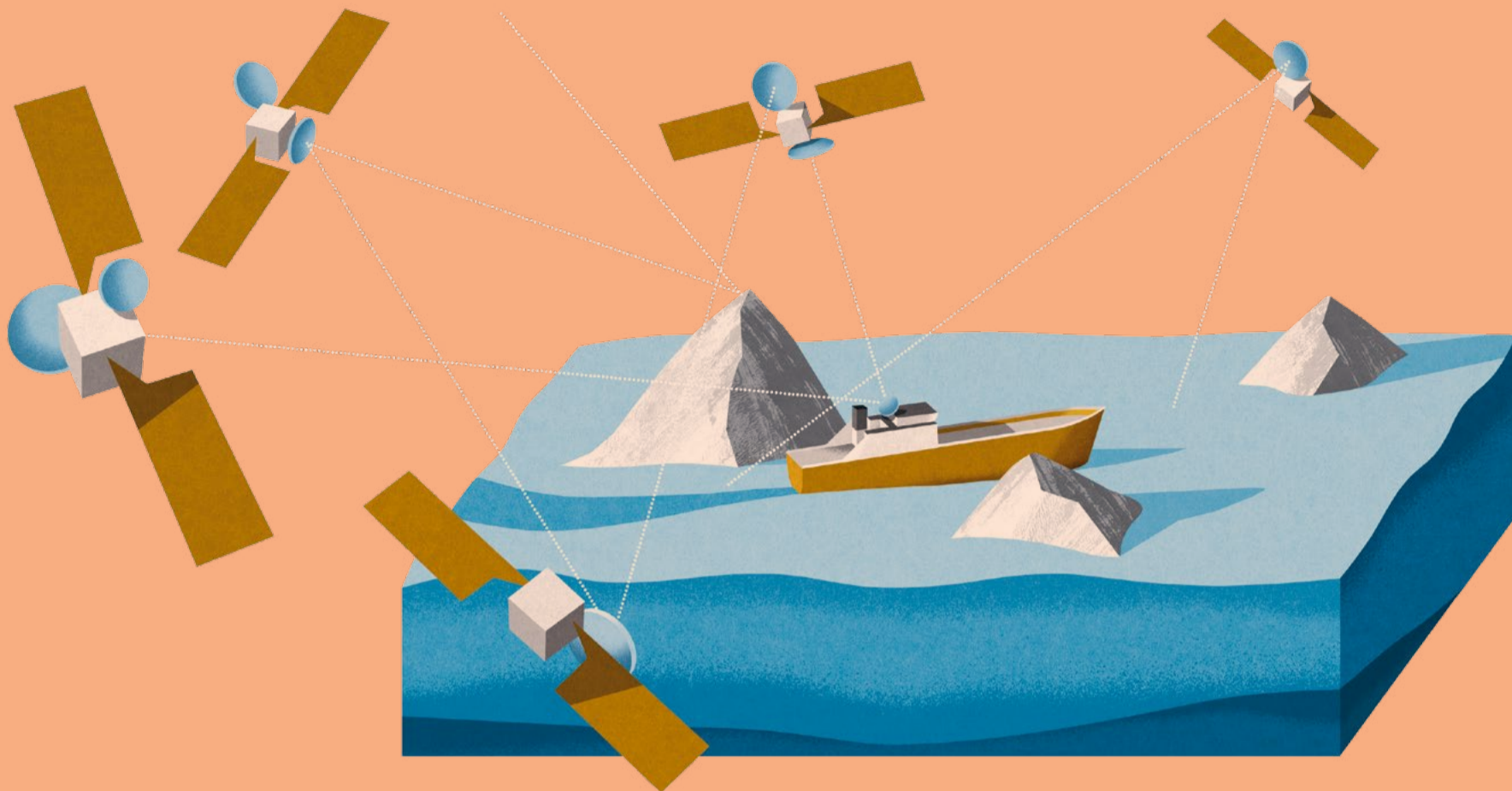


The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



LEADERSHIP MATTERS

Reporting als Führungsinstrument

Die Steuerung eines Unternehmens vorbei an den Klippen einer globalisierten Wirtschaft erfordert ein ganzheitliches Verständnis der eigenen Wertschöpfungsprozesse und den Dialog mit den Anspruchsgruppen. Das Reporting spielt dabei eine zentrale Rolle. «Leadership Matters» ist das Thema dieser Ausgabe von «The Reporting Times» und des Geschäftsberichte-Symposiums am 11. Juni 2015.

EDITORIAL

Integriert führen

Die Anforderungen an Unternehmen nehmen rasant zu. Stakeholder und Regulierer verlangen eine integrierte und nachhaltige Unternehmensführung. Immer mehr Vorschriften schreiben die Offenlegung von wesentlichen nicht finanziellen Informationen vor. In der EU müssen Grossunternehmen über extrafinanzielle Aspekte wie Umweltrisiken, Korruption und Menschenrechte in ihren Jahresberichten Rechenschaft ablegen. Dies schliesst deren Zulieferer mit ein. Auch in der Schweiz steigt der politische Druck. Mitte März 2015 hatte das Parlament eine Kommissionsmotion für mehr Unternehmensverantwortung nur knapp abgelehnt. Jetzt will eine Allianz von 66 Organisationen mit der Konzernverantwortungsinitiative globale Unternehmen einem Regelwerk unterstellen, wenn es um die Durchsetzung von Menschenrechten geht. Dabei orientiert sich die Initiative an den UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die vorschreiben, dass ein Konzern vorab seine Geschäftsabläufe und -beziehungen durchleuchten muss, um mögliche Risiken für Mensch und Umwelt zu identifizieren. Im Fachartikel «Who will go first?» ab Seite 4 zeigt Harvard-Professor Robert G. Eccles, dass reine Berichterstattung immer weniger genügt. Firmen sind im Interesse aller Stakeholder gezwungen, eine integrierte Führungsperspektive anzuwenden. Wenn Unternehmen nicht riskieren wollen, dass sie mit noch mehr Gesetzen konfrontiert sind, sollten sie auf freiwilliger Basis integriert führen. Das Reporting ermöglicht den Firmen, den Tatbeweis zu erbringen, dass sie verantwortungsbewusst handeln.

Martin Spieler



Martin Senn, Konzernchef Zurich

INTERVIEW

«Integrated Reporting kann uns helfen, Verantwortung wahrzunehmen»

Der Konzernchef des weltweit tätigen Versicherers Zurich, Martin Senn, im Interview mit Martin Spieler über die Chancen des Integrated Reporting als Führungsinstrument und die Kommunikation mit allen Stakeholdern

→ Seite 2

TRANSPARENZ

Zwischenmitteilungen mit Qualität statt formalisierter Quartalsberichte, von Prof. Christian Strenger

→ Seite 10

INTERVIEW

“Reporting is all about the challenge of good decision-making”, David Cole

→ Seite 11

INVESTORENSICHT

Integrating what matters most, by Christopher Greenwald

→ Seite 20

«
One Swiss company
will go first.
Will it be you?
»

Prof. Dr. Robert G. Eccles

→ Seite 4

«Integrated Reporting kann uns helfen, Verantwortung wahrzunehmen»



Martin Senn, CEO von Zurich

Der Konzernchef des weltweit tätigen Versicherers Zurich, Martin Senn, über die Chancen des Integrated Reporting als Führungsinstrument und die Kommunikation mit allen Stakeholdern.

Von Martin Spieler

Welche Bedeutung kann aus Ihrer Sicht das Integrated Reporting zukünftig erlangen?

Martin Senn: Das Integrated Reporting sehen wir als eine positive Entwicklung. Es geht im Grundsatz darum, besser darzustellen, wie Unternehmen am Markt agieren und ihre Strategien umsetzen. Und welchen Einfluss die Umsetzung dieser Strategie hat. Das ist für uns bedeutend vor dem Hintergrund unserer Anstrengungen im Rahmen der Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit. Im aktuellen Geschäftsbericht versuchen wir, eine ganzheitlichere Darstellung unseres Wertschöpfungsmodells zu erreichen und uns damit auch dem Integrated Reporting zu nähern.

Warum?

Mit dem stärkeren Einbezug von nichtfinanziellen Informationen in unsere Berichterstattung wollen wir noch klarer darstellen, welche Hauptziele wir in der Umsetzung unserer Unternehmensstrategie verfolgen und wie wir diese realisieren. Dadurch wird auch besser sichtbar, wie sich diese auf unsere Organisation auswirkt.

Inwiefern ist für Sie als Konzernchef das Reporting auch ein Führungsinstrument?

Die Publikation von Zahlen und KPIs beispielsweise zu unseren Mitarbeitenden oder unseren Aktivitäten im Bereich Corporate Responsibility im Rahmen unserer Berichterstattung zeigt gegen innen und aussen, welche Priorität wir diesen Themen beimessen. Wir bieten damit eine Gesamtschau auf das Unternehmen und die Ziele unserer Strategie. Gleichzeitig haben diese auch eine interne Steuerungsrelevanz.

Unternehmen müssen nicht nur den Akteuren am Finanzmarkt, sondern gegenüber einer Vielzahl von Stakeholdern Rechenschaft ablegen: Welche Pluspunkte kann Ihnen dafür das Reporting bringen?

Die Transparenzanforderungen sind stark gestiegen, nicht zuletzt aufgrund regulatorischer Vorgaben. Doch auch unabhängig von den gesetzlichen Vorgaben sind wir uns der Verantwortung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und -führung bewusst. Das Integrated Reporting kann uns helfen, diese Verantwortung wahrzunehmen.

Mit Zahlen allein kann man die Ansprüche nicht mehr erfüllen.

Die Forderung nach mehr Transparenz seitens vieler Stakeholder hat dazu geführt, dass die Geschäftsberichte immer dicker wurden. Heute sind die Stakeholder mit einer Flut von Daten konfrontiert. Können diese noch sinnvoll verarbeitet werden?

Hier wurde eindeutig übertrieben. 500 Seiten dicke Geschäftsberichte bringen niemandem etwas.

Wie lösen Sie dieses Dilemma?

Indem wir den Geschäftsbericht – den gedruckten wie den online verfügbaren – klar strukturieren

und indexieren, damit der professionelle Leser möglichst rasch findet, wonach er sucht. Zudem erstellen wir für unsere Kleinaktionäre ergänzend zum Geschäftsbericht eine so genannte Annual Review. Diese liefert eine kurze Übersicht über die Hauptentwicklungen des Geschäfts, ohne dass man Hunderte von Seiten lesen muss.

Stakeholder wollen erfahren, wo die wesentlichen Risiken für das Unternehmen liegen: Wie setzen Sie dies bei der Zurich um?

Bei einem Versicherungsunternehmen wie unserem macht der umfassende Risikobericht einen wesentlichen Teil der Berichterstattung aus. Hier werden nicht nur alle Risikofelder ausführlich mit qualitativen und quantitativen Angaben erklärt, sondern auch wie wir unser Risikomanagement betreiben und wie wir in diesem Bereich organisiert sind. Wir messen dem eine grosse Bedeutung bei – nicht zuletzt, da es dem originären Geschäftsfeld der Zurich entspricht.

Welchen Stellenwert kann das Reporting in der Kommunikation nach innen haben?

Wir machen in unserer Kommunikation keinen Unterschied zwischen innen und aussen. Die Tatsache, dass wir uns im Rahmen der Unternehmensberichterstattung in der Tiefe mit allen relevanten Berichtsfeldern beschäftigen und diese artikulieren müssen, hilft uns auch in der Kommunikation nach innen.

Welches Echo erhalten Sie von Investoren über das Reporting der Zurich?

Das Echo ist durchwegs positiv. Viele Investoren legen heute grossen Wert darauf, mehr zu erfahren als nur die finanziellen Kennzahlen. Ihre Bedürfnisse sind allerdings sehr unterschiedlich. Mit Zahlen allein kann man diese Ansprüche nicht mehr erfüllen. Das Integrated Reporting bietet eine gute Möglichkeit, diesen unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Für die Anleger werden Unternehmen einfacher vergleich- und messbar.

Woran lassen Sie sich im Reporting sonst noch messen?

Im Bereich Corporate Responsibility zum Beispiel haben wir uns zum Ziel gesetzt, dass wir alle Kriterien erfüllen, wie sie der Dow Jones Sustainability-Index vorgibt und mit denen er 120 Versicherungen international bewertet. In dieser Hinsicht haben wir in den letzten fünf Jahren grosse Fortschritte gemacht. Gemessen an diesen Nachhaltigkeitskriterien gehören wir weltweit zu den zehn führenden Versi-

cherungen. Wir unternehmen grosse Anstrengungen, diese Vorgaben zu erfüllen und deren Umsetzung laufend zu kontrollieren.

Vor welchen Herausforderungen steht das Reporting der Zurich aktuell?

Wir müssen sicherstellen, dass wir einerseits alle gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen und andererseits auch die Vorgaben, die wir uns im Rahmen unserer Strategie selbst machen. Beispielsweise hatten wir uns intern zum Ziel gesetzt, als Konzern CO₂-neutral zu werden. Dieses Ziel haben wir 2014 erreicht. Damit war unter anderem auch sehr viel Controllingaufwand verbunden. Integrated Reporting und die Erfassung wesentlicher nichtfinanzieller Einflussgrössen werden diesen weiter erhöhen.

Wo sehen Sie die Zukunft der Geschäftsberichte: Braucht es noch gedruckte Geschäftsberichte, oder übernimmt das Internet diese Funktion?

Dass wir in den letzten Jahren die Zahl der gedruckten Geschäftsberichte massiv reduzieren konnten, zeigt wenig überraschend klar, in welche Richtung es geht. Die Digitalisierung bietet zudem mehr Möglichkeiten für die Verarbeitung und den Detaillierungsgrad. Die Onlineausgabe erfreut sich immer grösserer Beliebtheit, denn sie ist benutzerfreundlich und kann jederzeit auch auf mobilen Geräten gelesen werden.

Bedeutet dies, dass die Zurich bald keinen gedruckten Geschäftsbericht mehr produziert?

Unser Ziel ist es, den Ansprüchen unserer Stakeholder nachzukommen. Wir haben unsere Abläufe von daher viel stärker auf den Online-Geschäftsbericht ausgerichtet. Dennoch wird der gedruckte Geschäftsbericht nicht so rasch verschwinden. Wir haben die Auflage reduziert und publizieren nur noch in Deutsch und Englisch. Eine Nachfrage nach dem Printprodukt besteht jedoch nach wie vor.

MARTIN SENN: ZUR PERSON

Martin Senn (58) verfügt über mehr als 35 Jahre Erfahrung in der Finanzindustrie. Seit fünf Jahren steht er an der Spitze des Versicherungskonzerns Zurich. Zuvor war er Chief Investment Officer bei der Zurich sowie beim Lebensversicherer Swiss Life. In früheren Jahren nahm er Führungsaufgaben bei der Credit Suisse und dem Schweizerischen Bankverein wahr, davon einige Jahre in Hongkong, Singapur und Tokio.

KNOWLEDGE



INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG

Stakeholder und Regulierer fordern zunehmend eine integrierte und nachhaltige Unternehmensführung ein. Gesetze und Normen über die Offenlegung wesentlicher nichtfinanzieller Informationen sind am Entstehen oder bereits in Kraft. So plant der Schweizer Gesetzgeber Vorschriften analog der neuen Verordnung in der EU zum Nachhaltigkeitsreporting, und ein Verein aus Menschenrechts- und Hilfsorganisationen will eine Volksinitiative für verantwortungsvolle Unternehmen lancieren (Verein Konzernverantwortungsinitiative).

Auf internationaler Ebene sind insbesondere die Global Reporting Initiative (GRI), der International Integrated Reporting Council (IIRC) oder das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) in den USA als Standardsetzer im Bereich der Nachhaltigkeit, Wesentlichkeit und bei der Veröffentlichung nichtfinanzieller KPIs zu nennen.

Der Begriff «Integrated Reporting» (IR) wird in der Praxis derzeit (noch) ambivalent verwendet. Unternehmen bezeichnen damit sowohl die Erfassung und die Berichterstattung über finanzielle und nichtfinanzielle Sachverhalte, die Verbindung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch eine integrierte Führungsperspektive. Letztere Definition entspricht dem Verständnis des 2013 veröffentlichten IR-Framework des IIRC, das derzeit jedoch noch kein Schweizer Unternehmen anwendet.

ANZEIGE

CLS COMMUNICATION



Zahlen zählen, Texte punkten – auch bei Ihren Lesern.

70% unserer Kunden empfehlen uns weiter*:

- weil wir «verlässlich», «flexibel» und «partnerschaftlich» arbeiten.
- weil wir Sonderwünsche auch unter Zeitdruck noch berücksichtigen.
- weil Systemlösungen wie mit ns.publish ihre Arbeit erleichtern.

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

*Ergebnis einer anonymen Kundenumfrage 2014. Mehr dazu unter www.cls-communication.com. Schauen Sie rein!

Who will go first?

This is the thought that's very much on my mind these days. In case you don't have the interest or time to read this article let me give you the conclusion now: I'm looking for at least one Swiss corporation to be the first one to have its board issue an annual "Statement of Significant Audiences and Materiality" and publish an integrated report. And I want this to be for the 2015 fiscal year.

By Robert G. Eccles



ROBERT G. ECCLES is a Professor of Management Practice at the Harvard Business School and a Visiting Lecturer at MIT's Sloan School of Management. The focus of his research is helping both companies and investors develop sustainable strategies. Eccles received a S.B. in Pure Mathematics and an S.B. in History and Social Science from the Massachusetts Institute of Technology (1973) and an A.M. in Sociology (1975) and Ph.D. in Sociology (1979) from Harvard University.

I have been studying and trying to change corporate reporting for 25 years; for many of these years I have felt like Don Quixote tilting at the windmill of established reporting practices.

The conundrum of voluntary corporate reporting

I have written four books, two of which are on integrated reporting, and many articles and cases on the topic. Since the early 1990s, I have seen my interest in extending the traditional financial reporting model go from a kind of "lunatic fringe" activity to something that is beginning to generate attention from the mainstream business community including companies, the accounting firms who audit their financial reports, and investors and other stakeholders who use the information in these reports. The reports based on or which include information on a company's environmental, social and governance (ESG), so-called "nonfinancial performance", go by many names: sustainability report, corporate social responsibility report and, more recently, integrated report, being some of the most common terms.

If you want to find an objection, you'll surely find one

During this period of time I have probably heard every conceivable objection there is for why a company shouldn't report any information beyond what is required by the relevant regulatory authorities. In the US, for example, this is the Securities and Exchange (SEC) commission. In Switzerland it is the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) as you are probably well aware. Here are seven of the most common reasons cited by companies, whose relative importance varies by country, not all internally consistent with each other. I have heard these reasons a countless number of times in the conversations I've had with companies over the past 25 years. These reasons are fur-

ther supported by various surveys I and others have done.

1. "Providing additional information will increase my litigation risk".
2. "Gathering and reporting this additional information is expensive".
3. "There are no clear standards for how to measure and report on nonfinancial performance".
4. "Once I start doing this I won't be able to stop".
5. "If my performance goes down on a nonfinancial metric it will hurt my stock price".
6. "Investors only care about financial performance".
7. "I want proof that my stock price will go up before I do this".

I've got reasonable answers to all of these objections, but that's not the point. I find that these objections are often excuses for not doing things differently for a variety of reasons. Most companies simply don't want to change their reporting practices until they perceive the risk of doing so to be low and the benefits to be conclusively clear – yet without acknowledging that the benefits will be a function of how effectively they do this reporting and how good the nonfinancial performance is that the reporting is about. Corporate reporting is this odd combination of being seen as a somewhat tedious and technical topic for specialists while also being a treacherous third rail of potential execution.

And when it comes to corporate reporting I find companies in general to be somewhat schizophrenic. They often complain about the yoke of regulation and the costs it imposes on them, how reporting requirements only increase and never decrease. Then, in almost the same breath, they say they need clearer regulatory guidance on what they have to report, both so they know how to stay out of trouble and to make sure the playing field is

a level one and they aren't reporting information their competitors aren't.

Why are you afraid of voluntary reporting?

I often find myself scratching my head when I compare the reluctance of companies to extend their corporate reporting model to the enthusiasm with which many companies engage in merger and acquisition activity. While the data on the benefits of voluntary reporting are admittedly preliminary, because the practice is relatively new, the data on M&A activity is quite conclusive. Most deals fail to live up to expectations and the majority destroys value for the acquirer. Yet companies continue to enthusiastically engage in M&A activity, prodded on by their investment bankers who have the ear of ambitious CEOs. Just don't ask the CEO to include a few pieces of voluntary nonfinancial information in their annual report.

Progress in voluntary corporate reporting – GRI, IIRC, SASB

Yet despite the objections and the reluctance of most companies to push the boundaries of corporate reporting, over the past 15 years some real progress has been made. Much of the credit for this must go to *Global Reporting Initiative (GRI)*, an organisation founded in 1997 to provide guidance for companies issuing sustainability reports, now based on the G4 Guidelines. Today there are thousands of companies all over the world publishing sustainability reports; for the most part, all of them doing so on a voluntary basis. But these thousands began with a few leaders. Only a handful of companies were issuing sustainability reports in the early 1990s. In 2013, 116 Swiss organisations published a sustainability report. This is large on a proportional basis compared to the 501 reports in the United States, a country with a GDP 25 times larger, but small in comparison to Spain, a country with twice the GDP of Switzerland but 13 times as many sustainability reports. A growing number of countries are starting to make sustainability reporting mandatory, in various ways.

The latest new initiative in corporate reporting is "integrated reporting", a practice that is complementary to sustainability reporting since

each focuses on a different audience. The former is for providers of financial capital and stakeholders who want a holistic view of a company's performance. The latter is for stakeholders who want information on specific issues which may or may not be important to the audience for integrated reporting. Since a company's license to operate ultimately comes from civil society, it has an obligation to report to both audiences.

The *International Integrated Reporting Council (IIRC)* was founded in 2010. It defines an integrated report as "a concise communication about how an organisation's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term". It is important to note that integrated reporting is not a kind of "mash-up" of a financial report and a sustainability report. Rather, an integrated report is about the material issues that are important in the value creation process, with an emphasis on how the company uses and impacts the "six capitals": financial, manufactured, natural, human, intellectual, and social and relationship (see figure). Materiality is both a fundamental but elusive concept in corporate reporting. There are no simple algorithms, such as five percent of profits, a company can use to determine what is material. Instead, it is entity-specific and based on judgment, informed by what the company deems to be its significant audiences and the time frames that are relevant to them.

In keeping with the spirit of concision, in 2013 the IIRC published a 37-page "The International <IR> Framework" (<IR> Framework). This framework provides seven Guiding Principles and describes nine Content Elements to help companies prepare an integrated report. As with sustainability reporting, companies producing an integrated report are doing so on a voluntary basis. The one exception to this – until now – is South Africa where integrated reporting is required on an "apply or explain" basis.

The other key organisation providing support to the integrated reporting movement is the *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* which was established in 2011. Since the material nonfinancial issues from an investor's perspective vary by sector, SASB is taking a sector-based approach (10 sectors subdivided into approximately

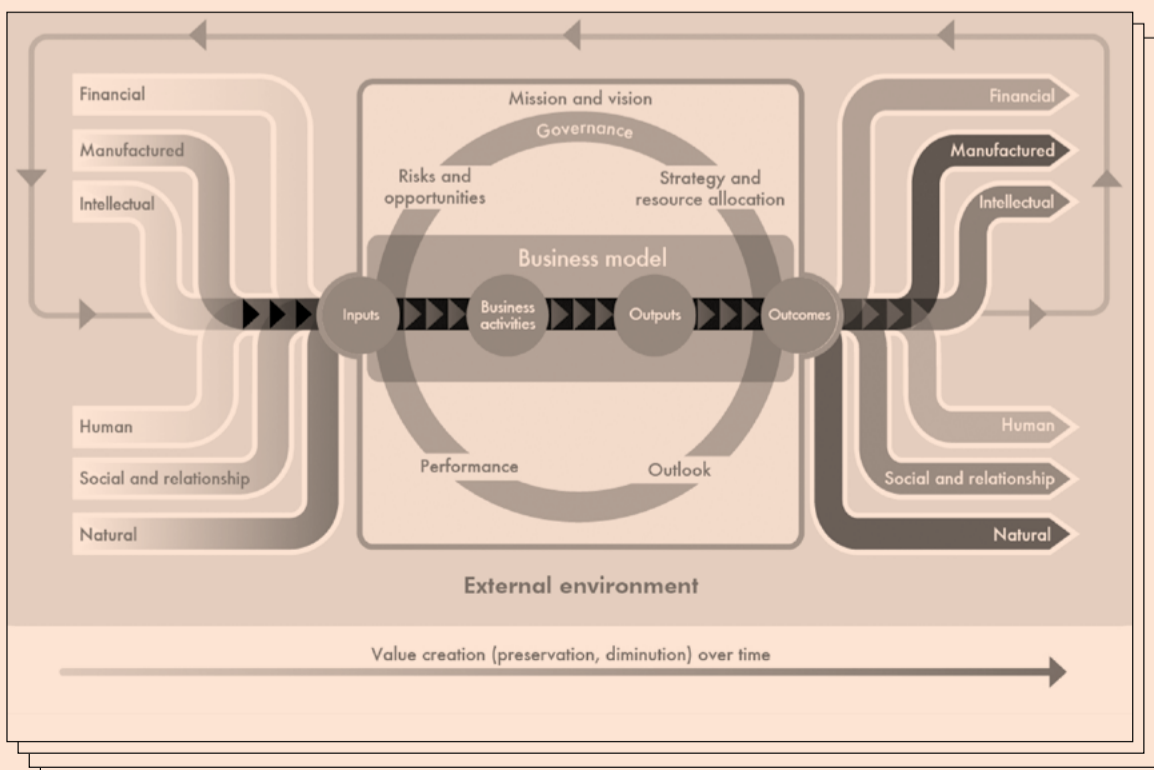
«
When it comes to corporate reporting I find companies in general to be somewhat schizophrenic.
»

80 industries) to identifying what these material issues are and the key performance indicator to be used in reporting on it. Whereas the standards for the financial information in an integrated report will be based on what a company is required to use (such as IFRS or US GAAP), a company can use the SASB standards for guidance on the nonfinancial information used in its integrated report. Like the IIRC, SASB is focused on investors.

Novozymes (Danish industrial biotechnology company), Novo Nordisk (Danish pharmaceutical company) and Natura (Brazilian cosmetics, fragrances and personal hygiene company) are examples of companies showing true leadership in corporate reporting. These companies published the very first integrated reports in the early 2000s and can be credited with coining the very term of "integrated reporting". Since then, companies in increasing numbers are publishing integrated reports, although the movement is still in its early stages and facing the seven (and more) objections cited above.

A call for leadership

For the movement to gain momentum, it needs companies in different countries and different sectors to show leadership and start publishing an integrated report. Today not a single Swiss company is doing so, somewhat surprising given the number of important global companies in this country. This short article is a very public appeal for at least one company to show leadership and do so. If you're interested, I'd love to talk. Inevitably one Swiss company will go first and that, in my view, is true leadership. Waiting until others have ploughed the new ground, or waiting even longer until the trend is clear or it's a regulatory requirement, isn't leadership. It's called "catching up". And it's not like this company would be the first one in the world to do so. There is an even bigger opportunity for a Swiss company to show leadership in corporate reporting. That is for a company to be the second



The Value Creation Process (as published by the IIRC, see <IR> Framework, p. 13)

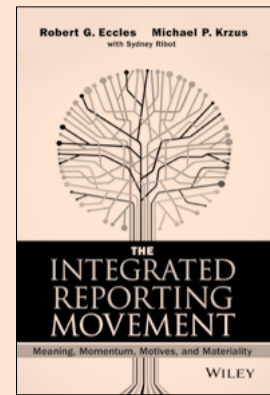
Someone needs to go first.
Why shouldn't it be you?

one in the world to have its board issue a "Statement of Significant Audiences and Materiality (The Statement)". (The Dutch financial services company Aegon issued the first one in March of this year.) This idea is described in detail in chapter 5 of my new book "The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality" (see description of book). I know that members of the Center for Corporate Reporting are already familiar with it – their "perfect" Christmas gift.

Since the fiduciary duty of the board is to represent the interests of the corporation – not shareholders as is commonly but mistakenly be-

lieved – it is the duty of the board to determine which audiences are most significant to these interests. Audience and time frames are the basis on which a company determines the issues that are material for both management and reporting purposes. Thus the audiences the board deems most significant, and the time frames in which company assesses performance should be declared in "The Statement" which then forms the basis for management to prepare an integrated report.

Sooner or later, one or a few Swiss companies will show corporate reporting leadership through having its board issue "The Statement" and its management team issue an integrated report. Someone needs to go first. Why shouldn't it be you?



DESCRIPTION OF BOOK:

"The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality" (with Michael P. Krzus and Sydney Ribot) describes the current state of the integrated reporting movement, along with four concrete recommendations for accelerating its momentum. It introduces two concepts that companies can use to help them effectively practice integrated reporting and integrated thinking. The first is an annual board "Statement of Significant Audiences and Materiality". The second is the "Sustainable Value Matrix", a management tool to guide decision making around resource allocation, stakeholder engagement, innovation and reporting.

NETWORK



MEET PROF. DR. ROBERT G. ECCLES AT THE
GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

Bob Eccles will be the keynote speaker at the Symposium hosted by the Center for Corporate Reporting on 11 June 2015, in Zurich (GDI / Rueschlikon). In an exclusive fireside chat on 10 June, he will be introducing his Statement to a select circle of Swiss business leaders (CEOs, CFOs, board members) together with Prof. Rolf Watter, who has provided the legal perspective for Switzerland. Eccles' Statement already has the backing of the UN Global Compact and the Principles for Responsible Investment PRI. In various one-on-ones with corporate executives and their management Prof. Eccles will also discuss the challenges and benefits of Integrated Thinking, Leading and Reporting.

If you are interested in participating in any of those formats, please contact us: info@corporate-reporting.com

ANZEIGE

Reporting:
Leadership
Matters –
auch bei der
Papierwahl.

John Hinderich, CEO



PI
PaperIdentity®

www.paperidentity.ch

PAPYRUS



**MEMBERS
ONLY**

Hier geht's zum
Info-Trailer:



Exklusive Services für Firmenmitglieder.

Wir öffnen für Sie die Tür

zu einem Netzwerk von Experten, Entscheidern und Machern auf dem Gebiet Corporate Reporting. Mit einer Mitgliedschaft beim Center for Corporate Reporting erhalten Sie Zugang zu praxisrelevantem Wissen, Veranstaltungen im geschlossenen Kreis, zu unserem Experten-Netzwerk und zu weiteren exklusiven Services.

Auszug aus der Mitgliederliste: Ascom - Baloise - Clariant - Die Schweizerische Post
Geberit - Givaudan - Hilti - KABA - Lindt & Sprüngli - Lonza - Mikron - Novartis - Roche
Schindler - SGS - Siegfried - Swiss Re - Swisscom - Valora - Zurich



Mehrwert durch Knowledge und Netzwerk.

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

Berichten und Führen

6. Geschäftsberichte-Symposium 2015 am 11. Juni 2015 im GDI in Rüslikon

Berichten Sie noch oder führen Sie schon? Diese Frage müssen sich Unternehmen immer häufiger gefallen lassen, denn die traditionelle Berichterstattung stösst an ihre Grenzen. International werden Gesetze und Normen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zur Offenlegung von Risiken und nichtfinanziellen Informationen entwickelt. Die Erwartungen der Anspruchsgruppen zielen inzwischen nicht mehr nur auf ein profitables, sondern auch auf langfristig wertschöpfendes, nachhaltiges Unternehmertum, das sich in der Berichterstattung widerspiegelt. Zusätzlich zu den Finanzkennzahlen rücken Strategie, Geschäftsmodell und Wertschöpfung in den Fokus. Damit tun sich jedoch viele Unternehmen noch immer schwer.

Symbiose von Reporting und Unternehmensführung

Das etablierte Treffen der mehr als 250 Geschäftsberichtemacher und Reporting-Experten am jährlichen GB-Symposium findet dieses Jahr am 11. Juni im GDI in Rüslikon statt und geht unter anderem der Frage nach, inwiefern das Reporting eine logische Folge eines integrierten Strategie- und Führungsansatzes ist. Dazu geben Prof. Dr. Robert G. Eccles (Harvard), Dr. Pierin Vincenz (CEO Raiffeisen Gruppe) und Dr. Hariolf Kottmann (CEO Clariant) spannende Einblicke in ihre Erfahrung. Wie sehen die Adressaten der Berichterstattung das Zusammenspiel? Im erstmals stattfindenden Investorenpanel diskutieren Prof. Christian Strenger (DeAWM, Center for Corporate Governance Handelshochschule Leipzig, IIRC), Ingo Speich, CFA (Union Investment), und Edoardo Gai (RobecoSAM) über ihre Anforderungen an das Reporting und dessen Bedeutung für Investitionsentscheide.

Praxisorientierte Workshops

Der Praxistransfer wird in den fünf Best Practice Sessions sichergestellt. Dieses Jahr lernen die Teilnehmer von einem spanischen Energiekonzern, was es konkret heisst, integrierter zu berichten. Ein Bildredakteur von Spiegel Online erzählt aus seinem journalistischen Alltag und diskutiert die Bedeutung der Bildsprache im Kontext des Reportings; es wird aufgezeigt, wie nichtfinanzielle Informationen in die finanzielle Bewertung von Unternehmen einfließen und welche Faktoren für

den langfristigen Aufbau von Vertrauen für Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung wichtig sind.

Networking und Austausch mit Peers

In einem neuen Workshop-Format können sich Unternehmensvertreter unter Moderation des Center for Corporate Reporting (CCR) zu aktuellen Herausforderungen in ihrem Unternehmensalltag austauschen. Die Themen werden im Vorfeld gemeinsam mit den Teilnehmern bestimmt, um anhand konkreter Fragestellungen eine gezielte Vernetzung untereinander zu ermöglichen. Das Networking unter Gleichgesinnten steht insgesamt im Fokus des Geschäftsberichte-Symposiums, das die Macher und Experten der Reporting-Community vernetzt. In den Pausen und beim traditionellen Apéro riche der Veranstaltung werden aktiv das Networking und der Austausch untereinander gefördert. Das Symposium wird 2015 erstmals vom Center for Corporate Reporting ausgerichtet.

Anmeldung und mehr Informationen zum Programm und den Referenten finden Sie auf www.gb-symposium.ch.



GB-SYMPOSIUM 2015
Die Beiträge mit dieser Kennzeichnung haben einen direkten Bezug zum Geschäftsberichte-Symposium 2015.

ANZEIGE

» Online Report erstellt, Preis gewonnen, mit Team gefeiert «

2014 haben unsere Kunden über 20 internationale Awards mit uns gewonnen



EQS.GROUP

www.eqs.com

Mehrwert durch Knowledge und Netzwerk

Das Center for Corporate Reporting als unabhängiges Kompetenzzentrum und Dialogplattform

Steigende Erwartungen der Stakeholder, aktive NGOs, zunehmende Regulierung und Standardisierung des Reportings, Digitalisierung, Nachhaltigkeit in Unternehmensführung – die Liste der Veränderungen in der Berichterstattung und der Herausforderungen aus Unternehmenssicht ist lang. Das Center for Corporate Reporting (CCR) ist als unabhängiges Kompetenzzentrum die zentrale Anlaufstelle für alle Akteure, die sich mit Corporate Reporting beschäftigen. Es verfolgt den Anspruch, die Qualität des Reportings zu fördern und dessen Wirkung zu erhöhen. Dabei hat es sowohl die berichterstattenden Unternehmen selbst als auch deren Anspruchsgruppen wie beispielsweise Investoren, Standardsetzer, NGOs, Journalisten im Blick.

Eine unabhängige Plattform für die Reporting Community

Das im Dezember 2014 aus der Geschäftsberichte-Symposium-Initiative heraus neu gegründete unabhängige Kompetenzzentrum wird von einer Geschäftsstelle mit Reportingexperten geführt und

JETZT CCR-MITGLIED
WERDEN



INTERESSIEREN SIE SICH FÜR
KNOWLEDGE UND NETZWERK?

Wenn Sie jetzt die Mitgliedschaft für Ihr Unternehmen beantragen, laden wir Sie zu einer exklusiven, nicht öffentlichen Session mit Harvard-Professor Robert Eccles am Geschäftsberichte-Symposium vom 11. Juni ein. Unterstützen Sie das Center for Corporate Reporting und profitieren Sie.

Mehr Informationen auf www.corporate-reporting.com oder kontaktieren Sie uns gern direkt (reto.schneider@corporate-reporting.com).

hauptsächlich von Firmenmitgliedern (berichterstattenden Unternehmen) sowie starken Partnern finanziert. Das CCR bündelt Kompetenz und Fachwissen im Reporting durch den engen Austausch und die Zusammenarbeit mit (internationalen) Knowledge-Partnern, wissenschaftlichen Institutionen und Vordenkern. Im Experten-Netzwerk werden Projekte initiiert und durchgeführt. Das Center for Corporate Reporting ist dabei interessenneutral und keiner Initiative verpflichtet. Dies garantiert ein unabhängiger Beirat mit Vertretern aus Unternehmen, Wissenschaft, Kapitalmarkt, von Partnern und Standardsetzern. Dieser unterstützt die Geschäftsleitung zudem bei der strategischen Ausrichtung und dem Themensetting. Das Wirkungsgebiet des CCR wird sich in den kommenden Jahren zunehmend auf die DACH-Region ausweiten.

Services für Entscheider und Macher der Berichterstattung im Unternehmen

Das CCR beleuchtet die wichtigsten internationalen Trends und fördert aktiv den Dialog in der Corporate-Reporting-Community. Es eröffnet den Zugang zu einem exklusiven Netzwerk von Experten, Entscheidern und Machern im interdisziplinären Austausch an Events und Roundtables. Das Expertenteam des CCR gewichtet aktuelle Entwicklungen und erarbeitet konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis. Das Fundament dazu liefern Forschungsprojekte, die anhand unternehmensrelevanter Problemstellungen initiiert und vom CCR und seinen Knowledge-Partnern in praxisorientierte Lösungsansätze weiterentwickelt werden. Mit einer Mitgliedschaft beim CCR erhalten Unternehmen Zugang zu praxisrelevantem Wissen, Events im geschlossenen Kreis, zum internationalen CCR-Experten-Netzwerk, sichern sich einen Wissensvorsprung und gestalten die Zukunft des Corporate Reporting.

Das CCR als Ausrichter des Geschäftsberichte-Symposiums

Das Geschäftsberichte-Symposium ist als Anlass, bei dem jährlich mehr als 250 Macher und Experten des Reportings zusammenkommen, seit mehr als sechs Jahren in der Community etabliert. Mehr noch, mit Referenten wie Dr. Rudolf Wehrli, Oswald Grübel, Prof. Dr. Miriam Meckel u.v.m. hat es Vordenker aus Wirtschaft und Wissenschaft in den vergangenen Jahren zusammengebracht. Das Geschäftsberichte-Symposium hat seinen thematischen Fokus zuletzt deutlich erweitert und seine Aktivitäten ausgebaut, indem u.a. das Fachmagazin «The Reporting Times» und die erste webbasierte Geschäftsberichte-Bibliothek mit Zugang zu mehr als 2500 Berichten initiiert wurden. Mit der Gründung des Center for Corporate Reporting wurden die genannten Initiativen unter einem Dach gebündelt und werden künftig vom CCR als unabhängiger Plattform im Rahmen einer Vielzahl weiterer Aktivitäten betreut.

IHRE ANSPRECHPARTNER:

- Dr. Kristin Köhler, Geschäftsführerin
 - Reto Schneider, Co-Founder
 - Rea Wagner, Assistenz der Geschäftsführung
 - Walter Vaterlaus, PR/Medien
- info@corporate-reporting.com
www.corporate-reporting.com

ANZEIGE

wirDesign

CORPORATE
BRAND
SOLUTIONS

Die Geschäftsberichts-Studie, die alle Fragen beantwortet:

Wer liest eigentlich Ihren Geschäftsbericht?

Wie und warum? Was fehlt, was können Sie besser machen? Und was weglassen?
Die Antworten finden Sie in der Studie »10 Thesen zur Wirkung des Geschäftsberichtes«

Online: www.wirdesign.de/service/exposes · Oder per Post

wirDesign · Ausgezeichnete Geschäfts- & Nachhaltigkeitsberichte
www.wirdesign.de · t.norgall@wirdesign.de · Phone: +49 531 - 888 10







Zwischenmitteilungen mit Qualität statt formalisierter Quartalsberichte

Von Prof. Christian Strenger

Die derzeitigen Quartalsberichte sind für viele Adressaten zu sehr von Zahlenfriedhöfen dominiert und zu formal ausgerichtet. Eine qualitativ relevantere und zeitnähere Information liegt also nahe, und dies nicht nur im Interesse der Analysten und Aktionäre, sondern auch der Unternehmen. Einen Anlass für eine qualitative Veränderung bietet die 3. EU-Transparenzrichtlinie, mit der die Pflicht für Quartalsberichte ab November 2015 erlischt.

Der Blick durch Europa zeigt ein unterschiedliches Bild: In Deutschland sind Quartalsberichte für im Prime Standard der Deutschen Börse gelistete Unternehmen nach § 51 der Börsenordnung bisher noch vorgegeben. In der Schweiz ist die Erstellung von Quartalsberichten auch für die im SMI (Swiss Market Index) vertretenen Unternehmen zwar freiwillig; die Berichte müssen dann aber (Art. 50 Kotierungsreglement) die gleichen Anforderungen wie die von Halbjahresberichten erfüllen. Börsennotierte US-Unternehmen sind rigoros zur quartalsmässigen Berichterstattung in klar vorgeschriebener Form verpflichtet (10-Q-Form nach Sec. 13a und 15d, SEC Act of 1934). Die im Vereinten Königreich von der London Stock Exchange für das Premiumsegment seit 2007 geforderten Interim Management Statements (IMS) sind im November 2014 abgeschafft worden. Die Möglichkeit, Quartalsberichte durch solche IMS zu ersetzen, hatte aber nur mässigen Erfolg, da die Emittenten ohne inhaltliche Mindest- bzw. Maximalvorgaben über zu starke Gestaltungsfreiheit verfügten. Die Be-



PROF. CHRISTIAN STRENGER
Akademischer Direktor, Center for Corporate Governance,
HHL Leipzig Graduate School of Management, Mitglied der
Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex,
Aufsichtsrat (DeAWM Investment GmbH, TUI AG, Germany
Funds), IIRC Board Member

richtsbreite schwankte zwischen fünf und sechzig Seiten, was auch eine sinnvolle Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, Branchen und Zeiträumen behinderte.

Die erwähnte EU-Richtlinie ermöglicht den Betreibern der europäischen Börsen bzw. den Mitgliedsstaaten zwar, die Veröffentlichung zusätzlicher Berichte zu verlangen; diese müssen dann aber verhältnismässig in Hinblick auf den Erkenntnisgewinn und den Erstellungsaufwand sein.

Wie ist das Ziel besserer quartalsweiser Zwischeninformationen, also «Klasse statt Masse», zu erreichen? Vom Verfasser wird vorgeschlagen, die bisherigen Quartalsberichte durch zwei «Zwischenmitteilungen» mit relevanten und konzisen Inhalten zu ersetzen. Auch um den Zeitwert der Information für die Kapitalmarktteilnehmer zu erhöhen, sind diese jeweils innerhalb von 45 Tagen nach Quartalsende zu veröffentlichen.

Mindestinhalte zur Qualitätssicherung

Zur Sicherung der erwünschten Qualitätssteigerung sowie zur Vermeidung des Darstellungsvielfalts-Problems der IMS sollten (Mindest-)Inhalte postuliert werden, die sich auf qualitativ relevante Informationen fokussieren und eine sinnvolle Vergleichbarkeit über Unternehmen, Branchen und Zeiträume ermöglichen.

Zu den erforderlichen Mindestinhalten sollten zählen:

- wesentliche Ereignisse, die die Unternehmensentwicklung im abgelaufenen Quartal insbesondere ertragsmässig beeinflusst haben und auch voraussichtlich nachhaltig beeinflussen werden;
- kurz gefasste Aktualisierungen des Chancen- und Risikoprofils des Unternehmens sowie einer Einschätzung zur Unternehmensstrategie;
- finanzierungsrelevante Vorgänge bzw. Veränderungen (wie substanzielle Mittelaufnahmen bzw. -tilgungen, Ratingveränderungen);
- bereits getroffene oder beabsichtigte Massnahmen zur Anpassung an Veränderungen;
- aus den obigen Punkten resultierende Anpassung der Guidance (bzw. Prognose) an die diesjährige und mittelfristige Umsatz- und Ergebnisentwicklung.

Die Darstellung der entscheidenden Grössen wie EBIT, Umsatz etc. ist mit einer konzisen Erläuterung der Ereignisse zu verbinden, die diese im jeweiligen Quartal massgeblich beeinflusst haben.

«Klasse statt Masse – Ziel guter Quartalsinformationen»

Die «Zwischenmitteilungen» sollten einen Umfang von 15 Seiten (falls erforderlich mit kurz gefassten Anlagen) nicht überschreiten und konsistent mit der restlichen Kapitalmarktkommunikation sein. Auch sollten sie von einem Update der jeweiligen Analystenpräsentation begleitet werden.

Behandlung durch Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsrat

Die Zwischenmitteilungen sollten die bei Quartalsberichten insbesondere bei grossen börsennotierten Unternehmen mittlerweile nahezu obligatorisch gewordene «prüferische Durchsicht» des Wirtschaftsprüfers erhalten; damit wäre eine kritische Würdigung auf der Grundlage einer Plausibilitätsbeurteilung gegeben. Angesichts der deutlichen Verkürzung des Inhalts und des Wegfalls eines grossen Teils des Zahlenwerks sollte dies neben dem Zeitgewinn auch kostengünstiger erfolgen können. Die erforderliche anschliessende Befassung des Aufsichtsrats (bzw. seines Prüfungsausschusses) sollte es erlauben, die Zwischeninformationen spätestens innerhalb von vier Wochen zu veröffentlichen.

Wie kann die Umsetzung des Vorschlags erreicht werden? Durch einen breiten Konsens der relevanten Kapitalmarktteilnehmer (Emittenten, Investoren, Analysten, Investor Relations – jeweils auch durch ihre jeweiligen Verbände). Rechtlich sind nur überschaubare Änderungen in den Reglements der Börsenbetreiber erforderlich: In der Schweiz wäre dies durch eine Neufassung des Art. 50 des Kotierungsreglements zu erreichen. Damit könnte die Schweiz noch vor dem EU-Aus für verpflichtende Quartalsberichte im November 2015 eine qualitativ bessere und effizientere Information des Kapitalmarkts beispielgebend vorstellen.

“Reporting is all about the challenge of good decision-making”

David Cole, Group CFO Swiss Re, on the importance of reporting

DAVID COLE was appointed as Swiss Re’s Group Chief Financial Officer on the 1 May 2014, after having served as Group Chief Risk Officer since 2011.

David Cole was born in 1961 and is a Dutch and American citizen. He holds a Bachelor of Business Administration from the University of Georgia and an International Business Degree from the Nijenrode Universiteit in the Netherlands.



How important is internal and external reporting in a difficult market environment from your perspective as CFO of a global insurance company?

Internal and external reporting is important whatever the circumstances – not only in a difficult environment. How else do you measure that you’re on track against your targets? It is an important means to guide the internal focus on what’s important. And externally, you need to show what performance metrics are important and how you would like to be measured – or to put it simply: how you stack up against the targets you communicated. This transparency is important whatever the circumstances.

In a more challenging environment, you have to let external audiences know that we – as the company – have identified and understood the challenges and opportunities facing us, and that we are well positioned to deal with them. Annual Reports today explain your business model, your market environment and your risks and opportunities. It’s an invaluable tool to showcase the company – from a financial and non-financial point of view.

It’s interesting, too, that you ask specifically about the internal reporting side. I’ve seen market conditions maybe even having a greater, immediate impact on internal reporting. When markets are volatile, good and timely decision-making is both

more difficult and more critical. You need the right people considering the right level of information to make the right decisions. Internal reporting is all about meeting this challenge.

Has reporting changed in recent years? How do you assess this development?

When you compare our financial statements today with the same financial statements from ten years ago, you see that the volume of available information has increased tremendously.

This transparency is an understandable development, and we’re eager to supply any information that helps investors and regulators understand our business – provided, of course, those disclosures don’t compromise our competitive position. At the same time we need to make sure we don’t provide more than all of our stakeholders can digest, and that we don’t introduce any confusion between the details and the fundamentals.

How has your role changed as CFO (and as a member of corporate management) in recent years?

Before becoming CFO in May 2014, I was Swiss Re’s Chief Risk Officer (CRO), and in both roles I’d say that many of the major changes have stemmed from the global financial crisis. Regulators have put increasing emphasis on the control framework that management uses to guide the business. As a CFO I spend a good share of my time reviewing our internal controls – somewhat similar to responsibilities I had as CRO. That’s all to the good if you’re tracking the right measures – and I believe we are.

Are non-financial indicators relevant for Swiss Re? Is Integrated Reporting an issue for you?

Non-financial indicators are very relevant for Swiss Re. Our leadership in this regard demonstrates as much. Besides the comprehensive risk, compensation and corporate governance reporting included in our Annual Report, we’ve been publishing a corporate responsibility report since 1988. We are one of the original signatories to the UN’s Principles for Sustainable Insurance, which has a strong reporting element. Another example: We have been rewarded for including non-financial indicators into our decision-making in 2014, when for the eighth time we were named sector leader in the Dow Jones Sustainability Indices.

Reinsurance is a long-term business, so sustainability concerns come fairly naturally to us, and we’re glad to report on them. So far that hasn’t meant aligning all financial and non-financial measures into one reporting channel – but we’ll keep exploring what makes the best sense for our audiences and for Swiss Re.

ANZEIGE

Syntax Connect

ÜBERSETZEN MIT SYSTEM

PROFITIEREN SIE VON DER DURCHGÄNGIGEN INTEGRATION DER ÜBERSETZUNGSPROZESSE IN DAS FÜHRENDE INFORMATIONSSYSTEM CENSHARE.

Einfache, flexible und effiziente Vergabe, Abwicklung und Überwachung von Übersetzungsaufträgen

Durchgängig volle Transparenz über Projektstatus und Prozesse im Zusammenhang mit den Sprachversionen

Jederzeit Zugriff auf sämtliche Dokumente und Medien in den vorhandenen Sprachversionen

Einbindung von firmenspezifischen Translation Memories und Glossaren

Zeitgemässes Fremdsprachen-Management geht über die bloße Übersetzung hinaus. Optimieren Sie wirkungsvoll Qualität, Termine und Kosten der Erstellung und Verwaltung von Sprachversionen.

Syntax Connect ist eine innovative Dienstleistung von Syntax Übersetzungen in Zusammenarbeit mit Mondays Modern Media.

Vom WAS zum WARUM

Leadership und Aktionärskommunikation rund um die Proxy Season

Von Tobias Häckermann und Alexander F. Wagner

Die Umsetzung verschiedener Regeln zur Stärkung der Aktionärsrechte sowie ein allgemeiner Kulturwandel bei Aktionären führen zu einem erhöhten Engagement der Aktionäre im Vorfeld von und bei Generalversammlungen (GV). Können Unternehmen die daraus resultierenden Chancen nützen? Oder kommt es zu einer «Revolution» der Aktionäre? In diesem Artikel argumentieren wir, dass Leadership auch bedeutet, Kommunikation weg von einer reinen Offenlegung («Was?») hin zur eigentlichen Begründung («Warum?») von Unternehmensentscheidungen zu entwickeln. Moderne Technologien bieten dafür geeignete Möglichkeiten.

Verbesserungsspielraum in der Kommunikation zu «Say-on-Pay»-Voten

Empirische Studien zeigen, dass die Bewertungen von Unternehmen unterschiedlich auf Ausweitungen der Aktionärsrechte – z.B. durch die Abzocker-Initiative – reagiert haben. In manchen Unternehmen scheinen die Aktionäre davon auszugehen, dass die neuen Regeln mehr Wertgenerierung ermöglichen, während in anderen Unternehmen die Aktionäre eher Verzerrungen von Anreizen und kurzfristige Entscheidungen zu befürchten scheinen. Es gibt also nicht «den» Effekt von Say-on-Pay auf den Unternehmenswert, sondern die Ergebnisse hängen davon ab, wie Unternehmen mit der neuen Realität umgehen. Gerade in der Vorbereitung von GV-Anträgen und in der Kommunikation zu «Say-on-Pay»-Voten gibt es noch Verbesserungsspielraum. Denn es bestehen sehr unterschiedliche Erwartungen von Investoren und Unternehmen. In einer SWIPRA-Umfrage unter internationalen Asset-Managern, Schweizer Pensionskassen und den SPI-Unternehmen zeigte sich zum Beispiel, dass 70% der institutionellen Anleger die Offenlegung eines klaren Zusammenhangs zwischen erreichter Leistung und Vergütung als wichtig erachten, während nur 35% der Unternehmen dies als relevant einstufen.

Transparenz stärkt die Glaubwürdigkeit am Kapitalmarkt

Diese unterschiedlichen Auffassungen im Bereich des «Say-on-Pay» illustrieren ein generelles Phänomen: Es reicht nicht, zu kommunizieren, was ein Unternehmen macht, sondern das Management hat die Chance, sieht sich aber auch der Erwartung der Anleger gegenüber, zu kommunizieren, warum gewisse Entscheidungen als richtig erachtet werden. Führung heisst also auch bei der Kommunikation nicht «comply or explain» nach einer (ohnehin nur imaginären) «Best Practice».

Vielmehr bedeutet Leadership, dass jedes Unternehmen eine spezifische Lösung für seine konkrete Situation zu suchen hat – und dann die Begründung der Lösung kommuniziert. Die empirische Evidenz zeigt erstens, dass Unternehmen durch eine solche Erhöhung der Transparenz ihre Glaubwürdigkeit am Markt steigern und damit letztlich die Kapitalkosten senken können. Und zweitens kommt es zu besseren internen Entscheidungen, wenn ein besseres Verständnis dafür besteht, wo und warum Wert generiert wird. Neuerdings ist in diesem Zusammenhang von «Integrated Reporting» die Rede. Freilich ist die grundlegende dahinterstehende Idee schon früher von verschiedenen Autoren, insbesondere Philip Wright und Daniel Keegan von PricewaterhouseCoopers, UK, Peter Labhart und Rudolf Volkart von der Universität Zürich, Schweiz und Robert Eccles, Robert Herz, Mary Keegan und David Phillips, USA, als «Value Reporting» diskutiert worden.

Neue Kommunikationsformate gefordert

Wie können Unternehmen nun die gewünschte Kommunikation durchführen? Im heutigen Zeitalter neuer Kommunikationsformate bietet die Technologie spannende Möglichkeiten. Wichtig ist dabei, dass eine Einwegkommunikation mittels PDF mit Kennzahlen nicht mehr ausreicht. Entscheidend ist vielmehr, dass Kommunikationskonzepte «in beide Richtungen», also vom Unternehmen zu Anlegern und umgekehrt etabliert werden. Foren und Umfragen erlauben Unternehmen einen Einblick in die Erwartungshaltung ihrer Anleger. Ein grundlegendes Verständnis, welche Informationen sich investierte Anleger wünschen und wie das Unternehmen diesen Wunsch befriedigen kann, hilft dem Unternehmen bei der Auswahl der zu kommunizierenden Inhalte. Die erlangten Rückmeldungen geben Aufschluss darüber, ob die kommunizierten Inhalte mit den Erwartungen der Anleger bezüglich Ausrichtung des Unternehmens punkto Finanz-, Reputations- und Nachhaltigkeitsstrategie übereinstimmen. Unternehmen können aus einem solchen Dialog nichtfinanzwirtschaftliche Metriken zur Messung des Unternehmenserfolgs generieren. Dieser Austausch, aufbereitet in periodisch erscheinenden Reports, erlaubt es Unternehmen, den divergierenden Anspruchsgruppen ein ganzheitliches Bild zur Unternehmensführung zu bieten. Die Stärkung der Aktionärsrechte ist Realität. Ob damit auch eine Steigerung des Unternehmenswerts erfolgt, ist nicht garantiert. Unsere Vorhersage lautet: Die Spreu wird sich vom Weizen nicht durch die Quantität, sondern durch die Qualität der Kommunikation trennen.



TOBIAS HÄCKERMANN
ist Mitgründer und CEO von
SHERPANY

ÜBER SHERPANY
SHERPANY ist die erste unabhängige Online-Plattform, welche die Kommunikation zwischen Unternehmen, Verwaltungsräten und Anlegern persönlich und erlebbar macht.



PROF. DR. ALEXANDER WAGNER

ist ausserordentlicher Professor für Finance am Institut für Banking und Finance der Universität Zürich. Er ist Stiftungsrat von SWIPRA.

ÜBER SWIPRA
SWIPRA ist ein unabhängiger Schweizer Stimmrechtsberater. In Zusammenarbeit mit Partnern von der Universität Zürich erstellt SWIPRA Stimmempfehlungen basierend auf Prinzipien der wertorientierten Unternehmensführung und dem Ziel der langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts.

ANZEIGE

E-DEEN.

Für Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte
sowie externe und interne
Unternehmenskommunikation
unabhängig vom Medium.

BSSM Werbeagentur.

061 226 96 96, www.bssm.ch

ONLINE REPORT ERSTELLT, PREIS GEWONNEN, MIT TEAM GEFEIERT.

2014 haben unsere Kunden über 20 internationale
Awards mit uns gewonnen.

EQS.GROUP

www.eqs.com

The board of directors' changing role in company strategy

By Patricia Klarner, Gilbert Probst, and Michael Useem

Boards of directors are responsible for company strategy. Yet, how directors engage in strategy has long remained a black box in corporate governance research. Over the past years, we therefore conducted interviews with directors and executives at leading international firms, among them major Swiss health care companies, asking them about their practices of engaging in strategy. The results show that directors actively monitor and engage with management on a host of strategic issues and that a board culture of openness and debate is particularly important for such directors' involvement.

Boards of directors are responsible for monitoring executive management's strategic initiatives on behalf of shareholders and they provide critical expertise when discussing strategy in the boardroom. For a long time, directors have not been in the public spotlight as much as executives – who are monitored by them. However, after a series of governance scandals and tightened legislation in many countries, directors' involvement is coming under scrutiny, and accountability for strategic outcomes is increasing. Our international research project* therefore aimed at examining directors' engagement in company strategy more closely (for the project outline please see info box below).

Key finding 1: Active board engagement in strategy

The growing tendency towards outsider-dominated boards, even in the Anglo-Saxon corporate governance model, places non-executive directors at the forefront of governance. Such directors need to become acquainted with company-specific activities in order to fulfill their duty of oversight. Our research shows that board directors take an active role in learning about firm initiatives to fulfill their duties. For instance, they meet with employees at different organisational ranks, visit company sites and talk to several customer groups. Getting such multifaceted information from different stakeholders inside and outside the company becomes particularly important for directors' oversight of complex strategic matters such as corporate growth initiatives. In addition to monitoring management, many boards actively engage with management on a host of strategic issues ranging from acquisitions and spin-offs to innovation and talent development.

Key finding 2: The critical role of board culture and director networks

We also found that directors regularly contribute to strategy by suggesting new growth opportunities, reviewing capital allocation, raising awareness for industry trends, addressing competitive challenges or discussing major corporate risks. A board culture of openness and debate facilitates continuous director engagement in such critical firm issues. Moreover, non-executive directors use insights gained through their professional networks and from their other board engagements when discussing important matters such as the firm's strategic direction, leadership development, and CEO succession planning.

Key finding 3: Specific findings for Swiss companies

In Switzerland, the board's active role is particularly facilitated by companies' governance model. Swiss directors engage frequently with executive management, and many have developed a working partnership with management, allowing them to jointly leading the firm to success. In several cases, board chairmen even had their offices next to the CEO's and were present at the company headquarters on a weekly basis. This facilitated regular strategic discussions between the chairman and the CEO, enabling the chairman to remain informed about pressing firm issues and to continuously share his expertise with the CEO. Moreover, boards of directors and management were strongly aligned around the company's strategic vision.

In our interviews, directors often raised the importance of addressing strategic issues with different time horizons and varying degrees of risk. On the one hand, boards need to ensure long-term firm survival by addressing

initiatives that secure future growth. On the other hand, they need to pay attention to short-term risks and developments and ensure efficiency in the current business.

However, engaging in multiple strategic issues simultaneously is particularly challenging for directors, since they often face time constraints in boardroom discussions. Moreover, short-term and long-term strategic activities often compete for scarce resources in the organisation. Boards review the resource allocation to strategic opportunities in the existing business and investments into new growth platforms and, therefore, have to balance often-times conflicting strategic demands. Yet, this challenge has largely been ignored in corporate governance research.

New research project

In our new research project, we therefore examine how boards manage this challenge. Through a large-scale survey among board directors, distributed by the Center for Corporate Reporting (CCR), we aim at identifying best practices of board involvement in strategies with different time horizons. We thereby intend to reveal the director abilities that are required to effectively influence the firm's strategic direction and performance.

*PROJECT SCOPE

- Research project on "The influential board: How directors engage in company strategy"
- Joint research project of the University of Munich (LMU), University of Geneva (HEC), and the University of Pennsylvania (Wharton School)
- Methodology: interviews with more than 30 directors and executives at 12 firms between 2009 and 2013; sample firms were leading industry players in health care, among them major Swiss companies.
- Follow-up study: interviews with directors and executives at more than 125 large corporations in Australia, Brazil, China, India, the United Kingdom and the United States in a range of industries.

KNOWLEDGE



CALL FOR PARTICIPATION IN BOARD SURVEY

- Research project on "Mastering today and preparing for the future: How boards govern current and future strategic demands"
- Joint research project of the University of Munich (LMU), University of Geneva (HEC), and the University of Pennsylvania (Wharton School)
- We invite the CCR's members to participate in our survey among board directors, which will be distributed in mid-2015
- Findings will be summarised in "The Reporting Times"



PATRICIA KLARNER is an Assistant Professor of Strategic Management at the University of Munich (LMU) in Germany. Her research focuses on corporate governance, executive leadership and strategic agility. She received her PhD in Business Administration from HEC, University of Geneva, and was a Visiting Scholar at the Wharton School, University of Pennsylvania. Contact: Prof. Dr. Patricia Klarner, klarner@bwl.lmu.de



GILBERT PROBST is Managing Director at the World Economic Forum and a Professor of Organisational Behaviour and Management at the University of Geneva. He also serves as Vice-president on the foundation board of the Swiss Board Institute and has a leading role at the Research Center for Public-Private-Partnerships and the Centre for Organisational Excellence at the Universities of St Gallen and Geneva.



MICHAEL USEEM is William and Jacalyn Egan Professor of Management and Director of the Center for Leadership and Change Management at the Wharton School, University of Pennsylvania. He offers programmes on governance and leadership for managers in the US, Asia, Europe, and Latin America and has consulted with firms on corporate governance and leadership development.

Investors expect reporting on executive pay to be tailored to their particular needs

By Janice Lingwood

What exactly are investors looking for in reporting of executive pay?

In response to social concerns about large pay packages and the escalating disparity in pay between senior executives and other employees within an organisation, politicians and regulators in a number of countries have brought in new regulations in relation to approving policy and subsequent awards made to Supervisory and Executive Board members (“executive pay”). In addition to public concern about the level of the awards, investors have expressed concern about the increasing length and complexity of reporting on executive pay.

Historically remuneration reports have largely been written by those who understand the intricacies of executive pay packages. The result – remuneration reports that can run to up to 40 pages in length. This issue has been recognised for some time, and led to the then Chairman of the US Securities and Exchange Commission, Christopher Cox, to describe such reports, in a speech given in 2007, as being as “tough to read as a Ph.D. dissertation”.

New regulations give investors more oversight in relation to executive pay

The Minder Initiative in Switzerland and the Directors’ Remuneration Report (DRR) requirements in the UK are just two high-profile examples where investors have been given greater oversight in relation to executive pay. Other regulators are following, with the German Parliament having recently amended the German Stock Corporation Act and the European Commission also looking at the issue of executive pay. The resulting new regulations require specific disclosures in relation to executive pay, accompanied by advisory and/or binding voting on remuneration reports (“say on pay”) at the Annual General Meetings of publicly listed companies.

As with many new regulatory initiatives, the focus in the first year of operation is on ensuring compliance with the legislation. While investors may be more forgiving when the regulations are first introduced, evidence in the UK of engagement and voting in the second year suggests that investors expect reporting on executive pay to be tailored to their particular needs, rather than the interpretation of remuneration specialists.

So what are investors looking for in reporting of executive policies and pay?

The remuneration reporting Lab identifies investors’ demands

One source of evidence available is set out in two Financial Reporting Lab reports (see box out) published in the UK. In developing the UK DRR regulations, the UK government asked the Lab to undertake two projects in relation to remuneration reporting. In going through the Lab process, the Lab team met with global institutional investors and investor organisations in face-to-face meetings to obtain their views on specific aspects of the proposed UK regulations. The objective of these projects was to obtain investors’ opinion on areas that were viewed as being particularly challenging; at the same time investors also provided high-level

feedback as to what they are seeking in this complex area of reporting.

Key principles

In considering reporting on executive pay investors identified a number of key principles, namely that reporting of executive pay should be comprehensive, consistently prepared and, most importantly, clear and simple. Sounds easy enough – but corporate practices prove the opposite.

- *Comprehensive* reporting of executive pay means that all components of executive pay should be included;
- *Consistent* reporting from year to year will improve accessibility and understandability, and facilitate comparison with peers;
- *Clear* and *simple* reporting relates to both how the components of executive pay are measured, as well as how the information is conveyed and presented.

For example, investors do not support measurement methodologies applied to long-term incentives that require numerous assumptions and “black box” analysis. Instead, in order to keep the calculation simple, long-term awards should be recognised at the end of the multiyear performance period, when vesting rates can be determined based on actual performance.

Taking into account the key principles identified by investors, the DRR regulations in the UK set out explicitly which components of executive pay should be disclosed and how each component should be measured. However the regulations in some countries allow the application of different options; this adds a further layer of complexity to the reporting of executive pay.

Areas of improvements

As far as presentation goes, investors point to a number of areas where improvements could be made.

- For example, investors are increasingly objecting to the addition of numerous footnotes provided below tables and charts, often presented in a smaller font, where key information can be hidden. Clear tables, with totals that easily tie



JANICE LINGWOOD

Consulting Director, Addison Group

A Chartered Accountant, Janice worked for PricewaterhouseCoopers for over 25 years, and has focused on narrative reporting of listed companies for over fifteen years. In 2008 Janice joined Addison Group where she works with clients to develop and present investor focused content within Annual Reports and corporate websites. Janice also works as an external consultant to regulators in the UK, including the Financial Reporting Council.

KNOWLEDGE



ACTIVITIES ON REMUNERATION REPORTING IN SWITZERLAND

As the topic is highly relevant we want to dive deeper. The Center for Corporate Reporting intends to initiate a remuneration reporting lab type project in Switzerland – and is honoured to cooperate with Janice Lingwood as the eminent expert in the field.

Janice will also participate at one of our next events taking place in the second half of 2015. We’ll keep you informed!

- into other tables are much preferred to footnotes.
- Language can also improve presentation, for example using everyday terms such as “bonus” instead of the formal name for an annual incentive plan will further improve accessibility.
 - Furthermore, terminology used, particularly with regard to how Remuneration Committees can exercise judgement in the application of policies, should be carefully considered. Inclusion of phrases along the lines of “such as”, “not limited to”, “normally” cause concerns with investors, as while the example mentioned might be very reasonable, the use of the phrase could be interpreted as allowing a Remuneration Committee to consider all manner of circumstances, while still maintaining they are acting in accordance with the policy.
 - Finally, investors are looking for reporting on executive pay that provides a clear and simple explanation of the key decisions made by the

Remuneration Committee during the year and the reasons for them.

No matter how good your remuneration report is, talk to your shareholders

Of course nothing in the remuneration report should come as a surprise to investors, effective engagement while developing and implementing policies is essential. Fortunately few remuneration reports receive high levels of “no” votes, however the number of protest votes appears to be increasing. Communicating the information investors need clearly and simply is a key means of maintaining their support.

While the Lab was conducted in an UK regulatory environment the majority of the investors involved invest globally. Accordingly the findings are highly relevant for the Swiss and other markets. A Swiss lab type project could be highly beneficial as Swiss companies and (international) investors

could work together on the topic with reference to regulatory specifics within Switzerland.

THE LAB REPORTS

The Financial Reporting Lab (Lab) was launched by the Financial Reporting Council (FRC) in 2011 to provide an environment where investors and companies can come together to develop pragmatic solutions to today’s reporting needs. The FRC is the UK’s independent regulator responsible for promoting high-quality corporate governance and reporting to foster investment. The Lab results are the basis for current UK regulation on remuneration reporting.

The Lab projects were supported by companies and investors, with the Lab team acting as the facilitator. Participating companies were, among others, Barclays, BHP Billiton, BP, GlaxoSmithKline, HSBC, RBS Group, Royal Dutch Shell, SABMiller, Vodafone. Participating investors were, among others, Aviva, BlackRock, Fidelity, Henderson, Hermes, Standard Life, UBS UK.

Please contact us at info@corporate-reporting.com if you are interested in the Lab reports.

Unternehmen im Spagat

Von Verena Berger, Katharina Hetze, Hansjörg Ruf und Matthias Leisinger

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung müssen Unternehmen den Spagat zwischen nationalen Anforderungen des Gesetzgebers, internationalen Standards, Stakeholdererwartungen und dem eigenen Anspruch bewältigen. Auch die Basler Kantonalbank / Bank Coop und die Kuoni Travel Holding stehen vor diesen Herausforderungen und versprechen sich Unterstützung durch ein gemeinsam von Wissenschaft und Praxis getragenes, innovatives Forschungsprojekt.

Als Unternehmen im schwierigen Marktumfeld sind die Basler Kantonalbank / Bank Coop und die Kuoni Travel Holding einer Vielzahl divergierender Anforderungen ausgesetzt. Diesen muss auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung Rechnung tragen. Mehr noch, durch den aktiven Einbezug von Stakeholdern und eine gemeinsame Definition von relevanten, auch kritischen Themen kann nicht nur eine an den Adressaten ausgerichtete Berichterstattung, sondern auch ein positiver Effekt bei der Unternehmensführung erreicht werden. Das durch die Kommission für Technologie und Innovation KTI mitfinanzierte Forschungsprojekt greift relevante Fragen aus der Unternehmenspraxis auf und geht gezielt auf Herausforderungen ein, die sich durch internationale Standards ergeben (siehe Info-Box).

Praxisnahe Forschungserkenntnisse

Für die beiden teilnehmenden Unternehmen bedeutet dies, dass sie bei der Optimierung ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung und -kommunikation begleitet werden. Hierdurch ergeben sich direkt mehrere konkrete und unmittelbare Nutzen für die mitwirkenden Unternehmen und eine Generierung praxisnaher Forschungserkenntnisse:

1. Durch die Begleitung durch die Forschungspartner und den Austausch mit einem Unternehmen mit ähnlicher Problemlage werden Instrumente entwickelt, die helfen, den Berichterstattungsprozess zu optimieren.
2. Die im Hinblick auf die genannten Herausforderungen verbesserte Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsleistung verschafft den Unternehmen Vorteile in folgenden Bereichen: Erhalt und Stärkung der Reputation, Begrenzung von Risiken im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsleistung, Glaubwürdigkeit des Auftritts durch verbesserte Transparenz, Verbesserung der Stakeholderbeziehungen und eine Stärkung der eigenen Entscheidungen durch Integration des Wissens der Stakeholder.
3. Erfahrungsgemäss führt ein verbesserter Berichtsprozess meist auch zu einem effizienteren und systematischeren Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt und letztlich zu einer verbesserten Nachhaltigkeitsleistung der involvierten Unternehmen. Daraus ergibt sich nicht nur ein Nutzen für die Unternehmung selbst, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes.

DAS FORSCHUNGSPROJEKT

Das von der KTI geförderte Projekt «Der Nachhaltigkeitsbericht als Mittel der Stakeholder-orientierten Kommunikation: Lösungen für die Anwendung neuer Berichterstattungsrichtlinien durch Schweizer Unternehmen» hat zum Ziel, fundierte und praxisgerechte Lösungen zu entwickeln, die Unternehmen helfen, ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung zu optimieren.

Projektdauer: 01.04.2015 – 31.03.2017

KTI: Die Kommission für Technologie und Innovation ist die Förderagentur für Innovation des Bundes und zuständig für die Förderung wissenschaftsbasierter Innovationen in der Schweiz durch finanzielle Mittel, professionelle Beratung und Netzwerke.

Projektpartner: FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz, ZHAW School of Management and Law, BSD Consulting, Basler Kantonalbank / Bank Coop, Kuoni Travel Holding, Center for Corporate Reporting

Für die Kuoni Travel Holding bedeutet dies beispielsweise, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein wichtiger strategischer Pfeiler der Nachhaltigkeitsstrategie ist, der weiterentwickelt werden soll. Hierbei soll insbesondere Klarheit im Prozess geschaffen werden, wenn es um die Definition von Materialität nach GRI G4 geht. Kuoni sieht das Projekt als beides – Investition in die Zukunft, aber auch als Unterstützung zur Zielerreichung. Die Basler Kantonalbank / Bank Coop sieht einen Projektnutzen in der fundierten Neukonzeption der Berichterstattung des Konzerns, die einerseits auf die Anforderungen der geltenden Standards und andererseits an jene für eine zielgruppenorientierte, aussagekräftige und transparente Kommunikation ausgerichtet ist.

Instrumente zur Optimierung der Berichterstattung

Was bedeutet das Projekt darüber hinaus für weitere Unternehmen? Als Anwender können Unternehmen mit einer nichtfinanziellen Berichterstattung von den im Projekt entwickelten Instrumenten profitieren. Grundsätzlich können so durch eine effizientere Berichterstattung Kosten reduziert und die Nachhaltigkeitsreputation gesteigert werden. Aber auch spezifisch, auf die verschiedenen Bereiche Materialitätsbestimmung, Stakeholdereinbezug und Wertschöpfungskette bezogen, sollen Instrumente und Tools helfen, die Berichterstattung zu optimieren. Diese beinhalten zum Beispiel die Entwicklung eines Vorgehens

- für die Materialitätsbestimmung, das die Identifikation und Priorisierung der Themen sowohl für das Unternehmen als auch für seine Stakeholder bedürfnisgerecht sowie zielorientiert ermöglicht;
- für eine möglichst lückenlose Bestimmung relevanter Themen entlang der Wertschöpfungskette und eine Erfassung von entsprechenden positiven und negativen Auswirkungen.

KNOWLEDGE



RELEVANTE ERGEBNISSE FÜR IHRE PRAXIS

Die Corporate Reporting Community wird während der Projektlaufzeit regelmässig an dieser Stelle und mittels weiterer Publikationen des Center for Corporate Reporting zum Projektfortschritt und den Erkenntnissen informiert.

Verena Berger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ZHAW School of Management and Law am Institut für Marketing Management, Fachstelle Behavioral Marketing, verena.berger@zhaw.ch

Katharina Hetze ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ZHAW School of Management and Law im Competence Team Corporate Responsibility, katharina.hetze@zhaw.ch

Hansjörg Ruf ist Leiter Fachstelle Nachhaltigkeit bei der Basler Kantonalbank / Bank Coop

Matthias Leisinger ist Vice President Corporate Responsibility bei der Kuoni Travel Holding

Fakten sprechen Klartext.

Wie gut schneiden Ihre Medien zur Jahresberichterstattung in «Print» und «Online» ab? Die Antworten liefert das Schweizer Geschäftsberichte-Rating 2015*. Seit mehr als 25 Jahren werden jährlich rund 250 Berichte von unabhängigen Expertenteams in den Kategorien «Value Reporting» und «Design» bewertet. Die Besten werden ausgezeichnet. Alle Resultate seit dem Jahrgang 2010 sind online unter www.gbrating.ch abrufbar. Als Mehrwert können Sie die Geschäftsberichte als PDF herunterladen, Quicklinks führen zu den Online-Versionen.

* Welche Geschäftsberichte ins Schweizer Geschäftsberichte-Rating aufgenommen werden, erfahren Sie unter www.gbrating.ch.

- ➔ Linkgroup engagiert sich als Veranstaltungspartner und Jurymitglied seit vielen Jahren für das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Der HarbourClub, dessen Mitglieder aktive Chief Communications Officers von Schweizer Organisationen sind, wird seit Jahren durch Linkgroup unterstützt. Zudem ist Linkgroup am hochkarätigen HarbourClub-Symposium aktiv beteiligt.

linkgroup

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

Crossmedial, effektiv, nachhaltig.

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

Die Macht des Bildes

Von Walter Vaterlaus

Die oberste Führung prägt das Image eines Unternehmens entscheidend – gewollt oder ungewollt. Das zunehmende Interesse der Stakeholder an deren Persönlichkeit führt dazu, dass sich die Kommunikation auf diese fokussiert. In einer zunehmend digitalen und von Informationen überfluteten Welt gelingt dies nicht ohne Visualisierung. Die starke Wirkung von Bildern ist längst bekannt: Sie transportieren Inhalte und Emotionen oft schneller als das geschriebene Wort. Denn Wörter allein geben nicht annähernd die Prozesse des menschlichen Verstandes wieder. Ein Blick in die aktuellen Geschäftsberichte bestätigt die Macht des Bildes.

Schon mit den Managerporträts auf den ersten Seiten eines Geschäftsberichts tun sich viele schwer: Zugeknöpfte dunkle Anzüge, dezente Krawatten, verkrampte Körperhaltung, aufgesetztes Lächeln vor nichtssagendem Hintergrund prägen den Eindruck nachhaltig, vermitteln aber wohl kaum das beabsichtigte Bild des Unternehmens. Inszenierte Bilder der Unternehmensführung genügen heutigen Ansprüchen immer weniger. Erfreulicherweise haben sich Geschäftsberichte in den letzten Jahren aber stark gewandelt: vom gesetzlich vorgeschriebenen Finanzdokument mit beliebigen Fotos aus dem Archiv, über das umfassende Informationswerk mit eigenständigen, künstlerischen Bildstrecken bis hin zum journalistischen Magazin mit attraktiven Geschichten und aussagekräftigen Bildern. Und der Geschäftsbericht entwickelt sich weiter: Heute gehören die Onlineversion, die App und der interaktive Finanzbericht dazu.

Authentizität und Aussagekraft

In erstklassigen Berichten harmonisieren Bild und Text. Beide vermitteln eindeutige Botschaften. Das geschieht vor allem dann, wenn die Unternehmenstätigkeit in stimmige Sinnbilder, Metaphern, Assoziationen und sonstige Symbole übersetzt wird. Gut ist, was stark wirkt. Gefragt sind authentische Charakterbilder mit Aussagekraft. Für Oliver Schmitt, Bildredakteur bei Spiegel online, sind dabei zwei Dinge besonders zu beachten: Körpersprache und Hintergrund. «Der Betrachter merkt sofort, wenn ein Unternehmensführer organisch nicht ins Bild passt und einen gequälten Gesichtsausdruck macht. Leader müssen Selbstsicherheit in einer glaubwürdigen Umgebung ausstrahlen.» Noch immer gebe es viel zu viele unspezifische Bilder, die weder mit dem Unternehmen noch seiner Persönlichkeit zu tun hätten. Die Sujets müssten einen hohen Anspruch an reale Gegebenheiten aufweisen. Für Schmitt gibt es eigentlich nur zwei Sorten Bilder: «Gute und schlechte. Wer ein Auge dafür hat, erkennt sofort die Qualität. Und trotzdem interpretiert vielleicht jeder Betrachter das Bild anders.»

Klare und starke Botschaft

Je mehr die sprachlichen Signale mit den optischen harmonisieren, desto besser ist die Qualität. Denn wenn die Botschaft des Berichts mit der Unternehmensentwicklung und -identität übereinstimmt, wirkt sie überzeugend. Das Ergebnis eines professionellen Umgangs mit den Bildern in einem



Beispiel für «die Dahingestellten»: Frontal porträtiert, uniforme Kleidung, Bildausschnitt unvorteilhaft (Quelle: Glarner Kantonalbank, Geschäftsbericht 2014)

Geschäftsbericht sind innere Bilder, die in den Köpfen der Betrachter spontan entstehen, wenn sie an das Unternehmen und seine Leistungen denken. Gute Bilder schaffen Vertrauen, erzählen, was das Unternehmen macht, und versichern dem Investor, dass sein Geld gut angelegt ist. Ryan Pyle, Abenteurer und preisgekrönter Fotograf, bringt es auf den Punkt: «Das Bild in einem Geschäftsbericht muss perfekt sein. Es muss den Moment einfangen und zum Unternehmen und seiner Tätigkeit passen. Es darf keinen Raum für Verwirrung oder Missverständnis lassen. Jedes muss eine klare und starke Botschaft vermitteln, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit.» Passen Bildmotive und Geschäftsphilosophie zusammen und bieten gleichzeitig Aussergewöhnliches, ergeben sie ein stimmiges Gesamtbild des Unternehmens, das Emotionen weckt und dem Betrachter in Erinnerung bleibt. Denn dass Kunden und Investoren ihre Entscheide allein rational treffen – diese Vorstellung gehört endgültig ins Reich der Legenden.

Eine bessere und einfachere Kommunikation ist angesichts der heutigen Informationsflut für jedes Unternehmen eine Herausforderung: Mit dem richtigen Bild kann vieles viel einfacher kommuniziert – und besser verstanden – werden. Voraussetzung ist aber, dass die Unternehmen rasch Kompetenz über Bildwelten aufbauen, die einen nachhaltigen visuellen Eindruck hinterlassen.



WALTER VATERLAUS ist selbstständiger Kommunikationsberater und Inhaber der Communtia GmbH. Nach vielen Jahren als Chief Communication Officer von internationalen Firmen verfügt er über eine ausgewiesene Expertise in den Bereichen Strategie-, Veränderungs- und Krisenkommunikation sowie Organisationsentwicklung. Seit 2015 ist er für die PR und Kommunikation des Center of Corporate Reporting zuständig und schreibt Artikel für die «Reporting Times». walter.vaterlaus@corporate-reporting.com



Beispiel für «die Produktnahen»: Lockerer Auftritt, die Krawatte bleibt an, Location signalisiert Nähe zu den Mitarbeitenden (Quelle: Metall Zug Gruppe, Geschäftsbericht 2013)

ERFORSCHT: DIE VISUALISIERUNG VON LEADERSHIP

Als Ergebnis eines Forschungsprojektes zur Funktion und Wirkung von Vorstandsfotografien konnten verschiedene Typen von Managerportraits ausgemacht werden: «Die Produktnahen oder der Einsatz materieller Stellvertreter», «Die Geländeristen oder wir stehen mitten im Unternehmen», «Sitzungsbilder», «Die einfach so Dahingestellten», «Die Formationsflieger», «Die Witzigen», «Die Teamarbeiter» (Piwinger/Biehl-Missal 2011, Cofalka/Piwinger 2014)*. Die beabsichtigte und tatsächliche Wirkung bei den Rezipienten sind Fragestellungen, die es weiterführend zu untersuchen gilt.

* Piwinger, M. & Biehl-Missal, B. (2011): Managerporträts. Die Funktion und Wirkung von Vorstandsfotografien. Kommunikationsmanagement (Losebl. Neuwied 2001 ff., Hrsg. v. Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G.), Cofalka, D. & Piwinger, M. (2014): Ein Bild für Götter. BPRÄ, 3/14, 16–23



Die Visualisierung von Leadership ist auch Thema beim Geschäftsberichte-Symposium 2015 am 11. Juni in Zürich (GDI/Rüschlikon): Workshop Session «Die Bildsprache von Unternehmen: Was können Unternehmen von Fotojournalisten lernen?» mit Spiegel-Online-Bildredakteur Oliver Schmitt.

The roadmap to integrated reporting

By Roger Müller and Noemí López Cervera

Including the case study of Gas Natural Fenosa

Integrated reporting is a journey that involves a deep transformation. Gas Natural Fenosa (GNF) started this journey in 2013. This article highlights the key phases of the roadmap that helps companies foster their own <IR> journey.

As Integrated Reporting <IR> is a relatively recent concept, there is considerable room for interpretation on how companies should design their roadmap for the development as well as the implementation of integrated thinking and reporting approaches. Typically, such a roadmap encompasses the below phases (see figure).

Current state assessment

The integrated reporting journey starts with an assessment of the current gaps for meeting the requirements of the <IR> Framework including the review of a company's current strategy, governance and data management processes. The identification of improvement areas allows to define a common vision of the desired outcome and the main action steps.

Transformational process

Integrated thinking and reporting require a transformational process within the company that can be quite lengthy. Since the understanding of the company's value creation approach itself is challenged, securing management buy-in from the very beginning is critical as well as the definition of an appropriate cross-functional governance structure. Often companies setup an overarching steering committee

overviewing the work of two working groups in charge of the integrated thinking work stream and the integrated reporting one.

The foundation for the transformation process is the articulation of the business model identifying the key inputs and processes by which sustainable value is created for various stakeholder groups. In addition the material topics should be derived by taking into consideration the business model, the company's vision and strategy, its environment and its stakeholders' expectations. Integrated thinking requires also to identify the interdependency between all elements that contribute to value creation over time.

Unlike traditional reporting standards, the <IR> Framework does not prescribe specific KPIs. Instead, it intends to complement the existing reporting standards or to enhance the development of company-specific measurements. Capturing the relevant data might require the adaptation or redesign of existing data management and reporting processes to produce meaningful performance indicators.

Integrated management

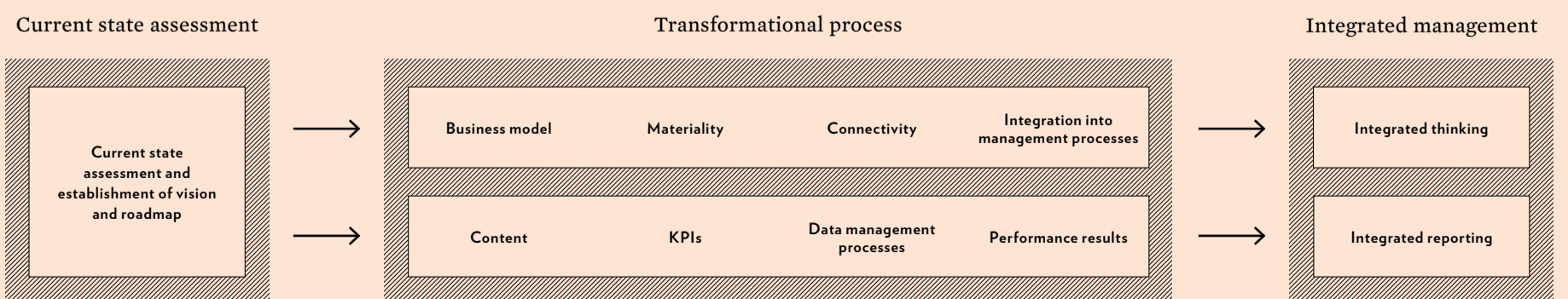
The result of this transformational process is an integrated management where integrated thinking is embedded into the daily business and informs the <IR> content. At the same time the availability of connected information enhances analyses, decision-making processes and the reporting itself. At this stage the way the company is managed fully reflects the interlinkage of all value creation aspects in a holistic approach.



ROGER MÜLLER
PARTNER, EY
Roger Müller is Assurance Partner at EY and leads the Financial Accounting Advisory Services as well as the Climate Change and Sustainability Services. He is an IFRS expert with broad experience in all the main topics on the CFO's agenda. He has led various projects related to sustainability strategy, reporting and assurance and is supporting Swiss companies with their journeys towards integrated reporting.



NOEMÍ LÓPEZ CERVERA
HEAD OF THE INTEGRATED CENTER FOR REPORTING, GAS NATURAL FENOSA
Noemí López Cervera started her professional career as an auditor for PwC, where she held the position of manager specialised in the utilities sector. She joined Gas Natural Fenosa Group in the Accounting Planning Department. She is currently in charge of the Integrated Center for Reporting of Gas Natural Fenosa, a department that centralises the preparation of economic information for the whole Group.



Case Study: Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa (GNF) is an integrated energy group which supplies gas and electricity to 23 million customers in Spain, Europe, Latin America and Africa. Its main purpose is to supply energy to society in order to maximise development and welfare by using innovation, energy efficiency and sustainability as the fundamental pillars of their business model.

In 2013, as a step toward GNF's commitment to innovation, transparency and quality of corporate reporting, the company decided to make the transition to integrated reporting. At that time the local authorities were defining new recommendations for the management report content, and the draft of the <IR> Framework had just been published. But GNF also wanted to add more value to the existing reporting on both regulated information (i. e. financial statements) and non-regulated information (i. e. sustainability).

One of the main challenges was related to top management buy-in, since the project required a change in the corporate reporting approach and meant disclosing internal information that could be sensitive. In order to define its approach to <IR>, GNF launched an internal project and a cross-functional working committee formed by members of the financial, sustainability, legal and communication units. They decided to progressively undertake this journey with the support of EY and published a first report already for 2013. It contained the first

elements of an integrated report despite the final <IR> Framework was released only in December 2013.

Another big challenge was the switch from a historical perspective to a future oriented perspective in reporting the value creation. This involved identifying the relevant information, consistently aligning it with the group objectives and defining meaningful KPIs. The financial and non-financial aspects had to be linked and aligned with the strategy, the business model and the way they contribute to value creation.

At its second Integrated Report now, GNF benefits from <IR>. For GNF <IR> is a very powerful communication tool with investors and other stakeholders since reporting is approached from a strategic perspective. For the future GNF plans to tackle further challenges regarding integrated thinking and reporting. The focus will be on covering the gaps detected and further increasing the interconnectivity of the different aspects.

GNF believes that a company that wishes to present itself to global investors and be at the forefront on corporate communication has to move toward integrated reporting. <IR> provides a complete overview of the organisation and its way of working by strategically describing the business model, the key differentiation points vs. competitors, how it measures its performance and creates value in a long term perspective.

ANZEIGE



MARTIN ET KARZINSKI

Impact matters. Corporate Reporting im Zeitalter der digitalen Transformation.

Geben Sie sich damit zufrieden, dass Umfang, Aufwand und Komplexität der Unternehmensberichterstattung stetig zunehmen? Und dies auch noch mit fraglicher Wirkung? Wir nicht! Für uns steht die Wirkung im Vordergrund. Wir wollen die Relevanz und Effektivität steigern – unter Einbezug von Erkenntnissen der digitalen Kommunikation. Dafür haben wir unsere Transform-Workshops entwickelt – mit Daniel Zehntner und dem Digital Experten Florian Wieser.

Profitieren Sie davon. Nehmen Sie mit mir persönlich Kontakt auf.
Daniel Zehntner + 41 44 533 26 01, daniel.zehntner@metk.ch

Integrating what matters most

Using Environmental, Social, and Governance (ESG) information in corporate financial analysis

By Christopher Greenwald

The term “integration” is often used in discussions on responsible investment, but it is often misunderstood. Most managers within the responsible investment space fail to demonstrate how sustainability performance actually impacts a company’s financial valuation. However, integrating sustainability leads to better and more informed investment research, which balances the near-term financial projections with a longer-term view of the company’s overall management quality and positioning via long-term sustainability trends.

The European Social Investment Forum (Eurosif) defines integration as those strategies that “focus on the potential impact of ESG issues on company financials (positive and negative), which in turn may affect the investment decision”. However, in many cases, what is typically referred to as “integration” is in fact the aggregation of sustainability data and information that is used to screen out companies alongside but still independently from financial analysis. This stems from several challenges that most asset managers face:

- First, companies often fail to report the financial impacts of their sustainability strategies in their public reporting.
- Second, most asset managers have limited resources and consequently buy sustainability data or research from external providers rather than pursuing an in-depth internal analysis of a company’s sustainability performance.
- Finally, most financial models remain constrained by the industry’s focus on short-term reporting and performance measurement rather than a serious consideration of how financial models can be modified to better accommodate long-term sustainability factors.

From niche to mainstream: financial impacts

While the amount of responsible investment assets may be increasing, the overall level of assets which allocate significant resources to ESG research will remain relatively niche and small as long as ESG factors have no impact on the valuation outcomes of financial analysis. The challenge for companies, asset managers and financial analysts alike is to



CHRISTOPHER GREENWALD is Head of the Sustainability Investing Research team at RobecoSAM, which is responsible for the integration of sustainability into the investment process as well as maintaining the corporate sustainability assessment that is used for the Dow Jones Sustainability Index Assessment.

Christopher Greenwald holds an MBA from HEC Lausanne as well as a Certificate in Financial Asset Management Engineering from the Swiss Finance Institute. He also holds a Ph.D. in political science from Duke University and has previously taught at the University of Chicago.



overcome the obstacles to ESG integration and to incorporate ESG information into financial models themselves. Integration in accordance with Eurosif’s definition means conducting analysis that considers the impact of sustainability on a company’s financial bottom line and thereby the investment case.

One approach for overcoming the challenge is to utilise a Discounted Cash Flow (DCF) model that adjusts the assumptions of the return on invested capital and the weighted average cost of capital based on the sustainability performance in order to obtain a fair value that balances short-term financial projections with the consideration of long-term sustainability factors. In addition, it is possible to further enhance such an approach by

What is typically referred to as “integration” is in fact the aggregation of sustainability data.

making adjustments in the financial cases at an even deeper and more granular level to understand how the specific aspects of company performance and positioning toward long-term trends influence our long-term view of a company’s true value. For example, a company’s relatively high employee turnover rate could lead to higher projections of the company’s future costs whereas a company’s strong business positioning in relation to long-term sustainability trends could lead to higher estimates of long-term growth rates.

Impacts of sustainability integration

The integration of sustainability factors directly into the financial analysis is necessary in order to overcome several key challenges facing the investment management industry. First, it allows portfolio managers to resolve the paradox of choosing between either the financial or the sustainability view of a company’s performance and instead focus on a view of the company’s performance which combines both perspectives into a single, integrated financial valuation. Second, it overcomes the tension between short-term and long-term information by incorporating the long-term sustainability factors into the current valuation of the company and thereby orienting the portfolio managers’ decisions accordingly. Finally and most fundamentally, incorporating the sustainability factors into the financial analysis allows for better informed long-term assumptions in the model that reflect the company’s management quality and long-term positioning.

Benefits for companies

The integration of sustainability into financial models will not only lead to a wider adoption of ESG data usage throughout the industry as more mainstream analysts incorporate this information into models, but it will also help companies both to better understand and to report on the impacts of sustainability on their business performance. Investor relations offices at many of the world’s leading companies often argue that they do not report on many of the material impacts of their ESG performance because they are not asked questions from mainstream investors on sustainability. Integrating sustainability into the financial analysis process will not only lead to a mutual sharing of ideas of the areas of greatest impact, but it will also lead to increased disclosure by more companies on the most materially relevant ESG data. There is a clear gap between the use of ESG data at companies and its wider adoption by investors. This gap can begin to be closed by more investors taking a lead in integrating ESG directly into their financial analysis and engaging with companies in a dialogue on the areas of greatest financial impact of their ESG performance.

Sika in der Industriegeschichte

Geschäftsberichte als Zeugen des Wandels

1968/69

Bilanzsumme: CHF 33 990 668
Reingewinn: CHF 816 543

Ende der Sechzigerjahre bildet der Klebstoff Epoxy einen weiteren Meilenstein bei Sika in der Industriegeschichte: Erstmals werden vorgefertigte Betonfertigteile mit dem Ankerklebstoff durch eine kraftschlüssige Verklebung miteinander verbunden.



Viadukt von Chillon

2000

Bilanzsumme: CHF 1 812 000 000
Betriebsgewinn: CHF 160 000 000
Umfang: 94 Seiten
Beschäftigte: 7 873

Ein weiterer Schritt in der Industriegeschichte von Sika ist zum Jahrtausendwechsel die neue Kernkompetenz Dämpfen von Schall- und Lärmmissionen im Automobil- und Schiffbau sowie bei Haushaltsgeräten.



1918

Beschäftigte: 2

Der Durchbruch gelingt mit dem Einsatz von Sika-1 bei der Abdichtung der Tunneln an der Gotthardstrecke. Durch die Umstellung des Bahnbetriebs von Kohle auf Elektrizität gewinnt das Thema an Wichtigkeit.



Tunnelbau, Stuttgart

1980/81

Bilanzsumme: CHF 212 005 000
Reingewinn: CHF 12 629 000
Umfang: 30 Seiten
Beschäftigte: 2 833

Erst Anfang der Achtzigerjahre wird der Klebstoff Sikaflex zum Bestseller und eröffnet Sika einen neuen Geschäftsbereich: die Autoindustrie.



BMW 7er-Serie, mit Sikaflex verklebte Windschutzscheibe

SIKA
GESCHÄFTSJAHR
2014
ANNUAL REPORT SIKAFLEX.COM

2014

Bilanzsumme: CHF 4 817 900 000
Betriebsgewinn: CHF 633 200 000
Umfang: 148 Seiten
Beschäftigte: 16 895

Das Geschäftsjahr 2014 ist geprägt von der Fortsetzung der hohen Wachstumsdynamik sowie von Rekordumsätzen in allen Regionen. Sicherheits- und Umweltvorschriften prägen immer mehr die Märkte.

Geschäftsberichte älteren Datums sind wenig bebildert. Die Fotos zur Illustration des technischen Fortschritts stammen aus der Publikation «Dicht und dauerhaft – 100 Jahre Sika» zum Jubiläum des Unternehmens.



stampa partners

Wir bedanken uns bei unseren Kunden
für die Zusammenarbeit in über 250 Projekten.

Agefos PME | Altarea | Areva | Asklepios Kliniken | BearingPoint | BHS
Bobst Group | CA Immobilien Anlagen | Calida | Cameron France |
Capgemini | Casden Banque Populaire International | CEA | Coca Cola |
Cogedim Gestion | Compagnie Financière Tradition | Dufry | EFG
International | EFT | Ernst & Young | Essilor International | Etat de
Genève | Etrion Corporation | Forteq | GfK | Ginini Groupe | Global
Blue | Groupama | Hay | Hella Group | Holcim | Identive Group |
Immo Turm + Tenedo AG | Immofinanz Group | Implenia | Infosys
Lodestone | Intertrust Group | Ipsen | Jotun | Jungbunzlauer | Loacker
Recycling | Maroc Telecom | Maus Frères | Metalor Technologies |
MHIS | MSF | International | Nestec | NextiraOne Management |
Octapharma | Orell Füssli | Osram | Ray Group | Raynet Corporation |
SAP | Sberbank | Schibsted | SCOR | Semperit AG Holding | Smartcon |
SmartWave | SNCF | Socar Trading | Société Générale | SpareBank 1 SR-
Bank | Swatch | Symbiotics Group | Syngenta | Tetra Pak International |
The Glenmorangie Company | Topdanmark | UEFA | Umanis | Union
Bancaire Privée | Viareport | Visea | VTG

Stampa Partners -
First Class Financial Expertise

www.stampagroup.com

SIEBEN ANTWORTEN VON



STÉFANIE LAUBER,
Head of Corporate Communications,
Givaudan International SA

1 Für Givaudan ist es derzeit ein wichtiger Punkt, den richtigen Ansatz für einen integrierten Bericht zu definieren. Es wäre wünschenswert, klare Kriterien und Best Practices zu haben.

2 Es ist wichtig, Kollegen in allen Geschäftsbereichen für dieses Projekt zu gewinnen, um gemeinsam den Inhalt so aufzubereiten, dass er den Informationsbedürfnissen gerecht wird. Der Bericht 2014 hat uns zusätzlich vor die Aufgaben gestellt, die erweiterten Anforderungen für die Erstellung des Vergütungsberichts umzusetzen und den Geschäftsbericht auf die neue Marke umzustellen.

3 Einige KPIs, wie zum Beispiel das angestrebte Wachstum der Verkäufe, die EBITDA-Marge oder der Prozentsatz des Free Cash Flow, dienen gleichzeitig der internen Unternehmensführung. Als börsenkotiertes Unternehmen erstellen wir den Geschäftsbericht allerdings in erster Linie, um den externen Anspruchsgruppen eine wesentliche Referenz zur Verfügung zu stellen.

4 Wir informieren sowohl externe als auch interne Zielgruppen regelmässig über den Fortschritt der Strategieimplementierung und die Erreichung der gesetzten Ziele. Selbstverständlich werden internen Zielgruppen weitergehende Details kommuniziert.

5 Der Geschäftsbericht enthält nach gesetzlicher Regelung auch Informationen über das Risikomanagement und das interne Audit. Uns ist es wichtig, darüber hinaus einen tieferen Einblick in die Struktur und die wesentlichen Prozesse des Risikomanagements zu geben. Deshalb fügen wir einen zusätzlichen Teil zum Risikomanagement in den Geschäftsbericht ein. In unserem Nachhaltigkeitsbericht haben wir ausserdem eine «Materialitätsmatrix» integriert.

6 Es wäre wünschenswert, klare Kriterien und Best Practices zur Hand zu haben, die die Überleitung des separaten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts in einen integrierten Bericht erleichtern.

7 Sicherlich werden wir damit beginnen, einen soliden Grundstein zu legen, der es uns erlaubt, in den kommenden Jahren Schritt für Schritt auf einen integrierten Bericht umzustellen.

1

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

2

Was war für Sie der grösste Stressfaktor bei der Publikation des Geschäftsberichts 2014?

3

Welche Rolle spielt das Reporting in Ihrer Firma im Hinblick auf die Führung des Unternehmens?

4

Inwiefern unterscheiden sich internes Management und externes Corporate Reporting bei Ihnen?

5

Welchen Einfluss hat das Reporting auf das Risikomanagement Ihres Unternehmens?

6

Wenn Sie der Regulatur oder ein (von Ihnen gewählter) Standardsetzer wären, was würden Sie auf dem Gebiet des Reportings verändern?

7

Was haben Sie sich vorgenommen, im Reporting-Jahr 2015 anders zu machen?



MANUEL ITTEN,
CFO, Mobimo Holding AG

1 Der Geschäftsbericht soll, trotz umfangreicher Anforderungen, klar, einfach und verständlich gestaltet sein. Aktuell stehen Themen wie der Lagebericht und verschiedene Vereinfachungen in den Anmerkungen zur konsolidierten Jahresrechnung unter IFRS im Fokus.

2 Die Erstellung der Publikation des Geschäftsberichts stellt grundsätzlich keinen Stressfaktor dar. Der kurze Zeitraum während der Erstellung ist geprägt von einem konzentrierten Einsatz aller beteiligten Teams. Im Prozess 2014 waren der neue Vergütungsbericht und die Prüfung des Vergütungsberichts gemäss Verordnung eine Besonderheit.

3 Zentrale Themen wie Strategie und Geschäftsmodell werden von den Stakeholdern in den Gesprächen reflektiert. Diese Ergebnisse fliessen dann wieder in die Arbeiten des Managements und des Verwaltungsrats mit ein. Die externe Berichterstattung spielt eine zentrale Rolle in diesem Austausch.

4 Das externe sowie das interne Reporting basieren auf den Konzernstandards und werden nach den Grundsätzen von IFRS erstellt. Das monatliche interne Reporting wird mit weiteren operativen Kennzahlen und Kommentaren ergänzt. Ein Extrakt daraus fliesst für eine höhere Transparenz in die externe Berichterstattung mit ein.

5 Die Überwachung von Indikatoren und die frühzeitige Identifikation und Erkennung von Risiken und Risikoentwicklungen sind von zentraler Bedeutung. Das Risikomanagement muss unabhängig von Einflüssen aus der Berichterstattung für die erfolgreiche Unternehmensführung eine exzellente Qualität erreichen. So hat das Reporting keinen direkten Einfluss auf das Risikomanagement.

6 Wir unterstützen die Offenlegung im Sinne der transparenten Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern. Wichtig zu berücksichtigen wäre, dass sich der Aufwand dafür in einem adäquaten Rahmen bewegt und die Offenlegung für den Leser nicht zu komplexen und wenig verständlichen Ergebnissen führt.

7 Wir haben verschiedene Punkte und Neuerungen identifiziert, die wir im Geschäftsbericht 2015 integrieren. Lassen Sie sich überraschen.

IMPRESSUM

THE REPORTING TIMES
ist die Zeitung des Center for Corporate Reporting (CCR).

HERAUSGEBER
Center for Corporate Reporting (CCR), Zürich
corporate-reporting.com

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

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



Druck | ID: 53232-1211-1002



ONE-STOP-PUBLISHING

Sie suchen **eine** Anlaufstelle, um Ihre Reporting- und Publishingprojekte **kanalübergreifend** erfolgreich zu realisieren? Neidhart + Schön bietet Ihnen intelligente und crossmediale Realisationslösungen für Print, Web, Tablet, Mobile im Fullservice oder als Einzelleistung. Sie beziehen das, was Sie situativ benötigen. **Convenience** inklusive.



Effiziente Realisierungsprozesse für Ihre Publikationen aus einer Hand – nicht nur für Geschäftsberichte.