

The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPIOSIUMS

THEMA Der WWF und die Unternehmen: Mehr Bewegung bitte! → Seite 4

POINTIERT ERKLÄRT Integrated reporting – in search of real value → Seite 9

Zurich-Ziffern und -Zahlen 5
Das Symposium: Firmenmitglieder im «Clouds» 10
Neue Trends: Fokus auf das Wesentliche 12
Shitstorms als Kommunikationskrisen 19



Illustration: Rahel Eisenring

STAKEHOLDER-ENGAGEMENT

Interview mit Sybil Anwander, Coop

Coop setzt sich schon lange intensiv und strategisch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander. Seit ein paar Jahren lädt Coop Stakeholder zu einem formalisierten Dialog ein. Dies aus der

Überzeugung, dass nur ein nachhaltig wirtschaftendes, langfristig orientiertes Unternehmen Erfolg haben kann.

→ Seite 2

IM INTERVIEW



Smart annual reports

Outstanding annual reports hail from Colombo, Sri Lanka. The founder of the agency *Smart Media The Annual Report Company* takes time out to speak with *Reporting Times* editors about the rationale and successes.

→ Seite 16



Menschliches Denken spielt sich in Form von Geschichten ab.



Robert J. Shiller und George A. Akerlof, Nobelpreisträger

HOW COMPANIES MANAGE REPUTATION

79%

agree that we now live in a Reputation Economy. 20% say their company is ready to compete in it.

Source: reputationinstitute.com; 2013 Annual Reputation Leaders' Survey

→ Die Welt in Zahlen, Seite 7

EDITORIAL

Welche Geschichte passt?

Heute werden weniger als 20% des Wertes einer Unternehmung in deren Finanzbericht abgebildet. Die Buchführung sagt zudem wenig darüber aus, wie ein Unternehmen die wertvollen natürlichen und menschlichen Ressourcen schonend nutzen will, um Wert zu schaffen. Gleichwohl ist die Unternehmensberichterstattung für eine grosse Mehrheit der Unternehmungen noch immer ganz klassisch ein mehr oder weniger ausführlicher Kommentar zur Jahresrechnung. Der Grund dafür: «Das Finanzwesen steuert die moderne Gesellschaft» (Robert J. Shiller, Nobelpreisträger 2013). Und weil grosse institutionelle Anleger heute an den Finanzmärkten den Takt vorgeben, steht dort die kurzfristige Performance im Vordergrund. Daran wird sich nicht so schnell etwas ändern. In einer aktuellen Umfrage des Reputation Instituts bei CEOs, CMOs und CCOs sagten 79% der Befragten, dass wir in einer Reputationswirtschaft leben, einer Wirtschaft, wo es mehr darauf ankommt, wer du bist als was du produzierst. Um an Reputation zu gewinnen, werden die Unternehmen stimmige Geschichten über die Grundprinzipien des Geschäftsmodells erzählen, die aufzeigen, wie die Organisation langfristig und nachhaltig Wert schaffen will. Das mag für die kurzfristig orientierten Akteure an den Finanzmärkte vielleicht zweitrangig sein. Für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit um Talente, Kapital und Kunden ist es aber ausschlaggebend.

Daniel Zehntner, Initiant
Geschäftsberichte-Symposium

COOP: ECHTER DIALOG MIT DEN STAKEHOLDERN

Interview mit Sibyl Anwander,
Leiterin Nachhaltigkeit/Wirtschaftspolitik

Coop setzt sich schon seit 20 Jahren intensiv und strategisch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander. Stecken dahinter weltanschauliche Gründe der Führung oder rechnet sich dieses Engagement auch?

Als Konsumgenossenschaft ist Coop seit fast 150 Jahren ihren 2,9 Mio. Mitgliedern statutarisch verpflichtet, Güter des täglichen Bedarfs kostengünstig und nachhaltig zu beschaffen. Wir sind aber auch überzeugt, dass letztendlich nur ein nachhaltig wirtschaftendes, langfristig orientiertes Unternehmen Erfolg haben kann – und Coop soll es doch noch lange geben!

Coop ist eine Genossenschaft – im Unterschied zu Migros mit Wurzeln in der Arbeiterbewegung. Wirkt sich die Herkunft auf die Art des institutionalisierten Austauschs mit den Anspruchsgruppen aus?

Coop war lange Zeit stark mit der sozialdemokratischen Bewegung verbunden – 1983 wurde der damalige Finanzchef von Coop, Otto Stich, sogar zum Bundesrat gewählt. In der heutigen Zeit ist eine solche parteipolitische Bindung nicht mehr denkbar. Dennoch führt Coop seit Langem einen sehr konstruktiven Dialog mit allen grossen Gewerkschaften – aber auch mit den Konsumentenorganisationen, mit bäuerlichen Organisationen oder mit dem Gewerbeverband. In jüngster Zeit ist der Dialog mit national und international tätigen Organisationen aus dem Bereich Umweltschutz, Entwicklungszusammenarbeit und Menschenrechte klar wichtiger geworden. Gerade im Bereich der globalen Beschaffung gibt es Herausforderungen, die wir nicht alleine angehen können.

Welche strategische Bedeutung hat der Stakeholderdialog heute für Coop?

Wir leben in einem Zeitalter, in der sich Probleme nicht verstecken lassen – auch wenn sie weit weg auftreten, wie die Abholzung der Tropenwä-

der, oder wenn sie für uns noch nicht unmittelbar spürbar sind, wie der Klimawandel. Deshalb lohnt es sich, sich frühzeitig mit diesen Themen zu beschäftigen, den eigenen Beitrag dazu einzuschätzen und vor allem mit geeigneten Partnern nach Lösungen zu suchen. Coop geht aufkommende Themen stets proaktiv und lösungsorientiert an – der Dialog mit den Stakeholdern hilft uns bei der Gewichtung der Problemstellung und ermöglicht den Zugang zu Expertenwissen. So hat uns die inzwischen 20-jährige Partnerschaft mit der Biosuisse zu Glaubwürdigkeit, aber auch zu hoher Kompetenz im Bioangebot verholpen. Durch die jahrelange Zusammenarbeit mit dem WWF konnten wir das ganze Fischsortiment bewerten und schrittweise auf nachhaltige Quellen umstellen.

In Ihrer Veröffentlichung zum Stakeholderdialog 2012 (www.coop.ch/stakeholderdialog) werden rund 100 verschiedene Organisationen aufgeführt, deren Anliegen Sie aufnehmen und teilweise in Massnahmen umsetzen. Wie bestimmen Sie, welche Stakeholder relevant sind und einbezogen werden sollen? Und wie wird dieser Dialog gemanagt?

Coop ist natürlich wegen ihrer Grösse, ihrer glaubwürdigen Umsetzung und letztlich auch wegen ihrer Fairness im Umgang mit Partnerorganisationen eine begehrte Partnerin für vielerlei Anliegen. Bei der Auswahl der Partner zählen Kompetenz in relevanten Themen, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, eine gewisse Grösse und Ausstrahlung sowie die Bereitschaft, die wirtschaftlichen Restriktionen eines Detailhandelsunternehmens zu verstehen. Mit vielen Organisationen und Stakeholder führt Coop über viele Jahre einen konstruktiven Dialog. Letztlich zählt aber, was in konkreten Projekten umgesetzt und was kommunikativ vermittelt werden kann. Ein formales und taktisches Stakeholdermanagement kennt Coop jedoch nicht.

Mit dem Stakeholderforum verfügen Sie über eine ungewöhnliche Methode des direkten Einbezugs. Wie funktioniert das Forum? Welche Vorteile hat diese Methode?

Seit ein paar Jahren laden wir Vertreterinnen und Vertreter von über 50 Stakeholdern zu einem formalisierten Dialog ein. Dabei geht es vor allem darum, die vielfältigen und zum Teil partikulären Anliegen und Themen zu gewichten und zu priorisieren. In Arbeitsgruppen erarbeiten die Stakeholder konkrete Vorschläge für Zielsetzungen und Massnahmen und diskutieren Umsetzbarkeit und Priorität. Dieses Vorgehen ermöglicht letztlich auch den Stakeholdern, gemeinsame Anliegen und Zielkonflikte zu erkennen. Zudem findet ein Austausch über mögliche Umsetzungsmassnahmen

oder Ausland bekannt? Welche Voraussetzungen müssten dafür gegeben sein?

Sicher ist ein formalisiertes Stakeholder-Forum auch für grössere börsenkotierte Unternehmen eine gute Form, mit verschiedenen, auch kritischen Stakeholdern ins Gespräch zu kommen. Es hilft das gegenseitige Verständnis zu entwickeln, welche Themen wichtig und vom Unternehmen direkt beeinflussbar sind, welche Priorität einzelnen Problemen bei insgesamt beschränkten Ressourcen zukommt und wie allenfalls gemeinsam auf weitere, möglicherweise einflussreichere Akteure Einfluss genommen werden kann. Und sicher fördert ein transparenter Dialog die Suche nach umsetzbaren Lösungen. Wichtig erscheint mir die Begrenzung der Teilnehmer auf eine Grösse, die

Coop ist bekannt für die sehr umfassende integrierte Berichterstattung. Der Geschäftsbericht und der Nachhaltigkeitsbericht werden zusammen in einer Mappe publiziert. Die beiden Berichte haben zusammen einen stolzen Umfang von über 150 Seiten. Mehr Information heisst ja nicht, dass die Transparenz zunimmt. Werden die Berichte gelesen? Bekommen Sie Feedback?

Und dabei könnte er noch weit dicker sein! In der Tat müssen wir viele spannende Projekte und Erfolgsmeldungen weglassen, beziehungsweise wir verweisen auf die Berichterstattung im Internet. Der Nachhaltigkeitsbericht ist ja auch nur eine Form der Kommunikation über die Nachhaltigkeitsanstrengungen von Coop. Noch wichtiger sind die vielen Berichte jede Woche in der Coop Zeitung – der schweizweit am meisten gelesenen Zeitung! Und auch in Drittmedien wird über das Engagement von Coop berichtet.

Und doch – der Nachhaltigkeitsbericht wird sehr wohl gelesen und wir bekommen immer wieder gutes Feedback von internen und externen Lesern. Aber es ist uns bewusst, dass wir uns immer wieder neu bemühen müssen, Transparenz zu schaffen und unser Engagement messbar zu kommunizieren.

Beabsichtigen Sie einen Ausbau oder Umbau der Berichterstattung?

Seit 2011 gehört die Transgourmet zur Coop-Gruppe mit Abholgrosshandel und Belieferservice in sechs europäischen Ländern. Darüber hinaus hat Coop auch eigene Produktionsbetriebe. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung betrifft also nicht mehr nur das Detailhandelsgeschäft in der Schweiz, sondern das Engagement der ganzen Gruppe. Da erhalten strategische Ansätze und strukturierte Daten grösseres Gewicht. Für die Beschreibung einzelner Projekte verweisen wir vermehrt auf das Internet.

Das Stakeholderforum ist Teil eines umfassenderen Dialogs – etwa mit Gewerkschaften, Bauern oder mit den Konsumentenorganisationen.

statt – wir sind immer wieder überrascht, wie wenig längst eingeführte Massnahmen bei unseren Gesprächspartnern bekannt sind. Der Austausch fördert das Verständnis dafür, dass Coop als sehr vielseitiges Unternehmen mit beschränkten finanziellen und zeitlichen Ressourcen nicht alle Probleme gleichzeitig lösen kann. Die Ergebnisse der Stakeholderforen fliessen ausserdem in die Unternehmensziele ein. Über die Umsetzung wird transparent im Folgejahr berichtet. Dies zeigt, dass wir die Anregungen der Stakeholder sehr ernst nehmen.

Wie fliessen die Resultate in die strategischen Entscheide ein? Haben Sie konkrete Beispiele dafür, wie sich dieser Einbezug von Anspruchsgruppen in Ihrer Dienstleistung auswirkt?

Eine Anregung aus dem Stakeholderforum betraf den Wunsch nach Velo-Hauslieferdiensten. Diese Anregung wurde aufgenommen, in Pilotprojekten erprobt und wird nun breit und erst noch unternehmensübergreifend umgesetzt – Coop hat angeregt, dass auch andere Detailhändler Mitglied des neuen schweizweit tätigen Vereins «Velo-Lieferdienste Schweiz» werden, damit dieser Dienst in nunmehr 21 Städten effizient angeboten werden kann.

Wir haben auch gemerkt, wie wichtig Informationen zu den Produkten und zu einem nachhaltigen Lebensstil sind – so helfen die Ökotipps des WWF in unseren Bau+Hobby-Märkten, nachhaltige Einkaufs- und Konsumentscheide zu fällen.

Auch Vorschläge zu Mehrjahreszielen Nachhaltigkeit und die Bilanzierung ihrer Umsetzung sind Themen unserer Stakeholderforen. Diese Ergebnisse fliessen direkt in die Erarbeitung der Nachhaltigkeitszielsetzung von Coop ein und haben daher eine strategische Bedeutung.

Wie fliessen die Resultate aus dem Forum in die Berichterstattung ein?

Die Resultate fliessen eher indirekt in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein, nämlich bei der Darstellung der Mehrjahresziele Nachhaltigkeit und deren Umsetzung. Zudem ist das Stakeholderforum nur ein Teil eines umfassenderen Dialogs – etwa mit den Gewerkschaften über Löhne und Arbeitsbedingungen, mit den Bauern über Lieferkonditionen, Marktentwicklung oder Qualitätsförderung oder mit den Konsumentenorganisationen über Produktinformationen, Ernährungsfragen oder Garantiefrieten.

Wäre das auch eine Methode für börsenkotierte Unternehmungen? Sind Ihnen Beispiele im In-

einen direkten Dialog ermöglicht und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausreichend Gelegenheit lässt, ihre Ideen zu entwickeln und einzubringen. Kompetente Ansprechpartner des Unternehmens, die den Stakeholdern in einem gewissen Umfang eine direkte Rückmeldung geben können, beleben den Dialog ungenie.

Wenn Sie einen Blick in die Zukunft werfen: Wie wird sich der Dialog mit den Anspruchsgruppen in der Wirtschaft ganz allgemein entwickeln? Wie wird er bei Coop sein?

Der Anspruch der Gesellschaft und der Politik nach mehr Transparenz, aber auch mehr Verantwortung der Unternehmen für ihre wirtschaftlichen Aktivitäten wird zunehmen. Die UNO hat die sogenannten Ruggie-Leitsätze verabschiedet, die festlegen, dass Unternehmen – zusammen mit dem Staat und der Zivilgesellschaft – verpflichtet sind, bei allen ihren Tätigkeiten weltweit die Menschenrechte einzuhalten. Oder in der EU und in vielen ihrer Mitgliedsländer wird das Verständnis gesetzlich verankert, dass ein Unternehmen für alle ökologischen und sozialen Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit verantwortlich ist. Die Übernahme dieser Verantwortung wird immer stärker von den Stakeholdern eingefordert werden. Daher müssen schon heute die Voraussetzungen für einen offenen und vertrauensvollen Dialog geschaffen werden, in dem auch mal Wissenslücken, Spannungsfelder oder Umsetzungsprobleme angesprochen werden können.

Warum spielen heute die Social Media im Dialog mit den Anspruchsgruppen bei Coop keine Rolle?

Für uns ist das direkte Gespräch zentral – unsere Kundinnen und Kunden können sich an den Konsumentendienst wenden, der jedes Jahr weit über 100 000 Anfragen beantwortet, oder wir hören ihre Wünsche und Anregungen auch im Rahmen von Kundenforen. Wir engagieren uns in der Schweiz und international in Branchenverbänden. Wir unterstützen über den Coop Fonds für Nachhaltigkeit mit 15 Mio. Franken pro Jahr zurzeit über 60 Projekte zur Förderung des nachhaltigen Konsums. Das ermöglicht unzählige direkte Kontakte entlang der gesamten Wertschöpfungsketten.

Aber wir sind uns bewusst, dass in Social Media in sehr kurzer Zeit Stimmung für oder gegen etwas gemacht werden kann, und müssten im Ernstfall rasch und kompetent darauf reagieren können.

SIBYL ANWANDER Sibyl Anwander hat an der ETH Zürich Agronomie studiert und im Bereich Agrarwirtschaft promoviert. Nach über zehn Jahren Forschungs- und Lehrtätigkeit im Institut für Agrarwirtschaft an der ETH hat sie 2001 die Verantwortung für den Bereich Wirtschaftspolitik bei Coop übernommen und beschäftigt sich mit Fragen von Agrarpolitik über Lebensmittelrecht und Produktsicherheitsgesetz, Umwelt- und Energiegesetzgebung bis hin zu Fragen der Wettbewerbs-, Handels- und Verkehrspolitik.

Seit 2004 ist sie zudem Leiterin Nachhaltigkeit und steht dem direktionsübergreifenden Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit vor, der direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist. Unter der Leitung von Frau Anwander wurde 2005 der erste Nachhaltigkeitsbericht von Coop erstellt und ist auch die Energie- und Klimavision entstanden, wonach Coop bis 2023 in den von ihr direkt beeinflussbaren Bereichen CO₂-neutral werden will. Nachhaltigkeit ist heute bei Coop vollständig integriert in interne Prozesse wie Zielsetzungen, Erfolgsbeteiligung oder Balanced Scorecard. Coop fördert nachhaltige Projekte zur Steigerung des nachhaltigen Konsums mit jährlich 15 Mio. Franken über den Coop Fonds für Nachhaltigkeit. Den grössten Einfluss hat Coop über die Reduktion der Umweltbelastung entlang der Wertschöpfungskette und durch eine positive Beeinflussung des Konsums mit täglich einer Million Kunden.

Frau Anwander vertritt Coop in verschiedenen nationalen und internationalen Fachgremien. So ist sie seit 2011 Leiterin des Steering Committees, des operativen Führungsgremiums, der Business Social Compliance Initiative, der inzwischen über 1250 Handelsunternehmen in Europa und Übersee angehören.

Frau Anwander lebt in Basel und ist Mutter dreier erwachsener Kinder.

Der WWF und die Unternehmen: Mehr Bewegung bitte!

Der WWF versteht sich als Herausforderer von Unternehmen – und begrüsst sie als seine Partner. Unternehmen sollen Umweltprobleme lösen, statt sie zu verursachen. Der Anspruch des WWF ist Bewegung im Grossen. Er hilft ziehen – und übt notfalls Druck aus.

Unternehmen sollen Gewinne erzielen. Schön und gut. Doch wie grosse Schäden sind dabei zulässig? Denn trotz Nachhaltigkeitsberichten oder hübschen Kapiteln zu Corporate Social Responsibility im Geschäftsbericht liegt der weltweite ökologische Fussabdruck heute bei 1,5 Planeten: Das heisst, wir Menschen verbrauchen jährlich 50 Prozent mehr Ressourcen, als der Planet uns zur Verfügung stellen kann (Global Footprint Network/WWF, 2013).

Daran trägt auch die Wirtschaft eine Mitverantwortung. Rund ein Drittel des weltweiten CO₂-Ausstosses geht auf ihre Kappe (Ecofys, 2013), und die Umweltschäden sind rund um den Erdball gross. Firmen kommt deshalb eine grosse Verantwortung für eine nachhaltigere Wirtschaft zu. Dabei kann es heute nicht mehr nur darum gehen, die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu verkleinern oder gar auf null zu senken. Unternehmen müssen mit ihrer Tätigkeit positive Auswirkungen auf Natur und Menschen auslösen. Wir können Wohlstand generieren, ohne immer mehr Güter zu verbrauchen. Ein Beispiel: Heute gibt es Wohnhäuser, die Energie produzieren, selber kaum welche brauchen und den Überschuss ins Netz einspeisen – und erst noch Lebensraum für seltene Bienenarten bieten.

Ansprüche formulieren

Der WWF fordert deshalb von den Unternehmen, über die Quartalszahlen hinauszudenken und einen relevanten Beitrag zur Zukunftsgestaltung der gesamten Gesellschaft zu leisten. Ganz gemäss der WWF-Vision: die Umweltzerstörung zu stoppen und eine Zukunft zu gestalten, in der Mensch und Natur in Harmonie miteinander leben. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es auch die Wirtschaft. Dabei geht es um radikale Veränderung im Grossen anstelle von Optimierungen im Kleinen. Hier fünf zentrale Faktoren auf dem Weg dazu:

1. **Hohe Ambitionen:** Ein Unternehmen muss ehrlich sein und genau wissen, wo seine Tätigkeit die grösste positive oder negative Wirkung auf die Umwelt hat. Studien zeigen, dass beispielsweise der Fussabdruck der Investitionen einer Bank jenen ihres eigenen Betriebs (Energie- und Papierkonsum, Reisen usw.) um das Hundertfache übertrifft.
2. **Skalierbarkeit:** Lösungen müssen beliebig ausbaubar oder von anderen Unternehmen kopiert werden können.
3. **Innovation:** Nachhaltigkeit ist ein Innovationstreiber. Unternehmen, die sich die beiden ersten Punkte zu Herzen nehmen und nach skalierbaren Lösungen für eine Reduktion ihres Hauptfussabdrucks suchen, werden sich weiterentwickeln und erfolgreich sein.
4. **Open Source und Kooperation:** Unternehmen, die sich mit ihren Mitbewerbern austauschen, sich fallweise zusammenschliessen und der Welt erfolgreich Lösungen zur Verfügung stellen, sind gut vernetzt und schneller am Ziel.
5. **Transparenz:** Es ist selbstverständlich, dass Unternehmen über ihre ökonomische Verantwortung Bericht erstatten und sich von den Eignern

daran messen lassen. Es muss auch selbstverständlich werden, dass sie ihre ökologischen Ziele und Erfolge in der gleichen Art bewerten.

Druck ausüben

Es gibt verschiedene Wege, um mehr Umweltwirkung bei Wirtschaftsakteuren zu erreichen. Manchmal ist es Kooperation, manchmal ist es Konfrontation oder Druck. Diesen übt der WWF über die Medien, die Konsumenten und die Politik aus. So hat er beispielsweise 2013 die Studie «Unter Strom» veröffentlicht, in der er die 50 nach Umsatz und Arbeitsplätzen grössten Schweizer Unternehmen bezüglich Stromeffizienz und Einsatz erneuerbarer Energie unter die Lupe nahm. Die Ergebnisse publizierte er in einem öffentlichen Rating, in dem er die Unternehmen in Gruppen von «Vorreitern» über «Nachzügler» bis hin zu «Intransparenten» einteilte.

Druck entsteht auch über die Konsumenten. Je besser diese über nachhaltige Produkte und Dienstleistungen informiert sind, umso mehr fragen sie beispielsweise Biolebensmittel oder FSC-zertifiziertes Holz nach. Sie berücksichtigen beim Kauf jene Unternehmen, die ihnen diese Produkte bieten, und verhelfen so innovativen Firmen zu Wettbewerbsvorteilen.

Nutzen für eigene Ziele

Um seine Ziele zu erreichen, ist auch der WWF auf die Unternehmen und auf die Wirtschaft angewiesen. Er sucht wo immer möglich einvernehmliche Lösungen und stösst nachhaltige Entwicklungen an.

So hilft er mit, Branchenstandards zu entwickeln und zu verbessern, geht Partnerschaften mit Branchenleadern ein und unterstützt Start-up-Firmen. Alle drei Massnahmen haben eines gemeinsam: Unternehmen haben daraus einen direkten Nutzen für ihre eigene Ziele.

Der *Runde Tisch für nachhaltiges Palmöl* (RSPO) und der *Runde Tisch für verantwortungsvollen Sojaanbau* (RTRS) gehören zu den bekanntesten Branchenstandards, an denen der WWF mitgearbeitet hat. Dabei handelt es sich um Mindeststandards, die bei Weitem nicht allen Ansprüchen des WWF genügen. Und er ist auch nur einer von vielen Stakeholdern. Dennoch kämpft der WWF dafür, dass die Standards von der Industrie respektiert und kontinuierlich verbessert werden. Heute kann es sich zum Beispiel kein grosses Schweizer Unternehmen in der Nahrungsmittelindustrie oder im Lebensmittelhandel mehr erlauben, das RSPO-Zertifikat für Palmöl zu ignorieren.

Anders verhält es sich bei Partnerschaften. Hier legt der WWF höchste Standards an. Denn nur Unternehmen, die sich Ziele weit über dem Branchendurchschnitt gesetzt haben, können mithelfen, die Märkte zu bewegen. Diesen Firmen kommt eine Leaderfunktion zu: Sie beweisen, dass radikale Veränderungen im Grossen möglich sind und wirtschaftlich zum Erfolg führen. So definieren sie heute die Standards von morgen für eine

ganze Branche. Konsequenterweise dürfen diese Partner mit dem WWF werben.

Schliesslich unterstützt der WWF Start-up-Unternehmen, die sich durch innovative und skalierbare Lösungen im Umweltbereich auszeichnen, und bringt sie mit weiteren WWF-Partnern in Kontakt. Denn auch kleine Ideen führen oft zu grossen Veränderungen. Und das ist es, was es auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft braucht.

Das braucht es für eine Partnerschaft mit dem WWF

- **Due Diligence:** Der WWF führt mit jedem Partnerunternehmen eine Prüfung durch, um die negativen und positiven Auswirkungen auf die Umwelt abzuklären.
- **Verbindlichkeit:** Der WWF schliesst mit seinen Partnern Zielvereinbarungen ab. Die Partnerfirmen erstatten dem WWF Bericht über die Erreichung der Ziele.
- **Transparenz:** Der WWF veröffentlicht die vereinbarten Ziele und informiert jährlich über den Stand der Zielerreichung. Er weist auch die Höhe der finanziellen Gegenleistungen aus.

Davon profitieren Unternehmen

Firmen, die sich dem WWF gegenüber zu ambitionierten Zielen verpflichten, können in Kommunikation und Werbung gemeinsam mit dem WWF auftreten. Der WWF ist eine der bekanntesten und beliebtesten Marken im Umweltbereich.

- wwf.ch/de/projekte/wirtschaft
- wwf.ch



DAMIAN OETTLI Damian Oettli ist ausgebildeter Forstingenieur ETH und setzt sich seit 1997 beim WWF Schweiz für Umweltanliegen ein. Von Anfang an setzte er auf die Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Unternehmen, mit denen zusammen er das Holzlabel des Forest Stewardship Councils (FSC) in der Schweiz etablierte. Nach Erfahrungen in den Bereichen Politik, Konsumverhalten und Innovation leitet er heute die Abteilung Konsum und Wirtschaft.

Zurich-Ziffern und -Zahlen

Seit seiner Gründerzeit in der Schweiz als «Versicherungs-Verein» hat Zurich stets Nachhaltigkeit und Mehrwert für seine Interessengruppen angestrebt.

1873



VOR 140 JAHREN

«... Angesichts der harten Schläge, von welchen alle Versicherer im verflossenen Jahre betroffen wurde, ist der Resultat, welches wir Ihrem Vereine vorlegen ein äusserst günstiges zu nennen.» 114 Aktien wurden am Anfang noch nicht belegt aber nach der Veröffentlichung der ersten Resultate wurden sie schnell untergebracht.

Einnahmen	112 225
Dividende	CHF 12,5 pro Aktie
Anzahl Seiten	5

1973



VOR 40 JAHREN

100 Jahre später ist Zurich durchaus solid, mit einem starken Fussabdruck in Europa und in Nordamerika. Profitables Wachstum ist angesagt. Weil das Geschäft international ist, spielen Währungs-differenzen eine grosse Rolle.

Betriebsgewinn	33,5 Mio.
Dividende	CHF 200 pro Aktie
Anzahl Seiten	30

2012



VOR 1 JAHR

Nach 140 Jahren ist Zurich ein führender Mehrspartenversicherer mit einem globalen Netzwerk in mehr als 170 Ländern. Junge «upwardly mobile» Kundschaft in Brasilien auf der Titelseite zeigt, dass die Märkte wachsen – und in ihrer Verpflichtung gegenüber ihren Interessengruppen der Umfang des Zurich-Berichts auch!

Betriebsgewinn (USD)	4075 Mio.
Dividende	CHF 17 pro Aktie
Anzahl Seiten	360

ANZEIGE

Mehrsprachige Finanzberichte? Wir haben den Änderungsworkflow im Griff.

«Durch die konstruktive Zusammenarbeit mit 24translate konnte „translate plus“ optimal angebunden werden - der Austausch der Dokumente ist damit hoch automatisiert, und die Prozessabläufe werden erheblich vereinfacht.»

Rolf Traber, Leiter Produktmanagement und Entwicklung Multimedia Solutions AG

«Für unsere Kunden spielt die Mehrsprachigkeit eine grosse Rolle. Die Erweiterung des Systems ns.publish mit dem Modul „translate plus“, welches auch für Finanzpublikationen einsetzbar ist, wird den manuellen Koordinationsaufwand stark reduzieren.

Als Ihr Übersetzungspartner können wir diese Schnittstelle dank unserem grossen technischen Know-how in Ihre Abläufe integrieren und helfen so mit, dass Sie das sichere Gefühl haben, keine Änderung in keiner Sprache zu verpassen.»

Sven Lendi, COO 24translate GmbH

www.24translate.ch



24 translate

Good words, good business.

Ihr erfahrener Partner für höchste Prozesseffizienz und Datensicherheit.



Wir leben die Zukunft.

MDD e-reporting. Das einzigartige System für Corporate- und Finanzpublikationen. Mit MDD e-reporting arbeiten Sie mit den bekannten Office Tools Word und Excel. Am Ende eines nahtlosen Prozesses publizieren Sie gleichzeitig CI/CD-gerechte Geschäfts- und Finanzberichte, interaktive Online-Reports und XBRL. Ohne einen einzigen Medienbruch.

Erleben auch Sie mit uns die zukünftigen Herausforderungen:
www.mdd.ch

WELTWEITE CEO-BEFRAGUNG

63%
der befragten CEOs erwarten, dass die Nachhaltigkeitsdiskussion ihre Industrie in den kommenden fünf Jahren verändern wird.

76%
glauben, dass die Einbettung des Nachhaltigkeitsgedankens in das Kerngeschäft das Wachstum ankurbelt und zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führt.

81%
sind der Meinung, dass der Ruf ihres Unternehmens punkto Nachhaltigkeit wichtig ist für die Kaufentscheidung ihrer Kunden.

64%
sehen Konsumenten als die stärkste Kraft, die eigene Unternehmenspolitik punkto Nachhaltigkeit zu beeinflussen.

12%
bezeichnen die Investoren als Hauptmotivatoren einer nachhaltigen Unternehmenspolitik.

69%
beobachten, dass auch bei Investoren das Interesse an Nachhaltigkeitsthemen steigt.

46%
denken, dass Nachhaltigkeitsthemen für ihre Kunden auf der Prioritätenliste immer hinter traditionellen Kriterien wie Preis, Qualität und Verfügbarkeit stehen werden.

Quelle: *accenture.com*, Umfrage von Accenture bei 1000 CEOs in 103 Ländern und 27 Industrien im Jahr 2013.

CLEAN BUSINESS

+20%

Geschäfte von einem Land mit wenig Korruption in ein Land mit stark verbreiteter Korruption zu verlagern, käme einer Steuererhöhung um 20% gleich, schätzen die Internationale Handelskammer, Transparency International, UN Global Compact und die Initiative Partnering Against Corruption (PACI).

Quelle: «Clean Business Is Good Business», *unglobalcompact.org*

TRIPPLE BOTTOM LINE REPORTING

Immer mehr Unternehmen berichten nach dem 3-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung.

2011 **19%**

2012 **53%**

So der Anteil der Geschäftsberichte mit Nachhaltigkeitsberichterstattung unter den grössten Unternehmen im Index von Standard & Poors (S&P 500).

Quelle: *Governance and Accountability Institute, ga-institute.com*

SOCIAL MEDIA 2012

Zahl der aktiven Nutzer auf Facebook im Oktober **1** Mrd.

Durchschnittliches Alter eines Facebook-Nutzers **40,5** Jahre

Aktive Nutzer auf Twitter im Dezember **200** Mio.

Durchschnittliche Anzahl Tweets pro Nutzer **307**

Quelle: *pingdom.com*

MITGLIEDER UN GLOBAL COMPACT 2012

7 092 Mitgliederunternehmen

sowie 3642 andere Mitglieder (non-business participants).

4 078 Unternehmen ausgeschieden

wegen mangelnder Berichterstattung (seit Bestehen des Paktes).

Bulletin Januar 2013, *unglobalcompact.org*

NEUE STANDARDS

Das Sustainability Accounting Standards Board SASB, eine Non-Profit-Organisation in San Francisco, plant bis 2015 Standards zur Berichterstattung in den Bereichen Material, Umwelt, Soziales und Governance ins Leben zu rufen, die über das Pflichtprogramm der Börsenaufsicht (U.S. SEC) hinausgehen. Betroffen sind:

80 Industrien

10 Industriesektoren

Quelle: *sasb.org*

AUS DEN BRICS-STAATEN

Die Zahl der Unternehmen, die an der Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros in São Paulo gelistet sind und einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichten oder aber erklären, warum sie das nicht tun, ist zwischen Mai 2012 und Juni 2013 von 203 auf 293 gestiegen.

+90

Dies im Zuge der freiwilligen Initiative «Report or Explain» der brasilianischen Börse, die im Dezember 2011 lanciert worden ist.

Quelle: *globalreporting.org*

UN GLOBAL COMPACT: UMFRAGE 2012

58% der Unternehmen legen die Berichterstattung zur Corporate Responsibility dem Verwaltungsrat zur Verabschiedung vor.

14% höher als 2009 ist die Zahl von Unternehmen mit einer anonymen Hotline zur Meldung von Korruptionsfällen.

40% der Unternehmen machen ihre Anti-korruptionspolitik der Öffentlichkeit zugänglich.

16% führen in dieser Angelegenheit einen Multi-Stakeholder-Dialog.

Quelle: *Global Corporate Sustainability Report 2013, Umfrage bei 1712 Mitgliederunternehmen in 113 Länder*

Multi-Channel-Publishing, automatisierte Finanzschnittstelle, eine Datenquelle

Nutzerverhalten verlangt intelligente Mediendiversifikation

Nur richtig geschnürt, sind Kommunikationspakete wirkungsvoll. Wir orchestrieren die Medien rund um die Kommunikation mit der Finanzgemeinde und weiteren Anspruchsgruppen bereits in der Konzeptphase: Web, Print, Mobile und Tablet-Anwendungen werden miteinander verknüpft. Von unserem Know-how für unternehmensspezifisch

optimale Lösungen profitieren nationale und internationale Organisationen. Unsere crossmedialen Kommunikations-Portfolios nutzen die Vorzüge der unterschiedlichen Medien und bilden eine stilistische Einheit. Auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnitten, stärken sie die Marke Ihres Unternehmens auf allen Kanälen.



Actelion und Adecco setzen auf Online-Anwendungen und flankierend auf zielgruppen-gerechte Printmedien. Die Lösungen überzeugen durch aussagekräftige Inhalte, attraktive Gestaltung und benutzerfreundliche Funktionalitäten.



Geschäftsbericht 2012



allreal holding



Die Unternehmens-Website und die Kommunikationsmedien der Berichterstattung bilden bei Allreal eine stilistische Einheit, welche die Marke des Unternehmens widerspiegelt und diese stärkt.



linkgroup

Mühlebachstrasse 52 Postfach CH-8032 Zürich
 Telefon +41 44 268 12 14 www.linkgroup.ch
Crossmedial, effizient und ökologisch.

Linkgroup ist Konzept- und Realisationsagentur sowie Medienstleister für elektronische und gedruckte Medien. Wir sind auf Unternehmens-, Finanz- und Marketingpublikationen sowie auf IT-gestützte Web-basierte Crossmedia-Systeme

Integrated reporting: in search of real value

The model for financial reporting is broken. Sustainability reporting has many sympathisers, but few readers. Emerging on the scene is a new approach called integrated reporting, claiming the ground as a way towards better reporting.

By Susanne Stormer and Thomas Scheiwiller

Today, approximately 20% of the value created by a company's activities can be assessed only by looking what passes through its books. Nor does financial accounting as we know it provide sufficient forward-looking insight into how a company intends to create value over time, and how it mitigates any loss of valuable resources, be they natural or human. These are some of the gaps that integrated reporting intends to close, with an aim to provide shareholders and other stakeholders with a more accurate picture of the company's position today and in the future. A new form of more meaningful, more transparent reporting, better suited for the 21st century realities for businesses and society. And, importantly, it is not really just about reporting. An integrated report will be the outcome of an approach to decision-making that considers a company's impacts from a more holistic perspective and accounts for performance in multiple dimensions, including financial.

The International Integrated Reporting Council is the business-led multi-stakeholder initiative behind this new idea that has been gaining traction all over the world at a speed no one had hoped to foresee when it was kicked off in the aftermath of the financial meltdown. It seems that the prophecy of its chairman, Dr Mervyn King, has come true: "Nothing is more powerful than an idea, whose time has come."

So what is integrated reporting? What does it look like? And how can it be applied in practice? The IIRC intentionally does not want to be prescriptive, but has issued a draft framework for public consultation that leaves sufficient room for the necessary experimentation and application by companies of different sizes and from different sectors and geographies. So far, more than 100 companies, including Novo Nordisk, are piloting the draft framework, and the innovation that has resulted is impressive and inspiring. In December this year, a version 1.0 will be launched, and from then on, we expect the development to accelerate at even higher speed around the globe.

What we find exciting and encouraging about integrated reporting is that it forces boards and managements to communicate in a different language about how the companies they run create and preserve value in all its forms. It introduces a language in which we talk about value not just in financial currencies, but also recognises manufactured, natural, human, intellectual and social value. It is a way of accounting for how a business will be sustainable, that is: profitable for the long term and contributing to prosperity in the communities in which it operates. The focus is to provide concise communication about how a company's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term.

This may sound simple and intuitive in principle, but how can it be put to practice? At Novo Nordisk, a successful growth-oriented healthcare company and a long-standing leader in sustainability, the emergence of a framework for integrated reporting has been a welcome development because it coincided with an evolution of thinking already kicked off two decades ago, when the company issued its first environmental report. Now in its ninth year of publishing one annual report that accounts for financial, social and environmental performance, it has built solid expertise in this new discipline.

The challenge is that we may intellectually be able to talk about other "capitals", but we do not yet have the metrics to translate them into a meaningful balance sheet. We need more and better data, and we need ways of explaining in meaningful terms how a report reader can assess the value. Think of knowledge as an example. Whereas intellectual capital can be accounted for as the financial value of a patent, knowledge applied and shared to raise disease awareness and improve treatment is a multiplied, aggregate value that is practically

invaluable. What can be done, as a proxy, is to calculate on the basis of clearly laid-out assumptions the number of life years saved through such efforts and the economic activity that can be generated by healthy people as compared with the costs incurred for treatment and productivity lost. What can never be done is to put a financial value to the people whose lives are saved or improved through medical treatment. The point here is – we don't have to even try to go down that route. What is important is to account for how a company such as Novo Nordisk activates its resources to benefit patients and communities. Then it will be up to investors and other stakeholders to decide whether they will reward this information by placing their confidence – and financial capital – in the company.

The innovation that integrated reporting provides is the framework for thinking about value in new ways. And the opportunity for market players to build on it as they develop better and smarter reporting which is actually useful and, well: valuable.



SUSANNE STORMER
Vice President, Corporate Sustainability,
Novo Nordisk



THOMAS SCHWEIWILLER
Independent advisor and board member

Six capitals

- *Financial capital*
the pool of funds which is available for use in production of goods or provision of services, and is obtained through financing (debt, equity, grants) or generated through operations and investments.
- *Manufactured capital*
manufactured (not natural) physical objects available for use in production of goods or provision of services (including buildings, equipment, infrastructure). Often created by other organisations, but includes own manufactured assets when they are retained for own use.
- *Intellectual capital*
knowledge-based intangibles including intellectual property (patents, copyrights, software, rights, licenses) and "organisational capital" (tacit knowledge, systems, procedures, protocols as well as intangibles with brand and reputation).
- *Human capital*
people's competencies, capabilities and experience, and their motivation to innovate, including alignment and support for the governance framework, values and business principles, the ability to understand, develop and implement a strategy, as well as loyalties and general motivation to learn and improve.
- *Social and relationship capital*
relationships within and between communities, stakeholders and other networks including shared norms and common values and behaviours as well as key stakeholder relationships (customers, suppliers, business partners, legislators, regulators etc) and the social license to operate.
- *Natural capital*
all renewable and non-renewable environmental resources and processes including air, water, land, minerals, forests, biodiversity etc.

Firmenmitglieder im «Clouds»

Rückschau: Rund 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Networking-Anlasses tauschten sich unter anderem zum Thema integriertes Reporting aus.

80 Prozent des Werts eines Unternehmens werden nicht in der Bilanz abgebildet, sagt eine Studie unter den S&P-500-Unternehmen in den USA (oceantomo.com). Der Graben zwischen dem, worüber berichtet wird, und dem, was wirklich für den Geschäftserfolg entscheidend ist, öffnet sich mit steigender Tendenz. Dies ist nur einer der Gründe, warum integriertes Reporting ein aktuelles Thema ist.

Am ersten exklusiven Networking-Anlass für Firmenmitglieder des Geschäftsberichte-

Symposiums sprach Mark Brand vom IIRC in seinem Impulsreferat über die Notwendigkeit des integrierten Reportings und über das Konzept hinter diesem neuen Ansatz der Berichterstattung, der international immer mehr an Bedeutung gewinnt.

In einer Paneldiskussion, moderiert vom Experten für nachhaltige Unternehmensführung, Thomas Scheiwiler, diskutierten anschliessend Peter Burkhalter (Swisscom) sowie Samuel Eckstein (Sulzer) mit Mark Brand zum Thema.

Der Anlass im Restaurant Clouds im 35. Stock des Primetowers in Zürich war der Auftakt einer Serie und Ausdruck der kontinuierlichen Entwicklung des Geschäftsberichte-Symposiums im fünften Jahr seines Bestehens. Eine Firmenmitgliedschaft öffnet zudem den Zugang zu Studien der Knowledge-Partner und zu exklusivem Wissen aus erster Hand.

Informationen zur Firmenmitgliedschaft
→ gb-symposium.ch/partner/partner-werden



Vorschau

«Die neue Macht der Stakeholder»

Unter diesem Leitthema findet am Donnerstag, 12. Juni 2014, das 5. Geschäftsberichte-Symposium im GDI in Rüslikon statt.

Die neue Realität der Web-2.0-Gesellschaft bedeutet auch für die Welt des Reportings einen Umbruch. Die Macht verschiebt sich weg von der Einweginformation hin zur Informationsbestimmung durch die Einflussnahme einzelner Individuen oder Institutionen.

Zugleich wächst der Anspruch an die Unternehmen, sich als «Good Citizen» zu verhalten und darüber zu berichten. Sie sollen nicht nur über ihren wirtschaftlichen Erfolg Rechenschaft ablegen, sondern auch Non-Financials bereitstellen. Das Reporting soll Aussagen über die Grundprinzipien des Geschäftsmodells liefern und aufzeigen, wie die Organisation langfristig Wert schaffen will.

Arrivierte Experten aus Unternehmen und Wissenschaft diskutieren über die aktuellen Chancen und Risiken für das Reporting und vermitteln Denkanstösse. Auch am kommenden Symposium werden in parallel stattfindenden Best Practice Sessions relevante Themen in kleineren Gruppen mit Workshopcharakter vertieft und diskutiert.

Ins GDI locken neben dem vielversprechenden Programm eine einzigartige Atmosphäre in inspirierender Umgebung sowie ergiebige Networking mit Pausen, die lange genug sind für Gespräche unter Gleichgesinnten.

Das detaillierte Programm wird Anfang 2014 auf der Website publiziert:
→ gb-symposium.ch



DID YOU KNOW?

Investors want to know how value in a company is created

80% of the value of a company is *not* reflected in the financial statements.

Source: Ocean Tomo

Investors want greater transparency

The Corporate Governance Council of the Australian Stock Exchange has published a draft update to its principles that would oblige listed firms to report on environmental issues or explain why they are not doing so. The council says investors want “greater transparency on these matters so that they can properly assess investment risk”. Other stock exchanges requiring some form of environmental disclosure include those of Brazil, India and South Africa.

Consumers are caring

Consumers globally are 5% more willing in 2012 than they were in 2011 to pay higher prices for goods and services from socially responsible companies. The Nielsen “consumers who care” study covered 29,000 people in 58 countries, finding that on average 50% of consumers say they would spend more to be ethical.

When a strong emotional appeal is backed by a strong rational perception then engagement pays off (based on survey of 5,000 consumers)

Perception rises when a company:

- follows through on its promises
- takes stakeholders into consideration when making business decisions

Some companies embed stakeholder dialogue/engagement into their core business strategy to promote a culture of proactive relationship building that can be leveraged when facing stakeholder issues and concerns or company risks.

Talent report: what workers want in 2012

A U. S. nationwide study by Net Impact and Rutgers University shows that young professionals increasingly consider the social and environmental performance of a company when applying for a job. It reveals that employees who say they have the opportunity to make a direct social and environmental impact through their job report higher satisfaction levels than those who don't – by a 2:1 ratio.

PwC believes that companies using integrated reporting will gain a major advantage over the competition

Evidence from an experiment it did with a small group of investors to show how their valuations were affected by a company's reporting, suggested that a poorly defined and explained business model has adverse consequences. Around 80% of the investors recommended “sell” when they were not supplied with non-financial information, but most recommended “buy” when presented with more integrated information. “It is becoming increasingly clear that if companies provide a more cohesive view of their business, it can improve their access to capital and resources”, said Richard Sexton, PwC's global assurance leader elect.

One report

In the definitive book on integrated reporting for a sustainable strategy by Robert Eccles and Michael P. Krzus the authors believe that “a single-issue focus by a stakeholder is as irresponsible as a company's singular focus on short-term profits for shareholders. Just as companies must take an integrated approach to their external reporting, stakeholders must take a more integrated view about how their interests are related to others' interests.”

PwC's latest annual Corporate Directors Survey on key governance issues

The survey covers directors' views on board composition and behaviour, IT oversight, executive compensation and stakeholder communications. Almost half of the respondents say that their company has no policy for shareholder communications or that – if they do have a policy – it is not a particularly helpful one.

Some interesting web links on the topic of social media/stakeholder engagement

- future500.org/top10stakeholderengagement
- accountability.org
- reputationinstitute.com
- socialmediatoday.com
- businesscasestudies.co.uk
- blog.taigacompany.com
- pinterest.com/taigacompany/stakeholder-engagement
- stakeholderdialogues.net

Neue Trends in der nicht finanziellen Berichterstattung

Endlich den Fokus auf das Wesentliche richten

Von Jonas Buol und Rolf Johner

«Pferdefleisch in Lasagne», «Fabrikeinsturz in Bangladesch», «In Katar sterben Arbeiter auf WM-Baustellen» oder «Weltklimarat warnt vor steigendem Meeresspiegel». Solche oder ähnlich alarmierende Schlagzeilen sind täglich in den Medien zu finden. Doch was haben die Schreckensmeldungen mit Unternehmensberichterstattung zu tun? – Sehr viel, denn sie berühren die Geschäftsmodelle zahlreicher Unternehmen direkt oder zumindest indirekt. Insofern sollten die Unternehmen solche wesentlichen Themen auch in ihrer Berichterstattung ansprechen.

Die Unternehmen müssen zuerst ihre Geschäftsmodelle kennen.

«Unwissen schützt vor Strafe nicht.» – Dieser Satz hat mehr denn je an Bedeutung gewonnen. Unternehmen werden heute nicht nur für ihre eigene Geschäftstätigkeit verantwortlich gemacht, sondern auch für die ihrer Zulieferer und Abnehmer. Die Verantwortlichkeitsgrenzen haben sich somit verschoben, und es ist unabdingbar, die ganze Wertschöpfungskette genau zu kennen. Kommt es in einem der Betriebe dieser Wertschöpfungskette zu einem Umwelt- oder Korruptionsskandal oder gar einem Vorfall, der Menschenleben kostet, kann dies zur existenziellen Bedrohung für das Unternehmen werden. Schweizer Firmen haben schon

erste Erfahrungen gemacht, wie schnell man durch soziale Netzwerke und so genannte «Shitstorms» zur Zielscheibe von öffentlichem Unmut wird. Dadurch kann eine über Jahre gepflegte Marke innerhalb von Sekunden Schaden nehmen, und viel hart erarbeiteter Wert wird vernichtet. Im schlimmsten Fall geschieht dies alles, bevor das Unternehmen selbst Kenntnis von dem Ereignis hat oder sich dazu äussern kann.

Qualität vor Quantität – Wesentlichkeit als neue Leitlinie

In diesem Jahr sind sehr viele Schritte für eine bessere nichtfinanzielle Berichterstattung eingeleitet worden. So hat die Global Reporting Initiative (GRI) die «G4 Sustainability Reporting Guidelines» veröffentlicht, und der International Integrated Reporting Council (IIRC) hat den Entwurf für ein Rahmenwerk zur integrierten Berichterstattung vorgelegt. Während die Richtlinien der GRI bereits in der Berichterstattung vieler Schweizer Unternehmen verankert sind, wurde mit dem Rahmenwerk des IIRC ein neues Berichterstattungswerkzeug geschaffen. Auf nationaler Ebene werden weitere Rahmenwerke ausgearbeitet; in den USA beispielsweise sind dies die Initiativen des Sustainability Accounting Standards Board (SASB), die es auch aus europäischer Perspektive genau zu verfolgen gilt.

Was kennzeichnet diese neuen Richtlinien und Standards? Diese Frage lässt sich einfach beantworten: Sie wollen den Fokus auf das Wesentliche richten! Wesentlichkeit oder Materialität ist das zentrale Element dieser Standards. Auch Unternehmen, die die Berichterstattung über ihre nichtfinanziellen Informationen bis jetzt an keinem Standard ausrichten, werden unter Druck kommen, das Materialitätsprinzip zu beachten. Seien wir ehrlich: Was interessiert es uns, wenn ein Lebensmittelhersteller darüber berichtet, dass der Stromverbrauch am Hauptsitz um ein paar Prozent gesenkt werden konnte? Das mag ein schöner Erfolg sein; viel wichtiger aber wäre es etwa, darüber zu berichten, wie der Produzent sicherstellt, dass das Palmöl für die Nahrungsmittelherstellung nicht aus Gebieten stammt, in denen Waldflächen abgeholzt wurden und Tierarten vermehrt bedroht sind.

Wesentlichkeit am Beispiel der Puma-Umwelterfolgsrechnung

Eine Firma, die ihre Berichterstattung am Prinzip der Wesentlichkeit ausrichtet, ist der deutsche Sportbekleidungshersteller Puma. Mit ihrer Umwelterfolgsrechnung erkennt Puma an, dass die Geschäftstätigkeit negative Auswirkungen auf die Ökosysteme hat, dass sie diesen Systemen Ressourcen entzieht, ohne einen angemessenen Preis dafür zu zahlen. Volkswirtschaftlich betrachtet, entstehen durch die produktionsbedingten Treibhausgas- oder den Wasserverbrauch externe Kosten, die aber bislang nicht abgegolten werden. Im Idealfall wird den externen Kosten ein monetärer Wert beigemessen, der den Konsumenten weiterverrechnet wird. Was sich hier kompliziert darstellt, präsentiert Puma in ihrer Berichterstattung relativ einfach. Nimmt man ein konventionelles T-Shirt aus Baumwolle, so verursacht dieses nichtberücksichtigte Kosten für die Umwelt von 3.43 Euro, während ein optimiertes T-Shirt solche Kosten von 2.36 Euro verursacht. Eingeschlossen sind dabei Kosten für Luftverschmutzung, Wasserverbrauch, Landbenutzung und Abfälle der Produktion.

Die erstaunlichste Erkenntnis in der Puma-Umweltrechnung ist jedoch, dass dieser Aufwand nur zu einem geringen Masse innerhalb der eignen Produktionsprozesse anfielen. Nur rund 6% der berechneten gesellschaftlichen Umweltkosten des Geschäftsjahrs 2010 von total 147 Millionen Euro hat Puma direkt verursacht. Die meisten Kosten fielen in der Zulieferkette an, insbesondere in der ersten Produktionsstufe, wo die Baumwolle für die Bekleidung oder das Leder für die Schuhe produziert werden.

Welchen Investitionstipp würden Sie Puma geben? Soll Puma in eine effizientere Heizung am Hauptsitz investieren oder die finanziellen Mittel nutzen, um Verbesserungen in der Zulieferkette zu erzielen? Und was soll Puma im Geschäftsbericht thematisieren? Oft können positive Effekte sogar

PwC Schweiz unterstützt Unternehmen und Einzelpersonen dabei, Werte zu schaffen – mit über 2600 Mitarbeitern und Partnern an 15 verschiedenen Standorten in der ganzen Schweiz. Wir sind Teil eines Netzwerks von Mitgliedfirmen in 158 Ländern mit über 180 000 Mitarbeitern, die sich dafür einsetzen, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert zu bieten. Erfahren Sie mehr auf www.pwc.ch

Total Impact Measurement Management ist ein Konzept von PwC, um den Unternehmenserfolg zu ermitteln. Es misst die Wertschöpfung über den finanziellen Erfolg hinaus im sozialen, ökologischen, steuerlichen und ökonomischen Umfeld. Das Unternehmen kann sich so ganzheitlich darstellen und – unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der wesentlichen Anspruchsgruppen – die optimale Entscheidung treffen.

GRI und IIRC: Die Global Reporting Initiative hat im Mai 2013 die neuen G4 Sustainability Reporting Guidelines veröffentlicht, während der International Integrated Reporting Council Ende 2013 das definitive Rahmenwerk zur integrierten Berichterstattung publizieren will. Beide Berichterstattungsrichtlinien stellen die «Wesentlichkeit» als wichtiges Element für eine bessere Berichterstattung ins Zentrum.

Definition Wesentlichkeit nach GRI: Die Angaben in einem Bericht sollen Themen und Indikatoren behandeln, die entweder bedeutende ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Einflüsse der Organisation widerspiegeln oder massgeblichen Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen von Stakeholdern haben können.

ohne Zusatzkosten realisiert werden, etwa indem man beim Produktdesign ansetzt. Um zu ökologisch verträglicheren Entscheidungen zu gelangen, muss die Firma aber erst das entsprechende Wissen aufbauen. Puma hat dadurch sehr viel über die eigene Geschäftstätigkeit gelernt und versucht, auch andere Unternehmen zu motivieren, diesen Weg zu gehen. Das Medienecho und die Kommentare aus der Fachwelt über die Umwelterfolgsrechnung von Puma waren beeindruckend. Zudem plant die Kering S. A., das Mutterunternehmen von Puma, das Prinzip der Internalisierung externer Kosten weiterzuentwickeln. Mit dem sogenannten «Total Impact Measurement Management» soll die Umwelterfolgsrechnung um Erfolgsrechnungen des ökonomischen, sozialen und steuerlichen Umfelds erweitert werden.

Wie wird Wesentlichkeit bestimmt?

Wesentlichkeit ist subjektiv. Ein Thema, das für das Unternehmen von geringer Bedeutung ist, kann für einzelne Anspruchsgruppen von höchster Relevanz sein. Unternehmen, die planen, die neuen GRI-G4-Richtlinien anzuwenden, sollten sich zuerst eingehende Gedanken zur Wesentlichkeitsbestimmung machen. Dabei steht ein strukturierter und formalisierter Austausch mit den Anspruchsgruppen im Vordergrund. Anschliessend gilt es, die interne Bewertung mit der Bedeutung, die den Themen von aussen zugeschrieben wird, in Einklang zu bringen. Darauf sollte die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung abgestimmt werden. Das Unternehmen sollte in transparenter Weise auf diese Anliegen eingehen, es sollte die relevanten Themen direkt und ehrlich angehen und sich nicht hinter allgemeinen Floskeln und Erfolgsgeschichten verstecken.

Die Unternehmen sind auf dem richtigen Weg

Dem Bedürfnis nach umfassender und wesentlicher Information wurde in der Unternehmensberichterstattung der letzten Jahre bereits teilweise Rechnung getragen. Ausgehend von der Finanzberichterstattung hat auch die nichtfinanzielle Berichterstattung stark an Bedeutung gewonnen. Die ersten Berichte zur Nachhaltigkeit waren durch Umweltthemen geprägt. Mittlerweile sind auch soziale Themen wie ethisches Verhalten oder der Kampf um Talente Gegenstand der Berichterstattung. Noch findet ein Lernprozess in Bezug

auf die nichtfinanzielle Berichterstattung statt, und die jüngste Vergangenheit wurde eher durch die Quantität an Informationen geprägt; doch verschiedenen Unternehmen ist es gelungen, nichtfinanzielle Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit enger mit ihrem Kerngeschäft und den für den Konkurrenzkampf wichtigen Alleinstellungsmerkmalen zu verbinden und auch darüber zu berichten. Dies nährt die Zuversicht für eine innovativere Berichterstattung, die sich auf das Wesentliche konzentriert.



ROLF JOHNER ist Partner im Bereich Wirtschaftsprüfung und Leiter Corporate Reporting bei PricewaterhouseCoopers AG. Er ist schwergewichtig für die Prüfung und Beratung von nationalen und internationalen Gesellschaften in verschiedenen Industrien verantwortlich.



JONAS BUOL ist Manager in der Consultingabteilung bei der PricewaterhouseCoopers AG. Er arbeitet hauptsächlich für internationale Unternehmen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Berichterstattung. Als diplomierter Wirtschaftsprüfer und Nachhaltigkeitsexperte kombiniert er zwei wichtige Elemente von integrierter Berichterstattung.

IMPRESSUM

THE REPORTING TIMES

ist die Zeitung des Geschäftsberichte-Symposiums und dem Thema Geschäftsbericht gewidmet.

HERAUSGEBER

Eclat
Agentur für Markenberatung
und Kommunikationsdesign,
Erlenbach/ZH

eclat.ch

Neidhart + Schön Group
Unternehmen für gedruckte und digitale
Kommunikationslösungen, Zürich

nsgroup.ch

CHEFREDAKTION

a. i. Daniel Zehntner, Eclat

ART DIRECTION UND DESIGN

Eclat, Erlenbach/ZH
www.eclat.ch

PRODUKTION

Neidhart + Schön AG
www.nsgroup.ch

PAPIER

Papyrus Rainbow Lachs, 80 g,
mit der freundlichen
Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE

2500 Exemplare

COPYRIGHT

Geschäftsberichte-Symposium AG
Dorfstrasse 29
8037 Zürich

gb-symposium.ch



ANZEIGE

VERTRAUEN (ENT)STEHT AUF PAPIER.

PaperIdentity®

PaperIdentity® verschafft Ihrer Unternehmensberichterstattung Vertrauen. Mehr noch. Sie bringt Mehrwert in der Kommunikation, erhöht die Qualität, unterstützt

die unternehmensspezifische Identität und gewährleistet den richtigen Imagetransfer. Machen Sie deshalb Ihre Kommunikation fühlbar erfolgreich! Vertrauen Sie uns.

PAPYRUS 

www.papier.ch

DIE SPEZIALISTEN FÜR IHREN GESCHÄFTSBERICHT

Das Rund-um-Sorglos-Paket oder kundenspezifische Lösungen:

Inhalt | Design | Text | Beratung |
Projektmanagement |
Produktionsüberwachung |
Best Practice- und Benchmarkstudien

PETRANIX ©
Corporate and Financial Communications

seit 2001  Passion to communicate

www.PETRANIX.com
Tel. +41 44 385 80 20
mail@PETRANIX.com

KOMMUNIKATION MUSS HELFEN, UNTERNEHMEN NACHHALTIG ERFOLGREICH ZU MACHEN.

Wir entwickeln Strategien,
Inhalte, Design und Prozesse –
schweizweit.

Zürich St.Gallen Lausanne Lugano
www.yjoo.ch

YJOO

Strategy
Communication
Design

SUBSTANZ IST KEINE FRAGE DER TEXTMENGE.

Reden Sie mit uns
über Ihre Inhalte.

044 533 50 10
www.cfactor.ch

C*FACTOR
GUIDES IN COMMUNICATION

IHR PARTNER FÜR NACHHALTIG REALISIERTE MEDIEN

Feldegg steht für Kompetenz und Glaubwürdigkeit im gesamten Spektrum der nachhaltigen Medienproduktion. Höchste Kundenzufriedenheit ist unsere Motivation. Deshalb erschliessen wir als «ns.publish certified partner» zukunftsorientierte Lösungen mit grossem Potenzial für Prozessoptimierungen. Unser Beitrag zur Ressourcenschonung für alle Beteiligten.

 Feldegg Medien
Lösungen und Produktion

Pieter Versluys, CEO
+41 44 369 69 65 www.feldegg.ch

WAS HEISST BILANZSUMME AUF FRANZÖSISCH?

UND ABSCHREIBUNGEN AUF GRIECHISCH?

Wir texten und übersetzen Ihren Geschäftsbericht in mehr als 20 Sprachen. Kreativ, journalistisch, topseriös. Und so, dass Sie im nächsten Geschäftsbericht keinen nennenswerten Zusatzposten dafür reservieren müssen.

Supertext – Ihr Sprachdienstleister.

 SUPERTEXT

www.supertext.ch
+41 43 500 33 80

HOCHLEISTUNG UND ZUVERLÄSSIGKEIT IN DER PRODUKTION

Bei Gassmann sind sensible Projekte der Geschäftsberichterstattung in der zeitkritischen Schlussphase der Produktion gut aufgehoben. Komplexe technische Umsetzungen oder der Einsatz aussergewöhnlicher Papiere und Veredelungen sind dabei Herausforderungen, die wir gerne annehmen.

 GASSMANN
DRUCK UND VERLAG – IMPRESSION ET ÉDITION

+41 32 344 82 17, gassmannprint.ch

THE VALUE OF A GOOD REPUTATION

hilda design matters befasst sich nachhaltig mit unternehmerischen Ideen, Leistungen, Erfolgsmustern und Potenzialen. Wir beraten Unternehmen in der Strukturierung, Inszenierung und Dramaturgie ihres Auftrittes nach aussen wie nach innen.

hilda
DESIGN MATTERS

www.hilda.ch

SERVIEREN SIE IHRE GESCHÄFTSZAHLEN AUF DEM TABLET.

Cross- und multimediale Finanzberichterstattung ist bei vielen Stakeholdern hoch im Kurs. Deshalb konzipieren wir Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte mit diversen Medien und für mehrere Kanäle gleichzeitig.

Sprechen Sie mit uns und steigen Sie jetzt auch um. www.bssm.ch/tablet

BSSM Werbeagentur.

061 226 96 96, www.bssm.ch

MEHR GESCHÄFTSBERICHT – WENIGER ZEIT

Für den Geschäftsbericht steht immer weniger Zeit zur Verfügung. Für die Lektüre und bei der Produktion. Deshalb gibt es bei Kuhn, Kammann & Kuhn jetzt etwas Neues: die App für mehr Aufmerksamkeit bei weniger Aufwand.

Informieren Sie sich unter
<http://5minuten.kkundk.de>



Kuhn, Kammann & Kuhn

Die Aktionärsdemokratie ist ein Mythos

Die Vorstellung einer Aktionärsdemokratie, die wie eine Demokratie im politischen Sinn funktioniert, verlangt nach Aufklärung.



RUDOLF WEHRLI
Verwaltungsratspräsident Clariant

Zunächst ist daran zu erinnern, dass im politischen Verständnis einer Demokratie der unbestrittene Grundsatz «one man – one vote» gilt, im Gegensatz zum wirtschaftlichen Kontext, in dem ganz selbstverständlich der Grundsatz «one share – one vote» angewendet wird. Wichtiger noch ist ein zweiter Unterschied: Im politischen Kontext versteht sich das Individuum zeit seines Lebens als Bürger einem grösseren Ganzen zugehörig, einer Gemeinde oder einem Staat. Nicht so der Aktionär: Denn dieser kann jederzeit seine Mitgliedschaft in der Aktionärs-gemeinschaft kündigen, indem er den betreffenden Titel verkauft.

«Spare in der Zeit, so hast du in der Not», weiss der Volksmund seit Jahrhunderten. So dienten Kapitalgesellschaften im Ursprung nicht nur zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten, sondern auch der Risiko- und Altersvorsorge. Das im Laufe des 20. Jahrhundert eingeführte staatlich organisierte und administrierte Zwangssparen hat die Risikovorsorge des Individuums weitgehend obsolet gemacht hat. Damit ging aber auch die Verfügungsgewalt des Individuums über seine so angesparten Mittel verloren. Und so kommt es, dass in börsenkotierten Gesellschaften nicht mehr Individuen die zentrale Rolle der Aktionäre spielen, sondern eben die institutionellen Investoren: Versicherungen, Pensionskassen oder private wie staatliche

Anlagefonds. Jene, denen das Kapital gehört – die Eigentümer –, haben nichts mehr zu sagen.

Die Folgen

Fünf Konsequenzen dieser Verschiebung von der individuellen zur institutionellen Allokation verdienen es, besonders hervorgehoben zu werden.

1. Diejenigen, die als Aktionäre auftreten und mit ihrem Gewicht über die Unternehmensentwicklung bestimmen, die institutionellen Investoren, sind gar nicht Eigentümer des eingesetzten Kapitals, sie verwalten es nur, und insofern sind sie genauso Agents im Sinn der Corporate Governance wie die von ihnen überwachten Manager. Im Gegensatz zu diesen spielen sie sich aber als Eigentümer auf.
2. Eine ebenso gravierende Konsequenz der Kapitalverschiebung ist die Verkürzung der Investitionsperspektive. Nicht mehr «buy and hold» lautet die Devise, sondern «take the money and run»! Nicht mehr die langfristige Wachstums- und Wertsteigerungsperspektive steht im Zentrum, sondern die kurzfristige Performance.
3. Genauso, wie jeder Gedanke an Nachhaltigkeit fehlt, bleibt jeder persönliche Bezug zum Unternehmen auf der Strecke: Eine weitergehende Identifikation von Finanzanalysten und Asset-Managern mit dem Unternehmen fehlt in aller Regel.
4. Mit dem durch die neue Verfassungsbestimmung der Minder-Initiative geforderten Stimmzwang für Pensionskassen verschärft sich das Problem der Entmündigung der Kapitalbesitzer weiter: Die Pensionskassen werden sich zur Meinungsbildung auf die Beurteilung von Beratern wie Ethos oder Proxy Advisors wie ISS abstützen müssen. In deren Kreisen ist eine Machtkonzentration absehbar, die in niemandes Intention lag.
5. Eine fünfte Konsequenz der Kanalisierung der volkswirtschaftlichen Ersparnisse in reglementierte «Spartöpfe»: Konnte die produktive Wirt-

schaft vor 60 Jahren noch über rund 90% der volkswirtschaftlichen Ersparnisse verfügen, disponiert sie heute nur über rund 40%. Denn Banken, Pensionskassen oder Lebensversicherungsgesellschaften sind zur Kanalisierung der reichlich vorhandenen Ersparnisse in hochproduktive Zukunftstechnologien zumeist nicht in der Lage: Für sie sind 10 bis 15 Jahre Ungewissheit, wie sie üblich sind in der Bio-, Medizinal- oder Nanotechnologie, ein Albtraum.

Konsequenzen für den Eigentümer

Ist dies erkannt, ergeben sich drei zentrale Forderungen:

1. Der Einzelne wird sich seine Investitionsentscheide noch sorgfältiger überlegen müssen, wohl kaum in Fonds investieren und sich als mündiger Aktionär einbringen.
2. Das staatlich organisierte Zwangssparen ist angesichts der Risiken menschlicher Existenz und der Auflösung solidarischer Familienstrukturen nicht rückgängig zu machen, aber die selbstbestimmte Allokation der Mittel, zuvorderst die freie Wahl der Pensionskasse, ist zu fordern.
3. Die Einführung einer «Nachhaltigkeitsprämie» für treue Aktionäre zusätzlich zur Dividende ist zu überlegen.

Übergeordnet bleiben die Aufklärung, die Schaffung eines Problembewusstseins bezüglich der vermeintlichen Aktionärsdemokratie und die Aufforderung an mündige Individualaktionäre, ihre Verantwortung wahrzunehmen: für ihre eigenen Mittel, für eine langfristige Entwicklung ihrer Unternehmen und damit auch für eine nachhaltige Gesellschaft.

Der Beitrag ist erschienen in der Autorenzeitschrift «Schweizer Monat» Oktober 2013 und in seiner vollen Länge auf der Website schweizermonat.ch/artikel/die-aktionersdemokratie-ist-ein-mythos zu lesen.

ANZEIGE



PASST ... !

Wir haben Lösungen!



Sandgruebstrasse 4
6210 Sursee
www.a-f.ch

COMPUTERSYSTEME Telefon +41 41 925 71 11

Smart Annual Reports

INTERVIEW MIT VIJITH KANNANGARA

Outstanding annual reports hail from Colombo, Sri Lanka. The founder of the agency *Smart Media The Annual Report Company* takes time out to speak with «Reporting Times» editors about the rationale and successes.



DR VIJITH KANNANGARA is the Founder and Chairman of Smart Media The Annual Report Company. He leads a team of some fifty professionals who have consistently challenged the status quo and developed several pioneering approaches towards producing better annual reports. He is a medical doctor turned entrepreneur. He is also co-founder of leading software company Affno.

→ affno.com
→ smartannualreport.com

Smart Media is one of the very few agencies in the world that focuses exclusively on the design of annual reports. The team has been in action for over 15 years. They are proud that their efforts have been recognised with numerous awards.

You call yourselves Smart Media The Annual Report Company. Does that mean that you only create annual reports?

Yes, that's right. We are perhaps one of the very few companies in the world that have been crazy enough to specialise so narrowly! We really have put all our eggs into one basket!

What was your rationale for this specialisation?

We looked at the market and told ourselves that there was no global brand when it came to annual reports. So why not? We thought that we could fill that gap!

So how close or far away are you from filling that gap?

We do business in nine countries. And that's perhaps more locations than most have gone with annual reports. We still have a long way to go; and only time will tell.

What is the secret to your success?

To reiterate, it would be the fact that we are exclusively focused on annual reports. We have developed a team of some 50 professionals who are passionate about annual reports. They operate in an environment that has the right culture, systems and procedures to excel in the business of producing top-class annual reports. Our institutional knowledge and experience were built up during the process of having produced more than 1,500 annual reports over more than 15 years.

You are an award-winning company. What do awards mean for your business?

To put it simply, it tells us we are on the right track. More than 90% of the awards that we have won have been those that we have won for our clients. We believe that these awards help to position our client companies for their transparency, high standards of reporting and thought leadership. We, too, have won awards of our own. For instance, we have won the Platinum Achievement Award at the International ARC Awards on three separate occasions. This award is given to the company that wins the highest number of ARC awards in that year on behalf of their clients. We are naturally proud to win this award, as it demonstrates the value we have added to our clients. From a purely design perspective, we have won three Red Dot awards, which is a confidence index for our design team, given that the Red Dots are now a good international benchmark when it comes to design; not just communications design, but design in a general sense including product design.

Smart Media makes use of new media for its own marketing. What is the importance of new media in annual reports?

That's a good question. We believe that new media and the Internet in general are not yet properly used for annual reports. We are currently conducting a global survey, looking at each and every listed company in the world in order to determine how many of them are producing an HTML online annual report. The survey is in its final stages. It seems like less than 5% of the listed companies globally are producing an HTML annual report. We set up Smart Media in 1994. That was just prior to the Internet. At that



time, we told ourselves that the medium of the annual report could change but the need for companies to communicate in a timely, consistent and credible manner will always remain. So we named our company “Smart Media” – meaning that the annual report will have to transcend the medium. We believe that the time has come for us to start living this idea and taking our clients along on the journey as well. Today our flagship product is the Smart Annual Report. This is, amongst other things, an annual report that is delivered in print, web and video formats on the same day.

What makes an online annual report state-of-the-art?

The answer is somewhat paradoxical. It is not the fancy animations or the latest feature that will make an online annual report state-of-the-art. It is how well the annual report projects the key messages and how easily it lends itself to navigation based on the different needs of the target audience. So it's pretty much about the basics.

As an expert for annual reports, what do you think are the major trends in the field?

As just mentioned, one is the greater use of the digital medium, and more importantly, using the mix most effectively. The other is integrated reporting, which is on everyone's lips these days. It is like sex! Everyone is thinking about it. Everyone is talking about it. Everyone is interested in it and at the end of the day, there is a lot more said than done! We have not really gone with the flavour of the month as it were. We started advocating reporting on sustainability long before it became fashionable. However, we always took up the position that sustainability must be

part and parcel of the day-to-day business of an organisation. As such we strongly advised clients against a separate sustainability report. Instead, ours was a sustainability supplement that was part of the annual report with cross-links to the rest of the report. We have gone further. We have developed our own methodology for integration; the seeds of which were planted some ten years ago as is evident in some of our work in the early 2000s. Likewise, we have been consistently advising clients on keeping their reports brief and making them good reads although this has not been easy given the compliance mindset in the market. Brevity again is becoming somewhat of a new trend now.

What do readers of an annual report really want?

Very simply, they want to know what is in store for the future. Will the organisation excel at what it does in the future? Does it have what it takes to do so? Is their story credible and believable? Most reports say a lot about the past but seldom give a clue about these things.



SMART MEDIA THE ANNUAL REPORT COMPANY is incorporated in Singapore. It is Asia's leader for annual reports with business in nine countries. Viz. Bahrain, Hong Kong, Maldives, Oman, Qatar, Saudi Arabia, Sri Lanka and UAE in addition to Singapore.

The company is acclaimed for its out-of-the-box content, cutting-edge reporting methodologies and lucidity of writing. They are credited for producing Asia's first integrated annual report. At the 27th International ARC Awards held on the 26th of September in NYC, Smart Media clinched the prestigious Platinum Achievement award on account of winning the highest number of ARC Awards on behalf of their clients.

Minder-Initiative und die Folgen

Noch ist die neue Verordnung mit dem schönen Namen «Verordnung gegen übermässige Vergütungen» (VegüV) nicht rechtsgültig. Erwartet wird, dass sie noch dieses Jahr erlassen wird. Welche Konsequenzen dies für den Geschäftsbericht hat, erläutert Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Anwälte, in einer lesenswerten Übersicht, die beim GB-Symposium bestellt werden kann. Das Wichtigste haben wir für Sie zusammengefasst.

Gemäss dem Entwurf der neuen Verordnung müssten alle börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz bereits an der Generalversammlung 2014 einen neuen Vergütungsbericht erstellen, der die Periode vom 1. Januar 2013 bis 31. Dezember 2013 abdeckt. Aufgrund der fast einhelligen Kritik im Rahmen der Vernehmlassung wird erwartet, dass in der endgültigen Fassung der Verordnung zugunsten einer erstmaligen Erstellung und Prüfung des neuen Vergütungsberichts per 31. Dezember 2014 entschieden wird.

Die Art der Prüfung des Berichts (separater Prüfbericht, negative oder positive Assurance, eigenständige Definition der Wesentlichkeit) wird ebenfalls für das Geschäftsjahr 2014 relevant und entschieden.

Vergütungsbericht als Pflicht – und als Teil des GB

Bis heute gibt es nur eine überblickbare Anzahl Unternehmen mit einem eigentlichen Vergütungsbericht. Die allermeisten Unternehmen informierten dazu verstreut im Geschäftsbericht. In Zukunft

müssen diese Informationen aus Sicht der Aktionäre nicht mehr mühsam zusammengesucht werden. Alle schweizerischen kotierten Unternehmen müssen neu einen Vergütungsbericht erstellen und dort weitestgehend dieselben Informationen an einem Ort zusammenfassen.

Zur Art der Publikation wird im Entwurf der Verordnung nichts ausgeführt. Es gibt zudem keinerlei Anforderung, ein separates Dokument zu erstellen und/oder zu drucken. Der Vergütungsbericht kann ohne Weiteres einen zusätzlichen Teil des Geschäftsberichts darstellen. Elektronisch kann der Vergütungsbericht, wie oftmals der Corporate-Governance-Bericht, auch einzeln zur Verfügung gestellt werden.

Vergütungsbericht 2013

Die SIX Swiss Exchange hat bekanntgegeben, dass die Darstellung und Erläuterung des Festsetzungsverfahrens und der Inhalt der Entschädigungen und der Beteiligungsprogramme «in einer für den durchschnittlichen Marktteilnehmer verständlichen Weise» einen Prüfungsschwerpunkt in der Berichterstattung zur Corporate Governance bilden werden. Viele Unternehmen sind darum daran, die Angaben des Corporate-Governance-Berichts 2013 zu überarbeiten und oftmals mit grafischen Darstellungen zu ergänzen. Angesichts der zusätzlichen Anforderungen an den Vergütungsbericht ab 2014 werden viele Unternehmen den Zwischenschritt einsparen und bereits für das Geschäftsjahr 2013 einen neu gestalteten, separaten Vergütungsbericht erstellen.

Vorsichtige Unternehmen könnten sich zudem überlegen, den neuen Vergütungsbericht 2013 freiwillig prüfen zu lassen, um wesentlichen Anpassungsbedarf für den Vergütungsbericht 2014 möglichst auszuschliessen. Dazu ist die enge Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und der Revisionsgesellschaft nötig. Denn die zu ändernden Statutenbestimmungen, die zur Genehmigung vorgelegten Gesamtvergütungsbeträge und der zentrale Ausblick im Vergütungsbericht sollten schon jetzt so gut wie möglich aufeinander abgestimmt sein.

Vergütungsbericht statt umfangreiche GV-Einladungen

Jene Unternehmen, die bereits an der GV 2014 die notwendige Statutenänderung vorschlagen wollen, informieren vorgängig am effektivsten, indem sie auf den Vergütungsbericht verweisen, der die bisherige Praxis und die bisherigen Pläne, aber nach Möglichkeit auch einen Ausblick auf die im bereits laufenden und allenfalls auch im nächsten Geschäftsjahr ausgerichteten Vergütungen enthält. Zusammen mit den Erklärungen im Vergütungsbericht und den Statuten können sich die Anleger ein transparentes Bild über die gutzuheissende Vergütung verschaffen. Seitenlange Erläuterungen als Beilage zur GV-Einladung sind damit überflüssig.

Vergütungsbericht als wichtiges Kommunikationsinstrument auch für Proxy Advisors

Bei bindenden Abstimmungen gibt es in Zukunft kein «Trial and Error» mehr – solche Abstimmungen «müssen» aus Sicht der Unternehmen erfolgreich verlaufen. Das bedeutet, dass sich ein Unternehmen viel früher und eingehender um die Interessen der institutionellen Aktionäre kümmern und diese zum Abstimmen bewegen muss. Dazu wird es notwendig sei, die wesentlichen Informationen über die Vergütungsstruktur, die Erklärung von Maximalbeträgen und die Darstellung der Umsetzung in einer sehr gut aufgemachten Form zu kommunizieren.

Der Artikel enthält zudem eine Beschreibung der aktuell diskutierten Abstimmungsvarianten an der GV und schliesst mit einem Strukturvorschlag für den Entschädigungsbericht. Er ist erhältlich unter gb-symposium.ch oder über die Emailadresse daniel.zehntner@gb-symposium.ch.

ANZEIGE

CLS COMMUNICATION

Annual Reports

Holen Sie Kompetenz, Kreativität und Klarheit in Ihren Geschäftsbericht. Wir schreiben, editieren und übersetzen ihn.

CLS Communication AG | www.cls-communication.com

Shitstorms als Kommunikationskrisen

Zwischen Schlagwort und Prävention

Das Onlinephänomen «Shitstorm», am besten übersetzt als Empörungswelle oder Sturm der Entrüstung, hat innerhalb der letzten Jahre eine regelrechte Prominenz erfahren: Eintragung in den Duden, «Wort des Jahres 2012» in der Schweiz, mehr als 1,5 Millionen Treffer beim Onlinesuchdienst Google. Unternehmen verbinden wenig positive Assoziationen mit dem Terminus, ist für viele Führungskräfte das Phänomen doch schwer fass- und noch weniger kontrollierbar. Hier setzt dieser Beitrag mit einer detaillierteren Beschreibung an und versucht sich in einer Relativierung des Hypes. Unternehmen können sich zum einen mit entsprechenden strukturellen Rahmenbedingungen auf diese Empörungswellen im Internet vorbereiten. Zum anderen sind Shitstorms nicht mit Stakeholder-Engagement gleichzusetzen. Letzteres beeinflusst zunehmend auch das Corporate Reporting von Unternehmen weltweit.

Shitstorms «fassbar» machen

Unternehmen müssen sich verstärkt mit den Anforderungen ihrer Stakeholder auseinandersetzen, zum Teil wird konstruktives Feedback auch von Unternehmen gefördert und ist zur Verbesserung der Produkte oder Dienstleistungen gewünscht. Social Media als partizipative Onlineplattformen fördern diesen Trend des Stakeholder-Engagements. Konstruktive (Online-)Kritik und Shitstorms sind dabei jedoch keinesfalls gleichzusetzen. Shitstorms zeichnen sich durch «eine subjektiv grosse Anzahl von kritischen Äußerungen, von denen sich zumindest ein Teil vom ursprünglichen Thema ablöst und die stattdessen aggressiv, beleidigend, bedrohend oder anders attackierend geführt werden» aus, so eine viel zitierte Beschreibung des Bloggers und Social-Media-Experten Sascha Lobo. Eine Befragung von Kommunikationsverantwortlichen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz hat ergeben, dass Unternehmen vor allem Kontrollverlust im Social Web fürchten. Shitstorms mit ihrer dynamischen Verbreitung und aggressiven Emotionalität stellen von daher eine besondere kommunikative Herausforderung dar, wie Studien der Universität Leipzig zeigen. Während Kritik – unabhängig ob online oder offline geäußert – eine alltägliche Form des Feedbacks ist, das an Unternehmen durch Konsumenten, Zulieferer, Mitarbeiter, NGOs und andere Anspruchsgruppen herangetragen wird, handelt es sich bei Shitstorms um eine kollektive Empörung, die sich nicht auf unternehmerisches Fehlverhalten bezieht oder auf einen konstruktiven Austausch abzielt. Der Kritik vieler Umweltschutzaktivisten an BP während der Ölkatastrophe am Golf von Mexiko beispielsweise lag ein tatsächliches Fehlverhalten des Unternehmens zugrunde. Dieses wurde zum berechtigten Gegenstand der Kritik in den sozialen Netzwerken. Weder die zahlreiche Beteiligung auf vielen unterschiedlichen Plattformen noch die schnelle Verbreitung rechtfertigen eine Bezeichnung als «Shitstorm», da sich thematisch nicht davon gelöst wurde.

Verlauf und Charakteristika von Shitstorms

Charakteristisch für Shitstorms ist, dass sie massgeblich online stattfinden und von Rezipienten durchgeführt werden. Die Berichterstattung kann aber auch medienkonvergent erfolgen, beispielsweise kann über einen Shitstorm auf Facebook in der Printpresse berichtet werden und vice versa.

Rahmenbedingungen für Social Media

TECHNOLOGIEN UND MANAGEMENT-SUPPORT SIND VORHANDEN, KENNZAHLEN FEHLEN

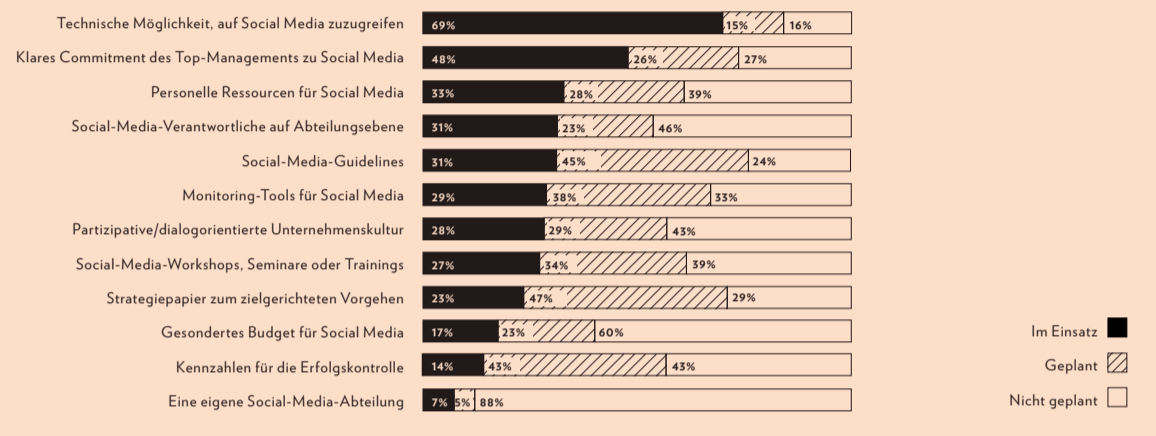


Abb. 1: Strukturelle Voraussetzungen für Social-Media-Kommunikation (Quelle: Fink, Zerfaß & Linke 2011: 54)

Sobald ein Thema die öffentliche Wahrnehmung erreicht und eine kritische Masse an Akteuren sich an der Diskussion beteiligt, verselbstständigt sich die Kommunikation und ist für die Botschaften der Unternehmen nur noch sehr schwierig zugänglich. Oft werden die zugrunde liegenden Zusammenhänge verkürzt oder ganz vernachlässigt und stattdessen Einzelaspekte, unter Umständen mit nur sehr wenig thematischem Bezug zum Unternehmen, stark emotional aufgeladen. Beispielsweise zeigte die IngDiBa ihren Markenbotschafter, den Basketballprofi Dirk Nowitzki, in einem Werbespot in der Fleischerei seiner Jugend. Daraus entbrannte ein Sturm der Empörung über Massentierhaltung und Fleischkonsum auf der Facebookseite der Bank und in Blogs. Der ausufernde Schlagabtausch zwischen Fleischessern und Vegetariern hatte weder etwas mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens zu tun noch stand er in Zusammenhang mit einem konkreten Fehlverhalten. Hierbei handelt es sich um eine besondere Form des Shitstorms, bei der sich nicht die Fans gemeinsam gegen ein Unternehmen verbünden, sondern miteinander auf Kosten des Unternehmens diskutieren.

Prävention als Antwort auf die Risiken

Die Risiken im Social-Media-Umfeld gelten für alle Unternehmen gleichermaßen. Allgemeingültige Empfehlungen als Antwort auf Shitstorms greifen allerdings zu kurz. Bisher ist kein Unternehmen dadurch bankrott gegangen, hatte aber enorme Herausforderungen zu bewältigen. Diesbezüglich hilft die Vorbereitung mit Hilfe spezifischer struktureller Rahmenbedingungen als Prävention des Ernstfalls. Nur wenn Unternehmen zum Beispiel genügend Personal haben, um im Krisenfall schnell reagieren zu können, Monitoring-Tools einsetzen, um einen Shitstorm frühzeitig mitzubekommen und über die notwendigen Kompetenzen verfügen, kann angemessen reagiert werden. Die Social-Media-Governance-Studien der Universität Leipzig haben notwendige Voraussetzungen identifiziert und deren Status quo erhoben (Abbildung 1).

Beeinflussen Shitstorms das Corporate Reporting?

In Bezug auf Corporate Reporting stellen Shitstorms nur einen marginalen Einflussfaktor dar.

Unternehmen müssen unterscheiden, ob es sich um inhaltlich gerechtfertigte Kritik an Unternehmenspraktiken oder dem Geschäftsmodell handelt oder ob das Thema der Empörung nicht per se einem faktischen, sondern kommunikativen Fehlverhalten geschuldet ist. Unabhängig, ob Shitstorm oder berechtigte Kritik, ohne einen entsprechenden strukturellen Rahmen werden Unternehmen nur unzulänglich auf die Kommunikation mit ihren Stakeholdern vorbereitet sein, die sich immer stärker im Internet engagieren. Die Herausforderung, aber auch Chance für das Corporate Reporting wird sein, relevante Themen aufzugreifen und den Forderungen von Stakeholdern nachzukommen – nicht nur kommunikativ. Die Konvergenz der Medien wird zunehmen und Social Media werden sich perspektivisch als neue Unternehmenskanäle etablieren.

Die Ergebnisberichte zu den Social-Media-Governance-Studien der Universität Leipzig finden Sie unter www.socialmediagovernance.eu



Anne Linke, M. A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Leipzig und Projektleiterin der Social-Media-Governance-Studien sowie der Studie «Social Media Delphi 2012». Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Onlinekommunikation, Kommunikationsmanagement und Innovationskommunikation. Anne Linke, M. A., T. 0341 97 35064, anne.linke@uni-leipzig.de communicationmanagement.de



Kristin Köhler, M. A., ist Projektleiterin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Leipzig. Sie forscht zum Thema Investor Relations und Finanzkommunikation. Kristin Köhler, M. A., T. 0341 97 35064, kristin.koehler@uni-leipzig.de communicationmanagement.de

IGNORANTEN



**8% FINDEN DIE GESTALTUNG
BEI EINEM GESCHÄFTSBERICHT
NICHT ENTSCHEIDEND.**

Quelle: Umfrage am Geschäftsberichte-Symposium 2012

ZAHLEN ZUGÄNGLICH MACHEN!

IR, IFRS, GRI, EEV und XBRL: Das alles muss verstehen, wer einen Geschäftsbericht herausgibt. Und wie steht es mit denen, die ihn lesen müssen oder wollen? Da helfen Stakeholderanalysen, Social Media Monitoring, Symposien ... stopp. Da hilft vor allem ein guter Texter, der Sie und Ihr Geschäft versteht. Und gutes Design. Es wirkt zweifach: Einerseits machen professionelle Gestaltung und Typografie Texte und Zahlen zugänglicher. Andererseits bilden Farben, Formen und Bilder eine Metaebene der Kommunikation und transportieren Botschaften auch ohne Worte. Voraussetzung ist, dass der richtige Ton angeschlagen wird. Eclat findet den richtigen Ton für Ihren Geschäftsbericht, visuell und sprachlich.

Stakeholder oriented communications made by Eclat

WWW.ECLAT.CH
