greater long-term shareholder value?

The Embankment Project is now in the midst of the first testing phase by asset owners, asset managers and “asset creators” that have embarked in this journey to finalize the long-term value methodology. We look forward to keeping you updated with the developments as the project progresses. In the meantime, questions for the board and management to consider:

- Do you know what percentage of your market capitalization is based on intangibles? Can you appropriately explain the drivers behind these intangibles to investors?
- How is the company aligning its strategy and business with long-term value concepts? If it needs to transform to do this, what is its approach?
- How do you plan to measure the creation of value for your stakeholders? Do you have appropriate information and decision-making tools to optimize your company’s long-term value?

THE EMBANKMENT PROJECT

The Embankment Project for Inclusive Capitalism is a 18-month project bringing together 33 global companies from across the consumer products, health services and the industrials sectors, in addition to investment and asset management organizations, representing more than \$ 25 trillion of assets under management. The group will scrutinize, test and refine a long-term value framework that is being developed by EY.

Fakten sprechen Klartext.

Wie gut Ihre Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Beim Rating 2017 ist Linkgroup in den Design-Kategorien «Print» und «Online» mit je 6 Lösungen unter den ersten 20 mit von der Partie. In der konsolidierten Wertung «Print/Online» durfte Linkgroup zum ersten Platz von HIAG sowie zu den Zweit- und Drittplatzierten Zur Rose und Implenja beitragen. Für den Gesamtsieger Geberit arbeitet Linkgroup im Bereich der Berichterstattung seit dem IPO im Jahr 1999.* Wir stimmen Mobile Devices, Desktop und Print bereits in der Konzeptphase aufeinander ab. Ihre Kommunikationsportfolios nutzen die Vorteile der unterschiedlichen Medien und Kanäle. Stets bilden sie eine stilistische Einheit und stärken Ihre Marke. Wir bürgen für eigenständige, kreative und strategisch verankerte Lösungen: digital, analog oder crossmedial.

* Mehr unter www.gbrating.ch

linkgroup

Mühlebachstrasse 52 CH-8008 Zürich
Telefon +41 44 268 12 12 www.linkgroup.ch
Agentur und Mediendienstleister in einem.
Linkgroup steht für Kommunikationsberatung und Publishing auf allen Kanälen. Als One-Stop-Shop sind wir auf Unternehmens-, Finanz- und Marketingkommunikation sowie auf webbasierte Tools und Systeme spezialisiert.



ULRICH STEINER
Vice President Corporate
Communications & Investor
Relations



LILIAN FURRER
Director CSR,
Adecco Group (bis April 2018)

7 ANTWORTEN VON

1 Weder Reduktion noch Ausbau, sondern Konstanz und Kontinuität: Mittels Professionalisierung und Erfahrung der Mitarbeiter, Priorisierung der vielfältigen Aufgaben und Vernetzung der Kompetenzen im Unternehmen, aber auch im externen Netzwerk, lassen sich die steigenden Anforderungen adressieren.

2 Neue Wege der Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern – zielgerichtete Aufarbeitung und Verbreitung von Informationen in einer schnelllebigen, vermehrt von sozialen Medien dominierten Welt. Identifikation von Multiplikatoren und deren Operationalisierung, um sich im Informationsdschungel Gehör zu verschaffen.

3 Erfordert technische und organisatorische Anpassungen. Einmalige Einrichtung und Schulung der Nutzer als Kostenfaktor. 2019 wird mehr Klarheit bringen.

4 Wenn eines, dann das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Grundsätzlich gehen wir unseren eigenen Weg in der Erstellung des GB – er muss unser Unternehmen authentisch darstellen und dem Leser einfach zugänglich sein. Als Maxime orientieren wir uns an Verständlichkeit und Transparenz. Die Expertenmeinungen im Schweizer GB-Rating nehmen wir als Anregung zur Verbesserung.

5 Grundsätzlich verfolgen wir einen crossmedialen Ansatz. Gezielte Aufarbeitung der Inhalte nach Zielgruppe und Kanal, Verwendung z.B. in Investorenpräsentationen, sozialen Medien, Mitarbeiterzeitschriften.

6 Leider kaum Feedback auf die Berichte! Überraschend: postalische Bestellung eines gedruckten Exemplars durch einen treuen Aktionär aus Madagaskar. Da Anfragen fehlgeleitet wurden, bin ich nun im Besitz von drei Briefen vollgeklebt mit wunderschönen farbigen Briefmarken mit Tier- und Pflanzenmotiven.

7 Etappenweise, wann immer sich eine Gelegenheit <15 Minuten ergibt: Tram, Zug, Wartezeit am Flughafen.

1

Reduktion oder Ausbau: Wie begegnen Sie der zunehmenden Komplexität durch steigende Regulation und Stakeholdererwartungen?

2

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

3

Wie beurteilen Sie die Auswirkungen einer möglichen Einführung von XBRL in der EU ab 2020 für Ihr Unternehmen?

4

Welche GB-Ratings verfolgen Sie und welche Erkenntnisse ziehen Sie daraus?

5

Wo und wie verwenden Sie Inhalte aus dem Geschäftsbericht in anderen Kanälen und Formaten wieder?

6

Was war das überraschendste Feedback von Stakeholdern, das Ihnen in Bezug auf die Berichterstattung je gegeben wurde?

7

Wo lesen Sie die «Reporting Times»?

1 Die steigende Regulierung ist die grössere Herausforderung, da dies in den meisten Fällen mit einem Ausbau einhergeht. Die Regulierung folgt dabei meistens den Stakeholdererwartungen. Wer die Erwartungen der Stakeholder konstant evaluiert, kann somit rechtzeitig auf regulatorische Bestrebungen reagieren.

2 Die grösste Herausforderung ist, dass die Aufgaben von Sustainability oder CSR Professionals nicht wirklich verstanden werden und damit die Funktion oftmals nicht die Position hat innerhalb der Unternehmung, die sie haben sollte, um wirklich den Impact zu haben. Auch macht es die oft fehlende Interaktion und Kommunikation zwischen verschiedenen Departments schwierig, Veränderungen zu bewirken.

3 Als CSR Professional befürworte ich jegliche Art von Standardisierung, da genau dies ein grosses Problem ist. Wir benötigen viele Informationen, die bereits für andere Reportings verwendet werden, und mit XBRL könnten wir diese Informationen einfacher teilen und auch zurückklicken, um zwischen finanziellen und nicht finanziellen KPIs den Zusammenhang aufzuzeigen.

4 Das Bilanz-Geschäftsberichte-Rating. Die Haupterkenntnis ist, dass wir noch viel zu tun haben und besonders inhaltlich viel mehr Potenzial ausschöpfen können, um zu zeigen, wie unser Geschäft Wert kreiert für die Gesellschaft als Ganzes.

5 Unser Annual Report wird als online PDF publiziert und Highlights davon als Online Report. Einige hundert gedruckte Kopien werden für unsere Generalversammlung sowie für interne und externe Benutzer produziert. Zudem verwenden wir Inhalte gezielt in unserem CSR Report, auf unseren Social Media Kanälen und in internen sowie externen Präsentationen.

6 Das überraschendste Feedback war, dass wir letztes Jahr für den Geschäftsbericht 2016 mehrere Awards gewonnen haben.

7 Zum Beispiel im Flugzeug oder zu Hause vor dem Einschlafen.

WILL MIFID II TAKE CORPORATE ROADSHOWS

CO₂ neutral?

Non-deal roadshows are an important platform for managements in their active communication with investors. At the same time, they are a central step in the investment process of many investors. So far, much of the effort and cost of non-deal roadshows were borne by brokers. With the introduction of MiFID II, there is a regulatory need to put a price-tag on these broker-sponsored meetings. Will this lead to an increase in CO₂ neutral events?

By Peter Romanzina

Non-deal investor roadshows and conferences are important platforms for companies and institutional investors alike. For the corporates, they offer an opportunity to ensure that they have a good grasp on the needs, views, and wants of their key shareholders and constitute a key feature in their venture to attract new ones. At the same time, they can also provide management with an outside-in view and thus act as critical checks and balances. For investors, on the other hand, they are a central element of the decision-making process on both current and prospective investments. This stems from the view that the management and leadership of a company are a crucial

factor in the generation of shareholder value.

At present, most senior managements visit current and prospective investors in key locations at least twice a year, if not more, and participate in at least a handful of investor conferences. In addition, smaller or larger teams of investor relation officers (IROs) visit other investors in B and C locations. The scope of these efforts depends on a number of factors, but is considerable.

Over the years, the time and effort spent on roadshows has increased substantially, driven by investor demand. This is primarily related to the pressure investors are under to generate alpha in increasingly research-efficient markets. On the other hand, the consolidation and increasing size of their institutional investor base has led managements to step up their efforts to enter into a pro-active dialog with key investors. Associated costs have risen hand in hand with the increased time and effort put into the meetings. These have typically been shared between the company and the broker in charge of organizing the roadshow and responsible for collecting investor feedback. The latter have usually paid for meeting venues outside client premises, local transportation (limousine), and refreshments. Pre-MiFID II, this was not really an issue as clients paid a bundled rate through execution charges or commission sharing agreements. At least in Europe, things have now changed quite drastically with the introduction of the new regulation, given that investors can no longer accept broker-sponsored non-deal roadshows for free. A good two months into adoption of the new regulation, there is still considerable uncertainty about what can and cannot be accepted. Moreover, quite onerous record keeping and recording processes are required. And, given that MiFID II is a European directive, different national regulators may treat and sanction violations in different ways.

In view of general developments and the changes described above, a few attempts to organize so-called CO₂ neutral roadshows, i.e. not to travel on site, but organize events via video conference, have recently been attempted. Although there are some strong theoretical arguments in favor of these video conference roadshows, a real trend is not yet

discernable. While we believe there are good reasons for a wider adoption of this format, it is still unclear if and when a tipping point will be reached. So, in which areas is change most likely to happen?

One of the biggest hurdles is that both senior management and investors value the personal interaction that is not easily replicated in a video setting. Furthermore, companies are still reluctant to stop meeting investors in person. Who will be willing to be the first to change this? Would that company have a competitive disadvantage in its quest to attract and retain shareholders? From an investors' perspective, as they usually aren't required to travel and attend roadshows, there has been little reason to push for video conferences. A possible solution to the MiFID II issue would be that investors approach companies directly, although this would probably lead to more scattered and elaborate itineraries rather than compact and efficiently organized trips.

We believe that, due of cost, efficiency, and reduced demand, change could start in peripheral regions. Corporates are more likely to experiment where the potential impact is unlikely to be significant. So rather than replacing a core London or Frankfurt roadshow, they might start with locations where it is difficult to fill days efficiently. Scandinavia would be a good case in point. Why should a European company not try to replace a three-day tour from Copenhagen to Helsinki via Stockholm with a one-day CO₂ neutral roadshow? Another example would be the Netherlands, where major investors are typically situated all around the country. An added flexibility this type of event offers is a clear-cut schedule – companies, for instance, wouldn't have to stick to a particular venue on a given day, but would have more freedom in their approach to destinations of this kind. It is also possible that they will emerge not as replacements for on-site roadshows, but rather as alternatives to conference calls given the importance of some elements of non-verbal communication which can only be observed in video conferences. And, as video calls are significantly more complex to set up across firms, it might make sense to bundle several conference calls, post-results into a single CO₂-neutral roadshow.



PETER ROMANZINA has been Head of Brokerage at Vontobel since 2010. His team of 14 analysts and over 20 sales/sales-traders is specialized in Swiss equity research and its distribution to institutional investors worldwide. It is also leader in corporate access for Swiss companies.

Forget the road, enjoy the show!

MEET YOUR INVESTORS
VIA OUR ASSISTED
HIGH-CLASS
VIDEOCONFERENCING
SERVICES



C H O R U S C A L L V I R T U A L R O A D S H O W S

Contact us: +41 91 612 4300 Email: video_ch@choruscall.com Web: www.choruscall.ch

STRATEGIEN DER

INVESTOR RELATIONS UND FINANZKOMMUNIKATION

Die bisherige Forschung im Bereich der Finanzkommunikation untersucht vor allem operative Fragestellungen. Eine breit angelegte Befragung deutscher Aktiengesellschaften untersucht nun erstmals die strategische Bedeutung der Investor Relations und der Finanzkommunikation – und den Status quo ihrer strategischen Steuerung. Darüber hinaus werden drei Strategietypen der Investor Relations und der Finanzkommunikation differenziert.

Von Christian Hoffmann und Sandra Tietz



PROF. DR. CHRISTIAN P. HOFFMANN
Hoffmann ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig und Direktor des Center for Research in Financial Communication.

Eine intensive und zielgerichtete Kommunikation mit den Kapitalmärkten sichert Unternehmen strategische Handlungsoptionen. Dennoch ist wenig bekannt über die strategische Verankerung der Kapitalmarktkommunikation, ihre strategische Steuerung oder verbreitete Kommunikationsstrategien. Die Verantwortung für die Kapitalmarktkommunikation liegt bei zwei Unternehmensfunktionen: der Investor Relations und der Corporate Communications (hier: Finanzkommunikation). Im Vergleich wird deutlich, dass beide Abteilungen ähnliche Prioritäten setzen – hinsichtlich



Das Kommunikationsmanagement der Investor Relations steckt noch in den Kinderschuhen.



der Zielgruppen wie auch der eingesetzten Instrumente. Die Investor Relations fokussiert dabei stärker auf die Zielgruppen der institutionellen Investoren und Analysten, während die Finanzkommunikation vor allem die Medien im Visier hat.

Die Studie zeigt, dass Investor Relations und Finanzkommunikation eine hohe strategische Bedeutung in den befragten Unternehmen zukommt – sie verfügen in der Regel über eine direkte Aufhängung bei einem Vorstandsmitglied und werden regelmässig in strategische Entscheidungen involviert. In den meisten Unternehmen (68,4%) hat sich Investor Relations als eigenständige Abteilung etabliert, bei je etwa 15% ist sie Teil der Corporate Communications- oder Finance-Abteilung. Dabei gilt: Je grösser das Unternehmen, desto grösser auch die IR-Abteilung. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt zwischen 2 (SDAX) und 8 (DAX) Mitarbeitenden. Investor Relations und Finanzkommunikation verfügen über einen direkten C-Suite-Zugang – Investor Relations berichtet dabei eher an den Finanzvorstand (52,9%), Finanzkommunikation eher an den Vorstandsvorsitzenden (60,7%). 74,8% der Befragten beider Funktionen geben an, regelmässig in die strategische Entscheidungsfindung der Unternehmensführung involviert zu werden, die Finanzkommunikation dabei aber etwas intensiver als die Investor Relations.

Das Kommunikationsmanagement der Investor Relations steckt noch in den Kinderschuhen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die strategische Planung der Investor Relations rela-

tiv gut etabliert ist, die Evaluation der Funktion jedoch zum Teil inkonsistent und oft noch lückenhaft ausfällt. Investor Relations leitet ihre Ziele in der Regel aus der Unternehmensstrategie ab (70,6%) und weist dabei eine eher langfristige Orientierung auf (51%). Eher selten wird aber der Erfolgsbeitrag der Abteilung auch auf Unternehmensebene evaluiert (35,3%). 21,6% der Befragten geben sogar an, dass keine systematische Evaluation des IR-Programms stattfindet. Besonders häufig ist das bei kleineren Unternehmen der Fall. Sofern eine systematische Evaluation stattfindet, basiert diese vor allem auf qualitativen Indikatoren.

Die Analyse ermöglicht die Differenzierung und Beschreibung von drei Strategietypen der Investor Relations und der Finanzkommunikation:

Der Pflichterfüller: Vor allem in kleineren Aktiengesellschaften stehen operative Aufgaben und die Pflichterfüllung der regulatorischen Anforderungen im Vordergrund. 15% der befragten Unternehmen entsprechen diesem Muster.

Der Beziehungspfleger: In grösseren Unternehmen nimmt der Dialog mit dem Kapitalmarkt einen höheren Stellenwert ein – wie auch die Vermittlung von Kapitalmarktinformationen in das Unternehmen. 76% der Befragten lassen sich diesem Typus zuordnen.

Der Positionierer: In wenigen Fällen (9%) verfolgen die Investor Relations und die Finanzkommunikation eine proaktive Strategie, indem das Unternehmen positioniert (bspw. mit Nachhaltigkeitsthemen) und der Vorstand beraten wird. Dieser Typus legt auch besonderen Wert auf das interne Kompetenzmanagement und die digitale Transformation.

Der Blick auf die Kapitalmarktpformance der drei Typen zeigt, dass der Positionierer tendenziell eine höhere Analyst Coverage und einen höheren Anteil institutioneller Investoren aufweist, als die beiden weiteren Typen, aber gleichzeitig auch einen durchschnittlich eher geringen Streubesitz. Der Performance-Vorreiter ist der Typus des Pflichterfüllers, der auf 3- und 5-Jahreshorizont die beiden anderen Typen aussticht. Hier ist allerdings zu beachten, dass viele kleinere Unternehmen, etwa aus dem TecDAX, diesem Typus zuzurechnen sind, die ein höheres Wachstumspotenzial aufweisen. Vergleicht man die grossen Gesellschaften, so erzielt der Positionierer eine bessere Performance als der Beziehungspfleger.

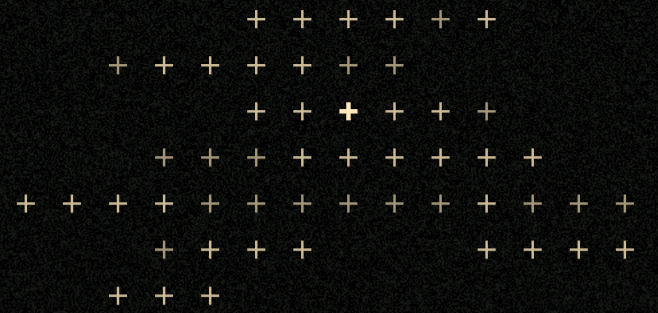
Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die strategische Bedeutung der Investor Relations kann durch ein systematisches Kommunikationsmanagement – einschliesslich konsistenter Planung und Evaluation – und eine stärkere Orientierung an Management-Support- und Positionierungszielen erhöht werden. Heute hat die Finanzkommunikation hier die Nase noch weiter vorn als die Investor Relations. Eine erweiterte strategische Rolle und ein konsistentes strategisches Management werten aber nicht nur die Bedeutung der Investor Relations und der Finanzkommunikation auf – sie steigert auch ihren Wertbeitrag für das Unternehmen.

METHODIK

Grundlage der Studie ist eine Online-Befragung der Verantwortlichen für Investor Relations und Finanzkommunikation der 160 grössten börsennotierten Unternehmen in Deutschland. 79 Experten, vorwiegend in Führungspositionen, nahmen teil – vor allem bei den DAX-Konzernen war eine hohe Beteiligung zu verzeichnen (83%). Die Auswertung der Daten erfolgte mithilfe von deskriptiver und analytischer Statistik. Mehr Informationen zur Studie sind verfügbar unter www.financialcommunication.org.



SANDRA TIETZ
ist Doktorandin und Research Associate am Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig. Zuvor war sie fünf Jahre in einer strategischen Kommunikationsberatung in Frankfurt und New York tätig.



Less or more? Ihr nächster Geschäftsbericht: Halber Umfang – doppelte Wirkung?

Innovationen entstehen, wenn vermeintliche Tatsachen in Frage gestellt werden. Zum Beispiel jene, dass mehr Information mehr Transparenz schafft. Und damit mehr Glaubwürdigkeit.

Sprechen Sie mit uns über unsere Methode. Sie bietet überraschende, wirkungsvolle Geschäftsberichte-Konzepte im Rapid-Prototyping-Verfahren. Und dies innerhalb eines Workshoptages.

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen:
reporting@metk.ch oder direkt Daniel Zehntner
+41 (0)44 533 26 01.

www.martinetkarczinski.ch
www.martinetkarczinski.de



identity based
publishing

MARTIN ET KARZINSKI

SMARTER CORPORATE
REPORTING WITHCORE &
MORE

BEN RENIER
is a certified auditor (Belgium). He is an expert in both corporate and public-sector reporting and is driving Accountancy Europe's Future of Corporate Reporting initiatives. He has recognised technical expertise in IFRS and IPSAS.

Core & More aims to present corporate reporting 'smarter' by organising financial and non-financial information in a more connected, logical and structured way. Key information that is likely to be relevant for a wide range of stakeholders would be captured in the Core report, and supplementary details for a more specific audience would form the More reports.

By Ben Renier and Hilde Blomme



HILDE BLOMME
is a certified auditor (Belgium), MBA, FCCA, CPA and Deputy CEO of Accountancy Europe. She focuses on supporting and advising its governing bodies related to public policy and technical matters, co-developing its strategy and representing the organisation.

Corporate reporting is how companies communicate with stakeholders as part of their accountability and stewardship obligations. The users need high-quality and concise corporate reporting. People want to know more about how companies operate. In the past, companies made primarily use of financial reporting to communicate on their position and performance to stakeholders. Now they acknowledge the need to communicate to the wider public, including also the non-financial information angle like environmental, social, governance and other operational matters.

With this paradigm shift on how and for whom to report, the objective of the corporate reporting itself is being questioned.

Accountancy Europe has initiated a broad stakeholder debate on enhancing corporate reporting with its 2015 paper *The Future of Corporate Reporting – creating the dynamics for change* (accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/FEECogitoPaper_-_TheFutureofCorporateReporting.pdf). This publication puts forward an innovative approach to corporate reporting, the Core & More concept. We further clarified Core & More in our paper *Core and More: an opportunity for smarter corporate reporting* (September 2017) (accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/170918-Publication-Core-More.pdf).

The Core & More concept encourages corporate reporting in a more connected way and for a wider stakeholder audience. The idea is to bring the most relevant information on the company together in a well-structured summary (Core), from which users can then dive into more specific details according to their needs (More). This could replace today's practice of siloed reporting where different stand-alone reports lack an overarching summary and structure.

The Core pillar is envisaged as a short and concise overarching report, covering the most relevant and material information about the company. The Core report would contain what is deemed important to all involved stakeholders. The detailed information captured in the More reports would have a more specific audience. Most of the Core, together with selected More reports or parts of them, would likely comply with the legal reporting requirements as currently fulfilled by the annual report.

Although the Core & More concept doesn't aim to define the content of corporate reports, we have some ideas. For example:

- Core: key financial and non-financial figures, prospects and risks
- More: complete financial statements, detailed sustainability information and employee-related information

In Core & More, we also address the impact that technology will have on corporate reporting. Stakeholders already expect a move towards online reporting. In a digital Core & More report, links and technology will help readers find the information that matters most to them. Someone needing further details on a topic presented in the Core report could easily access the relevant More report thanks to a simple hyperlink. The executive summary in the Core report could even be accompanied by a dashboard based on the user's preferences. The Core & More concept is consistent with integrated reporting <IR>. Both concepts recommend reporting that is crucial to understanding the value creation of organisations. The International Integrated Reporting Council should certainly continue to fine-tune and develop its framework.

Experimentation in the market will be instrumental to develop new reporting concepts such as Core & More. However, innovation must be fostered and encouraged. Key stakeholders, including policymakers and regulators, should cooperate to help generate the right balance between policies, regulation and innovation. A successful example of experimentation is the Financial Reporting Lab in the UK (the Lab). It brings together preparers and investors to help market players to innovate and improve corporate reporting. The Lab provides a safe environment, a collaborative approach and an opportunity to test examples to identify best practices. A similar Corporate Reporting Lab at EU level can help foster innovation in the corporate reporting arena. It would facilitate the exchange of best practices between countries.

To ensure next steps for the future of corporate reporting, we call:

- on companies to start experimenting with the Core & More concept to further develop and improve it, together with other stakeholders, including investors
- on governments and enforcers to encourage, or at least accommodate, companies wishing to experiment with new reporting concepts
- for coordination of the non-financial information initiatives and frameworks towards a single global principles-based reporting framework (accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/170918-Call-for-action-letter.pdf). In this respect, the decision of the IASB to start a project to revise the Practice Statement Management Commentary is encouraging.

Shaping this debate is an ongoing effort at Accountancy Europe. Looking for ways forward, we are:

- researching the impact of technology on corporate reporting, possibly by cooperating with other actors in the reporting scene
- developing the idea of a European Corporate Reporting Lab with our European stakeholders.



CFO Yoga – Übung 8 – Sedentary Turnover

Immer schön beweglich bleiben. Agilität bei Planung und Reporting sind in der heutigen, sich schnell wandelnden Zeit eine Pflicht. Stampa Partners unterstützt CFOs bei der Planung und der Budgeterstellung, bei der Konsolidierung und der Integration der Quellen von Buchhaltungsdaten sowie bei der Berichterstellung und der Einhaltung internationaler Rechnungslegungsstandards. Unsere ausgeprägte Umsetzungskompetenz garantiert eine effiziente und effektive Realisierung der Projekte. [Stampa & Partners AG](#), Grafenauweg 6, 6300 Zug, www.stampa.partners, Telefon +41 41 727 19 11



stampa partners

Das Experimentability Mind-set entwickeln

Experimentieren wird in den meisten Unternehmen zwar intensiv diskutiert, aber kaum umgesetzt. In seinem Vortrag «Fail fast but small» erklärt Gerhard Fehr bei der Academy of Behavioral Economics am Gottlieb Duttweiler Institut, warum das so ist und wie eine experimentierende Kultur ins Unternehmen kommt. Dazu braucht es auch gezielt Interventionen an der Unternehmenskultur. Verhaltensökonomische Erkenntnisse können hier helfen.

Von Gerhard Fehr

Wir Menschen sind alle Mängelwesen mit sehr beschränkten Fähigkeiten. Viele unserer Tätigkeiten können zweifellos bald von Maschinen übernommen werden. Erfahrungen der Vergangenheit zeigen aber, dass die Tätigkeiten, die von Menschen gemacht werden, dadurch aufgewertet werden. Das war bisher in jeder technologischen Revolution so. Was zu Beginn bedrohlich wirkte, führte bisher immer zu mehr Wirtschaftswachstum und Wohlstand. Aber eines ist sicher: Am Arbeitsmarkt werden künftig höhere Qualifikationen verlangt.

Die Medienindustrie als überwiegend tragisches Beispiel

Auch die Anforderungen an Unternehmen selbst steigen in der digitalisierten Welt. Für diese und die Volkswirtschaft ist es gleichgültig, ob ein einzelnes Unternehmen untergeht oder nicht (von einigen kritischen Infrastruktur-Unternehmen abgesehen).

Als Vorzeigebispiel für den Wandel darf die Medienindustrie gelten, die sich in den vergangenen Jahrzehnten stetig verändert hat. Dennoch gehen die Veränderungen zu langsam, bisher wurde der Schritt zum Aufbau einer systematischen Experimentierstruktur nicht gewagt. Die Werbeeinnahmen und Gewinne von früher landen heute bei Facebook und Google. Hier werden wir in den nächsten Jahren noch einige spektakuläre Marktaustritte (oder Aufkäufe) erwarten können, wenn die etablierten Unternehmen für sich nicht ein völlig neues Business-Modell erarbeiten.

Möglicherweise fatal: Lösung von gestern verbessern

Früher konnte man damit rechnen, dass man innerhalb von 10 000 Stunden professionelle Skills erwerben kann und dies reichen würde, um erfolgreich zu sein. Die 10 000-Stunden-Regel besagt, dass man diese Anzahl Stunden benötigt, um professionelle Skills zu erwerben. Bei Spielen, in der Musik und beim Sport mag dies noch der Fall sein. In der Ausbildung ist der Effekt geringer aus-

geprägt, im Business dagegen hat diese Regel heute keinen wirklichen Erklärungswert (mehr). Denn hier muss man rasch Neues umsetzen können, nicht Veraltetes zu optimieren versuchen. Im Gegenteil: Man sollte die Energie gezielt in 10 000 Experimente investieren und damit ein effektives und neues Business-Modell entwickeln. Facebook führt jährlich über 100 000 Experimente durch, Google 7 000 und Amazon 2 000 – jeweils mit Kontrollgruppen. Jeder Fehler ist eine Lernchance.

«
Sie benötigen 10 000 Experimente, um in Zukunft erfolgreich zu sein.
»

Verhaltensökonomische Hebel richtig nutzen ...

Wie kann ein Unternehmen nun seine Experimentierfähigkeit, die «Experimentability», stärken? Verhaltensökonomisch gesehen, muss man dafür die Verlustaversion erkennen und sich der «Overconfidence» stellen: Manager überschätzen systematisch ihre Fähigkeiten und sind sich dessen nicht bewusst. Des Weiteren halten Gewohnheitseffekte davon ab, in die Welt des Experimentierens abzutauchen – siehe NOKIA als leuchtendes Negativbeispiel für den «Confirmation Bias»: Nur weil ein Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt die höchsten Gewinne aufweist, heisst das nicht, dass dieses Business-Modell morgen und übermorgen noch standhält.

... und so «Experimentability» kulturell verankern

Das muss aber nicht so enden. Hier lässt sich gegensteuern – mit Interventionen, die die gesamte Unternehmenskultur betreffen. Eine so geschaffene «Experimentability Culture» besteht dann aus

- Leadership, also dem Vorbild durch das Top-Management,
- dem Entwickeln von Prototypen für Produkte und Lösungen
- empirischer Evidenz – also dem laufenden Testen und Verbessern sowie
- einer IT-Infrastruktur, die solche schnellen und einfachen Tests ermöglicht.

Dann kann (und sollte) noch viel schiefgehen. Wer viele Experimente macht, kann viele Fehler machen, die gross genug sind, um daraus zu lernen. Und daraus wird dann das Business-Modell für die Zukunft.



GERHARD FEHR ist Verhaltensökonom, CEO für FehrAdvice & Partners und Executive Behavioral Designer. Seine Mission ist es, Unternehmen und die Politik mit viel Inspiration experimentierfähig zu machen. Seine Leidenschaft: #Experimentability #BehavioralEconomics und #IrrationalLeadership.

IMPRESSUM

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

HERAUSGEBER
Reto Schneider

CHEFREDAKTION
Benjamin Kaltwasser

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT
Joey Bangerter, Cornelia Stupf,
Walter Vaterlaus, Carol Winiger, Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN
Martin et Karczinski Zürich, www.metk.ch

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

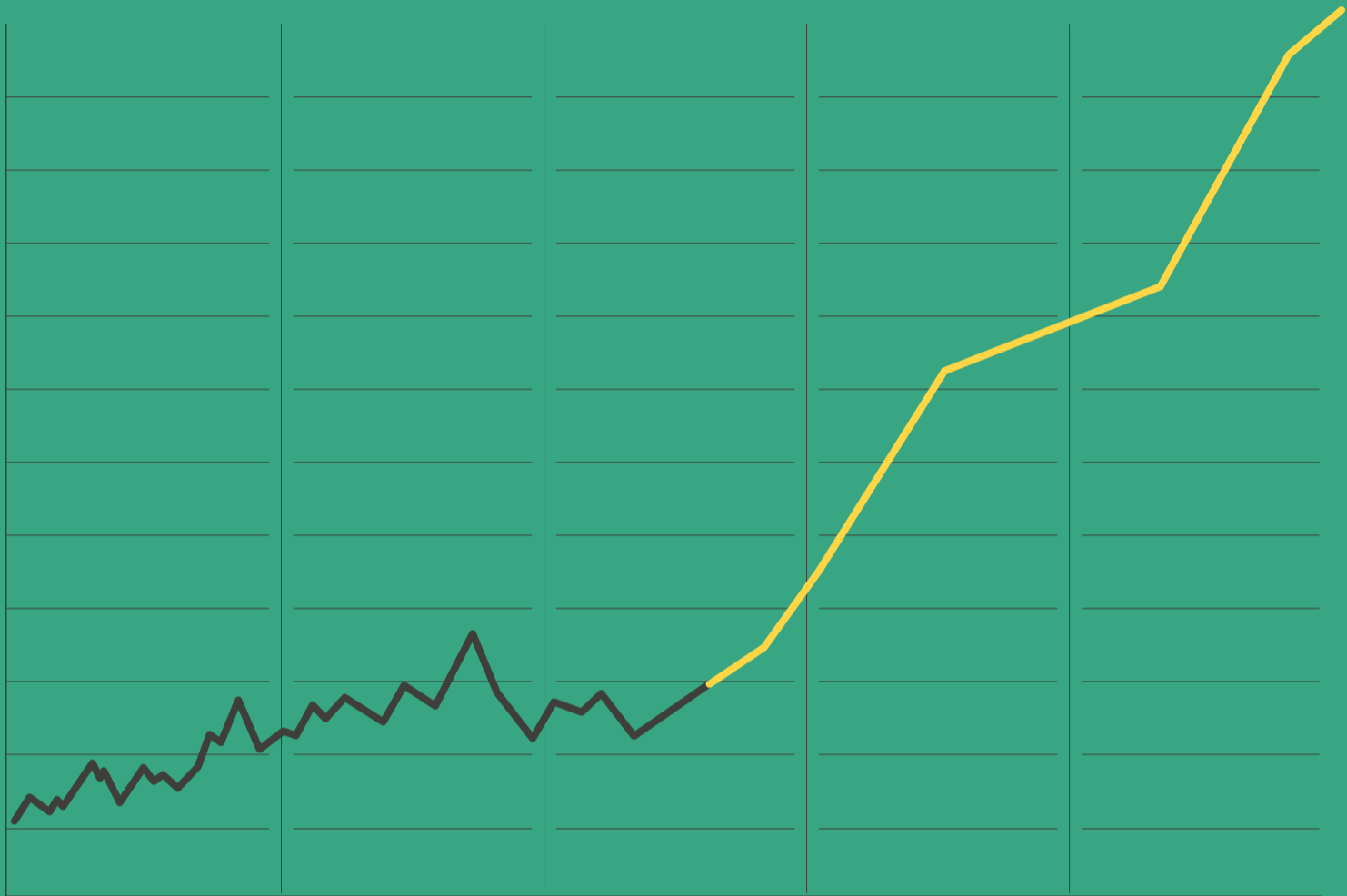
PRODUKTION
Neidhart + Schön AG, www.nsgroup.ch

PAPIER
RecyStar® Color, 65 g/m², chamois
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE
4800 Exemplare

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

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



**Visuelle Kommunikation in Online- und
Printmedien für steigende Wertschätzung
bei Ihren Zielgruppen.**

**Neid
hart/
Schön**

Ein Unternehmen der Neidhart+Schön Group.
neidhartschoen.ch