

The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPIOSIUMS

AUS DEM ARCHIV

Von (P)TT bis Swisscom

→ Seite 5

AUS ETHISCHER SICHT

Das Bürgersein von Führungspersonen

→ Seite 11

INTEGRATED REPORTING

Die Sicht der Praktiker

→ Seite 15



Illustration: Alice Kolb

DIE NEUE MACHT DER STAKEHOLDER

Unternehmen stehen vermehrt Gruppen oder einzelnen Individuen gegenüber, die ihren Einfluss direkt oder über die sozialen Medien geltend machen. Der Anspruch an die Unternehmen, sich als

«good citizens» zu verhalten und transparent zu berichten, wächst. Das ist das Thema des kommenden Geschäftsberichte-Symposiums.

→ Seite 8

SIEBEN ANTWORTEN VON



WAS GESCHÄFTSBERICHTE-MACHER BEWEGT

In unserer neuen Rubrik befragen wir Geschäftsberichte-Macher zu den Trends im Reporting und zu den grössten Stressfaktoren der Geschäftsberichte-Saison. In der vorliegenden Ausgabe kommen Bianca Wilson von Ascom (Bild) und Markus Jaggi von Holcim zu Wort.

→ Seite 9

Soziale Medien kommen in die Pubertät.

Prof. Dr. Christian Pieter Hoffmann,
Universität St. Gallen

→ Seite 12

DIE WELT IN ZAHLEN

89%

der Grossunternehmen nutzen Social Media für ihre Zwecke.

59%

sind es bei den Kleinstunternehmen.

Social Media Schweiz 2013

→ Seite 6

EDITORIAL

STAKEHOLDER SIND KEINE PEANUTS

Erinnern Sie sich an den Showdown zwischen dem mächtigen Grossaktionär Martin Ebner und der damaligen Spitze der SBG und heutigen UBS? Es war die Blütezeit des Shareholder Value in den 90er-Jahren. Alles, was den Aktienkurs antrieb, war richtig. Alles, was die Eigenkapitalrendite steigerte, war erlaubt – alles andere zweitrangig. Für aufmüpfige Kleinaktionäre oder kritische Nonprofitorganisationen (NGO) hatten Wirtschaftskapitäne nur ein müdes Lächeln übrig. Für die Machtelite waren Anliegen von NGOs «peanuts», wie der damalige SBG-Präsident Robert Studer die erbenlosen Vermögen aus dem Zweiten Weltkrieg despektierlich nannte, was die Bank Millionen kostete. Im Kampf um die Holocaust-Gelder mussten Schweizer Banken zum ersten Mal erleben, was man heute im Zeitalter der Social Media als «Shitstorm» bezeichnet. Sie mussten erfahren, dass es sehr teuer wird, wenn sich Unternehmen nicht um ihre Stakeholder kümmern. Weiteren Anschauungsunterricht dazu boten die Abzocker-Initiative und der US-Steuerstreit. Inzwischen sehen wir kaum mehr ein börsenkotiertes Unternehmen, das der Pflege der Stakeholder nicht einen hohen Stellenwert beimisst. «Es gibt keine weniger wichtigen Stakeholder», sagt der neue Kuoni-CEO Peter Meier in unserem Interview. Nicht mehr allein die Aktionäre, sondern auch alle übrigen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten, NGOs, Politik, Medien und die gesamte Gesellschaft müssen gepflegt werden. Wer dies nicht tut, bekommt sie brutal zu spüren: die neue Macht der Stakeholder.

Martin Spieler

DIE VERPOLITISIERUNG DER STAKEHOLDER IST GEFÄHRLICH.

Peter Meier im Interview mit Martin Spieler

Der neue Kuoni-Konzernchef über wirkungsvolles Stakeholder-Management, die Bedeutung des Geschäftsberichts und seine Ziele für den börsenkotierten Reisekonzern.

Seit wenigen Wochen sind Sie offiziell CEO von Kuoni: Was haben Sie sich vorgenommen?

Wir haben die Transformation der Kuoni-Gruppe erfolgreich vollzogen. Der Hauptfokus liegt nun auf der nachhaltigen Weiterentwicklung unserer Geschäftsaktivitäten innerhalb des bestehenden Portfolios.

Ursprünglich waren Sie Finanzchef, jetzt CEO: Welchen Stellenwert hat für Sie persönlich die Finanzkommunikation?

Als börsenkotiertes Unternehmen ist der Stellenwert sehr hoch. Wir sind den Investoren, also den Mitbesitzern des Unternehmens, Rechenschaft schuldig. Diese Kommunikation soll nachvollziehbar, transparent und auch zukunftsgerichtet sein.

Wie wichtig ist für Sie in der Finanzkommunikation der Geschäftsbericht als Visitenkarte des Unternehmens?

In erster Linie ist der Geschäftsbericht ein reines Informationsmedium für unsere Stakeholder. In den letzten zwei Jahren haben wir die emotionalen Elemente im Geschäftsbericht stark reduziert. Der Kuoni-Geschäftsbericht strahlt dennoch weiterhin eine stilvolle Eleganz aus. Gerade in der Schweiz ist die Marke Kuoni für Qualität und Zuverlässigkeit bekannt. Der Geschäftsbericht soll diese Attribute auch weiterhin ausstrahlen. Ich erachte auch eine vollständige Berichterstattung am Tag der Ergebniskommunikation als Visitenkarte. Alle Informationen sind ab diesem Tag verfügbar und nicht häppchenweise innerhalb der folgenden Wochen.

Kuoni gehört beim Geschäftsbericht zu den Vorreitern und legt hohen Wert auf herausragendes Design: Braucht es den gedruckten Geschäftsbericht bald nicht mehr?

Den gedruckten Geschäftsbericht wird es noch lange geben. Dieser Bericht hat eine sehr hohe Verbindlichkeit. Veröffentlichte Inhalte sind unwiderruflich und nicht wie bei einem Onlinebericht theoretisch veränderbar. Der gedruckte Bericht ist fassbar und hat eine hohe Wertigkeit. Dagegen fokussiert ein Onlinebericht stärker auf bedienungsfreundliche Elemente wie beispielsweise den Export von Daten in Excel-Files oder das schnelle Finden einer Information. Kuoni wird den Geschäftsbericht weiterhin gedruckt und online veröffentlichen.

«Die neue Macht der Stakeholder» lautet das Thema des diesjährigen Geschäftsberichte-Symposiums: Wie spüren Sie als neuer Kuoni-CEO diese neue Macht der Stakeholder?

In den Aktivitäten im direkten Kundenkontakt sorgen vor allem die sozialen Medien für einen schnelleren Austausch von Informationen. Reiseleistungen sind heute für die Konsumenten transparent und vergleichbar. Auch hat der Dialog mit Gesellschaften mit Aktionärsdienstleistungen wie Abstimmungsempfehlungen zugenommen. Diesen Dialog begrüsse ich.

Welches sind im Falle von Kuoni für Sie die wichtigsten Stakeholder?

Es gibt keine weniger wichtigen Stakeholder. Alle

haben ihren Anteil an der Entwicklung eines Unternehmens. Investoren sind für mich so wichtig, wie Kunden, die unsere Dienstleistungen kaufen, wie auch allgemein die Öffentlichkeit oder unsere Mitarbeiter.

Wie pflegen Sie diese?

Dies ist nicht nur die Aufgabe des CEOs. Verschiedene Personen bei Kuoni kümmern sich um die entsprechenden Stakeholder. Ich denke an Investoren, Finanzanalysten, Medienschaffende oder Organisationen im Bereich Corporate Responsibility. Wir führen dazu Meetings, Konferenzen, persönliche Treffen, Roadshows, Telefongespräche etc. durch. Und ich bin ein Teil dieser Dialogaktivitäten.

Wo sehen Sie im Umgang mit den Stakeholdern die grössten Risiken?

Ich halte die «Verpolitisierung» der Stakeholder für gefährlich. Gerade die Minder-Initiative bzw. deren Umsetzung hat gezeigt, dass die Ausgestaltung der Rechte und Pflichten von Aktionären nicht immer sachbezogen geführt wird. Eigeninteressen von Organisationen oder von der Politik werden zum Teil über die Interessen der Stakeholder gestellt.

Wie können diese vermindert werden?

Unternehmen müssen künftig noch aktiver, direkter und transparenter im Dialog mit ihren Stakeholdern sein.

Wie setzen Sie Ihr Ziel, ein «good corporate citizen» zu sein, in der Praxis um?

In Verbindung mit dem Unternehmen haben wir

Aus dem Dialog mit den Aktionären wissen wir, dass sie vor allem an einer stabilen Entwicklung der Unternehmung interessiert sind.

«
Schon heute buchen Kunden Leistungen von Kuoni im Internet, ohne dass sie sich dessen bewusst sind.
 »

die Möglichkeit, dies im Rahmen unserer Corporate Governance, im Nachhaltigkeitsbereich wie auch über den Vergütungsbericht zu tun. Gerade den Vergütungsbericht haben wir 2013 neu und sehr transparent gestaltet. All dies sind wichtige Elemente, aber auch eine persönliche Vorbildfunktion ist mir wichtig.

In der Rechnungslegung sehen wir einen Trend von IFRS zu Swiss Gaap FER: Wie stellen Sie sich zu dieser Debatte? Könnte ein neuer Rechnungslegungsstandard auch für Kuoni ein Thema sein?

Kuoni nutzt seit Jahren IFRS als Rechnungslegungsstandard und beabsichtigt keinen Wechsel. Sämtliche ausländischen Tochtergesellschaften müssen nach einem internationalen Standard geprüft werden. Der Nutzen eines Wechsels wäre somit sehr gering.

Macht Ihnen die Umsetzung der neuen Vorschriften aufgrund der vom Volk angenommenen Minder-Initiative Mühe? Wo orten Sie Schwachstellen?

Das Stimmvolk hat entschieden, dass die Aktionäre zukünftig im Vergütungsbereich stärker einbezogen werden müssen. Die Verankerung in der Verfassung und Umsetzung mittels einer Verordnung finde ich weniger geeignet als ein Gesetz. Aus dem Dialog mit den Aktionären wissen wir, dass sie vor allem an einer stabilen Entwicklung der Unternehmung interessiert sind, wozu auch die Besetzung und Entlohnung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung gehört.

Die Reise- und Tourismusbranche ist in einem tiefgreifenden Umbruch: Wo führt für die Branche die Reise hin?

Reisen zählen weltweit zu den wichtigsten Wachstumstreibern. Insbesondere in den Emerging Markets gibt es immer mehr Menschen, die sich Reisen leisten können. Gleichzeitig spielt die Technologie zur Informationsbeschaffung und zum Kauf von Reisedienstleistungen eine immer wichtigere Rolle.



Peter Meier, seit März 2014 neuer Konzernchef bei Kuoni

Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für Kuoni?

Wir müssen in unseren verschiedenen Geschäftsaktivitäten die entsprechenden Marktpositionen haben. Relevanz ist entscheidend. Heute haben wir diese Relevanz in den meisten unserer Aktivitäten. Doch die Märkte entwickeln sich immer weiter. Wir müssen agil sein und die Bedürfnisse der Konsumenten erkennen. Wir müssen auch die Entwicklung technologischer Trends richtig einschätzen und die für uns entsprechenden Entscheide fällen.

Kuoni hat sich vom Reise- zum Tourismusdienstleistungsunternehmen gewandelt: Werden Sie noch konsequenter den Dienstleistungsbereich ausbauen?

Alle unsere Aktivitäten bestehen aus Dienstleistungen, stets in Verbindung mit Reisen, vom Betrieb von Hoteldatenbanken für Reiseveranstalter über Onlineportale oder Reisebüros bis hin zu den administrativen Arbeiten für Regierungen zur Verarbeitung von Visaanträgen. Dort, wo wir in bestehenden Geschäftsfeldern Opportunitäten sehen, werden wir dies tun. Dabei stehen jedoch immer Wachstumsaussichten und Profitabilität im Mittelpunkt.

Bedeutet dies auch, dass zum Beispiel das Visageschäft wichtiger wird und das alte klassische

Reisegeschäft an Bedeutung verliert?

Nein. Immer mehr Menschen auf der Welt können sich Reisen leisten. Mit dem Erhalt eines Visums haben sie ihre Reise noch nicht begonnen. Es braucht auch künftig Reisefachleute zur Beratung und zur Organisation einer Reise. Es braucht weiterhin zeitgemässe Onlineportale, die mit Reiseleistungen angereichert werden, damit die Kunden Reisen kaufen können.

Wo orten Sie für Kuoni für die Zukunft Wachstumspotenzial?

Unsere wichtigsten Wachstumsbereiche sind die globalen B2B-Aktivitäten mit den Destinations- und Unterkunftsdatenbanken und mit den Gruppenreisen, vor allem mit Gästen aus Asien nach Europa. Auch das globale Geschäft der Visa-Verarbeitungsdienstleistungen für Regierungen zählt dazu.

Wie wollen Sie die Kundinnen und Kunden, die nur noch übers Internet buchen, für Kuoni gewinnen?

Schon heute buchen Kunden Leistungen von Kuoni im Internet, ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Beispielsweise wenn ein Hotelzimmer von Kuoni eingekauft wird und ein Onlineportal diese Reiseleistung von unserer Datenbank an seinen Endkonsumenten verkauft. Gerade diese B2B-Geschäftsbeziehung ist für uns ein wichtiger Wachstumsbereich. Im direkten Kundenkontakt stellt sich die Frage, was ist heute Internet? Eine klassische Buchungsseite im Netz? Oder eine spezielle App auf dem Tabletcomputer? Wir müssen dort technologisch und mit Dienstleistungen präsent sein, wo die Konsumenten ihre Bedürfnisse haben und wo wir diese mit unseren Aktivitäten erfüllen können.

Die Sommerferien stehen bald vor der Tür: Wo verbringt der neue Kuoni-CEO dieses Jahr seine Ferien?

Ich plane zurzeit einen Städtetrip nach Stockholm. Im Sommer werde ich Ferien in der Schweiz und Italien verbringen, und im Herbst freue ich mich auf Ferien mit meiner Familie auf der griechischen Insel Kreta.

Welches ist Ihr Reisegeheimtipp für den Sommer 2014?

Die Art und Weise und die Qualität der Ferien sind entscheidend und nicht nur die Destination. Ferien mit der Familie sind für mich eine wertvolle und intensive Zeit, die ich genieße. Heute gibt es eine enorme Vielfalt an Ferienmöglichkeiten. Wer mit Hilfe von Reiseberatern erkennt, welche Ferienbedürfnisse wie zu erfüllen sind, wird diesen Mehrwert sehr zu schätzen wissen.

ANZEIGE



«Innovative Lösungen sind Teil von Kaba. Die Jahresberichterstattung soll dieses Credo widerspiegeln. Als Mitglied des Geschäftsberichte-Symposiums sind wir über die relevanten Trends im Corporate Reporting auf dem Laufenden.»

MARTIN BAHNMÜLLER,
 Senior Vice President Group Communications



Geschäftsberichte
 Symposium

Eine Mitgliedschaft verschafft Firmen Zugang zu exklusiven Veranstaltungen und ein Abo des Newsletters «GBS Insider».

Jetzt anmelden! Neumitglieder haben bis zum 12. Juni die Chance, ein Gratisgutachten eines Geschäftsberichts zu gewinnen. Informationen unter

gb-symposium.ch/partner/mitgliedschaft.html

Investoren fordern verständliche Vergütungsberichte

Kompensationsinstrumente müssen mit dem Ziel im Einklang stehen, den Unternehmenswert zu steigern. Je grösser der Spielraum des Verwaltungsrats bei den Vergütungen ist, desto mehr Transparenz fordern die Aktionäre im Bericht.

Von Barbara A. Heller

Hat die schweizerische Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) mehr Offenlegung und höhere Transparenz von Vergütungssystemen zur Folge? Spontan würde man mit einem klaren Ja auf diese Frage antworten. Allerdings wissen wir, dass mehr Offenlegung oder mehr Informationen nicht automatisch zu mehr Transparenz führen. Vielmehr geht es um die Qualität und vor allem die Verständlichkeit der Offenlegung. So konnte man in der Vergangenheit feststellen, dass zwar Vergütungsberichte von in der Schweiz kotierten Unternehmen¹ im Durchschnitt viele quantitative Angaben zur Managementvergütung enthielten, es jedoch selbst dem geneigten Leser schwerfiel, die effektive Funktionsweise der Vergütungen zu verstehen.

Investoren haben andere Sicht

Häufig konnte man aus den Berichten die gewählten Kompensationsinstrumente nicht mit dem Ziel, den Unternehmenswert zu steigern, in Einklang bringen oder keinen Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der Kompensationspolitik («Pay for Performance») herstellen.² Auch die kürzlich von der Stiftung SWIPRA in Zusammenarbeit mit dem Institut für Banking und Finance der Universität Zürich durchgeführte Umfrage zur Corporate Governance in der Schweiz hat zutage gebracht, dass die Investoren und die Unternehmen nach wie vor unterschiedliche Anforderungen an die Offenlegung von Entschädigungen stellen.³

Je mehr Ermessensspielraum der Verwaltungsrat bei den Aktionären im Zusammenhang mit den Entschädigungen beantragt, desto höhere Erwartungen dürften diese an die Transparenz und die Qualität der Rechenschaftslegung über das Ausnutzen dieses Ermessensspielraums haben. Vergütungssysteme müssen zweifelsohne einer Vielzahl von Anforderungen gerecht werden. Sie sollen sich einerseits am Interesse der Aktionäre orientieren, langfristigen, nachhaltigen Unternehmenswert zu generieren; gleichzeitig soll das Vergütungssystem als ein zentrales Element des Personalmanagements dem Unternehmen erlauben, die besten Talente zu finden und halten zu können. In der Diskussion um «Abzockerei» und Vergütungen hat man diesen Aspekt oft ausgeblendet. Management und Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Werttreibern eines Unternehmens und sollen auch im Interesse der Aktionäre angemessen über die Zeit und gemessen an der Entwicklung des Unternehmenswerts entschädigt werden.

Talente als Werttreiber

Es kann deshalb durchaus im Interesse des Aktionärs sein, seinem Verwaltungsrat – unter gewissen Bedingungen – einen relativ hohen Ermessensspielraum einzuräumen, um die Zielsetzung der optimalen Besetzung von Schlüsselpositionen zu erreichen und zu erhalten.⁴ Doch ist unbestritten, dass die Nachvollziehbarkeit von Vergütungen

bzw. von Vergütungssystemen weiter an Bedeutung gewinnen werden, denn die Aktionäre werden die Performance ihres Verwaltungsrats nun auch an der Transparenz des Berichts messen und entsprechende Abstimmungs- bzw. Wahlentscheidungen treffen.

Wertsteigerung dank Offenlegung

Es liegt also in der Natur der VegüV, dass der Einfluss der Aktionäre zunehmen wird. Dies ist zusätzlich rein technisch bedingt, da der Verwaltungsrat nicht mehr auf die Unterstützung durch die Depotstimmen zählen kann. Aufgrund der gesteigerten Komplexität der GV-Traktanden im allgemeinen bedienen sich institutionelle Anleger zunehmend der Unterstützung von Proxy Advisors; entsprechend wird auch diese Anspruchsgruppe an Bedeutung gewinnen. Insbesondere bei schwierigeren Themen wie der Beurteilung von Vergütungssystemen kann einem Proxy Advisor eine hohe Bedeutung zukommen. Idealerweise wird der unabhängige Stimmrechtsberater objektive und begründete Analysen im Sinne der langfristigen Wertsteigerung vornehmen und dem Investor Traktanden zur Annahme oder Ablehnung empfehlen.

SWIPRA setzt zur Beurteilung von Vergütungen auf einen prinzipienbasierten, auf ökonomisch-empirische Kriterien abgestützten Ansatz. Durch einen formellen Dialog mit den Unternehmen sollen zudem unternehmensspezifische Situationen berücksichtigt werden. SWIPRA geht in der Analyse wissenschaftlich fundiert vor; entsprechend zentral ist die Qualität der Offenlegung durch die Unternehmen. Erkenntnisse in den Analysen können somit auch für Unternehmen hilfreich sein, Kommunikation und Offenlegung inskünftig zu verbessern.

Erhöhte Transparenz: Aufwand bringt Mehrwert

Publikumsunternehmen stehen durch die VegüV in einem gewissen Zugzwang, die Qualität der Offenlegung und den Dialog mit ihren Anlegern zu verbessern – allgemein und speziell zur Kompensation und zur Funktionsweise ihres Entschädigungssystems. In der Literatur wurde schon früher gezeigt, dass ein hoher Grad an freiwilliger, qualitativ hochstehender Offenlegung (sog. «Value Reporting») die Finanzierungskosten von Unternehmen positiv beeinflussen und daher senken kann. Eine kürzlich veröffentlichte Studie zeigt darüber hinaus, dass eine hohe Disclosure-Qualität positiv zur operativen Performance, also zum Cashflow beitragen und somit den Unternehmenswert steigern kann.⁵ Es ist zu hoffen, dass diese Erkenntnis in den Unternehmen rasch Fuss fasst, und dass durch erhöhte Transparenz, also qualitativ hochstehende Offenlegung, echte Wertsteigerungen erzielt werden. Eine hohe Zustimmung der Aktionäre an der Generalversammlung wird dann ein angenehmer Nebeneffekt sein.

1 In der Schweiz bestand für kotierte Unternehmen bisher keine Verpflichtung, einen separaten Vergütungsbericht zu erstellen. Insbesondere multinationale Unternehmen und Unternehmen mit einem grossen Anteil an ausländischen Investoren haben in den vergangenen Jahren freiwillig einen Vergütungsbericht erstellt und diesen konsultativ ihrer Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt. Dies entspricht weitestgehend der internationalen Best Practice. Die minimale Pflicht zur Offenlegung von Vergütungen ist seit Oktober 2008 durch die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange geregelt. Entsprechend der Verordnung gegen übermässige Vergütungen vom 20. November 2013 (VegüV) müssen alle kotierten Schweizer Unternehmen ab 2015 einen geprüften Vergütungsbericht vorlegen. Die VegüV verlangt jedoch keine Abstimmung der Generalversammlung zum Compensation Report.

2 Schweizer Geschäftsberichte Rating 2011, Sonderpublikation, S. 32 ff., «Executive Compensation und Value Reporting: aktuelle Entwicklungen in zwei eng verwandten Themen», Florian Eugster und Prof. Dr. Alexander F. Wagner.

3 Im Herbst 2013 wurden alle SPI-Unternehmen sowie institutionelle Anleger, im Speziellen Pensionskassen, zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen: «Status Quo and Perspectives on Corporate Governance in Switzerland», January 2014, www.swipra.ch.

4 Position Paper on the Implementation of the Ordinance against excessive Compensation: «Say on Pay» in Swiss Listed Companies and the Exercise of Voting Rights by Pension Funds, SWIPRA, December 2013.

5 Voluntary Disclosure Quality, Operating Performance and Stock Market Valuations, Florian Eugster and Alexander F. Wagner, Department of Banking and Finance, Swiss Finance Institute, University of Zurich, February 2014.



BARBARA A. HELLER, lic. oec. publ. ist Geschäftsführerin der SWIPRA – Swiss Proxy Advisor. Sie ist zudem Verwaltungsratsmitglied der Visana Gruppe und Mitglied des Vorstands des CFO Forum Schweiz. SWIPRA ist ein nichtgewinnorientierter und unabhängiger Stimmrechtsberater für institutionelle Anleger und eine Stiftung nach Schweizer Recht mit Sitz in Zürich. swipra.ch.

Von (P)TT bis Swisscom

Mit der Entstehung des Telegrafennetzes nahm die Berichterstattung der Swisscom ihren Anfang. Damals als Teil des Berichts des «Bundesrathes an die hohe Bundesversammlung».

1852



VOR 162 JAHREN

Das Bundesgesetz vom 23. Dezember 1851 hatte die Erstellung eines Telegrafennetzes für die Schweiz festgesetzt. Im letzten Monat des Jahres 1852 konnte der Betrieb aufgenommen werden.

Das Kapitel zu diesem Vorhaben im «Bericht des Schweizerischen Bundesrathes an die hohe Bundesversammlung über seine Geschäftsführung» kann als erster Geschäftsbericht der heutigen Swisscom betrachtet werden.

Betriebsverlust	CHF -417 573.65
Zahl der Angestellten*	2767
Zahl der Telegrafensäle	70

* Geschäftskreis Post- und Baudepartement insgesamt.

1978



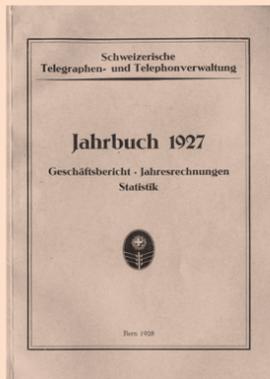
VOR 36 JAHREN

Erste mobile Telefone in Fahrzeugen sind am Netz.

Umfang	61 Seiten
Betriebsgewinn	CHF 365,5 Mio.
Personal*	50 027
Sprechstellen	4 292 000

*Gesamte PTT, der Umsatz der Fernmeldedienste lag mit CHF 1,4 Millionen Franken knapp unter jenem der Post.

1927



VOR 87 JAHREN

Der Geschäftsbericht der «Telegraphen und Telefonverwaltung» berichtet über den Aufstieg der gewinnträchtigen Telefonie, die das weniger rentable Geschäft mit Instanttelegrammen verdrängt. Vom Personal stellen die Telefonistinnen mit 1278 Frauen die grösste Berufsgruppe.

Betriebsgewinn	CHF 30 953 099.30
Personal	5948
Telefondichte	5,61 pro 100 Einwohner

2013



AKTUELL

Swisscom investiert in der Schweiz jährlich rund 1,7 Mia. Franken in die Infrastruktur – den Grossteil davon in den Ausbau des Mobilfunknetzes mit 4G/LTE und in den Breitbandausbau.

Umfang	248 Seiten
Betriebsgewinn	CHF 2 258 Mio.
Beschäftigte	20 108
Mobilfunkanschlüsse	6 407 Tsd.
Swisscom TV-Anschlüsse	1 Mio.

1957



VOR 57 JAHREN

Der neue Geschäftsbericht: Erstmals berichtet die PTT ausserhalb des Berichts des Bundesrats in einer eigenständigen Publikation.

Umfang	64 Seiten
Betriebsgewinn	CHF 80 788 277.51
Personal	7621
Sprechstellen	1 385 125

PTT-Archiv



Abbildung im Geschäftsbericht von 1957

Das PTT-Archiv bewahrt die Geschichte der Post, Telegrafie und Telefonie in der Schweiz. Es ist das historische Unternehmensarchiv der Schweizerischen Post und der Swisscom und verwaltet Originaldokumente von der Gründung der Eidgenössischen Post 1849 bis zur Liberalisierung der PTT Ende 1997. Die wissenschaftliche Spezialbibliothek ergänzt die Archivbestände mit Büchern, Broschüren und Periodika zu Themen wie Post, Telefonie, Telegrafie, Telekommunikation, Verkehr und Neue Medien. Das PTT-Archiv ist Anlaufstelle für Wissenschaftler und andere Interessierte zur Geschichte der Post und Telekommunikation in der Schweiz. Die Originaldokumente können auf Anfrage im Lesesaal eingesehen werden.

Historisches Archiv und Bibliothek PTT, Sägestrasse 77, 3098 Köniz;
Datenbank: pttarchiv.mfk.ch/suchinfo.aspx
Quelle: Historisches Archiv und Bibliothek PTT, Köniz, mfk.ch/pttarchiv; Signaturen P-11-1 (1858); P-11-3 (1927); Tele-069 A 0004_76 (1957) sowie P-11-1 (1978)

CORPORATE CITIZENSHIP

79%

der Europäer interessieren sich dafür, was Unternehmen tun, um sich gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu verhalten. Doch nur 36 % fühlen sich ausreichend informiert.

Quelle: «Wie Unternehmen unsere Gesellschaft beeinflussen: Die Sicht der Bürger», Flash Barometer 363, 2013, ec.europa.eu

SOCIAL MEDIA

89% der Grossunternehmen

59% der Kleinstunternehmen

nutzen Social Media für ihre Zwecke.

Quelle: Bernet ZHAW Studie «Social Media Schweiz 2013», zhaw.ch

ECONOMIES OF SCALE

5 303 175

Likes auf Facebook von Nestlé

CHF 17 000.–

Umsatz pro Like

572

Likes auf Facebook von Eclat

CHF 3 500.–

Umsatz pro Like

CORPORATE RESPONSIBILITY REPORTING

67%
Switzerland

73%
Europe

86%
USA

Rates of CR Reporting by Country

Quelle: csreurope.org, KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, survey covers 4,100 companies in 41 countries and takes a deep-dive into the quality of reporting among the world's largest 250 companies

CORPORATE RESPONSIBILITY REPORTING

27% der deutschen Aktionäre nutzen den CSR-Report als Informationsquelle für Entschiede zum Kauf und Verkauf von Wertpapieren.

Quelle: Deutsches Aktieninstitut «Verhalten und Präferenzen deutscher Aktionäre». Die Studie gibt die Ergebnisse einer Befragung von über 400 000 Privataktionären der Deutschen Post DHL wieder. dai.de

INTEGRATED REPORTING

78%
of companies used the term
Annual Integrated Report

60%
of Boards endorse Integrated Reports

57%
of reports are read by stakeholders other
than investors

Quelle: IFAC (International Federation of Accountants) annual seminar: The Impact of Integrated Reporting – A fundamental shift in Corporate Reporting, IRC research conducted by the College of Accounting, University of Cape Town

TRUST 2014

20+

The largest gap ever between trust in business and government since 2001: In nearly half of the 27 nations surveyed, there is a gap of more than 20 points. In a few nations, the divide is as much as 40 points.

Quelle: edelmann.com, 2014 Edelman Trust Barometer

TOP 10 STAKEHOLDER ISSUES

facing U.S. corporations in 2013–2014

1. End Climate Silence
2. Fracking vs. Water
3. EPA Regulations
4. Obesity & Sugar
5. GMO No Go
6. Digital Freedom
7. Procurement/
Consumer Power
8. Forest Protection
9. Money in Politics
10. Economic Power

Quelle: future500.org

HIGH-PERFORMING ORGANIZATIONS

70%

More than 70% of employees in financially high-performing organizations (as compared to only 50% of average companies) believe that management acts on survey feedback e.g. effective and responsive approach.

Quelle: towerswatson.com/

HUMAN VS. DIGITAL

230 000 000

white collar jobs representing 9 trillion dollars in income, will be transformed or even eliminated by computers in the next decade. At the WEF, Eric Schmidt, the former CEO of Google, warned that «we are in a race between computers and people – and we need to make sure the people win».

Source: mckinsey.com/insights/

ECONOMIC CRIME

1 in 3 organizations report being hit by economic crime.

43% of CEOs are concerned about their inability to protect intellectual property.

49% of CEOs are concerned about cyber threats to their organization.

53% of CEOs are concerned about bribery and corruption in their organization.

Quelle: pwc.com/CRIMESURVEY, Annual Global Economic Crime Survey 2014g.

GRÜN IST ATTRAKTIV

15% der Angestellten in Industrie- und Schwellenländer verzichten auf ein höheres Gehalt, um für ein «grünes» Unternehmen zu arbeiten.

Quelle: Umfrage 2013 von Bain & Company bei 746 Beschäftigten in sechs Ländern, csr-strategie.de

OUR RESOURCES ARE FINITE

1.3 we currently are using resources that equal that many planets.

4 births a minute

9 000 000 000

global population by 2050

Source: globalreporting.org, GRI CEO Ernst Ligtnering's recent presentation Sustainability Reporting and the Business Challenges of Tomorrow

Total Impact Measurement and Management: a new language for business decisions?

Good growth is in everyone's interest. But what does good growth look like? Why is it important for business? How can you identify it and what will create it?

From Scott Williams and Jonas Buol

Decisions based on current systems of accounting, reporting and valuation increasingly result in suboptimal decisions about allocation of investment capital and management of risks. Information is simply not available to enable optimized decision making. We think that if the measure of business success goes beyond financials, and a value (and a cost) is calculated for the social, environmental, tax and economic activities of a company, business can see at a glance the impact they are making and the trade-offs between alternative strategies. In effect, the business can see the optimal decision for all its stakeholders. We think that there is a need for more holistic measurement systems that take into account not only the global megatrends, but also allow management to make decisions based on a broader set of criteria than traditional management accounts.

Why Total Impact Measurement and Management* (TIMM)? Simply, to address known governance gaps in the management of systemic risks and help management optimize decisions in an environment in which systemic risks threaten to undermine not just businesses but whole economies. The world needs growth. Growth puts people in work and lifts them out of poverty. It generates the income to fuel a progressive and stable society. To date, growth as measured by profits, dividends and GDP has been the benchmark of success. But not all growth is the same. Many developing economies continue to generate growth, but often it is growth

without jobs or much needed wider societal benefits. At the same time, customers, suppliers, employees, governments and society in general are becoming more demanding of business.

More insights desirable

This is where the TIMM approach is important. It allows business leaders and investors to take the issue of mispricing to the next level through multi-dimensional quantification and monetization to evaluate options and optimize trade-offs – to ultimately make better business decisions. 187 CEOs across the world shared their views on the value of measuring total impact. From all industries, they explored the benefits, opportunities and challenges of a total impact approach. There is an overwhelming consensus (85% of responding CEOs) that results from a total impact approach would be more insightful than financial analysis alone. Business leaders see the more holistic perspective as useful in not only managing their business, but also in communicating with certain stakeholders. But less than 25% of CEOs measure their total impact; with the lack of availability of data or a robust framework holding them back. Times are changing. With new research and methodologies in place to pathways from qualitative social indicators to quantitative impacts, and new approaches such as TIMM, there is a new way to understand the total impact of business decisions.

When you think about the demands on business today, to meet the needs of customers, regulators, employees, suppliers, governments, shareholders and communities in an increasingly uncertain macro-environment, a new approach to identify and assess the implications of choices makes sense. TIMM gives greater insight into how your business creates (and destroys) value and is designed to help you make more informed decisions by taking into consideration a broader range of impacts to give you a much more complete picture of the trade-offs. Whilst the TIMM approach is not specifically designed as a reporting tool, we believe that the data produced will be valuable for the purposes of integrated reporting.

Focusing on unlocking the potential might just be the answer to establish new benchmarks for success compatible with both economic, as well as environmental and societal, sustainability. Total impact is a new language to enable the transition from businesses developing sustainability strategies to businesses ensuring that their core strategies are sustainable. The era of «good growth» does not necessarily mean an era of «reduced growth», in fact the opposite will be true for those businesses able to navigate their way through the complex matrix of systemic risks to seize the opportunities of the future.

***TOTAL IMPACT MEASUREMENT MANAGEMENT (TIMM)** is a flexible framework that enables business to develop a better understanding of how to create sustainable value for their shareholders while generating value for the wider communities they affect. More information is available on www.pwc.com/totalimpact



SCOTT WILLIAMS is the Sustainability Advisor to both PwC Switzerland and PwC Japan. He is a member of the Global Sustainability Governance Board and was co-leader of the development of PwC's Global Sustainability Assurance Methodology and a member of the panel responsible for PwC's global response to the IIRC <IR> Framework Consultation Draft. pwc.ch

JONAS BUOL is a Manager in the Sustainability and Climate Change team of PwC Switzerland. In this role he works for multinational companies with head quarters in Belgium, Germany and Switzerland. As a certified financial auditor and sustainability expert he combines the elements of financial and non-financial reporting. pwc.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

5. Geschäftsberichte-Symposium 2014

«Die neue Macht der Stakeholder»

Donnerstag, 12. Juni 2014, 13.30 – 19.00 Uhr

Gottlieb Duttweiler Institut GDI in Rüschlikon/Zürich

Oswald Grübel, Prof. Dr. Miriam Meckel,
Dr. Rudolf Wehrli, Prof. Dr. Rolf Hichert und
viele andere freie Geister.
Unter der Regie von Martin Spieler.

PROGRAMMPUNKTE

Die neue Macht der Stakeholder

Provokantes Interview mit
OSWALD J. GRÜBEL und Dr. RUDOLF WEHRLI

Druck aus dem Netz

Key Note von Prof. Dr. MIRIAM MECKEL,
Universität St. Gallen

Corporate Governance:

Mehr Transparenz bei visuellen Darstellungen
Referat von Prof. Dr. ROLF HICHERT

Die Macht der Stakeholder aus unterschiedlicher Perspektive

Interview mit:
OLIVER CLASSEN,
Mediensprecher «Erklärung von Bern»
BARBARA HELLER,
Geschäftsführerin SWIPRA
DOMINIQUE MOREL,
Präsident HarbourClub
BARBARA ZÄCH,
Vorstand IR club Schweiz

Unternehmen stehen vermehrt Institutionen, Stakeholdergruppen oder gar einzelnen Individuen gegenüber, die ihren Einfluss direkt oder über die sozialen Medien geltend machen. Sie können das Unternehmen manchmal gar zur Offenlegung von Informationen zwingen, die es lieber für sich behalten hätte. Der Anspruch an die Unternehmen, sich als «good citizens» zu verhalten und transparent zu berichten, wächst.

Wie sehen dies die unterschiedlichen Stakeholder? Was haben die Unternehmen zu beachten, wenn sie sich mit ihrer Berichterstattung profilieren wollen? Verantwortliche aus Unternehmen, der Wissenschaft und aus den Reihen der Investoren sprechen Klartext über den veränderten Einfluss der Stakeholder und die Konsequenzen, die daraus für das Reporting zu ziehen sind.

Wir laden Sie herzlich ein, zusammen mit Entscheidungsträgern und Executives aus der Corporate Reporting Community aktiv am Wissensaustausch teilzunehmen.



Anmeldungen bis 2. Juni 2013
unter www.gb-symposium.ch
oder einfach QR-Code scannen
und eintragen.

IN EIGENER SACHE

Neue Studie lanciert

Vergütungsberichte auf dem
Prüfstand – Best Practice der
externen Berichterstattung
börsenkotierter Unternehmen in
der Schweiz

Diese neu lancierte Studie untersucht die Vergütungsberichte der 50 grössten börsenkotierten Unternehmen der Schweiz. Die Bewertungskategorien bei der Berichterstattung zur Managementvergütung sind die im Geschäftsbericht gegebenen Informationen zum Vergütungsausschuss, der Bericht zur Managementvergütung und deren System. Im Mittelpunkt der Studie stehen Prägnanz, Wesentlichkeit sowie der Zusammenhang der Informationen im Hinblick auf die externe Berichterstattung innerhalb des Geschäftsberichts. Auf Basis der Analyseergebnisse wird Best Practice definiert. Das Ziel der Studie ist es, den Unternehmen eine Orientierungshilfe zu

geben, wie die externe Berichterstattung der Vergütung künftig ausgestaltet und kontinuierlich verbessert werden kann. Die Untersuchung berücksichtigt dabei die nationalen und internationalen Bestrebungen, die Transparenz und Verständlichkeit der externen Berichterstattung zur Managementvergütung zu verbessern.

Die Studie wurde von PETRANIX Corporate & Financial Communications AG sowie der Geschäftsberichte-Symposium AG initiiert und wird von der Universität St. Gallen wissenschaftlich begleitet.

Die Ergebnisse werden im Oktober 2014 veröffentlicht.

ANZEIGE

Siegfried |

«In einem Life-Science-Unternehmen sind die Ansprüche an die Berichterstattung hoch. Mit der Mitgliedschaft beim Geschäftsberichte-Symposium habe ich beste Voraussetzungen, unser Corporate Reporting in einem dynamischen Umfeld auf die Bedürfnisse der Stakeholder auszurichten.»

MICHAEL HUESLER,
Chief Financial Officer, Siegfried



Geschäftsberichte
Symposium

Eine Mitgliedschaft verschafft Firmen Zugang zu exklusiven Veranstaltungen und ein Abo des Newsletters «GBS Insider».

Jetzt anmelden! Neumitglieder haben bis zum 12. Juni die Chance, ein Gratisgutachten eines Geschäftsberichts zu gewinnen. Informationen unter

gb-symposium.ch/partner/mitgliedschaft.html

SIEBEN ANTWORTEN VON

MARKUS JAGGI
Head Corporate
Communications, Holcim Ltd.



Was war für Sie der grösste Stressfaktor bei der Publikation des Geschäftsberichts 2013?

1 Stressfaktor ist wahrscheinlich das falsche Wort. Ich würde eher von positiver Anspannung sprechen. Wenn man gleichzeitig sowohl den Jahresabschluss als auch den Geschäftsbericht produziert, ergeben sich immer wieder unerwartete Wendungen, auf die in kurzer Zeit reagiert werden muss.

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

2 Immer wieder die Balance zu finden zwischen der Pflicht und der Kür. Mit anderen Worten: ein Produkt zu kreieren, das die Ansprüche unserer vielfältigen Anspruchsgruppen erfüllt und gleichzeitig auch als attraktives Instrument der Unternehmenskommunikation wahrgenommen wird.

Welche Haltung haben Sie gegenüber Integrated Reporting?

3 Integrated Reporting kann ein weiterer Schritt hin zu mehr Transparenz eines Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen sein. Derzeit findet ja in Fachkreisen eine rege Diskussion über den richtigen Ansatz beim Integrated Reporting statt. Diese Diskussionen führen wir natürlich auch intern.

Was muss passieren, damit Sie am Ende sagen können, dass sich die Investition von Geld und Zeit in den Geschäftsbericht für Ihr Unternehmen gelohnt hat?

4 Jedes gute Produkt hat seinen Preis. Die Balance zwischen Aufwand und Ertrag ist entscheidend. Wenn wir mit dem Produkt Geschäftsbericht sowohl die regulatorischen Anforderungen erfüllen – was unabdingbar ist – als auch für unsere Stakeholder einen Mehrwert an Information und Transparenz schaffen, dann kann ich sagen, wir haben alles richtig gemacht. Der Geschäftsbericht darf kein Selbstzweck sein.

Wenn Sie der Regulator wären, was würden Sie auf dem Gebiet des Reporting verändern?

5 Als Unternehmen setzen wir grundsätzlich auf die Kraft der Selbstverantwortung. Wir unterstützen den Wunsch der Regulatoren nach mehr Information und Transparenz, allerdings müssen Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis stehen. Das Reporting darf nicht zum Selbstzweck werden und unternehmensintern zu viele Kräfte binden, die anderweitig mehr Wert schaffen könnten.

Wie lautet die aus Ihrer Sicht wichtigste Botschaft in Ihrem Geschäftsbericht und an wen richten Sie sie primär?

6 Drei Dinge sind elementar: Information, Information und Information. Bei der Berichterstattung müssen sämtliche relevanten Anspruchsgruppen neben dem Unternehmensüberblick Wissen darüber erhalten, wie bei Holcim Strategie, Governance, Performance, Zukunftsaussichten, Chancen und Risiken sowie das Geschäftsmodell aussehen. Zu den Anspruchsgruppen zählen bei uns in erster Linie Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Regulatoren, aber auch Analysten, Journalisten und NGOs.

Was haben Sie sich vorgenommen, beim nächsten Geschäftsbericht anders zu machen?

7 Unser Ziel ist es, die Attraktivität der Unternehmenskommunikation bei Holcim weiter zu steigern, wobei der Geschäftsbericht ein wichtiges Element ist.

BIANKA WILSON
CFO, Ascom Holding



Was war für Sie der grösste Stressfaktor bei der Publikation des Geschäftsberichts 2013?

1 Die Produktionsphase des Geschäftsberichts ist stets eine hektische Zeit. Das Konzept erstellen wir bereits im Herbst. Die Herausforderung liegt schliesslich darin, die einzelnen Bausteine zu einem Gesamtwerk zu verknüpfen, das sich nicht nur wie aus einem Guss liest, sondern auch die Kernbotschaften an die Leser konsistent übermitteln.

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

2 Einige kritische Punkte kommen jedes Jahr wieder auf, wie die Richtigkeit der Finanzzahlen und sonstiger Angaben zum Geschäftsjahr. Eine besondere Herausforderung stellt für uns aktuell die Umsetzung der Minder-Initiative dar. Deshalb haben wir insbesondere den Vergütungsbericht deutlich ausgebaut.

Welche Haltung haben Sie gegenüber Integrated Reporting?

3 Um es kurz zu sagen: eine sehr positive und offene Haltung. Die integrierte Berichterstattung ermöglicht uns, Ascom in der ganzen Breite unserer Strategie, unseres Geschäftsmodells und unserer Umsetzungskraft vorzustellen. Den ersten Schritt haben wir getan, Verbesserungspotenzial besteht immer und wir verfolgen mit Interesse die internationalen Entwicklungen.

Was muss passieren, damit Sie am Ende sagen können, dass sich die Investition von Geld und Zeit in den Geschäftsbericht für Ihr Unternehmen gelohnt hat?

4 Unser Ziel lautet jedes Jahr einen attraktiven, transparenten und informativen Geschäftsbericht für alle Stakeholder von Ascom zu erstellen. Wenn wir unsere Ideen umsetzen konnten und sich die Leser gut und umfassend informiert fühlen, haben wir unser Ziel mit dem Geschäftsbericht erfüllt.

Wenn Sie der Regulator wären, was würden Sie auf dem Gebiet des Reporting verändern?

5 Spontan fallen mir zwei Aspekte ein: Erstens wäre sicherlich eine Vereinfachung der Reporting-Bestimmungen (IFRS) sehr dienlich. Zweitens mache ich mir Gedanken um die Entwicklungen der zunehmenden Offenlegungspflichten. In den Bericht gehört, was wirklich wesentlich ist und förderlich für die nachhaltige Unternehmensentwicklung. Auch beobachte ich ein gewisses Missverhältnis bezüglich der Transparenz der Gesellschaft im Vergleich zur Transparenz ihrer Aktionäre und deren Interessen.

Wie lautet die aus Ihrer Sicht wichtigste Botschaft in Ihrem Geschäftsbericht und an wen richten Sie sie primär?

6 Dass Ascom heute ein gesundes, profitables, globales und sehr fokussiertes Unternehmen ist. Diese Botschaft richtet sich an alle Marktakteure, die an Ascom ein Interesse haben.

Was haben Sie sich vorgenommen, beim nächsten Geschäftsbericht anders zu machen?

7 Die am Prozess Beteiligten sind sehr gut eingespielt. Doch muss die Planung jährlich überprüft werden, um Fehler zu vermeiden. Zudem fragen wir uns jedes Jahr aufs Neue, was wir verbessern möchten, um unsere Stakeholder umfassend zu informieren.

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
 Martin Spieler
 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
 www.gb-symposium.ch



Effektive Mediendiversifikation verlangt fundierte Beratung.

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 cross-medialen 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.

Konsequent hält Implenla seit Jahren am «buchartigen» Auftritt im Kleinformat fest. Mit dem neuen, im Responsive Design umgesetzten Online-Geschäftsbericht setzt Implenla nebst dem Printmedium ein weiteres starkes Zeichen.

Effizientes Business-Tool mit hoher Sicherheit: In Kombination mit der Redaktionsplattform PublishingSuite® sorgt SpeedTab® als Finanzschnittstelle für die Tabellenautomatisierung aus Excel ins Layout. Sie garantiert eine optimale Übernahme der Zahlen aus der Konsolidierungssoftware.

Die Unternehmens-Website und die Kommunikationsmedien der Berichterstattung bilden bei Allreal und Adecco ein stilistisches Ganzes, welches die Marke des Unternehmens widerspiegelt und stärkt.



Mühlebachstrasse 52 Postfach CH-8032 Zürich
 Telefon +41 44 268 12 14 www.linkgroup.ch

Crossmedial, effizient, ökologisch.

Linkgroup ist Konzept- und Realisationsagentur sowie Mediendienstleister für elektronische und gedruckte Medien. Wir sind auf Unternehmens-, Finanz- und Marketingpublikationen sowie auf IT-gestützte Web-basierte Crossmedia-Systeme spezialisiert. Und natürlich auf deren optimale Kombination.

Good Corporate Citizenship beginnt beim Bürgersein der Führungspersonen

Gibt es nach den stark pekuniär motivierten und sich selbst inszenierenden Managern eine Renaissance für Demut und Bescheidenheit als Führungstugenden? Immerhin sind Bescheidenheit und Demut chic geworden.

Von Stephan Wirz

Good Corporate Citizenship steht im Kontext des Stakeholder-Ansatzes: Unternehmen dürfen diesem Ansatz zufolge keine Egoisten und nur auf ihren eigenen Nutzen aus sein; sie müssen stattdessen den Ansprüchen anderer gesellschaftlicher Gruppen Rechnung tragen und einen Beitrag für das Gemeinwohl leisten.

Einer solchen Definition kann wohl der grösste Teil unserer Gesellschaft, einschliesslich der meisten Manager und Unternehmer, zustimmen. Strittig hingegen bleibt das Ausmass dieses gemeinwohldienlichen Beitrags. In der neoklassischen ökonomischen Theorie regiert der Konsument als Souverän das wirtschaftliche Geschehen. Wenn sich die Unternehmen gesetzestreu verhalten, am Bedarf der Kunden orientieren und taugliche Produkte für deren Bedürfnisbefriedigung herstellen, leisten sie folglich einen Beitrag für das Wohl der Gesellschaft. Nicht anders, aber vielleicht etwas provozierender, beschreibt es der neoliberale Milton Friedman: «In einem freien Wirtschaftssystem gibt es nur eine einzige Verantwortung für die Beteiligten: Sie besagt, dass die verfügbaren Mittel möglichst gewinnbringend eingesetzt und Unternehmungen unter dem Gesichtspunkt der grösstmöglichen Profitabilität geführt werden müssen, solange dies unter Berücksichtigung der festgelegten Regeln des Spiels geschieht, das heisst unter Beachtung der Regeln des offenen und freien Wettbewerbs und ohne Betrugs- und Täuschungsmanöver.» Ein solcher Gewinn zeigt an, so dürfen wir seinen Gedankengang fortführen, dass das Unternehmen den Kundenbedarf effizient und wirksam deckt, also gemeinwohlfördernd arbeitet.

Dennoch stösst diese marktwirtschaftliche Logik in manchen Bevölkerungskreisen auf Reserviertheit, ja Ablehnung. Sie wird als zu kühl empfunden, ihr fehle die soziale Wärme. In der Tat ist mit der bisherigen eher abstrakten wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungsweise noch nicht der unternehmerische Alltag eingefangen, in dem Menschen miteinander interagieren. Sie tun es nicht als rein rationale «homines oeconomici», sondern sie treten sich gegenüber und treffen Entscheidungen als Menschen mit Emotionen, Sehnsüchten, Interessen, Sorgen und Begrenzungen. Unternehmen sind nicht abstrakte Kollektive, sondern sie werden belebt durch Menschen.

Menschliche Akteure in aggregierter Form

Wenn wir von «corporate citizenship» sprechen, dürfen wir diese «Menschlichkeit» des Unternehmens nicht vergessen. In den letzten Jahrzehnten trat der Gedanke, dass Unternehmen «driven by individuals» sind, gegenüber dem systemtheoretischen Denken zurück, das menschliche Akteure nur in einer aggregierten Form betrachtet. Aber wie ein Unternehmen seine «corporate citizenship» interpretiert und lebt, hängt davon ab, welches Verständnis von «Bürgertum» die einzelnen



Die mediale Berichterstattung über den Papst speist den Eindruck, dass Demut und Bescheidenheit als Führungstugenden wieder chic geworden sind.

Führungspersonen dieses Unternehmens haben. Wenn zum Beispiel ein CEO von den politischen und wirtschaftlichen Vorteilen des Schweizer Milizsystems überzeugt ist, wird er alles daran setzen, dass das Unternehmen attraktive Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden bietet, damit sie solche Gemeinwohlaufgaben auch übernehmen.

Diskurs über Führungstugenden

Wir sollten deshalb in Zukunft unser Augenmerk wieder stärker auf die Führungsqualitäten legen, auf die fachliche, kommunikative und – horribile dictu – moralische Eignung von Führungspersonen. Ich bin mir bewusst, dass die Vorstellung, wie eine ideale Führungspersönlichkeit auszusehen hat, im Lauf der Jahre mäandert: Einmal wird die starke, charismatische Führungsperson gelobt, die über eine klare Vision von der zukünftigen Gestalt der Organisation verfügt und diese auch mit «harter Hand» durchsetzt; zu einem anderen Zeitpunkt wird der seine Mitarbeiter einbeziehende, empathische Moderator gerühmt. Doch das ist kein Grund, auf den Diskurs über Führungstugenden zu verzichten.

Welches Führungsbild zeichnet sich gegenwärtig ab? Gibt es nach den stark pekuniär motivierten und sich selbst inszenierenden Managern eine Renaissance für Demut und Bescheidenheit als Führungstugenden? Ein solcher Eindruck speist sich aus drei Quellen: Erstens erkennen die Führungspersonen in Unternehmen, wirtschaftsnahen

Verbänden und Parteien, dass sich Reputationsdefizite nachteilig auswirken. In einer direkten Demokratie werden die abstimmungsmässigen «Kosten» mangelnder Reputation in Form von weniger unternehmensfreundlichen Rahmenbedingungen relativ rasch ersichtlich. Zweitens erfährt das Bild des Patrons heute eine neue Wertschätzung. Dabei steht nicht mehr der absolutistisch regierende Unternehmenschef des 19. Jahrhunderts vor Augen, sondern der Unternehmer, der für den nachhaltigen Erfolg «seines» Unternehmens kämpft, für seine Mitarbeiterschaft eintritt und zugleich auch ein(e) «homme (femme) politique» ist, sich also für das Wohlergehen des Gemeinwesens einsetzt. Die dritte Quelle ist die mediale Berichterstattung über die Lebensweise und das Führungsverhalten von Papst Franziskus. Plötzlich sind Bescheidenheit und Demut, über Kirchengrenzen hinweg, chic geworden. Wer kann sich da noch «demonstrativen Konsum» und arrogantes Auftreten leisten?

Der Diskurs über Führungsqualitäten läuft. Stehen wir auch in der Unternehmenswelt vor einem tugendethischen Durchbruch oder ist das alles doch nur geschickte Inszenierung?



STEPHAN WIRZ Titularprofessor für Ethik an der Universität Luzern, leitet bei der Paulus-Akademie in Zürich den Bereich Wirtschaft und Arbeit. Nach seinen Studien der Theologie (Dissertation und Habilitation), Politische Wissenschaften, Volkswirtschaft und Völkerrecht war er fast zehn Jahre in der Privatwirtschaft (Schweizerische Kreditanstalt, ABB Schweiz), fünf Jahre bei der heutigen Fachhochschule Nordwestschweiz als Dozent und drei Jahre beim Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik der Universität Luzern als Lehr- und Forschungsbeauftragter tätig.

HINWEIS DER PAULUS-AKADEMIE:

Aushöhlung von Demokratie und Marktwirtschaft
Gefährdete Ordnungen der Freiheit

Donnerstag, 18. September 2014, 18.00 bis 20.30 Uhr
Zunfthaus zur Schmiden, Marktgasse 20, 8001 Zürich

Referenten:
Prof. Dr. PAUL KIRCHHOF, Universität Heidelberg
Prof. Dr. MARTIN RHONHEIMER, Päpstliche Universität vom Heiligen Kreuz, Rom, Mitglied Friedrich A. von Hayek-Gesellschaft
Dr. PAUL WIDMER, a. Botschafter der Schweiz, Universität St. Gallen

Soziale Medien: Eine Chance für den Austausch mit Anspruchsgruppen

Von Prof. Dr. Christian Pieter Hoffmann

Die sozialen Medien sind eine junge Mediengattung. Facebook, das bekannteste soziale Medium, wurde gerade zehn Jahre alt. Und wie das bei Teenagern so ist: Die neuen Medien erleben gelegentlich emotionale Achterbahnfahrten. Manche Beobachter erhoffen sich vom «Web 2.0» mehr Demokratie – andere fürchten die totale Überwachung. Grund genug, einen abgeklärten Blick auf die Tatsachen zu werfen.

Soziale Medien zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass Inhalte hier einfacher geteilt werden können denn je. Auf dieser Basis vernetzen sich die Nutzer, finden zu Gemeinschaften zusammen, koordinieren ihre Aktivitäten. Für Interessensgemeinschaften, wie die Anspruchsgruppen eines Unternehmens, ist dies eine grosse Chance. Und für die betroffenen Unternehmen?

Die Bedeutung der Anspruchsgruppen – Kunden, Mitarbeiter, NGOs oder Kapitalgeber – ist in Theorie und Praxis der Unternehmensführung gut etabliert. «Stakeholder Engagement» heisst die Managementfunktion, die sich mit der Beziehungspflege zu wichtigen Anspruchsgruppen befasst. Auf den ersten Blick bieten soziale Medien die Chance, dieser Kontaktpflege eine neue mediale Grundlage zu geben. Doch wird sie auch genutzt?

Nur wenige relevante Studien

Gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI) haben wir eine umfassende Analyse der wissenschaftlichen Literatur durchgeführt, um herauszufinden: Wie intensiv setzt sich die internationale Forschung mit dem Einsatz sozialer Medien im «Stakeholder Engagement» auseinander? Welche Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund?

Eine erste Erkenntnis lautet: Engagement in neuen Medien wird vor allem als politische Fragestellung betrachtet. Zwei Drittel der Literatur befassen sich mit politischer Beteiligung – nur etwa acht Prozent mit Anwendungen im unternehmerischen Kontext.

Und welche Erkenntnisse verstecken sich hinter den acht Prozent? Einige Studien analysieren die Chancen sozialer Medien für den Kundenservice. Interaktive Anwendungen ermöglichen einen engeren Kontakt zu den Kunden und schnellere Reaktionen auf unzufriedene Äusserungen. Empirische

Erhebungen zeigen, dass so tatsächlich die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung gestärkt werden können.

Andere Studien betrachten die Einbindung der Kunden in die Erstellung von Angeboten. Im «social web» soll der Konsument zum Mitproduzenten werden – zum «Prosumer». «Open Innovation» bedeutet, dass der Kunde gute Ideen schon in die Entwicklung eines Angebots einbringen kann. Auch hier bieten neue Medien die passende Infrastruktur.

Reporting 2.0 in den Kinderschuhen

Doch wie sieht es mit Stakeholder Engagement jenseits der Kundenbeziehungen aus? Eine internationale Studie zeigt, dass die Onlineangebote der Unternehmen neben den Kunden vor allem an Aktionäre adressiert sind. Bekannt ist auch, dass eine aktive Internetnutzung dazu führt, dass Anleger stärker am Kapitalmarkt engagiert sind. Dennoch befassen sich nur sehr wenige Studien mit den Chancen interaktiver Onlineplattformen für die Information und Bindung der Aktionäre.

Aktuellste Erhebungen zeigen, dass Anspruchsgruppen soziale Medien nutzen, um das Verhalten von Unternehmen zu beobachten – und bei Missfallen Aktivitäten gegen diese zu organisieren. Noch zu selten nehmen die Unternehmen diese Herausforderung ernst und beobachten ihre sozialen Netzwerke, um frühzeitig reagieren zu können.

Und was bedeutet all dies nun für die Unternehmensberichterstattung? Das Corporate Reporting gibt den Anspruchsgruppen Aufschluss über Zustand und Ziele der Organisation. Es könnte darum ein wichtiges Instrument des Stakeholder Engagement sein. Statische Medien bieten jedoch wenig Potenzial für einen lebendigen Austausch. Sie geben kaum Aufschluss über die Reaktionen und Bedenken der Zielgruppen. Sie ermöglichen kein unmittelbares Feedback, haben keine aktivierende Wirkung – und darum erzeugen sie auch nur wenig Bindung und Loyalität.

Die Analyse zeigt: Soziale Medien kommen in die Pubertät, das «Reporting 2.0» aber steckt bestenfalls noch in seinen Kinderschuhen.



Prof. Dr. CHRISTIAN PIETER HOFFMANN ist Assistenzprofessor am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen und Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des strategischen Kommunikationsmanagements und der Finanzkommunikation. mcm.unisg.ch

Illustration: Korneil Stadler

GIVE YOUR IDENTITY THE RIGHT DRESS.

Machen Sie Ihre Corporate Communication fühlbar erfolgreich! Auf Papier.

PAPYRUS

Geld verdienen vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verantwortung

Der Ruf nach integrierter Berichterstattung und Integrated Reporting wird immer lauter. Über zwei (vermeintlich) unterschiedliche Konzepte und die vor diesem Hintergrund überraschenden Regelungen des Standardsetzers.

Von Tatjana Oberdörster

Die bereits seit einigen Jahren geführte Diskussion um eine integrierte Berichterstattung legt die Vermutung nahe, dass Milton Friedmans Diktum mehr denn je in Frage zu stellen ist. Die zentralen Unternehmensziele, nämlich «Geld verdienen» und «Verdienstquelle sichern», sind vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens zu verfolgen: Die Erwartungen und Ansprüche der Marktteilnehmer an ein Unternehmen haben sich in den letzten Jahren insofern geändert, als Nachhaltigkeit nicht mehr nur «nice to have» ist. Im Gegenteil – (potenzielle) Stakeholder, vom Kunden über den Arbeitnehmer bis hin zum Aktionär, erwarten von Unternehmen nachhaltiges Handeln, mithin die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Der integrierte Bericht

Im Zuge der vor diesem Hintergrund zunehmenden Informationsbedürfnisse der unternehmensexternen Marktakteure werden in der aktuellen Diskussion um die adressatengerechte Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung zwei Konzepte intensiv diskutiert und propagiert: Das Konzept des «Integrierten Berichts» und das Konzept des «Integrated Reporting». In einem integrierten Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht sind die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung in die Finanzberichterstattung aufzunehmen und mit dieser zu verknüpfen. Eine integrierte Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nach der hier vertretenen Auffassung indes nur dann sinnvoll, wenn die Stakeholdererwartungen, die Nachhaltigkeitsleistung und die wirtschaftliche Lage des berichtenden Unternehmens interdependent sind. In diesem Fall ähneln sich die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Stakeholdergruppen des berichtenden Unternehmens (wesentlich), so dass durch eine integrierte Berichterstattung Synergiepotenziale genutzt werden können. Überdies wird den Stakeholdern ein vollständigeres Bild des Unternehmens vermittelt, wodurch den verschiedenen Adressatengruppen mehr entscheidungsrelevante Informationen, die unabdingbare Voraussetzung für

Die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist es, so zu handeln, dass Gewinne generiert und maximiert werden. Eine über die Einhaltung der bestehenden Gesetze hinausgehende gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen besteht nicht.

(vgl. Friedman, M., The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: «The New York Times Magazine» 1970).

funktionierende Märkte, vermittelt werden. Sofern indes die Informationsbedürfnisse etwa der Shareholder und der übrigen Stakeholder (stark) divergieren, sollten im Sinne der Berichtseffizienz voneinander separate Finanz- und Nachhaltigkeitsberichte erstellt und veröffentlicht werden, denn ein integrierter Bericht würde dann möglicherweise von keiner der beiden Adressatengruppen genutzt.

Das Integrated Reporting nach dem IIRC

Ein Integrated Report hingegen ist – nach der Auffassung des International Integrated Reporting Council (IIRC) – ein zusammenfassender Spitzenbericht oder ein separater Teilbericht eines anderen (z. B. Geschäfts-)Berichts, der die wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Unternehmensinformationen umfasst, wobei für weiterführende Informationen auf die sonstigen Informationskanäle im Kommunikationsprozess des Unternehmens, etwa den Geschäftsbericht oder einen separaten Nachhaltigkeitsbericht, verwiesen wird. Im Fokus des Integrated Report steht die Zusammenführung der wesentlichen Informationen des Unternehmens über dessen strategische Ausrichtung, Führung, wirtschaftliche Lage und Zukunftsaussichten im Kontext des externen (vor allem rechtlichen, kommerziellen, sozialen, ökologischen und politischen) Unternehmensumfelds und seine daraus resultierende Fähigkeit, kurz-, mittel- und

langfristig Wert zu schaffen und zu erhalten. Diese Kommunikation über die Wertschaffung eines Unternehmens markiert – so das IIRC – den nächsten Schritt in der Entwicklung der Unternehmensberichterstattung. Ziel des Integrated Report ist es, (potenziellen) Kapitalgebern qualitativ hochwertige(re) Informationen zur Verfügung zu stellen, auf deren Basis Kapital effizient und produktiv allokiert werden kann. Das Ende 2013 vom IIRC veröffentlichte «The International <IR> Framework» soll den Unternehmen zu diesem Zweck die wesentlichen richtungsweisenden Grundätze und die inhaltlichen Berichtselemente eines Integrated Report aufzeigen. Dabei bleibt es indes bei einer sehr geringen Standardisierung sowohl der Berichtsgrundsätze als auch der Berichtselemente. Eine zwischenbetriebliche und intertemporäre Vergleichbarkeit der Berichterstattung im Integrated Report ist damit in Frage zu stellen.

Weckruf für Unternehmen

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität des Wirtschaftsgebarens, der (dadurch bedingten) Komplexitätszunahme der regulatorischen Anforderungen an die Rechnungslegung und Publizität von Unternehmen und der dabei vermeintlich unzureichenden Berücksichtigung von nichtfinanziellen Erfolgs- bzw. Werttreibern eines Unternehmens sind die Vorschläge des IIRC ein wesentlicher Weckruf für den Gesetzgeber, die Standardsetzer und die berichterstattenden Unternehmen (vgl. dazu Schmidt, M., Integrierte Berichterstattung – Weckruf für die Finanzberichterstattung, in: IRZ 2012, S. 137 f.). Dieser Weckruf sollte Unternehmen dazu veranlassen, die eigene Berichterstattung kritisch zu hinterfragen. Dies gilt vor allem für in Deutschland ansässige grosse Kapitalgesellschaften und Konzernunternehmen. Denn mit den deutschen Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung existiert bereits ein adäquater Berichtsrahmen für eine qualitativ hochwertige Berichterstattung. So ist etwa über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, im (Konzern-)Lagebericht zu informieren, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Geschäftslage von Bedeutung sind (§§ 289, 315). Auch ist im (Konzern-)Lagebericht die künftige Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern. Dass es sich bei diesen beiden Berichtsanforderungen um Kernelemente eines Integrated Report handelt, scheint indes sowohl auf der Anwenderseite als auch seitens des Standardsetzers (noch) unklar zu sein. Denn wie sollte es anders zu erklären sein, dass etwa vor allem im Prognosebericht nach wie vor sehr zurückhaltend informiert wird und überdies die Anforderungen an den Prognosehorizont durch den deutschen Standardsetzer jüngst von zwei Jahren auf ein Jahr reduziert wurden, während gleichzeitig der Ruf nach Integrated Reporting immer lauter wird?!



Prof. Dr. TATJANA OBERDÖRSTER Tatjana Oberdörster war nach dem Studium in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig, bevor sie 2005 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsteam von Prof. Baetge (Universität Münster) u. a. die Organisationsleitung des Wettbewerbs «Der beste Geschäftsbericht» übernahm. Nach der Promotion gründete Frau Oberdörster 2009 die Beratungsfirma Baetge Analyse GmbH & Co. KG, bei der sie bis heute als Geschäftsführende Gesellschafterin tätig ist. Seit 2014 ist Frau Oberdörster Professorin für Rechnungswesen an der Westfälischen Hochschule.

QUALITÄTS- ÜBERSETZUNGEN OHNE MEDIENBRUCH

Apostroph übersetzt in 48 Sprachen – mit 20 Jahren Erfahrung im Bereich Corporate Communication. Dank der Schnittstelle zu ns.publish sind die Abläufe einfach, professionell und voll automatisiert. Apostroph ist eines der führenden Übersetzungsunternehmen der Schweiz, zertifiziert nach ISO 9001 und EN 15038.



www.apostroph.ch
Tel. +41 (0)41 419 01 01
mail@apostroph.ch

GEMEINSAMES ZIEL: DER PERFEKTE BERICHT

Klassisch, kombiniert oder integriert? Das Reporting zwischen IFRS und GRI ist in Bewegung. Wir halten Schritt und helfen Ihnen, das richtige Format für Ihre Finanz- und CSR-Berichterstattung zu finden – bei Inhalt und Design.

Fordern Sie uns!



www.kirchhoff.de

DIE SPEZIALISTEN FÜR IHREN GESCHÄFTSBERICHT

Das Rundum-sorglos-Paket sowie kundenspezifische Lösungen:

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



Corporate and Financial Communications

www.PETRANIX.com | mail@PETRANIX.com

WE'RE ADDISON GROUP.

WE BUILD REPUTATION THROUGH COMPELLING COMMUNICATION.

We have been helping organisations communicate effectively since 1978. Our services include corporate reporting, sustainability communication, digital & social, internal communication and corporate branding.

+44 (0)207 815 2035
www.addison-group.net



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 AG
Textagentur und Übersetzungsbüro



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.



+41 32 344 82 17, gassmannprint.ch

THE VALUE OF A GOOD REPUTATION



www.hilda.ch

ICH BIN EIN ON-DEMAND- BROSCHÜRE- XBRL-WEBSITE- PDF-PORTAL.

Eine starke Idee findet ihren Weg durch alle Kanäle. Wie sie konzeptionell, inhaltlich und technisch für die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder und Ihres Unternehmens entwickelt wird, wissen wir. Nutzen Sie unsere Erfahrung.

Fragen Sie nach mehr Informationen über individuelle Geschäftsberichte «on demand».

BSSM Werbeagentur.

061 226 96 96, www.bssm.ch

INITIANTEN



neidhart + schön group

ECLAT



Die Sicht der Praktiker

Die Projektleitung der Unternehmensberichterstattung ist schon heute anspruchsvoll. Mit dem Integrated Reporting steigen die Anforderungen an die damit betrauten Mitarbeitenden weiter.

von Barbara Zäch und Michel Gerber

Die Berichterstattung, im Speziellen der Geschäftsbericht börsenkotierter Gesellschaften, wird massgeblich durch strenge regulatorische Vorschriften geprägt. Diese Vorschriften sind aus den realen und angenommenen Bedürfnissen der Teilnehmer des Kapitalmarkts abgeleitet worden. Die als Folge der hohen Publizitätsstandards gesteigerte Transparenz der Unternehmen hat dazu geführt, dass der Kapitalmarkt diese Berichterstattung als wesentliche Informationsquelle für die Entscheidungsfindung nutzt. So bestimmt diese transparente Berichterstattung heute massgeblich, ob und zu welchen Konditionen Banken, Eigen- oder Fremdkapitalgeber einem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung stellen.

Darüber hinaus richtet sich der Geschäftsbericht nicht nur an den Kapitalmarkt, der als solches bereits keine homogene Gruppe bildet, sondern auch an Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Medien, die Öffentlichkeit etc., deren Informationsbedürfnisse sich zum Teil wesentlich voneinander unterscheiden.

100 Seiten als Limit?

Die Leitlinien des Integrated Reporting basieren auf einem freiwilligen Fundament und sind heute noch keine verbindlichen Standards wie zum Beispiel IFRS, US GAAP und andere. Sie stipulieren, dass Unternehmen neben der wirtschaftlichen Leistung auch den Umgang mit den natürlichen und sozialen Ressourcen präsentieren sollen, da ökonomische, ökologische und soziale Bereiche letztlich untrennbar miteinander verbunden sind.

Das IIRC (International Integrated Reporting Committee) verfolgt zusätzlich das Ziel, den Umfang der integrierten Berichterstattung auf unter 100 Druckseiten zu reduzieren – ein ambitioniertes Unterfangen, soll den bisherigen Informationsbedürfnissen in unverändertem Ausmass nachgekommen werden.

Trotz erweitertem Themenkranz müssen Wesentlichkeit sowie Übersichtlichkeit der Be-

richterstattung erhalten bleiben, dies insbesondere vor dem Hintergrund stets neuer regulatorischer Vorschriften, die tendenziell zu einer Zunahme des aktuellen Berichtsumfangs führen.

Zahl der involvierten Stellen wächst

Schon heute bewältigen Projektleiter der Unternehmensberichterstattung eine komplexe Aufgabe mit höchsten Qualitätsanforderungen unter hohem Zeitdruck.

So gilt es nicht nur, die unterschiedlichsten internen Abteilungen einzubinden wie das Finanzwesen, die Rechtsabteilung oder das Management, sondern ebenfalls die externen Zulieferer wie die Agentur, das Übersetzungsbüro oder die Druckerei, um nur einige zu nennen. Kommt das Integrated Reporting zur Anwendung, werden weitere Organisationseinheiten wie beispielsweise das Personalwesen und die Umweltabteilung erstmalig oder in weit grösserem Masse beizuziehen sein.

Da die zahlreichen internen und externen Partner bei der Erfüllung ihrer Aufgaben häufig auch ihre eigene Agenda verfolgen, liegt eine der Hauptaufgaben der Projektleitung darin, konträre Auffassungen frühzeitig zu erkennen und auszugleichen, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, die Informationen in ein stimmiges Gesamtes zu fügen, und dabei nie die ursprünglichen Zielsetzungen aus den Augen zu verlieren. Neben den internen Stellen sind auch die externen Beteiligten so zu führen, dass der vorgegebene Zeitplan eingehalten wird. Als wäre dies nicht schon Herausforderung genug, führt ein meistens mehrstufiger Freigabeprozess zudem dazu, dass bereits fertig geglaubte Elemente erneut auf dem Prüfstand stehen, und dies häufig zu einem späten Zeitpunkt.

Integrated Reporting als Kür

Stellt das Unternehmen – wie zuvor skizziert – mehr entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung, darf es bisherige Informationsbedürfnisse nicht vernachlässigen.

Die zusätzlichen Informationen sind so zu integrieren, dass die Stakeholder das neue Berichtsformat als transparent und übersichtlich wahrnehmen, dann werden sie es gerne annehmen. Entfallen jedoch wesentliche Informationen, ist der Bericht weniger übersichtlich oder wird er gar zu einem deutlich späteren Zeitpunkt publiziert, dürfte dies als Verschlechterung der Information gewertet werden.

Unternehmen, die den Gedanken aufnehmen, sind bereit, den damit verbundenen deutlichen Mehraufwand zu leisten. Gelingt es ihnen, mehr entscheidungsrelevante Informationen in transparenter und übersichtlicher Weise zu präsentieren, dürfte dieser Mehraufwand mit einer Stärkung der Reputation einhergehen und auch intern den Blick für die Zusammenhänge schärfen.

Integrated Reporting sollte nicht nur Pflicht sein, sondern kann, falls richtig umgesetzt, durchaus eine Kür sein, indem ein Unternehmen seine externe und interne Transparenz kritisch hinterfragt und gegebenenfalls verbessert.



BARBARA ZÄCH und MICHEL GERBER sind IR-Professionals bei Schindler bzw. Holcim und Vorstandsmitglieder des IR club Schweiz. 1992 unter dem Namen Schweizerische Investor Relations Vereinigung in Zürich gegründet, setzt sich die freiwillige Interessensgemeinschaft für die Anliegen des Investor-Relations-Berufs ein. Die Mitglieder sind an der Schweizer Börse kotierte Gesellschaften, wodurch der IR club Schweiz allen Investor-Relations-Mitarbeitenden dieser Mitgliedsfirmen offensteht. 90 Prozent der SMI-Firmen sind Mitglied beim IR club Schweiz. irclub.ch

ANZEIGE

 **digitalemotions**
www.digitalemotions.ch

▶ Starten Sie mit Ihrem Geschäftsbericht in eine neue Dimension

Von der Idee bis zum fertigen Film. digital emotions konzipiert und produziert seit Jahren erfolgreich Auftragsfilme für Schweizer und internationale Unternehmen: 043 499 51 20

Hauptakteure der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Berichterstattung kann bei der Transformation zu einem nachhaltigeren Wirtschaftssystem eine wichtige Rolle spielen. Vier Akteure formen die Zukunft der Berichterstattung derzeit in besonderem Masse.

Von Irene Perrin

Der heute praktizierten Nachhaltigkeitsberichterstattung fehlt es häufig noch an Steuerungsrelevanz. Die ausgewiesenen Leistungsindikatoren finden zu selten Eingang ins Unternehmenscontrolling. Auch ist es für die Leserschaft meist schwierig zu beurteilen, ob das Engagement zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance und die im Bericht ausgewiesene Leistung im langfristigen und globalen Rahmen überhaupt relevant und ausreichend sind. Die aktuellen Weiterentwicklungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind deshalb begrüssenswert, da sie Lösungsansätze für die skizzierten Problembereiche bieten.

Doch in der heutigen Landschaft der nicht-finanziellen Berichterstattung entsteht leicht der Eindruck eines Flickenteppichs der Systeme und Standards. Inwieweit die verschiedenen, teilweise in Kooperation, teilweise im Wettbewerb stehenden Akteure eine Vereinheitlichung überhaupt anstreben, erschliesst sich nicht auf den ersten Blick. Wer sich heute für das Reporting von morgen rüsten will, tut gut daran, die wichtigsten Akteure und ihre Zielsetzungen zu kennen, wobei im Moment erst ansatzweise klar ist, wer sich langfristig inwieweit durchsetzen wird.

GRI: am bekanntesten

Die GRI erstellt seit 1997 in einem globalen Multi-Stakeholder-Dialog das international am weitesten verbreitete Rahmenwerk der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Seit 2010 strebt GRI eine Berichterstattungspflicht nach dem Grundsatz «report or explain» an und engagiert sich in der Diskussion auf EU-Ebene, aber auch bilateral mit Regierungsstellen einzelner Länder. Dies vor allem deshalb, weil sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung noch immer nicht flächendeckend durchgesetzt hat. GRI ist inhaltlich und institutionell gut vernetzt, unter anderem mit der OECD, ISO, IIRC oder dem UNGC. Im Mai 2013 wurde mit G4 die neuste Richtlinie der GRI veröffentlicht. G4 setzt stärker als die Vorgängerversion auf eine Beschreibung des Prozesses des Nachhaltigkeitsmanagements und Stakeholderengagements. Im Zentrum von G4 steht die Anforderung, dass Unternehmen über jene Themen Auskunft geben sollen, bei denen sie die grössten sozialen und ökologischen Auswirkungen haben und bei denen hohe Stakeholdererwartungen bestehen. Mit dieser fundierten Wesentlichkeitsanalyse, die jedem Bericht zugrunde liegen soll, bringt GRI eine Abkehr von der «tick-box»-Mentalität vieler älterer Nachhaltigkeitsberichte. Diese haben zwar oft eine grosse Auswahl an Indikatoren ausgewiesen, aber kaum etwas zur Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements ausgesagt. GRI-Berichte richten sich explizit an ein breites Spektrum von Stakeholdern. Die ersten Erfahrungen mit G4 sind bisher positiv, da die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen hervorgehoben wird und die Berichte dadurch insgesamt relevanter werden.

IIRC: für den Finanzmarkt

Das IIRC wurde 2010 ebenfalls als Multi-Stakeholder-Initiative ins Leben gerufen, wobei Investoren, Wirtschaftsprüfer und Unternehmen im Vordergrund stehen. Das IIRC ist stark auf die Bedürfnisse des Finanzmarktes ausgerichtet. Es hat das Ziel, eine integrierte Denkweise bei Unternehmen zu fördern und die Nachhaltigkeits- mit der Unternehmens- und Finanzberichterstattung zu vereinen. Im Dezember 2013 wurde ein Framework veröffentlicht, das Anleitung gibt, wie ein solcher integrierter Bericht erstellt werden kann. Damit soll eine gesamtheitliche Betrachtung der Wertschöpfung von Unternehmen ermöglicht werden. Dargelegt werden soll, wie die finanzielle und die nicht-finanzielle Leistung eines Unternehmens verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen. Das Framework präsentiert dazu sechs Kapitalien (financial, manufactured, human, intellectual, natural, social/relational), die ein Unternehmen einerseits nutzt und die andererseits durch das Geschäftsmodell

	GRI	IIRC	SASB	GISR
Sitz und Gründung	Global Reporting Initiative Amsterdam – 1997	International Integrated Reporting Council London – 2010	Sustainability Accounting Standards Board San Francisco – 2011	Global Initiative on Sustainability Ratings Boston – 2012
Zielgruppe	Alle Stakeholder	Investoren	Investoren	Investoren und Stakeholder
Reichweite	Global	Global	Nur USA	Global
Berichterstattungsform	Freiwillig: Nachhaltigkeitsbericht oder integrierter Bericht	Freiwillig: integrierter Bericht	Verpflichtend im Geschäftsbericht nach Form 10-K oder 20-F (angestrebt)	Indirekter Einfluss auf die Inhalte der Berichte durch Ratings, Rankings und Indizes
Report-Ersteller	Private und gelistete Firmen sowie staatliche Institutionen	Private und gelistete Firmen sowie staatliche Institutionen	Gelistete Firmen an US-Börsen	Alle Formen von Nachhaltigkeits-Rating-, Ranking- und Indexgesellschaften über deren Fragebögen
Industriespezifizierung	Generische Guideline mit zehn Sector Supplements	Generisch, ohne industriespezifische Ausprägungen	89 Industriesektoren in zehn Kernindustrien bis 2015	Generisch, gilt für alle Rankings, Ratings und Indizes
Wesentlichkeitsprinzip	Im Prozess der Berichterstellung unter Nutzung von vier Inhaltsprinzipien zu ermitteln. Ausschlaggebend sind die Auswirkungen des Unternehmens sowie die Erwartungen der Stakeholder.	Im Prozess der Berichterstellung durch Analyse der Auswirkungen im Bereich der sechs Kapitalien zu ermitteln. Ausschlaggebend sind die Auswirkungen auf den Wertschöpfungsprozess.	Wesentlichkeitskonzept angelehnt an finanzmarktliche Wesentlichkeitsdefinition. Ausschlaggebend sind die Anforderungen von Investoren.	Wesentlichkeit als eines der zentralen Prinzipien des Standards. Wesentlichkeit der Ratings und Rankings soll anhand spezifischer Anforderungen verbessert werden.
Indikatoren	Indikatoren in den Kategorien Ökonomie, Ökologie und Soziales	Keine Indikatoren, nur Berichterstattungs-elemente	Sektorspezifische Indikatoren; 90 Sektoren (in Erarbeitung)	Bisher keine Indikatoren, werden 2015 erwartet.
Nachhaltigkeitsbezug	Explizit: Fokus auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	Fokus auf Wertschöpfung unter Berücksichtigung der sechs Kapitalien; Nachhaltigkeit wird nur am Rande explizit erwähnt.	Explizit: Definition von sektorspezifischen Nachhaltigkeitsanforderungen	Explizit: Qualität von Rankings, Ratings und Indizes, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, soll verbessert werden.

des Unternehmens beeinflusst werden. Die Berichterstattung nach dem Kapitalien-Modell schafft, so die dahinterstehende Überzeugung, eine bessere Entscheidungsgrundlage für Finanzakteure. Als primäre Leser integrierter Berichte werden folglich vor allem Aktionäre, Analysten und Investoren angesprochen – was von verschiedenen Vertretern der Zivilgesellschaft, aber auch von einer Reihe der im Pilotprojekt involvierten Unternehmen kritisch beurteilt wird. Insgesamt kann das präsentierte Modell als «grosser Wurf» gesehen werden, wenn auch noch einige Umsetzungshürden bestehen – insbesondere bezüglich Definition, Abgrenzung, Messung und Abgleich der Kapitalströme. Im Rahmen des Pilotprojekts arbeiten rund 100 Unternehmen bis Ende 2014 an der Erstellung eines integrierten Berichts. Dabei zeigt sich, dass zwischen den beteiligten Pilotprojektpartnern und dem IIRC teilweise unterschiedliche Vorstellungen bestehen. So denkt man bei IIRC, dass Unternehmen neben dem Jahresbericht und dem GRI-Nachhaltigkeitsbericht in den ersten Jahren einen integrierten Bericht als zusätzlichen dritten Bericht herausbringen sollten. Dies lehnt mindestens ein Teil der Pilotprojektpartner ab; sie bestehen darauf, dass ein integrierter Bericht die beiden anderen Berichte ablösen muss. Es bleibt also spannend mitzuverfolgen, wie das Framework von den Pilotprojektpartnern umgesetzt wird – erste Beispiele sind in diesem Jahr zu erwarten.

SASB: die US-Initiative

Das SASB ist eine US-amerikanische Non-Profit-Organisation, gegründet 2011, und derjenige der drei Standardsetzer, der hierzulande wohl am wenigsten bekannt ist. Wie beim IIRC vertritt auch das SASB die Überzeugung, dass finanzielle Informationen nicht reichen, um den Anlegerschutz zu gewährleisten, sondern dass dazu auch ESG-Themen (Environmental, Social and Governance) notwendig sind. Die amerikanische Rechtslage erfordert bereits heute, dass Angaben zu Umwelt- und Sozialrisiken sowie Konfliktmineralien gemacht werden (Sarbanes Oxley Act, Dodd Franck Act). Bisher fehlte aber eine industriespezifische Ausführung zum Thema Nachhaltigkeit. Das SASB setzt an diesem Punkt an und verfolgt das Ziel, bis 2015 in zehn Industriesektoren und beinahe 90 Teilindustrien die wesentlichen Nachhaltigkeitsindikatoren zu definieren. Ziel ist es, über das von der Securities and Exchange Commission (SEC) vorgeschriebene Reporting die wesentlichen Themen und Risiken der Nachhaltigkeit im Jahresabschluss zu verankern. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich eine nordamerikanische Initiative auf

die globale Berichterstattung auswirken wird. Unklar ist auch, ob das Ziel von SASB, nämlich mithilfe der von der SEC vorgeschriebenen Berichterstattung eine gesetzlich vorgegebene Berichterstattungspflicht zu erreichen, erreicht werden wird. Klarheit dazu ist wohl erst 2015 zu erwarten. Die Ausarbeitung sektorspezifischer Nachhaltigkeitsindikatoren ist aber auf jeden Fall als Weiterführung und willkommene Ergänzung zu den GRI Sector Supplements zu sehen. Im GRI-Berichterstattungsprozess können die von SASB in Erarbeitung befindlichen Standards jedenfalls von grossem Nutzen sein.

GISR: Standard für Ratings

Neben den erwähnten gibt es eine Reihe weiterer Akteure, die nicht direkt Standardsetzer der nichtfinanziellen Berichterstattung sind, die aber durch ihren Einfluss die Reportingpraxis in Unternehmen tangieren. Hervorgehoben werden soll hier die Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR).

Die GISR wurde 2011 ins Leben gerufen. Hinter der Initiative stehen dieselben Akteure, die seinerzeit die GRI gründeten, nämlich die US-amerikanische CERES sowie das Tellus-Institut. GISR ist aus Sicht der Träger eine logische Weiterentwicklung der GRI: Während GRI den Fokus auf Berichterstattungs-inhalte legt, liegt der Fokus von GISR auf der Qualität der Beurteilung von Leistung. Hierzu wird ein Standard für Ratings und Rankings entwickelt. Dies ist notwendig, weil es weltweit inzwischen rund 120 verschiedene Ratings und Rankings zu Nachhaltigkeit gibt. Deren Methodologie ist zumeist nicht ersichtlich – viele Ratings und Rankins sind eine Art «Black Box», bei denen Unternehmen zwar ihre Ergebnisse einsehen können, die Bewertung aber im Dunkeln bleibt. Bei vielen Unternehmen besteht aufgrund der Vielzahl von Fragebogen mittlerweile eine gewisse «Rating-Müdigkeit». Zwar haben sich einige Spieler herauskristallisiert (z. B. der Dow Jones Sustainability Index oder CDP). Dennoch ist unzweifelhaft, dass ein Prüfsiegel für die Qualität der Ratings sinnvoll ist. GISR hat nicht vor, Unternehmen zu bewerten, sondern strebt ein Akkreditierungssystem für Nachhaltigkeitsratings, -rankings und -indices an. Der Standardsetzungsprozess soll 2015 abgeschlossen sein. Zu erwarten ist, dass der Akkreditierungsprozess eine erhöhte Transparenz über die Aussagekraft von Rankings und Ratings sowie eine gewisse Marktkonsolidierung mit sich bringen wird. Insbesondere multinationale Unternehmen hegen Sympathie für GISR, wohingegen die Rating- und Rankingorganisationen eher zurückhaltend reagieren. Da Ratings und Rankings

die Berichterstattungspraxis von Unternehmen erheblich mit beeinflussen, ist GISR als wichtiger Akteur bezüglich der Zukunft der Berichterstattung im Auge zu behalten.

Die skizzierten Akteure und Weiterentwicklungen des nichtfinanziellen Reportings bergen vielfältige Ansatzpunkte, um die Berichterstattung gezielt und kontinuierlich zu verbessern. Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass eine fundierte Wesentlichkeitsanalyse Ausgangspunkt für einen Bericht ist. Der Prozess der Berichterstellung sowie das Primat der Orientierung an den Umwelt- und Sozialwirkungen der Unternehmen werden in allen Ansätzen gestärkt. Dies bedeutet, dass der Horizont über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus auf die gesamte Wertschöpfungskette gerichtet werden muss – aus Nachhaltigkeitssicht ist dies begrüssenswert. Die GRI-Richtlinie besticht dadurch, dass sie über die Finanzperspektive hinausgeht und sich an ein weites Spektrum von Stakeholdern richtet. Wer sein Reporting an GRI orientiert, schafft damit eine gute und breite Ausgangslage, die dem Nachhaltigkeitsgedanken umfassend Rechnung trägt. Zugleich bietet das GRI-Framework eine Basis, um Elemente aus den anderen Ansätzen später zu integrieren. Die Entwicklung von IIRC und SASB sollte im Auge behalten werden. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Vielzahl offener Fragen vor allem beim IIRC entwickelt. Mittel- bis langfristig ist ein integriertes Berichtswesen auf jeden Fall anzustreben. Unternehmen, die sich als Pioniere positionieren wollen, können mit dem IIRC-Framework experimentieren; allen anderen empfiehlt es sich momentan eher, auf GRI zu setzen.



Dr. IRENE PERRIN ist Unternehmensberaterin bei BSD Consulting, einem auf Nachhaltigkeitsmanagement spezialisierten Boutique-Beratungsunternehmen. Sie promovierte an der Universität Zürich zum Thema Stakeholder Management und leitet heute den Bereich Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation bei BSD Schweiz. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Begleitung von Nachhaltigkeitsberichtsprozessen. Zudem führt sie regelmässig zertifizierte Trainings zur Global Reporting Initiative durch. bsdconsulting.ch

Illustration: Kornel Studler

ANZEIGE

PASST ... !

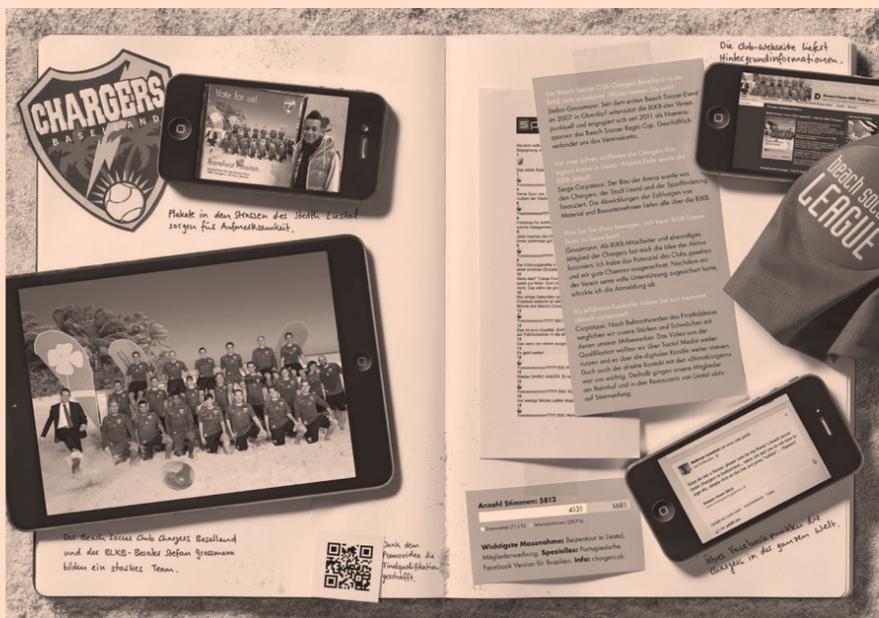
Wir haben Lösungen!

••••• **A&F** Sandgruebstrasse 4
 ••••• 6210 Sursee
 ••••• www.a-f.ch
 COMPUTERSYSTEME Telefon +41 41 925 71 11

Interne Kommunikation

Mitarbeitende sind wichtige Adressaten von Geschäftsberichten. Zwei Beispiele illustrieren, wie sie gezielt für die interne Kommunikation eingesetzt werden.

Geschäftsbericht fördert Unternehmenskultur



Doppelseite aus dem Geschäftsbericht 2012

Kaizen bei der Zehnder Group



Doppelseite aus dem Geschäftsbericht 2013

Frowen Pauer – bequem geht anders.

E Dream-Team «Mobil»
Muriel Weber und Andreas Haupt, BLKB

Die BLKB sucht das **Dream-Team 2012**. Fünf Teams haben bei einer internen Vorauswahl überzeugt und sind jetzt im grossen Finale. Wer **Sieger** wird und die Prämie von **CHF 10 000.–** gewinnt, bestimmen Sie. Überzeugen Sie sich von der erfolgreichen Zusammenarbeit von Kunde und BLKB und wählen Sie jetzt das **Dream-Team «Mobil»**.

[/blkb.ch](http://blkb.ch) oder meinsparringpartner.ch

Anzeige von Mitarbeitenden der BLKB realisiert

Die Wirkung des Geschäftsberichts nach innen wird unterschätzt.

Die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) machte den Geschäftsbericht zu einem Mittel der internen und externen Kommunikation, indem sie erfolgreiche Mitarbeiter mit ihren erfolgreichen Kunden in einen gemeinsamen Wahlkampf schickte.

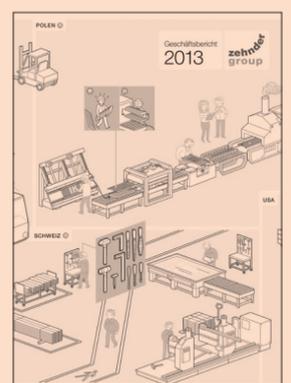
«Unser Ziel war, den Gedanken der Sparringpartnerschaft im Unternehmen zu verankern», sagt Kommunikationschef Christoph Loeb. Deshalb veranstaltete die Bank unter dem Motto «Dream-Team 2012» im Herbst 2012 einen öffentlichen Wahlkampf. Fünf Kunden traten gemeinsam mit ihrem Berater an, um als Team mit einem überzeugenden Projekt und mit einem engagierten Wahlkampf die Stimmen der BLKB-Mitarbeitenden, der Bankkunden und der Öffentlichkeit zu gewinnen.

Die gemeinsamen Geschichten, die die Teammitglieder verbanden, was sie als Gruppe auszeichnete und wie sie miteinander den Erfolg gesucht hatten, dokumentierte die BLKB in ihrem Geschäftsbericht. Die Kampagne hatte den angenehmen Nebeneffekt, dass sowohl die Bank als auch ihre Kunden in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wurden.

Christoph Loeb dazu: «Der Geschäftsbericht ist das Medium, worin sich die BLKB jährlich wiederkehrend verbindlich äussert.» Durch diese Zuverlässigkeit erhält der Geschäftsbericht der Bank grösste Aufmerksamkeit, insbesondere auch bei den Mitarbeitenden. Die Wirkung des Geschäftsberichts nach innen werde unterschätzt, davon ist der Leiter Unternehmenskommunikation überzeugt.



Geschäftsbericht 2011



Geschäftsbericht 2013

Als wohl erstes Unternehmen brachte die Zehnder Group sämtliche Mitarbeitenden auf die Titelseite ihres Geschäftsberichts 2011. In der aktuellen Publikation nutzte das Unternehmen das Medium erneut für die interne Kommunikation.

Stetig ein bisschen besser werden. Dieses Ziel verfolgt die Zehnder Group mit ihrem 2012 initiierten «Zmile»-Programm, das die japanische Arbeitsphilosophie «Kaizen» ins Zentrum stellt. «Zmile» (von englisch «smile», lächeln abgeleitet) übersetzt die Kaizen-Prinzipien und macht sie unter Berücksichtigung der Zehnder-Werte – daher das «Z» – für das Unternehmen anwendbar. Der Geschäftsbericht 2013 porträtiert erfolgreiche Massnahmen und die Mitarbeitenden, die durch engagierte Teamarbeit wertvolle Veränderungen in den Produktionsabläufen bewirkt haben. Die Zehnder Group weist damit dem Geschäftsbericht eine zusätzliche Funktion zu. Die kreativ gestaltete Drucksache trägt die Botschaft einer einzigartigen Unternehmenskultur nach innen und nach aussen.

Bereits im Geschäftsbericht 2011 nutzte Zehnder Group den Geschäftsbericht, um die Unternehmenswerte intern zu verankern. Auch damals waren Mitarbeitende aus verschiedenen Länderniederlassungen aktiv an der Inhaltsgestaltung des Geschäftsberichts beteiligt. Auf der Umschlagshülle, die sich zu einem Poster aufrollen lässt, wurden die 3100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 20 Ländern mit Foto abgebildet. Auf dem Umschlag selber wurden ihre Namen abgedruckt. Mit dieser Referenz bedankte sich das Management bei allen für die geleistete Arbeit.

Compliance kreativ

Nur, wenn Unternehmen die Arbeit ihrer Compliance-Abteilungen richtig kommunizieren, können die Anspruchsgruppen gewonnen werden. Eine Studie von Martin et Karczynski in Zusammenarbeit mit der Hochschule Konstanz zeigt das Potenzial auf.

Im März 2010 musste die Supermarkt-Kette Lidl zugeben, Detektive beauftragt zu haben, um unerlaubt an Informationen über Mitarbeiter zu gelangen. Der Vorgang wurde teuer. Das Bussgeld in Höhe von 1,1 Millionen Euro war kurze Zeit darauf die höchste deutschlandweit ausgesprochene Strafe im Bereich des Datenschutzes. Eine weitaus höhere Summe – und zwar 1,38 Milliarden Euro – verhängte die EU-Kommission gegen ein Autoglas-Kartell, in dem vier Hersteller von Autoglasscheiben vertreten waren – Saint-Gobain aus Frankreich, Asahi aus Japan, Pilkington aus Grossbritannien und Soliver aus Belgien. Bis heute handelt es sich um die höchste jemals von Brüssel ausgesprochene Kartellstrafe. Seien es Datenschutzverstöße oder Kartellrechtsvergehen, sei es auch nur der jüngste Skandal um die gefälschten Zahlen bei der Leserwahl des ADAC: Es vergeht kein Tag, an dem wir nicht mit einer neuen Negativschlagzeile zum Thema Compliance konfrontiert werden. Auch in den Unternehmen selbst ist die Brisanz von Fragen des Integritätsmanagements angekommen. Allein Siemens verfügt mittlerweile über eine Antikorruptionsabteilung mit mehr als 600 Beschäftigten. Aus unserer Tätigkeit für das Unternehmen Audi, für dessen Unit Governance, Risk & Compliance wir beratend tätig sind, wissen wir, dass der Automobilhersteller die Mannstärke seiner Compliance-Abteilung in den letzten Jahren massgeblich verstärkt hat. In anderen Unternehmen indes wird Compliance oft als Feigenblattveranstaltung verstanden, als ob sich durch die bloße Implementierung von Compliance in Unternehmen Regelverstöße komplett vermeiden liessen. Zugleich vernachlässigten viele Unternehmen Fragen des Integritätsmanagements jahrelang.

Compliance Officer als «Show-Stopper»

Dies ist auch eines von vielen überraschenden Ergebnissen, zu denen die Studie «Kommunikationspotenziale in Compliance-Systemen deutscher Unternehmen» kommt, die wir gemeinsam mit dem Konstanz Institut für Corporate Governance durchgeführt und herausgegeben haben. Nach der Auswertung von 64 Tiefeninterviews und von 51 Fragebögen von Chief Compliance- und Compliance Officers vorwiegend börsennotierter Konzerne wie etwa Adidas, Audi, Siemens oder Deutsche Telekom zeigt sich, dass an der Notwendigkeit von Compliance-Kommunikation nicht gezweifelt wird. Wie sollen die Werte der Stake- und Shareholder eines Unternehmens auch sichtbar gemacht, wie wichtige interne Anspruchsgruppen gewonnen werden, wenn nicht über einen internen Dialog der Themen Risikomanagement, Regelbefolgung und «gute» Unternehmensführung?

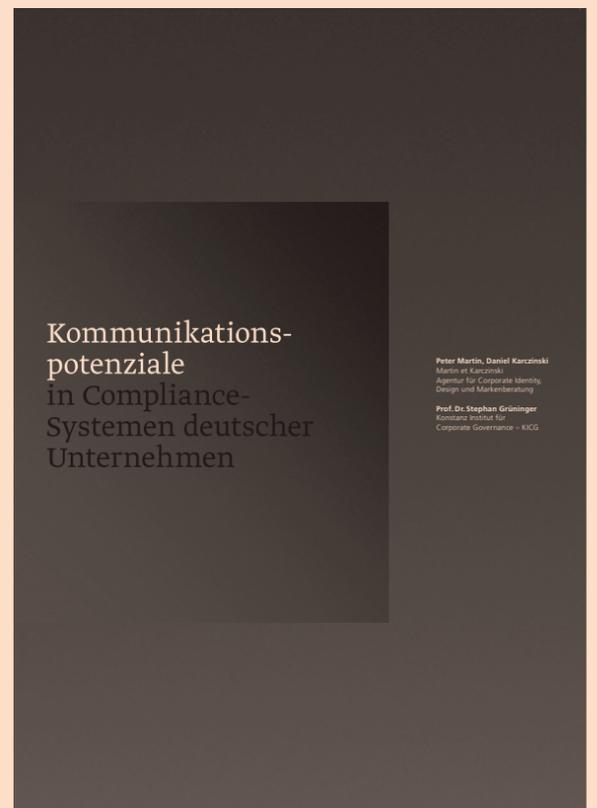
Unsere Studie zeigt aber auch, dass Compliance-Kommunikation bis heute unter einem enormen Rechtfertigungsdruck steht; über rein zweckgebundene Massnahmen einer «Zero Tolerance Policy» geht das Integritätsmanagement in den allerwenigsten Fällen hinaus. Über die Hälfte der Befragten waren der Meinung, Compliance habe in ihrem Unternehmen den Ruf eines «Show-Stoppers». Das negative Fremdbild reicht bis hin zu der Aussage, für viele sei man «der Spielverderber, der das Geschäft kaputt macht.» In diesem Zusammen-

hang werden mögliche Kommunikationsmassnahmen sträflich vernachlässigt. Dabei ist Compliance-Kommunikation kein Buch mit sieben Siegeln. Sie gelingt, wenn die Botschaft mit einer übergeordneten Kommunikationsidee stringent als «Tone from the Top» in die einzelnen Abteilungen hineingetragen wird.

Compliance ist Teil der Markenidentität

Kreativität und Einzigartigkeit der Kommunikation und ihr konkreter Bezug zum Arbeitsalltag der Zielpersonen wurden in unserer Studie ebenfalls als erfolgsentscheidende Faktoren isoliert. Herkömmliche Kommunikationsmittel wie E-Learning oder etwa webbasierte Trainings erfüllen dann ihren Zweck, wenn sie durch gute, unkonventionelle Ideen identitätsstiftend wirken. Wird Compliance im Unternehmen als Marke begriffen und auch so «gebrandet», kann es zum Leuchtturm werden, der auf das ganze Unternehmen wertschöpfend wirkt.

Letzten Endes aber mag die Kommunikation von Compliance noch so gut sein – ohne das Vorleben, ohne ein «Spürbarmachen» der Inhalte verpufft die beste Kommunikation. Wird dies nicht berücksichtigt, kann das Kommunizierte jederzeit in sein Gegenteil umschlagen; Zynismus und unzureichender Respekt gegenüber dem jeweiligen Thema oder dem Unternehmen als Ganzem können das Ergebnis sein. Wird Compliance gelebt und richtig kommuniziert, kann das betreffende Unternehmen zum Impulsgeber für Wertediskussionen werden – und wird endlich für positive Schlagzeilen sorgen, die dann in einem diametralen Gegensatz zu Lidl, Pilkington & Co stehen könnten.



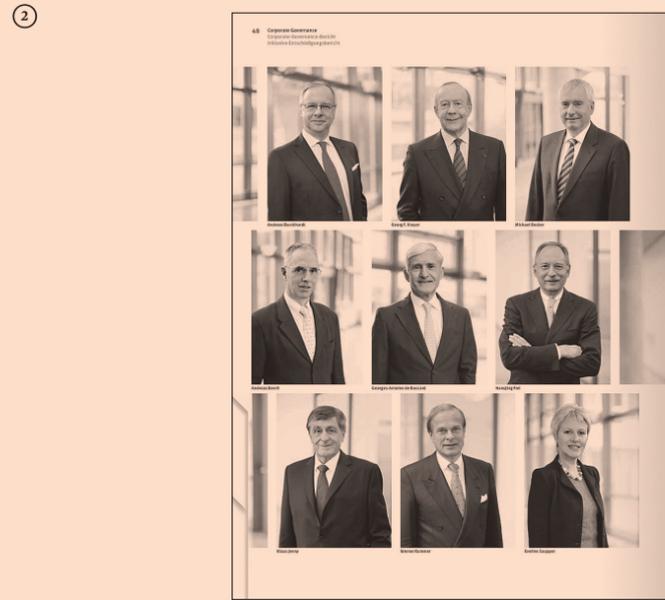
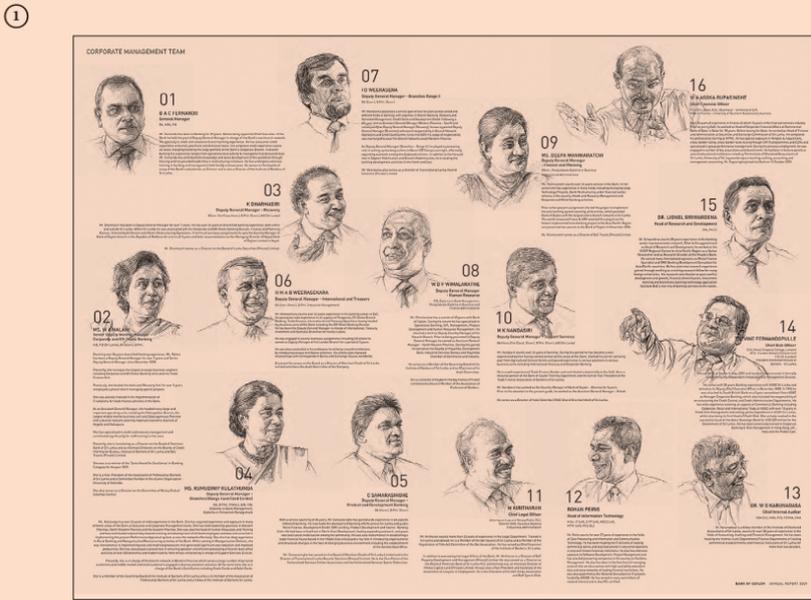
Studie von Peter Martin, Daniel Karczynski in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Stephan Grüninger, Konstanz Institut für Corporate Governance – KICG



PETER MARTIN und DANIEL KARCYNSKI sind die Geschäftsführer von Martin et Karczynski GmbH. Die Münchner CI/CD-Agentur entwickelt seit über zehn Jahren ganzheitliche Unternehmensauftritte, zum Beispiel für Lufthansa und Audi, und berät in allen Belangen der Markenstrategie. Im aktuellen PAGE Ranking belegt sie Rang 7 der führenden deutschen Branding-Agenturen. martinetkarczynski.com

Management im Bild

The Reporting Times hat Experten aus verschiedenen Ländern gebeten, gute und schlechte Beispiele von Bildern von Verwaltungsräten oder Geschäftsleitungen in Geschäftsberichten einzusenden. Wir präsentieren eine Auswahl.



Formal auffällig

1 Bank of Ceylon, Colombo, Sri Lanka
Finanzdienstleistungen
Unter dem Motto «what matters» demonstrierte die Staatsbank Vielfalt, indem sie den Geschäftsbericht 2009 reich mit zeitgenössischer Kunst verschiedenster Richtungen illustrierte. Im hinteren Teil des Berichts wurden Verwaltungsrat und Management-Team gezeichnet dargestellt.

Beispiel von Smart Media The Annual Report Company, Singapur

2 Baloise Holding AG, Basel, Schweiz
Finanzdienstleistungen
Das Unternehmen stellt den Verwaltungsrat im Geschäftsbericht 2013 mit Einzelporträts vor, formal stimmig und einfach.

Beispiel von Eclat, Erlenbach ZH, Schweiz

3 Bossard Holding, Zug, Schweiz
Verbindungstechnik
Im Geschäftsbericht 2011 wird die Geschäftsleitung in Bewegung dargestellt.

Beispiel von Eclat, Erlenbach ZH, Schweiz

Im Kontext der Unternehmenswelt

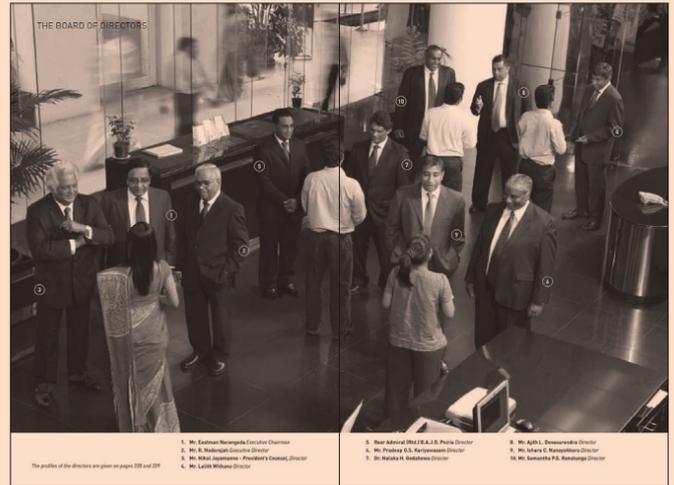
4 Daimler AG, Stuttgart, Deutschland
Automobilindustrie
Das Gruppenbild des Vorstands im Geschäftsbericht 2010 ist Teil des Konzepts «Innovation from Tradition» zum 125-Jahre-Jubiläum der Erfindung des Automobils durch Gottlieb Daimler und Carl Benz.

Beispiel von Addison Group, London

7



8



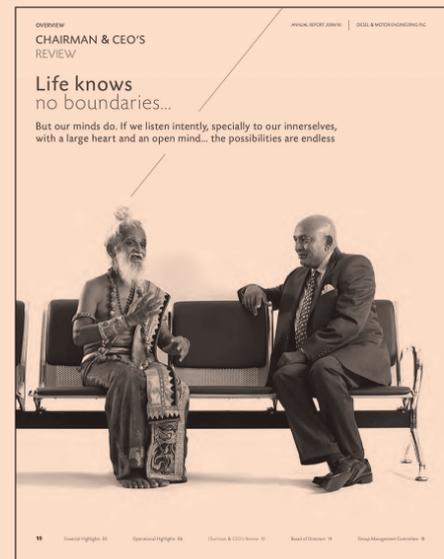
9



10



11



5 Helaba Landesbank Hessen-Thüringen, Frankfurt, Deutschland
 Finanzdienstleistungen
 Die Geschäftsleitung der Landesbank im Geschäftsbericht 2009: What were they thinking?
 Beispiel von Addison Group, London

6 Continental Aktiengesellschaft, Hannover, Deutschland
 Automobilzulieferindustrie
 Die Gruppenaufnahme im Geschäftsbericht 2012 durch das Fenster wirkt durch die Streben, als wäre der Vorstand im Käfig gefangen.
 Beispiel von Prof. Gisela Grosse, Fachhochschule Münster, Deutschland, Fachbereich Design

7 Adidas AG, Herzogenaurach, Deutschland
 Finanzdienstleistungen
 Die Gemeinschaftsaufnahme von Vorstand und Mitarbeitern im Geschäftsbericht 2011 zeugt von einer Verbundenheit der Führungsebene mit den Mitarbeitern des Konzerns.
 Beispiel von Prof. Gisela Grosse, Fachhochschule Münster, Deutschland, Fachbereich Design

8 Seylan Bank, Colombo, Sri Lanka
 Finanzdienstleistungen
 Das Management hatte erfolgreich einen Turn-around vollzogen und einen Schaltersturm verhindert. Im Geschäftsbericht 2009 zog es Bilanz und veranschaulichte den Dialog mit den Kunden, indem es sich im Schalterraum abbilden liess.
 Beispiel von Smart Media The Annual Report Company, Singapur

Metaphorisch

9 CIC Holdings, Colombo, Sri Lanka
 Agrochemie
 Im Zuge der Neupositionierung betont das Management im Geschäftsbericht 2009 seine Leidenschaft für die Landwirtschaft.
 Beispiel von Smart Media The Annual Report Company, Singapur

10 BASF SE, Ludwigshafen, Deutschland
 Chemieindustrie
 Die Szene mit der Geschäftsleitung nach dem Strategiemeeing im Geschäftsbericht 2010 folgt der Strategie von BASF, Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil des Geschäftsmodells zu begreifen.
 Beispiel von Addison Group, London

11 DIMO Diesel und Motor Engineering Plc, Colombo,
 Generalvertretung Motor- und Nutzfahrzeuge
 Um deutlich zu machen, dass das Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele übertroffen hatte, liess sich der Chairman im Geschäftsbericht 2009/10 mit der Gestalt des unbesiegbaren Musikers Guttilla aus der buddhistischen Mythologie (Jataka) abbilden.
 Beispiel von Smart Media The Annual Report Company, Singapur

Integrated Reporting: a market-led call for change

The compelling reasons for businesses to adopt Integrated Reporting <IR> are mounting, and are demonstrating to investors the rationale for demanding it.

By Mark Brand

A significant piece of research just published by Harvard Business School, led by George Serafeim, drew from 1066 US companies practicing varying degrees of Integrated Reporting, concluding that, «<IR> is associated with a more long-term investor base». The research entitled *Integrated Reporting and Investor Clientele* indicates that businesses that are on the journey towards <IR>, and are starting to efficiently communicate with investors about how they create value over time, are attracting more stable investment.

The implications for economic sectors, such as energy, pharmaceuticals and IT, which require long-term investment, are significant. The report concludes, «<IR> is positively associated with percentages of shares owned by dedicated investors and negatively with percentages of shares held by transient investors.»

Long-term investor relations

Multinational businesses, such as Google, along with IIRC Pilot Programme Businesses, The Coca-Cola



MARK BRAND is Head of Relationships Europe, with responsibility for the IIRC Pilot Programme in the Netherlands. theiirc.org

Company and Unilever, have signalled the end of quarterly reporting in order to halt short-term relationships with investors.

Coca-Cola discontinued its quarterly earnings guidance back in 2002, its then CEO and Chairman Douglas Daft stated, «Our shareowners are best served by this because we should not run our business based on short-term <expectations>. We are managing this business for the long-term.»

Unilever CEO, Paul Polman, a long-time advocate of <IR>, spoke in firmly words when announcing the company's approach to reporting, «If you buy into this long-term value creation model, which is sustainable, then come and invest with us. If you don't buy into this, I respect you as a human being, but don't put your money in our company.»

And Google Owner's Manual states «A management team distracted by a series of short-term targets is as pointless as a dieter stepping on a scale every half hour.»

We welcome the news that businesses are taking this decision. Evidence points to the fact that companies issuing more guidance exhibit a shorter-term oriented investor base. Through <IR> investors will receive quality information with a future-oriented focus, including information about industry developments, trends and market conditions.

Businesses are finding that <IR> is leading them to change the ways they define value and how it correlates with financial returns. They are stepping up communications that are not simply financial statements biased, providing long-term investors with potential leading indicators for performance.

A holistic explanation

Bob Laux, Senior Director of Financial Accounting and Reporting, Microsoft Corporation has stated, «<IR> provides a holistic method for explaining how the organization is doing, and how the management team thinks it will do in the future. It takes into account the connectivity and interdependencies between the range of factors that have a material effect on an organization's ability to create value over time.»

The market leader in enterprise application software, SAP, is seeing benefits in how it communicates with investors. The company is using <IR> to provide what they describe as a «glimpse of the future» to investors, and not just a snapshot of financial numbers at a single point in time. They believe investors want to know whether their business model is sustainable, and what steps they are taking to safeguard the future.

Thomas Kusterer, CFO of EnBW, has stated that <IR> offers them the possibility to assess risks and opportunities in a more holistic way, allowing them to better fulfil stakeholder expectations and to advance their sustainable, performance-oriented strategy.

There is an emerging consensus about the issues facing international markets, and evidence is starting to demonstrate that <IR> can contribute to solving major systemic problems. Managing Director of the International Monetary Fund, Christine Lagarde, has spoken of, «the breakneck pattern of integration and interconnectedness that defines our time» bringing with it tensions in economic sustainability and global interconnections. <IR> is an important mechanism for driving the new way of thinking and behaviour needed in the «hyper-connected» world that Lagarde has described. It focuses businesses on communicating the environment they work in, and its strategy for the future.

The call for change is loud and clear, innovation is happening and momentum is building. The evidence from international sources is credible, relevant and visible, and will continue to drive the evolution in corporate reporting.

ANZEIGE



APOSTROPH
ÜBERSETZUNGEN & LOKALISIERUNG

Apostroph.
Direkte Schnittstelle zu ns.publish!
Einfach. Professionell. Voll automatisiert.

- ✓ in 48 Sprachen mit über 350 kompetenten FachübersetzerInnen
- ✓ in höchster Qualität und zu einem fairen Preis
- ✓ genau dann, wenn Sie uns brauchen
- ✓ exakt zum vereinbarten Termin
- ✓ und das mit 20 Jahren Erfahrung

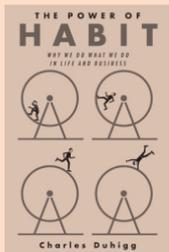


The Why and the How

The Power of Habit

Why we do what we do in life and business

by Charles Duhigg



- Named one of the best books 2013 by «The Wall Street Journal»
- Financial Times, one of the most popular business books in 2013
- New York Times bestseller

What do successful people have in common? They achieved success by focusing on the patterns that shape every aspect of their lives.

They succeeded by transforming habits. So much of business and society at large is driven by habits. This book helps us understand the psychology underlying them.

In «The Power of Habit», award-winning New York Times business reporter Charles Duhigg takes us to the edge of scientific discoveries that explain why habits exist and how they can be changed. With great intelligence and an ability to distill vast amounts of information into engrossing narratives, Duhigg brings to life a whole new understanding of human nature and its potential for transformation.

Along the way we learn why some people and companies struggle to change, despite years of trying, while others seem to remake themselves overnight. We visit laboratories where neuroscientists explore how habits work and where, exactly, they reside in our brains. We discover how the right habits were crucial to the success of Olympic swimmer Michael Phelps, Starbucks CEO Howard Schultz, and civil-rights hero Martin

Luther King, Jr. We go inside Procter & Gamble, Target superstores, Rick Warren's Saddleback Church, NFL locker rooms, and the U.S.' largest hospitals and see how implementing so-called keystone habits can earn billions and mean the difference between failure and success, life and death.

Why did marketers at Procter & Gamble study videos of people making their beds? They were desperately trying to figure out how to sell a new product called Febreze, on track to be one of the biggest flops in company history. Suddenly, one of them detects a nearly imperceptible pattern—and with a slight shift in advertising, Febreze goes on to earn a billion dollars a year.

An untested CEO takes over one of the largest companies in America. His first order of business is attacking a single pattern among his employees – how they approach worker safety – and soon the firm, Alcoa, becomes the top performer in the Dow Jones.

At its core, «The Power of Habit» contains an exciting argument: The key to exercising regularly, losing weight, raising exceptional children, becoming more productive, building revolutionary companies and social movements, and achieving success is understanding how habits work.

Habits aren't destiny. As Charles Duhigg shows, by harnessing this new science, we can transform our businesses, our communities, and our lives.

<http://charlesduhigg.com/the-power-of-habit/>

The Sustainability Champion's Guidebook

How to Transform your Company

by Bob Willard



This practical, easy-to-follow guidebook helps sustainability champions at all levels in a company lead a transformation to a smarter, more successful, and more sustainable enterprise. The Sustainability Champion's Guidebook outlines the transformational steps to take, tips and techniques to use, and what to avoid.

Willard is an expert on leadership, culture change, and organizational development and author of two previous books – «The Sustainability Advantage» and «The Next Sustainability Wave». These first volumes made a compelling business case for embracing sustainability. His latest book details lessons learned about cultural transformation and provides guidance on how to embed sustainability into corporate cultures.

This guidebook is easy to use, read and consult. Each tip is self-contained within two facing-pages. A change tip is presented on one page with a supporting sidebar or figure on its opposite, facing page. It is organized around four frameworks for easy reference:

- A seven-step sustainability change process
- Seven leadership practices to use during the change process
- Seven paradoxes that complement the seven leadership practices
- Seven derailers to avoid

The Sustainability Champion's Guidebook is exactly right for all levels of an organization, from high-level vision right down to individual, personal behavior. Most people would like more skills on managing innovation, mitigating risk, and community building to address the dominant sustainability challenges of our time. Bob Willard turns to those who need to know how to get on with it from envisioning to structuring, through elegant transition processes.

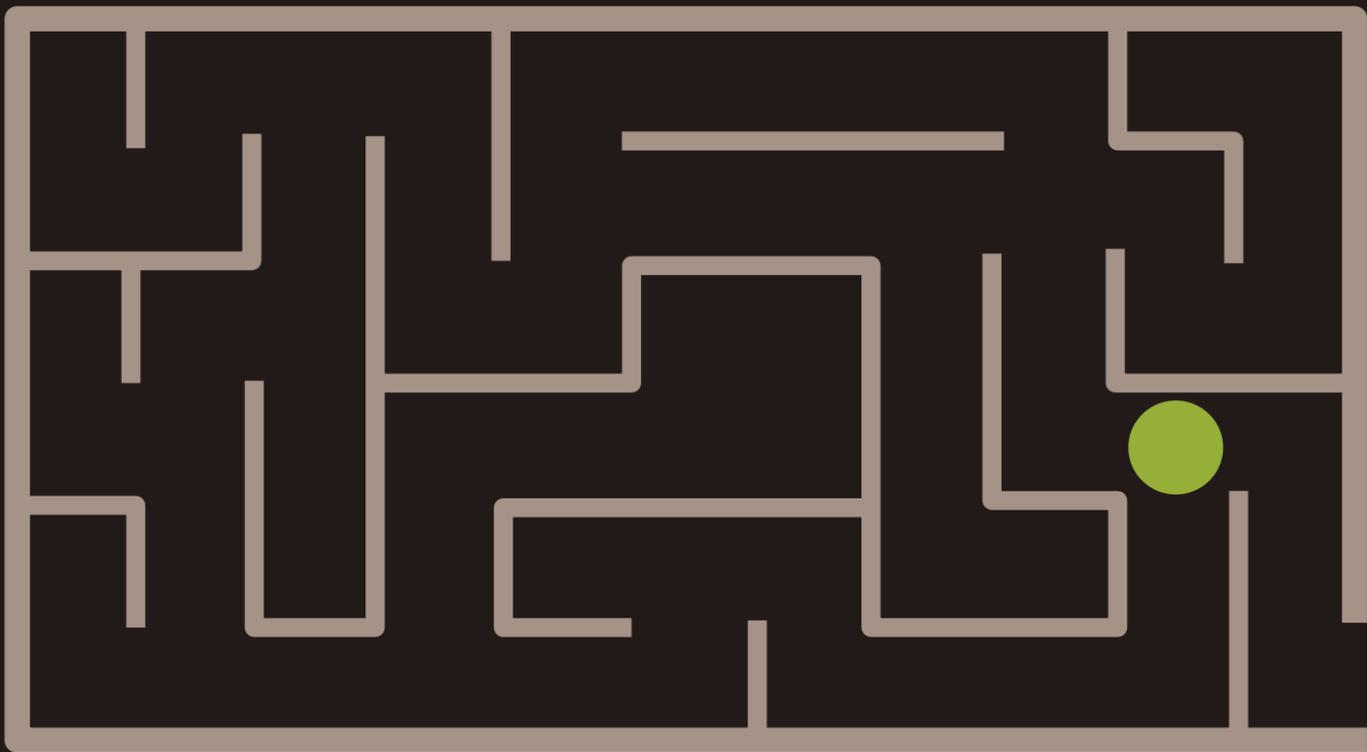
This is an essential how-to guide for transforming your company's corporate culture and an indispensable tool for sustainability champions who are transforming their companies into more sustainable enterprises.

<http://sustainabilityadvantage.com/>

ANZEIGE

Medienübergreifende Ideen, klar strukturierte Facts und eine Emotionalität, welche Ihre Unternehmensidentität ausdrückt:

TBS & Partner erfüllt als zertifizierter ns.publish-Partner alle Voraussetzungen für das gute Gelingen Ihres Geschäftsberichts: www.tbspartner.ch



Erfolgreich im Wandel der Zeit

Märkte verändern sich und mit ihnen auch die Erfolgsaussichten für Unternehmen. Gefragt sind überlegtes Handeln, nachhaltiges Wirtschaften und weitsichtige Strategien. Wir finden den Weg mit Ihnen: www.deloitte.ch