

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



## WIRKUNG IM REPORTING

Berichterstattung und Wertschöpfung in der Debatte

Ob in Corporate Finance, Communications, Governance oder Investor Relations: Je höher der Aufwand, der für Reporting betrieben wird – und aufgrund von Regularien und Standards betrieben werden muss –, desto mehr interessiert die Fachleute die Wirkung. Die aktuelle Ausgabe von «The Reporting Times» geht den Wirkungsmechanismen in der Berichterstattung auf den Grund und den Hebeln, die zu betätigen sind, um das gewünschte Resultat zu erzielen.

### EDITORIAL

#### Wertschöpfung durch Reporting

Seit der Finanzkrise gehen viele Unternehmen, aber auch die Wirtschaft als Ganzes, durch eine Vertrauenskrise. Eindrücklich ist das Fallbeispiel der UBS, die nach dem tiefen Fall und der Beanspruchung von Staatshilfe einen enormen Effort unternommen hat, um das Vertrauen der Stakeholder wieder zu gewinnen. PR-Kosmetik genügt nicht mehr. Firmen müssen aufzeigen, dass sie aus Fehlern gelernt haben und neue Wege gehen. Eine hohe Bedeutung hat dabei das Reporting, wenn es echte Transparenz herstellt und die Basis für Vertrauen legt. Unternehmen tun gut daran, sich über die regulatorischen Vorgaben hinaus Gedanken zu machen, was Ihnen die erhöhte Transparenz bringt und welche Wirkung sie mit ihrer Berichterstattung erzielen. «Die Transparenz- und Compliance-regeln helfen uns auch intern unsere Abläufe effizienter zu gestalten und schneller und klarer zu kommunizieren», sagt Jörg Wolle, der CEO des an der Schweizer Börse kotierten Marktexpansionsdienstleisters DKSH im Interview auf Seite 2. Die mit dem Börsengang stark ausgebauten Transparenz habe das Unternehmen nicht nur in der Finanzgemeinde bekannter gemacht, sondern geholfen, auch bei den Kunden zusätzliches Vertrauen zu gewinnen. Die Berichterstattung hat bei der DKSH messbar einen positiven Einfluss auf das operative Geschäft, und nach innen trägt das einheitliche Reporting massgeblich zur Unternehmenskultur bei. Damit Vertrauen auf allen Ebenen nachhaltig aufgebaut wird, müssen Firmen allerdings über das Reporting hinaus die menschliche Führungsarbeit verstärken. Vor dieser Herausforderung steht ganz

aktuell der deutsche Volkswagen-Konzern, bei dem sich in der Krise zeigen wird, wie glaubwürdig seitens des Unternehmens geführt und aufgeklärt wird – und wie stark die in den letzten Jahren geschaffene Reputationsbasis wirklich ist. Kommunikation wirkt hier als realer Wert. Oder wie es Jörg Wolle sagt: «Vertrauen allein ist zu wenig. Man muss die Leute involvieren.»

Martin Spieler



Ein einheitliches  
Reporting  
trägt zur  
Unternehmens-  
kultur bei.

Jörg Wolle, Konzernchef DKSH, im Gespräch

→ Seite 2

### WIRKUNG IM REPORTING

#### Wirtschaftlich relevante Reputation

Die Verzahnung von Unternehmenskommunikation und Berichterstattung bietet die Möglichkeit, kommunikative Wertschöpfungsbeiträge zu messen und zu steuern. Der Internationale Controller Verein (ICV) hat dafür ein Managementmodell entwickelt.

→ Seite 4

### REPORTING IMPACT

#### Is it worth all the trouble? Reporting from the investors' perspective, by Steve Kelly

→ Page 6

### IFRS

#### Neue EU-Vorgaben für alternative Profit- kennzahlen, von Holger Lehnen

→ Seite 20

### CORPORATE GOVERNANCE

#### Aegon, a leading financial services organi- sation, is the first to issue a "Statement of Significant Audiences and Materiality"

→ Page 31

# «Vertrauen allein ist zu wenig. Man muss die Leute involvieren.»

Laut Jörg Wolle, dem Konzernchef des Marktexpansionsdienstleisters DKSH, fördert einheitliches Reporting die Unternehmenskultur. Die mit dem Börsengang weiter ausgebauten Transparenz habe das Unternehmen nicht nur in der Finanzgemeinde bekannter gemacht, sondern geholfen, auch bei den Geschäftspartnern zusätzliches Vertrauen zu gewinnen.

Von Martin Spieler

**D**ie DKSH profitiert stark vom Trend nach Outsourcing. Unternehmen lagern zunehmend Teile der Wertschöpfungskette an vertrauenswürdige Partner aus, vor allem in Asien. Voraussetzung dafür ist ein grosses Vertrauen. Wie stellen Sie dieses sicher?

Die Präsenz vor Ort in Asien, der Vertrieb, die Übersetzung von globalen Marketingbotschaften in das, was lokal verstanden wird, die flächendeckende Feinverteilung und das Inkasso in Asien sind unsere Kernkompetenzen, aber eben meistens nicht die anderer Firmen. Indem Hersteller uns ihre Produkte anvertrauen, müssen sie Gewissheit haben, dass wir bei DKSH ihre Marke optimal vermarkten und ihre Interessen schützen. Hersteller wählen Firmen wie uns als vertrauenswürdigen und professionellen Partner, an den sie langfristig die Vermarktung und den Vertrieb outsourcen können und der nicht nur günstiger arbeitet, sondern ihnen hilft zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen. Der Börsengang in der Schweiz mit der damit verbundenen Transparenz als börsennotiertes Unternehmen hat uns geholfen, zusätzliches Vertrauen zu gewinnen.

#### Warum?

Mit dem Börsengang an der SIX haben wir unsere Transparenz stark ausgebaut. Wir stehen in der Mitte zwischen den Herstellern, die Produkte in Asien vertreiben wollen, und den Kunden vor Ort, wie beispielsweise der Detailhandel oder Spitäler. Für den Hersteller ist es wichtig, einen Partner mit einer gesunden, konservativen Bilanz zu haben. Denn wir sind für ihn ein grosses Gegenparteirisiko. Oft sind wir für westliche Firmen der einzige Debitor in einem Land. Da braucht es ein durchaus grosses Vertrauen in die Firma DKSH als Ganzes. Heute sind wir cash positiv und stehen praktisch ohne Schulden da. Damit können unsere Hersteller ihr Risikoprofil optimieren.

#### Früher war die DKSH allerdings eine von mehreren Familien privat gehaltene Firma.

Wir haben den Schritt zur Transparenz sehr früh gemacht. Andere Handelsfirmen waren damals noch sehr verschlossen. Seit dem Zusammenschluss von Diethelm Keller Services Asia und SiberHegner zur DKSH im Jahr 2002 haben wir Schritt für Schritt darauf hingearbeitet, dass wir DKSH als eine börsennotierte Firma führen, obwohl wir noch privat gehalten waren. Damit meine ich beispielsweise die externe Kommunikation, die Rechnungslegung nach IFRS oder Compliance.

#### Was hat Ihnen der Börsengang konkret gebracht?

Wenn wir uns mit Investoren unterhalten, wird uns diese Frage oft gestellt. Einerseits konnte unser Hauptaktionär dank dem IPO diversifizieren

«Niemand kann auf Dauer schlecht kommunizieren und trotzdem Erfolg haben.»



Dr. Jörg Wolle, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats von DKSH

und den Übergang von der vierten zur fünften Generation sicherstellen. Für uns als Management war sehr wichtig, dass unser Geschäftsmodell bekannter wurde. Heute sind wir als Marktexpansionsdienstleister klar positioniert. Unser Geschäftsmodell wird besser verstanden und multipliziert. Wir werden von zwölf Analysten verschiedenster Banken im Detail beurteilt. Wenn ich heute die CEOs von beispielsweise Danone, Beiersdorf oder Henkel treffe, haben diese nicht nur unseren Jahresbericht vor sich, sondern auch mehrere Analystenreports.

**Viele CEOs beklagen sich über die ständig zunehmenden Transparenzvorschriften. Sind Sie anderer Meinung?**

Vor einigen Jahren gab es eine regelrechte Inflation an neuen Rechnungslegungsvorschriften, die nicht immer zu eindeutigem Mehrwert geführt haben. Zum Glück hat sich das wieder ein bisschen beruhigt. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass Aufwand und Ertrag für die Rechnungslegung sich im gesunden Rahmen halten sollten. Wir nutzen deshalb in der Schweiz die Möglichkeit, nur Halbjahreszahlen zu veröffentlichen und nicht Quartalsberichte. Wenn wir vierteljährlich berichten würden, hätte dies für uns nochmals einen erheblichen Zusatzaufwand zur Folge.

Dennoch beklagen wir uns nicht über die Transparenzvorschriften. Wir sind für unsere Her-

steller Hüter ihrer Marken. Und das in den oft anspruchsvollen Märkten in Asien. Gerade für die Pharmaindustrie, für die wir sehr viel in zahlreichen Ländern Asiens arbeiten, ist es wichtig, einen Partner zu haben, der belegen kann, dass er die Transparenz- und Compliance-Regeln erfüllt. Darauf legen wir auch intern hohen Wert. Denn die Regeln helfen uns auch intern, unsere Abläufe effizienter zu gestalten und schneller und klarer zu kommunizieren. Wir sind auch stolz darauf, dass wir es schaffen, unsere Zahlen jeweils möglichst zeitnah zu publizieren.

**Weshalb ist Ihnen dies wichtig?**

Wir waren in diesem Sommer bei den Schweizer Börsenfirmen die zweitschnellste, die ihren Halbjahresbericht publizierte. Das gibt Ansporn für unsere Leute und entspricht unserem Anspruch, Dinge, die wir ohnehin erledigen müssen, möglichst schnell und effizient zu erledigen.

**Können Sie damit Ihre Geschäftsprozesse beschleunigen?**

Das hilft. Wir lassen ständig Fitnessprogramme laufen und prüfen, was wir noch besser, schneller und effizienter machen können. Das tun wir in allen Bereichen, beispielsweise im Personalwesen, beim Gestalten der Wertschöpfungskette, im gesamten operativen Geschäft, aber eben auch im Finanzbereich.

«  
**Leidenschaft lässt sich nicht vortäuschen. Darum ist es wichtig, auch mit den Mitarbeitern über die Ziele zu sprechen.**  
 »

**Was bringt das Reporting für die Unternehmenskultur?**

Ein einheitliches Reporting trägt zur Unternehmenskultur bei – es hilft uns, zu Finanzthemen eine Sprache zu sprechen. Entscheidend ist aber dennoch die menschliche Führungsarbeit. Führen muss man können, aber auch wollen.

Man muss sich echt für Leute interessieren und sich in die Schuhe des Gegenübers versetzen. Leidenschaft lässt sich nicht vortäuschen. Darum ist es wichtig, auch mit den Mitarbeitern über die Ziele zu sprechen. Vertrauen allein ist zu wenig. Man muss die Leute involvieren. Sie müssen wissen, wohin die Reise geht. Darum ist auch die interne Kommunikation sehr wichtig. Niemand kann auf Dauer schlecht kommunizieren und trotzdem Erfolg haben. Wir ruhen uns nicht auf den Lorbeeren aus, sondern müssen uns immer wieder kritisch hinterfragen. Das gilt auch für mich. Ich nehme das Geschäft persönlich sehr ernst, aber mich selbst nicht so sehr. Das spüren die Leute und das schafft auch intern Vertrauen.

**DR. JÖRG WOLLE: ZUR PERSON**

Dr. Jörg Wolle ist seit Juni 2002, nach der Fusion der Diethelm Keller Asia Services und SiberHegner Holding AG, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats von DKSH. Er ist des Weiteren Vize-Präsident des Verwaltungsrats der Kühne + Nagel International AG und Mitglied des Aufsichtsrats von Louis Dreyfus Commodities BV.

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 blosser 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.

# Wertschöpfung durch Kommunikation und Unternehmensberichterstattung

Shared Value, Integrated Reporting und Reputationsmanagement sind aktuelle Begriffe für unternehmerische Herausforderungen. Die Verzahnung von Unternehmenskommunikation und -berichterstattung bietet die Möglichkeit, kommunikative Wertschöpfungsbeiträge zu messen und zu steuern. Der Internationale Controller Verein (ICV) hat dafür ein Managementmodell entwickelt.

Von Christopher Storck, Walter Schmidt und Reimer Stobbe

Zwei Impulse haben das Unternehmensverständnis seit Mitte der 1980er Jahre geprägt: die Stakeholdertheorie und der Shareholder Value. Der zweite, von Alfred Rappaport formulierte Ansatz will sicherstellen, dass die Entscheidungen angestellter Unternehmensführungen die Interessen der Aktionäre angemessen berücksichtigen. Der von R. Edward Freeman entwickelte Stakeholderansatz berücksichtigt die Interessen der Investoren gleichfalls, stellt diese aber nicht über jene aller anderen Anspruchsgruppen. Vielmehr geht es um nachhaltige Schaffung von Mehrwert für alle Gruppen, von deren Kooperationsbereitschaft die unternehmerische Wertschöpfung abhängt, weil sie aktiv dazu beitragen oder Einfluss auf regulatorische Rahmenbedingungen nehmen können.

## Steigende Bedeutung von Kommunikation und Berichterstattung

Dass zunehmend auch die Vorstände multinationaler Konzerne den Stakeholderansatz ernsthaft in Betracht ziehen, ist nicht zuletzt Michael Porter zu verdanken. Ihm ist es – gemeinsam mit Mark Kramer – 2011 gelungen, Freemans Ideen unter der Bezeichnung Shared Value in eine Form zu bringen, die nicht die Schwierigkeiten des Interessenausgleichs in den Blick rückt, sondern die damit verbundenen Geschäftschancen.

Hinzu kommt Druck von aussen: Investoren sind sich der Gefahren bewusst, die für sie damit verbunden sind, wenn Unternehmen gesellschaftliche Spielregeln oder gar Gesetze missachten. Sie stellen höhere Ansprüche an die Unternehmensberichterstattung, um die damit verbundenen Risiken – z. B. verstärkte Regulierung oder Strafzahlungen – besser einschätzen zu können.

Eine Reaktion auf diesen Bedarf, die möglichen Folgen unternehmerischer Entscheidungen besser transparent zu machen, ist das Framework für Integrated Reporting, <IR>. Es hat einen Rahmen dafür geschaffen, dass Unternehmen bei strategischen Weichenstellungen und ihrer Berichterstattung sämtliche Vermögensarten berücksichtigen können, die in ihren Wertschöpfungsprozess einfließen: finanzielles, produziertes, intellektuelles, humanes, soziales und natürliches Vermögen.

## Wirtschaftlich relevante Reputation

Die Erkenntnis, dass die verschiedenen Vermögensarten nicht isoliert voneinander existieren, sondern erst im Wechselspiel zu Kapital für Wertschöpfung werden, prägt den ältesten Gestaltungsansatz für das Zusammenwirken von Unternehmen und jenen Gruppen, die Vermögen jeglicher Art zur Verfügung stellen: das Reputationsmanagement.

Wirtschaftlich relevante Reputation bezieht sich auf den wechselseitigen Nutzen, den eine Organisation und ihre Stakeholder voneinander erwarten und miteinander erzielen. Sie lässt sich folglich als Stabilität von Kooperations- und Zahlungsbeziehungen bezeichnen. Somit steht Reputation im Zentrum aller Bemühungen zur Entwicklung von Werthaltigkeit, verstanden als die Voraussetzungen dafür, dass es zu nachhaltigen Tauschgeschäften kommt und sich der damit verbundene Vorgang der Wertrealisierung wiederholt.

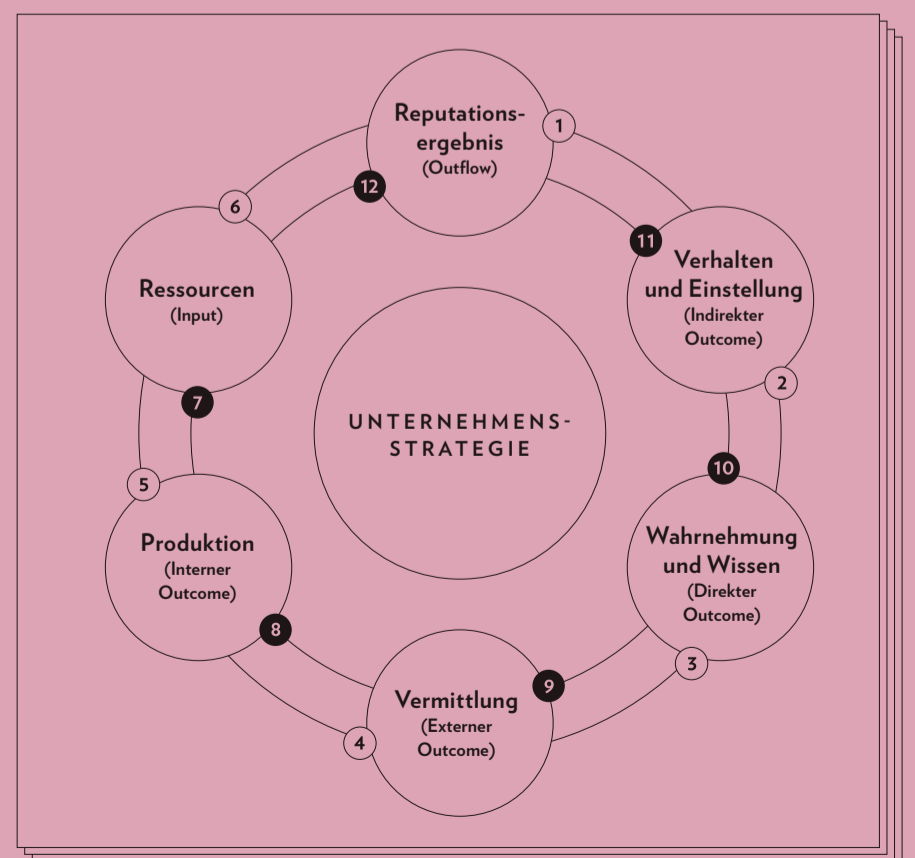
Entwicklung und Schutz der Reputation verlangen Beziehungsarbeit mit den für die Verwirklichung des Unternehmenszwecks massgeblichen Stakeholdern. Daran haben alle Mitarbeiter Anteil. Um diese Arbeit planbar und deren Ergebnisse transparent zu machen, hat der Fachkreis Kommunikations-Controlling im Internationalen Controller Verein (ICV) ein Managementmodell entwickelt, dem die 2009 gemeinsam mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) entwickelten Wirkungsstufen der Kommunikation zugrunde liegen. — Abb. 1

### 1. Festlegung der zu erzielenden Werthaltigkeit

Ableitung aus der Unternehmensstrategie, wie sich die wirtschaftlich relevante Reputation in Bezug auf alle Interessengruppen entwickeln soll: Welche bestehenden Geschäftsbeziehungen mit welchen Interessengruppen sollen in welchem Masse ausgeweitet, verringert oder beendet werden? Welche neuen Geschäftsbeziehungen wollen wir mit wem entwickeln und was streben wir dabei an? Im Ergebnis steht der wirtschaftlich relevante Betrag, gemessen an Dauer, Intensität und Zahlungsmoral, den Reputation einem Unternehmen in seinen geschäftlichen Beziehungen mit den relevanten Stakeholdern bringen soll.

### 2. Stakeholderanalyse

Bestimmung, welche Unterstützungspotenziale abgerufen werden sollen: Welche Stakeholdergruppen müssen unbedingt mitwirken – und was sollen sie tun? Ob Geschäftsführung, Führungskräfte, andere Mitarbeiter oder externe Partner: Es muss festgelegt werden, wer welche Aufgaben erfüllen soll. Dazu gehören neben einer geeigneten Aufbau- und Prozessorganisation auch



1 Management der vernetzten Wirkungen aller Vermögensarten

die inhaltliche Ausprägung von Ausbildung und Training sowie die Bereitstellung adäquater Ressourcen und Kapazitäten, damit die Menschen ihren Rollen gerecht werden können.

### 3. Klärung der Zielwahrnehmung

Identifikation der Erfahrungen, die zu vermitteln sind, um Stakeholder zur Kooperation zu bewegen: Welche Bilder gilt es zu zeichnen, und wie sollen diese sich den jeweiligen Interessengruppen einprägen? Im Mittelpunkt steht die Wahrnehmung des unternehmerischen Produkt- und Leistungsportfolios: Den Kunden soll es als Bündel begehrter Güter erscheinen. Die Mitarbeiter sollen Produkte und Leistungen sowie den Prozess ihrer Entstehung und Vermarktung als positive Herausforderung erleben. Für die Lieferanten und Partner sollen sich eigene Entwicklungsperspektiven abzeichnen. Die Investoren und Gesellschafter sollen das Portfolio als Garant für eine stabile und nachhaltig rentable Entwicklung des Unternehmens ansehen. Und die Vermittler sollen angeregt werden, im Sinne des Unternehmens aktiv zu sein. Dafür sind konkrete Orientierungen zu formulieren und adäquate Massnahmen abzuleiten.

### 4. Identifikation geeigneter Touchpoints

Feststellung der Berührungspunkte mit den Stakeholdern, die zu nutzen sind, um das gewünschte Bild des Unternehmens aufzubauen, bewahren und weiterentwickeln zu können: Welche Gesprächsanlässe brauchen wir? Über welche Plattformen und Kontaktstellen verfügen wir bereits? Welche können wir darüber hinaus durch Kooperation erschliessen? Handelt es sich um unmittelbare Geschäftsbeziehungen, kommen wie auch immer geartete Verträge zustande, die in den Buchungsunterlagen dokumentiert werden. Doch der Übergang an die vermittelnden Stakeholder wird nicht im Rechnungswesen verzeichnet. Das erzeugt ähnliche Informationslücken wie bei der Anbahnung und Verhandlung von Geschäftsbeziehungen. In allen Bereichen sollten daher einfach handhabbare Ziele entwickelt werden, auf deren Grundlage der nicht im Rechnungswesen dokumentierte Übergang an die Stakeholder geplant und gesteuert werden kann.

### 5. Planung der Produkt- und Leistungserstellung

Organisation des Zusammenwirkens der verschiedenen Bereiche, Abteilungen und Gruppen des Unternehmens: Durch welche Parameter sind die Produkte und Leistungen charakterisiert? Welche Mengen sollen zu welchem Zeitpunkt für wen und an welchem Ort zur Verfügung stehen? Was sollen die damit verbundenen Kernbotschaften sein? Es hilft, das Zusammenspiel der internen Produkt- und Leistungserstellung mit Hilfe von gegenseitigen Vereinbarungen (z. B. Service Level Agreements) und Verrechnungspreisen zu gestalten. Auf dieser Basis kann eine weitgehend transparente interne Bewertung sowie eine entsprechende Zielsetzung, Planung und Steuerung gestaltet werden.

### 6. Anforderung von Ressourcen und Kapazitäten

Bestimmung der Mittel, die erforderlich sind, um die Schritte eins bis fünf in die Tat umzusetzen: Wie viele Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten benötigen wir? Wie viele interne Reserven können wir erschliessen? Sind Einstellungen erforderlich? Welcher Weiterbildungsbedarf entsteht? Welche Produkte und Dienstleistungen müssen wir einkaufen? Für diesen Schritt ist es hilfreich, wenn alle in die Leistungssteuerung einbezogenen Bereiche, Abteilungen und Gruppen mit adäquaten Kostenarten, -stellen und -trägern arbeiten und das Unternehmen über ein stufenweises Deckungsbeitrags-Management verfügt.



**PROF. DR. CHRISTOPHER STORCK** ist Managing Director von HERING SCHUPPENER und berät Kunden bei Strategieformulierung und -kommunikation, Reputationsmanagement und Kommunikationscontrolling. Parallel dazu ist er Professor für Strategie und Kommunikationsmanagement an der Quadriga Hochschule Berlin.



**DR. WALTER SCHMIDT** ist Executive Adviser des Vorstands im Internationalen Controller Verein eV. Er hat mehr als 300 Unternehmen bei Strategieprozessen begleitet und mehrere Bücher zum Thema Balanced Scorecard geschrieben.



**DR. REIMER STOBBE** ist Leiter des Fachkreises Kommunikations-Controlling im Internationalen Controller Verein eV und im Bereich Group Communications / Corporate Marketing der Münchener Rückversicherungs AG in München tätig.

### 7. Vereinbarung von Ressourcen und Kapazitäten

Überprüfung des Mittelansatzes, inwieweit er bezüglich der geforderten Zielrealisierung adäquat dimensioniert ist: Zu diesem «Knetprozess» gehört die Suche nach Möglichkeiten, den Ressourceneinsatz zu optimieren. Welche strukturellen Anpassungen erscheinen sinnvoll? Welche Prozesse lassen sich wie verbessern? Setzen wir Mitarbeiter und Dienstleister effektiv und effizient ein?

### 8. Monitoring der Produktionsprozesse

Evaluation der internen Leistungserstellung: Inwiefern entsprechen die internen Angebote den Anforderungen der leistungsbeziehenden Unternehmenseinheit an Parameter, Menge, Kosten und Termin? Woran soll erkennbar sein, inwieweit das Angebot als nachhaltig und effizient bewertet werden kann? Wenn im fünften Schritt klare und konkrete Zielstellungen vereinbart wurden, fällt das Monitoring nicht schwer.

### 9. Messung der Vermittlungsleistung

Beobachtung und Analyse des Produkt- und Leistungsübergangs: Bezogen auf die direkten Geschäftsbeziehungen können die gelegten bzw. empfangenen Rechnungen als Massstab dienen. Das ist jedoch nur die «halbe Wahrheit». Wie verfügbar sind die «nicht unmittelbar kommerziellen» Angebote für die Adressaten, und wie kann ihre Reichweite ermittelt werden? Die Qualität der Antworten hängt wesentlich von der Qualität der Zielsetzungen ab, die im vierten Schritt vereinbart wurden. Klassisches Messinstrument ist die Medienanalyse.

### 10. Messung der Wahrnehmung

Ermittlung der Wahrnehmung der Angebote des Unternehmens durch die relevanten Stakeholder

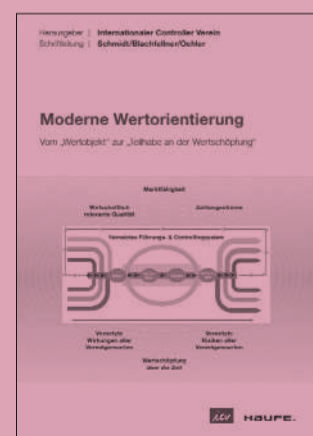
und Organisation des Informationsflusses von den Stakeholdern zum Unternehmen: Woran ist zu erkennen, ob und inwieweit die Anspruchsgruppen die beabsichtigten Wirkungen des Produkt- und Leistungsportfolios in ihrer Praxis erleben und als solche wahrnehmen? Wie lässt sich feststellen, in welcher Weise dadurch das Bild des Unternehmens zum Vor- oder Nachteil verändert wird? Neben der Befragung stellt zunehmend die Auswertung von partizipativen Medien eine geeignete Methode dar, die Wirkung der Reputationsarbeit auf das Bewusstsein der Stakeholder zu erfassen.

### 11. Erfassung von Einstellung und Verhalten

Feststellung, inwiefern das Unternehmen im Verhältnis zu seinen relevanten Stakeholdern die angestrebten Einstellungs- und Verhaltensänderungen erreicht: Woran erkennen wir die für Anspruchsgruppen handlungsleitenden Reputationsaspekte? Wie identifizieren wir Stellschrauben für zieldienliches Verhalten der Stakeholder? Und wie entdecken und bewerten wir mögliche Reputationsrisiken? Um die Entwicklung von Einstellungen und Verhaltensweisen zu bewerten, braucht es langfristige, systematische Beobachtungen und Studien. Das können 360°-Bewertungen von Führungskräften ebenso sein wie Kulturstudien für das Unternehmen und dessen unmittelbares Umfeld oder Trendforschungen im Konsumenten- oder Technologiebereich.

### 12. Ausweisung der veränderten Werthaltigkeit

Anhand der im ersten Schritt vereinbarten Ziele für die Werthaltigkeit lässt sich ermesen, inwieweit das Zusammenspiel der Bereiche, Abteilungen und Gruppen des Unternehmens dessen Reputation in wirtschaftlich relevanter Weise beeinflusst hat. Wurden die strategischen Ziele erreicht? Und sind die angestrebten internen und externen Veränderungen verwirklicht? Die Evaluation der Schritte acht bis elf dokumentiert dabei die Leistungsbeiträge der Kommunikationsfunktion. Der zwölfte Schritt führt die Ergebnisse aller Aktivitäten zusammen, erst dann ergibt sich ein Bild für das Unternehmen.



**LESENSWERT:** Das Thema des Artikels wird auch in der ICV-Publikation «Moderne Wertorientierung» (2015) aufgegriffen.



**PROF. DR. CHRISTOPHER STORCK** ist Keynote Speaker am CCR-Mitgliederanlass zum Thema «Wertschöpfung durch Reporting».

# Reporting – is it worth all the trouble?

Every quoted company is legally bound to produce an annual report, even if the extent of regulation varies between jurisdictions, but is all the work (and expense) purely to satisfy the lawyers, and maybe to make companies feel good about themselves?

By Steve Kelly

**M**ost recent Extel data shows over 500 companies in Europe are on average each spending 75,000 or more each year on formal disclosure, in direct cost, and probably many times that indirectly in compiling the underlying data. That is a lot of money just to be a “good citizen”. So what is the real point of producing an annual report and associated formal disclosure?

## Professional investors as a vital audience

To answer this question immediately – reporting is about delivering an incontrovertible keystone on past performance and financial returns. And as such, the vital audience for any and every annual report and accounts should be the professional investment community – both the analysts and the fund managers. At a time when we hear more and more about asset managers being expected to seek ongoing engagement with companies; with the endless appetite for direct meetings, investor days and roadshows; and where the brave new world of social media threatens to reduce all communication to 140 characters, it is a challenge to see how the “old-fashioned” annual report (even if made Web-based and interactive) fits in.

## Formal disclosure as the bedrock

It is an anecdotal certainty that the first port of call for any analyst or portfolio manager in looking at a company is the annual report, in part because it is a document (soft or hard) of record, and a barometer of corporate expectation and strategic vision. Rather than rely on hearsay however, views from some 14,000 institutional investors worldwide and nearly 1,000 of Europe’s top companies are gathered each year as part of the most comprehensive survey of financial markets participants on where each adds value, and this includes the usage and perspectives on reports and formal disclosure. The latest Extel report – issued in June 2015 – tells that

- formal disclosure is a critical factor in the investment decision process for 24 percent of the buy-side; and important for a further 62 percent;
- 76 percent of the buy-side are satisfied with the level of reporting granularity afforded to them by formal disclosure.
- While paper-and-ink hard copies are still valued, the convenience of searchable PDFs makes them the number one format with over 70% of respondents.
- Finally, all of this is taking place through “traditional” channels. Of course, the graphic design of reports continues to develop, and the use of technology to make reporting more accessible, interactive and powerful, is a huge factor. But adoption of social media (in whatever form) is patchy, partial – and most importantly, not seen by companies and investors alike, as effective in really communicating the detail and completeness essential for formal disclosure.

## What makes an excellent report?

In putting their faith in such disclosure, investors then are broadly comfortable with the amount of detail and «colour» in such reports. The key dissatisfaction we hear comes when companies elect to re-categorise operations, and for instance report by business segments as opposed to geographies. How exactly companies breakout their financial performance doesn’t really matter – what does matter is that the breakouts are consistent over time, and enable investors to identify and track the drivers of that performance.

The main question now is: what distinguishes an ok from an excellent reporting and communication approach in the eyes of investors?

Top ten German and Swiss corporates for quality of formal disclosure in Extel 2015

1	Fresenius SE	6	Novartis
2	Deutsche Telekom	7	Zurich Insurance
3	UBS	8	Allianz SE
4	Bayer	9	Deutsche Post
5	Heidelberg Cement	10	BASF SE

- The top companies for quality of annual reports in Europe are all major names – the likes of HSBC, AXA Group, Deutsche Telekom, Novartis and BASF.
- These companies (and others, of course) are delivering on the desire for greater divisional granularity, greater use of KPIs, more context with wider market commentary, and more use of historical trend data – the four factors which investors tell us distinguish the best reports.

In Extel 2015, over 450 companies received qualifying nominations for their formal reporting, with rankings not only overall, but by industry sector and country, too. Looking at those companies that exceed the pan-European average, there is a very wide spread, with German and UK corporates being seen in general as the best for reporting quality. The table lists the top ten German and Swiss corporates for quality of formal disclosure in Extel 2015.

## Two sides of the same coin

Investor Relations teams (by definition the part of a company closest to investors) are nearly always – at 92 percent – responsible for financial reporting formulation. For both buy-side and brokerage analysts, the core contact with a company will be via the IR team. Yes, over 93 percent of investors want one-on-one meetings with CEO and CFO as part of their decision process, and more and more look for divisional director access too; but the daily, ongoing dialogue is through IR. As a professional investor relations programme becomes essential for every quoted company, then communicating effectively and positively with the investment community becomes ever more vital. Against this reality, the almost universal close involvement of IR in reporting formulation is a positive sign, as it does generate greater likelihood of a consistent and transparent narrative.

Taken together, these Extel findings (and with 15 years of this data, the trends are very consistent over time) present compelling evidence of the enduring appeal and power of the annual report. The vast majority of investors are reliant on formal disclosure as the bedrock for their analysis and assessment of companies, proving the basis for their models, from which deeper, more individual analysis, and direct contact with companies, or with other informed peers and market participants, can take place.

## ABOUT THE SURVEY

The annual Extel results are based on a rigorous methodology, developed in partnership with the market. Nearly all voting takes place online, with all three sides of the community – buy-side, sell-side and companies – taking part. Votes are consolidated up to a firm level, to avoid multiple submissions from people at the same firm counting more than once; and all votes are weighted based on the market impact of the voting firms (buy-side based on AUM, sell-side on Extel rankings and corporates on market capitalisation). In Extel 2015, there was participation from 18,000 professionals (14,000 buy-side, 2,800 sell-side and 1,200 companies) at 4,000 institutions across 80 countries, including many outside pan-Europe who invest in the region, providing in total over 800,000 separate votes for counterparty firms or individuals. Extel, part of the WeConvene group, has been carrying out studies and surveys of the pan-European investment community – buy-side, sell-side and corporates since 1974. [www.extelsurveys.com](http://www.extelsurveys.com)



**STEVE KELLY** is managing director at Extel. He is one of the foremost authorities on European Investment Industry opinion. Previously Steve was Director Corporate Communications, Primark Corporation. Steve studied at Oxford University.

# Effective reporting

Distinct instruments and approaches are easily accessible but measuring effectiveness is still a black hole in reporting – a new challenge confronting CCR

By Kristin Köhler, Center for Corporate Reporting

**W**hen you speak about reporting developments and challenges with companies and especially those responsible for or engaged in reporting in the functions of corporate finance, communications, governance, investor relations or sustainability, many of the conversations end up raising the question of reporting effectiveness (and/or its measurement). Value creation through communication discussions has been going on for years.

For the most part the issues are related to individual aspects of reporting, such as “Is it better to publish my information in print or online?”, “How can I best reach my stakeholders?”, “Does the design of my reports have an influence on the readership?”, “Does reporting impact the reputation of my company?” This series of questions could go on and on and is an indication of the diversity of the corporate practice challenges. Until recently, however, reporting has seldom been seen as an integral part of an overall communication concept. Reporting is often viewed as an obligation and is subsequently executed as a “stand-alone activity”. What does it mean to embed reporting in the context of an integrated communication strategy?

## Highlighting the impact chain

A regular review of internal and external reporting particularly in the context of overall corporate communication and its contribution to corporate value creation – can get the ball rolling. The aforementioned issues can be classified into the following:

- Setting objectives – corporate/high-level communication objectives (intended effect): what should or can reporting achieve?
- Measuring effectiveness – actual impact/stakeholder demands: what specific demands do the various stakeholders have with regard to reporting? How can these be met?

- Measuring effectiveness – impact chain / interdependencies: how can the effectiveness of reporting be measured and what do impact chains as a link between communication and corporate objectives (keyword – value creation) represent?
- Reporting implementation – processes, structures, collaboration: what should structures look like in order to optimise the reporting process and apply synergies?
- Report implementation – content, preparation, channels, stakeholders: how can objective setting, stakeholder expectations and impact chains be reflected in the content, preparation and various communication channels?

In practice discussions often focus on the last point, e.g. the actual implementation. Subsequently it is often overlooked that this is (only) about some aspects of reporting that cannot be viewed satisfactorily without defined objectives, knowledge of shareholder accessibility and the impact chain of communication and corporate success.

## No new questions

The “value creation through communication” discussion has been going on for years – even in an international context. In the meantime various instruments and approaches have been developed that can be applied in reporting. The questions raised here are not new – they crop up every reporting year. This is actually irritating. Why is communication controlling discussed but not the measurement of reporting effectiveness? Does the internal perception of reporting as a regulatory “must” prevent the question of effectiveness and value creation from ever arising? Does silo thinking prevent cross-functional reporting effectiveness measurement from becoming institutionalised? Measuring effectiveness is per se, especially when viewed from an academic perspective, a well-known phenomenon. There are many elaborate

approaches and best practice examples in companies to show for this. Current developments such as digitalisation, activism, and transitioning stakeholder needs are without a doubt posing challenges for the reporting companies – and that rekindles the effectiveness debate.

## Focus on creating corporate value and effectiveness

In addition to target group-specific subjects the Center for Corporate Reporting is committed to a set of core reporting topics that companies, and in particular corporate members, deem relevant and areas where real problems arise in practice. The effectiveness of reporting is characterised by a complexity of topics. Effectiveness in reporting is crucial for all companies who do not just want to report internally and externally for its own sake, but aspire to offer tangible benefits to their critical target groups, use their resources efficiently, communicate precisely and contribute to the overall success of the company.

CCR has determined that the effectiveness of reporting will be a focal point going forward. This will include independent research, research collaboration with partners and others, as well as inclusion in various publications and CCR (member) events.



Corporate member event  
“VALUE CREATION THROUGH REPORTING”

Date: 22 October, 2015, 2.30 p.m., Place: EY, Maagplatz 1, Zurich

The key note speech will be given by Prof. Dr. Christopher Storck, Managing Director at Hering Schuppener, Professor of Strategy and Communication Management at the Quadriga University of Applied Sciences in Berlin and member of the Communication Controlling Circle of the International Controlling Association.

Immediately following: Part 2 of the event is open to the public and includes an apéro riche, see page 13.

Become a corporate member and benefit from knowledge and networking.

More information: [www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)  
Register now on: [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com)

# Fakten sprechen Klartext.

Wie gut Ihre Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Beim Rating 2015 ist Linkgroup mit 7 Online-Geschäftsberichten unter den ersten 50 platziert und bei 8 Print-Ausgaben unter den ersten 20 mit von der Partie.\* Von uns realisierte Online-Lösungen erfüllen die optimale Balance zwischen benutzerfreundlicher Informationsvermittlung und Interaktivität. Ihre Medien rund um die Berichterstattung schnüren wir zu wirkungsvollen Paketen: Bereits in der Konzeptphase stimmen wir Desktop, Tablet, Smartphone und Print aufeinander ab. \*Mehr unter [www.gbrating.ch](http://www.gbrating.ch).

Linkgroup ist Organisationspartner des Schweizer Geschäftsberichte-Ratings. 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 als Veranstaltungspartner beteiligt.

**linkgroup**

Mühlebachstrasse 52 Postfach CH-8032 Zürich  
Telefon +41 44 268 12 14 [www.linkgroup.ch](http://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.



# Perspektiven- Wandel

Integrated Reporting propagiert die Idee einer im wahrsten Sinne des Wortes zusammenhängenden und effizienten Unternehmensberichterstattung. So weit, so gut – aber wie sieht die bereits gelebte Realität aus? Die Autorinnen haben aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrung in der Bewertung von Geschäftsberichten die Berichtslandschaft der Dax-30-Unternehmen hinsichtlich der integrierten Berichterstattung überprüft.

Von Gisela Grosse und Tatjana Oberdörster



**PROF. DR. TATJANA OBERDÖRSTER**  
promovierte an der Universität Münster. 2009 gründete sie die Beratungsfirma Baetge Analyse GmbH & Co. KG, bei der sie bis 2015 als Geschäftsführende Gesellschafterin tätig war. Sie ist seit 2014 Professorin für Rechnungswesen an der Westfälischen Hochschule.



**PROF. GISELA GROSSE**  
bewertet seit vielen Jahren die gestalterische Qualität von Geschäftsberichten (2004–2013 im Wettbewerb des «manager magazins»). Sie ist seit 1994 Professorin für Corporate Identity, Unternehmens- und Finanzkommunikation an der Hochschule Münster. Dort leitet sie das Corporate Communication Institute (CCI).

## ÜBER DIE STUDIE

Um die Qualität der inhaltlichen und der visuellen Berichterstattung des Integrated Reporting zu erfassen, haben die Autorinnen die Geschäftsberichte der DAX-30-Unternehmen einer Prüfung unterzogen. Untersucht wurden sie nach den Kriterien Strategie, Risiko und Prognose, Beziehung zu Anspruchsgruppen, Wertschöpfung sowie Geschäftsmodell und Governance.

Die Studie identifiziert die Geschäftsberichte (in alphabetischer Reihenfolge) von Adidas, BASF, Bayer, BMW, Daimler, Deutsche Post DHL, Fresenius Medical Care, Merck, Siemens, VW als «Best Practice»-Beispiele.

Integrated Reporting ist – obgleich man verschiedentlich den Eindruck gewinnen könnte – kein Selbstzweck im Sinne eines Berichtens um des Berichtens willen. Vielmehr ist es das ausdrückliche Ziel des International Integrated Reporting Council (IIRC), die den Kapitalgebern zur Verfügung gestellten Informationen zu verbessern, damit sie ihr Kapital effizienter und produktiver einsetzen können. Zu diesem Zweck bedarf es eines Übermittlungsmediums – nennen wir es der Einfachheit halber Integrated Report –, in dem dargelegt wird, wie das Unternehmen im Laufe der Zeit Wert schafft. Zugleich verweist das IIRC darauf, dass neben den Kapitalgebern auch alle weiteren Stakeholder von einem Integrated Report profitieren. Die Grundkonzeption eines Integrated Report sieht vor, dass den Berichtesern Einblick in die durch die unternehmerische Tätigkeit genutzten und tangierten Ressourcen und deren Zusammenhänge gewährt wird. Diese Ressourcen stellen die Kapitalien eines Unternehmens dar. Über die durch die Geschäftstätigkeit und Outputs des Unternehmens bewirkten Änderungen der Kapitalien wird die Wertschöpfung des Unternehmens in seiner Gesamtheit beschrieben. Der Fokus liegt dabei auf der Fähigkeit des Unternehmens, kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen.

## Was das «Bild» vom Unternehmen bestimmt

Die Idee, Informationen bereitzustellen, die über die gesetzlich geforderten Informationen hinausgehen und den Kapitalgebern eine bessere Einschätzung des Unternehmenswerts ermöglichen, ist indes alles andere als neu. Integrated Reporting stellt vielmehr eine Weiterentwicklung des bereits seit den 90er Jahren etablierten Value-Reporting-Ansatzes dar. Value Reporting zielt darauf ab, Differenzen zwischen dem bilanziellen Eigenkapital, der Börsenkapitalisierung und dem Unternehmenswert aus Managementperspektive zu erklären, mithin Informationsasymmetrien zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen zu schließen und die Unternehmensberichterstattung adressatengerecht weiterzuentwickeln. Value Reporting oder Integrated Reporting kann – so das IIRC – innerhalb bereits bestehender Informationsrahmen erfolgen. Dabei stellt der Geschäftsbericht als Übermittlungsmedium im Kommunikationsprozess eines Unternehmens das geeignete Medium dar. Denn der Inhalt des Geschäftsberichts ist gesetzlich nicht normiert, sondern wird ausschliesslich dadurch bestimmt, welche Funktionen ihm in der unternehmensspezifischen Praxis zukommen. So erfüllt der Geschäftsbericht, vor allem für börsennotierte Unternehmen, seit langem typischerweise gesetzliche Informationspflichten sowie darüber hinausgehende Informationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen. Sofern mit dem Geschäftsbericht gesetzliche Informationspflichten erfüllt werden, umfasst dieser regelmässig neben dem (Konzern-)Lagebericht auch einen freien, sogenannten «Image»-Teil. Wobei das «Bild», das sich die Anspruchsgruppen von einem Unternehmen machen, nicht nur durch «facts & figures» bestimmt wird. Vielmehr identifizieren Menschen das Selbstverständnis, die Vision und die Werthaltung eines Unternehmens zunächst über die visuelle Darstellung.

## Berichterstattung auf dem Prüfstand

Um die Qualität der inhaltlichen und der visuellen Berichterstattung des Integrated Reporting zu erfassen, haben die Autorinnen die Geschäftsberichte der DAX-30-Unternehmen einer Prüfung unterzogen. Im Fokus standen dabei die Berichterstattung zu Strategie, Risiko, Prognose, zur Wertschöpfung und zum Geschäftsmodell des Unternehmens sowie die Beziehungen zu Anspruchsgruppen.

Von besonderem Interesse war die Fragestellung, inwieweit überhaupt integriert berichtet wurde und inwiefern die im Unternehmensbericht propagierten Haltungen durch Bilder und grafische Inszenierungen ihre Entsprechung fanden. Im Folgenden wird anhand ausgewählter Beispiele der Status quo des Integrated Reporting in Geschäftsberichten 2014 von DAX-Unternehmen vorgestellt.

## «Outlook»/Prognosen

Integrated Reporting umfasst prognostische Informationen darüber, welche Herausforderungen und Unsicherheiten das Unternehmen erwartet sowie

Steigerung des bereinigten Ergebnisses je Aktie; Prognose Februar 2014: Zuwachs im mittleren einstelligen Prozentbereich	2014	Anstieg um 7,3%	unteren Zehner-Prozentbereich	
<b>// Innovation</b>				
Konzern: Erhöhung der F&E-Investitionen auf rund 3,5 MRD €	2014	3,6 MRD €	Erhöhung der F&E-Investitionen auf über 4,0 MRD €	
HealthCare: Überführung von mehr als 10 neuen Wirkstoffen in die Entwicklung	2014	12 neue Wirkstoffe wurden in die Entwicklung überführt	Überführung von mehr als 10 neuen Wirkstoffen in die Entwicklung	Als neuer Wirkstoff gilt eine chemische oder biologische Substanz, die sich bislang bei Bayer nicht für eine spezielle Indikation in der Entwicklung befindet.
CropScience: Start von Feldstudien zum Nachweis der technischen Machbarkeit bei mindestens 6 neuen Wirkstoffen oder Pflanzeigenschaften	2014	5 neue Wirkstoffe oder Pflanzeigenschaften	Start von Feldstudien zum Nachweis der technischen Machbarkeit bei 2 neuen Wirkstoffen oder Pflanzeigenschaften	Eine neue Pflanzeigenschaft ist ein spezifisches Merkmal, das bislang bei Bayer noch nicht für diese Kulturpflanzenhanden ist oder angeboten wird. Ziel wurde 2014 aufgrund geänderter gesetzlicher Rahmenbedingungen in der frühen Selektion nicht vollständig erreicht.
MaterialScience: Verbesserung der Technologie von Produktionsprozessen zur Erhöhung der Energieeffizienz	kontinuierlich	Verbesserte Produktionstechnologien eingeführt (z. B. Dream Production, neue TDI-Anlage)	unverändert	Dieses Innovationsziel unterstützt die Erreichung der Resourceneffizienzziele. Mehr zum Thema „Effiziente Produktion“ Kapitel 12.2 (Klimaprogramm).

1 Die Bayer AG informiert im Lagebericht über Konzernziele und deren Erreichungsgrad nach ausgewählten Indikatoren (hier Innovation).



2 Der Magazinteil des Geschäftsberichts stellt das Geschäftsmodell von Bayer in den Fokus.

Risiken und Chancen	Risikohöhe	Veränderung zum Vorjahr
<b>Politische und weltwirtschaftliche Risiken und Chancen</b>	Hoch	Konstant
<b>Strategische und branchenspezifische Risiken und Chancen</b>	Mittel	Erhöht
<b>Risiken und Chancen aus betrieblichen Aufgabenbereichen</b>		
— Produktion und Technologie	Mittel	Konstant
— Einkauf	Hoch	Konstant
— Vertrieb	Hoch	Konstant
— Pensionsverpflichtungen	Hoch	Konstant
— Informationen, Datenschutz und IT	Mittel	Konstant
<b>Finanzrisiken und -chancen</b>		
— Währungen	Hoch	Konstant
— Rohstoffe	Hoch	Konstant
— Liquidität	Gering	Konstant
<b>Risiken und Chancen aus Finanzdienstleistungen</b>		
— Kreditausfall	Hoch	Konstant
— Restwert	Hoch	Konstant
— Zinsänderungen	Mittel	Konstant
— Liquidität/ Operationelle Risiken	Mittel	Konstant
<b>Rechtliche Risiken</b>	Gering	Konstant

3 BMW kategorisiert im Geschäftsbericht 2014 die Risiken für den Konzern.

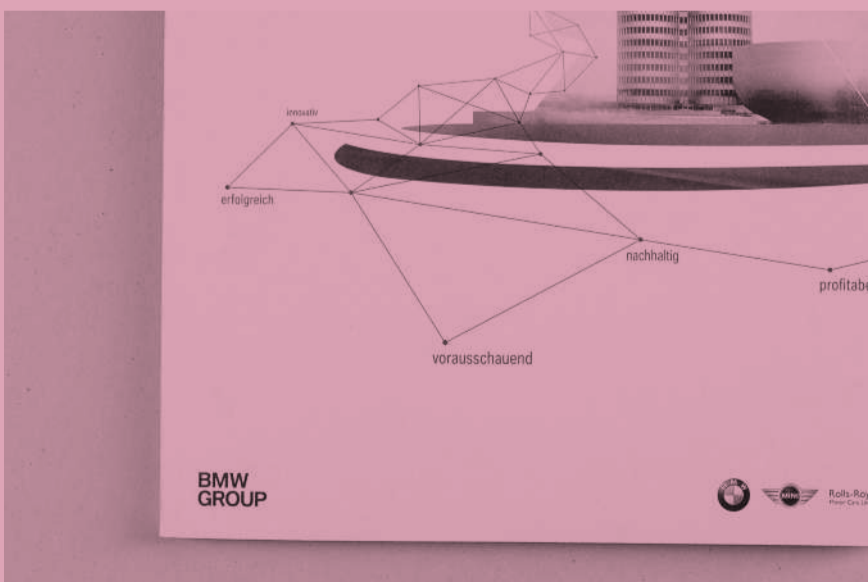
**Risikobewertung**  
Um zu ermitteln, welche Risiken möglicherweise von Bedeutung für die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage sowie die Entwicklung der Leistungsindikatoren der BMW Group sind, erfolgt die Einteilung der Risiken nach hoch, mittel oder gering.

Bei Eintritt des Risikos wird die Gesamtergebniswirkung über den zweijährigen Betrachtungszeitraum in die folgenden Kategorien eingeteilt:

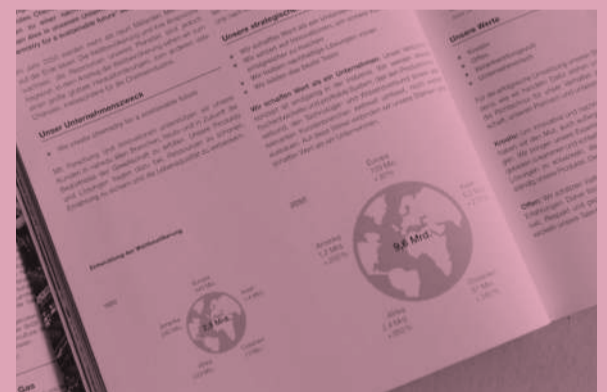
Klasse	Ergebniswirkung
Gering	> 0 - 500 Mio. €
Mittel	> 500 - 2.000 Mio. €
Hoch	> 2.000 Mio. €

Die Festlegung der Bedeutung der Risiken für die BMW Group erfolgt auf Basis der Risikohöhe. In die Berechnung der Risikohöhe fließen sowohl die Auswirkungen – nach Berücksichtigung geeigneter Maßnahmen – als auch die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit ein. Für Risiken, die durch Value-at-Risk-/Cashflow-at-Risk-

4 BMW bewertet die Risikohöhe monetär.



5 Auf dem Titel des Geschäftsberichts führt BMW ein, wie das Selbstverständnis des Konzerns in Bezug auf Wertsteigerung ist.



6 Im gesamten Geschäftsbericht von BASF wird die Verknüpfung von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft textlich und infografisch veranschaulicht.



7 Die Bildsprache im Geschäftsbericht von BASF unterstreicht die Aussagen.

deren mögliche Implikationen für das Geschäftsmodell und die zukünftige Performance des Unternehmens. — Abb. 1 und 2 Bayer

Die Bayer AG informiert im zusammengefassten Lagebericht übersichtlich über die Konzernziele sowie deren Erreichungsgrad im Berichtszeitraum anhand ausgewählter Leistungsindikatoren. Bayer gibt explizit an, deutlich machen zu wollen, welche Herausforderungen im Kerngeschäft gesehen werden und welche kontinuierlichen Verbesserungen konzernweit angestrebt werden. Neben der konkreten Zieldefinition und -erläuterung sowie der Angabe der Zielerreichung im Berichtszeitraum, die nicht nur auf Konzernebene, sondern zum Teil auch segmentspezifisch erfolgt, informiert die Bayer AG im Lagebericht auch darüber, ob und gegebenenfalls wieweit das Ziel für das folgende Geschäftsjahr unverändert ist. Bezüglich weiterer finanzieller Ziele verweist die Gesellschaft auf den Prognosebericht, der ebenfalls Teil des Lageberichts ist. Hier finden sich quantifizierte Prognosen zu den für die Bayer AG steuerungsrelevanten Kennzahlen.

Bereits auf den ersten Seiten im Magazinteil des Geschäftsberichts stellt Bayer visuell sehr anschaulich dar, welchen Herausforderungen sich der Konzern in unmittelbarer Zukunft stellt. Sowohl die Bildsprache im Geschäftsbericht als auch die infografische Sprache stellt das Geschäftsmodell und die zukünftige Performance des Unternehmens in den Fokus.

### Risiken und Chancen

Integrated Reporting soll die Frage beantworten, mit welchen spezifischen Risiken und Chancen das Unternehmen konfrontiert ist, welchen Einfluss diese Risiken und Chancen auf die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung des Unternehmens haben und welche Massnahmen das Unternehmen im Umgang mit den identifizierten Risiken und Chancen ergriffen hat oder ergreifen wird. Zudem sollten die Berichtsadressaten sowohl über die Eintrittswahrscheinlichkeiten als auch über die potenziellen Auswirkungen bei Eintritt der Risiken und Chancen informiert werden. — Abb. 3 bis 5 BMW

Die diesbezügliche Berichterstattung der BMW Group im Geschäftsbericht 2014 ist bereits sehr aussagekräftig. So kategorisiert die BMW Group die Bedeutung der Risiken für den Konzern auf der Basis der Risikohöhe, in deren Berechnung die Netto-Risikoauswirkungen und die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit (die indes nicht separat angegeben werden!) einfließen. Die Risikohöhe wird schliesslich in den drei Klassen «gering», «mittel» und «hoch», kategorisiert, wobei den drei Klassen jeweils quantitative Intervall-

angaben, beispielsweise «0 – 50 Mio. Euro», zugrunde liegen. Überdies veröffentlicht die BMW Group einen tabellarischen Überblick über die verschiedenen identifizierten Risiko- und Chancenkategorien, deren jeweilige Risikohöhe sowie die entsprechende Veränderung zum Vorjahr. Auf diese Weise kann sich der Berichtsadressat in kurzer Zeit einen umfassenden Überblick über die Risikosituation der BMW Group verschaffen.

Auf dem Titel des Geschäftsberichts wird – über eine assoziative Collage in Verbindung mit Schlagworten (u. a. vorausschauend, nachhaltig) – eingeführt, wie das Selbstverständnis des Konzerns in Bezug auf die veranschaulichten Massnahmen zur Wertsteigerung ist. Die Equity Story im Unternehmensbericht «Ansichten» veranschaulicht Chancen des unternehmerischen Handelns.

### Strategie und Ressourcenallokation

Integrated Reporting bedeutet auch, präzise über die verfolgte Unternehmensstrategie zu informieren sowie darüber, wie, das heisst unter Einsatz welcher Ressourcen oder Kapitalien, die Strategie umgesetzt wird. — Abb. 6 und 7 BASF Die BASF AG berichtet in ihrem aktuellen Geschäftsbericht sowohl über ihre Strategie als auch darüber, mit welchen Ressourcen die Strategie umgesetzt wird. Der Zielerreichungsgrad (kurz-, mittel- und langfristige) der Umsetzung der Strategie wird über Tabellen dargestellt. Nicht nur auf einzelnen Seiten oder in entsprechenden Kapiteln, sondern im gesamten Geschäftsbericht wird die Verknüpfung von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft textlich und infografisch veranschaulicht. Die Bildsprache im Geschäftsbericht unterstreicht die über Infografiken, Textkästen und Tabellen intendierte Aussage.

Die hier vorgestellten «Best Practice»-Beispiele legen die Vermutung nahe, das der Geschäftsbericht im Allgemeinen und der Lagebericht im Besonderen bereits heute den Zielsetzungen eines Integrated Reporting weitgehend entsprechen; tatsächlich verzichten zu viele Unternehmen nach wie vor auf eine integrierte Berichterstattung zugunsten aufwendiger Nachhaltigkeitsberichte.

Mit den deutschen Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung besteht nicht nur ein adäquater Rahmen für Integrated Reporting, sondern zahlreiche vom IIRC empfohlene Inhaltselemente und Leitprinzipien finden sich auch in den Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung wieder. Insofern wäre eine Verbindung der «klassischen» Berichterstattung mit der nachhaltigen Berichterstattung im Sinne des beschriebenen Integrated Reporting wünschenswert.

ANZEIGE

# CORPMEDIA™

## Wir erzählen Ihre Story.



visuell



verdichtet



teilbar

**Machen Sie mehr aus Ihrem Reporting.**  
[corpmedia.ch/reporting](http://corpmedia.ch/reporting)

# Der Lagebericht als neue Herausforderung

Der Dschungel aus Regulierungen, die den Geschäftsbericht betreffen, wird zunehmend dichter. Nachdem am 1. Januar 2014 die Verordnung gegen übermässige Vergütung bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in Kraft getreten ist, sehen sich Unternehmen einer neuen Herausforderung gegenüberstehen: dem Lagebericht.

Von Petra Nix



DR. PETRA NIX ist Inhaberin und geschäftsführende Partnerin der Beratungs- und Designagentur PETRANIX Corporate and Financial Communications AG. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Führungserfahrung in der Unternehmens- und Finanzkommunikation – Schwerpunkt externe Unternehmensberichterstattung.

Am 1. Januar 2013 trat das neue Rechnungslegungsrecht in Kraft. Dieses schreibt unter anderem für grössere Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2015 einen Lagebericht im Geschäftsbericht vor. Der Lagebericht ersetzt den unter bisherigem Recht vorgeschriebenen Jahresbericht (Art. 662 Abs. 1a OR) und gibt Aufschluss über den Geschäftsverlauf sowie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Er soll nicht nur die Zahlen des Geschäftsjahres wiedergeben, sondern vielmehr umschreibend Aufschluss geben über die für die Geschäftsentwicklung zentralen Einflussfaktoren und Indikatoren der zukünftigen Geschäftsentwicklung. Die Einführung einer obligatorischen Prognose stellt eine grundlegende Neuerung dar. Der Lagebericht ist als eigenständiger Teil des Geschäftsberichts zu gestalten und nicht in die Jahresrechnung zu integrieren. Obgleich er nicht Prüfungsgegenstand der Revisionsstelle ist, darf der Lagebericht nicht im Widerspruch zur Jahresrechnung stehen (Art. 961 c Abs. 3).

Wie der Lagebericht konkret auszusehen hat, lässt die neue Gesetzgebung offen. Das neue Rechnungslegungsrecht gibt lediglich Stichpunkte zu Inhalt und Form.

Gemäss Art. 961c Abs. 2 muss der Lagebericht Folgendes umfassen:

- Anzahl der Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt
- Durchführung einer Risikobeurteilung
- Bestellungen- und Auftragslage
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeit
- Aussergewöhnliche Ereignisse
- Zukunftsaussichten

## Parallelen zu <IR>

Der neue Lagebericht stellt Schweizer Unternehmen zweifelsohne vor eine neue Herausforderung, zumal das neue Gesetz keine klaren Ausgestaltungsvorgaben enthält. Eine Hilfestellung kann der Blick zu den Nachbarn sowie die Berücksichtigung nationaler und internationaler Rahmenwerke bieten (siehe Tabelle). Der Lagebericht bietet die Chance zu einer transparenteren und kohärenteren Berichterstattung. Er soll den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage in einen Gesamtzusammenhang setzen und darstellen. Auf diese Weise werden Investoren entscheidungsrelevante, transparente und verlässliche Informationen vermittelt. Indem der Fokus auf den Gesamtzusammenhang gelegt wird, lassen sich Parallelen zum zunehmend an Bedeutung gewinnenden Integrated Reporting (<IR>) gemäss dem International

Integrated Reporting Council (IIRC) identifizieren. Das <IR> ist ein ganzheitliches Konzept, des die Finanzberichterstattung mit nichtfinanziellen Berichtselementen verbindet. Das Geschäftsmodell und die Strategie stehen im Mittelpunkt sowie die sinnvolle Verknüpfung von Informationen. Obgleich die neue Regelung nur Unternehmen betrifft, die keine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard erstellen (Art. 961d), bietet der Lagebericht eine Chance für Schweizer Unternehmen. Er gewährt die Möglichkeit, einen weiteren Schritt in Richtung integrierter Berichterstattung zu gehen, mit dem Ziel, auch hier die für das Unternehmen materiellen Informationen zu präsentieren.

### ANALYSE ZUM STATUS QUO DER FREIWILLIGEN LAGEBERICHT-ERSTATTUNG IN DER SCHWEIZ

Die PETRANIX Corporate and Financial Communications AG führt derzeit eine Inhaltsanalyse zur Lageberichterstattung in der Schweiz durch. Untersuchungsgegenstand sind die 16 grössten börsenkotierten Unternehmen sowie 39 börsenkotierte Industrieunternehmen mit einer Marktkapitalisierung von rund CHF 10 Mrd. bis zu rund CHF 250 Mrd. bzw. CHF 500 Mio. bis CHF 2 Mrd. Bei den grössten Unternehmen wurden die Finanzdienstleister exkludiert, da diese speziellen gesetzlichen Anforderungen unterliegen.

Die Analyseergebnisse zur Lageberichterstattung Schweizer Unternehmen und die identifizierten Best Practices – wie etwa Swisscom (grosse Unternehmen) und Schmolz + Bickenbach (kleine und mittlere Unternehmen) – werden erstmals am 22. Oktober beim CCR Event bei EY in Zürich vorgestellt.

DEUTSCHER RECHNUNGS-LEGUNGS-STANDARD	MANAGEMENT COMMENTARY	INTEGRATED REPORTING	EU-RICHTLINIE	VALUE REPORTING
DRS 20*, Deutschland	nach IFRS, International	nach IIRC, International	EU-Direktive 2013/34/EU, 2014/95/EU*	Universität Zürich, Schweiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundlagen des Konzerns (Geschäftsmodell, Ziele und Strategien, Steuerungssystem, Forschung und Entwicklung)</li> <li>– Wirtschaftsbericht (gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen, Geschäftsverlauf, Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, finanzielle und nicht-finanzielle KPI, Vorjahresvergleich, Gesamtaussage)</li> <li>– Nachtragsbericht</li> <li>– Prognose-, Chancen- und Risikobericht</li> <li>– Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Angaben zur Geschäftstätigkeit</li> <li>– Ziele und Strategien des Managements</li> <li>– Ressourcen, Risiken und Beziehungen</li> <li>– Ergebnisse und Aussichten</li> <li>– Messbare Leistungsindikatoren</li> </ul>	<p>Content Elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unternehmensüberblick</li> <li>– Geschäftsmodell</li> <li>– Strategie</li> <li>– Governance</li> <li>– Chancen und Risiken</li> <li>– Performance</li> <li>– Zukunftsaussichten</li> <li>– Grundlagen der Darstellung</li> </ul> <p>Kapitalien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Intellektuelles Kapital</li> <li>– Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten</li> <li>– Natürliche Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsverlauf, -ergebnis und Lage des Unternehmens</li> <li>– Voraussichtliche Entwicklung</li> <li>– Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung</li> <li>– Verwendung von Finanzinstrumenten</li> <li>– Risikomanagementziele und -methoden</li> <li>– Nichtfinanzielle Erklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hintergrundinformation (Märkte, Umfeld, Strategie, Corporate Governance)</li> <li>– Wichtige Non-Financials</li> <li>– Trendanalyse</li> <li>– Risikoinformationen</li> <li>– Wertorientierte Vergütungspolitik</li> <li>– Managementdiskussion und Analyse des Jahresabschlusses</li> <li>– Zieldaten und Glaubwürdigkeit</li> <li>– Nachhaltigkeit</li> </ul>

# Transparente Berichterstattung bei Holcim

Holcim wurde als ein Best-Practice-Unternehmen in Hinblick auf internationale Standards bei der Lageberichterstattung ausgemacht. Dabei geht das Unternehmen weiter als es der Gesetzgeber vorsieht.

Peter Stopfer im Interview mit Kristin Köhler

## Warum berichten Sie «mehr», als Sie müssten? Welche Vorteile bringt eine freiwillige Offenlegung?

Unser Ansatz bei der Berichterstattung ist klar Transparenz und Nachhaltigkeit. Daraus resultiert einerseits, dass sich die externen Stakeholder ein klares Bild über das Unternehmen machen können. Andererseits entstehen dadurch auch Kräfte, die nach innen in das Unternehmen hinein ihre Wirkung entfalten. Mehr zu tun als notwendig stösst Denkprozesse an. Abläufe und bisherige Denkansätze werden dadurch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst. Diese Selbstkritik trägt Früchte in Form von mehr Vertrauen, das uns Stakeholder entgegenbringen, oder in einer besseren Bewertung durch die Investoren.

## Wer sind die primären Adressaten Ihres Geschäftsberichts? Haben Sie sich bei Ihrer Berichterstattung an deren Anforderungen orientiert?

Unser Geschäftsbericht stellt auf mehr als 240 Seiten eine deutliche Informa-

tionsmasse dar, bei der man sich die Frage stellen kann: Wer liest das bloss? Die Wenigsten lesen alles, aber viele lesen gezielt einzelne Abschnitte oder Kapitel – ein Grund übrigens, weshalb wir mit einer handlichen Registratur arbeiten. Wir stehen mit dem Geschäftsbericht im Spannungsfeld unterschiedlicher Adressaten. Einen primären Empfänger gibt es für uns also nicht. Durch den regelmässigen Austausch etwa mit Analysten und Investoren, Journalisten, Geschäftspartnern sowie den Communities und nicht zuletzt den Mitarbeitern weltweit haben wir einen guten Überblick über das Informationsbedürfnis unserer Zielgruppen. Mit diesem Wissen gilt es dann, die einzelnen Kapitel, wie den Imageteil oder den Geschäftsverlauf, auf den individuellen Leser zuzuschneiden.

## Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrem transparenten Kommunikationsansatz konkret gemacht? Welche Empfehlungen können Sie anderen Unternehmen geben, die vor allem auf den Gesetzgeber zielen – Stichwort Nutzen des Reportings?

Wir sind unserer Linie treu geblieben und haben eine konsequente Fortsetzung und Verbesserung unseres vorhandenen Kommunikationsansatzes verfolgt. Wie das jüngste Geschäftsberichte-Ranking in der Schweiz zeigt, liegen wir dabei nicht ganz falsch.

Wer auf Vorgaben wartet, um diese dann umzusetzen, der vergibt sich möglicherweise eine Chance – nämlich die Möglichkeit sich selbst frühzeitig zu hinterfragen und aus eigener Überzeugung etwas zu ändern. Nur die vorgeschriebenen Übungen wollen wir nicht absolvieren, sondern von der Pflicht zur Kür kommen.

Der Holcim-Geschäftsbericht 2014 wurde am diesjährigen Schweizer Geschäftsberichte-Rating mit dem ersten Platz in der Gesamtwertung ausgezeichnet.



**PETER STOPFER**  
ist seit 2013 Head Media Relations & Reporting bei LafargeHolcim Ltd. Zuvor war er bei Holcim Ltd in der externen Kommunikation tätig. Er hat enorme Erfahrung in der Finanzkommunikation, unter anderem durch seine Tätigkeit bei awp Finanznachrichten sowie bei Dow Jones Newswires als langjähriger Redaktor.



Öffentliche Veranstaltung  
«TRANSPARENZ ALS UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG – ODER ALS ERGEBNIS VON (NOTWENDIGER) REGULATION?»

Datum: 22. Oktober 2015, ab 17 Uhr; Ort: EY, Maagplatz 1, Zürich

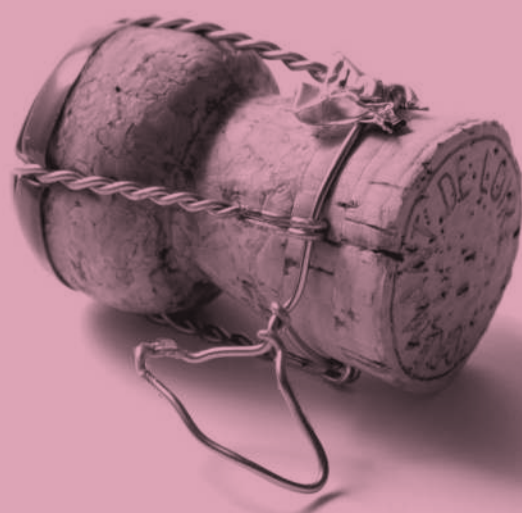
Podiumsdiskussion mit

- Peter Burkhalter, Head Accounting Swisscom
- Dr. Peter R. Doerr, Secretary of the Board of Directors, LafargeHolcim Ltd
- Prof. Dr. Peter Leibfried, KPMG-Professor für Audit und Accounting, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing, Universität St. Gallen
- Sven Bucher, Head of Research, Zürcher Kantonalbank
- Alessandro Miolo, Assurance Leader Switzerland EY
- Dr. Petra Nix, Inhaberin und Geschäftsführende Partnerin PETRANIX

Jetzt anmelden: [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com)  
Mehr Informationen: [www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)

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](http://www.eqs.com)

# <ns.wow>

## Die Revolution im Online-Publishing

Verwirklichen Sie Ihre kühnste Vorstellung von der effizienten und effektiven Umsetzung Ihres Storytelling. Nach dem Prinzip «online first» – hochwertige Printausgabe inklusive. Wir haben die Lösung.

[www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch) | +41 44 446 82 82 | [info@nsgroup.ch](mailto:info@nsgroup.ch)



Der etablierte Anlass zählt jährlich rund 250 Teilnehmer aus den Bereichen Corporate Finance, Corporate Communications und Investor Relations



Dr. Pierin Vincenz, CEO der Raiffeisen Gruppe, im Talk mit Martin Spieler zum Thema Reporting als Führungsinstrument



Bob Eccles' Keynote, an die sich die Unternehmen heute als «Eccles Challenge» zurückerinnern

## 6. Geschäftsberichte-Symposium unter dem Thema «Reporting – Leadership Matters»

Ein Rückblick – zusammengefasst von GIRAS



Susanne Marell (CEO, Edelman Deutschland) und Stephan Feldhaus (CCO, Roche) sprechen über Vertrauen und Reputation



Was denken Investoren über Integrated Reporting? Edoardo Gai, Ingo Speich und Prof. Christian Strenger im Gespräch

Die globalisierte Weltwirtschaft hat die Anforderungen an das Reporting verändert und zugleich die Forderungen nach einer integrierten und ganzheitlichen Führungsperspektive verstärkt. Reporting wird zusehends zum Führungsinstrument. Unter dem Thema «Reporting – Leadership Matters» fand am 11. Juni 2015 das 6. Geschäftsberichte-Symposium in Rüschlikon / ZH statt.

Prof. Dr. Robert G. Eccles von der Harvard University stellt fest: Schweizer Unternehmen sind im Bereich Reporting grundsätzlich sehr stark. Eccles präsentierte in seinem Vortrag zahlreiche spannende Fakten zum Thema Integrated Reporting. So beispielsweise den Punkt der Wesentlichkeit, der im Integrated Reporting für verschiedene Stakeholder-Gruppen zu definieren ist und ein zentrales Element bildet. Nicht fündig wurde er allerdings auf der Suche nach einem Schweizer Unternehmen, das für den Geschäftsbericht 2015

die Vorreiterrolle einnehmen möchte. Möglicherweise waren auch einfach nicht die wesentlichen Entscheidungsträger – die Verwaltungsräte – bei der Veranstaltung anwesend.

Auch Dr. Pierin Vincenz, CEO der Raiffeisen Gruppe, hat klare Erwartungen an die künftige Berichterstattung. 1000-seitige Geschäftsberichte gilt es zum Beispiel zu unterbinden. Geschäftsberichte sollten weniger umfangreich sein, auf relevante Fakten fokussieren und verdichtete Informationen präsentieren. Zudem sieht Vincenz die Auseinandersetzung des Verwaltungsrats mit dem Geschäftsbericht als wichtigen Punkt, der nach wie vor zu wenig praktiziert wird.

### Die 4 Top-Learnings des Symposiums sind:

- Environmental Social Governance (ESG-)Informationen: Sie gewinnen auch in der Unternehmensfinanzanalyse an Bedeutung. Eine Wesentlichkeitsmatrix ist ein guter Ausgangspunkt für den Dialog zwischen den Analysten und den Unternehmen.
- Finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung: Mithilfe von drei Phasen kann sich diese Berichterstattung zu einem integrierten Bericht entwickeln. In der ersten Phase findet ein Assessment der Unternehmenslage statt, in der zweiten Phase eine Definition der Wertschöpfung des Unternehmens und in der dritten Phase das integrierte Management von Strategie, Business Modell, Risiken und Gefahren.
- Aktiver Reputations- und Vertrauensaufbau: Es gilt zu beachten, dass Strategie und Governance nur von innen kommen können und dass Brand- und Reputationsmanagement zum Unternehmen passen müssen. Es gibt keinen «One-size-fits-all-Ansatz».
- Kreative und individuelle Bildsprache: Es ist äusserst wichtig, die Funktion von Bildern in der Kommunikation zu beachten. Bilder sollen schnell zu erfassen sein, Aufmerksamkeit erregen und dabei auch Qualitätsstandards wie Vielfalt oder Relevanz erfüllen.

Das 6. Geschäftsberichte-Symposium war ein gelungener Anlass und gab den rund 250 Teilnehmern wertvolle Anregungen für ihren nächsten Geschäftsbericht mit auf den Weg.



[www.geschäftsberichte-symposium.ch](http://www.geschäftsberichte-symposium.ch)

**GIRAS**

Die ausführliche Zusammenfassung finden Sie zum Download unter:  
[www.giras.ch/category/in-eigener-sache](http://www.giras.ch/category/in-eigener-sache)

# Schöner lesen

Ein professionelles Schriftbild in Drucksachen und am Bildschirm erhöht sowohl die Produktivität der Leserinnen und Leser von Geschäftsberichten als auch die Chance, dass Botschaften gehört und verstanden werden. Grund genug, um über herrschende Irrtümer in der Typografiedebatte aufzuklären.

Von Tina Braun und Werner Rudolf

**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 Expertennetzwerk 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**

Aktueller Info-Trailer:



[www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)  
[www.gb-symposium.ch](http://www.gb-symposium.ch)  
[www.reporting-times.com](http://www.reporting-times.com)



**Mehrwert durch Knowledge  
und Netzwerk.**

**D**ass einer versteht, was der andere meint, ist unwahrscheinlich, schrieb 1981 der Soziologe und Kommunikationstheoretiker Niklas Luhmann. Missverständnisse in der Kommunikation können nicht verhindert, nur minimiert werden. In der geschriebenen Sprache trägt gute Typografie dazu bei. Dafür gibt es gelernte, studierte und praxiserprobte Designer. Wenn sich diese bei der Gestaltung von Geschäftsberichten nicht immer durchsetzen, liegt es möglicherweise an mangelnder Aufklärung in den Reihen ihrer Auftraggeber.

## IRRTUM

### 1

**Geschäftsberichte werden an einem Stück von vorne bis hinten gelesen.** Ausser dem Korrektor liest wahrscheinlich keiner den Geschäftsbericht so. Jeder Leser hat sein spezifisches Informationsbedürfnis. Die einen suchen systematisch, die anderen gehen heuristisch vor. Am Bildschirm wird sogar noch rascher selektiert als auf Papier. Die Gewohnheit, Schlüsselwörter «abzuschöpfen» (Skimming), beeinträchtigt mitunter die Fähigkeit, vertieft zu lesen, wird die amerikanische Neurowissenschaftlerin Maryanne Wolf in der «Washington Post» (2014) zitiert. Texte werden daher vermehrt auch auf Papier «geskimmt».

Gute Gestaltung von Geschäftsberichten trägt der selektiven Informationsaufnahme Rechnung mit einer systematischen Leseführung über Registrierung, Seitentitel, Headlines, Einschübe, Zwischenüberschriften und Randnotizen, so dass der Schnellleser ebenso abgeholt wird wie der gründliche Leser.

## IRRTUM

### 2

**Serifenlose Schriften sind besser lesbar als Schriften mit Serife.** — Abb. 1  
Groteskschriften (serifenlos) hatten ihren Durchbruch vor gut hundert Jahren mit der Bauhaus-Bewegung. Einer der vehementesten Verfechter der «neuen Typografie» neben Max Bill war der Plakatgestalter Jan Tschichold (1902–1974), der später zugab, für das Buch sei die «neue Typografie» völlig ungeeignet. Tschichold blieb ungehört.

Tatsache ist, dass für eine gute Lesbarkeit das richtige Verhältnis von Schriftgrösse, Schriftrhythmus, Zeilenabstand und Zeilenbreite wichtiger ist als die Schriftwahl. Nur dürfen nicht zu viele Schriftarten und Schriftgrössen zusammen verwendet werden. Wenn eine Schrift jedoch über unterschiedliche Auszeichnungsmöglichkeiten (Schnitte) verfügt, kann deren Kombination durchaus vorteilhaft sein. Zielführend ist auch die Verwendung von kontrastierenden Schriftarten, um den Leser durch den Geschäftsbericht zu leiten. Dabei darf die Hausschrift, meist eine Grotesk, ungeniert mit einer passenden Antiqua (Serifenschrift) kombiniert werden, wie es Corporate-Design-Richtlinien manchmal sogar explizit vorsehen.



## IRRTUM

## 3

**Typografie spielt auf digitalen Displays eine untergeordnete Rolle.**

Mit leistungsfähigen Grafikspeichern und neuen Anzeigetechniken wie dem elektronisch simulierten Papier bei einigen E-Readern und dank moderner Webbrowser ist die Schriftvielfalt auch bei der Webtypografie gestiegen. Serifenschriften optimiert für den Bildschirm haben Websites in den letzten Jahren individueller aussehen lassen.

Makrotypografisch – also die Prinzipien der inhaltlichen Gliederung betreffend – bleiben Websites eine Herausforderung. Das A und O im Onlinereport sind die Benutzerführung und die Interaktionsmöglichkeiten. Dabei ist das Webdesign seit der Verbreitung von mobilen Endgeräten wie Smartphone und Tabletcomputer einem starken Wandel unterworfen. Ansätze von dominantem Design, wie zum Beispiel der Burger Button (drei waagrecht übereinanderliegende Striche) als Zugang zum Hauptmenü, sind selten. Ein relativ junges Phänomen ist, dass das Klicken aus der Mode gerät. Facebook gibt mit dem Feature «Instant Articles» eine Antwort auf diesen Trend. Das weist darauf hin, dass sich das Reporting möglicherweise weg von der eigenen Corporate Website hin zu anderen Plattformen bewegen wird. Womit das Problem der Makrotypografie ebenfalls ausgelagert wird.



1 Grotesk (ohne Serifen) und Antiqua (mit Serifen): Die Helvetica wurde 1956 vom Schweizer Max Miedinger entworfen, die Times in der ursprünglichen Fassung 1931 von den Briten Stanley Morison und Victor Lardent.

## IRRTUM

## 4

**Ungenutzte Flächen sind überflüssig.**

Um Akzente setzen zu können, ist Leerraum eine Bedingung. Leerraum ist Spielraum, dank dem zum Beispiel ein besonderes Kapitel oder eine wichtige Kennzahl Wirkung entfalten können. Randspalten sind ein probates Mittel, um Schnelllesern Futter zu liefern oder die systematische Suche nach Informationen zu erleichtern. Ein Wechsel der Nutzfläche, zum Beispiel von einem zweiseitigen Satzspiegel im Lagebericht zu einem einspaltigen im Finanzteil, ist erlaubt und bietet daneben produktionstechnische Vorteile. Dabei ist zu beachten, dass die Zeilenlänge pro Spalte nicht so lang werden darf, dass der Lesefluss unterbrochen wird.

## IRRTUM

## 5

**Bilder vermitteln Emotionen.**

Bedeutung erzeugt Emotion, nicht üppige Fotografie, widerspricht die Hollywoodgrösse Robert McKee in seinem Standardwerk für Drehbuchautoren. Das Herz des Publikums bewegen Werteververschiebungen, die Aufladung und die Entladung eines Dialogs oder einer Handlung mit positiven zu negativen Werten machen die Erzählkunst aus. Deshalb ist spannungsvolle Typografie (mit ebensolchem Inhalt) häufig die bessere Wahl als nichtsagende Archivbilder.

## IRRTUM

## 6

**Formgebung ist Nebensache.**

Unternehmensbewertungen sind nicht frei von subjektiver Wahrnehmung. Typografische Gestaltung macht einen Text gut lesbar und vermittelt darüber hinaus – sozusagen zwischen den Zeilen – Qualität. Struktur, Raster, Schriftarten, Überschriften, Abbildungen usw. sind «die Syntax der Gestaltung», wie es Otl Aicher, einer der prägenden Grafikdesigner im deutschsprachigen Raum, nannte. Das ist die eigentliche gestalterische Herausforderung: mit einer guten typografischen Komposition den Blick des Lesers auf das Wesentliche zu lenken. Das allerdings bedingt die Auseinandersetzung des Designers mit dem Inhalt, mit den Lesern und am besten auch mit dem Autor.



TINA BRAUN studierte Visuelle Kommunikation an der Hochschule für Gestaltung in Schwäbisch Gmünd und an der Hochschule der Künste Bern, wo sie ihr Studium als Designerin FH abschloss. Ihre Masterthesis schrieb sie an der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Basel. Tina Braun arbeitet als Designerin bei Eclat.



WERNER RUDOLF arbeitet seit 1990 auf dem Gebiet Corporate Publishing. Er hält einen M.A. der HSG und diplomierte in Corporate Design Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Werner Rudolf ist Berater bei Eclat.

Eclat, Markenberatung und Design, ist die Agentur des Center for Corporate Reporting.

ANZEIGE

**SDL**  
Language Solutions

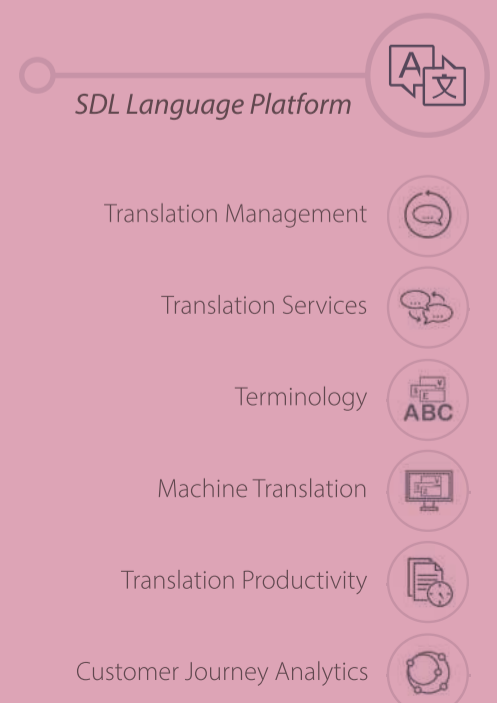
**Zertifizierte Übersetzungen aus einer Hand**

79 der globalen Top 100 Marken vertrauen auf SDL, wenn es um die Bearbeitung von Dokumenten verschiedener Vertraulichkeitsstufen geht.

SDL überzeugt durch Qualität und Datensicherheit!

- über 1.000 festangestellte Fachübersetzer
- die einzige nach ISO 27001-zertifizierte Übersetzungsplattform
- Kosten- und Zeiteinsparungen um bis zu 50%

Vertrauen auch Sie auf SDL! Mit mehr als 2.700 Mitarbeitern an 70 Standorten in 38 Ländern bedienen wir Kunden und Partner weltweit.



# Mit Eye-Tracking zum wahrnehmungsoptimierten Bericht



**FH-PROF. DR. CHRISTOPH EISL** ist Professor für Controlling und Koordinator des Masterstudiums Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) an der Fakultät für Management der FH Oberösterreich in Steyr. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Controlling, Performance Measurement, Reporting Design und multimediale Finanzdidaktik. Er ist Autor und Mitherausgeber zahlreicher Fachpublikationen, Berater und Managementtrainer.

**Erfahrung und grafisches Gespür reichen in der Regel nicht aus, um Berichte wirklich perfekt zu gestalten. Scheinbar allgemein gültige «Standards» ebenso wenig. Wer seine Managementreports und Information Dashboards auf messbarer Basis optimieren will, stellt sie auf den Eye-Tracking-Prüfstand.**

Von Christoph Eisl

Die Marketingexperten und Webdesigner machen es schon lange erfolgreich vor. Sie nutzen Blickaufzeichnungsgeräte (Eye Tracker), um Werbebotschaften auf Plakaten ins rechte Licht zu rücken oder die Usability von Homepages zu verbessern. Das Gleiche funktioniert auch im Bereich Reporting Design, egal, ob es um die Gestaltung einzelner Berichtselemente (z. B. Infografiken oder Tabellen), Information Dashboards oder ganzer Reports geht. Eye Tracking macht die visuelle Wahrnehmung der Berichtleser transparent und damit die Qualität der Informationsvisualisierung objektiv messbar.

## Rasch lesbar und verständlich?

Diesem Anspruch wird das Managementreporting in vielen Unternehmen nicht wirklich gerecht. Die Palette schlechter Beispiele reicht von einzelnen nichtssagenden oder verzerrten Infografiken bis hin zu schwer verständlichen

und teils völlig überladenen Dashboards. Mit Hilfe von Scanpath-Analysen und Focusmaps werden Schwächen im Reporting Design aufgedeckt und Verbesserungspotenziale sichtbar. Das Ringdiagramm aus einem publizierten Geschäftsbericht – Abb. 2-4 sollte den Mitarbeiterstand des Konzerns in den verschiedenen Regionen veranschaulichen. Die Eye-Tracking-Analyse macht jedoch deutlich, dass die Berichtleser lediglich die Legende mit den Zahlenwerten lesen, das Diagramm aber in keiner Weise beachten.

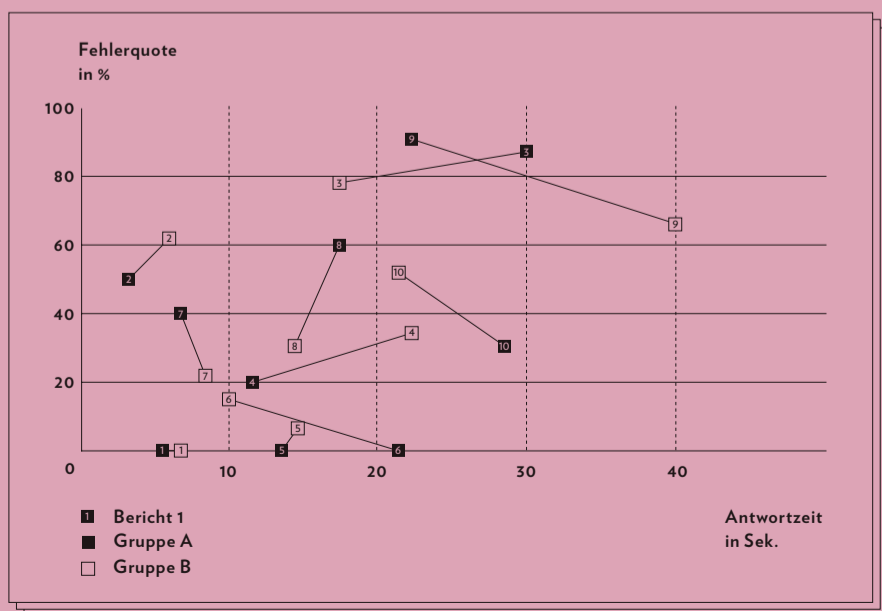
## GWORD als Basis

Das Thema der optimalen Visualisierung von Unternehmensdaten zur bestmöglichen Unterstützung der Entscheidungsfindung ist seit langem Gegenstand der Diskussion in Wissenschaft und Praxis. Die übergeordneten Grundsätze eines wahrnehmungsoptimierten Reporting Design (GWORD) sind dabei weitestgehend unstrittig: Reports sollen möglichst einfach, klar und standardisiert sein. Unterschiedliche Empfehlungen gibt es allerdings schon bei der Frage nach der optimalen Auswahl von Diagrammen und Tabellen für bestimmte Sachverhalte, aber auch hinsichtlich der optimalen Ausgestaltung im Detail.

Im Forschungsprojekt Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) der Fachhochschule in Steyr wurden in den letzten Jahren mehrere tausend Eye-Tracking-Experimente durchgeführt. Die daraus abgeleiteten Empfehlungen für ein wahrnehmungsoptimiertes Reporting Design wurden mittlerweile auf international beachteten Forschungskonferenzen vorgestellt und auf einer eigenen Homepage ([www.top-reports.com](http://www.top-reports.com)) veröffentlicht. Sie bilden eine verlässliche Basis für die unternehmensspezifische Ausgestaltung von Unternehmensberichten und Information Dashboards.

## Kein «one size fits all»

Die bisher durchgeführten Eye-Tracking-Studien belegen, dass das Informationsverhalten und die visuelle Wahrnehmung sehr individuell sind – beeinflusst primär von Faktoren wie der Komplexität



1 Vergleich von Fehlerquoten und Antwortzeiten von Berichten nach Empfängergruppen aus einem Praxisprojekt

der Aufgabenstellung und den kognitiven Fähigkeiten, dem Erfahrungsschatz sowie dem kulturellen Hintergrund der Berichtleser. Abbildung 1 zeigt am Beispiel einer Analyse von zehn Original-Berichtsblättern eines Unternehmens deutliche Unterschiede in Bezug auf Fehlerquoten (bei der Beantwortung von mit dem Berichtsersteller abgestimmten Fragen) und Antwortzeiten zwischen zwei getesteten Empfängergruppen.

Dem folgend darf die erfolgreiche Etablierung eines bis in die Details vereinheitlichten, für alle Unternehmen und Führungskräfte gleichermaßen optimalen weltweiten Standards für das Reporting Design durchaus bezweifelt werden.

Beachtenswert sind in diesem Beispiel auch die enorm hohen Fehlerquoten bei einzelnen Berichten (insbesondere Berichte Nr. 3 und Nr. 9). — Abb. 1 Die hier zum Ausdruck kommenden Wahrnehmungsverzerrungen können in der Praxis zu veritablen «Folgeschäden» führen.

### Auf dem Eye-Tracking-Prüfstand

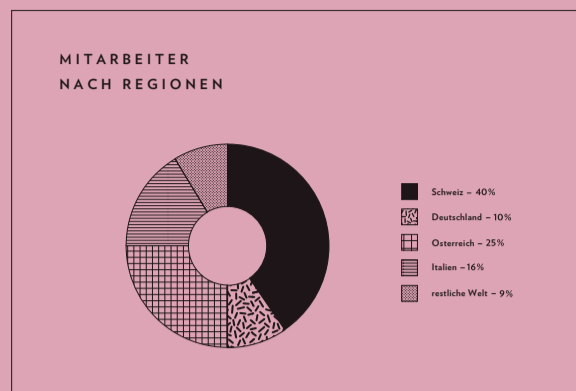
Die optimale Gestaltung von Managementreports und Information Dashboards bewegt sich in einem Spannungsbogen zwischen Standardisierung und Individualisierung. Dabei bietet es sich an,

- ausgehend von wissenschaftlich fundierten Gestaltungsempfehlungen
- auf Basis des unternehmensspezifischen Informationsbedarfs
- für die ausgewählten Empfängergruppe(n)
- abgestimmt auf die vorgesehenen Ausgabemedien (Computerbildschirm, Notebook, Tablet, Smartphone)
- unter Berücksichtigung der (software)technischen Möglichkeiten und Restriktionen

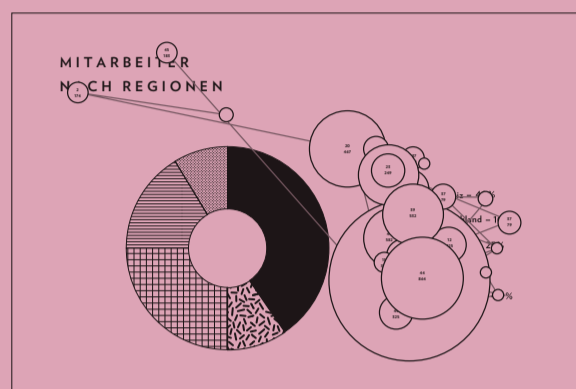
eine für das jeweilige Unternehmen optimale Lösung zu suchen.

Erfahrung, grafisches Gespür und Know-how im effizienten Umgang mit der verwendeten Softwarelösung sind dabei essenziell. Eye-Tracking-Tests mit Probanden aus dem Unternehmen objektivieren die Auswahl der besten Lösung, ersparen den Berichtserstellern aufwendige Trial-and-Error-Versuche, fördern das Commitment aller Projektbeteiligten und tragen schlussendlich auch zur besseren Entscheidungsfindung bei.

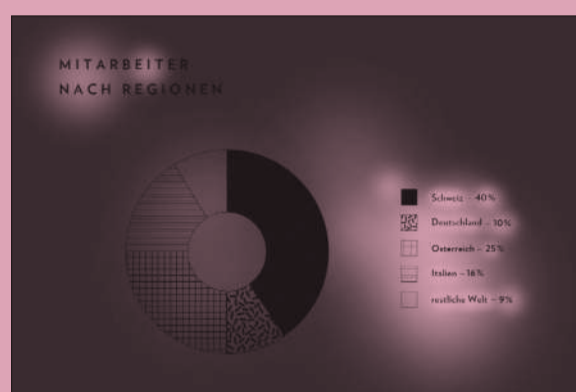
#### Was Scanpaths und Focusmaps verraten



**2 TESTOBJEKT**  
Original-Ringdiagramm aus einem Geschäftsbericht eines börsennotierten Unternehmens mit Zahlenwerten in der Legende.



**3 SCANPATH**  
Zeigt jeden einzelnen Blick eines Berichtlesers, wobei die Grösse des Kreises die Blickdauer widerspiegelt und die Blicke im Verlauf durchnummeriert werden.



**4 FOCUSMAP**  
Helle Bereiche in der Focusmap werden von den Berichtslern intensiv betrachtet, dunkle Bereiche werden kaum oder gar nicht wahrgenommen.

ANZEIGE

## Intensiv-Seminar Investor Relations Assistenz – Fit for the Job

Was sind die Rahmenbedingungen und Treiber der Investor Relations und des Kapitalmarkts?  
Welche Tipps & Tricks für den Alltag können IR-Manager geben? Lernen Sie die Sprache der Investor Relations-Manager und steigern Sie Ihre Kompetenz als Assistentin oder Assistent.

**4. bis 6. November 2015**

Veranstaltungsort: Basel, Schweiz

Veranstalter: DIRK, C.I.R.A., IR Club Schweiz

Anmeldung unter: [info@dirk.de](mailto:info@dirk.de)

Mehr Informationen:

[www.irclub.ch](http://www.irclub.ch), [www.dirk.de](http://www.dirk.de), [www.cira.at](http://www.cira.at)

Schweizerische Investor Relations Vereinigung  
Société Suisse des Informateurs Financiers  
Società Svizzera di Relazioni con gli Investitori  
Swiss Society of Investor Relations

**IR club**

**DIRK**  
Deutscher  
Investor Relations  
Verband

**C.I.R.A**  
CERCLE INVESTOR RELATIONS AUSTRIA

# Neue EU-Vorgaben für alternative Profitkennzahlen

Die Leitlinien der Europäischen Wertpapieraufsicht (ESMA) gelten zwar erst für Berichte nach dem 3.7.2016, könnten aber bereits beim nächsten Geschäftsbericht umgesetzt werden.

Von Holger Lehnen

Die ESMA hat kürzlich Leitlinien (ESMA/2015/1057) zur Berichterstattung über alternative Profitkennzahlen (Alternative Performance Measures / APM) erlassen. Obwohl sie erst für Berichte gelten, die nach dem 3.7.2016 veröffentlicht werden, ist zu prüfen, ob nicht bereits der nächste Geschäftsbericht zur Umsetzung der ESMA-Leitlinien genutzt werden sollte, da unterjährige Anpassungen problematisch sein können.

APM sind beispielsweise EBIT und EBITDA, also Kennziffern, mit denen die Entwicklung eines Unternehmens ausgedrückt werden soll. Sie sind gängig und werden von weiten Teilen der Financial Community für eigene Analysen oder Investitionsentscheidungen genutzt. Vielen Lesern von Geschäftsberichten dürfte dabei unbekannt sein, dass EBIT und EBITDA auf keinen festgelegten Definitionen beruhen. Einen eigenen IFRS für diese Kennzahlen gibt es nicht. Die Unternehmen können die Herleitung daher für sich selbst festlegen. Das ausgewiesene EBIT verschiedener Unternehmen kann sich daher schon in seiner Berechnung unterscheiden.

## Einem falschen Bild vorbeugen

Verschiedene Regelsetzer wie IOSCO, IASB, SEC und auch ESMA sehen in dieser Flexibilität die Gefahr, dass Unternehmen diese Kennzahlen nutzen könnten, um ein falsches Bild ihrer Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage zu zeichnen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, hat die ESMA Ende Juni 2015 die sogenannten «Guidelines on Alternative Performance Measures» veröffentlicht. Sie sollen für Transparenz bei den APM sorgen, damit Investoren und Analysten leicht nachvollziehen können, wie die Unternehmen die jeweiligen APM ermittelt haben. Deshalb legen die Leitlinien unter anderem Folgendes fest:

1. APM müssen als solche ausgewiesen werden.
2. Sie sollen keine irreführenden Bezeichnungen haben.
3. Für jede APM soll erläutert werden, wie sie definiert wird, warum diese APM nützliche Information zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage beinhaltet und für welche Zwecke sie genutzt wird.
4. Um dem Investor die Beurteilung zu erleichtern, soll es eine Überleitungsrechnung auf die inhaltlich am nächsten liegende IFRS-Zahl geben.
5. Darüber hinaus sollen APM nicht isoliert, sondern mit Werten aus den Vorberichtsperioden dargestellt werden.
6. Wenn eine Definition angepasst, eine APM nicht mehr kommuniziert oder durch eine andere ersetzt wird, ist dies zu begründen und es müssen entsprechende Vergleichszahlen für die Vorberichtsperioden angeboten werden.



**HOLGER LEHNEN**  
Rechtsanwalt Holger Lehnen ist seit Anfang 2014 beim DAI (Deutsches Aktieninstitut) als Referent für Kapitalmarktrecht tätig. Er befasst sich dabei vorwiegend mit neuen regulatorischen Anforderungen für deutsche börsennotierte Unternehmen.

7. Darüber hinaus verlangt ESMA, dass APM nicht prominenter dargestellt werden als die ihnen am nächsten liegende IFRS-Zahl. Was das genau bedeutet, ist noch unklar. In Deutschland könnte das zu Problemen führen, da der Geschäftsverlauf im Lagebericht anhand der wesentlichen finanziellen Kennzahlen (KPI) dargestellt werden soll. Diese KPI sind oftmals ausschliesslich APM. Wenn aber nun die IFRS-Vergleichszahl mitaufzunehmen ist, darf das nicht zu Irritationen beim Leser führen, der immer noch erkennen muss, was der KPI aus Sicht des Unternehmens ist.

## Anwendung nicht final geklärt

Der Anwendungsbereich der Leitlinien ist grundsätzlich auf Lageberichte, Ad-hoc-Mitteilungen und Prospekte begrenzt. Da der IASB im IAS 1 und im Rahmen seiner «Disclosure Initiative» bereits ähnliche Transparenzregelungen zum Umgang mit Non-IFRS-Zahlen geschaffen hat, sind Konzernabschlüsse vom Anwendungsbereich der Leitlinien ausdrücklich ausgenommen. Die Leitlinien gelten – im Gegensatz zum IOSCO-Vorschlag – also grundsätzlich nur für Informationen, die der Emittent veröffentlichen muss. Pressemitteilungen sind davon nicht erfasst. «Nichtfinanzielle» Zahlen wie etwa diejenigen, die wegen der neuen EU-Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung kommuniziert werden, unterliegen den Leitlinien übrigens nicht.

Allerdings ist zu beachten, dass APM im Prospektrecht auch noch anderweitig geregelt werden sollen. So legte die ESMA der EU-Kommission fast zeitgleich mit den Leitlinien auch ihre «draft Regulatory Technical Standards on prospectus related issues under the Omnibus II Directive» vor. Danach soll die EU-Kommission eine Verordnung erlassen, in der unter anderem geregelt wird, dass Unternehmen bei der mündlichen und schriftlichen Kommunikation, die sich auf ein öffentliches Angebot von Wertpapieren oder die Zulassung solcher zum Handel am regulierten Markt bezieht, nur solche APM verwenden dürfen, die auch im Prospekt enthalten sind. Eine solche Regelung würde sich unter anderem auf Roadshows und Investorengespräche auswirken. Unklar dabei ist, ob sich das nur auf die Art der APM, also beispielsweise generell auf den EBITDA, oder auf die konkrete Zahl bezieht. Im letzteren Fall müsste die Frage des geeigneten Investors nach dem EBIT vor fünf Jahren leider unbeantwortet bleiben. Das Deutsche Aktieninstitut wird das Thema in Abstimmung mit seinen Mitgliedern weiter kritisch begleiten.

ANZEIGE



MARTIN ET KARZINSKI

## Corporate Reporting: Impact Matters

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 und damit der Mehrwert Ihres Geschäftsberichts.

Profitieren Sie von unserer effektiven Methode. Nehmen Sie mit mir persönlich Kontakt auf.

Daniel Zehntner + 41 44 533 26 01, daniel.zehntner@metk.ch

# Über Reputationsrisiken berichten

Die Aufarbeitung der Folgen von Reputationsrisiken hat noch keine Tradition. Das zeigt ein Blick in die Risikoberichte von Grossunternehmen.

Von Manfred Piwinger

Wie kein zweites Institut hat die Schweizer Grossbank UBS die Folgen einer Reputationsbeschädigung gespürt: «Reputationsschäden waren ein wesentlicher Grund dafür, dass unser Vermögensverwaltungsgeschäft Kunden und Kundenvermögen verloren hat, und trugen auch dazu bei, dass wir 2008 und 2009 Mitarbeiter verloren haben und Neueinstellungen schwierig waren», hiess es im Geschäftsbericht 2013 (65). Daraus lässt sich schliessen, dass Reputation ein das gesamte Geschäftsmodell überdeckender Vermögenswert ist, der Handlungsoptionen ermöglicht, aber auch einschränkt.

## Reputation als hochgeschätzter Wert

Wie Wert und Wirkung von Reputation seitens der Unternehmen geschätzt oder eingeschätzt werden, zeigen exemplarisch die Charakterisierungen in den nebenstehenden Geschäftsberichte-Zitaten. Sie weisen gerade wegen ihrer Varianz und der funktionalen Breite auf die Wirkungsmacht von Reputation hin. Reputation ist ein in jeder Hinsicht «geschätzter» Wert. Denn bis heute gibt es keine zuverlässigen Berechnungen des finanziellen Werts von Reputation. In der Bilanz taucht ihr Wert bestenfalls versteckt im Goodwill oder in anderen Positionen auf. Ebenfalls wissen wir nicht, wie hoch die Aufwendungen sind, die jährlich zur Entwicklung und zum Bestandsschutz unternehmerischer Reputationsinvestitionen investiert werden. Aktuell existiert keine allgemein anerkannte Messmethodik für das Reputationsrisiko. Hier bietet sich für das Controlling ein interessantes neues Arbeitsfeld.

Eine ungefähre Vorstellung dessen, was Reputation wert sein kann, erfahren wir meist erst im Falle eines Reputationsschadens. Wobei zu beachten ist, dass Reputation sich nicht selbst beschädigen kann, sondern ein nachgelagertes Risiko darstellt. Ursächlich führen Verfehlungen jedweder Art zu einer Ansehensbeschädigung mit teilweise gravierenden Folgen für ein Unternehmen, wie zahlreiche Beispiele aus den letzten Jahren zeigen. Mit einhergehen kann der Verlust an System- und Regelvertrauen – eine für die Wirtschaft grundlegende Ressource. Mittlerweile haben Unternehmen mit der neuen Funktion Compliance weitreichende Vorkehrungen getroffen, um ihr Risiko besser bewirtschaften zu können – Reputationsrisiko inklusive. Mehrere Studien (EY 2009; The Economist Intelligence Unit 2005) zählen das Reputationsrisiko mithin zu den zehn grössten Unternehmensrisiken.

## Über Reputationsrisiken wird kaum berichtet

Umso verwunderlicher ist es, dass nur rund ein Drittel der DAX-30-Unternehmen das Reputationsrisiko als eine eigenständige Risikoart in ihren Jahresberichten 2014 anführt. Insbesondere bei Unternehmen des Finanz- und Versicherungswesens und Markenartiklern wie Adidas trifft das Reputationsrisiko den unternehmerischen Nerv. Sie sind mehr als typische Industrieunternehmen wie Siemens oder ThyssenKrupp von ihrem guten Ruf und dem Vertrauen ihrer Klientel abhängig. Unter den elf Unternehmen, die in ihrem Berichtswesen das Reputationsrisiko aufführen und teilweise ausführlich beschreiben, finden sich deswegen vor allem Banken, Versicherungen und Markenartikler. Einige weitere Unternehmen erwähnen das Reputationsrisiko mehr oder weniger beiläufig in anderen Zusammenhängen.

Unternehmen, die anders als Allianz, MunichRe, Henkel, Daimler, UBS und die Lufthansa das Reputationsrisiko in ihren Risikoberichten nicht berücksichtigen, berichten unvollständig und setzen sich der Gefahr einer



MANFRED PIWINGER

Dipl.-Ing., ist seit 1998 Publizist und Unternehmensberater in Wuppertal. Zuvor war er langjährig in verschiedenen Industrieunternehmen tätig, zuletzt 20 Jahre als Kommunikationschef bei Vorwerk & Co. Für seine Praxisarbeiten und Verdienste um die Kommunikationsbranche wurde er mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem Deutschen PR-Preis und dem Bundesverdienstkreuz. Er war viele Jahre Lehrbeauftragter für Finanz- und Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Piwinger hat umfangreich publiziert.

«  
Reputation manifestiert das Ansehen eines Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft.»

»  
Für den Volkswagen-Konzern ist die «hohe Reputation, die das Unternehmen in der Geschäftswelt und in der Gesellschaft genießt, ein wertvolles Gut» – was für VW in der aktuellen Situation zur Gewissheit wird.

«  
Reputation beeinflusst das Rating eines Unternehmens, seine Stellung und seine Bewertung.»

»  
«Die Bewertung unserer Aktie am Kapitalmarkt ist ein sensibler Seismograf, der aufzeigt, wie unsere Eigentümer die Deutsche Bank im Vergleich zu anderen Finanzanlagen einordnen.»

«  
Reputation spiegelt sich im guten Namen wider.»

»  
So anzutreffen bei Roche, wo es heisst: «Das Wissen unserer Kunden, dass sie unter dem Namen von Roche hervorragende Produkte erhalten, ist ein wichtiges Kapital des Unternehmens.»

Verletzung des Rechnungslegungsstandards DRS 20 aus. Demnach sind alle Risiken berichtspflichtig, «die die Entscheidung der Adressaten des Konzernlageberichts beeinflussen können». Versicherungsunternehmen haben nach den aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk BA) das Reputationsrisiko als eigenständige Risikoart zu beachten. Banken sind dazu (noch) nicht verpflichtet, jedoch findet das Reputationsrisiko Erwähnung im Rahmen der allgemeinen Anforderungen an die Steuerung von Liquiditätsrisiken (BTR 3.1 Nr.2).

## Reputation als Werttreiber und Wertvernichter

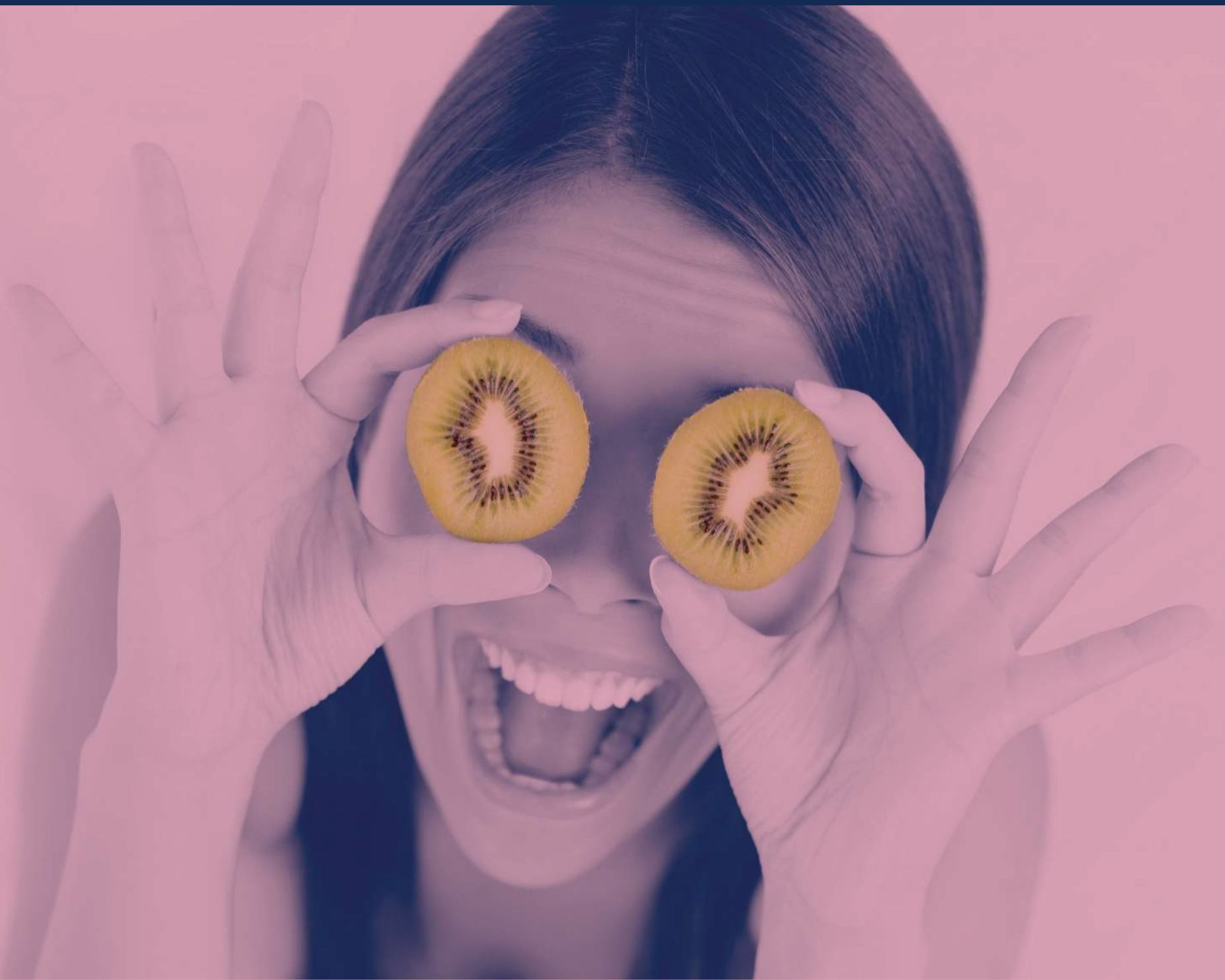
Von den berichtenden deutschen und europäischen Traditionsunternehmen werden die Folgen einer Reputationsbeschädigung zum Teil drastisch dargestellt – quasi wie ein Spiegelbild der Wertschätzung von Reputation: Allianz (2014: 149) definiert ein mögliches Reputationsrisiko als «das Risiko eines unerwarteten Rückgangs des Kurses der Allianz SE Aktie, des Wertes des aktuellen Versicherungsbestandes oder des Wertes des künftigen Geschäftsvolumens, die auf einen Ansehensverlust der Allianz zurückzuführen» sind. Siemens befürchtet, dass die Verwicklung in anhängige und potenzielle Korruptions- oder Kartellverfahren seiner Reputation schaden und nachteilige Auswirkungen auf die Möglichkeit haben könnte, «uns weltweit um Geschäfte mit Kunden sowohl des öffentlichen als auch des privaten Sektors zu bewerben» (2014: 244).

Die in dieser Hinsicht arg gebeutelte Deutsche Bank geht davon aus, dass «die gravierenden Folgen einiger Themen aus den vergangenen Jahren die (...) Reputation im Jahr 2012 beeinträchtigten», sie zweifelsohne auch 2013 begleiten wird (2012: 6). Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt Adidas (2011: 149 f./2014: 164), nämlich, «dass eine deutliche Beeinträchtigung unseres Rufs sowie unseres Markenimages wesentliche finanzielle Auswirkungen auf den Konzern haben könnte».

Die «Gefahr eines Vertrauens- oder Ansehensverlusts» bei ihren Anspruchsgruppen sieht auch die Commerzbank, sollten negative Ereignisse im Rahmen der Geschäftstätigkeit bekannt werden (2014: 141). Und die UBS formuliert die Thematik so: «Unser Ruf ist für den Erfolg unserer strategischen Pläne von zentraler Bedeutung. Ein Reputationsschaden kann unser Geschäft und unsere Zukunftsaussichten massgeblich beeinträchtigen.» (2013: 65). Hier wie in einigen anderen Fällen wird also ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Reputation, dem wirtschaftlichen Schaden und einer Minderung des Unternehmenswerts hergestellt; was oft vernachlässigt wird, wenn das Thema Reputation wissenschaftlich behandelt wird.

## Best Practice UBS

Die Aufarbeitung der Folgen von Reputationsrisiken hat (noch) keine Tradition. Einzelne Unternehmen wie Siemens und UBS, die eben auch mit nachhaltigen Verlusten zu tun hatten, haben durch ihre Berichterstattung eine Vorbildfunktion gewonnen. Insbesondere UBS hat wie kein zweites Unternehmen reinen Tisch gemacht und berichtet in den letzten Jahren mit seltener Offenheit über ihre Verfehlungen und über die Schlussfolgerungen, die sie daraus gezogen hat. Etwas, was die Deutsche Bank, die mit ähnlichen Vorwürfen und Rechtsstreitigkeiten konfrontiert ist, nach wie vor vermissen lässt. Anders die UBS: Das Unternehmen veröffentlichte 2010 einen «Transparenzbericht an die Aktionäre», in dem die Krise der letzten Jahre eingehend aufgearbeitet wird. Der Bericht erläutert die Gründe für die Verluste, die UBS während der Finanzkrise und im Speziellen im Zusammenhang mit Positionen am US-Immobilienmarkt erlitt. Überdies zeigt der Bericht auf, welche weitreichenden und einschneidenden Veränderungen vorgenommen wurden. Der Bericht behandelt die Ereignisse der letzten Jahre sowohl aus juristischer als auch aus wirtschaftlicher und historischer Sicht. Mehr geht nicht.



# Jahresbericht: Sie sehen vor lauter Zahlen den Gewinn nicht mehr?

## Mit frischem Blick und ...

- Adlerauge** Wir schreiben, editieren und übersetzen nuanciert und klar. Ihre Geschäftsdaten sind jederzeit sicher.
- Weitsicht** Ihre Publikation wird routiniert geplant und auf Wunsch gleich in Ihrer gewohnten Softwareumgebung (MIS und DTP) erstellt.
- Argusauge** Wir behalten Ihre Termine, Vorgaben und Leser im Blickfeld.

**... sorgen wir für eine stimmige Darstellung Ihrer Ergebnisse.**

Rund die Hälfte aller SMI-Geschäftsberichte der Schweiz werden CLS anvertraut. Wann Ihrer?

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

CLS Communication AG  
Sägereistrasse 33, CH-8152 Glattbrugg-Zürich, Tel. +41 (0)44 206 68 68  
info-ch@cls-communication.com, www.cls-communication.com

# Prognoseberichterstattung – für Privatanleger eine entscheidende Informationsquelle

**D**ie Zielgenauigkeit von Prognosen ist für Privatanleger ein entscheidender Hinweis, wenn es um die Bewertung der Güte des Managements eines Unternehmens geht. Nach einer von der DSW durchgeführten Befragung aktienaffiner Anleger nennen über 60 Prozent der Befragten den Geschäftsbericht als wichtigste Informationsquelle. Neben der Gewinn- und Verlustrechnung steht der Lagebericht in der Gunst der Leser ganz weit oben. Hier finden sich auch die Prognoseberichte der Gesellschaften. Doch die sind leider nicht in allen Fällen sonderlich aussagekräftig.

## Aussagen ohne Wert

Besonders unerfreulich wird es, wenn Unternehmen bei der sogenannten «qualifiziert-komparativen» Prognose Zuflucht suchen. Hier reichen Angaben einer Veränderung im Vergleich zum Ist-Wert plus eine Beschreibung der «Qualität» dieser Veränderung. Ein Beispiel wäre etwa, dass seitens des Unternehmens für das kommende Jahr ein «leicht steigender» Umsatz erwartet wird. Bei der Frage, was genau eine «leichte Steigerung» sein könnte, müssen die Aktionäre auf ihre eigene Interpretationsfähigkeit zurückgreifen. Ohne tiefes Wissen über die Unternehmenshistorie und den Branchenkontext ist es kaum möglich, zu einer halbwegs verwertbaren Einschätzung zu kommen. Klar zu entnehmen ist einer solchen Aussage lediglich, dass Stagnation oder Rückgang offenbar nicht erwartet wird.

Insgesamt bietet der Deutsche Rechnungslegungsstandard Nr. 20 (DRS 20) gerade einmal vier Formulierungsvorschläge für solche qualifiziert-komparativen Prognosen: «geringfügig, leicht, erheblich, stark».

Wie weit wir von einer echten quantitativen Prognosekultur entfernt sind, zeigt die Tatsache, dass verglichen mit der Zeit vor Inkrafttreten des DRS 20 am 31.12.2012 die qualifiziert-komparative Prognose sogar einen Fortschritt darstellt. Bis dahin waren selbst rein vergleichende Angaben erlaubt. Eine Aussage wie «Wir erwarten einen steigenden Umsatz» reichte also aus – ohne jede Angabe zur Quantität der erwarteten Veränderung.

Immerhin hätte der Prognosehorizont damals noch mindestens zwei Jahre betragen müssen. Seit Einführung des DRS 20 reicht ein Jahr aus. Das heisst natürlich nicht, dass Unternehmen keine längerfristigen Prognosen mehr machen dür-

fen – die Bereitschaft, sich bei dem zu prognostizierenden Zeitraum weiter als nötig aus dem Fenster zu lehnen, ist allerdings bei den meisten Gesellschaften nicht sonderlich ausgeprägt.

Von Marc Tüngler

## Besser, noch lange nicht gut

Deutlich besser geeignet als komparative Aussagen – ob nun qualifiziert oder nicht – sind Intervallprognosen, bei denen die Unternehmen Bandbreiten für ihre Erwartungen angeben. Wenn diese nicht zu breit ausfallen, ist das aus unserer Sicht ein akzeptabler Kompromiss, der zum einen die Erwartungen der Kapitalmarktteilnehmer erfüllt und zum anderen dem Unternehmen einen gewissen Spielraum bei der Realisierung des formulierten Ziels bietet.

Am besten sind natürlich echte quantitative Prognosen, da nur diese wirklich mit den erreichten Ergebnissen verglichen werden können. Dabei verlangt niemand, dass die Konzerne das Ergebnis des nächsten Geschäftsjahres auf die zweite Kommastelle genau vorhersagen. Es geht vielmehr darum, Entwicklungen und Markttrends möglichst zielsicher zu prognostizieren und die daraus resultierenden Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu antizipieren. Das scheint keine unerfüllbare Anforderung an Manager, die den Markt kennen, in dem sie sich bewegen.

Immerhin hat die diesjährige Untersuchung der Prognoseberichte der DAX-Unternehmen, die die DSW nun schon zum vierten Mal gemeinsam mit der Beratungsgesellschaft Kirchhoff Consulting durchgeführt hat, gezeigt, dass die Qualität der Berichte Stück für Stück besser wird. Kein Unternehmen hat sich verschlechtert und immerhin vier konnten sich verbessern. Zehn Gesellschaften (nach acht im Vorjahr) schafften es in die Kategorie «Hohe Transparenz». Sieben AGs musste aber nach wie vor nur eine «niedrige Transparenz» bescheinigt werden. Das sind zwar drei weniger als im Vorjahr, ist aber immer noch eine erschreckend hohe Zahl.

## DAX 30 erfüllt Vorbildfunktion (noch) nicht

Da der Untersuchungsschwerpunkt auf der Frage lag, wie anlegerfreundlich und transparent die DAX-30-Gesellschaften die aktuellen Bilanzvorschriften umsetzen, sind freiwillige Langfristprognosen, die von einigen Unternehmen erstellt werden, nicht in die Bewertung eingegangen. Trotzdem soll nicht unerwähnt bleiben, dass 14 DAX-Unternehmen über die gesetzliche Mindestanforderung von einem Jahr hinaus Prognosen abgegeben haben. Acht davon wagten quantitative Ausblicke, die restlichen sechs belassen es bei qualitativen Prognosen. Im Vorjahr hatten noch 18 Unternehmen längerfristige Prognosen abgegeben. Eine positive Entwicklung sieht anders aus.

Mit Blick auf das Gesamtergebnis lautet das Fazit, dass es trotz des grundsätzlich positiven Trends nicht gerade für den Transparenzwillen der deutschen Aktiengesellschaften spricht, wenn von den 30 grössten AGs in Deutschland, die natürlich immer auch eine Vorbildfunktion für die kleineren Gesellschaften haben, gerade einmal ein Drittel die Kriterien für eine hohe Transparenz bei den Prognoseberichten erfüllt. Zudem bleibt die Aussagekraft der Prognoseberichte in vielen Fällen verbesserungsbedürftig. Hier sollten die Vorstände deutlich mehr Mut zu klaren und überprüfbareren Aussagen haben. Gleiches gilt für die freiwillige Veröffentlichung längerfristiger Prognosen. Auch hier geben die DAX-Unternehmen leider kein allzu gutes Bild ab.



**MARC TÜNGLER**  
Marc Tüngler ist Rechtsanwalt und Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. (DSW) seit 1999. Er ist Mitglied des Aufsichtsrats bei freenet AG und InnoTec TSS. Er ist zudem Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) und des Börsenrats der Börse Düsseldorf.

# SIEBEN ANTWORTEN VON



**STEFANIA MISTELI,**  
Leiterin Unternehmenskommunikation  
bei der Valora Gruppe

1 Der Geschäftsbericht richtet sich in erster Linie an unsere Aktionäre. Er ist von ebenso grosser Bedeutung für die Mitarbeitenden. Gleichzeitig wenden wir uns an unsere Geschäftspartner. Und nicht zuletzt ist der Geschäftsbericht für unsere Investoren, Analysten und für Medienschaffende eine wichtige Informationsquelle.

2 Die Ansprüche an die Transparenz sind gewachsen. Vermehrt wird über Nachhaltigkeit und soziales Engagement berichtet. Die vielfältigen Informationen sollen nicht nur harte Fakten vermitteln, sondern auch «Geschichten» transportieren. Die Berichterstattung unterstützt so die Zusammenarbeit mit Kunden und Geschäftspartnern.

3 Die Unternehmensstrategie ist die Basis. Die Berichterstattung beinhaltet einerseits den Grad der Zielerreichung im vergangenen Jahr, andererseits die Erwartungen an die Zukunft.

4 Die Transformation der Valora Gruppe zum kleinflächigen Retailspezialisten an Hochfrequenzlagen, die Bedeutung der starken Konsumentenmarken, die täglichen zahlreichen Kundenkontakte sowie die Fähigkeit, rasch und innovativ den sich verändernden Marktbedürfnissen mit attraktiven Lösungen zu begegnen – das sind unsere Hauptbotschaften.

5 Wir analysieren, ob die genannte Positionierung bei Berichten über Valora (Medienberichte, Reports von Investoren) oder im direkten Feedback mit Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Dabei ist der tägliche Kontakt über unsere Marken mit unseren über 900 000 Kunden alleine in der Schweiz ein äusserst feiner und unmittelbarer Pulsmesser.

6 Ja, speziell für unser «Valora Magazine», das wir insbesondere im HR-Marketing zur Gewinnung talentierter Mitarbeitenden einsetzen. Aber auch für unsere internen Medien, gedruckt und digital, sowie für Präsentationen werden Inhalte weiter verwendet.

7 Ein guter Geschäftsbericht vermittelt kurz, kompakt und umfassend relevante Informationen. Er hat genügend Tiefe und verweist auf zusätzliche Quellen. Ein guter Geschäftsbericht weckt über eine eigenständige Bildwelt positive Emotionen. Insgesamt stärkt und schärft er den Auftritt und schafft so Mehrwert für das Unternehmen.

1

**Welche Zielgruppen sprechen Sie mit Ihrem Geschäftsbericht primär an?**

2

**Wie haben sich die Anforderungen an das Reporting in den letzten Jahren verändert?**

3

**Es wird in der Berichterstattung mehr Relevanz gefordert. Wie bestimmen Sie Ihre zentralen Unternehmensthemen?**

4

**Welche Kernbotschaften soll Ihr Geschäftsbericht ganz konkret vermitteln?**

5

**Ermitteln Sie, ob Ihre Botschaften bei den Adressaten ankommen?**

6

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

7

**Was ist für Sie ein guter Geschäftsbericht?**



**ROGER BAILLOD,**  
CFO, Bucher Industries AG

1 Grundsätzlich möchten wir möglichst sämtliche Stakeholder begrüßen. Der Hauptfokus liegt aber auf unseren Investoren, Geschäftspartnern und Mitarbeitenden.

2 Der Trend ging vor allem in Richtung Transparenz und vermehrter Offenlegung. Gleichzeitig sind aber auch die Erwartungen an eine konsistente und offene Berichterstattung gestiegen.

3 Basiselemente der Kommunikation müssen die Strategie und die Ziele des Unternehmens sein. Die Ausarbeitung für den Geschäftsbericht erfolgt dann in enger Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat, der Leitung des Konzerns und den Divisionsleitungen.

4 Vertrauen in ein gut geführtes, solides Unternehmen, das dank seiner hervorragenden Marktstellungen und einer hohen Innovationskraft weiterhin profitables Wachstum generieren kann.

5 Ja, wir haben ein Monitoring von Analysten- und Medienberichten in diesem Bereich. Zusätzlich führen wir persönliche Gespräche mit Investoren, Finanzanalysten und Journalisten.

6 Nach Möglichkeit ja. Dies ist vor allem bei Investorenpräsentationen, auf unserer Homepage sowie in Präsentationen für unsere Mitarbeiter der Fall.

7 Ein Geschäftsbericht, der trotz der vorgeschriebenen Inhalte zum Blättern anregt und unsere Botschaften, d.h. die Strategie, die Ziele und die erreichten Werte gut verpackt übermittelt. Sollte er sogar noch etwas Freude beim Lesen machen oder unsere Mitarbeiter mit Stolz erfüllen, wäre das optimal.

## 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

REDAKTION  
Kristin Köhler, Rea Wagner, Werner Rudolf

ART DIRECTION UND DESIGN  
Eclat, Erlenbach ZH  
www.eclat.ch

PRODUKTION  
Neidhart + Schön AG  
www.nsgroup.ch

PAPIER  
RecyStar® Color, 65 g/m<sup>2</sup>, hellrosa  
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE  
3500 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





# Trendiges Reporting von der Migros

Seit Jahren sorgt der Geschäftsbericht der Migros, der grössten Schweizer Detailhändlerin, mit innovativen Schritten für Aufmerksamkeit – neuerdings mit dem integrierten Mobile-first-Ansatz. Wie Fachleute attestieren, übertrifft die Migros damit den Branchenstandard.

Von Walter Vaterlaus

Bereits seit 2009 veröffentlicht die Migros ihre Geschäftsberichte der Umwelt zuliebe nur noch in digitaler Form. Mit dem aktuellen Bericht 2014 geht sie noch einen Schritt weiter: Er ist ausschliesslich online verfügbar und wurde im «Responsive Design» sowie unter Berücksichtigung von Ansätzen des integrierten Reportings realisiert. Dieses stellt die verschiedenen Berichtsgebiete in einen grösseren Zusammenhang. Die Migros will mit ihrem Bericht ihre unterschiedlichen Zielgruppen gleichermaßen ansprechen: vom Finanzexperten über den Konsumenten, die Mitarbeitenden bis hin zu den Genossenschaftlern. Nicole Hess, Co-Projektleiter, dazu: «Die ständige Weiterentwicklung unterstreicht unsere Verpflichtung, Strategie und Geschäftsmodell für die zentralen Stakeholder ganzheitlich, transparent und verständlich darzustellen.»

## Fokus auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Der Bericht beleuchtet neben der wirtschaftlichen Leistung und der Finanzlage der Migros auch die Einbettung in die Umwelt sowie die Interaktion mit der Gesellschaft und unterschiedlichen Anspruchsgruppen – ein Ansatz, der sich inzwischen bei zahlreichen Unternehmen etabliert hat. Die Migros bildet in ihrem Bericht ein auf die Gruppe angepasstes Modell der wertorientierten Führung ab.

Nachhaltigkeit ist seit jeher wesentlicher Bestandteil der Unternehmenstätigkeit der Migros und in der Gruppenstrategie fest verankert. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt deshalb einen integrativen Teil des Berichts dar. Darin werden die wesentlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen gemäss dem Standard der Global Reporting Initiative (GRI) und gemäss den 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen beschrieben. Im Rahmen des GRI wird das Profil G4 comprehensive angewendet mit dem Zusatzprotokoll für die Branche Lebensmittelverarbeitung. Für den aktuellen Bericht wurde eine Materiality-Matters-Überprüfung durch den GRI durchgeführt, die die korrekte Umsetzung bestätigt. Die GRI-Vorgaben sind in der Schweiz in der Breite etabliert und werden laut EY von 109 Unternehmen angewandt.

## Freiwillig ein Mehr an Transparenz

Zudem orientiert sich der Migros-Bericht an den Vorgaben des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse, der Corporate Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange (RLCG) und – wo sinnvoll – der eidgenössischen Verordnung gegen übermässige Entschädigungen (VegüV). Diese Ansätze stellen an sich noch keine Innovation dar, sondern sind inzwischen etablierte Praxis, wenn nicht sogar regulatorisches Erfordernis. Als nicht börsenkotiertes Unternehmen fallen sie bei der Migros in den Bereich der freiwilligen Umsetzung und stellen somit zusätzliche Transparenz her.

## Im intensiven Dialog mit den Stakeholdern

Für die Ermittlung der wesentlichen Aspekte steht die Migros in regelmässigem Dialog mit den zentralen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und setzt dabei auf verschiedene Massnahmen wie beispielsweise die M-Infoline für Kunden, Mitarbeiterbefragungen, Gespräche mit Verbänden und NGOs oder die Teilnahme am politischen Diskurs. Der aktive Austausch mit den Stakeholdern helfe der Migros, frühzeitig Trends und Erwartungen zu verstehen und gesellschaftliche Risiken zu identifizieren, sagt Nicole Hess. Diese würden intern nach ihrer Relevanz für das Unternehmen priorisiert und dahingeh-

hend unterteilt, ob ein Aspekt innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens wesentlich sei. Bei der Umsetzung des M14-Geschäftsberichts hat sich die Migros auch mit dem <IR> Frameworks des International Integrated Reporting Council (IIRC) auseinandergesetzt. Die Materialitätsprüfung erfolgte jedoch nach wie vor nach GRI-Vorgaben.

## Sprunghafter Anstieg der Nutzerzahlen

Für die Migros scheint sich die konsequente Anwendung des Online- oder Mobile-first-Ansatzes in der neuen Struktur auszuzahlen: Während die mobilen Zugriffe zwischen den Geschäftsberichten M11 und M13 stagnierten, nahmen sie beim aktuellen M14 im Vergleich zum Vorjahr gleich um 73% zu. Zudem verdoppelte sich die Verweildauer der mobilen Benutzer annähernd. Dazu beigetragen haben auch die zahlreichen Massnahmen, mit denen der Bericht nach der Online-Schaltung beworben wurde: Mailings an Stakeholder, Teaser auf Webseiten, Medienmitteilungen, Posts in den sozialen Medien usw. Nicole Hess verschweigt nicht, dass die Neustrukturierung des Geschäftsberichts komplex war und zu zusätzlichem Aufwand geführt hat: «Widerstände gab es aber keine, denn die umfassende Offenlegung unserer Tätigkeiten ist ein zentrales Element unserer Unternehmenskultur und unserer Reputation.»

## «Online only» als Best Practice?

Gestaltung und Funktionalität des Migros Geschäftsberichts 2014 wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. Unter anderem gewann er den BCP Best of Corporate Publishing Award in Gold, wobei die Jury insbesondere «das durchdachte Konzept mit sehr guter Struktur, gepaart mit serviceorientierten Funktionen und perfekter Nutzerführung, ohne überflüssigen Firlefanz» lobte. Auch der renommierte Red Dot Award in der Kategorie Communication Design ging an den M14: «Die Preisträger haben bewiesen, dass ihre Leistungen den Branchenstandard übertreffen», anerkannte die Jury. Die Auszeichnungen des innovativen Formats sind eine schöne Sache, die jedoch noch nichts über die Akzeptanz und den Zusatznutzen bei den relevanten Zielgruppen aussagen. Denn daran misst sich auch der Reporting-Ansatz der Migros, wenngleich es sich die genossenschaftlich organisierte Migros eher leisten kann, allein auf die digitale Karte zu setzen und auf einen gedruckten Bericht zu verzichten als börsenkotierte Gesellschaften.



WALTER VATERLAUS ist selbständiger Kommunikationsmanager und Inhaber der Communtia GmbH. Er verfügt über eine ausgewiesene Expertise in den Bereichen Strategie-, Veränderungs- und Krisenkommunikation sowie Organisationsentwicklung. Seit 2015 ist er für die PR und Kommunikation des Center for Corporate Reporting zuständig und schreibt Artikel für die «Reporting Times».

### KNOWLEDGE

Der «Online-only»-Ansatz der Migros ist bei Unternehmen (noch) eher selten anzutreffen. Eine Reihe Schweizer Unternehmen setzt inzwischen auf einen «Online-first»-Ansatz, der die digitale Geschäftsberichterstattung zum Ausgangspunkt von Storytelling und Stakeholderansprache macht. Bei Weitem in der Mehrheit findet sich jedoch der Fokus auf der Printberichterstattung. Digitale Aufbereitung in HTML inkl. Content-Strategie ist derzeit ein viel diskutiertes und von einer zunehmenden Anzahl (grösserer) Unternehmen angegangenes Thema. Ein Blick nach Deutschland zeigt jedoch, dass HTML-Berichte, die sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit erfreut haben, inzwischen – auch bei DAX-Gesellschaften – zunehmend hinterfragt werden. Dies zeigt deutlich, dass Zielsetzung und Zielgruppenadäquatheit unternehmensspezifisch zu definieren sind – und der Kanal(mix) daraus abzuleiten ist.

# Die digitale (R)Evolution

Willkommen in der Digitalisierung:  
Werte im Wandel

Von Gerrit Holz



**GERRIT HOLZ** ist ein Medienspezialist, der sich unter anderem mit der Entwicklung von Strategien für die Kultur- und die Medienbranche beschäftigt. Akris, Hubert Burda Media, International Council of Museums (UNESCO), Red Bull Music Academy, Salzburger Festspiele.

**V**or einigen Monaten erhielt ich die publizierten Notizen zur Digitalen Revolution (1990 – 2015) von Dr. Hubert Burda. Seine Aufzeichnungen verdeutlichen, wie die digitalen Innovationen sämtliche Bereiche unseres täglichen Lebens erreicht haben. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Digitalisierung den Wertewandel in den globalen Märkten weiter beeinflussen wird.

Die sogenannten Digital Natives leben in einer Selbstverständlichkeit mit digitalen Produkten. Startup-Unternehmen erobern mit innovativen Lösungen neue Märkte. Mit dieser Entwicklung verlieren alte Geschäftsmodelle ihre Daseinsberechtigung und werden durch zeitgemäße Alternativen abgelöst. User ändern ihre Gewohnheiten rasch und gefestigte Strukturen müssen sich in der Schnellebigkeit der Gesellschaft behaupten. Das Bedürfnis nach Flexibilität, Mobilität und Sim-

plizität wird elementar – mit fundamentalen Auswirkungen auf Informations- und Rezeptionsverhalten des Einzelnen und moderner Gesellschaften insgesamt.

## Digital ist anders

Komplexe Vorgänge werden mit benutzerfreundlichen Tools wie dem Smartphone erledigt. Bestellfristen und Wartezeiten sind zunehmend unattraktiv und inakzeptabel für den Konsumenten. Eine unterhaltsame, ansprechende und transparente Darstellung eines Unternehmens sowie deren Produkte werden essenziell. Der Kunde muss sich mit der Philosophie der Marke identifizieren können. Kreativagenturen müssen sich noch intensiver auf die emotionale und inhaltliche Bindung der Zielgruppen konzentrieren. In diesem Kontext wird sich das vertonte Bewegtbild über das World Wide Web zum wichtigsten Werbeformat entwickeln. Ausgeklügelte Aktionen – sogenannte Happenings – helfen, den Konsumenten die Marke real erleben zu lassen. Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens werden als Sympathieträger vieler Marken noch effektiver positioniert. Von der Community verehrte Blogger etablieren sich als Werbe- und Geschäftspartner vieler Unternehmen. Das Anzeigengeschäft wird sich auf digitale Produkte ausweiten, wobei es die Etablierung von Werbeblockern zu beobachten gilt. Die klassische Werbung hat ausgedient und Mediendiensteleister werden zwangsläufig digitalisiert oder unnötig. Kurz: Interagierende User sind die Zukunft und vielleicht wird ein weltweit frei zugängliches WLAN Inhalt eines neuen Grundgesetzes. Elektrischer Strom = Atemluft.

## Heute? Morgen?

Design ist die Gesamtheit von Kanal und Aufbereitung, um Content zu transportieren. Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie mit der geschilderten Fragmentierung von Zielgruppen, Kanälen, Formaten, Nutzungsgewohnheiten und mit einer nie dagewesenen technologischen Avantgarde umzugehen sei. Massenkonsum, Schnellebigkeit und Informationspartikel konkurrieren mit Wertschätzung, Antiquariat und Nostalgie. Wie passen die Dichotomie aus datengetriebenen Entscheidungen und Gefühl in die heutige Welt? Wie lassen sich Stories, Unternehmenswelten transportieren? Wie viel Information wird gewünscht und rezipiert? Schaffen wir die Sprache zugunsten von Geschwindigkeit ab? Welche Information hat in unserer Gesellschaft noch einen Wert? Und welche Werte werden bleiben?

## Reporting als Story-Aggregator

Interview mit Timo Wäschle, CORPMEDIA, der im Digital Storytelling ungenutztes Potenzial für das Reporting sieht

Von Kristin Köhler

### Wie kommen Bewegtbild und Digital Storytelling heute im Reporting zum Einsatz?

An das Geschichtenerzählen auf digitalen Kanälen im Kontext der Unternehmensberichterstattung trauen sich bislang kaum Unternehmen heran. Man sieht bereits einige Beispiele, bei denen Unternehmen eine animierte Version des Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichts als Video auf ihrer Website und auf ausgewählten Social-Media-Kanälen veröffentlichen. Dies ist jedoch noch die Ausnahme und nicht die Regel. Häufiger werden Statements des CEO oder VRP als kurze Videoschichten veröffentlicht, die zumeist mit viel Stolz vom Unternehmen als innovativ präsentiert werden. Dies ist ein Anfang; dem Unternehmen werden ein Gesicht und eine Stimme gegeben. Es liegt jedoch mehr Potenzial im digitalen Reporting.

### Worin genau sehen Sie dieses Potenzial?

Während der Erstellungsphase eines Reports werden so viele spannende Daten zur Entwicklung des Unternehmens, zu Mitarbeitern, Kunden, Produkten oder Märkten zusammengetragen. Es wäre nutzbringend, diese Daten so aufzubereiten, dass sie allen Stakeholdern zugänglich werden. Für Unternehmen ist es eine Erschwernis, dass die unterschiedlichen Zielgruppen durch die digitalen Medien und abweichende Nutzungsgewohnheiten in vielen verschiedenen Kanälen unterwegs sind.



**TIMO WÄSCHLE** ist Storytelling- und Content-Marketing-Spezialist und hat 2008 die Firma CORPMEDIA™ gegründet. Der visuellen Kommunikation hat er sich nach einer Karriere als Redaktor und Moderator bei namhaften Radio- und Fernsehstationen verschrieben. An der HWZ hat er sein Studium in «Business Communications» absolviert.

Hier setzt das digitale Storytelling an. Gerade der Onlinebereich stellt durch seine vielfältigen Darstellungsformate und interaktiven Kanäle eine Spielwiese für Unternehmen dar, um unterschiedliche Aspekte ihrer Unternehmensgeschichte zu erzählen. Die Ansichten des CEO oder VRP, die Entwicklung des Unternehmens, seine Herkunft, die Bemühungen um nachhaltiges Wirtschaften – Unternehmen denken, damit seien Privatanleger, Kunden, Mitarbeiter, NGOs vertraut. Die Kunst ist jedoch, diese Fakten in spannende einzelne Geschichten zu verpacken und den jeweiligen Adressaten, die von Unternehmen spezifisch zu bestimmen sind, süffig und fundiert zugleich näherzubringen.

### Können Sie Formate und konkrete Beispiele für gutes digitales Storytelling nennen?

PostFinance sticht beispielsweise durch kleinteilige Infokacheln – das sind statische Illustrationen mit Facts – für die sozialen Medien heraus, die im selben Look and Feel daherkommen wie der Geschäftsbericht. Weitere Formate, die sich für digitales Storytelling anbieten, sind Filmreportagen oder grafische Animationen. An dieser Stelle können der Migros GB und die Nachhaltigkeitsberichte von Implenia oder EY als Beispiele genannt werden. Infografiken und Fotos finden auch im digitalen Bereich Anwendung und können für das Storytelling eingesetzt werden. Am Ende geht es weniger um das Format als um die Art der Aufbereitung von spannenden Inhalten. Interessanterweise haben die Verbreitung des GRI Gütesiegels und der zunehmende Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen die Vielfalt in der Berichterstattung gefördert. Der inhaltliche Fokus ist breiter geworden und hat sich von den reinen Kennzahlen weg in Richtung ganzheitliche Betrachtung entwickelt. Das Reporting kann ein Aggregator für Topstories sein, die sich über die Zeit und Kanäle hinweg erzählen lassen und zur passgenaueren Zielgruppenansprache anbieten. Und diese Kanäle finden sich inzwischen immer stärker im digitalen Umfeld.

### Welche Adressaten werden insbesondere erreicht?

Unternehmen können durch die digitale Aufbereitung einen Zugang zu Zielgruppen schaffen, die dem klassischen Reporting verwehrt bleiben. Ich denke bei der Zielgruppenerweiterung an Kunden, Mitarbeiter, potenzielle Arbeitnehmer, insgesamt auch an ein jüngeres Publikum. Diese Nutzer lesen nicht das 100-seitige PDF oder den gedruckten Bericht, sie besuchen keine GV. Ich gebe zu, dies sind nicht die traditionellen Reporting-Adressaten der professionellen Finanzgemeinde. Aber Unternehmen machen zunehmend die Erfahrung, dass sich nicht zwischen Stakeholdern, Kanälen, Botschaften unterscheiden lässt. Im Vordergrund steht eine konsistente Unternehmensgeschichte, die ein wichtiger Bestandteil für die Stärkung des Images ist und deren verschiedene Facetten sich dann kleinteilig, stakeholder- und kanal-spezifisch aufbereiten lassen – insbesondere im digitalen Bereich.

# Ein digitaler Raum für überzeugende Erzählungen

Die Universität St. Gallen hat für eine Studie zu den Vorteilen elektronischer Aktionärsplattformen für die Finanzkommunikation 134 börsenkotierte Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich befragt.

Von Christian P. Hoffmann

Die Finanzkommunikation fusst auf dem Recht der Aktionäre, (mindestens) einmal im Jahr einen Überblick über den Erfolg ihrer Unternehmung zu erhalten. Doch die Unternehmensberichterstattung war stets mehr als nur die Übermittlung von Zahlen. Denn Zahlen sind erklärungsbedürftig. Sie werden darum eingebettet in die Geschichte der Unternehmung – ihre Herausforderungen, Erfolge, Veränderungen. Mit anderen Worten: Ohne eine gute Erzählung sind die Zahlen weniger wert. Natürlich liegt das Storytelling auch im Interesse der Unternehmensführung. Sie möchte den zu präsentierenden Daten einen Rahmen geben, ihre Interpretation anleiten, Agenda Setting betreiben – heute mehr denn je, da die Politik eine «Aktionärsdemokratie» fordert und Proxy Advisors an Einfluss gewinnen.

## Elektronische Aktionärsplattformen auf dem Vormarsch

Der Geschäftsbericht bietet traditionell eine Möglichkeit, Daten und Fakten in eine Erzählung einzubetten, die Pressekonferenz eine weitere. Doch was, wenn die Teilnehmer des Kapitalmarkts auf digitalem Wege Daten beziehen? Die Corporate Website bietet zwar Raum für das Storytelling, ist jedoch wenig interaktiv; Besuche bleiben flüchtig. Angestossen durch die Pflicht, ein e-Voting zur Generalversammlung anzubieten, findet in der Schweiz zunehmend ein Instrument Verbreitung, das neue Spielräume für ein (digitales) Storytelling eröffnet: die elektronische Aktionärsplattform.

Um mehr über die Vorteile elektronischer Aktionärsplattformen zu erfahren, hat die Universität St. Gallen nun 134 börsenkotierte Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich befragt. — Abb. 1 Ein Ergebnis der Studie: Mit 12 Prozent der Unternehmen setzt nur eine Minderheit das

neue Instrument ein, weitere 52 Prozent zeigen sich jedoch offen für einen Einsatz. Der bekannteste Anbieter am Markt ist das Schweizer Start-up Sherypany, vor ISS und Smartprimes.

## E-Voting derzeit (noch) am stärksten im Fokus

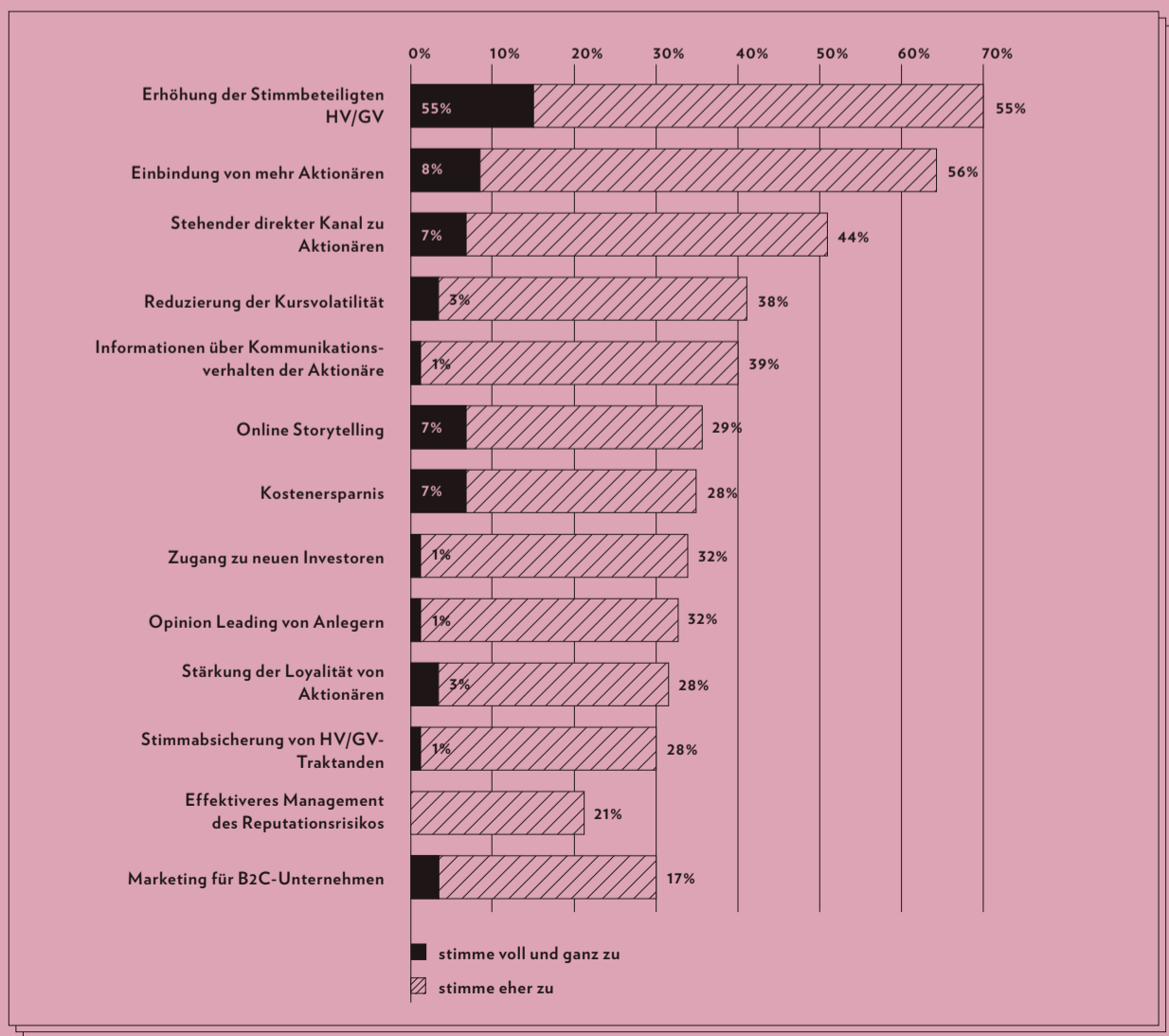
Doch welche Funktionalitäten elektronischer Aktionärsplattformen sind vor allem von Interesse für die Emittenten? Ganz vorne steht die Abwicklung der General-/Hauptversammlung (GV/HV): Die elektronische Übermittlung der zugehörigen Unterlagen ist für 69 Prozent der Befragten eine wichtige Funktionalität, 50 Prozent möchten so auch das e-Voting realisieren, 26 Prozent wären interessiert an einer Live-Übertragung der GV/HV.

Angesichts regulatorischer Vorstösse – etwa der Minder-Initiative in der Schweiz oder der EU-Aktionärsrechte-Richtlinie – ist wenig erstaunlich, dass das e-Voting zur GV/HV eine grössere Verbreitung findet: 39 Prozent der befragten Unternehmen bieten bereits heute eines an, weitere 24 Prozent haben den Einsatz beschlossen. Auf Begeisterung stösst das reine e-Voting jedoch nicht: Bei drei Viertel der anbietenden Unternehmen nehmen weniger als 5 Prozent der Aktionäre die elektronische Abstimmung in Anspruch. Elektronische Aktionärsplattformen wecken daher Hoffnungen auf eine bessere kommunikative Begleitung der GV/HV: 70 Prozent der Befragten versprechen sich von ihnen eine stärkere Beteiligung der Aktionäre an der GV/HV, 64 Prozent eine stärkere direkte Einbindung der Aktionäre in die Unternehmensentscheidungen – vielleicht auch, um den Einfluss der Proxy Advisors zu relativieren.

## Mehr Aktionärsloyalität wird erhofft

Dies führt zurück zum digitalen Storytelling: Die elektronische Aktionärsplattform bietet einen geschlossenen digitalen Raum, in dem Unternehmen ihren Anteilseignern laufend aktuelle Informationen zur Verfügung stellen und Dialogangebote unterbreiten können. 64 Prozent der Befragten würden gerne mehr Aufmerksamkeit auf die Inhalte der Corporate Website ziehen, 41 Prozent zusätzliche Push-Nachrichten an die Aktionäre schicken können; 39 Prozent wünschen sich die Einbettung von Rich Media in den Shareholder-Dialog. Immerhin 26 Prozent der Unternehmen zeigen sich interessiert an einer digitalen Q&A, 10 bis 11 Prozent an Chat-Funktionalitäten oder einem Forum. Gut die Hälfte der Befragten würde einen stehenden digitalen Kanal zu den Aktionären begrüssen, etwa ein Drittel erhofft sich so mehr «Opinion Leading», eine Stimmabsicherung zur GV/HV und eine erhöhte Aktionärsloyalität.

Eine überzeugende Story kann Aktionäre für den Kurs einer Unternehmensführung gewinnen und ihr Engagement erhöhen. Das zeigen Erfolgsgeschichten wie Apple, Walmart oder Berkshire Hathaway. Häufig fehlt heute jedoch das passende Instrument, um in Zeiten schnelllebiger digitaler Medien die Aufmerksamkeit der Aktionäre lang genug auf die Erzählungen des Unternehmens zu richten. Elektronische Aktionärsplattformen zeigen, dass digitale Medien durchaus Raum für einen intensiveren Austausch, ein reichhaltiges Storytelling und eine engere Bindung vor allem der privaten Aktionäre bieten. Rund um die Berichterstattung und Generalversammlung – aber auch darüber hinaus.



PROF. DR. CHRISTIAN P. HOFFMANN ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Darüber hinaus ist er Dozent an der Universität St. Gallen, an der Singapore Management University, Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Hochschule für Wirtschaft Zürich.

# Increasing transparency in auditor's report

What is changing and how it will impact Swiss companies.

Stakeholders want more information from auditors. Addressing the demands from investors and other annual reports' readers for more insights, auditors have to disclose in the auditor's report for listed companies those matters that were most relevant for the audit. What will change and which could be the main implications for Swiss companies.

By Alessandro Miolo



ALESSANDRO MIOLO is partner at EY and the Assurance practice leader for Switzerland. He is an IFRS expert with broad experience in all the main topics on the CFO's agenda. Alessandro has extensive experience in audit, accounting standards, advisory, transaction support of corporate valuation and due diligence.

Corporate reporting has been evolving over the years to provide more information about the company's performance and the way it is managed. These developments were responding to changes in regulation incorporating increasing demand from stakeholders for more insights and transparency.

At the same time the auditor's report remained mainly limited to a "pass or fail" opinion on the company's financial statements. Either they fairly presented the company's situation in accordance with applicable accounting standards, or they did not.

Driven by the interest of investors and other stakeholders to hear more about the insights auditors could provide them, various regulators and standard setters are adapting the guidance and requirements for auditor's reports included in companies' annual reports.

## Overview of regulatory changes

The United Kingdom adopted a new, principles-based standard in 2013 including a more detailed company-specific commentary. In particular more information is required about the assessment of risks having the greatest impact on the audit, the application of materiality and the scope of the audit explaining how these risks were addressed. In addition changes were made to the UK Corporate Governance Code requiring the annual report to include audit committee's report on the significant issues considered in relation to the financial statements, and how these issues were addressed.

The European Union adopted its new auditor reporting requirements as part of the audit reform legislation that entered into force in June 2014. The legislation will be effective for 30 June 2017 fiscal year-end audits. The EU approach is similar to the UK's one, requiring auditors, among others, to describe the most significant assessed risks of material misstatements and a summary of the auditor's response to those risks.

The US Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) issued an initial proposal to enhance auditor reporting in 2013. The new auditor's report would include a new section in which "critical audit matters" specific to an audit would be disclosed. Critical audit matters would represent the areas in the audit of the financial statements of most difficulty in terms of auditor judgments, obtaining sufficient evidence or forming the opinion on the financial statements.

The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) issued new standards to enhance the auditor's report this year which will be effective for 2016 calendar year-end audits. One of the most important changes, which led to the creation of the new International Standard on Auditing (ISA) 701 – Communicating key audit matters in the independent auditor's report, is the requirement for the auditor to communicate "key audit matters" in all auditors' reports for listed entities. This requires auditors to report on those areas of the audit that demanded the most significant auditor's attention.

## Focus on key audit matters

The changes described above use partially different terminology, however the direction is similar and requires auditors to include in their report a description of those matters that were most relevant for the audit and that most likely investors and other stakeholders would be interested to hear about.

Specifically, in order to provide relevant and meaningful information to the readers, ISA 701 includes a decision-making framework to support audi-

tors in determining which matters are key audit matters. The framework strengthens auditors' focus on areas about which investors and other users have expressed interest, in particular areas involving relevant risks, areas of complexity or involving significant management judgment (e.g., estimations), the effect on the audit of significant events or transactions as well as areas posing challenges to the auditor in obtaining sufficient appropriate evidence.

Matters requiring significant auditor attention are specific to the entity and related to the ongoing audit, however examples of topics that could be included as key audit matters are the goodwill, the valuation of financial instruments, an acquisition or potential environmental liabilities.

## Implications for Swiss companies

For now these changes apply directly only to listed companies reporting under the International Financial Reporting Standards (IFRS). The Swiss profession (EXPERTsuisse) is currently discussing the implementation.

Independent of the formal applicability of these changes to Swiss companies, there is a clear demand coming from investors and other stakeholders for more insights from all companies and in particular for auditors to provide more relevant information to users based on the audit that was performed.

Besides the increased transparency, the main expected implications of the communication of key audit matters are:

- Increased attention of companies on the disclosures in the financial statements likely to be identified as key audit matters;
- Enhanced communication between the auditor and the companies' governance and management bodies as well as between auditors and investors;
- Basis for investors and other stakeholders to further engage with companies' governance and management bodies.

Companies should start preparing for this increased transparency and engage with their auditors, their investors and their other stakeholders in a proactive manner. This will help to further align management attention and focus topics in annual reports with stakeholder interests and foster the value of corporate reporting.



ALESSANDRO MIOLO is speaker at the panel discussion at the public CCR event on the topic "Transparency as the individual responsibility of corporations – or as the result of (necessary) regulation?".

# Integrated Reporting as an international benchmark

Paul Druckman, Chief Executive Officer of the International Integrated Reporting Council, talks about the importance of Integrated Reporting (<IR>) as the IIRC enters a collaboration with the Center for Corporate Reporting.

Interview by Kristin Köhler

## Why is, in your opinion, Integrated Reporting important for companies in Switzerland?

Businesses around the world are turning to Integrated Reporting because it acts as a catalyst for enhancing the way they think, act and report the story of their business. We are delighted to be working with the Center for Corporate Reporting in Switzerland. We believe our collaboration will help introduce increasing numbers of companies to <IR> and its benefits, leading to enhanced value in the corporate reporting system overall.

## How does <IR> exactly help organisations to communicate effectively?

Organisations report that <IR> is a key tool that supports both internal and external communication. It helps management join up thinking across the broad range of risks and opportunities, shedding light on how value is created or destroyed. It positions the reporting as an output of integrated thinking and business management, rather than a separate, unintegrated “bolt on”. <IR> serves as an international benchmark of effective reporting which is especially important for Swiss companies with international business and investor bases.

## What are the main challenges in reporting that companies face nowadays?

Providers of financial capital often say that they are

not getting a clear sense of how companies create value or that longer-term vision – so this is clearly a challenge for many that the <IR> framework can help with. Currently, we have investors saying that their decision-making is increasingly shaped by looking at key elements of <IR> – such as value creation, the business model and dependencies on key resources. But they see a large gap between what they want and what they actually receive from traditional reporting.

Companies also report that, with many different reporting requirements, it can be difficult to navigate the corporate reporting landscape. This is why the international framework and standard setters published a corporate reporting landscape map to give companies a clearer view of how the different pieces of the puzzle fit together.

## What impact has the implementation of <IR> had on organisations?

With over 1000 businesses worldwide using Integrated Reporting as a key mechanism for presenting their value creation story, it is clear that <IR> is a useful tool to help businesses to think holistically about their strategy and plans, make informed decisions and manage key risks to sustain value creation and report this effectively to build investor and stakeholder confidence in future business performance.

I'd like to add some quotes here:

*“<IR> led to additional internal insights, which led to better management decisions in some cases. We see the most material non-financial information as leading indicators of financial performance.”*

Akzo Nobel, the Netherlands

*“The feedback on our first integrated report was that the information was clearer (to bankers and investors)... They understand our business better and have fewer questions.”*

Votorantim, South Africa

## What is the picture of <IR> adoption internationally?

Integrated Reporting has caught the imagination of businesses, investors, regulators, standard setters, the accountancy profession and NGOs the world over. Companies in 26 countries are now using the <IR> framework voluntarily to help improve their reporting. Regulators in countries such as Brazil, South Africa, Japan, India and the UK are among those driving <IR> implementation as a route towards achieving more cohesive reporting and financial stability. Three prime ministers referred directly to <IR> as supporting financial stability – adoption on a comply or explain basis is already in the regulation in South Africa and Brazil.

## What is your vision for the future?

The IIRC's mission is to establish Integrated Reporting and thinking within mainstream business practice as the norm in the public and private sectors. We aim to see capital allocation and corporate behaviour aligned to wider goals of financial stability and sustainable development through Integrated Reporting and thinking. Better information can help to improve governance, accountability, and rebuild trust in a post-crisis global economy, where raising capital and promoting sustainable growth are essential.



PAUL DRUCKMAN is Chief Executive Officer of the IIRC. Formerly a Director of the UK Financial Reporting Council; member of the City Takeover Panel; and President of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW).

ANZEIGE

Marcel Kuster, CFO

«Papier stärkt nachhaltig unsere Marke – deshalb bestimme ich die Papierwahl.»

**PI**  
PaperIdentity®



Eine Dienstleistung der

PAPYRUS 

In June of this year, Harvard University professor and thought leader in corporate leadership Prof. Dr. Robert G. Eccles was invited by the Center for Corporate Reporting to discuss with a select group of Swiss business leaders the topic of “Integrated Thinking” and the board of directors’ responsibility in regard to his international proposal for obligatory materiality statements, i. e. the “Statement of Significant Audiences and Materiality”. Eccles’ approach already has the backing of the UN Global Compact and the Principles for Responsible Investment (PRI). He launched a Statement campaign to gain legal opinions from law firms worldwide. For Switzerland, Bär & Karrer provided the legal statement. The Statement Campaign already has statements from 24 countries: Australia, Austria, Brazil, China, Chile, Colombia, Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, India, Italy, Japan, New Zealand, Poland, Russia, Singapore, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, the United Kingdom, and the United States and another ten countries are in process.

*An introduction by Kristin Köhler, CCR*

# Swiss reporting regime

## Role and responsibility of the board of directors from a legal perspective

*By Rolf Watter and Katja Roth Pellanda*

### Reporting requirements in Switzerland

Swiss companies limited by shares are required to publish financial statements (consolidated if they have a group structure) as part of their annual report (article 957 et seq. of the Swiss Code of Obligations, “CO”). These financial statements consist of the annual stand-alone accounts with the balance sheet, the profit and loss account, and the notes to the accounts. Companies that are required by law to have an ordinary audit must also compile a management report describing the business performance and economic position of the company together with certain additional information not captured in the financial statements, such as the status of orders or a description of the R&D activities. These companies must also prepare a cash-flow statement. Listed companies, large cooperatives and foundations subject to an ordinary audit must prepare their financial statements in accordance with generally accepted accounting standards, such as Swiss GAAP, IFRS or US GAAP, which require the company to present a true and fair view of its financial situation.

Listed companies are subject to additional disclosure obligations under the rules of the SIX Swiss Exchange (e.g., Directive on Information Relating to Corporate Governance, Directive on ad-hoc publicity). In addition, listed companies must comply with disclosure requirements regarding remuneration pursuant to the Ordinance against Excessive Compensation in a compensation report on an annual basis and disclose all remuneration, loans and credits to the members of the board of directors, the senior management and the advisory board, if any.

### Voluntary disclosure and the non-shareholders’ rights

There is no requirement under Swiss law that companies need to disclose the impacts of their business on (non-)shareholders and no need for transparency of e.g., payments to government or state-owned entities. However, a company might decide voluntarily to disclose additional information without any limitations. Corporate Social Responsibility (“CSR”) as applied by Swiss companies is usually based on three key instruments: (i) the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, (ii) the declaration of the International Labour Organization on Social Justice for a Fair Globalization, and (iii) the UN Global Compact. Apart from that the Global Compact Network Switzerland – with



**PROF. DR ROLF WATTER** is a partner with Bär & Karrer AG, chairman of PostFinance AG and is and was member of the board of directors in a number of listed and unlisted companies such as Nobel Biocare, Zurich Insurance Company and Syngenta.



**DR KATJA ROTH PELLANDA** is Head of Corporate Law at Novartis International AG. A graduate from the University of Basel, she received a doctorate in law from the University of Zurich, was a visiting researcher at Stanford Law School, California and holds a Master of Laws degree from the London School of Economics and Political Science.

members such as UBS, Swiss Re and Nestlé – has entered into a collaboration agreement with the Swiss Council for Development and Cooperation aiming at revitalising the Swiss Local Network’s activities and expand its field of engagement. It sets a strong focus on the Ruggie framework (“Protect, Respect and Remedy”) as the centre of action for 2015. Furthermore, a Stakeholder Council – a consultative body manned by a balanced representation of interests – acts as a sounding board to enhance the Network’s credibility, transparency and effectiveness. In addition, some companies have formed private initiatives to develop CSR relating to a specific issue or sector.

### Role and responsibility of the board of directors

The tasks of the board of directors are set out in various legislations (e.g., Swiss Code of Obligations, SIX Swiss Exchange regulations) and in soft law (e.g., Swiss Code of Best Practice for Listed Companies). The board of directors has inter alia the ultimate responsibility for the compilation of the annual report (article 716a CO), whereas the communication and interaction with shareholders, stakeholders and the general public is in general ensured by the chairman of the board of directors together with the chief executive officer.

In performing its tasks the board of directors must apply the required diligence and must safeguard the interest of the company in good faith, which includes the observation of a duty of care, a duty of loyalty and a duty to treat shareholders equal (article 717 CO).

The Swiss legal framework does not establish explicit rules regarding how to balance different factors during the decision-making process of the board of directors, but rather leaves such considerations in the director’s discretion, provided that the resolution corresponds with the purpose of the company, as defined in the company’s articles of association and with the above mentioned duties. Generally, Swiss company law does allow a board of directors to take into account both the interests of shareholders (which typically means maximising shareholder returns over the medium term) as well as the interests of the company with all its stakeholders (employees, customers, suppliers and further the community and the environment at large). From our standpoint, there are no issues from a Swiss legal perspective to publishing a “Statement of Significant Audiences and Materiality”.

### KNOWLEDGE

While this statement is values-neutral (e.g., the board of directors can decide that the only significant audience is that of short-term shareholders so the company can play the earnings game), Eccles’ goal is to support integrated reporting and the creation of a sustainable society. The Dutch company Aegon, one of the world’s leading financial services organisations providing life insurance, pensions and asset management, is the first and only one to date to issue a “Statement of Significant Audiences and Materiality” within their 2014 integrated report (see p. 12 onwards). Bob Eccles sets the burden squarely on the board of directors shoulders. Increasing requirements by regulators and investors in the area of corporate governance are spotlighting board members and going forward this pressure will continue.

For more details please see “Sustainable Development Task Force” at [www.americanbar.org](http://www.americanbar.org)

# “The Statement was not controversial”

The Dutch company Aegon, one of the world's leading financial services organisations providing life insurance, pensions and asset management, is the first and only one to date to issue a “Statement of Significant Audiences and Materiality” within their 2014 integrated report\*. “The Reporting Times” talked with the Head of Strategy Marc van Weede.

Interview by Kristin Köhler



MARC VAN WEEDE is Head of Strategy & Sustainability at Aegon NV. He has held positions at Aegon in business development, the company's China operations, regulatory affairs and sustainability. In 2014 he took responsibility for a newly created department that integrates corporate strategy development with sustainability.

## Why have you issued the Statement?

When we came across the idea of a Statement in Professor Eccles' book we thought it had a good fit with our general approach to integrated reporting. Both key elements of the statement – declaring a focus in the report on material issues raised by stakeholders and the identification of different groups of stakeholders as audiences for our report – are very much aligned with our approach to reporting.

## How did the whole process of issuing the Statement start?

The Sustainability team included the Statement in an early draft of the report and it then went through our regular disclosure governance, which includes multiple reviews by our disclosure committees and ultimately for review and approval by our Management Board.

## What was your board of directors' reaction when you first approached them? Or was the Statement only the “outcome” of an ongoing internal discussion in regard to the board of directors' role and responsibility?

The proposal to include the statement was not controversial. The ideas behind it are very much aligned with our current corporate strategy, which has defined clear ambitions on building loyalty among customers, on empowering employees and earning trust from society alongside financial objectives that benefit our shareholders. Dutch corporate governance law and practice are also more aligned with taking a broad stakeholder perspective on accountability than may be the case in some Anglo-Saxon jurisdictions.

## How did your stakeholders – especially the one identified as significant audiences – react?

Frankly, we have not had a lot of response from different stakeholder groups directly. Our inclusion of the Statement has been noticed among advocates of Integrated Reporting. It was only at that point that we realised that it was still a novelty to include such a declaration.

## How did the Statement affect your whole reporting?

In our last Annual Review we started to put more emphasis, qualitatively, on the value that we were creating for different groups of stakeholders. Going forward, we would like to deepen our reporting in this area adding quantita-

... to make our Annual Review more relevant for investors ... to show more clearly how our performance in creating value for different stakeholders also drives financial value creation.

tive metrics where possible. Our other objective is to make our Annual Review more relevant for investors. One way of achieving this may be to show more clearly how our performance in creating value for different stakeholders also drives financial value creation. For example, can we show the impact of greater employee engagement on customer loyalty, or of greater customer loyalty on cross-selling success. We hope to demonstrate that non-financial KPI's are good leading indicators that are, after some interval, reflected in financial performance.

\* Aegon 2014 Integrated report, p. 12 onwards, [www.aegon.com](http://www.aegon.com)

ANZEIGE

## E-FFECT.

Strategie, Konzept und Realisation für Investor, Corporate und Internal Communication.

**BSSM Werbeagentur.**

[www.bssm.ch](http://www.bssm.ch)

## SYSTEM GESCHÄFTSBERICHT

MEHR EFFIZIENZ.  
MEHR LEISTUNG.  
MEHR ERFOLG.

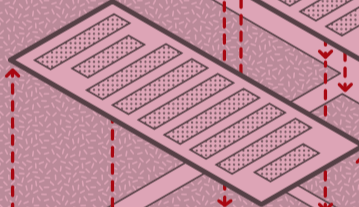
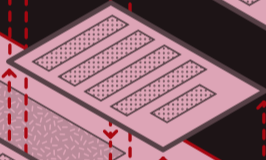
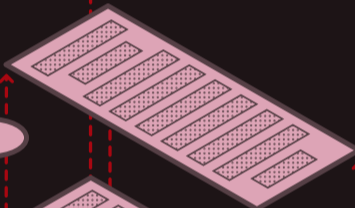
Überzeugende Geschäftsberichte sind das Ergebnis von Kreation und Effizienz. Wir bieten beides: Stimmige Konzepte und das führende Redaktionssystem für Multichannel-Geschäftsberichte.

[www.mpm.de](http://www.mpm.de)

# Einfache Handhabung

# — grosse Wirkung.

**TYPOGRAFIE**  
Schriften geben dem Produkt seine Identität. Das Zusammenspiel von Weissraum und Typografie erleichtert den Lesefluss und schafft Übersichtlichkeit. Was wir sonst noch zu Typografie zu sagen haben, lesen Sie in dieser Ausgabe von The Reporting Times auf Seite 16.



**PAPIER**  
Papier sorgt für das haptische Erlebnis und macht das Produkt für den Leser fassbar. Um neu 32 Seiten im Offsetverfahren zu drucken und weiterhin falzen zu können, musste das Papier dünner werden. Gleichzeitig sollte die Farbe auffällig sein und an die internationale Presse erinnern. Papyrus vermittelte uns schliesslich das vorliegende RecicStar Color aus 100 Prozent Altpapier, welches das bisher verwendete Rainbow Lachs ablöst.

**BILDWELT**  
Die Illustration auf dem Cover – diesmal vom Briten Alex Walker – und die Autorenporträts von Anne Lück aus Potsdam ergänzen dieses leseintensive Produkt auf sinnvolle und unkomplizierte Weise.



**FARBWELT**  
Farben berühren die Sinne, verführen die Leserschaft und nehmen sie bei der Hand. Im Falle von «The Reporting Times» gehört die Einfarbigkeit ins Konzept, das sich visuell an eine bekannte Wirtschaftszeitung anlehnt, um zu signalisieren, dass der Anspruch an den Inhalt hoch ist (vgl. auch Papier).



[www.eclat.ch](http://www.eclat.ch)