

The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



REPORTING ROBOTS AND AI

Our cars drive autonomously and we telephone with chatbots without being aware of it. We read sports or weather news written by “thinking” machines. We consult a “robo-doctor” in case of illness and rely on his remote diagnosis. Artificial Intelligence (AI) penetrates all areas of life – faster than we think. Will we soon be displaced by a robot at our workplace? What does AI mean for reporting or the audit process and how is it used by investors who need to make investment decisions?

Vom Reporter zum Roboter

Der weltbekannte Physiker Stephen Hawking äusserte sich mit einem zwiespältigen Urteil zu Artificial Intelligence: Entweder sei AI «das Beste, das der Menschheit passieren kann, oder aber das Schlechteste». Die Meinungen über denkende Roboter sind kontrovers. Das gesellschaftliche Bewusstsein über die vielfältigen Anwendungsgebiete von AI wird erst nach und nach geschärft. Oder sind Sie sich bewusst, dass insbesondere kurze Sportmeldungen und Wettervorhersagen heute bereits häufig von Robotern verfasst werden? Berechtigterweise stellt sich die Frage, wie Automatisierung durch künstliche Intelligenz das Reporting von morgen beeinflusst. Ist der Beruf des Kommunikators oder Übersetzers ein Auslaufmodell? Klar ist, dass AI neue technologische Kompetenzen erfordert (Seite 4) und auch völlig neue Chancen eröffnet (Seite 5). Klar ist aber auch:

Der Mensch definiert AI und nicht umgekehrt. Gleichzeitig ist die Debatte zum ethischen Umgang mit AI kontrovers zu führen (Seite 9), denn nur so kann AI ein neues Level an Vertrauen in Informationen bringen. Insofern sieht Dr. Christoph Franz, VRP von Roche, in der personalisierten Medizin grosses Potenzial für die Gesundheitsbranche (Seite 2). Zweifelsohne haben Digitalisierung und neue Technologien den Unternehmensalltag erreicht. Welche Veränderungen resultieren daraus? Die vorliegende Ausgabe beleuchtet aktuellste Trends im Bereich AI und Reporting sowie deren (mögliche) Auswirkungen. Pam Didner (Seite 7) meint dazu: «The machines continue to learn, and so should we.»

Ihre Helen Gloor



«
Der zwischen-
menschliche Kontakt
bleibt analog.
»

DR. CHRISTOPH FRANZ
Verwaltungsratspräsident, Roche

→ Page 2

OCT 2018

26

INTEGRATED
REPORTING
ROUNDTABLE

We will look closely into the added value of “connectivity” as opposed to “silo thinking” and the disclosure challenges related to risk management.



corporate-reporting.com

INVESTOR RELATIONS

AI changes everything in IR.
By Oliver Schutzmann

→ Page 5

CORPORATE COMMUNICATIONS

Goodbye Print! Der Geschäftsbericht von adidas.
Von Isabel Stössel

→ Page 12

DESIGN

Brand Identity in der digitalen Transformation.
Von Thomas Wolfram

→ Page 16

SUSTAINABILITY

A path to better business.
By Rodney Irwin

→ Page 31

Wer früh anfängt, gewinnt auch früh

Für Christoph Franz, Verwaltungsratspräsident des Gesundheitsunternehmens Roche, bieten fortschreitende Digitalisierung, künstliche Intelligenz und zunehmende Datenmengen grosse Chancen, noch bessere Medikamente und diagnostische Entscheidungshilfen zu entwickeln. Der Weg dahin ist weit.

Von Walter Vaterlaus



ZUR PERSON: DR. CHRISTOPH FRANZ

Christoph Franz studierte Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte an der TU Darmstadt. Nach Stationen bei Lufthansa und der Deutschen Bahn wurde er Mitte 2004 CEO der Swiss. Nach erfolgreichem Turnaround der Swiss kam er 2009 zu Lufthansa und wurde 2011 Vorstandsvorsitzender. 2011 wurde er auch in den Verwaltungsrat von Roche gewählt und leitet diesen seit 2014 vollamtlich.

Was ist aus der analogen Welt übriggeblieben? Was ist Ihnen noch immer wichtig?

Ich denke, dass der zwischenmenschliche Kontakt analog bleibt und nicht digitalisiert wird. Die Beziehung zwischen Menschen wird auch künftig eine zentrale Rolle für unsere Gesellschaft spielen. Was wäre das Leben ohne Emotionen aufgrund menschlicher Begegnungen! Auch bin ich noch immer ein grosser Freund von Papier, weil es einfacher ist, Notizen und Anmerkungen zu machen. Das schnelle Blättern zwischen Seiten hilft zudem beim vernetzten Denken.

Welche Rolle spielt die künstliche Intelligenz bei Roche? Gibt es bereits Anwendungen? In welchen Bereichen?

Die Möglichkeiten der Digitalisierung sind ein Such-, Entdeckungs- und Lernprozess, bei dem wir ganz am Anfang stehen. Wichtig ist, wer früh anfängt, gewinnt auch früh das notwendige Wissen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Wir haben deshalb schon vor einigen Jahren begonnen, die Möglichkeiten der digitalen Welt auszuloten und für uns nutzbar zu machen. Ein wichtiger Bereich ist die Medikamentenentwicklung. Hier verknüpfen wir Daten aus klinischen Versuchen mit realen Daten aus der Anwendungspraxis. Nur 4 Prozent der Krebspatienten nehmen an klinischen Studien teil; ihre Daten sind somit digital erfasst. Von den anderen 96 Prozent werden die Daten oftmals nur handschriftlich festgehalten und liegen ungenutzt in den Archiven von Spitälern und Arztpraxen. Die elektronische Patientenakte ermöglicht in Zukunft, all diese unterschiedlichen Daten – Bluttests, Röntgenbilder, und so weiter – zusammen zu führen. Da liegt ein enormer Wissensschatz.

Die Digitalisierung treibt also die personalisierte Medizin voran?

Genau. Wir haben die personalisierte Medizin schon vor 10, 15 Jahren als Pionier vorangetrieben. Hier geht es um die Entwicklung von Medikamenten, die nur bei bestimmten Patientengruppen wirksam sind. Mit Hilfe von diagnostischen Tests kann herausgefunden werden, ob ein Patient zu dieser speziellen Gruppe gehört. Die Digitalisierung bringt uns nun einen entscheidenden Schritt weiter. Nehmen Sie das Beispiel Krebs. Hier steht zunehmend eine DNA-Sequenzierung am Anfang der Therapie. Wir wissen, dass von den gut 20'000 Genen, die beim Menschen bisher entdeckt wurden, rund 350 etwas mit der Entstehung von Krebs zu tun haben. Welche dieser 350 sind mutiert? Ist es nur ein einziges oder sind es mehrere? Dank neuer Technologien können wir heute das gesamte Genom eines Menschen in wenigen Stunden und zu einem Bruchteil der früheren Kosten analysieren. Die Therapie kann so auf das Genom-Profil des Patienten abgestimmt werden. Das zeigt, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung immer stärker auch behandlungsbegleitend genutzt werden.

«
Wenn es um die Zukunft geht, spielt noch immer der Mensch die entscheidende Rolle.
»

Aus Ihren Ausführungen erkennt man den Wert von Daten für die Medizin. Wie steht es da mit dem Datenschutz? Wem gehören die Daten?

Seit April haben wir in Europa die neue Datenschutzverordnung. Für Roche verändert dies nicht viel. Wir hatten hier schon immer eine klare Position: Die Daten gehören den Patientinnen und Patienten. Wir haben kein kommerzielles Interesse an Daten, die mit einem Namen verknüpft sind. Wir haben aber ein grosses Interesse daran, hochwertige Daten in anonymisierter Form zu erhalten, um daraus neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass über 80 Prozent der Patientinnen und Patienten bereit sind, ihre Daten in anonymisierter Form der Forschung zur Verfügung zu stellen. Insofern mache ich mir persönlich über dieses Thema keine Sorgen. Dass wir mit Daten, egal welcher Art, verantwortungsvoll umgehen müssen, ist eine Selbstverständlichkeit.

Gibt es bei Roche eine unternehmens- oder bereichsübergreifende Strategie zur Digitalisierung?

Wir haben ja vorhin bereits von der «personalisierten Medizin» gesprochen – das ist die Strategie, die wir verfolgen. Die Digitalisierung ist hier ein Mittel zum Zweck. Das betrifft auch die Verknüpfung der beiden Säulen, auf denen Roche steht, nämlich die Diagnostik auf der einen und die Pharmazie auf der anderen Seite. Die beiden Divisionen profitieren mit zunehmender Digitalisierung voneinander. Wir versuchen aber auch, digitale Intelligenz in den Unterstützungsfunktionen einzusetzen, beispielsweise im Finanz- oder Personalbereich. Roche hat in den letzten Jahren mehr als 5 Milliarden Franken in Firmen investiert, die im Bereich der Digitalisierung tätig sind.

Wie spüren Sie als Verwaltungsratspräsident die Digitalisierung?

Als Verwaltungsratspräsident von Roche verschaffe ich mir regelmässig ein Bild von den Fortschritten und ermuntere die operative Leitung, die Digitalisierung voranzutreiben. Dabei müssen wir uns immer wieder fragen, ob wir entsprechend

unserer Strategie in die richtige Richtung und mit dem richtigen Tempo unterwegs sind. Ich habe gerade wieder an einer Klausurtagung zum Thema teilgenommen und bin beeindruckt, wie breit und umfangreich dieses Thema im gesamten Unternehmen präsent ist.

Befürchten Sie, dass die ganze Digitalisierung zum «gläsernen Konzern» führt?

Nein. Denn noch immer entscheiden Menschen, was wir im Rahmen der rechtlichen Erfordernisse und darüber hinaus kommunizieren und wie wir es kommunizieren. Schliesslich sind bestimmte Bereiche nicht für die Öffentlichkeit bestimmt – z.B. möchten wir unseren Konkurrenten natürlich nicht alle Karten auf den Tisch legen. Doch grundsätzlich gilt: Glaubwürdigkeit und Vertrauen haben oberste Priorität, wir müssen transparent ein authentisches Bild unseres Unternehmens vermitteln.

Hat sich die zunehmende Digitalisierung auch auf die Profile der Mitarbeitenden ausgewirkt? Sind heute andere Kompetenzen wichtiger als früher?

Schon in der Vergangenheit haben sich mit jeder technologischen Revolution einzelne Berufsbilder massiv verändert. Das ist natürlich heute auch der Fall. Das heisst nicht, dass alte Berufsbilder komplett verschwinden; aber es tauchen eben auch neue auf. Für unser Unternehmen heisst das, dass wir neben Chemikern, Biologen oder Medizinern in der Zukunft vermehrt IT-Spezialisten, Datenwissenschaftler oder Softwareingenieure benötigen. Bei diesen Berufsgruppen ist Roche eher unbekannt; es gilt also, diese Expertinnen und Experten auf uns – als attraktiven Arbeitgeber – aufmerksam zu machen. Dank unserer Vision, das Leben von Patienten zu verlängern, wenn möglich zu retten, können wir immer wieder sehr gute Leute auch aus «digitalen» Berufen für Roche begeistern, die mit ihrer Arbeit etwas Positives bewirken möchten.

Hilft Roche ihren Mitarbeitenden mit der Digitalisierung Schritt zu halten? Gibt es dazu irgendwelche Programme oder Hilfsmittel?

Ja, natürlich. Wir bieten als Unternehmen in hohem Umfang Ausbildungs- und Trainingsmassnahmen an, die unsere Mitarbeitenden digital auf den jeweils neusten Stand bringen. Ich halte es für eine wichtige Verpflichtung eines Unternehmens, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, konstant etwas Neues zu lernen. Denn die Zeiten, in denen man ohne lebenslanges Lernen in Pension gehen konnte, sind längst vorbei. Heute findet mehrmals innerhalb einer Generation ein Know-how-verändernder Prozess statt. Das heisst, nicht nur mein Nachfolger, meine Nachfolgerin, muss Neues mitbringen und lernen, sondern ich selbst muss immer wieder dazulernen.



Die Digitalisierung bringt uns in der personalisierten Medizin einen entscheidenden Schritt weiter.



Was empfehlen Sie Ihren Kindern, wie und was sie künftig lernen sollen?

Ich sage ihnen, dass lebenslange Neugier eine der wichtigsten Eigenschaften ist. Damit erarbeitet man sich ein solides Fundament an Kenntnissen. Wichtig sind zudem soziale und emotionale Fähigkeiten, auch im Umgang mit anderen sowie Kommunikationskompetenzen. All diese behalten ihren Wert, und sie können nicht so leicht an Computer abgegeben werden.

**WIR
RECHNEN
MIT
FEHLERN
AB.**

Mit 100 Festangestellten sind wir einer der führenden Schweizer Sprachdienstleister. Wir haben mehr als nur ein Auge für Übersetzungen, Lektorate, Korrekturen und Copywriting. Besonders wenn es 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

agenturamflughafen.com

TECHNOLOGISCHES VERSTÄNDNIS WIRD ZUR NEUEN

Schlüsselkompetenz

Wer heute behauptet, künstliche Intelligenz (KI) werde die Unternehmenskommunikation und damit auch die Berichterstattung dramatisch verändern, erntet höchstens noch ein müdes Lächeln für diesen Gemeinplatz. Interessanter ist die Frage, wie diese angemahnten Veränderungen der Kommunikation durch KI aussehen werden.

Von Nicole Rosenberger und Markus Niederhäuser

Werden zukünftig Bots statt Menschen mit den Zielgruppen der Unternehmenskommunikation reden? Werden Roboter den Geschäftsbericht autonom verfassen? Werden Kommunikatoren aus Fleisch und Blut bald arbeitslos? Sicher ist: Die Kommunikation der Zukunft wird datenbasierter, automatisierter und damit massiv schneller werden. Und dabei spielt KI eine wichtige Rolle. Die Digitalisierung betrieblicher, marktlicher und kommunikativer Prozesse – was im Kern die digitale Transformation antreibt – führt dazu, dass sich die von Unternehmen gesammelten Daten explosionsartig vermehren. Viele dieser Daten sind unstrukturiert und nützen in dieser Form wenig. Über Mustererkennung schafft es KI, aus unstrukturierten Daten wichtige Erkenntnisse zu gewinnen, beispielsweise über Zielgruppen und deren Verhalten.

Drei Anwendungsfelder von KI

Damit ist das Anwendungsfeld von KI in der Kommunikation angesprochen, welches das grösste Potenzial hat: Analytics. Daten aus dem Social-Media-Monitoring lassen sich elegant mit den Datenstreams aus den Geschäftseinheiten verbinden, um Kunden und andere Zielgruppen individualisiert anzusprechen. Die Unternehmenskommunikation ist hier besonders gefordert, da in vielen Unternehmen das Marketing in diesem Bereich mindestens einen Schritt voraus ist.

Ein zweites wichtiges Anwendungsfeld von KI ist die automatisierte Content-Produktion, in der Fachsprache Natural Language Generation (NLG) genannt. Was Medienunternehmen als Roboterjournalismus austesten, wird auch in Kommunikationsabteilungen Einzug halten. Hochstandardisierte Texte wie Berichte von Fussballspielen, Wetterberichte, aber auch Börsenberichte lassen sich von einem kognitiven Assistenten schneller und – in grosser Stückzahl – auch deutlich günstiger generieren. Es ist durchaus denkbar, dass in Zukunft Geschäftsberichte als regelmässige, standardisierte Textformate zu grossen Teilen automatisiert generiert werden. Algorithmen sind dann besonders stark, wenn Zahlen und Fakten, die sich tabellarisch auflisten lassen, in Textform gegossen werden müssen. Bekanntestes und oft zitiertes Beispiel für NLG ist die Nachrichtenagentur AP, die Quartalszahlen über KI ver-texten lässt.

FRAMEWORK ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION

Die Autoren publizierten kürzlich den Forschungsbericht «Kommunikation in der digitalen Transformation». In einem mehrstufigen Forschungsprojekt, das vom HarbourClub unterstützt worden ist, haben sie unter anderem ein Framework entwickelt, in dem die Rolle und die damit verbundenen neuen Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation skizziert werden. Der Bericht kann per E-Mail bestellt werden bei: monja.haselbach@zhaw.ch

Chatbots, um ein drittes Anwendungsfeld von KI ins Spiel zu bringen, ermöglichen eine Automatisierung von Interaktionen mit internen und externen Gesprächspartnern. So kann ein Bot erste Anlaufstelle für Kunden oder Aktionäre sein und einfache Fragen selbstständig beantworten. Bots werden aber auch eingesetzt, um durch einfache Klicks Nutzerzahlen hochzutreiben oder um sich – beispielsweise über Twitter – in die politische Diskussion einzumischen und Meinungen zu beeinflussen.

Analytics mit grosser Zukunft

Im Rahmen eines grösseren Forschungsprojekts (siehe Infobox oben) haben die Autoren dieses Beitrags mit zwölf Kommunikationschefs von Schweizer Unternehmen die Bedeutung von KI für die Unternehmenskommunikation diskutiert. Insgesamt sehen die CCOs vor allem im Bereich Analytics grosses Potenzial für KI-Anwendungen. Dem Einsatz von automatisierter Textproduktion und Chatbots wird hingegen mit einer gewissen Skepsis begegnet.

Der CCO muss Herr der Daten werden, will er überleben.

Wie verändert sich die Rolle des Kommunikationschefs angesichts dieser Entwicklungen? Welche Kompetenzen braucht es, um die Kommunikation eines Unternehmens erfolgreich zu leiten? Die gute Nachricht zuerst: Der CCO bleibt Herr der Botschaften, er bleibt zuständig für das strategische Storytelling, für das multimediale Ausspielen der Unternehmensbotschaften. Neu muss er aber auch Herr der Daten werden, will er überleben. Technologisches Verständnis war immer schon wichtig, wird aber jetzt zu einer neuen Schlüsselkompetenz. Kritisches Denken und Kreativität bleiben zentrale Eigenschaften für den CCO, gewinnen aber wohl eher noch an Wichtigkeit.



PROF. DR. NICOLE ROSENBERGER ist stellvertretende Institutsleiterin des IAM und leitet die Professur für Organisationskommunikation und Management. Sie forscht, lehrt und berät zu Themen der strategischen Unternehmenskommunikation.



MARKUS NIEDERHÄUSER leitet die Weiterbildung des IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW. Er lehrt, forscht und berät zu Themen der strategischen Unternehmenskommunikation.

AI Changes Everything in IR



OLIVER SCHUTZMANN is CEO of Iridium Advisors and former Chairman of the Middle East IR Association. He has worked at the heart of the IR industry in the Arabian Gulf region since 2006, where he offers strategic IR advice to corporates, financial institutions and government entities.

We are now several years into the mass development of Artificial Intelligence (AI) and it is one of the hottest topics around. All organisations and leaders have an opinion, and there is a long list of unhelpful ways to talk about the future of AI: intelligent machines will take our jobs; robots could turn on their human masters; human intelligence is inferior to artificial intelligence.

By Oliver Schutzmann

While most of these will remain in the world of science fiction, there is one corner of the corporate world that is being disrupted by AI, and where the promised revolution is already happening: Investor Relations. The cause for this is the adoption of AI within the investment industry, which was one of the first to truly embrace the new science of algorithms, machine-learning and intelligent automation, and nowadays much of what is taken for granted in the investment world would have been science fiction just a few years ago.

The majority of trades on US exchanges are either automated or non-discretionary. Some estimates put the volume of buy or sell decisions made by humans to be as low as 10% of total turnover, with the remainder being either funds and ETF transactions, or automated, algorithmic trades. The use of AI and algorithms in trading is ubiquitous, but now three new fronts are emerging in the development of AI for investors, as they exploit new ways in their continuing search for a fresh advantage over their corporate counterparts: lie detection, data analysis on a massive scale, and trading pattern analysis.

The lie detectors

Many funds now regularly use machine learning for earnings calls – not just for checking the facts of corporate reporting, but also the tone and style of delivery of the CEO or CFO during the call, to discover any giveaway signs of uncertainty or inconsistency. Forensic voice analysis and data comparison software are deployed on quarterly earnings calls to test the veracity and self-belief of the CEO. This works particularly well during the Q&A phase of the call, when the speakers depart from their scripts and have to answer direct questions from analysts.

This analysis by AI is, effectively, a lie detector test, run by a computer, on a human. The human has not volunteered for the test, but CEOs have little choice but to submit to these digital polygraphs. Goldman Sachs recently revealed a slightly different angle on the same theme: using an AI technique called natural language processing, Goldman's algorithms can systematically look for verbal cues from analysts on the call that might indicate whether they were pleasantly or unpleasantly surprised at the results – thereby enabling Goldman to modify its outlook on the firm. In this case, the party under observation is the analyst, not the CEO, but the technique is the same: to uncover hidden truths through the subconscious signals that humans give – what poker players call “the Tell”.

The results data lake

Past financial statements, investor presentations and other corporate reports can be scrutinised in ways that were not possible before AI. The enormous computing power now available means that company promises or forecasts going back years can be overlaid against today's reality. If a company described its performance as “resilient” during the financial crisis, for example, why is it using the same phrase today in a more benign macroenvironment? The AI software can compare language and numbers, sentiment and data in minute detail over many years in a fraction of the time it would take a team of analysts to do the same thing.

Hidden truths in trading patterns

Just as past results going back years can be analysed instantly, so can patterns arising from trading in a company's stock, using massive pools of data in ways that have never been possible before. Short positions, director dealings, hedge fund activity and activist investor actions can all tell a story. AI can deliver the narrative outline of those stories to investors instantaneously.

The upshot of this rapid adoption of AI is an imbalance of power between investors and issuers – and, for the moment, the investors appear to be winning. An arms race of data is emerging: investors can make buy and sell decisions informed by new insights powered by data and AI; and companies have not been able to respond in any meaningful way – yet.

The fightback will come when issuers develop their own cultural and technology responses to counter the hostile AI deployed by investors. The CEO who is unprepared for the earnings call Q&A will be exposed if she attempts to fudge a question. The CFO who tries to avoid a tricky question will be pinned down until he either answers it honestly or is forced to admit ignorance. The company that forecast good times when the economy was booming will not be able to repeat the forecast in an economic downturn – unless they have some bullet-proof, data-driven reasons to support their claims.

In short, companies need to think more like investors. They need to make strategic acquisitions of AI to keep up with their analysts. And cultural change driven by the new battleground of AI needs to be encouraged from the Boardroom. Because although AI is an incredibly powerful resource for investors, the human element of a business will never disappear. And two simple rules for earnings presentations will avoid the CEO failing this new polygraph test:

- Truth is always preferable to wishes and hope
- Honesty around challenges is always preferable to “success theatre”

The only way to restore balance to the arms race is for companies to adopt the rigour of AI in their reporting process, and to have the cultural courage to speak truth to power. Human truth should become the first line of defence against the AI arms race.

IR CLUB SCHWEIZ

For further Investor-Relations-relevant topics, please check out the knowledge hub from our partner organisation www.irclub.ch

IRclub.ch

■ Swiss Investor Relations

Neid hart/ Schön

Nicht künstlich, aber intelligent

31 Experten aus allen Disziplinen
für digitale und analoge Kommunikation
mit Herz und Verstand



NeidhartSchön beim Shooting
im eigenen, hausinternen Fotostudio

Ein Unternehmen der Neidhart+Schön Group
neidhartschoen.ch



Artificial Intelligence's Impact

— ON EXTERNAL COMMUNICATIONS

Artificial Intelligence (AI) can help companies' external-facing communications in better personalizing content, understanding customers' behaviors, predicting customers' buyer intent, and forecasting the future sales pipeline.

By Pam Didner

AI is already part of our daily lives, even if it's not overtly apparent. Google harnesses AI to autocomplete search queries, predicting what you are searching for with great accuracy. Facebook news feeds and Amazon product recommendations are tailored to your preferences based on your content consumption and product purchases. Spotify, Pandora, and Apple Music all have certain machine-learning algorithms built into their applications to make decisions about which new songs to recommend by associating listeners' preferences with attributes of songs in their database. Alexa and Google Home have already become the new normal for many households.

AI definition. Machine Learning. Deep Learning.

The most common definition of AI is "intelligence exhibited by machines." In order for machines to "think" or "act" like humans, we need to "teach" them how to learn. For machines to learn, it's best to feed them massive amounts of data and build algorithms for computers to begin teaching themselves. Machine learning means algorithms that parse data, learn from that data, and then apply what they've learned to make informed decisions.

Another term used in AI is "Deep Learning." A deep learning model is designed to continually analyze data with a logic structure similar to how a human would draw conclusions. To achieve this, deep learning uses a layered structure of algorithms called an artificial neural network (ANN). The design of an ANN is inspired by the biological neural network of the human brain. The tricky part is that a deep learning model doesn't always draw correct conclusions, and we run the risk of making decisions based on faulty premises. But when it works, deep learning is a scientific marvel of true artificial intelligence.

Those same techniques can apply to stages of external communication outreach or customers' purchase journey wherever automation, analysis or even content creation and reporting is needed.

Using AI to create content and reporting narratives

To create high-quality reporting requires extensive data analysis which is manual and time-consuming. One way of using AI is in the field of Natural Language Generation using Narrative Science to translate structured data into text. Qlik, a business intelligence and visualization software company, allows you to plug a structured graph or data into its software program, the tool can "read" and "analyze" the data and create narratives in short, long and bullet-point formats. Companies are using this capability to report out on threats and opportunities as a starting point for strategy planning. The automated narrative helps data analysts find insights quickly.

AI is also being applied to journalistic reporting. For content creation, the "Washington Post" developed its home-grown AI-based publication tool, Heliograf. Here is how it works: editors create narrative templates for the stories, including keywords and phrases which account for different potential outcomes. Then, they hook Heliograf to credible sources of structured data. Heliograf will match the data from the template with relevant data, then merge and publish them to different platforms.

"USA Today" uses Wibbitz, an AI-driven software application, to create short videos by condensing news articles into a script with images or video footage, and even adds a synthesized newscaster voice.



PAM DIDNER
Marketing consultant, writer, and speaker. Author of 2 books: "Global Content Marketing" and "Effective Sales Enablement". She specializes in sales, marketing and external communications consulting, keynote presentations, corporate training and workshops.

Using AI as an external communications assistant

RapidMiner, a company that provides an analytical tool for data scientists, offers free trials but was struggling to serve the high volume of users that took advantage of the offer. Many new users also need assistance to get the most out of the trial. Their sales team was overwhelmed — and spending a great deal of time — sorting through the chat sessions to find qualified prospects.

They implemented DriftBot, an intelligent chatbot to answer users' questions, qualify leads and book meetings for the sales team. The team established a workflow and mapped out possible communications scenarios. When visitors ask questions, the bot can "understand" the inquiries and "find" the best ways to respond based on different scenarios. The bot conducts about a thousand chats per month, resolving about two-thirds of the customer inquiries. It routes those that it cannot resolve to salespeople.

These tools are just a few examples of the hundreds of applications which address different stages of external communications. No AI machines or bots can do a comprehensive end-to-end reporting, marketing communications, or sales engagement YET. Human intervention to set up the processes, conduct quality checks, and connect different tools is still essential.

AI was able to make huge strides due to the massive amount of data that we've generated in the past several years. A fun fact: 2.5 quintillion bytes of data is created every day by 3.7 billion people on this planet. With the colossal volume of data, we will continue to "train" machines to help them "learn." As AI's utility continues to grow, we should also continue to develop new skillsets to take advantage of the insights that AI can offer. The machines continue to learn, and so should we.

IS THE FUTURE OF CORPORATE REPORTING

Block-shaped?

It was nearly ten years ago (in November 2008) when an untraced individual using the pseudonym Satoshi Nakamoto released a paper that laid out the basics of the cryptocurrency, bitcoin. While bitcoin and its wild fluctuations have gained most of the headlines, the technology that underlies cryptocurrency, blockchain, is likely to have the biggest long-term impact on business and the accounting and reporting processes that underpin it.

By Thomas Toomse-Smith



THOMAS TOOMSE-SMITH is a Project Director at the Financial Reporting Lab. In the Lab he is leading work to understand technology and its impact on reporting. Before the Lab he worked on the external report of a FTSE100 company and spent more than ten years as auditor in the UK and the US.

In our latest report, the UK's Financial Reporting Lab ("the Lab") considered some key questions about blockchain and its potential in corporate reporting.

What is blockchain?

A blockchain is a type of shared database which creates a permanent record of a transaction. Because it is distributed across a number of participants in a network, and therefore not under the control of a single participant, it is robust. This robustness combined with the fact that any changes made to the data are clear to all participants ensures both the data and the network are resilient in a way that creates trust. The business community can use blockchain to rethink how they create and communicate trust in a resilient way, and it is that potential that makes blockchain potentially disruptive.

Are blockchain and reporting a natural fit?

Like blockchain, accounting and corporate reporting are mechanisms designed to create permanent records of transactions in a way that generates trust. It is therefore not surprising that some have seen blockchain as the next natural evolution in accounting; from double entry to shared entry. However, this view is too simplistic. Businesses record and use information for various purposes and in varying levels of detail and reporting is more than just about transactions; it is about communication.

Therefore, a single blockchain solution is unlikely to be able to fulfil the needs of business even before thinking through concerns about data security, cost and complexity. So rather than a single blockchain, we think that business are likely to see a number of different/smaller blockchains featuring in the accounting and reporting process.

Where might blockchain fit into the reporting process?

Using the framework of digital reporting published by the Lab in May 2017 (which expresses the qualities that preparers, users and others value in digital reporting), we considered the case for blockchain in specific aspects of the accounting and reporting process. Our review concluded that for:

Production of accounting records – blockchain has the potential to improve the efficiency and timeliness of creating error/tamper-free records (across markets, industries and companies) and may increase the speed of consolidation within groups, particularly where there are multiple participants. However, there are issues of cost and interoperability which need to be solved.

Distribution of corporate reports – The use of blockchain to create a single location for credible, usable corporate data across Europe is a real possibility and would be highly valuable. While such a system is already being worked on by the European Commission through their transparency gateway project, ultimate success is dependent upon any resulting solution being easy to use.

Consumption of corporate reporting – That the potential for using blockchain to form an unalterable group of communications (to meet reporting requirements) across different formats and entities is worth investigating as it could lead to different ways to meet regulatory requirements, perhaps leading to more engaging reporting. However, the need for wider adoption may reduce the likelihood of its use.



Blockchain provides many interesting properties that could provide value to both preparers and users of reporting.



We conclude that blockchain is not the only possible answer (or even always the best), but it does have the potential to solve some of the challenges of corporate reporting. Blockchain, therefore, merits consideration and experimentation by preparers, regulators and others involved in the corporate reporting ecosystem (in the right circumstances).

What do you need to do?

Blockchain provides many interesting properties that could provide value to both preparers and users of reporting, and it is possible that it will become a key element of the accounting and reporting infrastructure in the future, especially where its focus on trust and resilience is valued. However, it remains immature. Therefore preparers and users should focus on gaining a greater level of understanding and consider experimentation and cautious innovation when costs and benefits are balanced.

ABOUT THE LAB REPORT

The full Lab report provides more background on blockchain, its workings and fuller details about the potential use cases. The report forms part of the Lab's overall work on how technology (such as XBRL, AI, and Virtual Reality) might impact corporate reporting in the future. All the reports are available for free download on the FRC's website:

FRC.org.uk/lab

AI AND BUSINESS ETHICS

A MATTER OF
TRUST?

Dr Clara Neppel from the Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) talks about the ethical and regulatory aspects of AI technology with a view to corporate reporting. Representing more than 423,000 members in over 160 countries, the IEEE is the world's largest technical professional organisation dedicated to advancing technology for the benefit of humanity.

By Michael Laermann



DR CLARA NEPPEL

is the Senior Director of the IEEE European office in Vienna, where she is responsible for the growth of IEEE's operations and presence in Europe, focusing on the needs of industry, academia, and government. She holds a Ph.D. in Computer Science from the Technical University of Munich and a Master in Intellectual Property Law and Management from the University of Strasbourg.

The tech sector and research communities are setting the pace for AI technology. How can we make sure that its use will drive sustainable development based on human shared values rather than the opposite?

The increased public interest around intelligent technologies opens a window of opportunity to reinforce the critical, self-reflecting discourse and action within techno-scientific communities. While AI needs to serve pragmatic functions of law and engineering, it must also reflect the European cultural values we wish to imbue within the cities, systems, and devices used within our society today.

Those involved in technology development and deployment should engage to ensure a broader understanding of the impacts their adoption will have on individuals and society. We therefore urge the building of permanent bridges of dialogue to cross-sector experts that represent a holistic and cultural perspective, including not only technical experts, but also economists, sociologists, philosophers, spiritual leaders, artists, and the public at large.

Such self-reflection and cross-fertilization would make the dynamics of the process of technology creation and evolution more stable and predictable. It would also help to ensure that the rapid evolution of technical systems does not further develop into a threat to social cohesion, to rights of individuals, democracy and the rule of law as its practical expression.

Considering the fast pace and transformation potential of AI technology, who is taking ownership of providing a regulatory framework at global level?

There is definitely an emerging demand for ethical and legal frameworks, standards and policy in the field of Autonomous and Intelligent Systems (A/IS.) There are already initiatives from various institutions, from the EU, OECD, UN to national governments standardization bodies.

We believe that the European Union's High-Level Expert Group on Artificial Intelligence is a step in the right direction and we are proud to be represented by Raja Chatila, Chair of the IEEE Global Initiative on Ethics of A/IS. Practical actions and outcomes could include bottom-up standards, professional guidelines, and codes of ethics prioritizing societal and ethical considerations over mere functionality and speed to market.

How can we make sure that AI algorithms only source accurate data for materiality analyses and corporate reports? Do we need "deep learning" capabilities to assess the validity of data? What makes data "valid"? The answer is complicated and almost always ties to an understanding of something messier and uglier than the world of spreadsheets, tables and columns: the real world. Is data about a specific mining project "valid"? We have to go into the mine to measure and audit things – that is often the only way to find out.

It MAY and SHOULD be possible to train algorithms to detect "bad data". But that would have to be by deducing flaws from the context of the data, like inconsistencies or formatting, rather than by reviewing "valid" information from the REAL WORLD where the data comes from. This is a serious problem. IEEE therefore supports proper regulation for collection of personal data, access and control, similar to the European Union's General Data Protection Regulation. We also urge development of initiatives toward new models of data handling and exchange, reliant on distributed communities of trust versus centralized control.

How can we make sure that ESG data providers and rating agencies deploy AI technology without bias and black-box mentality?

This would require general regulation and standards about the collection and use of data. One of our standard initiatives on Algorithmic Bias Considerations provides developers of algorithms for autonomous or intelligent systems with protocols to avoid negative bias in the creation of their code. Bias could include the use of subjective or incorrect interpretations of data like mistaking correlation with causation. The standard will also include benchmarking procedures and criteria for selecting validation data sets, establishing and communicating the application boundaries for which the algorithm has been designed, and guarding against unintended consequences. In the meantime, I am confident that ESG data providers will develop a sense of pride by being fully transparent about the origin and weighting of the data they are offering.

How do you envision the further development of AI technology ten years from now in terms of opportunities and risks?

AI technologies have an enormous potential to serve people and even solve global challenges. We have to make sure that it advances humanity as a whole. Progress in intelligent technologies should not further increase inequality and social tensions through hyper-concentration of wealth and power among a very tiny class of privileged people, further marginalizing and disenfranchising "the rest of the world". In general, the intelligence of technical systems should expand our space of autonomy and self-determination, not diminish it.

INTERVIEWER
MICHAEL LAERMANN

is an independent consultant, editor and founder of Reason & Rhyme in Brussels, specialised in designing integrated communications and sustainability strategies. Building on his former career in corporate marketing, he today helps organisations achieve sustained growth from performing responsible businesses practices.

ÜBER SINN UND ZWECK EINES

Corporate Purpose

In der Unternehmenswelt kursiert seit einiger Zeit der Begriff des *purpose*. Wirft man diesen Begriff in den Raum, so wird zumeist direkt darüber diskutiert, welchen *purpose* man sich als Unternehmen denn geben sollte. Es gilt als ausgemacht, dass ein Unternehmen heute einen *purpose* braucht. Ohne einen solchen würden Millennials sich gar nicht erst bewerben, langfristig orientierte Investoren das Unternehmen meiden und die Mitarbeiter lustlos ihrer sinnentleerten Arbeit nachgehen. Doch was meinen wir mit diesem Begriff? Und welchen Zweck hat er?

Von Kai Rolker

Der Begriff *purpose* kursiert seit einiger Zeit in der Unternehmenswelt. Er klingt so positiv und wird dabei so wenig hinterfragt, dass man zumindest darüber nachdenken sollte, warum das so ist. Mangels Übersetzung und abschliessender Definition verharret die Bedeutung des Begriffs im Ungefähren. So liess sich bisher die Frage nach dem konkreten Sinn auf elegante Weise umgehen.



Bevor man als Unternehmen jedoch Zeit und Geld in die Entwicklung eines *purpose* investiert, sollten Zweck und Nutzen klar sein. What is the purpose of purpose?



DR. KAI ROLKER ist Head Group Communications bei Clariant, einem weltweit führenden Spezialchemieunternehmen. Bis 2012 war er Director Marketing Communications bei Synthes. Er hat Philosophie und Alte Geschichte studiert sowie ein Masterstudium Communication Management absolviert.

Der Zweck heiligt die Mittel

Der Begriff *purpose* kann im Deutschen «Zweck» heissen, aber auch «Absicht», «Bestimmung», «Ziel», «Funktion» oder «Sinn». Da all dies mitschwingt, wenn man vom *purpose* eines Unternehmens spricht, scheint eine einfache Übersetzung unmöglich. Gleichwohl lohnt es, den Faden aufzunehmen. Wenn man etwas *purposeful* tut, ist gemeint, dass man es nicht einfach so tut, sondern im vollen Bewusstsein und mit der Absicht, mit der jeweiligen Handlung etwas Bestimmtes erreichen zu wollen.

Man sagt ja auch, der Zweck heilige die Mittel – das heisst, der Zweck wird quasi als höhere Bestimmung gedeutet, als normative Kraft oder gar als etwas, das sich sogar über Normen hinwegsetzen kann – vorausgesetzt, der Zweck liefert eine ausreichende ethische Legitimation. Wenn ich eine Bestimmung erkannt habe, folge ich einem höheren Ziel, einer Absicht, die nicht einer beliebigen Laune, einem Zufall oder einem profanen Bedürfnis folgt.

Was treibt uns morgens aus dem Bett?

Bei Individuen, beim einzelnen Menschen, hat man traditionell eher nach dem Sinn des Lebens gefragt, denn der Mensch braucht bekanntlich keinen Zweck, um zu existieren. Er ist einfach nur da und somit frei, sein Leben mit Sinn oder einer Bestimmung zu erfüllen oder eben auch nicht. Diese Freiheit wird einem Unternehmen nicht zugesprochen, denn es ist künstlich geschaffen und verändert seine Umwelt durch den Verbrauch von Ressourcen und durch das, was es produziert.

Die Frage nach dem Sinn des Lebens wird heute kaum mehr gestellt. Zu lange haben Philosophie und Religion sich an ihr abgearbeitet. Die moderne Wissenschaft geht realistischer und bescheidener vor. Sie stellt heute nicht mehr die grosse Frage nach dem Sinn des Ganzen, sondern sie untersucht, was den Einzelnen antreibt, was das Individuum am Leben erhält oder es zumindest dazu bringt, morgens aus dem Bett zu steigen und sich einer Aufgabe zu widmen.

Creating Long-Term Value

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

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

hilda
DESIGN MATTERS

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

Menschen, die einer Bestimmung folgen, die in sich einen *purpose* tragen, sind psychisch gefestigter als solche, die einfach vor sich hinleben. «Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie» – diesem Motto folgend erforschte Viktor Frankl, einer der Urväter der Resilienzforschung, wie Sinnerfüllung auch angesichts schwerer Schicksalsschläge möglich ist und Menschen in die Lage versetzt, in Krisenzeiten seelisch stabil zu bleiben.

Was treibt ein Unternehmen an?

Auch die Werbung hat das Thema besetzt. «Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt» war der Slogan einer sehr erfolgreichen Kampagne der Volksbanken Raiffeisenbanken in Deutschland aus dem Jahr 2009. Auch hier geht es um Bestimmung und Zweck, und solchermassen angetrieben zu werden, ist in der Tat Individuen und Unternehmen gemeinsam. So können wir sagen, auch jedes Unternehmen hat etwas, das es antreibt und zusammenhält.

Dieses Etwas könnte man als den *inneren*, die Identität des Unternehmens konstituierenden Zweck bezeichnen, also einen *intrinsic purpose*. Dieser kann enorm wichtig werden, was wir zum Beispiel erleben, wenn Aktivisten sich anschicken, ein Unternehmen in Stücke zu zerteilen, um diese einzeln an den Markt zu bringen. Der Verwaltungsrat ist dann gefordert, seinen Aktionären zu erläutern, warum die Existenz des Unternehmens der Zerschlagung vorzuziehen ist, und hierfür ist es hilfreich, sich auf einen Daseinsweck berufen zu können.

Ergänzend dazu hat Larry Fink, legendärer Chef von Blackrock, in jüngster Zeit verstärkt gefordert, dass Unternehmen einen *social purpose* entwickeln müssten und dass Investoren diesen stärker einfordern und kontrollierten sollten.

Braucht jeder einen purpose, der ihn antreibt?

Wird nun jedes Unternehmen von etwas getrieben, das über das Bedürfnis zur Erzielung von Gewinnen hinausgeht? Und wie verhalten sich eigentlich die verschiedenen Anspruchsgruppen zum *purpose* eines Unternehmens?

Mitarbeiter können durch einen *purpose* motiviert werden. Es ist ein grundlegendes Bedürfnis des Einzelnen, einer Sache angehören zu wollen, die grösser ist als er selbst. So kann ein *purpose* gute Gründe dafür liefern, zum Wohl des Unternehmens beizutragen. Es gibt auch Studien, die dies belegen, insbesondere was die Motivation von Führungskräften betrifft.

Ist ein solcher *purpose* aber Motivation für jeden Mitarbeitenden? Folgt dem *purpose* auch, wer lokal verwurzelt ist und wie die Generationen vor ihm in der einzigen Fabrik vor Ort arbeitet? Nach einem *purpose* zu verlangen, und dies wird insbesondere den *Millennials* unterstellt, setzt dies nicht voraus, dass die Bedürfnispyramide bereits zu einem guten Stück erklommen wurde? Wer bereits satt ist, Arbeit hat oder glaubt, sich eine nach seinem Geschmack aussuchen zu können, wer soziale und finanzielle Anerkennung erhält, bei dem steigt die Wahrscheinlichkeit, das eigene Wohlbefinden durch Bezug auf einen höheren Zweck weiter steigern zu wollen.

Für Kunden kann ein *purpose* durchaus Stimulus sein, ein bestimmtes Produkt einem anderen vorzuziehen. Das *purpose statement* von Apple lautet: «To empower creative exploration and self-expression.» Hält man sich vor Augen, wie viele Menschen ein Macbook besitzen, ohne es wirklich bedienen können, dann erklärt sich dies vielleicht wirklich nur mit einem höheren Zweck. Aber braucht deswegen jedes Unternehmen einen *purpose*, um Kunden von sich zu überzeugen? Vor allem im B2B-Bereich geht es vielleicht auch eine Nummer kleiner, zumal wenn der *purpose* des Produktes, sein konkreter Nutzen, selbst als Argument genügen mag.

Investoren sind traditionell an Zahlen und Fakten orientiert. Der Trend zu nachhaltigen Anlageformen führt jedoch zu einer grösseren Bandbreite an Aspekten, die Einfluss nehmen auf die Bewertung von Unternehmen. Nachhaltigkeitskennzahlen gehören ebenso dazu wie Fragen zur Governance, der Blick richtet sich auch immer stärker in die Zukunft als in die Vergangenheit. Die Zukunft lässt sich jedoch nicht aus der Bilanz ablesen, deswegen geraten die *Prinzipien*, nach denen ein Unternehmen geführt wird, immer mehr in den Fokus. In diesem Kontext kann *purpose* zumindest einer der Faktoren sein, der die Entscheidung für eine Investition mit beeinflusst.

Anders als in Bezug auf die anderen Anspruchsgruppen ist der Begriff des *purpose* hinsichtlich der Öffentlichkeit äusserst problematisch. In einer aufgeklärten Welt wissen NGO und kritische Bürger um die Künstlichkeit eines solchen Konzepts und um seine instrumentelle Natur: Der *purpose* dient, wie alle Massnahmen rund um das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Verbesserung der Reputation, am Ende dazu, Produktivität und Gewinn weiter zu steigern und so letztlich den vermuteten «eigentlichen» Zweck, also den maximalen Profit, noch besser zu erfüllen.

Gelingt es, die Öffentlichkeit zumindest nicht gegen sich aufzubringen, verspricht der *purpose* «Win-win». Das Unternehmen gewinnt Geld, Loyalität, Reputation und seine *licence to operate*, die Stakeholder gewinnen, weil das Unternehmen in der Lage ist, ihre Ansprüche zu befriedigen.

Die Frage darf erlaubt sein, warum Unternehmen diese Ansprüche direkt bedienen sollten. Genügt es nicht, wenn der Staat per Gesetzgebung dafür sorgt, dass durch das Handeln der Unternehmen Nutzen für alle Anspruchsgruppen entsteht und dabei kein Schaden für die Umwelt entsteht?

«
Jedes Unternehmen hat etwas,
das es antreibt und zusammenhält.»

Wann hat purpose einen Zweck?

Daher sollte jedes Unternehmen sich fragen, ob es ein *purpose statement* braucht oder nicht. Ein *purpose* kann sinnvoll sein, aber eben nur dann, wenn er gewisse Bedingungen erfüllt:

- Er muss authentisch sein und aus dem Inneren des Unternehmens kommen.
- Er muss klar und einfach fassbar sein, also in keinem Fall abstrakt und abgehoben. Ein Beispiel dafür ist die Marke «Life is Good» (eine Kleidermarke), die sich diesen *purpose* gegeben hat: «To spread the power of optimism.»
- Er muss möglichst individuell sein, aber zugleich weithin anerkannten Werten genügen.
- Er muss in die Zukunft weisen und auf die Lösung eines gesellschaftlichen Problems hinweisen. Tesla definiert als *purpose* «to accelerate the world's transition to sustainable energy.»

Die Frage, ob jedes Unternehmen unter allen Umständen einen *purpose* benötigt, ist gleichwohl nicht entschieden. Zumindest dürfte jeder clevere Berater zustimmen, dass man sich über *purpose* seine Gedanken machen sollte – mit seiner Hilfe. Und grundsätzlich kann ein Unternehmen natürlich von einem *purpose* profitieren, da es ja schlussendlich Menschen sind, die als Mitarbeiter Wert generieren, als Investoren Kapital bereitstellen oder als Vertreter von Gesellschaft und Politik die *licence to operate* erteilen.

Allerdings wird der *purpose* nur dann positiv auf die Stakeholder abstrahlen, wenn er die genannten Kriterien erfüllt, denn sonst wird er schnell als Mogelpackung entlarvt und nicht nur seinen Zweck verfehlen, sondern im Gegenteil bewirken, dass Resilienz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens nachhaltig Schaden nehmen. Also: *purpose* ja, aber nur wenn er Sinn macht.

GOODBYE PRINT!



ISABEL STÖSSEL
verantwortet seit Ende 2016 die Umsetzung des Geschäftsberichts und anderer Finanzpublikationen von adidas. Im Investor Relations Team treibt sie digitale Themen voran. Davor war sie in der Unternehmenskommunikation der BASF unter anderem für die Onlineberichterstattung zuständig.

220 Seiten Finanzbericht, ein knapp 70-seitiges Magazin, alles verpackt in einer Kartonbänderole mit Magnetverschluss. Das war das adidas-Berichtspaket bis zum Geschäftsjahr 2016 – jede Menge Holz, im wahrsten Sinne des Wortes. Mit dem Geschäftsbericht 2017 hat adidas einen radikalen Wandel vollzogen: Weg von Print, hin zu digital. Wobei «digital» nicht zwangsläufig und ausschliesslich «online» heisst. Digitalisiert wurden auch interne Prozesse.

Von Isabel Stössel

Am Anfang stand ein Eingeständnis: Das Hauptaugenmerk liegt auf dem PDF, zumindest bei der Zielgruppe des adidas-Berichts. Das bewiesen Downloadzahlen, Lagerbestände und Versandanfragen, aber auch Gespräche mit Investoren, Analysten und anderen Stakeholdern. Die Fakten bestätigten, was wir schon länger ahnten: Irgendwie scheint Print nicht mehr der richtige Fokus. Der Nachhaltigkeitsgedanke und finanzielle Aspekte stützten die Überlegungen für eine Neuausrichtung zusätzlich. Das klare Nein zu Print lag letzten Endes auch angesichts unternehmensweiter Tendenzen auf der Hand: Bei adidas ist Digitalisierung Topthema, Nachhaltigkeit fest in alle Bereiche, Geschäftskonzepte und Prozesse integriert, die Idee vom «paperless office» keine Zukunftsvision. Und: Jeder Stakeholder darf gerade von uns Trendorientierung und Innovationsmut erwarten. Der strategische Geschäftsplan 2020 heisst «Creating the New» – mehr Argumente brauchte es da nicht.

PDF im Fokus

Die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte also künftig ausschliesslich digital stattfinden, mit dem «Portable Document Format» als Kernpublikation. Dabei sollte das PDF bestmöglichen Komfort für unsere Hauptzielgruppen bieten – institutionelle Investoren sowie Finanz- und ESG-Analysten, von denen wir annehmen, dass sie das PDF als zentrales Arbeitsmittel am Bildschirm verwenden, zunehmend auf mobilen Geräten. Das bisher von uns angebotene PDF war hochformatig, einseitig, mit Inhaltsregister am linken Dokumentenrand. Für einigermaßen bequemes Lesen war Zoomen oder Drucken unabdingbar, auf Smartphone oder Mini-Tablet ergab die Nutzung eher keinen Sinn.

Der Geschäftsbericht 2017 dagegen erscheint im Querformat. Wer PowerPoint gewohnt ist, der empfindet das nicht als neu, sondern natürlich. Im Sinne der Screen-Optimierung wurde

ausserdem die Navigation verbessert: Das PDF hat eine interaktive, ins Layout integrierte Menüsystematik, ähnlich der Logik von Website-Navigtionen. Die Kapitelführung befindet sich in der Kopfzeile und ist klickbar. Das Gleiche gilt für Inhaltsverzeichnis, Kapitelrenner sowie Seitenverweise oder Website-Links.

Ergänzung durch Online-Kurzversion

Die zweite Säule unseres digitalen Ansatzes bildet erstmals eine Microsite, die zentrale Inhalte des Berichts wie Vorstandsbrief, Strategie und wesentliche Kennzahlen zusammenfasst. Sie ist bewusst als «Online-Kurzfassung» gekennzeichnet. Unsere Rezipienten sollen wissen, dass sie hiervon kein vollumfänglicher HTML-Bericht oder ein inhaltliches Duplikat des PDFs erwartet.

Aufgabe der Seite ist es auch, das zu leisten, was beim PDF in den Hintergrund tritt: Fokus auf Design, Transportieren von Imageinhalten und Repräsentation des Unternehmens, seiner Marken und Persönlichkeiten. Der One-Pager ist angereichert mit interaktiven Grafiken, Kampagnen- und Produktvideos, ausgewählten «Facts and Figures» oder einer Videobotschaft des Vorstandsvorsitzenden. Die Menüführung ist einfach gehalten, durch Scrollen können alle Elemente der Seite erreicht werden. Im Downloadbereich werden das vollständige Berichts-PDF sowie einzelne Kapitel und Excel-Tabellen angeboten.

Anders als beim PDF wollen wir mit der Onlineversion ein Publikum erreichen, das Finanzpublikationen weniger routiniert verwendet und primär an einem schnellen Überblick über das Unternehmen und seine Leistung interessiert ist.

Fazit nach knapp sechs Monaten «digital only»: Die Download- und Besucherstatistiken sind mehr als zufriedenstellend – wenn auch für eine aussagekräftige Analyse, zumindest bei der Microsite, noch Vergleichswerte fehlen. Viel mehr wiegt aber ohnehin die positive Resonanz, die wir abseits der Klickzahlen erfahren. Selbst bei der Hauptversammlung – und das hat überrascht – sind wir überwiegend auf Verständnis, sogar auf Lob gestossen. Dazu passt auch, dass die Zahl der unterjährig eingehenden Anfragen nach dem Printbericht geringer ist als erwartet. Auch kostenseitig hat sich die Neuausrichtung gelohnt. Trotz Initialkosten für beispielsweise das neue Layout oder die Implementierung eines Redaktions-systems und neuer laufender Posten wie Hostinggebühren haben wir im Vergleich zum Vorjahr deutlich weniger ausgegeben.

REDAKTIONSSYSTEM UND DIGITALE WORKFLOWS

adidas hat für die Erstellung des Geschäftsberichts-PDFs erstmals ein Redaktionssystem eingesetzt. Die auf Adobe InCopy basierende Lösung ermöglicht die Bearbeitung von Inhalten durch mehrere Autoren und vereinfacht so den Abstimmungs- und Koordinationsaufwand. Ein Zuweisungssystem regelt die Kommunikation zwischen den Redakteuren, was beispielsweise den E-Mail-Verkehr auf ein Minimum reduziert. Integriert wurden auch der Übersetzungsprozess sowie ein Tabellenworkflow, bei dem lokal gespeicherte Excel-Dateien auf Knopfdruck mit den Tabellen im Ziellayout synchronisiert werden. adidas verwendet das System für die Erstellung der Quartals- und Geschäftsberichte und anderer Finanzpublikationen. Der Geschäftsbericht 2017 von adidas ist verfügbar unter: report.adidas-group.com.

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

› Texten › Übersetzen › Lektorat



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



ASSURED INTEGRATED REPORTING INFORMS

Credibility and Trust

In August 2016 the IAASB presented a paper about supporting Credibility and Trust in emerging forms of external reporting (EER). The Integrated Annual Review 2017 of ABN AMRO is an innovative example of EER and includes cover-to-cover, limited external assurance based on the <IR> framework of the IIRC. In this article we will exploit the road to, and the benefits from, assurance provided on an Integrated Report.

By Jan Niewold

Integrated reporting

The explanatory power of stand-alone financial reports to indicate the market value of companies is declining. Driving their decline are criticisms, such as short-termism and disconnection of reporting with strategic value drivers. Integrated reporting is one of the answers to this criticism and helps organizations to understand and communicate their own value creation. Prior to the first compilation of the Integrated Report, Integrated thinking has to take place. The report itself will further stimulate this process and results in more engaged integrated thinking. This process identifies the interdependencies between an organization's strategy, the social and environmental context, risks and opportunities and financial and non-financial performance.

An increasing number of organizations are choosing to disclose their value creation (model). Although this development encourages companies to use the <IR> framework, it is not yet commonplace. In 2017, ABN AMRO used the <IR> framework for its full Integrated Annual Review (IAR), leading to a new dimension in Corporate Reporting.

Reporting informs credibility and trust

Based on the IAASB report on EER, four factors are important for credibility and trust in an Integrated Report: the reporting framework, governance, consistency with other information and external assurance. We highlight here the reporting framework because that is the key differentiator compared to other forms of EER. A reporting framework is a published set of criteria that is used to measure, recognize, present, and disclose the information appearing in an entity's report. These criteria should be suitable; embodying general characteristics such as relevance, completeness and reliability. The <IR> framework provides a basis for suitable criteria selection in the form of guiding principles which comprise strategic focus and future orientation, connectivity, stakeholder relationships, materiality, conciseness, reliability and completeness and consistency and comparability. Next to this, an organization should disclose how the reporting criteria were implemented. In the case of ABN AMRO, supplemental reporting criteria were also disclosed. These were used to prepare the IAR 2017.



JAN NIEWOLD
Is Partner at EY and leads the Climate Change and Sustainability Service practice in the Netherlands. He specializes in assurance and (integrated) reporting of financial institutions and is currently working on a PhD related to pre-financial information at the University in Groningen.

The road to and benefit of assurance

The IAR of ABN AMRO breaks new ground in corporate reporting. How will assurance providers deal with this new dimension? ABN AMRO's external assurance provider EY provided limited assurance on the IAR using its (ISAE-3000-based) Sustainable Assurance Methodology (SAM), customized for the specific characteristics of an integrated report. This customization takes place in a 5-step approach which is performed during different phases of the assurance engagement. Because the planning phase takes place before the IAR is produced, some of the procedures from the 5-step approach have to be updated once the IAR is available.



Important elements to assess are the value creation model, the capitals and the related risks and opportunities



The first step is the identification of an appropriate underlying report. Appropriate means that the content of the underlying report can be measured or evaluated against suitable criteria and that sufficient and appropriate evidence can be obtained to support the level of assurance to be provided. The next step is the assessment of the suitability of the chosen criteria. In the third step, we determine if the organization operates in an integrated way and if this is observable in elements such as the governance structure and the management information. The outcome of the first three steps is updated after receiving the IAR. In the fourth step, we focus on the guiding principles. In comparison with traditional reporting of non-financial information, the guiding principles of <IR> (particularly strategic focus, future orientation, connectivity and conciseness) demand additional attention.

We finish our 5-step approach with a check on the application of the content elements of the <IR> framework. Important elements to assess are the value creation model, the capitals and the related risks and opportunities. These elements are at the core of an integrated report. Other content elements such as organizational overview, performance and outlook are also important to assess. For this assessment we use the <IR> framework as a reference and perform procedures to identify the formal and material compliance of the report with the <IR> Framework. To facilitate this, we have developed the <IR> maturity scan.

Based on the outcome of our 5-step approach (including the <IR> maturity scan) and the procedures described in SAM, we can conclude whether the assurance evidence obtained is sufficient and appropriate, providing a basis for our conclusion which is expressed in our assurance report.

In our assurance approach we pay specific attention to the elements which underpin credibility and trust. By being assured, the position of an integrated report gains robustness in the corporate reporting suite and in the capital market. As the <IR> framework was only launched in 2013, this is a fast-moving and promising development for the future.



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

BALANCE HALTEN

ZWISCHEN DEZENTRALISIERUNG
UND ZENTRALER DIENSTLEISTUNG

Zwei Gegensätze fordern Manuela Suter als CFO der Bucher Industries. Die Kunst liegt darin, diese zu vereinen und damit nachhaltigen Wert zu generieren.

Von Barbara Zäch



MANUELA SUTER

Jahrgang 1974, übernahm Anfang 2018 als Mitglied der Konzernleitung die Position der CFO bei Bucher Industries. Sie stiess 2011 zu Bucher Industries und war ab 2014 als Head Group Controlling tätig. Manuela Suter verfügt über eine langjährige Erfahrung im Finanzbereich. Sie schloss das Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Lizentiat ab und absolvierte im Anschluss die Ausbildung zur Wirtschaftsprüferin.

Sie sind seit diesem Jahr CFO bei Bucher Industries. Was sind Ihre grössten Herausforderungen, die mit dieser Ernennung einhergehen?

Wichtig zu verstehen ist, dass Bucher Industries und damit auch meine Funktion stark von der Dezentralisierung und von der Diversifikation des Konzerns geprägt sind. Bucher Industries setzt sich aus fünf Divisionen zusammen, die mit ihrem jeweils eigenen Produktportfolio in unterschiedlichen Branchen und Märkten von verschiedenen Standorten aus ihre spezifischen Zielgruppen bedienen. Dabei sind die Divisionen sehr eigenständig und übernehmen die Verantwortung für ihre Produkte, Märkte und Resultate, während das Corporate Center als Bindeglied und zentraler Dienstleister agiert. Die Führung erfolgt über die strategische Planung und Initiativen, über die Finanzkennzahlen sowie über die für ganz Bucher Industries einheitlichen Werte. Wichtig sind uns zum Beispiel die langfristige Ausrichtung sowie gegenseitiges Vertrauen und Respekt.

Als CFO bin ich gefordert, die richtige Balance zwischen der Dezentralisierung des Konzerns und der zentralen Dienstleistung des Corporate Centers zu halten. Dank der Dezentralisierung können die Divisionen zeitnah und flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Hingegen braucht es bei internen Prozessen Standardisierung und Stetigkeit sowie eine gemeinsame Identifikation. Diese erreichen wir, indem wir uns regelmässig austauschen und möglichst viele Ansprüche der internen Anspruchsgruppen berücksichtigen. Das bedingt, dass ich mit den Produkten, Märkten und Kunden jeder Division sowie den Trends der jeweiligen Branchen vertraut bin. Nur so kann ich als Sparringspartnerin den Divisionen zur Seite stehen und gleichzeitig auch externen Anspruchsgruppen kompetent über die einzelnen Divisionen Auskunft geben. Dass ich seit bereits sieben Jahren bei Bucher Industries tätig bin, kommt mir dabei zugute. Ich kenne und schätze die Struktur, Kultur und Werte dieses Konzerns und kann mich mit diesen sehr gut identifizieren.

Bucher Industries hat eine starke Ankeraktionärin. Welche Besonderheiten ergeben sich daraus für Ihre Rolle als CFO?

Ein zentrales Element von Bucher Industries' Unternehmensstrategie ist die Langfristigkeit. Wir denken, handeln und investieren langfristig. Dieser Grundsatz wird von der Gründerfamilie geprägt, der als Ankeraktionärin nicht der kurzfristige Profit, sondern gesundes und nachhaltiges Wachstum und Fortbestand von Bucher Industries wichtig sind. Kombiniert mit einer soliden Bilanz und einer hohen Eigenkapitalquote gibt uns das Sicherheit und Stabilität in unserem täglichen Tun.

Da wir uns in einem zyklischen Geschäft bewegen, sind diese Voraussetzungen besonders wichtig. Dank unserer starken Ankeraktionärin im Rücken müssen wir keine übereilten Kursänderungen vornehmen, selbst wenn der Aktienkurs sich mal nach unten bewegt.

Wie stark sind die Einflüsse der Digitalisierung auf Ihre Rolle als CFO?

Die Digitalisierung betrifft sämtliche Geschäftsbereiche und ist deshalb interdisziplinär zu betrachten. Aktuell läuft ein gruppenweit koordiniertes Programm zu den Themen «Internet of Things» (IoT) und «Service Models», bei dem wir Kompetenzen bündeln und Synergieeffekte divisionsübergreifend nutzen. Damit diese Aktivitäten erfolgreich integriert werden können, muss auch die interne Organisation als Schnittstelle digital fit sein. Dies sehe ich weitgehend als meine Aufgabe. Auch im Finanzbereich prüfen wir, wie weit wir «Big Data», «Robotics» und «Artificial Intelligence» für uns nutzbar machen können. Weil parallel zu den Vorteilen der zunehmend digitalen Vernetzung potentiell das Risiko von Angriffsflächen steigt, ist «Cyber Security» bei uns zentral auf Konzernstufe adressiert. Unser Chief Information Security Officer arbeitet eng mit den Divisionen zusammen, um Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und die Organisation angemessen zu schützen.

Inwieweit spielt Internet of Things für Ihr Unternehmen als Ganzes und dessen Geschäftsmodell eine Rolle?

Wie jede neue Technologie bringt IoT Chancen mit sich, die Bucher Industries zur Entwicklung und Produktion von noch intelligenteren Maschinen und Anlagen nutzt. Daten erfassen, übermitteln und auswerten zu können, eröffnet allen Divisionen neue Möglichkeiten, den Mehrwert für ihre Kunden weiter auszubauen. Wir sehen darin die Möglichkeit, neue Serviceangebote in den Divisionen zu entwickeln. Und auch auf die Produktions- und Vertriebsprozesse hat die Digitalisierung heute schon einen grossen Einfluss und wird diese in Zukunft noch weiter verändern.

Welche Themen werden Sie als CFO in naher Zukunft beschäftigen?

Ich möchte zusammen mit der Konzernleitung meinen Beitrag zur nachhaltigen Wertgenerierung für alle Anspruchsgruppen von Bucher Industries leisten. Um ein profitables internes wie externes Wachstum und damit eine Steigerung unserer wichtigen Kennzahl der Nettoaktivenrendite RONOA, zu erreichen, unterstütze ich zahlreiche strategische Initiativen. Dazu gehören zum Beispiel ein externes Wachstum mittels komplementärer Akquisitionen oder der bereits erwähnten Innovationen im Bereich IoT. Auf der anderen Seite konzentrieren wir uns auf die Minimierung der Risiken unter Optimierung der Kosten, im engeren Sinne der «Kapitalkosten, WACC».

Dabei setze ich den Fokus auf «People», «Processes/ Compliance» und «Technology». Betreffend «People» fördere ich beispielsweise gezielt den divisionsübergreifenden Austausch von Fachwissen und Mitarbeitenden. Ich bin überzeugt, dass wir dadurch neue Impulse setzen können. Innerhalb «Processes» legen wir den Schwerpunkt auf die Optimierung der Kapitalkosten und damit einhergehend auf eine effiziente Liquiditäts- und Risikosteuerung im Bereich Treasury und Steuern. Per 1. Januar 2019 stellen wir die Rechnungslegung von IFRS auf Swiss GAAP FER um, dank der wir weiterhin eine effiziente, transparente und konstante finanzielle Berichterstattung sicherstellen können. Im Zusammenhang mit «Compliance» kümmern wir uns um die Umsetzung von neuen regulatorischen Anforderungen wie zum Beispiel die nationalen und internationalen Entwicklungen im Steuerbereich. Und betreffend «Technology» beschäftigen wir uns wie gesagt intensiv mit den Chancen und Risiken rund um die Digitalisierung. Ich freue mich, die Umsetzung unserer spannenden Initiativen zusammen mit den Divisionen und dem Corporate Center voranzutreiben.

AI REPORTING

«Alexa, mach mir mal den neuen Annual Report.»

Artificial Intelligence (AI) und Machine Learning sind die Buzzwords der Stunde. Wie wäre es, wenn sich der Geschäftsbericht mit Hilfe von künstlicher Intelligenz von selbst vollständig generieren liesse – inklusive der Storyline und des zur Unternehmensmarke passenden Designs?

Von Thomas Wolfram

Es gibt bereits Business-intelligente Systeme, die über Dashboards die wichtigsten KPI zusammencrawlen und zur Verfügung stellen. Publishingsysteme mit Schnittstellen zu den verschiedensten Kanälen sind längst etabliert und ein wichtiger Schritt in Richtung Automatisierung. Auf Gestaltungsvorlagen basierende Content-Management-Systeme sind Standard und machen es möglich, Online-Reports algorithmisch zu bauen. Sind wir also nahe am umfassenden AI-Reporting?

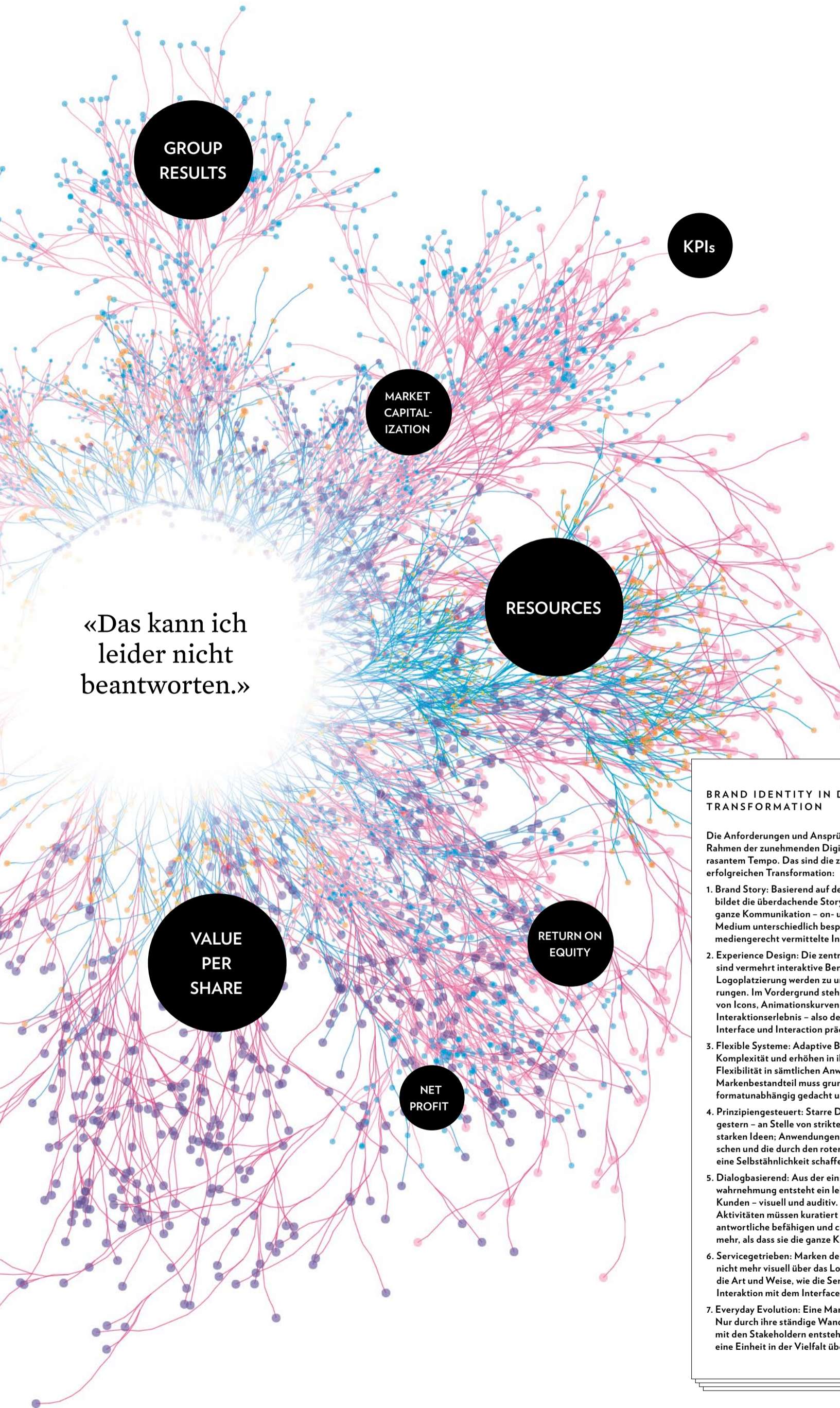
Das moderne Reporting wird immer anspruchsvoller: Regulatorische und durch Stakeholder getriebene Anforderungen stellen den klassischen Geschäftsbericht auf den Prüfstand. Veränderte Risiken, speziell jene durch die Klimaveränderung und die damit einhergehenden Entwicklungen, bringen neue Anforderungen an ein breit gefasstes Strategieverständnis und das dazugehörige «Integrated Reporting». Es ist Ausdruck eines unternehmerischen Bewusstseins, dass das eigene Unternehmen über all die Sachverhalte rechenschaftspflichtig ist, welche die Unternehmensentwicklung materiell beeinflussen können.

Der Designer als intelligenter Transformator

Ein zeitgemässes Multi-Channel Reporting schafft intelligente Zusammenhänge, komponiert Purpose und Strategie zu einer verständlichen Story und fokussiert auf die wesentlichen Informationen. Der Designer gestaltet das Ganze zu einem Erlebnis, das den Nutzer in seiner «Reputationsvermutung» über «sein» Unternehmen bestätigt und diesen Eindruck vertieft – analog und interaktiv. Für die Zielgruppe der Finance Community schafft er einfache Zugänge zu den wichtigsten Daten und Informationen. Der Geschäftsbericht wird damit zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmenskommunikation und zu einem wesentlichen Erlebnis der Unternehmensidentität.

Ist das alles durch AI zu leisten? Wir fragen Alexa. Die Antwort: «Das kann ich nicht beantworten.» Auch Siri hilft nicht weiter und verweist auf diverse Weblinks spezialisierter Beratungsunternehmen wie unseres. Wir werden also unsere Kunden weiterhin unterstützen dürfen – mit Human Intelligence, Kreativität und mit AI – dort, wo Automation sinnvoll ist.





THOMAS WOLFRAM ist Creative Director bei Martin et Karczynski, langjähriges Jurymitglied des Schweizer Geschäftsberichteratings und Hochschuldozent an der ZHdK. Thomas Wolfram bringt rund 20 Jahre Erfahrung in leitenden Funktionen bekannter Agenturen mit.

Martin et Karczynski verbindet Strategieberatung mit Kommunikationsdesign und ist die Leadagentur des Center for Corporate Reporting.

«Das kann ich leider nicht beantworten.»

BRAND IDENTITY IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Die Anforderungen und Ansprüche an Brand Identity im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung verändern sich in rasantem Tempo. Das sind die zentralen Punkte zur erfolgreichen Transformation:

1. **Brand Story:** Basierend auf dem Purpose und der Strategie bildet die überdachende Story den roten Faden durch die ganze Kommunikation – on- und offline. Diese wird je nach Medium unterschiedlich bespielt. Der anschaulich und mediengerecht vermittelte Inhalt macht die Marke aus.
2. **Experience Design:** Die zentralen Markenkontaktpunkte sind vermehrt interaktive Benutzeroberflächen. Logo und Logoplatzierung werden zu untergeordneten Herausforderungen. Im Vordergrund stehen Aufgaben zur Gestaltung von Icons, Animationskurven, Sound, Motion, Voice, Interaktionserlebnis – also dem ganzen UX/UI-Design. Interface und Interaction prägen die Marke.
3. **Flexible Systeme:** Adaptive Brandelemente reduzieren die Komplexität und erhöhen in ihrer kreativen Anwendung die Flexibilität in sämtlichen Anwendungsfeldern. Jeder Markenbestandteil muss grundsätzlich in Bewegung und formatunabhängig gedacht und konzipiert werden.
4. **Prinzipiengesteuert:** Starre Designkorsetts sind von gestern – an Stelle von strikten Regeln treten Konzepte mit starken Ideen; Anwendungen, die immer wieder überraschen und die durch den roten Faden der Markengeschichte eine Selbstähnlichkeit schaffen, ohne uniform zu sein.
5. **Dialogbasierend:** Aus der einseitig gesteuerten Markenwahrnehmung entsteht ein lebendiger Dialog mit den Kunden – visuell und auditiv. Sämtliche Social-Media-Aktivitäten müssen kuratiert werden. Kommunikationsverantwortliche befähigen und coachen ihre Organisation mehr, als dass sie die ganze Kommunikation steuern.
6. **Servicegetrieben:** Marken definieren sich in erster Linie nicht mehr visuell über das Logo oder Bilder, sondern über die Art und Weise, wie die Serviceleistung erlebt wird. Die Interaktion mit dem Interface schafft die Markenawareness.
7. **Everyday Evolution:** Eine Marke ist immer in Bewegung. Nur durch ihre ständige Wandelbarkeit und im Austausch mit den Stakeholdern entsteht eine konstante Bindung und eine Einheit in der Vielfalt über die Zeit.

EFFECTIVE CORPORATE REPORTING ON THE SDGS IS KEY TO

Accountability

Three years ago, all 193 member states of the United Nations adopted a plan for achieving a better future for all. Building on the Millennium Development Goals, the 2030 Agenda for Sustainable Development mapped out a journey over the next 15 years to end extreme poverty, fight inequality and protect our planet. At the heart of the 2030 Agenda are 17 Sustainable Development Goals (SDGs) or “Global Goals” which clearly define the world we want – applying to all nations and aiming to leave no one behind.

By Lise Kingo

A crucial part of the process to design the 2030 Agenda for Sustainable Development was the acknowledgment that its Goals cannot be achieved without the participation of the private sector. This is where the United Nations Global Compact comes in. We act as a bridge between the member states of the United Nations and the world of business. With thousands of participants based in 164 countries worldwide, and nearly 70 Local Networks, the UN Global Compact aims to mobilize a global movement of sustainable companies and stakeholders to meet the Global Goals and turn the world we want into the world we get.

To make this happen, we engage and support companies to do business responsibly by aligning their strategies and operations with our Ten Principles on human rights, labour, environment and anti-corruption; and take strategic actions to advance the Global Goals, with an emphasis on collaboration and innovation. More than a thousand days since the 2030 Agenda was agreed on at the UN General Assembly, the world is at a key moment in the evolution of sustainability.

Taking sustainability reporting to the next level

The 17 Global Goals have enormous potential to inspire and drive corporate action and to elevate communication on sustainability. Governments have emphasized this through Goal 12 on sustainable consumption and production – recognizing how important it is for companies to adopt sustainable practices and integrate this information into their reporting cycles. The expectations on companies to join Governments and people everywhere in driving the Global Goals are huge. With transparency becoming the new paradigm for conducting business, now is the moment to take sustainability reporting to the next level and show the impact of business on the world’s top priorities.

That’s one reason why we at the UN Global Compact, together with our partners at Global Reporting Initiative (GRI), have published a “Practical Guide” to enable companies to better measure and report on their impact on the Global Goals. By reporting on actions, contributions and impact towards the Global Goals, businesses can address the information needs of all stakeholders and enhance their accountability to society.

Integrating the SDGs into corporate reporting

The Practical Guide helps companies of all sizes to prioritize SDG targets to act and report on, set related business objectives, and measure and report on progress. It builds on our Ten Princi-

ples, the UN Guiding Principles on Business and Human Rights, and the GRI Sustainability Reporting Standards. The guide encourages businesses to focus on the highest priorities – and thus those key to business success – rather than selecting Goals and targets based on what is easiest for them to report on. Crucially, the report also calls on companies to report on both their positive and negative impacts on the Global Goals.

Since the Global Goals are anticipated to generate at least US\$12 trillion worth of market opportunities by 2030 (in four distinct industries alone), thousands of small and large companies around the world are well incentivized to work towards achieving the Goals. But until now, the lack of a uniform methodology for measuring and reporting on their contributions to the Global Goals had become a stumbling block.

A practical tool kit

Developed with support from Shift and PwC – and as part of the Action Platform on Reporting on the SDGs – the Practical Guide completes a tool kit that aims to boost and improve businesses’ reporting on the Global Goals and their efforts to achieve the 2030 Agenda. Effective corporate reporting is key to building trust and aligning investment through transparency and accountability. The guide helps businesses move beyond the current trend



LISE KINGO
is CEO and Executive Director at United Nations Global Compact. Prior to joining the UN Global Compact in 2015, Ms. Kingo was Chief of Staff, Executive Vice President and member of the Executive Management team at Novo Nordisk A/S since 2002.

Companies should report on both their positive and negative impacts on the Global Goals.

of simply mapping activities and programmes against the Global Goals to actually driving change. By upholding recognized standards and principles on human rights, labour, the environment and anti-corruption – and by being seen to do so – large and small businesses everywhere can make an essential contribution to the Global Goals. We are calling on all business leaders everywhere to join us in making Global Goals local business so that we can create the world we all want.

ADDITIONAL INFORMATION

Practical Guide about Integrating the SDGs into Corporate Reporting:

<https://bit.ly/2AOIBr3>

Action Platform on Reporting on the SDGs:

<https://bit.ly/2M2H9W8>

MAKING EXTRA-FINANCIAL REPORTING

FIT FOR THE FUTURE

Over the past 250 years, our global economy has evolved to value financial performance ahead of societal and planetary well-being. No one designed it this way, but it is where classical economics led us – not least because of the assumption that infinite growth is both possible and desirable on a finite planet. As a result, the basic needs of billions of people around the world are not being met, inequality is growing, and we are rapidly undermining Earth’s ability to support humanity.

By Geoff Kendall

This state of affairs is unlikely to be “news” to you. Indeed, sustainability reporting was a response to this very problem. The theory was that we can correct the economy’s pursuit of profit-at-any-price if we supplement the financial information companies publish with extra-financial information relating to environmental and social impacts. This theory of change made sense for two reasons. First, for a company to report on its environmental and social impacts, it would have to measure – and would then seek to manage – those impacts. Second, the assumption was that the best-performing companies would be recognized and rewarded by a growing number of concerned investors, customers, and employees. The hope was that as sustainability reporting became widespread, healthy competition among peers would lead to ever-greater improvements in environmental and social performance over time.

Companies must rethink how and what they report

In principle this all sounds reasonable, but progress has not nearly been fast enough in the 25 years since John Elkington first coined the term Triple Bottom Line and sustainability reporting entered the mainstream. In fact, in the last quarter century many of humanity’s systemic problems have become truly existential threats. Were we naive, then, to believe that extra-financial reporting could

ever catalyze meaningful change at scale? The team at Future-Fit Foundation doesn’t think so – but we do believe companies must fundamentally rethink how and what they report. To respond to today’s systemic challenges, companies must manage their environmental and social performance in a holistic way, seeking to increase the good in the context of striving to completely eliminate the bad. And extra-financial reporting must support and highlight this systems-based approach, by explaining all of the ways in which the business is both helping and hindering progress toward a socially just, environmentally restorative, and economically inclusive future. Furthermore, such information must be presented in a concise, credible and comparable way, if we are to expect investors and other stakeholders to understand and act on it.

Put simply, instead of dwelling on recent successes and short-term commitments, companies must succinctly describe the gaps between where they are now and where they need to be – and how they’re evolving their core business models to close those gaps. Of course, focusing on the journey ahead means we need a clear destination to aim for. But what should that destination be?

The extra-financial break-even point for business

In terms of financial performance, the goal for business has always been clear: a company might get away with making a loss for a while, but to survive in the long term it must make at least as much money as it spends. The more profit it produces the better, but the minimum threshold of acceptable performance is to break even. When it comes to the environmental and social dimensions of the Triple Bottom Line, the business world has been lacking a clear understanding of what it means to break even. In other words, what are the minimum thresholds of social and environmental performance every company must strive to reach?

That’s where the Future-Fit Business Benchmark comes in (futurefitbusiness.org). It’s a free-to-use management tool, co-created with global companies and institutional investors. It identifies the extra-financial break even point for business, by translating leading systems science into a set of 23 Break-Even Goals. These goals collectively define the line in the sand that all companies must reach, no matter what their size or sector. A suite of Action Guide documents, which reference and build upon dozens of the best third-party resources, help companies to take action, self-assess and report on their progress toward each goal in a concise, consistent way. The Benchmark also identifies a set of Positive Pursuits that help companies pursue and report on actions that go beyond break even, for example by meeting the basic needs of underserved customers, or by helping suppliers restore damaged ecosystems.

Extra-financial reporting will not transform our economic system on its own, but it can drive more change than it has done to date. By switching emphasis to focus on progress toward a clear destination, we at Future-Fit believe that companies can provide far more relevant information about how they are adapting to an ever-more uncertain world, with a view to creating enduring value both for themselves and society as a whole. And that is something we believe all investors – and many other stakeholders – will respond to.



DR GEOFF KENDALL is an entrepreneur whose experience spans sustainability consulting, tech startups, and academic research. He holds a PhD in AI, and is CEO and Co-Founder of Future-Fit Foundation, a non-profit whose free tools aim to help accelerate the transition to a flourishing future.



* Mehr unter www.gbrating.ch

Die Guten sind vorn.

Fakten sprechen Klartext: Wie gut Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating*. Beim Rating 2018 durften wir in der Design-Wertung «Print/Online» zum ersten Platz von HIAG sowie zum Zweitplatzierten, Implenla, beitragen. Für die Online-Bank Swissquote, den Aufsteiger des Jahres in dieser Wertung, entwickelten wir das Gesamtkonzept zur Berichterstattung und setzten den Auftritt crossmedial um. Insgesamt sind wir in der Design-Wertung «Print/Online» bei 9 Lösungen unter den ersten 20 mit von der Partie.

Ob für die Unternehmens-, Finanz- oder Marketingkommunikation: Wir beraten und unterstützen Sie bei der Entwicklung von Content und sorgen dafür, dass die Inhalte kanalübergreifend richtig orchestriert werden. Unsere Kommunikationslösungen sind wirkungsvoll, eigenständig und kreativ. Sie nutzen die Vorzüge der unterschiedlichen Medien und Kanäle und stärken Ihre Marke. Damit das Publishing effektiv und effizient ist, stellen wir Ihnen web-basierte Tools und bewährte Systeme zur Verfügung. Viele namhafte Organisationen gehören zu unserem Kundenkreis.



Hier finden Sie die Links zu den Online-Reports

linkgroup

Mühlebachstrasse 52 CH-8008 Zürich
T +41 44 268 12 12 www.linkgroup.ch

Agentur und Mediendienstleister in einem.



CHRISTIAN
FELDHAUSEN
Mediensprecher
Groupe Mutuel



URSULA DIEBOLD
Leiterin Kommunikation & Marketing,
Mitglied der Direktion,
Aargauische Kantonalbank

7 ANTWORTEN VON

1 In Zukunft setzen wir wieder verstärkt auf digitale Ergänzungen zur Printversion, da wir 2016 sehr gute Erfahrungen mit interaktiven Elementen zum Textteil wie Videos und Präsentationen gemacht haben. Was den Finanzteil betrifft, bringen uns die neue Holdingstruktur und die für uns als führender Krankenversicherer erstmals geltenden Rechnungslegungsvorschriften des Krankenversicherungsaufsichtsgesetzes (KVAG) erhebliche Neuerungen für 2018. Die Kombination von Print und Online wird bleiben.

2 Potenzial sehen wir in der Unterstützung bei der Konsolidierung und Plausibilitätskontrollen im Finanzteil. Inwiefern AI durch zielgruppenspezifische Ansprache die individuellen Bedürfnisse der Leser besser erfüllen kann, beobachten wir. Hier sammeln wir Erfahrungen mit unserem Chatbot Izzy und generell bei der Kundenkommunikation.

3 Wir sind nicht börsenkotiert, deshalb richten wir uns primär an unsere Kunden, Partner und Mitarbeitenden. Die wichtigste Zielgruppe sind aktuell unsere 22 000 Unternehmenskunden, denn der Geschäftsbericht bleibt eine wichtige Visitenkarte. Für unsere 1,4 Millionen Versicherten und die Medienarbeit ist die im Bericht gelebte Transparenz entscheidend. Ab dem Bericht 2018 werden auch die Regulatoren zur sehr wichtigen Zielgruppe.

4 Erstellen wir zuerst unseren Bericht 2018, bevor wir konkret über Wünsche an die Regulatoren sprechen.

5 Auf jeden Fall, mit wachsender Bedeutung. Erstens für unsere beiden Kundenmagazine, sowohl für die Unternehmenskunden als auch die Versicherten, zweitens auf unserer Website, den sozialen Medien und drittens intensiv in der Öffentlichkeits- und Medienarbeit.

6 Änderungswünsche der involvierten Abteilungen und Direktionsmitglieder sind prinzipiell kein Problem. Anspruchsvoll wird es, wenn die Änderungsdurchläufe gegen Schluss, wenn alle vier Sprachversionen bereits erstellt sind, überhand nehmen und das Potenzial für Fehler rasant zunimmt. Hier helfen nur noch freundliches Bremsen der Begehrlichkeiten und strikt systematisches Vorgehen.

7 Wenn es gelingt, die sehr heterogene Leserschaft mit unterschiedlichstem Content zu bedienen und durch attraktives Layout und authentische Bilder zu fesseln. Wird ein Bericht nur kurz nach Erscheinen gelesen oder angeklickt, verpassen wir eine Chance.

1

Wie digital sehen Sie Ihren Geschäftsbericht in Zukunft?

2

Was glauben Sie, welche Rolle Artificial Intelligence (AI) in der zukünftigen Berichterstattung spielen wird?

3

Welche Zielgruppen sprechen Sie mit Ihrem Geschäftsbericht primär an?

4

Wenn Sie Regulator oder Standardsetzer wären, was würden Sie auf dem Gebiet des Reportings verändern?

5

Verwenden Sie die Inhalte der Geschäftsberichte mehrfach, sprich auch für andere Kommunikationsmittel?

6

Was ist für Sie jeweils der grösste Stressfaktor bei der Publikation des Geschäftsberichts?

7

Wodurch zeichnet sich für Sie ein guter Geschäftsbericht aus?

1 Künftig wird rund die Hälfte aller Inhalte unseres Geschäftsberichts ausschliesslich in digitaler Form verfügbar sein. Dennoch werden wir insbesondere für haptisch orientierte Leserinnen und Leser einen Printteil beibehalten. Die digitale Version soll in ihrer Ausgestaltung sowohl in akustischer als auch visueller Hinsicht ein Leseerlebnis bieten.

2 Da AI in der Berichterstattung unserer Bank derzeit noch kein Thema ist, kann ich dazu keine Aussage machen.

3 Unser Geschäftsbericht soll sämtliche Stakeholder der Bank ansprechen. Dazu zählen unsere Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Medienschaffende, alle Aargauerinnen und Aargauer mit Interesse an ihrer Kantonalbank sowie natürlich auch die Eigner der Bank, also Mitglieder des Parlaments und der Regierung.

4 Ganz einfach: Kürzen. Um dieses Ziel im Reporting praktisch umsetzen zu können, sehe ich hauptsächlich drei Berichtsteile mit grossem Potenzial zur Reduktion und Vereinfachung: den Lagebericht gänzlich aussparen, die Eigenmittelfreilegung abspecken und die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen reduzieren.

5 Ja, wir verwenden gewisse Texte oder zumindest Teile davon in Präsentationen oder für Marketingzwecke.

6 Erfahrungsgemäss stellt die Beschaffung interner Beiträge oder Inputs, beispielsweise für den Nachhaltigkeitsteil oder den Lagebericht, das grösste Risiko für Stress dar.

7 Eine ausgewogene Mischung der Inhalte ist die Grundlage für einen gelungenen Bericht: Finanzielle Kennzahlen und Informationen zur Strategie, zur Corporate Governance und zum Geschäftsverlauf sind die «Musts». Ergänzend dazu sind auch «soft facts» wichtige Elemente, die in den Bericht gehören. Dazu zählen etwa Informationen oder Geschichten, die etwas über die Unternehmenskultur, die Haltung der Führungsetage oder die Philosophie des Unternehmens aussagen.

AKTIONÄRSBRIEFE DER DAX 30

Viel Luft nach oben

Zu den anspruchsvollen Bestandteilen des Geschäftsberichts gehört die Ansprache an die Aktionäre. Hier gilt es, die Inhaber des Unternehmens über den Ablauf des Finanzjahres zu informieren. Noch wichtiger: sie von der Strategie des Unternehmens und der Vision des CEO zu überzeugen. Die Aussagen von «höchster Stelle» finden sich im vorderen Teil des Geschäftsberichts – meist dekoriert mit einem ganzseitigen Porträt des Vorstandsvorsitzenden. Ein Ranking von Reportingexpert.de der deutschen DAX-30-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2017 kommt zum Ergebnis: Die meisten Unternehmenschefs versagen bei dieser Aufgabe.

Von Kaevan Gazdar und Manfred Piwinger

Ausgangspunkt des neuen Rankings waren Fragen wie: Wie gut erledigen die Unternehmenschefs ihre Aufgabe? Gelingt es ihnen, den richtigen Draht zu ihren Investoren zu finden? Treffen sie einen Tonfall, der der Briefform angemessen ist? Überzeugen sie mit ihrer Strategie? Leitet der Aktionärsbrief geschickt die folgende Berichterstattung im Geschäftsbericht ein? Und schliesslich: Welcher Gesamteindruck lässt sich aus dem Format Aktionärsbrief über das betreffende Unternehmen gewinnen?

Doch was machen die Unternehmenschefs daraus? Die Autoren von Reportingexpert.de sind dieser Frage nachgegangen. Ein Ranking der deutschen DAX-30-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2017 kommt zum Ergebnis: Die meisten Unternehmenschefs versagen bei dieser Aufgabe.

Beurteilt wurden die Aktionärsbriefe nach folgenden Kriterien:

- Adressatenorientierung
- Informationsgehalt
- Offenheit
- Sprachqualität
- Verbalökonomie

Pro Kriterium konnten maximal zehn Punkte erreicht werden. Die folgende Tabelle verschafft einen Überblick über die Reihenfolge des Rankings. Zu den einzelnen Bewertungsgesichtspunkten wird im Anschluss daran Stellung bezogen.

RANG	UNTERNEHMEN	PUNKTZAHL	NOTE
1	Deutsche Börse	42	sehr gut
2	Linde	41	sehr gut
3	Allianz	39	gut
4	Munich Re	38	gut
5	Merck	37	gut

Kriterium 1: Adressatenorientierung (10 Punkte)

Die meisten Leser eines Aktionärsbriefes wollen bloss überblicksartig wissen, wie es um das Unternehmen geht, ob es auf gesunden Beinen steht und was sie zu erwarten haben. Unternehmenschefs sollten sich beim Schreiben, so sie es denn selbst tun, vor Augen führen, an wen sie sich mit dem Aktionärsbrief wenden, welches die Interessen der Investoren sind und was diese wissen wollen. Alles Weitere lässt sich im Lagebericht nachlesen. In unserer dem Ranking vorausgegangenen Untersuchung trafen wir in der Mehrzahl auf Berichte ohne jede Adressatenorientierung.

Es gibt aber löbliche Ausnahmen. Theodor Weimer, der neue Chef der Deutschen Börse, wendet sich an mehreren Stellen an die Aktionäre. Es handelt sich dabei um investorenrelevante Inhalte, insofern wirkt die Ansprache auch glaubwürdig. Auch Werner Baumann, CEO von Bayer, findet einen persönlichen Einstieg. Er spricht Aktionäre und «Freunde» des Hauses an und bedankt sich bei ihnen zweimal.

Kriterium 2: Informationsgehalt (10 Punkte)

Enthält der Brief alle relevanten Informationen über den Geschäftsablauf, in der Regel über Umsatz, EBITDA usw.? Geht er auch auf die Nonfinancials ein, also auf Nachhaltigkeit, Human Resources usw.? Ist die Darstellung fokussiert und ist ein roter Faden erkennbar?

Bei Finanzen schneiden viele Unternehmen, darunter auch Allianz und Continental, sehr gut ab. Über wichtige Nonfinancials hingegen berichtet nur eine kleine Minderheit. Ein einziges Unternehmen (Deutsche Post DHL) erwähnt in seinem Text die neue nichtfinanzielle Erklärung. Andere – vor allem SAP, aber auch Daimler und Henkel – greifen zwar wichtige Aspekte der Nonfinancials auf, jedoch ohne Bezug zur Erklärung.

Kriterium 3: Offenheit (10 Punkte)

Aktionärsbriefe informieren selektiv: Gute Nachrichten werden eindeutig bevorzugt, schlechte eher versteckt oder nicht erwähnt. Acht Unternehmen erwähnen im Brief an die Aktionäre keine Risikofaktoren, darunter BASF, Daimler, Continental und Linde. Eigenes Versagen oder getroffene Fehlentscheidungen sind weitgehend ein Tabu.

Neue Besen kehren bekanntlich gut; als neuem CEO fällt es Theodor Weimer entsprechend leicht, die Versäumnisse der Börse etwa im Managementbereich oder bei Eurex-Indexzertifikaten anzusprechen. Bei Infineon wird eine verfehlte Akquisition mit schonungsloser Offenheit erörtert.

Kriterium 4: Sprachqualität (10 Punkte)

Stilistische Schönheit ist meist nicht das Ziel eines Aktionärsbriefes. Muss es auch nicht sein. Im Falle des Aktionärsbriefes haben wir es mit einem geschäftlichen Brief und mit einem öffentlichen Adressaten zu tun. Die häufigsten Schwächen von Aktionärsbriefen sind: übertriebenes Selbstlob, wenig Verbundenheit mit den Adressaten, spannungsloser Einstieg und fehlende Textdramaturgie, monotone Wortwahl und Syntax, stereotyper Textaufbau, zu wenig Leidenschaft und Authentizität infolge der kooperativen Textproduktion durch Gremien.

Linde liefert eine knappe, verständliche Darstellung der Lage des Unternehmens beim Zusammengehen mit dem US-Gashersteller Praxair. Bei Lufthansa besticht der abwechslungsreiche Satzbau, vor allem die sehr variablen Satzanfänge.

Kriterium 5: Verbalökonomie (10 Punkte)

Von Kurt Tucholsky stammt das Bonmot, man könne über alles reden, aber bitte nicht mehr als zehn Minuten. Eine ähnliche Massgabe gilt für Aktionärsbriefe. Die meisten Investoren und andere Leser brauchen eine schnelle Lektüre: verständlich prägnant, gut gegliedert, fokussiert auf das Wesentliche. Fünf Seiten wie bei BMW oder Daimler oder vier Seiten bei ThyssenKrupp überschreiten eindeutig die Grenze.

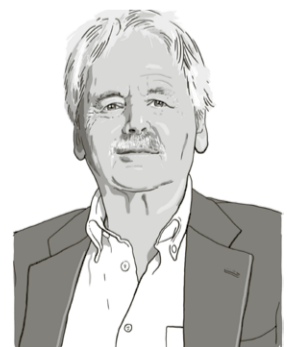
Angesichts der Informationsfülle ist der Allianz-Brief extrem kurz. Durch Spiegelstriche und kurze Absätze wird der Leser zielgerecht geführt. Bei Continental fällt auf, dass die Zahlen nicht heruntergebetet, sondern knapp kommentiert werden. Insgesamt ist der Brief kurz und prägnant.

Fazit

Zum Schluss bleibt die Frage, ob der Aktionärsbrief in seiner jetzigen Form auf Dauer noch Bestand haben kann. Erste Unternehmen aus dem DAX 30 sind schon dazu übergegangen, ihn durch ein «Statement» oder ein «Vorwort» zu ersetzen. Das sind natürliche Zeichen einer Veränderung. Womöglich liegt die Lösung in einem «Executive Summary» wie in dem Konzept des Integrated Reporting des IIRC vorgeschlagen. Aber wenn Aktionärsbrief, dann: persönlicher und mutiger schreiben und sich nicht hinter Zahlen «verstecken».



KAEVAN GAZDAR ist freier Berater und Publizist, Autor mehrerer Bücher und Juror des internationalen Wettbewerbs «Annual Reports on Annual Reports» sowie Mitglied der Jury der Econ Awards Unternehmenskommunikation. Bis Anfang 2017 war er verantwortlich für das Berichtswesen der HypoVereinsbank in München.



MANFRED PIWINGER ist publizistisch und wissenschaftlich tätig. Zuvor war er viele Jahre in Führungspositionen in der Industrie sowie Lehrbeauftragter für Finanz- und Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Seine Forschungsarbeit widmet er insbesondere der Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Strukturen.

ALTERNATIVE PERFORMANCEKENNZAHLEN TRANSPARENZ STATT VERBOT

«Alternative Performance Measures» (APM) erfreuen sich bei kapitalmarktorientierten Unternehmen grosser Beliebtheit. Sie sind in Ergänzung zu standardisierten Finanzkennzahlen hilfreich für das Verständnis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, bergen andererseits aber aufgrund von Ausmass und Vielfalt ein gewisses Risiko der Irreführung. Die neue Richtlinie zur Verwendung von APM soll hierbei für mehr Transparenz sorgen.

Von Reto Zemp



RETO ZEMP
ist dipl. Wirtschaftsprüfer und Head Financial Reporting bei SIX Exchange Regulation. Er ist zuständig für die Überwachung und Durchsetzung der Rechnungslegungsvorschriften der Emittenten. Zuvor war er mehr als 15 Jahre als Revisionsexperte bei einer grossen Prüfgesellschaft tätig.

Viele kotierte Unternehmen kommunizieren ihre unternehmerische Leistungsfähigkeit nicht nur anhand von Finanzkennzahlen gemäss Rechnungslegungsstandard, sondern zusätzlich durch weitere, selbst definierte Kenngrössen, die sogenannten APM. Diese sollen eine bereinigte Basis für die Projektion der künftigen Unternehmensleistung darstellen.

Alternative Kenngrössen wie «adjusted net profit» oder «underlying revenue growth» erfreuen sich nicht nur international, sondern auch bei an der SIX Swiss Exchange kotierten Unternehmen einer zunehmenden Beliebtheit. Der Umstand, dass APM häufig eine bessere Entwicklung zeigen als die Finanzzahlen gemäss Rechnungslegungsstandard, das zunehmende Ausmass der Nutzung sowie die Unsicherheit in Bezug auf Qualität und Verlässlichkeit haben in der Vergangenheit verschiedene Regulatoren auf den Plan gerufen. So haben zuletzt die «European Securities and Markets Authority» (ESMA) sowie die «International Organization of Securities Commissions» (IOSCO) Leitlinien bzw. Empfehlungen zur Verwendung von APM erlassen. Demgegenüber kannte die SIX Swiss Exchange bislang keine spezifischen Regelungen in diesem Bereich.

Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, einen Vorschlag für eine neue APM-Richtlinie zu erarbeiten, der im Frühjahr 2017 in die Vernehmlassung geschickt wurde. In sämtlichen Stellungnahmen zur Vernehmlassung wurde die Einführung einer Regulierung begrüsst. Auch bei den Emittenten selbst, die unmittelbar davon betroffen sind, fand die vorgesehene Richtlinie breite Zustimmung. Teilweise wurde sogar eine noch stärkere Ausrichtung an den internationalen Richtlinien der ESMA/IOSCO gefordert. Die Richtlinie zur Verwendung von alternativen Performancekenn-

zahlen (RLAPM) findet auf alle Emittenten Anwendung, deren Beteiligungsrechte an der SIX Swiss Exchange kotiert sind. Die RLAPM gilt nicht für den Abschluss gemäss Rechnungslegungsstandard, sondern für alle anderen Bestandteile des Geschäftsberichts sowie für Medienmitteilungen im Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung. Ausgenommen sind Investorenpräsentationen und Kotierungsprospekten. Die Definition von APM, die unter die Richtlinie fallen, ist recht weit gefasst und entspricht hierbei den vergleichbaren internationalen Richtlinien. So können auch Zwischentotale oder Verhältniskennzahlen in den Geltungsbereich der Richtlinie fallen. Für alle APM gelten die Bestimmungen bezüglich aussagekräftiger Bezeichnung und Erläuterung, Prominenz in der Darstellung, Offenlegung von Vorjahresinformationen sowie stetiger Anwendung. Demgegenüber sind die Regelungen zur Offenlegung einer Überleitungsrechnung und die Berücksichtigung eines ausgewogenen Verhältnisses in der Darstellung lediglich für bestimmte APM, namentlich für adjustierte Finanzkennzahlen, gültig.

Obwohl die RLAPM erst für Jahresabschlüsse per 31. Dezember 2019 anzuwenden ist, haben einige Emittenten bereits begonnen, eine erste Auswirkungsanalyse vorzunehmen. Hierbei hat sich gezeigt, dass der angewandte Rechnungslegungsstandard beeinflussen kann, ob eine bestimmte Kennzahl von der RLAPM erfasst wird. So definiert beispielsweise Swiss GAAP FER mehr Zwischentotale in der Erfolgsrechnung als IFRS. Dies hat zur Folge, dass etwa ein Zwischentotal «Betriebliches Ergebnis» für einen Anwender von Swiss GAAP FER kein APM ist, für einen IFRS-Anwender jedoch schon. Des Weiteren kann die Darstellung einer verständlichen Überleitungsrechnung für adjustierte Kennzahlen eine Herausforderung darstellen. Insbesondere liegt das Augenmerk hierbei auf den quantitativen Angaben zu den verwendeten Anpassungsposten, wobei eine tabellarische Darstellung hilfreich ist. Ein eher qualitatives Erfordernis stellt die nicht allzu prominente Darstellung von APM dar, wobei darauf geachtet werden sollte, wie die APM von den Adressaten wahrgenommen werden. Hierbei ist ein hohes Mass an Ermessen auf Seite der Emittenten erforderlich und Faktoren wie etwa das Kommunikationsmedium, Häufigkeit, Platzierung oder Formatierung von APM sind zu berücksichtigen.

Der Aufwand für Emittenten, um die Anforderungen der Richtlinie zu erfüllen, hängt neben der bereits vorhandenen Transparenz auch wesentlich vom Ausmass der verwendeten APM ab. Es bietet sich daher geradezu an, die verwendeten APM im Zuge der Auswirkungsanalyse kritisch auf Relevanz und Aktualität zu hinterfragen. Eine Reduktion der APM verringert nicht nur den Implementationsaufwand, sondern lenkt die Aufmerksamkeit der Adressaten auf die wesentlichen Kennzahlen.

RICHTLINIE ZUR VERWENDUNG VON APM

Der Fokus der Richtlinie liegt auf einer klaren und verständlichen Definition der APM sowie einer aussagekräftigen Überleitungsrechnung für adjustierte Kennzahlen. Die RLAPM (abrufbar auf der Webseite von SIX Exchange Regulation AG unter: [six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/directives/DAPM_de.pdf](https://www.six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/directives/DAPM_de.pdf)) orientiert sich an den Grundsätzen der ordnungsmässigen Rechnungslegung in Bezug auf Klarheit, Vergleichbarkeit und Stetigkeit. Umfang und Komplexität der verwendeten APM bestimmen, inwiefern ein Emittent von der Richtlinie betroffen ist.

Alternative Kenngrössen wie adjusted net profit oder underlying revenue growth erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit.

THE CRUX WITH PAY DISCLOSURE

SUSTAINED
DISCONTENT

Compensation disclosure remains a «*pièce de résistance*» in annual reports. It has a crucial role for investors to form an opinion on how to vote at annual general meetings. However, there still is considerable disagreement between issuers and investors regarding the quality of compensation disclosure. This is reflected in the voting outcomes of annual general meetings, where Swiss-listed issuers receive more against votes on compensation reports than their UK or US peers.

By Barbara Heller and Christoph Wenk Bernasconi



BARBARA A. HELLER is Managing Partner of SWIPRA Services Ltd, member of the board of directors of Bank Cler Ltd (SIX: BC), Of Counsel at Lemongrass Communications, Vice-Chairman of the Swiss CFO Forum and board member of non-profit organizations.

Discussions on compensation in listed companies belong to the most controversial and fierce issues of corporate governance. Rarely lies the reason for such arguments only in the structure or quantum of compensation paid. Differences in opinion are often triggered by misunderstandings about the compensation system, which sets the main incentives to efficiently execute a specific corporate strategy. Consequently, the workings of a compensation scheme is often taken as an important proxy for good corporate governance by stakeholders.

To avoid misinterpretations and avert negative shareholder reactions in binding votes on compensation at annual general meetings, Swiss-listed companies have continually improved their compensation-related disclosure. Indeed, in last year's SWIPRA Corporate Governance Survey («Survey»), more than 50% of the participating Swiss and international investors confirmed that compensation disclosure quality of Swiss-listed issuers has increased over time.

Yet, despite this improvement, investors seem to remain critical with the compensation disclosure in Switzerland. Particularly, the Survey revealed that investors are looking for additional information on how pay and performance relate, and also that compensation disclosure of issuers in other countries contains more relevant information compared to what is published by Swiss companies.

This appraisal is substantiated by the voting outcomes at annual general meetings of Swiss-listed issuers. The largest 100 companies of the Swiss Performance Index® («SPI100») received a median fraction of shareholders against votes of 12% on their compensation report during the AGM season 2018, substantially above the 9% against votes in the US and the 6% in the UK over the same period and comparable index. For the quartile of companies in each country receiving the highest fraction of against votes, this pattern is even more emphasized with 19% against votes in Switzerland, 11% in the US and 8% in the UK. This disparate voting pattern across countries can also be observed in the voting behavior of some of the largest institutional investors.

Thus, as compensation frameworks overall do not differ significantly between these countries, are often subject to similar trends (more performance-dependent pay, more share-based compensation, longer vesting periods) and quantum is subject to individual (binding) votes in Switzerland, one question remains: why are shareholders in Swiss-listed companies unhappy with the compensation disclosure despite the attested quality improvement?

On the one hand, disclosure regarding compensation is more standardized in the UK and US market, making it easier for investors to read, compare and understand a company's compensation system as well as the paid amounts. It is not clear, however, whether such a standardized format provides investors with the most relevant information about a company's compensation scheme. Particularly in extraordinary situations, which often trigger crit-

ical shareholder votes at AGMs, a standardized reporting may provide an incomplete picture.

On the other hand, disclosure requirements, statutorily and market-driven, have increased globally. Consequently, progress has to be considered on a relative basis and quality improvements in disclosure should not be considered as a «nice to have», but are rather as a «must do» to keep up with international market practices and shareholder standards.

For example, in terms of soft law, the UK has just released a new Corporate Governance Code, according to which companies that receive more than 20% against votes need to explain their efforts to respond to shareholder requests. As more than one out of five compensation reports of SPI100 companies received more than 20% against votes in the AGM season 2018, a sizeable number of companies would be affected by such a disclosure provision in Switzerland.

Improvements in pay disclosure are not a nice-to-have, but a must-do.

In addition, the EU shareholder rights directive II substantially increases compensation-related disclosure requirements, demanding issuers, amongst other, to disclose precisely how their compensation-related key performance indicators (KPIs) are derived and how these KPIs developed over the past five years. Both, a clear and traceable definition of the KPIs, particularly for non-GAAP financial measures, and a summary of the KPIs' development over time, are so far only rarely seen in compensation reports of Swiss-listed companies.

International investors adapt to these developments and have started asking for similar information across country borders if they deem specific information useful to better understand compensation systems, including their relation to the overall corporate strategy and the incentives set. Such information request spillovers may not have a regulatory basis in Switzerland, but will have to be taken seriously by issuers in light of the next AGM, considering the overall large international shareholder base of Swiss-listed companies.

Overall, disclosure in compensation-related matters has been improving over the past years, but gradual progress in disclosure quality and scope is important to keep up with a broader market demand for better and more meaningful disclosure, in particular related to compensation.

SWIPRA SERVICES

is a Swiss Corporate Governance specialist and consulting firm for board members and institutional asset managers, that provides corporate governance and stewardship services with a focus of long-term value generation, based on principles of value-based management and empirically relevant criteria.

SWIPRA Services conducts an annual analysis of shareholder behavior during the annual general meeting season and carries out an annual corporate governance survey to gather views of investors and issuers on current governance topics. For more information visit swipra.ch



DR. CHRISTOPH WENK BERNASCONI is Partner at SWIPRA Services and postdoctoral researcher and lecturer in corporate governance at the Department of Banking and Finance at the University of Zurich.

INVESTOR RELATIONS IN DEUTSCHLAND

Analog oder digital?

Eine Studie des Center for Research in Financial Communication zeigt erstmals, wie – und auch wie unterschiedlich – Investor-Relations-Abteilungen mit der Herausforderung des digitalen Wandels umgehen. Daraus konnten der State of the Art der digitalen IR-Landschaft in Deutschland abgeleitet sowie vier unterschiedliche Typen im Umgang mit der Digitalisierung identifiziert werden.

Von Christian Hoffmann und Sandra Tietz

Die strategische Bedeutung der Digitalisierung für die Finanzkommunikation wird bisher nur unzureichend erkannt: Nur 30% der befragten Unternehmen geben an, dass die Digitalisierung ihre IR-Abteilung stark beschäftigt. 78% der Unternehmen verfügen nicht über ein eigenes Digitalisierungsbudget und nur 12% haben einen Verantwortlichen für das Thema Digitalisierung in ihrer Abteilung benannt. Nur 8% der Unternehmen geben an, dass es eine spezifische IR-Digitalisierungsstrategie gibt.

Beim Einsatz digitaler Tools ist vor allem die Effizienz entscheidend: Ein Grossteil der IR-Abteilungen setzen digitale Instrumente ein, um ihre Arbeit effizienter zu gestalten (71,3%) und um Standardprozesse in der Abteilung zu automatisieren (65,8%). 41% der Unternehmen wollen vor allem mit den üblichen Marktstandards mithalten, nur ein sehr geringer Teil nutzt die Digitalisierung, um sich im Wettbewerbsumfeld oder in der Branche als Vorreiter zu positionieren. Die Pflicht steht damit vor der Kür.

Vier Typen der IR-Digitalisierung

Basierend auf Einstellungen, Ressourceneinsatz und heutiger Nutzung digitaler Instrumente wurden vier Typen im Umgang mit der digitalen IR unterschieden:

Beim **Digital Transmitter** (44% der befragten Unternehmen) prägen die Erfüllung regulatorischer Normen sowie eine Orientierung an Marktstandards die Digitalisierungsaktivitäten. Gegenüber digitalen Neuerungen besteht eine gewisse Skepsis, aber durchaus auch Aufmerksamkeit. Eingesetzt werden in diesem Typus vor allem breit im Markt etablierte Standardinstrumente.

Digital Optimizer (42% der Unternehmen) streben durch den digitalen Wandel eine Steigerung der Effizienz sowie eine Professionalisierung der IR-Arbeit an. Digitalen Veränderungen wird mit Offenheit und Reflexion begegnet; digitale Tools werden getestet, aber auch wieder abgeschafft, wenn sie nicht die geplante Effizienzsteigerung oder Reichweite erzielen.

Durch eine Profilierung und Positionierung mittels digitaler Aktivitäten streben **Digital Positioner** (6% der Unternehmen) eine Vorreiterrolle in Bezug auf die Digitalisierung an. Digitalen Tools wird mit grosser Offenheit und Experimentierfreude begegnet. Dabei können digitale Projekte durchaus auch mal ins Leere laufen. Die Positioner werden vom Rest des Marktes mit Interesse beobachtet – ihre Erfolge geben den künftigen Marktstandard vor.

Digital Pioneer (8% der Unternehmen) arbeiten aktiv an einer ganzheitlichen digitalen Transformation der Finanzkommunikation und hinterfragen grundlegend etablierte Prozesse – etwa durch eine automatisierte, personalisierte Kommunikation. Hier wird auch Wert darauf gelegt, digitale Kompetenzen in der IR-Abteilung aufzubauen.

METHODIK

Grundlage der Studie sind 22 qualitative Interviews mit Vertretern von Aktiengesellschaften aus dem DAX, MDAX, TecDAX und SDAX sowie eine quantitative Befragung von 73 Unternehmen aus dem Prime Standard und dem Freiverkehr. Dabei wurden u.a. Voraussetzungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der digitalen IR analysiert. Die vollständige Studie ist zum Download verfügbar unter www.financialcommunication.org.

Empfehlungen

Zentrale Empfehlung der Studie ist: Investor Relations-Abteilungen sollten ein Verständnis dafür entwickeln, wie die Digitalisierung ihre Arbeit nach aussen und innen vereinfachen und unterstützen kann. Indem Prozesse und Instrumente mithilfe von digitalen Tools effizienter gestaltet werden, können die notwendigen Ressourcen für strategische Aufgaben und die persönliche Interaktion mit den Zielgruppen geschaffen werden. Denn das Herzstück der Investor Relations wird, unabhängig von einer weiter zunehmenden Digitalisierung der Funktion, die persönliche Beziehungspflege bleiben.



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



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.

» 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

EQS.GROUP
webcast.eqs.com



STRATEGY COMMUNICATION

A missed opportunity?

Consistent and successful strategies are essential for any corporation. They determine the course and direction of business activities as well as the firms' purpose and its attractiveness for investors and stakeholders. The article outlines quality criteria for strategy communication and shows how listed companies in three global markets are performing in this field.

By Ansgar Zerfass and Karolin Köhler



PROF. DR. ANSGAR ZERFASS is Professor and Chair of Strategic Communication at the University of Leipzig, Germany, and Editor of the "International Journal of Strategic Communication", Routledge Publishers, USA.



KAROLIN KÖHLER works in the corporate communications department at Beiersdorf AG, a global market leader in skin care based in Hamburg, Germany. She holds a master's degree in communication management.

Stakeholders – especially from the financial community – often demand transparent and comprehensive insights into corporate strategies, business strategies, or even functional strategies. This helps investors and analysts to evaluate the company's course, which is often difficult to assess from the outside. Shareholders will only invest in listed corporations if they trust their future development. And this is strongly influenced by confidence in the communicated visions and plans.

Strategy communication is therefore of central importance for corporations. It contributes to the realization of strategies through messaging and listening on all channels, and this in turn helps to achieve organizational goals and serves value creation of the corporation. At the same time, a coherent story is helpful to gain legitimacy from stakeholders – i.e. the "licence to operate".

However, surprisingly little is known about the status quo of strategy communication in the professional field. A recent study by the University of Leipzig tried to close this gap. It has examined how companies communicate publicly about their strategies, and it has identified success factors for strategy communication on the web.

Corporate websites as an important source of information

Previous studies have shown that a large proportion of investors use online channels to learn about companies they may want to invest in. Especially corporate websites are often the first point of contact and allow communication managers to present the company as well as its visions and strategies in a varied, appealing, and recognizable way. More importantly, strategies can not only be explained, but also interpreted and framed in a suitable way.

Key findings of the benchmark study

The study used a content analysis to assess the practice of strategy communication on corporate websites of listed companies in Germany, the United Kingdom and the United States. The sample included the 20 companies with the highest annual turnover in each country, e.g. those listed in the DAX, FTSE 100 and Dow Jones Industrial Average. Surprisingly, some of the 60 largest listed companies in the three large industrial nations do not provide any information about their corporate strategy on their websites (13.3 percent). Another noteworthy result of the study is the different intensity of communication about different strategy levels (corporate strategies vs. business strategies vs. functional strategies). The relationship between these levels – thus the big picture, the strategic story – was rarely communicated well (by 19.2 percent).

Rank	Company	Country	Sub-score Content (max. 17)	Sub-score Online Design (max. 17)	Totalscore Benchmark (max. 34)
1	Volkswagen	Germany	15.50	13.66	29.16
2	Deutsche Post	Germany	15.50	12.83	28.33
3	Henkel	Germany	14.50	10.00	24.50
4	BP	UK	13.50	10.83	24.33
5	Continental	Germany	13.00	11.00	24.00

Ranking of strategy communication on corporate websites (score in points)

ABOUT THE STUDY

The study used a generic category model with 94 dimensions for the codebook to examine the thematic field in a comprehensive way. Descriptive and analytical statistics were used to evaluate the data. A benchmark analysis identified best practices. Key results have been made available in the paper "Communicating the Corporate Strategy: An International Benchmark Study in the United Kingdom, the United States and Germany" by Karolin Köhler and Ansgar Zerfass, to be presented at the Annual Congress of the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), Aarhus, Denmark, September 2018.

As a CCR corporate member, you can order the complete study about strategy communication on corporate websites by e-mail at info@corporate-reporting.com

Key takeaways for practitioners

The study has identified quality criteria for professional strategy communication based on findings from a review of the literature and previous studies. Those criteria were supplemented and expanded in the empirical research. As an overall result, 13 quality criteria can be derived for professional strategy communication on corporate websites.

Content quality criteria for professional strategy communication

- 1 High level of detail: communication about the strategy elements
 - Target hierarchies: vision, mission, objectives, and values
 - Strategy levels: corporate, business, and functional strategy
- 2 Linking strategic objectives with KPIs
- 3 Defining a time frame for the achievement of objectives
- 4 Derivation of the strategy from the business environment
- 5 Using a differentiated stakeholder approach
- 6 Personalization through CEO messages
- 7 Naming the strategy
- 8 Naming the strategy elements

Design quality criteria for professional online strategy communication

- 9 Connections among the strategy elements
 - Clear navigation structure
 - Presentation in one website area
- 10 Multimedia presentation
 - Use of pictures, videos, interactive graphics, strategy-related documents, etc.
- 11 Quick retrievability
- 12 Link to other topics
 - Use of hyperlinks
- 13 Link to social media apps and platforms

These quality criteria provide practitioners with a checklist for strategy communication on the web. Reviewing those dimensions as well as best practices helps to leverage the full potential of corporate communications from a business point of view.

SCHEINREDUKTION IM GESCHÄFTSBERICHT

Am Ziel vorbei!

Seit nunmehr über 30 Jahren ist der «Geschäftsbericht» weder gesetzlich kodifiziert, noch existiert eine allgemeingültige Definition des Begriffs Geschäftsbericht. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Geschäftsbericht ein Produkt der Unternehmenspraxis ist und sich sowohl seine Inhalte als auch seine Form aus ebendieser ableiten. Dabei hatte der Geschäftsbericht bislang den Status des Kernstücks bzw. Referenzmediums der gesamten Unternehmenspublizität. Zentrale Aufgabe des Geschäftsberichts ist es bis heute, Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensinternen und -externen abzubauen.

Von Tatjana Oberdörster

Die Funktionen, die ein Geschäftsbericht erfüllen soll, bestimmen dessen Inhalt. Zur Erfüllung bestehender, i.d.R. gesetzlicher Informationspflichten, umfasste der Geschäftsbericht bislang bspw. neben dem Bericht des Aufsichtsrats oder dem Corporate-Governance-Bericht vor allem Rechnungslegungsinformationen wie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht. Die primäre Adressatengruppe dieses «Finanzberichts» findet sich mit der Financial Community und privaten Anlegern vor allem auf dem Kapitalmarkt. In den vergangenen Jahren ist zu beobachten, dass sich der Adressatenkreis und mithin die Funktionen der Berichterstattung im Geschäftsbericht augenscheinlich verändert bzw. erweitert haben. Gestiegene Erwartungen von Regulatoren, Investoren und weiteren Stakeholdergruppen an die Berichterstattung von Unternehmen haben zu einem Mehr an Informationen im Geschäftsbericht geführt. Zu nennen sind hier vor allem geforderte sogenannte nichtfinanzielle Informationen, die typischerweise – indes nicht zwangsläufig – im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung verortet werden können, aber auch ausführlichste Image- bzw. Magazinstrecken. Während Unternehmen also auf den vermeintlich gestiegenen Informationsbedarf mit einem Mehr an Informationen im Geschäftsbericht reagieren, drängt sich zum einen die Frage auf, ob der Geschäftsbericht bewusst für einen erweiterten Adressatenkreis erstellt wird und ihm damit auch neue Funktionen zukommen. Zum anderen werden die Bemühungen, mehr Informationsbedarfe zu



PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER ist Professorin für Rechnungswesen an der Westfälischen Hochschule. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Reporting/Berichterstattung von kapitalmarktorientierten Unternehmen. Sie ist Mitinitiantin des im Jahr 2016 lancierten Round Table zur Unternehmensberichterstattung.

erfüllen, paradoxerweise von der immer lauter werdenden Kritik des Information Overload flankiert. Verschiedene Initiativen wie das Financial Streamlining, das Core & More-Konzept (Accountancy Europe), die Disclosure Initiative (IASB) oder der EU Fitness-Check zur öffentlichen Berichterstattung von Unternehmen konfrontieren Unternehmen mit dem Information Overload und tradierten Berichtsstrukturen und werfen u.a. die bekannten Fragen nach Relevanz, Wesentlichkeit und Entscheidungsnützlichkeit auf.

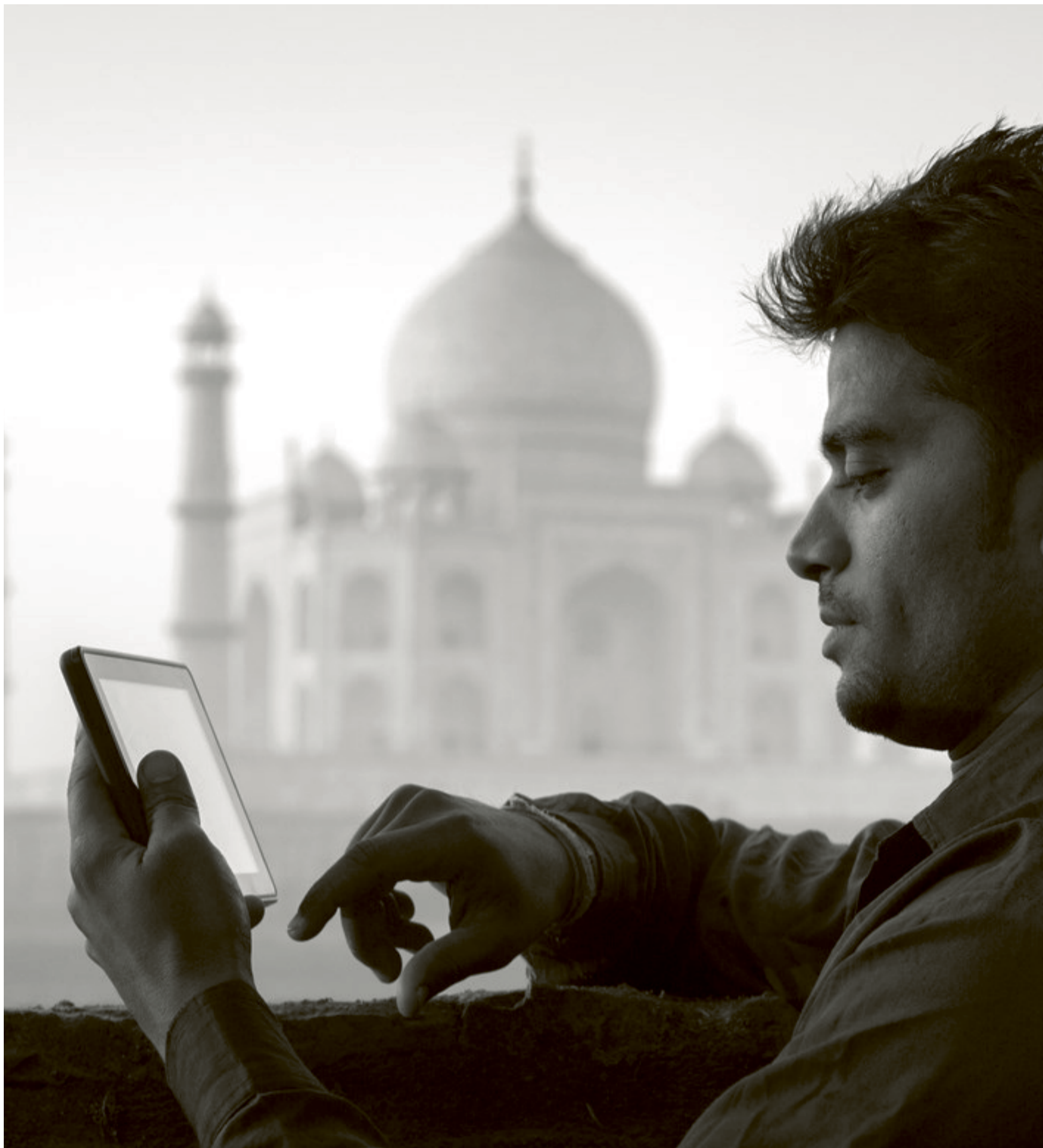
Die Schattenseiten von «Less is more»

Auf den ersten Blick begrüßenswert sind vor diesem Hintergrund die seit der Berichtssaison 2015 bzw. 2016 signifikant gekürzten Geschäftsberichte einzelner Prime Standard-Unternehmen. Dabei berufen sich diese Unternehmen u.a. auf die originären Zwecke des Konzernabschlusses und -lageberichts und rekurrieren auf das Ziel des Geschäftsberichts, entscheidungsrelevante Informationen zu liefern. Zweifelsohne ist es im Sinne eines jeden Lesers, Redundanzen im Geschäftsbericht zu vermeiden, Berichtsstrukturen zu überdenken oder aussagekräftigere Informationsgrafiken zu nutzen. Wenn allerdings die «Less is more»-Mentalität dazu führt, dass bspw. der Brief des Vorstandsvorsitzenden, Infor-

mationen über die Unternehmensstrategie oder nahezu sämtliche Informationsgrafiken nicht mehr im Geschäftsbericht, sondern im besten Fall an anderer Stelle publiziert werden, dann handelt es sich nach der hier vertretenen Auffassung um alles andere als um eine adressatengerechte Kapitalmarktkommunikation. Denn dass die klassischen Grenzen zwischen den verschiedenen Adressatengruppen mit ihren teils sicherlich divergierenden, teils aber auch mehr und mehr sich überlappenden Informationsbedarfen längst fließend bzw. gar nicht mehr existent sind, wird dabei gänzlich ausser Acht gelassen. Die Filterfunktion, die das Unternehmen einsetzt, um dem Zuviel an vermeintlich nicht Relevanten entgegenzuwirken, führt gleichzeitig zu einem Mangel an relevanten Informationen.

Der Geschäftsbericht als System

Unbestritten ist, dass Reporting adressatenorientiert bleiben muss. Anstatt allerdings unternehmensseitig Informationen zu filtern, sollte der Geschäftsbericht neu gedacht werden und mehr als System denn als geschlossenes Konstrukt, sei es als Printprodukt oder als reine Adaption im PDF, verstanden werden. Ein digitaler (html-)Geschäftsbericht, der die Inhalte bspw. mittels Hyperlinks sinnvoll miteinander verknüpft, ist dabei nur der Anfang. Durch künstliche Intelligenz, digitale Analysetools und eine damit einhergehende steigende Erwartungshaltung der Adressaten werden Unternehmen künftig nicht weniger, sondern immer mehr Informationen zur Verfügung stellen (müssen). Fragen danach, welchem Adressaten welche Informationen zur Verfügung gestellt werden, werden damit (endlich) obsolet.



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

War for Talents

80 offene Stellen – allein in der Schweiz, die schmerzlichsten für einen Versicherer im Bereich IT und Aussendienst. Überall fehlen die Spezialisten. Diese Diskrepanz erlebt die Baloise Group mit Hauptsitz in Basel nicht exklusiv, sie ist spürbar für Unternehmen weltweit. Es gibt mehr Jobs als Fachkräfte. Es herrscht Krieg am Arbeitsmarkt. Heutzutage bewirbst du dich als Firma beim Arbeitnehmer. Authentisch. Auffällig. Die Baloise hat das verstanden!

By Corinna Fröschke



CORINNA FRÖSCHKE
«Ich bin Berlinerin und 20 Jahre lang Journalistin gewesen, zuletzt im Sport. Hätte mir jemand prophezeit, dass ich in die Versicherungsbranche wechseln werde, ich hätte ihn für verrückt erklärt. Aber der Cultural Fit, die Baloise-Strategie und ein gelungenes Recruiting haben mich infiziert.»

Die Mission ist klar: Bis 2021 wollen wir unter die 10% der besten Branchenarbeitgeber. Aber wie gelingt uns das? Mit dem festen Glauben an unsere «Simply Safe»-Strategie. Wir sind echt. Wir sind spürbar. Wir sind menschlich. Einfache Sicherheit in unsicheren Zeiten als Ursprung all unserer Gedanken. Auf die Arbeitswelt bezogen heisst das: Wir fördern unsere Mitarbeitenden, wir schaffen eine Atmosphäre, in der verschiedene Talente mündig mitgestalten, auf Augenhöhe diskutieren und eigenverantwortlich ihre Entwicklung vorantreiben. All das ist Nährboden für besondere Ideen sowie deren Wachstum, und es ist die Basis, um Kun-

Wir bewerben uns
beim Arbeitnehmer.
So ist das.

den zu begeistern. Das fühlt sich gut an. Der Weg heisst Veränderung und er ist mehr und mehr gelebte Baloise-Kultur.

Nun raus mit diesem Binnengefühl! Ab an die Bewerberfront. Wir zeigen uns so, wie wir sind, und gewinnen damit Sympathien. Das ist keine Berechnung. Das sind ehrlich gewonnene Emotionen. Eines ist so simpel wie sicher: Ein Video sagt mehr als tausend Worte. Deshalb setzen wir es in Stellenanzeigen ein. «Gestatten? Wir sind Timm, Sandra und Michelle und wir suchen dich als Content Specialist im Talent Acquisition Team der Baloise.» Ein Jahr ist das her, dass ich diese Videoanzeige fand. Drei junge Typen auf einem Sofa, super authentisch, jumpcutmässig

geschnitten, eine witzige Musik und ich wollte diese Stelle. «Ein Motivationsschreiben brauchen wir nicht. Schick uns einen Text, damit wir sehen, wie sehr du fürs Schreiben brennst.» Halleluja, die Welt kann so einfach sein. Nie habe ich begeisterter eine Bewerbung abgeschickt. Und am nächsten Tag? Die Bestätigung. Persönlich. Individuell. Und deshalb mitten ins Herz. Keine automatisierte E-Mail schafft das. Im Baloise Talent Acquisition arbeiten wir daran, diese einfachen – so wirksamen – Umgangsformen zu Standards unserer Candidate Experience zu machen. Wir sind auf dem Weg dorthin und das Bewerber-Feedback ist pure Motivation. «Ich muss Ihnen zu der umwerfenden Idee und dem sympathischen Team gratulieren. Für mich unerreichbar lebendig, witzig und gleichzeitig sehr professionell.»

Nun kann nicht aus jedem Inserat ein Video entstehen. Es gibt zu viele freie Stellen, aber auch ein Text lässt sich so gestalten, dass er sich abhebt. Warum nicht mal die freie Stelle als Brief formulieren? «Lieber Neuling, wie wärs mit uns beiden?» Warum nicht eine Infografik gestalten?

Auch Teamfotos der künftigen Kollegen haben einen solchen Impact auf Bewerber. Das kann jeder einmal an sich testen. Es macht etwas mit Menschen, wenn sie Gesichter zu einem neuen Job sehen. Und nehmen wir den Inseratstext an sich: Aus «Sie» wird «Du». Aus Distanz wird Nähe. Geschriebene Sprache, so wie Menschen wirklich miteinander reden. Direkt. Offenherzig. Vielleicht verletzlich. Eben echt. Keine Firma ist so glattgebügelt und blütenrein, wie Werbefilme es vermitteln wollen. Wir haben Stärken und Schwächen. Wir sind, wer wir sind. Authentizität zahlt sich aus. Der Bewerber spürt Aufrichtigkeit und dankt es. «Ich finde es stark, wie Sie das Inserat aufgesetzt haben, diese unverkrampte und ehrliche Art hat mich sehr angesprochen.»

Was braucht eine Stellenanzeige wirklich? Reduktion schafft Übersicht, ein mutiges Design generiert Aufmerksamkeit. Darum geht es: sich abheben, anders sein, auffallen – auf der Jagd nach Talenten. Jede Annonce ist ein Experiment und die Baloise testet weiter – jüngst mit einem Inserat für Grafiker/-innen – nur in Bildern.

UNI-ABSOLVENTEN

WANTED!

CUSTOMER SERVICE / ITALIAN DESK 80-100%

WAS DICH ERWARTET

- ★ Flache Hierarchien
- ★ Vier Kolleginnen und 1 Alexander
- ★ Nur 2 Stunden von Innsbruck weg
- ★ Intern. Arbeitsumfeld (De, At, It & CH)
- ★ Versicherungs- & Bankgeschäft
- ★ Italien - Dein Markt
- ★ Sales Support von A bis Z
- ★ Interaktion mit Banken & Vermögensverwaltern
- ★ Abwicklung von Lebens- & Rentenversicherungen

WAS WIR ERWARTEN

- 🎓 Abgeschlossenes Studium (z.B. Wirtschaft)
- 🇮🇹 Perfektes Italienisch neben Deutsch
- ⚡ Auf Zack & Freude an Herausforderungen

WAS DU BEKOMMST

- ♥️ Wertschätzendes Team! Ohne Scheiss
- 👤 Du übernimmst Verantwortung und bringst dich ein
- 📁 Netzwerk und Fachwissen in Banking & Insurance
- 🕒 Flexible Arbeitszeit! Du bestimmst deine Worklife Balance



«Hi, wir sind's! Kommst du zu uns?» Die Baloise sucht neue Mitarbeitende via Video.
#sosindwir
<https://bit.ly/2wkREt6>

SO IS HOW IT'S USED

XBRL Data Is Evolving

The CFA Institute publication, *Data and Technology: How Information Is Consumed in The New Age* addresses the consumption of structured data. Long heralded as a boon to analysts and investors alike, structured data is now fulfilling this promise. In this paper we look at which data are available and how data are being consumed. Further, we refute the claim by some that the data are not being used.

By Mohini Singh

COMPETENCE CENTER XBRL.CH

XBRL.CH is an association that promotes the utilization of XBRL on a national and international level. Sabine Prodan, Head of Business Development at MDD, and Prof. Dr. Marco Passardi, Lucerne University of Applied Sciences and Arts, are co-presidents. Initiated by MDD, the association has been working on setting up an XBRL competence centre since June 2018. The aim is to disseminate the topic of XBRL to all potential stakeholder groups, to promote a positive image and to interlink the individual stakeholder groups in order to create a basis on which innovative solutions with XBRL are developed and used in Switzerland.

For more information contact Sabine Prodan at www.xbrl.ch

Consumption of Regulatory Filings

Regulators, such as the US Securities and Exchange Commission (SEC), currently have adopted, and as of 2020, the European Securities and Markets Authority will adopt, rules requiring companies to provide financial statement information in an interactive format i.e., using eXtensible business reporting language (XBRL), a global digital standard for exchanging business information.

The SEC Financial Statement and Notes Data Sets provide the text and detailed numeric information that offer investors a trove of useful data points. For analysis, the website has some useful tools that, for example, allow text and numeric searches across multiple filings, freeing users from the need to search one filing at a time and aggregate their findings. Analysts can also download these files into Excel for financial analysis.

The sheer amount of information contained in the 1.5 billion pages of documents filed each year beckons the application of artificial intelligence (AI). The pervasive incidence of document downloads by “bots” – about 85% of the time – speaks to the desire of investors and analysts to apply AI in their work. For now, however, data quality issues do exist. Examples of data issues include incorrect use of negative values, incorrect fiscal years, and incorrect or inconsistent tagging/structuring.

Data providers

Various data providers are building increasingly advanced consumption tools. Data providers have explained how they pull the data from XBRL filings, normalize and clean it from the aforementioned errors, and present it to users in a manner that allows easy access and immediate analysis as well as the ability to export it into an Excel spreadsheet.

A great deal of textual information in a regulatory filing also can be presented in a structured manner and more easily consumed by investors. These data providers build upon the XBRL technology to further tag and improve the readability and usability of financial documents, for example by tagging non-GAAP information, items such as product warranty accruals; the management discussion and analysis (MD&A); earnings releases; regulatory comment letters; and environmental, social, and governance (ESG) data.

Data providers build these tools to meet user demand for greater structuring of information. Structuring the earnings release, for example, allows users to export data from the earnings release directly into documents or into an Excel-based financial model. Users then can perform side-by-side comparisons of preliminary income statements against previously reported numbers, without having to manually input the data. This simplifies the process for financial analysts and reduces errors and the time

spent pulling information manually for multiple companies. Analysts, for example, might also want to see whether similar companies have received regulatory comment letters and how to avoid the same pitfalls. Other investors might want to review the MD&A of a given company – for example Facebook – to identify the number of active users or apply machine learning to block-tagged text to identify early adopters of the new revenue recognition standard.

Because of the analytical power and flexibility structured data offers, some regulators are mandating that structuring be extended. Recently, the Netherlands has required companies to file XBRL-based annual reports with an accompanying electronically signed XBRL-formatted auditor’s opinion.

Illustrations

Here we present an example of how an investor or analyst might analyze revenue under the new revenue recognition standard. In this example we show how the CalcBench platform allows users to systematically retrieve information with just a few mouse clicks. Suppose an analyst wants to know how the numbers have been affected by a change in the revenue recognition policy by comparing Microsoft’s Income Statement from the first quarter of calendar year 2018 (fiscal 3Q for Microsoft) to the originally filed statement from the first quarter of calendar year 2017.

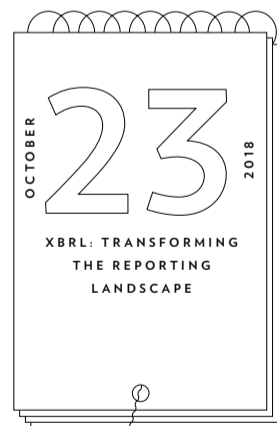
All one has to do is enter Microsoft’s ticker symbol, select the income statement, the period, and “as originally reported” and out pops the information. Microsoft’s originally filed numbers in April 2017 was product revenue of \$13.391 billion and service revenue of \$8.699 billion. Switch off the “as originally reported” button and the revised numbers under the newly adopted revenue recognition rules for product revenue from one year ago is now \$14.513 billion—a difference of \$1.122 billion. The impact to diluted EPS was roughly \$0.09 per share. This case study shows the power that derives from structured data. Users save time, money and increase the power of the inferences they can make, which is the value information is designed to deliver.

Conclusion

In sum, XBRL is useful because it provides analysts with a fully searchable database of line-item details from regulatory filings. The information is available for searching, analyzing, and comparing over time and across companies. This is the information that investors have always sought. But now, thanks to greater incidence and sophistication of structured data, and the proliferation of tools to leverage its power, investors and analysts are now finally getting what they want.



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



Powered by MDD

Mohini Singh, CFA Institute, will shed light on topics that matter in financial reporting. The workshop will also deal with data assessment and provide a practitioner’s view.

More information on www.corporate-reporting.com/kalender

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

A PATH TO BETTER BUSINESS

The world is changing. Businesses face new and emerging risks related to resource scarcity, climate change, poverty, hunger, inequality, instability and more. The good news is, we're in a better position to address these issues than ever before.

By Rodney Irwin



PROF. DR RODNEY IRWIN is Managing Director of Redefining Value and Education at WBCSD, a Fellow of the Institute of Chartered Accountants in Ireland, a Certified Fraud examiner, a Certified Compliance and Ethics Professional and a Specialist member of the Institute of Risk Management UK.

The Sustainable Development Goals (SDGs) offer a clear and comprehensive agenda for global development towards 2030, representing an unprecedented opportunity to put society on a truly sustainable pathway. Put simply, the SDGs signal the need for a deep change in the way our economies work, and in the way our energy, mobility, urbanization, food and social systems contribute to planetary and societal well-being. Business has a clear role to play in stepping up and taking the lead in achieving the SDGs and building a better future. But why, and how?

As much as the SDGs need business, long-term business success also hinges on the SDGs. The Business & Sustainable Development Commission, led by over 30 business and civil society leaders, mapped the economic prize potentially available to business if the SDGs are achieved. Its Better Business, Better World report points to market opportunities of at least USD \$12 trillion a year that could be unlocked by 2030.

Put simply, achieving the SDGs isn't just about "doing what's right", it's about excelling at business

Recent research suggests that "business solutions aligned with the SDGs enable companies to better manage their risks, anticipate consumer demand, build positions in growth markets, secure access to needed resources and strengthen their supply chains." In other words, companies who have a clear understanding of their SDG interactions and impacts will ultimately be better placed to unlock market opportunities, consolidate an enduring licence to operate and manage operational and regulatory risks on the path to 2030.

How does this translate into day-to-day business practices?

New work from the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is an excellent example. Earlier this year, the two organizations released a draft guidance for Applying Enterprise Risk Management to Environ-

mental, Social and Governance-(ESG-)related risks. The guide aims to help organizations worldwide respond to the increasing prevalence and severity of ESG-related risks, ranging from extreme weather events to product safety recalls.

The COSO Framework for Enterprise Risk Management is the most commonly cited framework by multinationals, so supplementing it with steps for understanding and managing ESG risks is a significant step forward. This is one way for business to progress towards the SDGs. If the SDGs are a lens for understanding global risks and opportunities, the COSO framework for applying enterprise risk management to ESG issues will help business integrate and manage new risks at the everyday business level. Forward-thinking companies understand that when businesses, investors and other organizations fully understand their risks – including those related to the SDGs – they have the power to make better decisions and improve their risk management profiles. All of this translates into more successful business.

In short, the SDGs are an opportunity to help drive positive change at the global level, while enterprise risk management is a chance to improve corporate governance to have a massive sustainability impact.

Sustainability is not a department, report or job title – it's the end result of a strategy that understands its relationship to nature and society, and accurately manages its risks and opportunities.

Better management of ESG risks will ultimately change the way we make decisions and govern our companies, integrating all impacts and benefits for business, people, and planet. Why not get started today?

ADDITIONAL INFORMATION

The CEO Guide to the SDGs sets out clear actions that CEOs can take to begin to align their organizations with the SDGs and plot a course towards unlocking the value they represent.

<https://bit.ly/2OAdRLf>

The draft guidance for Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-(ESG-)related risks aims to help organizations respond to the increasing prevalence of ESG-related risks.

<https://bit.ly/2BTHchn>

IMPRESSUM

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

HERAUSGEBER Reto Schneider

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT Joey Bangarter, Helen Gloor, Benjamin Kaltwasser, 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

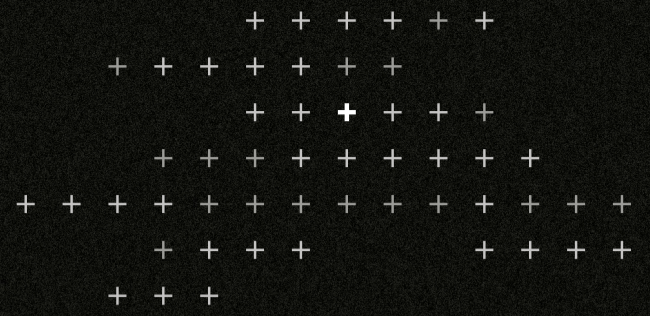
PRODUKTION Neidhart + Schön Group AG, www.nsgroup.ch

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



Was wäre, wenn Ihr Geschäftsbericht mehr Geld einbringt, als er kostet?

Innovationen entstehen, wenn vermeintliche Tatsachen in Frage gestellt werden. Zum Beispiel jene, dass der Geschäftsbericht viel kostet und kein Geld einbringt.

Sprechen Sie mit uns über unsere Methode. Sie bietet überraschende, wirkungsvolle Geschäftsberichts-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