

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



Illustration: Mutti - folioart.co.uk

## SCHEINWELT REPORTING

Im Spannungsfeld von Regulation, Stakeholder-Erwartungen und Eigeninteressen kommt es leicht zu Verzerrungen und zur Errichtung einer Scheinwelt. Diese mag Unternehmen kurzfristig nützen, Authentizitätsverlust und geringes Vertrauen in die Unternehmensführung können jedoch langfristig erheblichen Schaden anrichten. Dem Phänomen Scheinwelt und geeigneten Gegen-Strategien gehen Autoren in dieser Ausgabe von «The Reporting Times» nach. Inspiration und praktische Impulse zum Thema verspricht auch das Geschäftsberichte-Symposium am 9. Juni in Zürich.

### EDITORIAL

#### Die Wahrheit – nichts als die Wahrheit

Ein reales Bild über den Zustand eines Unternehmens sollte die Finanzberichterstattung liefern. Gewähr dafür bieten Rechnungslegungsstandards und Transparenzvorschriften. Um Investoren und den übrigen Stakeholdern einen Einblick in die Finanzlage zu ermöglichen, wurde die Berichterstattung so stark ausgeweitet, dass diese angesichts der Datenflut Mühe bekunden, ein klares Bild zu gewinnen. Formal werden alle Standards erfüllt. Nicht selten wird mit der Fülle an Daten allerdings eine Scheintransparenz geschaffen, welche den Eindruck hinterlässt, dass mittels Kosmetik die Realität in den Unternehmen in ein vorteilhafteres Licht gestellt werden soll. Wenn das Reporting nur schon ansatzweise zu einer Scheinwelt verkommt, schaden sich die Gesellschaften selbst, denn sie riskieren, das Vertrauen der Stakeholder zu schwächen, welches darauf baut, dass Unternehmen die

Wahrheit publizieren – nichts als die Wahrheit. Auf eine Gefahr weist Urs Rügsegger, CEO der Börsenbetreiberin SIX Group, in unserem Interview hin: «Ich sehe durchaus die Schwierigkeit, die Komplexität der Geschäftsmodelle in der Berichterstattung genügend abzubilden.» Handlungsbedarf sieht er allerdings weniger in der Berichterstattung, sondern bei Beteiligungsoffenlegungen. In der aktuellen Aktienrechtsrevision wird sowohl die Offenlegungspflicht als auch eine Loyalitätsdividende für langfristig orientierte Investoren diskutiert. Unabhängig von diesem Vorstoss sieht Julius Baer CFO Dieter Enkelmann tendenziell eine zunehmende Langfristorientierung des Kapitalmarkts, wie er in unserem Interview zu Protokoll gibt. Wir dürfen gespannt sein, ob und wie sich diese in der Berichterstattung der Unternehmen wiederfindet.

Martin Spieler



Dr. Mirjam Staub-Bisang,  
Initiantin zur Einführung von Loyalitätsaktien

«  
Erfolgreiche Konzerne wie Michelin, Air Liquide oder L'Oréal belohnen ihre langfristigen Aktionäre mit Treueprämien zusätzlich zur ordentlichen Dividende.  
»

→ Seite 5

## JUNI 2016

# 9

GESCHÄFTSBERICHTE  
SYMPOSIUM



Jetzt anmelden!

[gb-symposium.ch](http://gb-symposium.ch)

### CORPORATE LISTENING

Call for an 'architecture of listening', by Professor Jim Macnamara

→ Page 7

### PARTICIPATION REPORTING

Gesellschaftliche Akzeptanz muss man sich verdienen, von Dr. Felix Krebber

→ Seite 8

### INTEGRATED REPORTING

UBS in 70 pages, by Hubertus Kuelps and Dr Christian Leitz

→ Page 15

### PROCESS EFFICIENCY

Fast close at Novartis, interview with Paul Penepent

→ Page 31



Urs Rügsegger, CEO SIX Group

# «Reporting und Geschäftsrealität stimmen überein»

Urs Rügsegger, CEO SIX Group, zur Rolle der Börse bei der Herstellung von Transparenz, der Schwierigkeit, die Komplexität der Geschäftsmodelle in der Berichterstattung abzubilden, und zur nächsten Regulierungswelle im Sustainability Reporting

*Von Martin Spieler*

**Die SIX ist das Rückgrat des Schweizer Finanzplatzes. Welche Bedeutung messen Sie der Transparenz in der Finanzberichterstattung bei?**

Transparenz schafft Vertrauen. Vertrauen ist ein extrem wichtiges Gut an den Finanzmärkten. Darum ist eine transparente Rechnungslegung ein wichtiges Element für den Finanzplatz.

**Wie wichtig sind Standards?**

Aus unserer Sicht braucht es vor allem Standards, die international akzeptiert sind. Transparenz und Vertrauen dürfen aber nicht nur auf den Geschäftsbericht und auf die halb- und vierteljährliche Finanzberichterstattung reduziert sein. Ebenso wichtig ist aus meiner Sicht die Ad-hoc-Publizität: dass der Markt und die Investoren informiert werden, sobald eine potenziell kursrelevante Information vorliegt.

**Gibt es da Probleme?**

Ja, da haben wir als Aufsichtsorgan immer wieder schwierige Diskussionen mit den kotierten Unternehmen. Uns ist wichtig, dass die Ad-hoc-Berichterstattung nicht vernachlässigt wird. Sie ist in unseren Augen ebenso wichtig wie die stichtagsbezogene Finanzberichterstattung.

**Die Six Group als Unternehmen befindet sich im Besitz ihrer Nutzer – rund 140 Banken verschiedenster Ausrichtung und Grösse. Welche Massstäbe setzen Sie in Ihrer Finanzberichterstattung?**

Wir setzen die gleichen Massstäbe für uns wie für die kotierten Gesellschaften. Wir verhalten uns, als wären wir kotiert.

**Warum?**

Als oberster Schiedsrichter müssen wir selbst die Regeln einhalten.



### Kommt es der SIX zugute, dass sie selbst nicht börsenkotiert ist?

Das ist so. Wir können dadurch langfristiger und strategischer agieren, als wenn wir kotiert wären. Infrastrukturprojekte brauchen immer einen langen Zeithorizont, der üblicherweise die Investorenperspektive weit übersteigt.

### Wenn eine Gesellschaft freiwillig alle Auflagen für kotierte Firmen erfüllt, ist dies meist eine Vorbereitung für einen späteren Börsengang: Ist dies bei Ihnen ein Thema?

Im Moment nein. Wir wollen am jetzigen Set-up festhalten, weil es die Tätigkeit eines Infrastrukturbetreibers besser unterstützt. Aber nichts ist für die Ewigkeit. Wenn unser Aktionärsbindungsvertrag einmal ausläuft, wird man diese Frage neu diskutieren. Unser Geschäftsbericht ist jedenfalls schon heute so ausgestaltet wie bei einer kotierten Firma.

### Braucht es den gedruckten Geschäftsbericht im Zeitalter der Digitalisierung überhaupt noch?

Ich mag ein Romantiker sein: Einen physisch gedruckten Geschäftsbericht sollte es auch künftig geben. Das ist immerhin ein Rechenschaftsbericht. Er soll eine hohe Qualität haben. Nicht nur inhaltlich, auch haptisch und punkto Bilder.

### Eine hohe Qualität erreicht man auch digital.

Das stimmt. In erster Linie ist wichtig, dass die Information zur Verfügung steht. Wir haben uns schon vor Jahren entschieden, den Finanzteil nicht mehr zu drucken und nur noch elektronisch zu veröffentlichen.

### Müssen die Unternehmen überhaupt noch zwingend einen Geschäftsbericht drucken?

Seitens der Schweizer Börse wird kein gedruckter Geschäftsbericht verlangt. Nach OR müssen die Aktionäre jedoch die Möglichkeit haben, ein physisches Exemplar zu bestellen oder es am Sitz der Gesellschaft vor der GV einzusehen.

### Die Systeme von Six verarbeiten riesige Datenmengen. Die Investoren haben Zugang zu immer mehr Daten: Bedeutet in der Finanzberichterstattung mehr auch automatisch besser?

Die Fülle der Daten ist für viele Anleger fast nicht mehr erfassbar. Für den Nichtprofi wird die Interpretation etwa von IFRS immer anspruchsvoller. So kann zum Beispiel die Bewertung von eigenen Schulden zu Marktwerten oder die Effekte von Steuergutschriften bzw. -belastungen zu intuitiv schwer verständlichen Resultaten führen. Um das Ergebnis dann wieder begreifbarer zu machen, werden diese Posten zum Beispiel in der Medienmitteilung oder im Managementkommentar rausgerechnet. Da muss man sich ernsthaft fragen, ob mehr Daten und Transparenz wirklich eine Verbesserung bedeuten.

### Führt dies nicht letztlich zu mehr Intransparenz?

Wir sind an einem Punkt, wo wir über das Ziel hinausschiessen könnten. Für die Transparenz sind Finanzberichterstattung per Stichtag und Ad-hoc-Publizität wichtig. Unseres Erachtens findet eine Verschiebung zu Ersterem statt.

### Als Börsenbetreiberin hätten Ihr es in der Hand, das Steuer zu wenden?

Das stimmt nicht. Wir können nur sagen, welche Rechnungslegungsstandards in welchem Segment akzeptiert sind. Aber wir haben keinen Einfluss auf den Inhalt der Standards.

### Formal werden meist alle Standards erfüllt. Wird mit der Fülle an Daten nicht manchmal Kosmetik betrieben und eine Scheintransparenz geschaffen, die die Realität in den Unternehmen zu wenig abbildet?

Das wäre ein schwerer Vorwurf an die Unternehmen. Bei aller Kritik haben die Rechnungslegungsstandards in den letzten Jahren eindeutig zu mehr Transparenz verholfen. Die Berichterstattung ist professionalisiert. Nicht nur auf Seiten der Finanz-

chefs. Auch die Interaktion zwischen den Unternehmen und den Investoren hat sich meines Erachtens substantiell verbessert.

### Besteht denn nicht das Risiko, dass die Berichterstattung zu einem Ritual verkommt oder sogar eine kommunikative Scheinwelt aufgebaut wird?

Nein, da sehe ich keine Anhaltspunkte. Wenn ich dies bejahte, würde ich die Arbeit der Revisoren hinterfragen. Auch in der Revision wurden grosse Fortschritte erzielt. Allerdings sind die Geschäftsmodelle komplexer geworden. Ich sehe durchaus die Schwierigkeit, die Komplexität der Geschäftsmodelle in der Berichterstattung genügend abzubilden. Dessen sollte man sich vermehrt bewusst sein.

### Stimmen aus Ihrer Sicht Reporting und Geschäftsrealität bei börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz überein?

Wir haben keinen Grund, daran zu zweifeln. Handlungsbedarf sehe ich in anderen Bereichen.

### In welchen?

Die ganze Berichterstattung zielt darauf ab, dass die Investoren ein möglichst umfassendes Bild des Unternehmens gewinnen und damit ausgereifte Entscheide fällen können. Aus Investorenperspektive ist die Frage, wie die Beteiligungsverhältnisse ausgestaltet sind und wer in den Titeln handelt, wahrscheinlich ebenso relevant wie die Finanzberichterstattung. Hier sehe ich ebenso Handlungsbedarf wie bei der Insiderproblematik. International hinken wir in der Verurteilung von Insidern hinterher, weil die Gesetzgebung zu hohe Hürden kennt und deshalb zu wenig greift.

### Braucht es mehr Regulierung?

In der Finanzberichterstattung nicht. Derzeit ist gerade die nächste Regulierungswelle in Bezug auf nichtfinanzielle Berichterstattung im Anrollen: die Corporate Responsibility bzw. Sustainability Reports. Als Börse sind wir mit der Frage konfrontiert, ob wir den kotierten Unternehmen die Pflicht auferlegen sollen, einen Sustainability Report zu veröffentlichen.

### Zu welchem Schluss sind Sie gekommen?

Das ist noch offen. Die zuständigen Gremien werden im Laufe dieses Jahres entscheiden. Ich neige zur Zurückhaltung. Für mich ist klar: Es gibt Themen, die sind relevant, aber eben nicht nur für Börsenfirmer. Es ist falsch, sich in der Regulierung nur auf die kotierten Firmen zu fokussieren.

### Börsenfirmer sind doch Vorbilder?

Aber zusätzliche Vorschriften betreffen einseitig nur Börsenfirmer und machen eine Kotierung unattraktiv.

### Bewirken mehr Vorschriften, dass Unternehmen tatsächlich besser geführt werden?

Nicht in jedem Fall. Es braucht nicht noch mehr Regulierung. Bei der Gender-Thematik und den Sustainability Reports sollte man es den Firmen selbst überlassen, was sie machen. Wir haben punkto Offenlegung und Berichterstattung ein gutes Niveau erreicht. Es gibt keinen Grund, noch strengere Regeln umzusetzen, sonst leidet unser Finanzplatz.

## Bei den Reporting-Vorschriften müssen wir sicherstellen, international jederzeit kompatibel zu sein.

### Wie beurteilen Sie die Perspektiven des Finanzplatzes?

In der Finanzbranche arbeiten wir immer noch an der Bewältigung der zum Teil ungelösten Probleme der Finanzkrise. Die steigende Regulierung, höhere Kapitalanforderungen und die Pflicht zur Abgrenzung systemisch relevanter Funktionen begrenzen das Ertragspotenzial der Banken, allerdings nicht nur in der Schweiz.

### Welche Konsequenzen hat dies für die SIX: Wo sehen Sie Wachstumspotenzial?

Weil der Kostendruck für Banken zunimmt, überlegen sich diese, welche Aufgaben sie künftig selbst machen und welche sie auslagern. Da sehen wir für uns viel Potenzial, etwa im Betrieb der Bancomaten in der Schweiz oder bei der Erstellung von Produktinformationsblättern. Allerdings spüren wir auch die Erwartungen unserer Kunden, unsere Dienstleistungen noch preisgünstiger anzubieten.

### Wie wollen Sie vermehrt von der Digitalisierung profitieren?

Wir orten aktuell im Mobile-Payment-Bereich grosse Chancen. Da sind wir mit Paymit gut positioniert. Chancen sehen wir auch im vollelektronischen Corporate-Bond-Handel sowie im Vertrieb von Finanzinformationen über Partner.

### Wie kann die SIX Anreize setzen, damit sich Firmen in der Schweiz kotieren lassen?

Am wichtigsten ist ein funktionierender Kapitalmarkt mit hoher Platzierungskraft. Beides haben wir in der Schweiz und wir unterstützen beides. Wir setzen Preisanreize, damit es für Händler attraktiv ist, Liquidität auf unserer Plattform zur Verfügung zu stellen. Mit den Branchen Chemie, Pharma, Biotech und Luxusgüter gehören wir global zu den führenden Handelsplätzen. Zu diesen Themenbereichen gibt es hierzulande viele Investoren und Analysten, die dieses Geschäft verstehen. Wichtig sind aber auch die Reportingvorschriften: Da müssen wir sicherstellen, dass wir bei den Pflichten und Standards international jederzeit kompatibel sind. Sonst wären wir als Börsen- und Finanzplatz zu wenig attraktiv.

ZUR PERSON: ST. GALLER BANKER AN DER SPITZE DER SIX GROUP

Urs Rüeeggger ist seit Anfang 2008 Group CEO der SIX. Zuvor bekleidete er die Funktion des Präsidenten der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank, zu der er 1993 als Verantwortlicher für Controlling, Rechnungswesen und Risikomanagement stiess. Als Präsident der Geschäftsleitung bekleidete er ab 2001 zudem verschiedene Funktionen im Rahmen des Verbands der Schweizer Kantonalbanken. Nach Abschluss des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität St. Gallen startete Urs Rüeeggger seine berufliche Tätigkeit bei der Swiss Re im Bereich Informatik.

# Schreibst du noch, oder versteht man dich schon?



**PROF. DR. FRANK  
BRETTSCHEIDER**

ist Kommunikationswissenschaftler an der Universität Hohenheim. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen die politische Kommunikation, die Kommunikation bei Bau- und Infrastrukturprojekten sowie die Verständlichkeitsforschung. Seit 2012 führt er zusammen mit dem «Handelsblatt» das Verständlichkeits-Ranking der CEOs der DAX 30-Unternehmen durch. <https://komm.uni-hohenheim.de>



**OLIVER HAUG**

ist geschäftsführender Gesellschafter der H&H Communication Lab GmbH. Als Spezialist für Verständlichkeit und Corporate Language berät und begleitet er führende Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche bei der Optimierung von Sprachprozessen und Etablierung der eigenen Unternehmenssprache.



**ELKE FAUNDEZ**

leitet die Business Unit Central Europe & Benelux von CLS Communication, einer globalen Sprachdienstleisterin, und zeichnet verantwortlich für die Geschäftstätigkeit in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Benelux. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Sprachdienstleistungs- und Lokalisierungsindustrie.

Oftmals vergessen: Verständlichkeit und wirkungsorientierte Sprache sind in der Berichterstattung elementar. Der beste Inhalt bringt nichts, wenn er nicht gelesen oder nicht verstanden wird.

Von Frank Brettschneider,  
Oliver Haug und Elke Faundez

Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsergebnisse können noch so gut sein – wenn sie sprachlich nicht passend vermittelt werden, bleibt viel Potenzial auf der Strecke. Sprache ist die Grundlage jeder Verständigung. Oft ist sie auch die Ursache von Missverständnissen oder sogar Misstrauen. Beispielsweise sind viele Finanzunterlagen, Pressemitteilungen und Website-Texte von Unternehmen unverständlich. Fachwörter, Anglizismen, Passivformulierungen, Bandwurmsätze und Wortungetüme erschweren das Verstehen.

## Adressatenorientierte Kommunikation

Verstehen ist stets das Ergebnis des Zusammenspiels von der eigenen Kommunikation einerseits und den Merkmalen der Leser andererseits. Ein und derselbe Text wird etwa von Lesern mit unterschiedlicher Bildung und mit unterschiedlichem Vorwissen unterschiedlich verstanden. Die Merkmale der Leser lassen sich nicht ändern, aber die Verständlichkeit der eigenen Kommunikation hat man in der Hand.

Forschung zu Sprache und Verständlichkeit an der Universität Hohenheim (siehe Kasten) zeigt: Menschen empfinden formal verständliche Texte auch subjektiv als verständlicher, sie verstehen sie objektiv besser und sie können sich besser an sie erinnern. Zudem finden sie verständliche Botschaften glaubwürdiger als formal unverständliche Aussagen. Nur wer verstanden wird, kann auch überzeugen.

## Transparenz und Verständlichkeit in der Finanzbranche

Dass verständliche Kommunikation ein echter Erfolgsfaktor für Unternehmen ist, zeigen viele Beispiele aus der Praxis. Immer mehr Unternehmen betrachten Verständlichkeit als wesentliches Element ihrer Unternehmenskommunikation. Das gilt für etliche Branchen – ob Energie, Telefonie oder Technologie. Aber besonders im deutschen Finanzsektor hat sich in den vergangenen zehn Jahren enorm viel getan. Das hat gute Gründe: Seit der Finanzkrise muss die Branche deutlich höhere Anforderungen beim Verbraucherschutz erfüllen. Dazu gehört insbesondere die Transparenz und Verständlichkeit von Schriftstücken – ob Produktinformationen, Briefe oder AGB. Zugleich will die Finanzbranche durch verständliche Kommunikation die Kundenbindung festigen und ihre Produkt- und Markenkommunikation erfolgreicher machen.

Viele Versicherungsunternehmen (etwa ERGO, HDI oder Allianz) und Banken (zum Beispiel Postbank, Commerzbank und Sparkassen) haben Initiativen gegründet, um ihre Kommunikation besser auf ihre Kunden auszurichten. Verständlichkeit ist dabei immer der zentrale Faktor. Dabei geht

es nicht nur um die Verständlichkeit einzelner Texte. Wichtig ist, die gesamten Kommunikationsprozesse nutzerfreundlich zu gestalten. Von der schnellen Reaktion über einen authentischen Auftritt in den sozialen Medien bis zur wirksamen Formulierung von Botschaften in der Berichterstattung.

## Sprache in der Geschäftsberichterstattung

Eine Vielzahl von Massnahmen unterstützt die Unternehmen bei der Optimierung, Steuerung und Qualitätssicherung ihrer Unternehmenssprache: zum Beispiel verbindliche Sprachregeln für die Schriftkommunikation, objektive Kennzahlen zur Qualitätssicherung sowie die Sensibilisierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden.

In der Unternehmensberichterstattung ist die richtige Balance zwischen einfacher Sprache und komplexen Sachverhalten zu finden ein schwieriges Unterfangen. Dazu kommt die Vielgestaltigkeit der angesprochenen Zielgruppen, die unterschiedliches Fachwissen sowie unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an das Unternehmen haben. Werden Texte jedoch bewusst und systematisch verständlich verfasst (siehe Kasten «Einfache Regeln»), ist sichergestellt, dass Unternehmensstrategie, Bestrebungen und Erfolge bei allen wichtigen Lesern ankommen. Damit ist zusätzlich zu den Finanzziele auch das zentrale Kommunikationsziel erreicht: verstanden werden.

## DER HOHENHEIMER VERSTÄNDLICHKEITSINDEX

Die Verständlichkeit von Texten, kann man objektiv bewerten, indem man die formalen Eigenschaften eines Textes erfasst und misst. Zu diesen Eigenschaften zählen unter anderem Satzlängen, Wortkomplexität, Abstraktheit und Wortbekanntheit. Aus solchen Einzelwerten und der Berechnung verschiedener Lesbarkeitsformeln setzt sich der «Hohenheimer Verständlichkeits-Index» (HIX) zusammen. Er reicht von 0 bis 20. Dabei steht 0 für einen schwer verständlichen Text. Der Wert 20 steht für einen sehr verständlichen Text. Der HIX wurde 2009 von der Universität Hohenheim in Zusammenarbeit mit dem Communication Lab entwickelt und seitdem beständig weiterentwickelt. Heute ist der HIX bei zahlreichen renommierten Unternehmen als Schlüssel-Indikator für die Sprachqualität im Einsatz.

## VERSTÄNDLICH SCHREIBEN - EINFACHE REGELN

Schaffen Sie Verständnis in den Texten Ihrer Geschäfts- und Finanzberichte mit folgenden Grundregeln:

- Achten Sie auf die Satzlänge: Bis 12 Wörter pro Satz ist ideal für die Lesbarkeit.
- Verwenden Sie kurze, klare, konkrete Wörter.  
Problem statt Problematik, Problembereich, Problemfeld, Problemkomplex  
Motive statt Motivationsstrukturen  
Grundsatzvorschläge statt angedachte Eckpfeiler
- Verwenden Sie Verben statt Substantive: Die deutsche Sprache kreist um das Verb.  
Alt: Wichtigstes Element ist die Neuordnung des Finanzausgleichs. Diese will die Aufgabenverteilung und das finanzpolitische Zusammenspiel zwischen Bund und Kantonen so konsequent wie möglich auf den Grundsatz der Subsidiarität ausrichten.  
Neu: Wichtigstes Element ist die Neuordnung des Finanzausgleichs: Was der Bund tun muss, soll er tun; was die Kantone können, soll in ihre Kompetenz fallen.
- Vermeiden Sie Füllwörter wie unzweifelhaft, wahrscheinlich oder ziemlich.
- Verwenden Sie aktive Verben statt passive.
- Formulieren Sie positiv statt negativ.

Kurz gesagt: Schreiben Sie gezielter, verständlicher, einfacher, logischer, positiver, prägnanter, damit Sie Ihre Leser erreichen!

Das CCR geht gemeinsam mit der Universität Hohenheim, Communication Lab und CLS in einer Untersuchung der Aktionärsbriefe der Top 50 Schweizer und deutschen börsenkotierten Unternehmen dem Thema Sprache und Verständlichkeit im Reporting weiter nach. Wir halten Sie auf dem Laufenden.



Hier spricht der Chef – Verständlichkeit und Sprache in der CEO-Kommunikation: Eine Best Practice Session am GB-Symposium vom 9. Juni mit Christoph Schumacher, Senior Manager CEO Communications, Infineon Technologies AG, und Oliver Haug, CEO, H&H Communication Lab GmbH / Universität Hohenheim.





# Soll man Loyalität kaufen?

Gibt es gute und schlechte Aktionäre? Ist ein langfristig orientierter Aktionär ein besserer Aktionär? Sollen Unternehmen die Loyalität ihrer Aktionäre kaufen? Diese – vielleicht ketzerischen – Fragen stellten sich Peter Forstmoser, Rudolf Wehrli und Mirjam Staub-Bisang als Initianten einer Eingabe zur laufenden Revision des Aktienrechts in der Schweiz.

Von Mirjam Staub-Bisang

Nach geltendem Recht haben Aktionäre in der Schweiz viele Rechte und nur eine Pflicht: Sie müssen das gezeichnete Aktienkapital liberieren. Ihre Interessen dürfen rein finanzieller Natur sein, das Wohl weiterer Anspruchsgruppen wie Arbeitnehmer oder Lieferanten braucht sie nicht zu kümmern. Warum auch? Ganz einfach: Weil die langfristige Ausrichtung von Unternehmen nachweislich allen Beteiligten, Aktionären und weiteren Stakeholdern, dient. Entsprechend fördern langfristig engagierte Grossaktionäre das nachhaltige Gedeihen einer Aktiengesellschaft, wie die überdurchschnittlich erfolgreiche Entwicklung von Familienaktiengesellschaften zeigt.

## Die Kurzfristigkeit des Kapitalmarkts

Leider investieren Anleger für durchschnittlich gerade 7 bis 8 Monate in Schweizer Aktien, gewiss nicht lange genug für nachhaltiges Denken und Handeln! Zu ihnen zählen nicht nur Trader und Spekulanten, sondern auch institutionelle Investoren wie etwa Vorsorgeeinrichtungen. Da ihre Verpflichtungen erst in ferner Zukunft fällig werden, könnten gerade Letztere sich langfristig engagieren und sollten dies auch, wenn ein Mehrertrag zu erwarten ist.

## Plädoyer für Langfristigkeit

Loyalitätsaktien stellen unseres Erachtens Anreize für ein langfristig orientiertes Aktionariat dar. Wir plädieren daher in unserer Eingabe für die Schaffung rechtlicher Grundlagen zu deren Einführung: Unternehmen schütten eingetragenen Aktionären, die ihre Aktien über eine gewisse Mindestfrist von zum Beispiel zwei Jahren halten, eine zusätzliche Loyalitätsdividende im Umfang von 10 bis

20 Prozent aus. Bei Loyalitätsaktien handelt es sich rechtlich und technisch nicht um eine besondere Aktienklasse; vielmehr kann jede Aktie zur Loyalitätsaktie werden, sofern ihr Eigentümer während einer statutarisch festgelegten Mindestdauer im Aktienregister eingetragen ist. Beim Verkauf verlieren diese Aktien ihr Dividendenprivileg. Entsprechend muss sich ein Erwerber die Zusatzdividende mit Abwarten der Haltefrist wieder neu «verdienen».

## Loyalität mit Vorteilen

Die Einführung von Loyalitätsaktien hätte verschiedene wünschenswerte Folgen: Auf eine mehrjährige Haltedauer eingestellte Aktionäre tragen die auf Jahre ausgerichtete Strategie des Managements mit. Aktionäre werden sich im Hinblick auf die Loyalitätsprämie vermehrt ins Aktienregister eintragen lassen, womit sich der Bestand an anonym gehaltenen Dispo-Aktien verringert und das Management die Möglichkeit erhält, den direkten Kontakt mit eingetragenen Aktionären zu pflegen. Auch die Märkte würden die Folgen spüren, denn Loyalitätsaktien stünden nicht mehr für das sogenannte «Securities Lending» zur Verfügung, vorausgesetzt natürlich, dass die Loyalitätsprämie die Prämie für das Ausleihen der Titel übersteigt. Betroffen wären namentlich Hedge Funds, die geliehene Titel für spekulatives «Shorting» einsetzen.

Vieles spricht für die Schaffung von Loyalitätsaktien. Frankreich kennt das Instrument seit Langem: Erfolgreiche Konzerne wie Michelin, Air Liquide oder L'Oréal belohnen ihre langfristig agierenden Aktionäre mit Treueprämien zusätzlich zur ordentlichen Dividende. Der Standort Schweiz würde gewiss davon profitieren, langfristig orientierte Aktionäre und Manager auch.



Dr. Mirjam Staub-Bisang und Dr. Rudolf Wehrli stellen ihre Eingabe am Geschäftsberichte-Symposium 2016 vor und stellen sich der Diskussion mit Dr. Dominique Biedermann, Ethos, und Wirtschaftspublizist Martin Spieler.



**DR. MIRJAM STAUB-BISANG** ist Gründungspartnerin und CEO der Independent Capital Group AG, eines Asset-Management-Unternehmens mit Fokus auf nachhaltige Wertschriften- und Immobilienanlagen. Sie ist Verwaltungsrätin der V-Zug AG, der Bellevue Group AG (SWX: BBN) und der INSEAD in Fontainebleau/Singapur.

ANZEIGE



Geschäftsberichte Symposium

## The Illusory World of Reporting

Capital market or society?  
Short-term return on equity or long-term performance?  
Transparency or image?

What's your take on this?

Learn more at the **Geschäftsberichte-Symposium** on June 9, 2016 in Zurich



Including – among others:

**Peter Bakker, WBCSD**  
**Dr Dominique Biedermann, Ethos**  
**Dr Andreas Burckhardt, Bâloise**  
**Prof. Dr Axel P. Lehmann, UBS**

# 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.\* Bereits in der Konzeptphase stimmen wir Mobile Devices, Desktop und Print zu wirkungsvollen Gesamtpaketen aufeinander ab. Jedes crossmediale Portfolio nutzt die Vorzüge der unterschiedlichen Medien und Kommunikationskanäle. Stets bilden sie eine stilistische Einheit und stärken Ihre Marke. Wir bürgen für eigenständige, kreative und strategisch verankerte Lösungen: digital, gedruckt oder kombiniert.

\*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. Am hochkarätigen HarbourClub Symposium ist Linkgroup zudem als Veranstaltungspartner beteiligt.

**linkgroup**

Mühlebachstrasse 52 CH-8008 Zürich  
Telefon +41 44 268 12 12 [www.linkgroup.ch](http://www.linkgroup.ch)

**Crossmedial, effektiv, nachhaltig.**

Linkgroup ist Agentur und Mediendienstleister in einem. Wir sind auf Unternehmens-, Finanz- und Marketingpublishing sowie auf IT-gestützte Web-basierte Systeme spezialisiert. Digitales und Gedrucktes betrachten wir gesamtheitlich.



# Listening

The missing element of public communication – and the secret to success

By Jim Macnamara

A two-year, three-country research study has revealed that organizations devote massive resources to speaking through strategic communication, but have few resources, systems, processes, and technologies for listening to their stakeholders and publics. The result is disengagement and breakdowns in communication – and major opportunities.

Communication is by definition a two-way transactional process. One-way transmission of information is precisely that – distribution of information. In marketing, public relations, and organizational, government, and political communication, rhetorical emphasis is placed on feedback, dialogue, and engagement.

## Practices failing to listen

But actions do not match the words. An in-depth study of 36 large public and private sector organizations in the US, UK, and Australia using interviews; content analysis of plans, strategies, and evaluation reports; and field experiments testing the response of organizations to inquiries and complaints found that, on average, 80 percent of communication resources including staff time, budget, systems, and technologies are focussed on distributing the organizations' messages – i. e., speaking.

In some organizations, up to 95 percent of communication resources and activities are focussed on speaking on behalf of the organization. The study concluded that most organizations listen sporadically at best, often poorly, and sometimes not at all. Few “walk the talk” of two-way communication, dialogue, conversation, engagement, consultation, collaboration, and relationships.

## Status quo: architecture of speaking

The study identified a lack of listening even in research, customer relations, public consultation, and social media – four areas of organization activity in which listening could be expected. The case studies revealed that:

- research is primarily undertaken to answer specific questions of the organization rather than gain a broad understanding of stakeholder views, and is designed to help organizations “target” potential consumers;
- customer relations involves “reluctant listening” in most cases and is mostly focussed on placation

and upselling rather than product or service improvement;

- public consultation primarily listens to the “usual suspects” comprised of elites and the loud voices of organized groups, with many individuals and groups ignored, or disengaged and silent. Also, many consultations result in no change to plans, policies, and projects;
- social media, which are characterized by two-way communication capabilities and which have been lauded as channels for dialogue, are disappointingly used primarily for distributing organizational messages and selling.

Other external and internal communication practices examined in the study including corporate, marketing, and government communication, public relations, and employee communication revealed even less attention to listening.

The research found that organizations construct a sophisticated “architecture of speaking” through advertising, PR, corporate communication, websites, events, and other strategic communication activities. To engage stakeholders and publics, organizations need to balance this with an architecture of listening.

## Call for an ‘architecture of listening’

I describe the solution as an “architecture of listening” because it is not as simple as adding a piece of technology such as automated social media monitoring or an online consultation application. The research identifies eight elements of an “architecture of listening” – (1) a culture of listening; (2) policies for listening; (3) addressing and overcoming the politics of listening, which causes some groups to be ignored or excluded; (4) structures and processes for listening; (5) technologies for listening; (6) resources for listening; (7) skills for listening; and (8) articulation of listening (what is heard) to decision-making and policy-making.

Two key questions arise from this study: (a) How much will better listening cost and (b) why bother – what is the benefit?

My research indicates that organizations that are listening have not spent more on communication. Sometimes they have even spent less than in the past. Organizations that demonstrated some level of listening to their stakeholders and publics reallocated resources from information distribution to

listening by identifying activities that were not effective through rigorous evaluation. Evaluation is the key to eliminating waste and focussing resources of effective communication.

## The benefits of organizational listening

Organizations need to consider the cost of not listening effectively to their stakeholders and publics. Research indicates that failure to listen is linked to declining trust in business and government; declining customer loyalty and retention; high staff turnover; poor staff productivity; increasing issues and crises; voter disengagement in democracies; and other costly problems.

Conversely, improved organizational listening has significant potential to increase trust and reputation, customer loyalty and retention, staff retention and productivity, voter engagement and participation, and create more equitable and stable societies.

The findings of this research are published in ‘Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication’ (Peter Lang, New York, 2016).



**JIM MACNAMARA**  
PHD, FAMI, CPM,  
FAMEC, FPRIA

is Professor of Public Communication at the University of Technology Sydney, a position he took up in 2007 after a 30-year career working in journalism, public relations, and media research. He is the author of 15 books including ‘The 21st Century Media (R)evolution: Emergent Communication Practices’ (Peter Lang, 2014) and ‘Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication’ (Peter Lang, 2016).

# Durch «Participation Reporting» zu mehr Akzeptanz

Gesellschaftliche Akzeptanz ist zu einer zentralen Bezugsgrösse für unternehmerisches Handeln geworden. Sie kann die Wertschöpfung entscheidend beeinflussen und muss daher von Unternehmen aktiv gesucht und durch geeignete Massnahmen adressiert werden. Informationen hierzu gehören auch in die Berichterstattung – ein Plädoyer für «Participation Reporting».

Von Felix Krebber

Streitthemen werden heute nicht mehr alleine in den Arenen des Politischen diskutiert, sondern zunehmend unmittelbar zwischen Organisationen und betroffenen Stakeholdergruppen ausgehandelt. Unternehmen, Verbände, Kirchen, die Politik – sie alle kämpfen um ihre gesellschaftliche Akzeptanz, um ihre «licence to operate» zu sichern. Sichtbar werden diese Konflikte etwa bei Industrie- und Infrastrukturprojekten, bei denen sich gut organisierter Protest seitens materiell oder ideell Betroffener artikuliert und mit der Forderung nach Partizipation verbindet.

Ähnlich wie Ökologie nach dem Engagement der Umweltbewegung zu einem gesellschaftlichen Wert wurde, gilt dies heute für Beteiligung. Doch gerade im unternehmerischen Kontext können verschiedene Stakeholder- und Shareholder-Interessen diametral auseinanderliegen. Wessen Interessen in das Unternehmenshandeln integriert werden, ist immer wieder eine schwierige Entscheidung des Managements.

## Wie Unternehmen mit Partizipationserwartungen umgehen

Wie Unternehmen mit diesen Partizipationserwartungen umgehen, war Gegenstand einer umfassenden Studie an der Universität Leipzig, in der mehrere Infrastrukturprojekte in Deutschland analysiert wurden. Aus den Daten wurde ein Beteiligungstypenmodell akzeptanzfördernder Projektkommunikation abgeleitet (vgl. Abbildung), das verschiedene Stufen der durch die Unternehmen zugestandenen Einflussmöglichkeiten für Betroffene identifiziert: von Information, bei der keine Einflussnahme zugestanden wurde, über Konsultation mit begrenzter Einflussmöglichkeit der Betroffenen bis hin zu Kooperation mit grossem Einfluss auf die Projektgestaltung. Es zeigte sich, dass je grösser die Abhängigkeit von den lokal Betroffenen war, umso höher das Mass, in dem sie beteiligt wurden. Eingeschränkt wurde der Grad an Beteiligung durch technische, projektablaufbedingte wie auch rechtliche und ökonomische Aspekte.

## Die Rolle der Berichterstattung

Entscheidungen, warum wem gegenüber wie viel Einfluss zugestanden werden kann, sind erklärungsbedürftig. In den 1970er und 1980er Jahren reagierten Unternehmen mit Sozial- und Umweltberichterstattung auf die zunehmende Erklärungsbedürftigkeit ihres Handelns. Sie nahmen damit gesellschaftliche Erwartungsstrukturen auf und zeigten, wie sie auf die Forderung nach sozial- und umweltverträglichem Wirtschaften reagierten. Die heute relevante Forderungen nach mehr Beteiligung verlangt ein ähnliches Vorgehen. Die adäquate Reaktion auf Partizipationserwartungen muss gegenüber Shareholdern wie Stakeholdern dokumentiert wer-

den. Vieles spricht dafür, in der Unternehmensberichterstattung aufzuzeigen, in welcher Form auf wessen Erwartungen eingegangen worden ist.

«Participation Reporting» richtet sich erstens an die betroffenen Stakeholdergruppen selber, denen erklärt wird, welche Forderungen in die Ausgestaltung von Projekten integriert werden konnten und welche warum nicht berücksichtigt werden konnten.

Zweitens richtet sich «Participation Reporting» an die Kapitaleigner, denen Entscheidungen erklärt werden müssen, die Geld kosten, aber zu einer besseren Akzeptanz eines Projekts führen können. So entschied sich beispielsweise der Mineralölkonzern in einer der untersuchten Fallstudien für ein umweltschonendes Vortriebsverfahren bei seinem Pipelinebau, wodurch eine Flusslandschaft und ein Auenwaldgebiet untertunnelt und nicht «durchbaggert» wurden. Derlei Massnahmen schmälern zunächst die Rendite der Anleger; auf lange Sicht sichern sie aber die Akzeptanz etwa von Bauprojekten, ermöglichen die Umsetzung und schaffen Handlungsspielräume in Zukunft, etwa zur Werkserweiterung. Wertschöpfungspotenziale entstehen zum Wohle von Anteilseignern, Standort und Mitarbeitern. Diese Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit und Geschäftsmodell machen deutlich, dass «Participation Reporting» in den Geschäftsbericht gehört.

## Handlungsspielräume durch «Participation Reporting»

Vermutlich wird der für das Reporting Verantwortliche nun die Hände über dem Kopf zusammenschlagen: «Nicht noch mehr Informationen!» In der Debatte um Integrated Reporting (<IR>) sind Stakeholder Relationships jedoch bereits in den Fokus gerückt. Das <IR> Framework fordert zu dokumentieren, inwiefern und in welchem Umfang das Un-

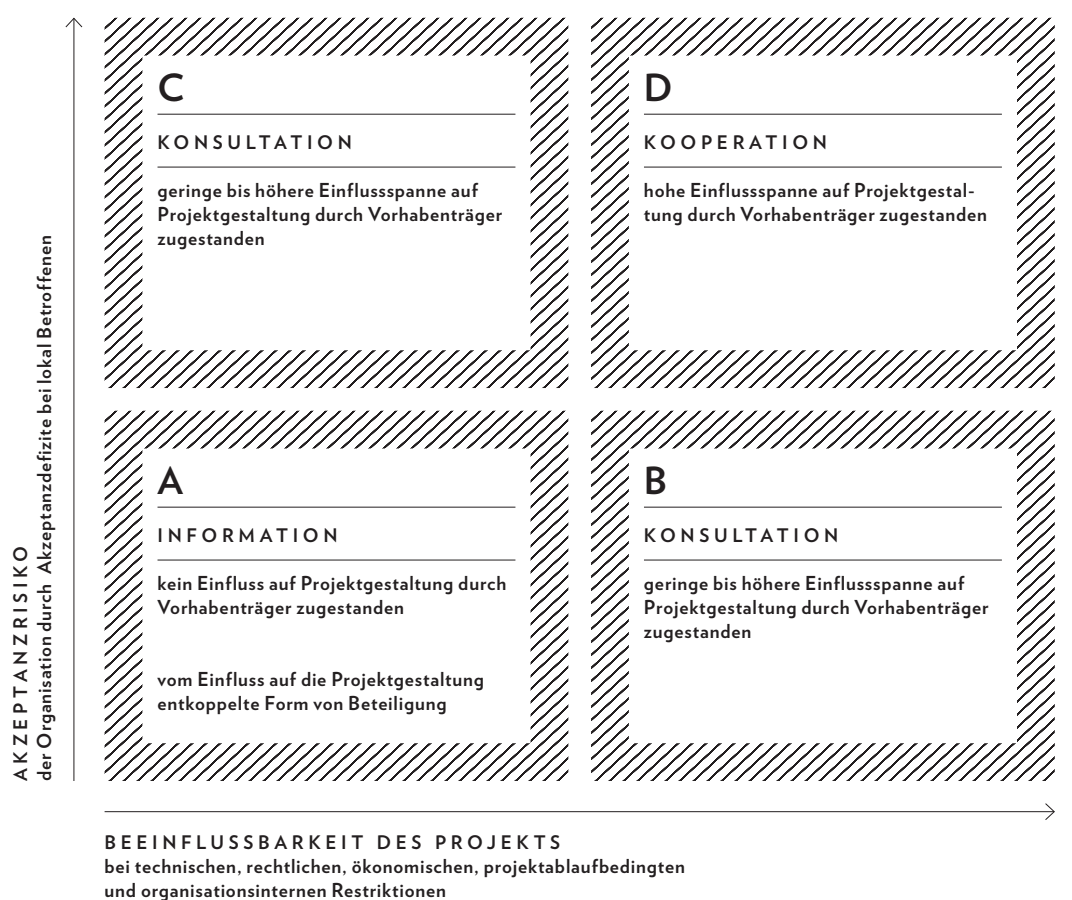
ternehmen «legitime Bedürfnisse und Interessen» der Stakeholder in Entscheidungsprozessen berücksichtigt – etwa bei Werkserweiterungen. Die Notwendigkeit, Partizipationshandeln zu dokumentieren, ist also angekommen, muss nun aber in der Unternehmensberichterstattung ausbuchstabiert und verankert werden.

In Geschäftsberichten wird Partizipation – in der Beschränkung auf Wesentlichkeit – nur im Hinblick auf monetäre Aspekte und Konsequenzen thematisiert werden können. Darüber hinaus wird es jedoch notwendig sein, Stakeholder aus dem gesellschaftspolitischen Umfeld über geeignete Kanäle wie Microsites, stakeholderspezifische Berichte oder im Nachhaltigkeitsbericht zu adressieren. In der Berichterstattung über nachhaltige Unternehmensführung würde Partizipation in der Dimension des Sozialen so selbstverständlich thematisiert. Unternehmen könnten dokumentieren, wie sie den veränderten Erwartungsstrukturen in der Gesellschaft Rechnung tragen, und hätten die Chance, auf diese Weise ihre gesellschaftliche Akzeptanz zu fördern.



**DR. FELIX KREBBER** ist Kommunikationswissenschaftler an der Universität Leipzig. Seine Dissertation ist jüngst unter dem Titel «Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation – Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation» im Verlag Springer VS (Wiesbaden) erschienen. Mehr zu Akzeptanz und Kommunikation (nicht nur) bei Infrastrukturprojekten erfahren Sie auf Krebbers Blog [akzeptanzblogger.de](http://akzeptanzblogger.de).

BETEILIGUNGSTYPENMODELL AKZEPTANZFÖRDERNDER PROJEKTKOMMUNIKATION (Krebber 2016)





# Greenwashing

Lohnt sich der Schein mehr als das Sein?

Unternehmen sind der Versuchung ausgesetzt, sich möglichst «grün» darzustellen – auch wenn man es vielleicht im Kerngeschäft und bis in den letzten Winkel des Unternehmens nicht unbedingt ist. Im Reporting hat in den letzten Jahren jedoch eine Umkehr eingesetzt.

Von Peter Seele

Die Farbe Grün als Symbol für Umweltengagement ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Waren es in den 60ern und 70ern noch Mitglieder der Blumenkinder-Subkultur und der Erweckungsbewegung für Naturschutz, die im Raumschiff «Gaia» alte Naturmythen auferstehen liessen, so sehen wir heute grüne Botschaften, Produkte und Parteiprogramme. Offenbar wird das Grüne geschätzt von Konsumenten, Wählern, Mitarbeitern, Politikern – kurz: von den Stakeholdern der Unternehmen. Die Bereitschaft, für grüne Produkte zu bezahlen, ist nachweislich höher, ein Nachhaltigkeitsmanagement beruhigt (manche) Investoren. Analysten setzen einen Haken in ihrer Liste der aussermarktlichen Faktoren, und in der Öffentlichkeit kann man erst noch punkten, wenn man nicht nur ökonomisch erfolgreich ist, sondern auch sozialverantwortlich und nachhaltig dasteht. Einen offiziellen Anstrich gibt man sich mit dem Nachhaltigkeits- oder CSR-Report, umso mehr, wenn dieser nach den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) strukturiert ist und glaubwürdig erscheint, wie wir in einer aktuellen Studie an über 300 CSR-Berichten zeigen konnten.

## Das «grüne» Mäntelchen umgeworfen

Es gibt also viele gute Gründe, sich möglichst «grün» darzustellen, auch wenn man es vielleicht im Kerngeschäft und bis in den letzten Winkel des Unternehmens nicht unbedingt ist. Unternehmen, die sich nur ein grünes Mäntelchen umhängen, wirft man vor, dass sie sich «grün waschen», also Greenwashing betreiben (wobei das englische «Washing» nicht vom Waschen im Sinne von reinwaschen stammt, sondern vom Wort «Whitewashing», womit das Überstreichen einer Fassade mit weisser Farbe gemeint ist). Die Nichtregierungsorganisation (NGO) Greenpeace hat deshalb vier Kriterien dafür aufgestellt, wann man von Greenwashing sprechen kann oder muss, und die Beibehaltung eines «schmutzigen» Kerngeschäfts bei gleichzeitig grüner Kommunikation zählt demnach dazu. Ein weiteres Kriterium wäre das öffentlichkeitswirksame Anführen und Bewerben einer grünen Innovation, die ohnehin nur den gesetzlichen Anforderungen entspricht («It's the law, stupid!»).

## Greenwashing entsteht erst durch Öffentlichkeit

Und doch scheint es so zu sein, dass Unternehmen häufig und wiederholt der Versuchung erliegen, sich grüner darzustellen, als sie vielleicht sind. Denn, so besagt es aktuelle Forschung, Greenwashing existiert

erst dann, wenn jemand eine solche Anschuldigung erhebt – frei nach dem Sprichwort: Wo kein Richter, da kein Urteil. In der Forschung nennen wir das die beobachterabhängige Mit-Erschaffung von Greenwashing durch eine externe Anschuldigung. Es sind also insbesondere NGOs und die Verstärkung der Greenwashing-Anschuldigung durch die Medien, die eine Sichtbarkeit und damit eine geschäftsschädigende Nebenwirkung grüner Kommunikation nach sich ziehen können.

## Greenwashing im Reporting?

Bezogen auf das Thema Berichtswesen haben wir es heute aber zunehmend weniger mit Greenwashing-Anschuldigungen zu tun. Das liegt weniger am Nachlassen der Ankläger als vielmehr an der Professionalisierung des Berichtswesens. Wesentlicher Treiber dieser Professionalisierung ist die Standardisierung, wie sie von den verschiedenen freiwilligen Richtlinien und in manchen Ländern heute schon von verpflichtenden Regulierungen gefördert wurde. So sind es die Leistungsindikatoren in präzisen Masseinheiten, die heute die Vergleichbarkeit von «grünem» Verhalten ermöglichen. Und wenn wir einen abschliessenden Blick in die Zukunft werfen, so wird das Greenwashing durch die Digitalisierung weiterhin erschwert. Eine Rolle für die Greenwashing-Prävention im Berichtswesen könnte dabei die digitale Berichtssprache XBRL spielen: Kennt man die XBRL-Taxonomie bereits aus dem Finanzbericht, so werden aktuell XBRL-Taxonomien auch für integrierte CSR-Berichte entwickelt. Für Transparenz und Vergleichbarkeit würde damit ein neues Zeitalter beginnen. Ob das jedoch zum einen Unternehmen davon abhält, keine irreführenden grünen Botschaften mehr zu senden, oder zum anderen NGOs und Medien davon abhält, einen saftigen Greenwashing-Skandal zu inszenieren, bleibt jedoch abzuwarten.



**PROF. PETER SEELE** studierte Wirtschaftswissenschaften und Philosophie in Oldenburg, Delhi und Witten/Herdecke und schloss beide Fächer mit dem Doktorat ab. Nach zwei Jahren als Unternehmensberater in Frankfurt am Main wechselte er als Post-Doc ans KWI Essen und nahm 2008 einen Ruf an die Universität Basel an. Heute arbeitet er an der Università della Svizzera italiana in Lugano an der Fakultät für Kommunikationswissenschaften im Bereich Corporate Social Responsibility.

Forschung der Università della Svizzera italiana, Lugano, im Bereich Greenwashing und CSR-Reporting

Verschiedene Forschungsprojekte an der Universität Lugano beschäftigen sich mit den Themen CSR-Reporting, Nachhaltigkeitskommunikation und – in diesem Kontext – auch Greenwashing.

## Die Studien im Überblick:

Seele, Peter; Gatti, Lucia (2015): **Greenwashing Revisited. Business Strategy and the Environment.**

Konzeptionelle Studie, in der die bisher bestehenden Definitionen von Greenwashing insofern kritisiert werden, als sie nicht die Anschuldigung berücksichtigen, sondern ausschliesslich die irreführende Information. Greenwashing hingegen existiert nur, wenn es eine Empörung durch Stakeholder gibt, so der Artikel.

Seele, Peter (2016): **Digitally Unified Reporting. Journal of Cleaner Production.**

Literaturbericht, der die beiden Trends «Integrated Reporting» und «XBRL» verknüpft und ein neues Konzept namens «Digitally Unified Reporting» vorschlägt, das Reporting und Echtzeit-Steuerung von Finanz- und CSR-Daten ermöglicht.

Lock, Irina; Seele, Peter (2016): **The credibility of CSR reports in Europe. Journal of Cleaner Production.**

Vom Nationalfonds finanzierte Studie zu einer quantitativen Inhaltsanalyse von über 300 europäischen CSR-Berichten (Stichprobe 2012) hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit. Ergebnis: Insbesondere Standardisierung und Verständlichkeit der Inhalte sind entscheidend für die Glaubwürdigkeit auf Senderseite.

Gatti, Lucia; Seele, Peter (2014): **Evidence for the Prevalence of the Sustainability Concept in European Corporate Responsibility Reporting. Sustainability Science.**

Zwölfjährige Längsschnittstudie über Euro-Stoxx-50-Unternehmen und deren Titel für CSR-Berichte. Klarer Trendsetter ist «Sustainability», insbesondere das auch rechtlich bedeutsame «Responsibility» verschwindet auf den Titeln der CSR-Berichte.

# «Mein Credo ist, ehrlich mit den Investoren umzugehen»

«CFO of the Year» Dieter A. Enkelmann, Julius Bär, im Gespräch mit Dr. Kristin Köhler und Reto Schneider (CCR)



Dieter A. Enkelmann, CFO Julius Bär

**Herr Enkelmann, Gratulation zur Auszeichnung «CFO of the Year». Was bedeutet Ihnen der Titel?**

Ich freue mich über die Anerkennung, die ich als Auszeichnung für das sehe, was ich in meiner bisherigen Karriere geleistet habe. Sie ist aber vor allem Anerkennung für die Leistungen des gesamten Finanzteams von Julius Bär. Es arbeiten gegen 200 Leute in meinem Team, die ganz offensichtlich einen tollen Job machen.

**Sie sind bereits seit zehn Jahren CFO bei Julius Bär, das ist in der heutigen Zeit und im Vergleich zur durchschnittlichen Verweildauer eines CFO bemerkenswert. Verraten Sie uns Ihr Erfolgsrezept?**

Mein persönliches Erfolgsrezept ist der Erfolg des Unternehmens. Wir haben uns bei Julius Bär frühzeitig für eine konsistente Strategie entschieden: 2005 der Kauf der drei Privatbanken Ehinger & Armand von Ernst, Banco di Lugano und Ferrier Lullin, gefolgt von der Trennung vom Vermögensverwaltungsgeschäft mit institutionellen Kunden durch die Abspaltung der GAM-Holding und damit die konsequente Ausrichtung auf Private Banking im Jahr 2009. Durch die Akquisitionen danach haben wir die kritische Masse erreicht, um ein etablierter Player im Schweizer und internationalen Markt zu werden. Diese strategischen Entscheidungen, an denen ich beteiligt war, haben zum Erfolg geführt. Unternehmens- und persönlicher Erfolg gehen Hand in Hand – und das erfreulicherweise bereits über einen längeren Zeitraum.

**Die Banken sind derzeit schwer gebeutelt – Auswirkungen der Finanzkrise, US-Steuerstreit, Negativzinsen, Vertrauensverlust, schwieriges makroökonomisches Umfeld, um nur einige Stichworte zu geben. Wie schaffen Sie bei Ihren Stakeholdern Vertrauen?**

Das Geheimnis, das eigentlich keines ist: Man hält, was man verspricht. Julius Bär ist traditionell eher konservativ und macht nur realistische Vorgaben. Das können Sie u. a. an unserer Ziel-Matrix erkennen, die aus nur drei KPIs besteht. Dafür setzen wir alles daran, dass diese auch erfüllt werden – das ist unser «Geheimnis». Mein Credo ist, die Erwartungen nicht zu hoch anzusetzen, konsistent in der Berichterstattung und in der Kommentierung des Geschäfts zu sein, ehrlich mit den Investoren umzugehen – und letztlich deren Erwartungen zu erfüllen.

**Haben sich die Erwartungen des Kapitalmarktes in den letzten Jahren verändert?**

Ich habe den Eindruck, dass die Aktionäre inzwischen wieder langfristiger orientiert sind. Ich habe 1997 bei der Swiss Re in der Investor Relations angefangen. Für lange Zeit war das Interesse der Aktionäre kurzfristiger ausgerichtet. Vielleicht sind wir eine Ausnahme, aber wenn ich mit unseren Investoren spreche, so ist deren Blickwinkel eher langfristig. Ich kann Ihnen jedoch nicht sagen, ob sich meine Beobachtung für die Schweizer börsenkotierten Gesellschaften verallgemeinern lässt.

**Sie haben also den Vorteil, über Ihre langfristige Positionierung sprechen zu können und sich nicht nur von Quartalsgewinn zu Quartalsgewinn hangeln zu müssen.**

Die Quartalszahlen sind natürlich auch ein Thema, aber nicht mehr vordergründig. Insbesondere die Bankenanalysten sind hier konservativer geworden. Ich sehe das als eine Auswirkung der Finanzkrise seit 2008. Der Kapitalmarkt hat gemerkt, dass die vordergründig kurzfristig ausgerichtete Gewinnoptimierung bei den Banken auch in eine nicht intendierte Richtung schlagen kann. Bis vor zwei Jahren hat zudem kein Investor oder potenzieller Aktionär nach Themen wie Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung gefragt. Heute haben wir zunehmend Investoren, die das gezielt thematisieren.

**Welche Rolle spielt das Thema Reporting bei Julius Bär?**

Als börsenkotierte Gesellschaft ist Reporting zunächst einmal ein regulatorisches Erfordernis. Wir müssen die Vorschriften der Börse und der verschiedenen Stakeholder erfüllen. Wir wollen jedoch auch, dass unsere Stakeholder unser Unternehmen verstehen. Ziel der Berichterstattung ist es entsprechend auch, Vertrauen zu schaffen, indem wir Entwicklungen transparent machen, die den Wert und das Verhalten von Julius Bär beeinflussen und letztlich unseren Erfolg manifestieren. Der Geschäftsbericht ist dabei nur ein Teil der Berichterstattung, der formelle



Teil. Für uns wichtiger sind weitere Formate, in denen wir stärker kommentieren, z. B. Analystenpräsentation und natürlich die mündliche Berichterstattung bei Präsentationen, Interviews oder Road Shows.

#### Welche Änderungen haben Sie im aktuell veröffentlichten GB 2015 vorgenommen?

Eine Änderung ist, dass der Vergütungsbericht integriert wurde. Zudem ist der Nachhaltigkeitsbericht erstmals Bestandteil des Geschäftsberichts. Wir wollen die Nachhaltigkeitsberichterstattung inhaltlich weiter ausbauen, uns dabei jedoch wie bei Julius Bär sonst auch auf das Wesentliche fokussieren. Sonstige Änderungen gibt es keine. Darüber hinaus veröffentlichen wir halbjährlich die Business Review, in der wir in komprimierter, übersichtlicher Art und Weise über relevante Entwicklungen für unsere Aktionäre, Kunden und sonstige Stakeholder informieren – ohne ausschliesslich auf Formalien des Gesetzgebers achten zu müssen.

#### Ist Regulierung ein zunehmendes Problem oder bringt sie mehr Transparenz?

Im Reporting hat sich in der letzten Zeit nicht so viel getan, von dem ich behaupten würde, es habe dazu beigetragen, dass uns die Investoren besser beurteilen können. In IFRS gab es ein paar Änderungen. Die Vorgaben zu Goodwill Impairments stellen sicher eine Verbesserung dar. Gesellschaften sind tendenziell zurückhaltender geworden, wie sie ihre Berechnungen machen. Wir auch. Wenn ich jetzt an unsere Road Shows und Investorengespräche denke, so gibt es ansonsten kaum Bereiche, in denen Investoren mangelnde Transparenz beklagen. Das hat aber sicher auch damit zu tun, dass unser Businessmodell relativ einfach ist.

Anders sehe ich die Regulierung der Banken generell. Diese stellt eine wesentliche Herausforderung für die Branche und auch mich persönlich dar. Im Gegensatz zu früher, als wir hauptsächlich einen lokalen Regulator hatten, gibt es heute globale Regulierungen. Trotzdem hat fast jeder Staat noch eigene Gesetze. Das ist für uns insbesondere ein Thema beim Konsumentenschutz sowie beim Marktzutritt. Dass man diese Regulierungen umsetzen und gleichzeitig noch eine ansprechende Rentabilität ausweisen kann, das ist sicher die grosse Herausforderung der Banken. Die Konsequenz ist, dass man wachsen muss, um Skalenerträge zu erzielen. Wenn man das nicht kann, bleibt man auf der Strecke. Damit wird die Intention des Gesetzgebers eigentlich ad absurdum geführt. Wir als Julius Bär wollen wachsen – sowohl organisch als auch durch Akquisitionen.

#### Ist Digitalisierung ein Thema für Sie?

Selbstverständlich – sowohl im Reporting als auch für unser Geschäftsmodell. Unser Geschäft ist relativ stabil und nicht so sehr von Innovationen getrieben. Dennoch stellt Digitalisierung eine Herausforderung dar, Stichwort Fintech, aber auch neue Nutzungsgewohnheiten der jüngeren Generationen. Im Reporting glaube ich persönlich, dass es irgendwann keine gedruckten Geschäftsberichte mehr gibt.

#### Was sind die grossen Herausforderungen für Sie persönlich, aber auch für den Schweizer Finanzplatz?

Der Finanzplatz muss sich vom Schock des US-Steuerstreits befreien und sich in der Welt wieder positiv mit einem Profil positionieren. Für was stehen wir als Finanzplatz Schweiz? Was ist unsere Daseinsberechtigung? Was verkaufen wir? Unsere Position ist im internationalen Vergleich zu anderen Finanzplätzen noch immer sehr stark. Aber das ist kein Selbstläufer, sondern wir müssen daran arbeiten, Vertrauen zurückzugewinnen. Wir als Banken können dazu beitragen, indem wir positive Resultate zeigen. Aber schlussendlich müssen auch die Politiker am gleichen Strang ziehen. Wir als Julius Bär stehen insgesamt gut da. Unser Brand ist nicht nur in der Schweiz, sondern auch im Ausland, z.B. in Asien, sehr stark. Daran wollen wir anknüpfen – durch Transparenz und Qualität in unserem Business wie auch im Reporting.

Die Auszeichnung «CFO of the Year» wird vom CFO Forum, dem Schweizer Berufsverband, dem 500 Finanzchefs angehören, verliehen.

#### ZUR PERSON: DIETER A. ENKELMANN

Der Schweizer mit Jahrgang 1959 hat an der Universität Zürich Rechtswissenschaften studiert. Er stiess 2006 zu Julius Bär als Group Chief Financial Officer. Von 2003 bis 2006 war er CFO bei Barry Callebaut und zuvor viele Jahre bei Swiss Re tätig, zuletzt als CFO der Geschäftseinheit Financial Services. Nach dem Studium arbeitete Dieter Enkelmann bei der Credit Suisse in Zürich und London in verschiedenen Funktionen im Investment Banking.

ANZEIGE

# oversetter [ouvasetə] der Übersetzer

Nuancen können über Ihre Reputation und Ihren Unternehmenserfolg entscheiden.

Sie wünschen eine Fachübersetzung, die wirklich dem Text in der Ausgangssprache entspricht? Ein sorgfältiges Lektorat, ein gründliches Korrektorat oder eine fundierte Beratung beim Fremdsprachen-Management?

Syntax Übersetzungen unterstützt Sie mit massgeschneiderten Sprachdienstleistungen aus einer Hand – kompetent und engagiert, termintreu und diskret.

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

**s y n t a x**  
Übersetzungen

# Eine CCR- Mitgliedschaft multipliziert Ihr Wissen und erweitert Ihr Netzwerk.

Das CCR fördert aktiv den Austausch und die Vernetzung der Mitglieder untereinander und arbeitet an konkreten Fragestellungen, die direkt aus der Unternehmenspraxis an uns herangetragen werden.

[www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)

#### Auszug Firmenmitglieder

AFG Management  
Ascom  
Baloise  
Clariant  
Geberit  
Givaudan  
Hilti  
Kaba

Liechtensteinische Landesbank  
Lindt & Sprüngli  
Lonza  
Mikron  
Raiffeisen  
Roche  
RUAG  
Schindler

SGS  
Siegfried Holding  
Suva  
Swiss Re  
Swisscom  
Valora  
Zurich  
uvm.



CCR – Ihr Zugang zu einem exklusiven Netzwerk von Experten, Entscheidern und Machern in der Community rund um Corporate Reporting.

Hier geht's zum Info-Trailer:





# More leaders wanted

## Integrated Reporting in Switzerland

At the “Geschäftsberichte-Symposium 2015” Harvard Professor Robert G. Eccles asked “who will go first” and thereby appealed for at least one Swiss company to show corporate reporting leadership and publish an integrated report. Now, one year later, we want to review the current ambitions and reports of Swiss companies related to this international development.

By Mark Veser, Chiara Rinaldi and Kristin Köhler

Integrated Reporting <IR> and its underlying management perspective Integrated Thinking are broadly discussed among companies, investors, standard setters, accountants and other stakeholders alike. This is not only observed globally but increasingly also locally in Switzerland – at least this is the impression from current event invitations, publications or standard setters’ activities.

### The Integrated Reporting movement

According to the IIRC (International Integrated Reporting Council), the most prominent driver behind the movement, over 1,000 organisations publish <IR> worldwide. Companies are especially engaged in Japan and South Africa where regulatory bodies like governments or stock exchanges have already endorsed <IR>. In Europe, sustainability reporting gained momentum during the last years and will further evolve due to the EU Directive on nonfinancial reporting. As the Directive is addressing linkages of nonfinancial topics to companies’ business models, it is also expected to further increase interest in <IR>. Within the EU, in particular in the Netherlands and the UK, we already see large numbers of listed companies moving towards <IR> and in any member state there are pioneering companies. The numbers are, however, somehow misleading as there is no explicit definition of when a company is engaging in <IR> – both on the reporting and on the management level. By taking a closer look at current reporting practices applied by Swiss organisations, we want to contribute to the discussion by categorising different <IR>-related approaches we observe so far.

### Current situation in Switzerland

Over the past years, Swiss companies have shown an increasing interest in Integrated Reporting and willingness to adopt the <IR> Framework issued by the IIRC in 2013. More importantly, the first com-

panies are already applying integrated approaches to their corporate reporting. While understanding and interpretation of the term ‘integrated reporting’ still differs in practice, on the background of the <IR> Framework current practices on addressing broader value creation can be broadly classified into three different groups.

#### Category 1: Holistic value creation approach

This first group of companies applies a broader definition of value creation for the benefit of various stakeholder groups but does not make a reference to the <IR> Framework and might not even comprehensively address nonfinancial values in their reporting yet. They differ in regard to concepts as well as semantic terms applied in the context of their approaches. The broad value creation is either linked to the company’s purpose or strategy and thereby compatible with integrated thinking. This integrated mindset puts management in a position to understand and optimise value generation in a more comprehensive manner. In Switzerland, for example, Nestlé with its “Creating Shared Value” approach or Syngenta with its “The Good Growth Plan” fall into this category.

#### Category 2: Application of selected <IR> elements

The second group of companies appears to embrace integrated reporting by addressing certain requirements put forward by the <IR> Framework that go beyond common reporting practices. Yet, these companies abstain from referring or committing to the <IR> Framework. Improvements in reporting are continuously sought by best practice companies and are not limited to the <IR> approach. Elements of <IR> as put forward by the IIRC are part of other initiatives as well (e. g. materiality – SASB and GRI; forward-looking statements, risk management, nonfinancial KPIs – management commentary [IASB, SEC], strategic report [FCA] or Lagebericht [CH, D]). It is not apparent whether companies in this category are consciously adopting the <IR> elements perceived to be most beneficial but are unwilling to make formal commitments or whether they improve

their reporting in regard to stakeholder demands and best practices without taking <IR> into consideration. Companies of the first category might also fall within this group as <IR> elements are applied within their reporting approaches as well. However, they are one step ahead in regard to (displaying) a holistic value creation process. Additional examples – to the ones mentioned before (category 1) – are Glencore or Swisscom.

#### Category 3: The winners of the “Eccles challenge”

The third group of companies publicly commits to the <IR> Framework even if not all its requirements might be fully addressed yet. The ones at the beginning of their <IR> journey tend to articulate at least their ambitions, corporate strategy and business model as they serve as reference points for future reporting. One year after Robert G. Eccles’ appeal, integrated reporting approaches in Switzerland are still the exception rather than the rule. Nonetheless, the current reporting season shows further movement of companies towards Integrated Reporting: with SGS and UBS we have the first two companies being part of the Swiss Market Index (SMI) who committed to the <IR> Framework in their latest reporting. This is expected to motivate further Swiss



Integrated Reporting at the Geschäftsberichte-Symposium: Best practice sessions with UBS “From financial and nonfinancial reporting to Integrated Reporting (<IR>): what does it take to get there?” and Coca-Cola HBC “Business model infographics – practical insights from Coca-Cola HBC”

companies to take according steps and feature their broader value creation in future reporting cycles. With their commitments, SGS and UBS join Coca Cola Hellenic Bottling which has been on the <IR> journey since 2012. These companies aim to combine integrated management as well as reporting approaches. As part of their <IR> journeys they are also transparent on the steps that are still to be taken to fully adopt comprehensive value creation and reporting processes.

### Going forward

The analysis shows different forms of integrated management and reporting approaches applied by Swiss companies. However, the categories are not Swiss-specific but offer a more differentiated view on corporate reporting and management practices independent of the used terminology. Companies are increasingly combining value creation, long-term thinking and stakeholder orientation as it makes good business sense. Management and reporting thereby inspire each other, with reporting initiating thinking and, of course, the other way round. Integrated Reporting is not the only holistic concept and companies could create the story of their unique long-term value creation without referring to the <IR> Framework. However, it can offer guidance and support businesses to make their reporting even more valuable for their internal decision-making and their different stakeholders.



**DR MARK VESER**  
Mark is Senior Manager at EY Switzerland and leads the Climate Change and Sustainability Services team. He has extensive experience in working with organisations on sustainability and integrated management as well as reporting. Mark also represents EXPERTsuisse, the Swiss Association for Audit, Tax and Fiduciary experts, in nonfinancial reporting and assurance task forces of the European Federation of Accountants (FEE).



**CHIARA RINALDI**  
Chiara is senior manager at EY Switzerland’s Climate Change and Sustainability Services team. Before joining EY she held various management positions in the corporate environment where she acquired in-depth experience in sustainability topics. She advises corporations in corporate governance and sustainability management, including sustainable value creation and reporting approaches.



**DR KRISTIN KÖHLER**  
Dr. Kristin Köhler is the CEO of the Center for Corporate Reporting (CCR) in Zurich. Previously she was Research Associate at the Chair for Strategic Communication at the University of Leipzig and project leader of the Academic Society for Corporate Management & Communication, Leipzig.

#### THE CCR INTEGRATED REPORTING ROUNDTABLE

The Center for Corporate Reporting initiated the Integrated Reporting Roundtable in 2015. So far, the workshops “Materiality from a business perspective” and “Value of <IR>” with Bayer, Novo Nordisk, The Crown Estate and UBS as company cases took place. If you are interested in participating in the Roundtable series, please contact us: [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com)



# VW and Uber

## Controversy, reputation risk and solutions

By Andrea Bonime-Blanc and Philipp Aeby

VW and Uber are only two of the most prominent cases in which controversy in ethical behavior, leadership, and corporate culture led to corporate crises and (lasting) loss of reputation. What are reliable strategies to prevent controversy?

One could argue that controversy is in the eye of the beholder. However, the world appears to be migrating to a place of a globally shared understanding of what controversy means, certainly in the context of an organization.

It can mean any number of different kinds of actions, behaviors, events, or decisions that can happen over time or all of a sudden, along a spectrum from somewhat damaging all the way to existential. Controversies can be the result of innocent, or not so innocent, unethical, negligent, intentional, or even criminal behaviors. And with the age of social media, what could have gone unnoticed just a few years ago is now vastly broadcast, amplified, and permanently recorded.

### Determining a controversy

Today, what is legal is not necessarily considered ethical. Certainly, laws and regulations within countries and internationally have a lot to do with determining what is legal – supposedly non-controversial – and what is not. But the determination of what is



**Organizations can live and die by the behaviors and reactions of their stakeholders.**



controversial goes well beyond the law to what might be considered generally accepted behaviors and norms. An example of increasingly accepted norms of behaviors in business, for example, can be found in the growth and spread of voluntary and normative codes of conduct within companies, within industries (e.g. the Extractive Industry Transparency Initiative), and across industry (UN Global Compact).

Critical in determining a controversy is the role of a wide spectrum of stakeholders who have expectations of the organiza-

tion that “perpetrates” the controversy. This role of stakeholder expectations is the key to understanding the financial and reputational consequences that might occur as a result of a controversy. Why is this calculation important? Because organizations can live and die by the behaviors and reactions of their stakeholders as the two following cases demonstrate.

### Controversy in practice I: the VW case

The Volkswagen AG case is that of a leading, mature, highly regarded global company whose reputation suddenly and dramatically imploded with both financial and non-financial consequences that will take months and years still to fully unfold. In 2015, the company was forced to recall millions of vehicles and became embroiled in a worldwide “emissions cheating device” scandal that forced the resignation of the company’s CEO, and caused the company to quickly lose 30 percent of its stock price value. The scandal spread to other VW brands, and the governments in several countries including Australia, Brazil, Canada, South Korea, Taiwan and the US announced plans to investigate the emission levels of vehicles manufactured by the VW Group. Clearly, this was not only controversial because it was against the law, but also, this behavior did not meet the norms and expectations of the stakeholders and led them to take adverse action against the company.

While the underlying risks that were most visibly responsible for this reputation-damaging event were consumer fraud and environmental fraud, the underlying causes had more to do with other strategic risks coming together over time: the failure of leadership and the failure of the culture built by the leadership team – apparently, an authoritarian culture of winning no matter what where it was not safe to speak up.

### Controversy in practice II: the Uber case

Unlike VW, the case of the US-based technology company Uber Technologies Inc is a dramatic example of a new type of company – one which merges a more traditional business model with a powerful digital sharing economy platform, allowing it to reach, scale, and upend the traditional model dramatically in such a way that it often breaks with the established business and legal practices. Among other acts or omissions, the company has appeared to act negligently in some cases with respect to conducting appropriate background checks on its drivers, something that has led the company to be perceived as controversial. Additionally, some of the company’s drivers have faced allegations of rape, assault, and sexual harassment in a variety of countries. The controversy is amplified as the legality of Uber’s services has been challenged in several countries, for example, France where two executives were charged with using deceptive commercial practices, operating an illegal taxi service, and illicitly storing personal data.

### Steps to prevent controversy

Both Uber and VW (and other companies that haven’t yet been exposed to controversy) should consider adopting strategically critical steps that should help prevent further controversies, maintain and restore their reputation:

- Build a risk and reputation resilient culture. The most important piece of a resilient organization is for its leaders to take culture seriously and a culture of smart risk and reputation management even more seriously. While this may be difficult in early-stage businesses, handling it right early on can actually provide a competitive advantage.
- Thorough stakeholder analysis and awareness. A company must understand who its principal and most important stakeholders are – beginning with its own employees and customers – and design its strategy, culture, products, and services to meet their expectations so that it understands what adverse developments will do to their opinion.
- Nimble crisis and risk management teams. Have a cross-functional team of internal experts working together on company risks with an action and resolution orientation focused on formulating and executing a smart risk appetite approach that, while aggressive, does not flaunt local laws and rules but instead works closely with local stakeholders to solve issues.
- Strategic risk governance. Provide the board of directors and investors with a strategic risk report on a quarterly basis, describing the top (most likely/heaviest-hitting) strategic risks to the business and what the company is doing to mitigate to these risks.



**DR ANDREA BONIME-BLANC**

is CEO of GEC Risk Advisory (<https://gecrisk.com/>), a global strategic governance, risk, compliance and reputation consultancy. She is the author of *The Reputation Risk Handbook* and *Emerging Practices in Cyber-Risk Governance*, a board member, NYU professor, and frequent international keynote speaker. She writes a column for *Ethical Corporation Magazine* and tweets @GlobalEthicist.



**DR PHILIPP AEBY**

is CEO of RepRisk and previously held the position of Chief Operating Officer and Managing Partner. Before joining RepRisk in 2006, he served in various managerial positions across Europe at Amgen, a global biopharmaceutical firm, and worked on a broad range of international assignments with the Boston Consulting Group. Philipp is on the Board of Swiss Sustainable Finance, a member of the Global Advisory Council of Cornerstone Capital Inc.



# A global company in 70 pages

With the Annual Review 2015, UBS has taken an important step toward integrated reporting. In doing so, the bank was able to draw on its comprehensive financial and nonfinancial reporting.

By Hubertus Kuelps and Christian Leitz

UBS issues an exhaustive annual report following the recommendations of the Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) of the Financial Stability Board for transparent and accessible disclosure. In addition, it publishes its comprehensive sustainability reporting in line with the current recommendations of the Global Reporting Initiative (GRI), both in its annual report and, in even greater detail, online. In 2015 the bank decided to combine both of these elements in an additional, compact report and thus move toward integrated reporting.

In the Annual Review 2015, UBS draws strongly on the concept of integrated reporting – and integrated thinking. Its key focus is long-term value creation (see figure). The Review covers a range of content from the important developments of recent years to the present and into the future. It describes what the bank stands for, what it does and the benefit it generates for its stakeholders as well as for society

as a whole. Moreover, it provides analysis of how risks and opportunities may affect the development and performance of UBS.

## Choosing the right moment

The time was right for this move. First, in terms of reporting, the bank already follows recognised international standards that go beyond the regulatory requirements for disclosure. These include the EDTF and GRI guidelines mentioned above. Second, UBS completed its strategic transformation in 2014. This was governed by the objective of creating sustainable value for clients, employees and shareholders. In addition, the bank defined its approach to corporate management and culture by means of three Pillars (capital strength, effectiveness and efficiency, risk management), three Principles (client focus, excellence, sustainable performance) and three Behaviours (integrity, collaboration,

challenge). These cover all the important financial and nonfinancial elements that form the foundation of the strategy and activities of UBS.

One outcome of the transformation was UBS and Society. This cross-divisional initiative covers all the activities of the bank in the area of sustainable investing and philanthropy, environmental and human rights policies with regard to suppliers, environmental footprint and community investment. The initiative plays a decisive role in making sustainability the standard in all the bank's activities and operations.

## Challenge and opportunities

The new reporting approach was a challenge in itself. Much information was already available; yet the question of how this information could be brought together in an integrated fashion was new and thus required a new way of thinking. Collaboration between various business areas and functions, including Communications & Branding, UBS and Society, Legal, Finance and Investor Relations, was of primary importance. The Board of Directors and the Group Executive Board were behind the project from the beginning. It was clear that the 800-page annual report was not the appropriate medium for an integrated report. It was therefore decided to use the Annual Review, an already existing publication. This publication is in fact aimed not only at shareholders, but also other stakeholders, notably clients and employees. It was therefore even more important to use clear and comprehensible language, complemented by images and infographics. In addition, the information had to be contained in a fairly compact format. And finally,

the Annual Review needed to be distinctive and easily recognisable, which was achieved thanks especially to the visual and layout concept.

## Next steps

With respect to integrated reporting, UBS's task over the coming years will be to draw lessons from what has been accomplished and to improve further. In its approach to disclosure, the bank has committed itself to transparency, consistency, simplicity, relevance and best practices, and, with this in mind, it will continue to develop the Annual Review. It promises to be a fascinating journey.



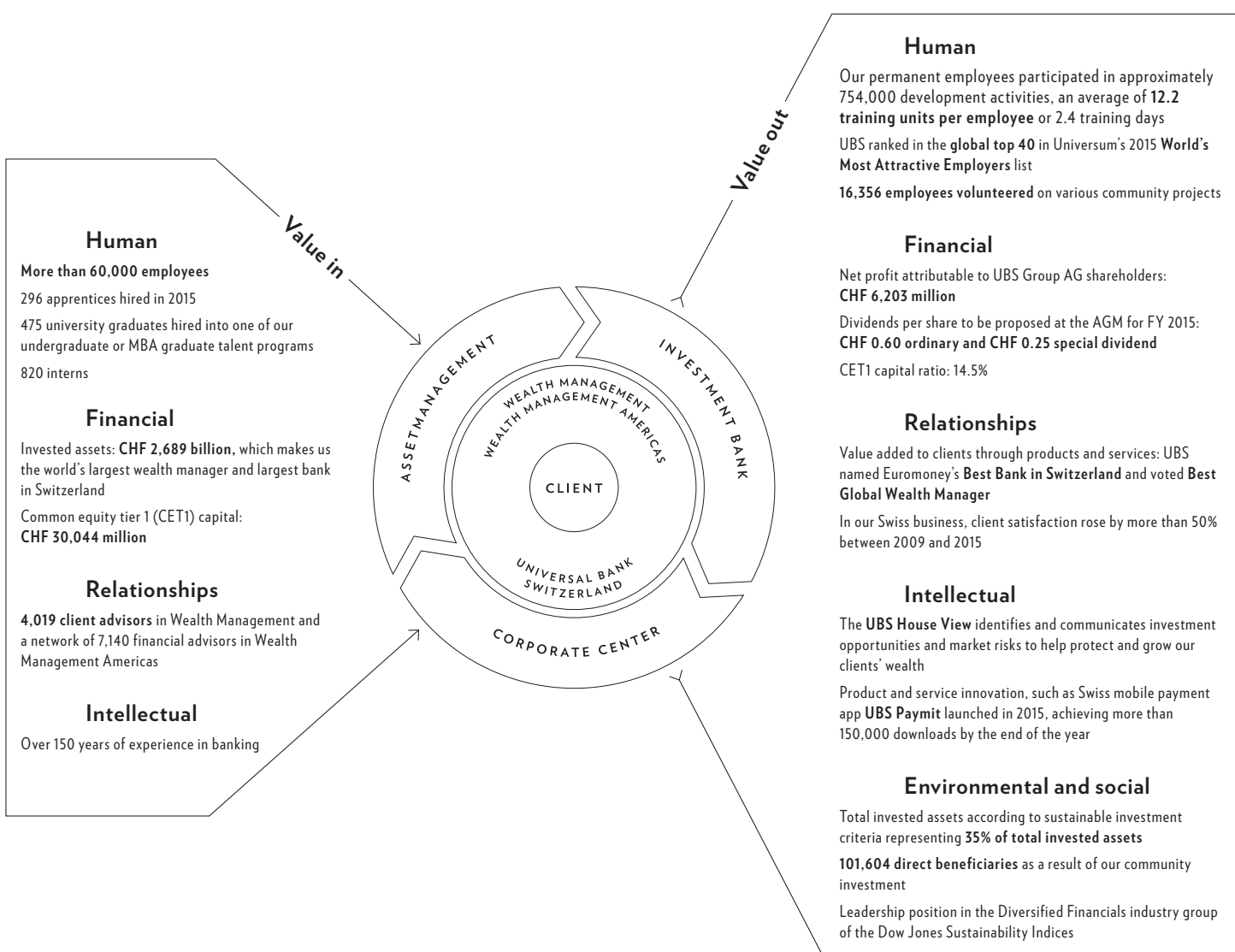
From financial and nonfinancial reporting to Integrated Reporting (iR): What does it take to get there? Hubertus Kuelps and Dr Christian Leitz will present key insights and learnings at this year's symposium / best practice session.



**HUBERTUS KUELPS** was appointed Group Head Communications & Branding for UBS AG in 2013. He joined UBS from SAP, where he was Head of Global Communications for two years. Prior to SAP, he was Head of Communications at Allianz America based in San Francisco and Minneapolis.



**DR CHRISTIAN LEITZ** heads Corporate Responsibility Management, a function within the bank's UBS and Society initiative. He coordinates UBS's corporate responsibility reporting and has particular responsibilities in the area of stakeholder management. Prior to joining UBS in 2003, he taught history at universities in the UK and New Zealand. He has written and edited six books and a very substantial number of articles and essays.



# Next Exit Integration

## Integrierte Kommunikation als notwendige Bedingung für <IR> (Integrated Reporting)

<IR> kann als konsequente Fortführung eines integrierten Kommunikationsansatzes gedeutet werden, zugleich wird <IR> auch die Rolle der Kommunikation neu definieren. Anhand des Praxisbeispiels Clariant wird gezeigt, dass integrierte Kommunikation eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für <IR> ist und welche neuen Anforderungen sich daraus für die Kommunikationsarbeit ergeben.

Von Kai Rolker

Für den Praktiker in der Kommunikation geht schon allein vom Begriff Integrated Reporting eine eigentümliche Faszination aus. Zum einen steht er für die Verheissung, dass sich durch die Einführung von <IR> das schon immer ungewisse Verhältnis zwi-

schen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht klären lässt. Zum anderen betrifft er die Rolle der Kommunikationsabteilung selbst, die beim Thema <IR> mit ihren Anspruchsgruppen in eine neue Form des Gesprächs zu treten hat.

### Der Zustand der Unternehmensberichterstattung

Das Corporate Reporting wird von den einen als das Flaggschiff der Unternehmenskommunikation betrachtet, weil es die Leistung des Unternehmens umfassend darstellt und dank des Imageteils auch häufig andere Kommunikationsmittel mit einer breiten Ansprache verschiedener Zielgruppen ersetzt oder als Blaupause für diese dient.

Für die anderen sind die Geschäftsberichte ein eher ungeliebtes Kind der Kommunikation: Wegen ihres hybriden Charakters werden sie als das Kommunikationsmittel mit dem höchsten Aufwand und dem geringsten Nutzen angesehen. Analysten und Investoren würden ohnehin nur die Zahlen und

nicht die Geschichten lesen, das Publikum an der Generalversammlung blättere das Konvolut kurz durch und zweckentfremde es ansonsten als Unterlage für Kaffeetasse und Rotweinglas, und der interessierte Leser, so es ihn denn gebe, suche gezielt im Internet nach Informationen und arbeite nicht dreihundert Seiten Papier durch – so oder ähnlich lauten die Vorwürfe. Und ausserdem sei es mit dem Aufkommen der Nachhaltigkeitsberichte noch schwieriger geworden, den Fokus auf die Zielgruppen zu behalten, denn ganz offensichtlich taugten Umweltziele nicht dazu, diese gegenüber Investoren als Beitrag zur Wertsteigerung darzustellen.

### <IR> als Vehikel des Stakeholder-Ansatzes

Der Grundidee nach scheint <IR> ein geeignetes Vehikel zu sein, den eigenen Ansprüchen im Bereich der Nachhaltigkeit wie auch der Positionierung insgesamt zu genügen, stellt es doch den jeweiligen Wertbeitrag des Unternehmens für alle Anspruchsgruppen dar.

Dieser Beitrag ist aus Sicht des Unternehmens ein Versprechen an die von ihm identifizierten Stakeholder, möglichst vieles von dem zu tun, was aus Stakeholder-Sicht als wertvoll oder wertsteigernd erscheint. Im Einzelnen wird dann aufgezeigt, welche der Anspruchsgruppen das Unternehmen als solche anerkennt, wie es deren Ansprüche ermittelt, welche Ziele daraus resultieren und mit welchen Massnahmen diese erreicht werden sollen.

### Die definitorische Lücke

Die Entscheidung, ob ein Unternehmen das Projekt <IR> in Angriff nehmen soll oder nicht, hängt natürlich davon ab, was man darunter verstehen will. <IR> tritt mit einer raffinierten Wortmarke (<IR>) auf. Diese Markierung hat hohen Wiedererkennungswert, umso geringer ist aber die Klarheit des Begriffs Integrated Reporting. Bob Eccles, der Spiritus Rector auf diesem Gebiet, hat diese Unschärfe im Titel seines Buches «The Integrated Reporting Movement» aufgenommen. Das «Movement» beschreibt den Terminus wie die beteiligten Personen gleichermassen. Die Definition ist noch auf dem Weg in eine ungewisse Zukunft, und einzelne Praktiker aus den Unternehmen schliessen sich in einer Weise zusammen, die den Charakter eines Movement, einer allgemeinen – und man könnte sagen: sozialen – Bewegung, hat, die weder ein klares Ziel verfolgt noch über eine Regierung verfügt. Ihre Zusammensetzung ist heterogen, und sie ist ihrer Natur nach zeitlich begrenzt.

ANZEIGE

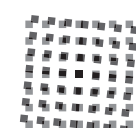
## Sustainserv – Your Partner in Sustainability

ZÜRICH | BOSTON

One-Stop Shop für CSR Lösungen:

■ **Kommunikation** ■ **Daten** ■ **Strategie**

15 Jahre Erfahrung, GRI Trainingspartner,  
200 Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte



**sustainserv**  
Your Partner in Sustainability

[www.sustainserv.com](http://www.sustainserv.com)



### Praxisbeispiel Clariant

Als Arbeitshypothese wurde bei Clariant die Annahme getroffen, <IR> ziele darauf ab, alle Kennzahlen in einem gemeinsamen Kontext darzustellen, die als wertsteigernd für die verschiedenen Stakeholder des Unternehmens gelten können. Dies betrifft finanzielle wie nichtfinanzielle Kennzahlen, und idealerweise wird deren innerer Zusammenhang deutlich gemacht. Beispielsweise liesse sich darstellen, welchen Wert es für das Unternehmen bringt, wenn bestimmte Umweltziele erreicht werden oder wenn die Qualifikation der Mitarbeitenden besser wird.

Was die physische Form von <IR> betrifft, wäre ein Kurzbericht denkbar, der eine Übersicht über die Stakeholder, die Werttreiber aus deren Sicht und die genannten Kennzahlen enthält. Die klassischen Berichte bzw. deren einzelne Kapitel wären dann als Ergänzung zu sehen.

Der Lernprozess aus Sicht der Kommunikation bei Clariant war dabei zweistufig:

Ausgehend von der erwähnten Faszination für den Begriff, der bisher keiner festen Nomenklatur unterworfen ist, wurde erstens die Frage gestellt, wie weit die qualitative Entwicklung des Reportings mit redaktionellen Mitteln zu erreichen sei. Die Voraussetzung dafür war gegeben: Mit einer integrierten strategischen Planung über alle Bereiche der Kommunikation und des Unternehmens hinweg liessen sich Inhalte konsistent global steuern.

Zweitens stellte sich die Frage, welche anderen Voraussetzungen für <IR> möglicherweise bereits vorhanden waren. Diese gingen indes über die klassische Tätigkeit der Kommunikation hinaus, betrafen sie doch die Steuerung des Unternehmens selbst. Da ausser Finanzkennzahlen bereits seit einigen Jahren klare Nachhaltigkeitsziele benannt waren, war bei Clariant davon auszugehen, dass integriertes Management bereits praktiziert wurde.

Wie weit aber wäre der Weg, um dieses via <IR> darzustellen? Und inwiefern wäre die Unternehmensberichterstattung darauf vorbereitet, einen qualitativen Schritt hinaus ins offene Feld zu wagen?

### Integration im Unternehmen

Es ist wichtig, die Reihenfolge zu beachten:

Aus Sicht des Kommunikators ist das Nachdenken über <IR> einerseits erst dann sinnvoll, wenn das Unternehmen bereits zu einem guten Teil integriert geführt wird – andererseits wird durch die Einführung von <IR> die weitere Umsetzung der integrierten Unternehmensführung positiv unterstützt. Aufgabe des Kommunikators ist es, sich mit diesem Thema zu beschäftigen und diejenigen zum Gegenstand <IR> zu beraten, die strategisch für die Steuerung des Unternehmens zuständig sind.

Um dies tun zu können, sind folgende Fragen zu stellen:

1. Wie sind Vision, Mission und Werte definiert und welche Positionierung leitet sich daraus ab?
2. Welche Ziele hat sich das Unternehmen gesteckt und mit welcher Strategie sollen diese erreicht werden?
3. Mit welchen organisatorischen und personellen Voraussetzungen ist zu rechnen?

Diese Fragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, und sie können in jedem Unternehmen andere sein. Hier soll am Beispiel Clariant gezeigt werden, in welchen Schritten die Frage nach der Möglichkeit von <IR> vorbereitet wurde.

### Voraussetzungen: eine klare Vision, ...

Zum ersten Punkt: Die Vision von Clariant ist es, langfristig zum führenden Unternehmen der Spezialchemie zu werden. Die Mission beschreibt, dass dies geschehen soll, indem nachhaltiger Wert für alle Anspruchsgruppen geschaffen wird – ein Bekenntnis zum Stakeholder-Ansatz. Der Wertekanon mit den sechs Unternehmenswerten beschreibt den Anspruch an die eigene Arbeit, im Wesentlichen orientiert am Exzellenzkonzept. Die drei Markennwerte – Performance, People, Planet – stehen in

enger Relation zur Triple Bottom Line, die allgemein der Definition von Nachhaltigkeit zugrunde liegt. Entsprechend leitet sich die Positionierung des Unternehmens, also die gewünschte Wahrnehmung über alle Ziel- bzw. Anspruchsgruppen hinweg, wie folgt ab: Clariant is creating value through sustainability and innovation.

### ... die daraus abgeleitete Strategie, ...

Zweitens sind auch die Ziele klar an der Vision orientiert. Sie sind quantifiziert durch Kennzahlen wie EBITDA, ROIC und Wachstum unter der Annahme, dass durch das Erreichen gewisser Werte die Mitgliedschaft in der führenden Gruppe gesichert ist. Anhand einer Liste von rund fünfzig Unternehmen, mit denen sich Clariant vergleicht, ist der Fortschritt auf diesem Weg klar messbar. Zu Beginn, im Jahr 2009, lag Clariant in der Schlussgruppe, fünf Jahre später war das Mittelfeld erreicht. Das Gleiche gilt im Bereich der Nachhaltigkeit: Während diese im Jahr 2009 noch kein Thema war, ist sie inzwischen Teil der Strategie. Sie ist mit klaren Zielen hinterlegt und Clariant ist Mitglied in der führenden Gruppe des Dow Jones Sustainability Index.

Entscheidend ist die Strategie, beschreibt sie doch, wie das Ziel zu erreichen ist. Es geht nicht darum, um jeden Preis der Vision näher zu kommen, sondern einen Weg einzuschlagen, der die Positio-



## Die Entscheidung, ob ein Unternehmen das Projekt <IR> in Angriff nehmen soll oder nicht, hängt davon ab, was man darunter verstehen will.



nierung unterstützt. Die Strategie von Clariant besteht aus fünf Pfeilern: Steigerung der Rentabilität, Neupositionierung des Portfolios, Mehrwert durch Nachhaltigkeit, Förderung von Innovation und F+E sowie Intensivierung des Wachstums. Der Kern der Strategie ist direkt verbunden mit der Positionierung: Nachhaltigkeit erfordert Innovation, Innovation führt zu Wachstum.

### ... getragen von Unternehmensleitung und Funktionen

Der dritte Aspekt betrifft die organisatorischen und personellen Voraussetzungen. Auch diese müssen zur Einheit im Denken und Handeln des Unternehmens beitragen. Bei Clariant ist in Hinsicht auf <IR> vor allem die enge Vernetzung zentraler Bereiche wie Finanz/Controlling/Investor Relations, Strategie, Nachhaltigkeitsmanagement (CSRA), HR sowie Communications von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus ist die Unterstützung durch CEO/CFO und vor allem auch durch den Verwaltungsrat (VRP, Chairman Audit Committee) eine entscheidende Voraussetzung für die qualitative Weiterentwicklung des Reportings.

### Integrierte Kommunikation

Integriertes Reporting setzt integrierte Kommunikation voraus – in formaler, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht. Denn nur wenn die Mittel vorhanden sind, alle Leistungen des Unternehmens in konsistenter Weise darzustellen, wird auch die Integration aller Inhalte in die Unternehmensberichte gelingen.

Diese Konsistenz zu erreichen, ist bereits eine grosse Herausforderung angesichts häufig divergierender Interessen der beteiligten Akteure: Das Marketing stellt Produkte und Dienstleistungen in den Fokus, die hohe Umsätze und Renditen versprechen, die PR-Arbeit zielt darauf ab, an öffentliche Diskurse anzuknüpfen, und für die Regionen ist es nicht immer einfach, die lokalen Bedürfnisse mit der Einheit der Marke in Einklang zu bringen.

Bei Clariant wird das Meistern dieser Herausforderung dadurch erleichtert, dass alle Disziplinen der Kommunikation in einer globalen Abteilung geführt werden. Die einzelnen Teams – Media Relations & Internal Communications, Strategic Communications, Branding & Online Communications, Marketing Communications sowie die regionalen Kommunikationsteams – sind alle durch eine gemeinsame Kommunikationsstrategie verbunden und aufeinander abgestimmt.

Content is King – unter diesem Motto wird in einem jährlichen Zyklus zunächst via Marketing Communications in den Geschäftsbereichen abgefragt, welche Themen im Folgejahr den Kunden präsentiert werden sollen. Diese Themen werden dann, gesteuert durch das Team Strategic Communications, in einem mehrstufigen Prozess daraufhin analysiert, ob und wie sie die Positionierung des Unternehmens positiv zu unterstützen in der Lage sind. Alle einzelnen Produktgeschichten, die gemäss Positionierung und Strategie die Kriterien der Nachhaltigkeit und der Innovation erfüllen, werden in Abstimmung mit Investor Relations, CSRA (Nachhaltigkeit) und GTI (Group Technology & Innovation) den regionalen Kommunikationsteams sowie Media Relations und Brand Management nach übergeordneten, gesellschaftlich relevanten Themen, den sogenannten Umbrella Topics, sortiert und diesen zugeordnet.

Dank dieses strukturierten Prozesses bei der Themenplanung unter Berücksichtigung der Perspektiven der Geschäftseinheiten wie auch des Konzerns gelingt es, die notwendige Bedingung für <IR> zu schaffen.

### Die Rolle der Kommunikationsabteilung

Wie oben dargestellt kommt zu dieser notwendigen Bedingung noch die hinreichende dazu, nämlich das integrierte Management. Wie gezeigt wurde, war dessen Einführung nicht geleitet vom Ziel, integrierte Berichterstattung zu initiieren, sondern es hat sich ergeben aus der strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit.

Die Rolle der Kommunikation sollte nun darin bestehen, auf die möglichen Potenziale hinzuweisen, die sich aufgrund des integrierten Managements ergeben. Ihre eigentliche Expertise konzentriert sich naturgemäss darauf, welchen Beitrag zur Reputation <IR> leisten kann, welche Synergien sich mit anderen Kommunikationsmassnahmen ergeben und über welche Kanäle die Inhalte verbreitet werden sollen.

<IR> wird niemals stattfinden, wenn die Kommunikationsabteilung auf einen Auftrag wartet, dieses einzuführen. Daher ist sie als Beraterin gefragt; sie kann den Anstoss dafür geben, dass andere Abteilungen sich mit diesem Thema beschäftigen und erkennen, welcher Wert sich je nach Sichtweise für das integrierte Management oder für die konsequente Ausrichtung der Berichte auf den Stakeholder Value ergibt.



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



**CLS** COMMUNICATION

# Wir finden immer die richtigen Worte,

denn wir verstehen unser Handwerk. Wir bieten umfassende Sprachlösungen für den weltweiten Einsatz. Flexibel, schnell und sicher. In der Schweiz sind wir die Nummer eins im Corporate Reporting: rund die Hälfte aller SMI-Geschäftsberichte wird uns anvertraut.

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

CLS Communication AG  
Sägereistrasse 33  
CH-8152 Glattbrugg-Zürich

+41 44 206 68 68  
info@cls-communication.com  
www.cls-communication.com



# Von Human Resources zu Human Relations

Über die wichtigste Ressource berichten: aber wie? Aus einer Vielzahl von Ansätzen wird über einige Best-Practice-Beispiele referiert.

Von Kaevan Gazdar und Manfred Piwinger

Die meisten Berichte über die eigenen Mitarbeiter – ob in Geschäfts- und Nachhaltigkeits- oder Personalreports – wirken eher buchhalterisch als prägnant. Dabei ist die Grundbegrifflichkeit durchaus anspruchsvoll: von Human Resources über Human Capital bis hin zu Human Relations. Umso wichtiger wird ein Reporting, das die Entwicklung und das Potenzial der Belegschaft ebenso in den Mittelpunkt stellt wie die Kosten und die Wertschöpfung.

Wie gestaltet sich eine Berichtskommunikation, die die Mitarbeiter einbezieht und ihre Teilnahme am Unternehmenserfolg nicht nur postuliert, sondern auch demonstriert? Eine Auswahl an Reporting-Beispielen zeigt bemerkenswerte Ansätze punkto Authentizität, Transparenz und Darstellungsform.

## Klartext statt Schönfärberei

Continental führt seine Personalarbeit künftig unter dem Begriff Human Relations statt Human Resources. Dafür steht im Geschäftsbericht 2014 auch der Satz: «Wir sehen unsere Mitarbeiter nicht nur als Ressource, sondern als Individuen.» Nur: Der Spartenbericht über Mitarbeiter strahlt diese Hinwendung noch nicht aus. Dort ist von «passgenauer Personalauswahl» die Rede, wie auch von einer «globalen Harmonisierung der Personalprozesse und -systeme». Hier ist HSBC schon weiter. Die britische Bank bringt



## Eusi schtarch Identifikation mit eusem Land und sine Wärt



Weltkonzern Swatch Group vermittelt ein Gefühl für seine Schweizbezogenheit.

zwar in ihrem Geschäftsbericht 2014, dessen Umfang fast 500 Seiten beträgt, nur zwei Seiten über Mitarbeiter, diese enthalten aber nicht nur schönfärbische Informationen, sondern referieren auch die negativen Teilaspekte der Mitarbeiterbefragung: Die Vermittlung der strategischen Prioritäten des Unternehmens sei ungenügend gelungen, das Zugehörigkeitsgefühl habe in den letzten Jahren ebenfalls abgenommen. So geht es eben auch.

## Swatch: Mit Gefühl zur Mitarbeiteridentifikation

Man muss nicht alles Mögliche berichten, um verstanden zu werden. Die Swatch Group hält sich in ihrem Geschäftsbericht 2012 mit Zahlenangaben zum Personal ziemlich zurück, verzaubert aber mit wenigen Sätzen. Der Bericht ist zum 30-Jahre-

Jubiläum der Swatch Group in Schwizerdütsch abgefasst und soll, wie es heisst, «eusi schtarch Identifikation mit eusem Land und sine Wärt no meh unterschriche».

Was auf den ersten Blick folkloristisch und deplatziert wirken mag, hat durchaus Methode. Auf der Grundlage weniger Sätze wird dem Leser ein sicheres Gefühl für den im Unternehmen vorherrschenden Geist vermittelt. Swatch ist ein erfolgreicher Weltkonzern – und zugleich Schweizer Urgewächs. Diese doppelte Identität schimmert durch. Ohne den Begriff Human Relations zu verwenden, zeigt der Uhrenfabrikant, dass die Mitarbeiter keine reine Ressource sind, sondern Menschen mit Bodenhaftung.

## Daimler: Keine Angst vor heissen Eisen

Zu den probatesten Strategien, Mitarbeiter als Subjekte zu behandeln, gehört es, sie jenseits des Arbeitsalltags einzubinden. Dies tut der Konsumgüterhersteller Henkel auf vorbildliche Art und Weise, wenn er im Nachhaltigkeitsbericht regelmässig über die «Mitarbeiter im Team»-Initiative (MIT) referiert, die 1998 ins Leben gerufen wurde. Mitarbeiter und Pensionisten des Konsumgüterherstellers arbeiten im Rahmen von MIT ehrenamtlich an mittlerweile insgesamt rund 11 000 gemeinnützigen Projekten in mehr als 50 Ländern.

Reporting wirkt dann überzeugend, wenn heisse Eisen nicht umgangen, sondern angepackt werden. Im Daimler-Nachhaltigkeitsbericht 2013



## Der Energiesektor wandelt sich grundlegend – und RWE tut es auch.



Der Energiekonzern stellt seine bisherige Unternehmenskultur offen in Frage.

wird das für das produzierende Gewerbe wichtige Thema Werkverträge in einem eigenen Abschnitt abgehandelt. Die Standards des Autokonzerns, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, werden erläutert. Allerdings fehlt ein quantitatives Gerüst mit Angaben wie Anzahl der temporär beschäftigten Kräfte und Gehaltsunterschiede zu den festgestellten Mitarbeitern.

Auch RWE zeigt Mut zur Offenheit. Im Vorspann zum Mitarbeiterkapitel im Geschäftsbericht 2014 steht: «Der Energiesektor wandelt sich grundlegend – und RWE tut es auch.» Hier werden die Folgen der Energiewende, insbesondere die Infragestellung traditioneller Geschäftsmodelle, klar angesprochen. Auch die Tatsache, dass künftig deutlich weniger Mitarbeiter in einzelnen RWE-Gesellschaften, hingegen mehr in neuen Wachstumsfeldern gebraucht werden, wird thematisiert.

## Konkretheit anstatt Sammelsurium

Konkretheit ist der Lackmestest für aussagekräftiges Reporting. Man nehme den CR-Bericht («Dig Deeper») 2014 der National Australia Bank (NAB). Viele Unternehmen berichten inzwischen über Diversity und verwandte Themen wie Frauenquoten im Management und Förderprogramme. Die grosse australische Bank geht einen Schritt weiter und zeigt den Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen auf drei Führungsebenen.

Viele Personalberichte wirken wie ein Sammelsurium von Themenfeldern, die undifferenziert abgearbeitet werden. Der gut 20 Seiten starke HR-Spartenbericht im Nachhaltigkeitsbericht 2013 der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) bildet in diesem Zusammenhang eine löbliche Ausnahme. Die «Leitplanken Personalpolitik» der LBBW richten sich nach dem Human Potential Index des Bundesarbeitsministeriums. Eine dieser Leitplanken

betrifft die psychische Gesundheit der Mitarbeiter. Die Initiative der LBBW dient dazu, die Work-Life-Balance im Unternehmen zu verbessern, und beinhaltet unter anderem Pflichtseminare für Führungskräfte und Kursangebote für Mitarbeiter.

## Reporting im Web-2.0-Zeitalter

Das 21. Jahrhundert steht im Zeichen von Web 2.0, dem Übergang von One-way-Informationstransfer im Internet zu einer interaktiven virtuellen Welt. Die Welt ist freier – und unsicherer – geworden.



## Wir sehen unsere Mitarbeiter als Individuen.



Continental schreibt von Human Relations statt Human Resources.

Web 2.0 bedeutet Partizipation und Mündigkeit, aber auch das Ende von krisenfesten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verbindungen. Mündigkeit, nicht Versorgung, ist das Gebot der Stunde. Wie vermitteln aber Unternehmen diese Mündigkeit in ihrer HR-Kommunikation? Zum Beispiel indem Mitarbeitende Fragen stellen und der Chef darauf antwortet. So geschehen im Geschäftsbericht 2014 der Deutschen Telekom. CEO Timotheus Höttges antwortete auf zehn Fragen aus der Belegschaft, die ihm mündfertig vorgelegt wurden. Selbstverständlich sind seine Antworten auf Fragen zur Unternehmensstrategie und zum Telekommunikationsmarkt auch für externe Leser interessant.

Eine andere Art der Mündigkeit ist die Überwindung der Distanz zu «denen da oben». Wie das geht, zeigt der indonesische Energiekonzern Adaro. Der Bericht enthält bemerkenswerte Porträts der drei Aufsichtsratsmitglieder, die ihre unternehmerische Befähigung, aber auch die Bandbreite ihrer Interessen vermitteln. Inhalt und Tonfall sind der heutigen Medienwelt angepasst. Bleibt zu wünschen, dass Beispiele dieser Art Schule machen – und sich einige Unternehmen von den hier genannten Fällen für ihre eigene Praxis inspirieren lassen.

Dieser Beitrag ist ein Auszug aus der Studie:

Gazdar, Kaevan/Piwinger, Manfred: Human Resources Reporting. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.), Art.-Nr. 5.86, Köln 2016



**KAEVAN GAZDAR**  
ist verantwortlich für das Berichtswesen der HypoVereinsbank, Autor mehrerer Bücher und Juror des internationalen Wettbewerbs «Annual Reports on Annual Reports» sowie Mitglied der Jury der Econ Awards Unternehmenskommunikation.



**MANFRED PIWINGER**  
Dipl.-Ing., ist seit 1998 Publizist und Unternehmensberater in Wuppertal. Zuvor war er lange Jahre in verschiedenen Industrieunternehmen tätig, zuletzt 20 Jahre als Kommunikationschef bei Vorwerk & Co. Für seine Praxisarbeiten und Verdienste um die Kommunikationsbranche wurde er unter anderem mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.

# Reporting: Relevanz treibt Reputation

Wie kann das Reporting auf die Reputation des Unternehmens einzahlen? Wie viel Transparenz macht Sinn? Wie erreiche ich meine Stakeholder? Dies sind wohl nur einige Fragen, die sich heute all jenen stellen, die mit der Berichterstattung ihres Unternehmens betraut sind und dafür verantwortlich zeichnen.

Von Walter Vaterlaus

Unternehmen haben sich früher allein auf das Management ihrer Brands konzentriert, ohne sich weiter um ihren Ruf zu kümmern. Getreu nach Henry Ford: «You can't build a reputation on what you are going to do.» Rufschädigende Krisen wie kürzlich bei Siemens, BP oder Volkswagen führen uns aber deutlich vor Augen, wie unerlässlich ein makelloser Ruf heute ist. Solch dramatische Krisen verändern die Sicht der Kunden, zerstören Vertrauen, führen aber immerhin dazu, dass immer mehr Unternehmen ihre Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend überdenken.

## Abhängigkeit von Marke und Ruf nimmt zu

Setzen wir den Brand mit einem Versprechen gegenüber den Kunden und den Ruf mit Glaubwürdigkeit und Respekt bei Stakeholdern gleich, ist leicht zu erkennen, dass sich beide Elemente gegenseitig unterstützen. Zahlreiche Studien belegen, dass die Abhängigkeit zwischen der Marke und dem Ruf eines Unternehmens seit Jahren ständig zunimmt. Sie zeigen auch auf, dass das Verhältnis zu den Stakeholdern von zahlreichen neuen Faktoren bestimmt wird wie zum Beispiel der Leistung eines Unternehmens in den nichtfinanziellen Bereichen wie Umwelt, Nachhaltigkeit und CSR. Dieser Trend hat sich verstärkt und in vielen Unternehmen dazu geführt, Marke und Ruf mit einem langfristigen Fokus aktiv zu pflegen. Schon 2010 stellten die Befragten des Edelman Trust Barometers fest, dass «transparente und ehrliche Geschäftstätigkeit» und ein «Unternehmen, dem man vertrauen kann», die zwei wichtigsten Komponenten eines intakten Rufs sind, viel eher als exzellente Führung oder finanzieller Erfolg.

Durch den einfachen Zugang zu relevanten Informationen und den Einsatz sozialer Medien können Stakeholder heute viel mehr Druck auf ein Unternehmen ausüben, sein Verhalten zu ändern und sich jenen anzupassen, die die Dinge heute schon richtig tun. Unternehmensführer anerkennen zunehmend, dass es die gegenseitige Unterstützung vieler Anspruchsgruppen braucht, um Werte und Gewinne nachhaltig zu schaffen.

## Relevanz als entscheidender Faktor

Diana Ingenhoff, Professorin für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität Fribourg, hält fest, dass es sehr schwierig sei, den Zusammen-

hang zwischen (erfolgreichem) Reporting und (guter) Reputation zu messen, weil es zahlreiche, diffuse Faktoren gibt, die die Reputation beeinflussen, und deshalb die Kausalität schwer messbar ist. Man müsse in einem dezidierten Strategieprozess diejenigen Indikatoren (sog. KPIs) identifizieren, die die Reputation des eigenen Unternehmens wesentlich prägen können – und diese dann kontinuierlich erfassen, kontextualisieren, evaluieren, um letztlich Wirkungsketten abbilden und kommunikativ steuern zu können. Dem stimmt auch Alexander Fleischer zu, Communications Leader DACH und Reputationsexperte beim Beratungsunternehmen EY: «Voraussetzung ist die Relevanz. Man muss sich gut überlegen, welche Stakeholder man mit welchen Inhalten anspricht. Entsprechend müssen auch die geeigneten Kanäle verwendet werden.» Man muss zudem wissen, nach welchen Kriterien die verschiedenen Stakeholder das entsprechende Verhalten beurteilen, und wie die finanziellen und nichtfinanziellen Faktoren in der Unternehmensmarke verankert werden können.

## Zuviel Transparenz führt zu Intransparenz

Diana Ingenhoff warnt jedoch weiterführend vor einem Paradoxon: «Je transparenter man rapportiert, desto grösser kann durch das zunehmende Mass an Information die Intransparenz werden. Wer es nicht schafft, die Informationen auf das Wesentliche zu reduzieren und zielgruppengerecht anzubieten, gewinnt nichts. Ziel müsste es sein, so zu kommunizieren, dass andere über einen berichten. Das heisst, im Alltag eher zurückhaltend sein, in Krisenzeiten dagegen die Stakeholder aktiv ansprechen.»

Damit verweist Diana Ingenhoff implizit auf einen aktuellen Trend in der integrierten Berichterstattung. Geschäftsberichte weisen heutzutage oft mehrere hundert Seiten auf – oftmals durch den Regulator gefordert –, während ein integrierter Bericht eine Herangehensweise erfordert, die sich auf das Wesentliche beschränkt und so eine bessere Verständlichkeit der materiellen Aspekte der Strategie, Leistung und Aussichten ermöglicht. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob ein <IR> in der Lage ist, langfristig ein Mehr an Reputation zu schaffen – oder lediglich frühen Anwendern ermöglicht, sich als Vorreiter zu positionieren (ohne langfristigen Effekt am Kapitalmarkt und bei weiteren Stakeholdern). So auch Alexander Fleischer: «Es besteht die Gefahr,

dass ein solcher Bericht allein ein aufgesetzter Fremdkörper bleibt. Denn eine gute Reputation ist nicht mit grösstmöglicher Transparenz zu erreichen, sondern vielmehr mit authentischer und stimmiger Kommunikation über alle Zielgruppen und Kanäle hinweg.»

## Wirkungsmessung – für eine strategische Steuerung

Festzuhalten ist, dass

- Reputation unternehmensindividuell aufgebaut wird;
- das Reporting eine Möglichkeit darstellt, um eine gewünschte Reputation zu erlangen – sofern Handlung und Kommunikation übereinstimmen;
- Stakeholder-Engagement und eine zielgerichtete Kommunikation entscheidender sind als Transparenz und eine blosse Flut von Information;
- und Steuerung nur durch das Abbilden von Wirkungsketten und Ermittlung des Wertbeitrags des Reportings anhand vorab gesetzter strategischer Unternehmens- und Kommunikationsziele möglich ist.

Standardisierung bringt in Bezug auf den Reputationaufbau nicht viel Mehrwert: «Standardisiertes Reporting sollte nicht allzu aufwändig sein, da sich das Ausmass der Transparenz vor allem an Branchenstandards orientieren muss», so Diana Ingenhoff. Und weiter: «Jedes Instrument, mit dem sich Reputation potenziell aufbauen lässt, ist gerechtfertigt, denn eine gute Reputation ist in schlechten Zeiten ein <Reservoir of Goodwill.>» Die Experten sind sich entsprechend einig: Berichterstattung als Rahmen der Unternehmensführung bietet Unternehmen heute eine starke Plattform zur Pflege von Werten und Reputation.



**Jedes Instrument, mit dem  
sich Reputation potenziell  
aufbauen lässt, ist  
gerechtfertigt, denn eine  
gute Reputation ist  
in schlechten Zeiten ein  
<Reservoir of Goodwill.>**



**WALTER VATERLAUS**  
ist selbstständiger Kommunikationsmanager und Inhaber der Communtia GmbH. Nach vielen Jahren als Chief Communication Officer von internationalen Firmen verfügt er über eine ausgewiesene Expertise in den Bereichen Strategie-, Veränderungs- und Krisenkommunikation sowie Organisationsentwicklung. Seit 2015 ist er für die PR und Kommunikation des Center for Corporate Reporting zuständig und schreibt Artikel für The Reporting Times.



# Effektive Finanzkommunikation: Das Zusammenspiel von Reporting und IR

Relevanz, Konsistenz und Aufbereitung sind die Ingredienzen, die eine effektive und glaubwürdige Finanzkommunikation ausmachen. Dabei müssen Reporting und Investor Relations zusammenspielen – inhaltlich und strukturell. Unternehmen haben noch Nachholbedarf.

sätzliche, das heisst über das regulatorisch vorgeschriebene Mindestmass hinausgehende Informationen zu veröffentlichen.

## Empirische Beweisführung

Bezieht man in diese Überlegungen Ergebnisse der empirischen Forschung mit ein, so ist erkennbar, dass sich die Vermittlung klarer, glaubwürdiger und konsistenter Finanzinformationen für die betrachteten Unternehmen durchaus lohnen kann. So zeigt die Forschung, dass eine hohe Qualität der Finanzinformationen und der Finanzkommunikation positiv mit Marktliquidität, institutioneller Beteiligung (Investmentfonds) sowie besseren Analystenschätzungen korreliert. Gleichzeitig besteht ein negativer Zusammenhang zwischen ebenjener hohen Qualität der Finanzinformationen und Kapital- sowie Agency-Kosten. Demnach ist nachgewiesen, dass sich kapitalmarktorientierte Unternehmen Vorteile verschaffen können, wenn sie klare und konsistente Finanzinformationen veröffentlichen. Auf diese Weise werden Informationsasymmetrien abgebaut, mehr Anleger investieren und die Kapitalkosten des betrachteten Unternehmens sinken. Soweit die Theorie.

## Informationsrelevanz im Reporting

Zu klären ist nun aber noch, was hinter den angesprochenen Finanzinformationen eigentlich steht. Zunächst ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass traditionell die Geschäftsberichterstattung bzw. das Reporting einen Grossteil dazu beiträgt, die Informationsbedürfnisse der Kapitalgeber zu befriedigen. Betrachtet man das «Reference Book» Geschäftsbericht, kann unzweifelhaft festgestellt werden, dass dieses in seiner Gesamtheit ein relevantes Instrument zur glaubwürdigen und damit authentischen Selbstdarstellung eines Unternehmens sein kann. Der Inhalt eines Geschäftsberichts ist indes retrospektiv. Eine rasant zerfallende Aktualität der Geschäftsberichtsinformationen ist das Ergebnis. Ergänzende Informationen gewinnen daher zunehmend an Relevanz. Der deutsche Lagebericht als Teil eines Geschäftsberichts mit prospektivem Charakter ist ein essenzielles Informationsinstrument, um ergänzende Informationen bereitzustellen. Konkret sind Informationen über die Strategie eines Unternehmens im Lagebericht von höchster Entscheidungsrelevanz; es folgen Informationen zur Ertragslage des betrachteten Unternehmens, Managementprognosen sowie Risikoeinschätzungen.

## ... und in der Finanzkommunikation

Das Reporting ist indes nur ein Teil des gesamten Informationsprozesses am Kapitalmarkt. Vielmehr ist über den Tellerrand zu schauen. Dabei stellt man zwangsläufig fest, dass gerade bei institutionellen Investoren Investor-Relations-(IR-)Informationen neben der Geschäftsberichterstattung von höchster Entscheidungsrelevanz sind. Eine konsistente Berichterstattung in den Bereichen «Reporting» und «Investor Relations» ist daher für eine glaubwürdige und vertrauensvolle Finanzmarkt-kommunikation geboten. Im Bereich Reporting ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass relevante und

entscheidungsnützliche Informationen offengelegt werden. Diese Informationen müssen in der für die Kapitalgeber notwendigen Detailtiefe und konsistent zu anderen Berichtsteilen vorliegen. Der Lagebericht mit seinen Angaben unter anderem zum Geschäftsmodell, zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, zur Chancen- und Risikosituation und zu den Segmentangaben nimmt hierbei eine besondere Stellung ein. Hinsichtlich des Bereichs Investor Relations ist besonderes Augenmerk auf die Kommunikation der Equity Story und der Konsistenz der IR-Finanzinformationen mit der Geschäftsberichterstattung zu legen. Ebenso sind in diesem Informationsbereich die Verfügbarkeit, die Aktualität und die Nachvollziehbarkeit der dargelegten Informationen für die Investoren sicherzustellen. Betrachtet man aktuelle Auswertungen zur Berichterstattungsqualität am deutschen Kapitalmarkt und hier insbesondere den vom «manager magazin» initiierten und jährlich aufgelegten Wettbewerb «Investors' Darling», so fällt auf, dass eine konsistente Informationsvermittlung in den beiden Bereichen im oben dargelegten Sinne Mangelware ist. Dies gilt es zu überkommen. Ein Ansatz hierfür kann das dem Wettbewerb zugrundeliegende RIC-Modell bieten, das die Bereiche Reporting, Investor Relations und Capital Markets miteinander in Einklang bringt.

### ÜBER RIC

Der RIC-Ansatz will die Finanzmarkt-kommunikation eines Unternehmens ganzheitlich messbar machen. Entsprechend werden die drei Dimensionen Reporting, Investor Relations und die Kapitalmarkteinschätzung (Capital Markets) im RIC-Modell operationalisiert. Neben der Analyse der unternehmensindividuellen Performance sind Peer-Group-Vergleiche möglich. Das von der Handelshochschule Leipzig entwickelte RIC-Modell ist Grundlage des vom manager magazin initiierten und jährlich aufgelegten Wettbewerb «Investors' Darling».

Mehr Informationen: [kapitalmarkt-forschung.info](http://kapitalmarkt-forschung.info)

Von Henning Zülch

Spricht man von Finanzinformationen, so ist festzustellen, dass diese gemeinhin zwei elementare Funktionen an den Finanzmärkten zu erfüllen haben: Einerseits erlauben Finanzinformationen den Kapitalgebern, das Renditepotenzial verschiedener Kapitalanlagen abzuschätzen; andererseits können Kapitalgeber mit den Informationen die Verwendung ihres Kapitals überwachen. Beiden Funktionen wohnen das berühmte Akerlof'sche Zitronen- und das nicht minder bekannte Prinzipal-Agenten-Problem inne: Zwischen den Investoren und dem Management besteht grundsätzlich eine Informationsasymmetrie. Das Management verfügt – aus seiner Tätigkeit heraus – über Insiderinformationen, die es seinen Kapitalgebern aus Eigeninteresse möglicherweise vorenthalten kann. Diese Informationsasymmetrie zwischen Kapitalgebern und Management führt wiederum dazu, dass Kapitalgeber dazu neigen, hochprofitable Unternehmen zu niedrig und unprofitable Unternehmen zu hoch zu bewerten. Entsprechend hat das Management von hochprofitablen Unternehmen einen Anreiz, zu-



PROF. DR. HENNING ZÜLCH

ist Inhaber des Lehrstuhls Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management und wissenschaftlicher Leiter des seit 2014 vom «manager magazin» jährlich durchgeführten Wettbewerbs «Investors' Darling». In seiner Forschung beschäftigt er sich mit der Wirkungsweise von Finanzinformationen auf die Kapitalmarktperformance von Unternehmen.

# Strategische CSR-Kommunikation im Internet

Sustainability ist in aller Munde. Über den Nachhaltigkeitsbericht hinaus bieten Online- und Social-Media-Kanäle vielfältige Möglichkeiten zur strategischen CSR-Kommunikation. Eine aktuelle Studie identifiziert Qualitätsdimensionen und gibt Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

Von Julie Didier und Christian Pieter Hoffmann

Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit haben sich in den vergangenen Jahren einen festen Platz in der Unternehmensberichterstattung gesichert. Zunehmend reichen die Wünsche der Anspruchsgruppen jedoch über die Bereitstellung eines CSR-Reports hinaus: Unternehmensrelevante Nachhaltigkeitsziele gilt es mit interpretier- und vergleichbaren Daten zu belegen, die strategische Relevanz von Nachhaltigkeitsinitiativen ist glaubwürdig zu dokumentieren. Die Unternehmenswebsite und auch diverse Social-Media-Kanäle bieten dabei grosses Potenzial für eine interaktive Vermittlung der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

## Strategische vs. operative CSR

Häufig präsentieren Unternehmen CSR als ein Attribut operativer Exzellenz (Ressourceneffizienz, Recruiting usw.). Einige Unternehmen gehen jedoch einen Schritt weiter, indem Nachhaltigkeit zum Kernbestandteil der Unternehmensstrategie erhoben wird. Der Shared-Value-Ansatz unterscheidet zwischen jenen Unternehmen, welche die CSR in ihre Unternehmensstrategie integrieren, und jenen, die CSR mit einem operativen Fokus umsetzen (CSR-Unternehmen).

Eine aktuelle Studie an der Universität St. Gallen identifiziert Elemente einer strategischen Online-CSR-Kommunikation. Es wurden Qualitätsdimensionen am Beispiel einer breiten Auswahl internationaler Unternehmen erhoben und verglichen (siehe Kasten). Im Mittelpunkt stand die Frage, ob Shared-Value-Unternehmen im Netz strategischer kommunizieren als die untersuchten CSR-Unternehmen.

## Qualitätsdimensionen von Online-CSR

Für die Corporate Website stellt etwa die Einbettung in die Unternehmensstrategie eine entscheidende Qualitätsdimension dar. Diese kann über eine Darstellung des Organigramms und eine detaillierte Ausformulierung langfristiger strategischer Ziele erfolgen. Insbesondere die interaktive Einbettung eines integrierten Berichts, der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsdaten verbindet, signalisiert den

strategischen Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen. Eine Videobotschaft des CEO zur Nachhaltigkeitsstrategie sorgt für eine zusätzliche Verankerung.

Eine Verifizierung der präsentierten Daten durch dritte Parteien (Ratings, Labels) zahlt auf die Qualitätsdimension Transparenz und Glaubwürdigkeit ein. Ausführungen anerkannter Richtlinien (z.B. GRI, UN Global Compact), die sich dynamisch in Online-Berichte integrieren lassen, dienen der Vergleichbarkeit der Unternehmensleistung. Nachhaltigkeitsinhalte, die laufend aktualisiert werden, etwa durch einen Newsticker mit Kurzmeldungen aus Social-Media-Feeds, können für eine erhöhte Aufmerksamkeit der Stakeholder sorgen.

## Was den Unterschied ausmacht

Die Qualitätsdimension Zielgruppenansprache impliziert vor allem eine differenzierte Aufbereitung der Inhalte – z.B. über eine spezifische Ausgestaltung von Unterseiten oder interaktive Grafiken für Schlüsselstakeholder. Relevante Inhalte für die gezielte Ansprache können vorab durch ein Materiality-Assessment identifiziert werden.

Zur Qualitätsdimension Nutzerfreundlichkeit und Dialogangebote tragen etwa Feedbackmöglichkeiten, beispielsweise in Form von Umfragen, oder detaillierte Kontaktdaten von Ansprechpersonen bei. Ein Link zu den Social-Media-Plattformen sowie die Möglichkeit des Sharings von Inhalten und das Angebot eines Newsletters helfen, Nachhaltigkeitsinhalte nutzerfreundlich zu vermitteln.

Die Qualitätsdimension Verständlichkeit kann insbesondere durch Video-Elemente und interaktive Grafiken gestärkt werden, aber auch ein spezifisches CSR-Glossar, FAQs und eine Sitemap erhöhen die Übersichtlichkeit und erleichtern die Orientierung.

## Social Media als begleitende Kanäle

Social-Media-Kanäle bieten über die eigene Website hinaus Möglichkeiten für eine aktuelle und visuell ansprechende Kommunikation. Vor allem Facebook, Twitter und LinkedIn werden in der Nachhaltigkeitskommunikation als Angebot zum Dialog eingesetzt. Frequenz, Umfang und Multimedialität der Mitteilungen geben dabei Aufschluss über den Stellenwert der Nachhaltigkeit auf Seite der Unternehmen. Ein weiterer Vorteil der Social Media ist die einfache Beobachtbarkeit der Nutzerresonanz, die Anhaltspunkte zu den Präferenzen der Zielgruppen liefert. Eine Qualitätsdimension ist dabei die Transparenz, Offenheit und Authentizität der Social-Media-Kommunikation, etwa in Form von Reaktionen auf Kritik. Damit verbunden ist

## ÜBER DIE STUDIE

### Qualitativ: Best-Practice-Analyse

- Experteninterviews mit ausgezeichneten Unternehmen
- Literaturrecherche
- Web- und Social-Media-Analyse von Best-Practice-Unternehmen

### Quantitativ: Analyse der Qualitätsdimensionen

- Unternehmensstichprobe: je 8 Shared-Value- und CSR-Unternehmen (Peer-Unternehmen): 3M, Allianz, Royal Bank of Canada, Abbott Laboratories, Danone, Intel, Teck Resources, Standard Chartered, ABB, AXA, UniCredit, Amgen, Mondelez, Toshiba, Barrick Gold, Bank of NY Mellon
- Inhaltsanalysen der Websites und Social-Media-Kanäle
- Signifikanztest durch Mittelwertvergleich (anhand von 30 Variablen)

zugleich die Qualitätsdimension der Interaktion – zu der auch der Einsatz von Infografiken, Videos und Fotos gerechnet werden kann.

Die Studie konnte signifikante Unterschiede im Kommunikationsverhalten der Shared-Value- und CSR-Unternehmen feststellen – Shared-Value-Unternehmen legen einen höheren Wert auf die Vermittlung der strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit. Die geschliderten Best Practices können jedoch allen Unternehmen, die an einer strategischen Online-CSR-Kommunikation interessiert sind, als Inspiration und Ansporn für die Weiterentwicklung ihrer Angebote dienen.

## FIRMENMITGLIEDSCHAFT CCR:

Haben Sie Interesse an den konkreten Handlungsempfehlungen für eine glaubwürdige Online-CSR-Kommunikation, exklusiv aufbereitet für CCR-Mitglieder?

Dann schreiben Sie uns: [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com)



**JULIE DIDIER**

absolvierte den Master in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen. Sie ist zuständig für Marketing und Kommunikation bei LuxFLAG, einer internationalen, gemeinnützigen Labeling-Agentur für nachhaltige Investmentfonds in Luxemburg.



**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 der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und der Hochschule für Wirtschaft Zürich.



# Die digitale Evolution eines Geschäftsberichts

Die Verlagerung von gedruckten Geschäftsberichten in die Onlinewelt bleibt Kernthema jedes Geschäftsberichtsprojekts. Die Antwort auf die Frage, was als Drucksache und/oder online wie publiziert wird, hat grundlegende Auswirkungen auf die internen Prozesse, die Art, Bericht zu erstatten, und auf das Image des Unternehmens. Eine Evolution am Beispiel des Geschäftsberichts der Kuoni Group.

Von Peter Brun

Ein jährlich wiederkehrendes Ritual in Unternehmen: Wie viel Print wollen wir noch? Setzen wir ausschliesslich auf digitales Reporting? Meinungen in Unternehmen auf diese Fragen sind so vielfältig wie jene zum neusten Hit von Rihanna oder Justin Bieber. Die richtige Antwort oder eben den einen guten Musikgeschmack gibt es nicht. Denn der konsequente Wandel eines Unternehmens beschleunigt die Konzepte zur Geschäftsberichterstattung. Das Beispiel der Kuoni Group zeigt deutlich, welche Auswirkungen die Unternehmensstrategie, die globale Ausrichtung, die veränderte Kundenbasis und die technologischen Ansprüche auf die Produktion des Geschäftsberichts haben.

## Unternehmenswandel führt zu Wandel der Berichterstattung

Noch in den vergangenen Jahren war es für Verwaltungsrat und Konzernleitung der Kuoni Group undenkbar, keinen umfassenden gedruckten Geschäftsbericht zu veröffentlichen. Der Wandel von einem traditionellen Reiseveranstalter mit vielen kleinen Reisebüros und direktem Kundenkontakt bis hin zu einem global ausgerichteten, technologieaffinen, führenden B2B-Dienstleister änderte alles. Ohne Retailgeschäft an jeder Ecke, dafür mit

mehr weltumspannendem Hightech und Bits und Bytes setzte sich die Meinung der Kommunikatoren durch: online-first – nur ein wenig Print, wenn es denn sein muss. Nostalgiker trauerten den preisgekrönten gedruckten Kuoni Geschäftsberichten nach. Zum Leidwesen der Retrofraktion wurde das Projekt «Simplicity first» genannt. Wir wollten keinen Online-Schnickschnack, keine Spielerei – dafür dezente, zeitgemässe virtuelle Eleganz, die sowohl in London und Zürich als auch in Dubai und Shanghai geliebt wird.

## Online-first als strategische Entscheidung

Der Entscheid, einen Geschäftsbericht nur noch online zu veröffentlichen, darf nicht vom virtuellen Hype des Internets und der Social Media getrieben sein. Die Unternehmensstrategie, das Dialogkonzept für die verschiedenen Kommunikationsgruppen, Reputationsziele wie auch Marketingaktivitäten müssen zwingend berücksichtigt werden. Online ist nicht einfach mit modern und fortschrittlich gleichzusetzen – wie auch Print nicht nur für Veredelung oder Leidenschaft steht. Die Form der Geschäftsberichterstattung ist längst nicht mehr nur schwarz oder weiss, sondern bunt. Das zeigt sich auch in der Vielfalt der Umsetzungen.

## Online-first in der Umsetzung

Herzstück einer Online-first-Strategie in der Geschäftsberichtsproduktion ist das Publishingsystem. Lieben es die internen Finanzfachleute nicht, haben die Reporting-Verantwortlichen verloren. Ein intuitives Tool, eine kurze Schulungs- und Einführungszeit, effiziente Schnittstellen zu den Unmengen von Finanzdaten und -files wie auch zum Anbieter des Tools und zu den kreativen Layout-Designern sind wesentlich für den Erfolg einer solchen Transformation. Ein System, das eine Onlineproduktion direkt im Layout und Korrekturen jederzeit mit wenigen Klicks zulässt, beschleunigt die Produkti-

on und senkt den externen Arbeitsaufwand. Kuoni erscheint mit seinem 2015er-Bericht erstmals im neuen Gewand – und ist gespannt auf das Feedback der Nutzer, worauf es letztlich ankommt. Egal ob Print oder online.



**PETER BRUN**  
ist seit 2008 als Chief Communications Officer für die Kuoni Group, ein B2B-Dienstleister für die globale Reiseindustrie und Regierungen tätig. Zuvor war Peter Brun als Journalist in den elektronischen Medien zuletzt als Chefredaktor und Programmleiter von Radio 24 in Zürich, sowie für das Schweizer Fernsehen aktiv.



Digitales Reporting – «Online First» bei Kuoni Group  
Interessiert, mehr zu erfahren über die strategische Entscheidungsfindung für einen Online Report, die Evaluation des richtigen Publishingsystems und über erste Erkenntnisse von Peter Brun zu Nutzung und Feedback?  
Dann melden Sie sich für die Session IV am Geschäftsberichte-Symposium 2016 an.

ANZEIGE

Fokusthema  
**Geschäftsberichte**

Neue Prioritäten  
im Medienmix  
der Jahresberichterstattung

# DAS NEUE REPORTING

online first? mobile first?

www.hilda.ch

**hilda**  
DESIGN MATTERS

GEGRÜNDET 2003  
hilda design matters gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenentwicklung.

# Relevanz von Social Media für die Kapitalmarktkommunikation

Die Erwartungen an die neuen Kanäle wurden bisher nicht erfüllt, so lautet das Ergebnis einer aktuellen Erhebung zur Nutzung von digitalen Kanälen durch Investment Professionals.

Von Patrick Kiss und Ralf Frank

Während inzwischen mehrere Milliarden Menschen Social-Media-Dienste wie Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn und YouTube nutzen, die sich seit Jahren über enorme Wachstumsraten freuen, kommt die professionelle Nutzung dieser Kanäle für die Kapitalmarktkommunikation nicht vom Fleck. Die Erwartungen waren gross, sie wurden aber bisher weitgehend enttäuscht. Dabei ist es kein Problem der Altersstruktur, denn es tummeln sich längst nicht mehr nur Teenager auf diesen Plattformen, sondern die Gruppe der über 30-Jährigen gehört zu den am stärksten wachsenden Altersgruppen in der Nutzung von Social-Media-Plattformen. Aber wohl eher im privaten Kontext und nicht im beruflichen.

## Websites sind ein Muss, Social Media nur ein Eventuell

Und es liegt auch nicht am digitalen Umfeld, dass die Nutzung von Social Media im Kapitalmarktumfeld nur schleppend intensiviert wird, denn die Online-Angebote von Wirtschaftsmedien erfreuen sich höchster Beliebtheit bei europäischen Kapitalmarktprofis. Gleiches gilt für die Unternehmenswebsites, die sich mittlerweile als Anlaufstelle für 96 Prozent der befragten Analysten, Investoren und anderen Stakeholdern fest etabliert haben.

Das langsame Wachstum der Relevanz von Social Media für die Kapitalmarktkommunikation liegt wohl an einem im wirtschaftlichen Umfeld nicht ungewöhnlichen Verhalten: dem Ausbalancieren von Angebot und Nachfrage. Wie die DVFA und der IR Club in ihrer regelmässigen Umfrage Social Media Survey Ende letzten Jahres herausgefunden haben, erachten 50 Prozent der befragten Analysten und Investoren Social Media als zumindest teilweise für wichtig, während 94 Prozent dieses Urteil für die Websites von Wirtschaftsmedien abgeben. Auf diese Nachfrage bei den Zielgruppen reagieren Unternehmen entweder mit dem Zurückfahren ihres Angebots (so hat Nestlé im August 2015 den speziellen IR-Twitter-Account eingestellt) oder mit der weiter aufgeschobenen aktiven Bespielung der Social-Media-Kanäle.

## Skepsis weicht nur langsam

Die Ergebnisse der DVFA-IR-Club-Studie zeigen, dass die Mehrheit der Befragten unverändert skeptisch ist, was die Bedeutung und Verlässlichkeit der Informationen auf Social-Media-Plattformen betrifft. Man kann aus den Ergebnissen der Studie, die zum dritten Mal seit 2011 durchgeführt wurde, aber ablesen, dass die Vorbehalte langsam abgebaut werden. Die Etablierung von Social Media im Kapitalmarktumfeld scheint in Europa wohl etwas länger zu dauern, als einst (auch von den Autoren dieses Artikels) erwartet wurde.

Die befragten europäischen Investmentprofis erwarten aber zukünftig eine höhere Bedeutung von Social Media bei Investmententscheidungen. Die bevorzugten Social-Networking-Kanäle sind hierbei klar Xing und LinkedIn. Das Kontaktnetzwerk LinkedIn hat seit der ersten Erhebung stark aufgeholt und liegt nun in der Beliebtheit gleichauf mit Xing.

Wenn Unternehmen die Nutzung sozialer Medien anbieten, um mit der Investment-Community in den Dialog zu treten, würde ihnen die Mehrheit (61 Prozent) der Kapitalmarktprofis in die Social-Media-Welt folgen. Allerdings fragt die Mehrheit (52 Prozent der Teilnehmer) diesen Schritt nicht bei den Unternehmen nach.

Dass Social Media den Weg in die Investmententscheidung finden können, wenngleich über einen Umweg, zeigen die Angebote von Bloomberg und Thomson Reuters, die unstrukturierte Social-Media-Daten über einen sogenannten Firehose-Ansatz mit Unternehmens- und Marktdaten fusionieren, um frühe Hinweise oder Korrelationen zu erhalten.



**PATRICK KISS**

verantwortet seit Mai 2003 die Unternehmenskommunikation des MDAX-Unternehmens Deutsche EuroShop. Der 44-jährige Diplom-Kaufmann und CEFA-Investmentanalyst/DVFA ist Prokurist und war zuvor Senior Manager Investor Relations bei SGL Carbon (2002-2003) und Leiter Investor Relations & Unternehmenskommunikation bei der Gontard & MetallBank (2000-2002).

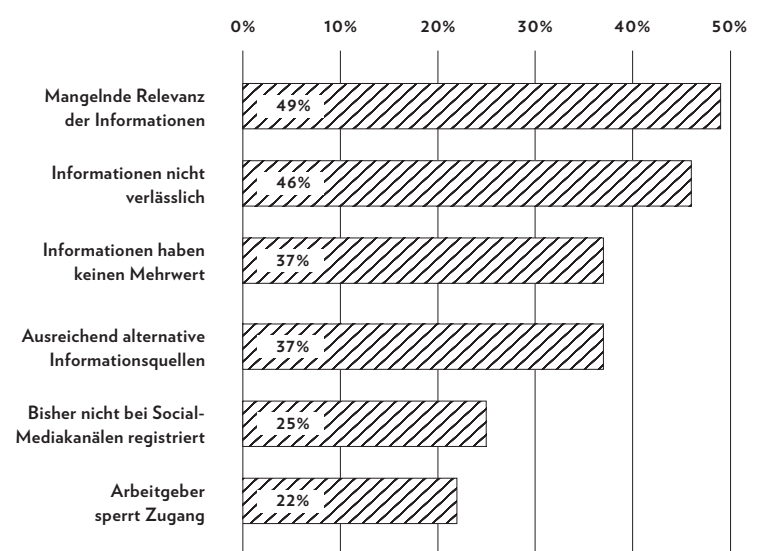


**RALF FRANK**

Jahrgang 1963, ist seit 2002 beim Berufsverband der Investment Professionals, DVFA, seit 2011 als Generalsekretär. Zuvor hielt er verschiedene Senior Management Positionen bei einem US-amerikanischen Investitionsgüterhersteller und war Senior Berater bei einer europäischen Unternehmensberatung. Schwerpunkte seiner Arbeit sind derzeit Professionalisierung des Investment Berufsstandes, Ethik und Integrität in der Finanzwirtschaft, Nachhaltigkeit (ESG) sowie Anwendung von verhaltensökonomischen Ansätzen auf Investitionsentscheidungen (Behavioral Finance).

## WARUM NUTZEN SIE BISHER KEINE INFORMATIONEN AUS SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN FÜR BERUFLICHE ZWECKE?

49% der befragten Anlageexperten sind skeptisch bezüglich der Verlässlichkeit der Informationen



Quelle: Social Media Survey 2015, DVFA und IR Club; Befragt wurden 121 Anlageexperten in 15 europäischen Ländern. Mehrfachnennungen waren möglich.

## E-Mail bleibt der grosse digitale Favorit

Interessanterweise hat sich die E-Mail-Kommunikation in allen drei Auflagen des Social Media Survey seit 2011 als mit Abstand von den europäischen Investment Professionals präferierter Kanal herauskristallisiert, sollte der persönliche Direktkontakt nicht möglich sein. Für 73 Prozent der Teilnehmer ist die asynchrone Kommunikation gegenüber dem Telefon (21 Prozent), Instant Messengers (4 Prozent) und Social Media (2 Prozent) der Kanal der Wahl. Daher sollte man bei der Nutzung von E-Mail nicht vergessen, dass jede Mail einer Visitenkarte gleichzusetzen ist, die man abgibt. Gerade die unpersönliche, indirekte und nicht zeitgleiche Kommunikation weist einige Tücken auf. Die Regeln der Etikette (vgl. Kasten) sollten auch in der digitalen Welt beachtet werden – egal ob per E-Mail, auf Facebook oder in Kommentaren auf Websites – schliesslich sollen alle Medien sozial bleiben.

Die Ergebnisse der Umfrage Social Media Survey 2015 können als PDF heruntergeladen werden unter <http://bit.ly/some2015>

### 10 REGELN FÜR BUSINESS-E-MAILS

1. Betreff als Zusammenfassung der Nachricht
2. Sparsamer und fairer Umgang mit CC, BCC und Allen-Antworten
3. Ein Thema pro E-Mail
4. Lesefreundlich formatieren
5. Fragen, Aufgaben, Ziele und Fristen nennen
6. Form und Tonalität beachten
7. Kontaktdaten nicht vergessen
8. Anhänge in einem gängigen Dateiformat verschicken
9. Technische Hilfen sinnvoll einsetzen
10. E-Mail-Beantwortung als Bausteine im Tagesablauf





**STEFAN NÜNLIST**  
Leiter Group Communication  
& Responsibility, Swisscom AG

# 7

## ANTWORTEN VON



**ANDREAS SCHNEITER**  
CFO, Dufry AG

1 Die Veröffentlichung des Jahresergebnisses mit gleichzeitiger Publikation des Geschäftsberichts ist immer wieder ein grosser Meilenstein. Wir haben uns auf punktuelle Verbesserungen bei Inhalt und Prozess konzentriert und ja, wir sind zufrieden.

2 Unser Geschäftsbericht ist investorenorientiert und richtet sich primär an Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Finanzanalysten sowie Medienschaffende der Wirtschaftspresse. Wir versuchen aber auch die Informationsbedürfnisse von Kunden, Mitarbeitenden, Politik, NGOs und der Öffentlichkeit angemessen zu berücksichtigen.

3 Wir befassen uns mit der Digitalisierung, ihren Auswirkungen auf die Berichterstattung und haben uns auf die effiziente und automatisierte Online-Umsetzung konzentriert. Mit der neuen Readerfunktion werden die Inhalte entsprechend dem Device optimal dargestellt. Weiter erscheint die Unternehmensbroschüre in neuem Format als «Swisscom in Kürze».

4 Transparenz ist in der Berichterstattung das A und O. Sowohl im Geschäftsbericht als auch im Austausch mit den verschiedenen Anspruchsgruppen ist es unser Bestreben, mit einer transparenten und qualitativ hochstehenden Finanzberichterstattung langfristige Beziehungen aufzubauen und Vertrauen zu schaffen, indem auch kritische Aspekte thematisiert werden.

5 Der gute Ruf ist das Resultat einer soliden und nachhaltigen Unternehmensführung, einer klaren Strategie sowie einer glaubwürdigen Kommunikation. Der Geschäftsbericht trägt als eines der wichtigsten und konstanten Instrumente zum Vertrauensaufbau bei. Stärker als andere Massnahmen zeigt er auf, welche Verantwortung wir für die Schweizer Wirtschaft übernehmen.

6 Wichtig ist, die Anforderungen der Anspruchsgruppen zu kennen und sich konsequent auf die relevanten Kanäle zu konzentrieren. Eine Stakeholder-Befragung 2015 hat uns gezeigt, dass derzeit sowohl Online- wie auch Printkanäle gefragt sind. Idealerweise ergänzen sich diese sinnvoll.

7 Die Digitalisierung wird weiter unsere Gewohnheiten verändern. Dabei wird sich zeigen, wer welche Informationen wo abrufen möchte – gedruckt oder online. Die Themen Prozessoptimierung, Einfachheit und Kostenoptimierung sind für uns weiterhin zentral.

**1**  
**Geschafft, Ihr Bericht 2015 steht. Herzliche Gratulation! Sind Sie zufrieden mit dem vorliegenden Bericht?**

Done! Your 2015 annual report is finally completed. Congratulations! Are you satisfied with the outcome?

**2**  
**Für wen schreiben Sie den Bericht primär?**

Who is your primary target audience with the report?

**3**  
**Was sind Neuerungen im Vergleich zum letzten Bericht?**

What are the new additions as compared to last year's report?

**4**  
**Inwiefern finden kritische Themen Einzug in ihre Berichterstattung?**

How do critical topics find their way into your report?

**5**  
**Welche Auswirkungen hat der Geschäftsbericht auf die Reputation Ihrer Unternehmung?**

What kind of an impact does the annual report have on the reputation of your company?

**6**  
**Reporting auf allen Kanälen: Was ist aus Ihrer Sicht ein guter (Kanal-)Mix?**

Reporting through all channels: in your opinion what is a good (channel) mix?

**7**  
**Nach der Berichterstattung ist vor der Berichterstattung. Welche Reporting Trends sehen Sie?**

The period after reporting is also the period before reporting. What are the reporting trends that will likely continue to concern you in the next report?

1 Yes, we are very satisfied with the 2015 annual report, since it reflects the start of a new era for Dufry. It explains the structure of our new organisation and operating business model, it is designed according to our new corporate identity guidelines and explains our branding strategy going forward. Last but not least, we implemented an editorial system allowing teams in Brazil and Switzerland to jointly work on the project.

2 Besides fulfilling the regulatory requirements of a company listed at the Swiss and Brazilian stock exchanges, the AR is for us an important instrument in our dialogue with shareholders and analysts. Following the inclusion of Dufry in the Swiss Leader Index (SLI) as of 21 March 2016, we expect that Dufry will continue to attract new audiences.

3 In the 2015 AR we have included an overview of our new organisational structure based on five new, well-balanced geographic divisions, which we will use as reporting segments as of the 2016 business year. The report also includes a comprehensive description of our branding strategy. Finally, we have evolved existing sections such as Corporate Governance and Sustainability.

4 Our ongoing dialogue with our stakeholders throughout the year provides us with an excellent overview of the topics which we discuss in the annual report by putting it into the related context.

5 The annual report not only provides the evidence on how we execute our strategy of profitable growth and on how we progress in creating value for our shareholders, but also reflects this in the way we present Dufry. It is one of the important documents that contribute to our image as reliable partner for all our stakeholders.

6 As any other business activity of ours, the use of each reporting channel needs to add value to the company's perception or understanding of its strategy rather than just follow compulsory reporting or communication trends that come and go.

7 Besides the ever-growing requirements with regulatory character, we will continue to assess topics which have the potential to add value to the company, be it within the financial reporting or covering other business aspects.

# Ad-hoc-Publizität als Grundlage für Transparenz im Kapitalmarkt

Fallstricke bei der praktischen Handhabung der Regeln der Ad-hoc-Publizität – und wie Unternehmen mit diesen umgehen können.

Von Katharina Rüdlinger

Die Ad-hoc-Publizität dient der Information der Marktteilnehmer. Sie soll sicherstellen, dass die Öffentlichkeit rasch über wahrscheinlich kursrelevante Informationen, die einen Emittenten betreffen, informiert wird. Die Gretchenfrage, die sich in diesem Zusammenhang häufig stellt, betrifft die potenzielle Kursrelevanz einer Tatsache. Auf der einen Seite gibt es Informationen, deren Kursrelevanz regelmässig gegeben ist. Dies gilt namentlich für die wichtigsten Finanzzahlen. Auf der anderen Seite existieren Tatsachen, die meist nicht geeignet sind, zu einer erheblichen Änderung des Aktienkurses zu führen. Beispielsweise ist die Verschiebung des Datums der Publikation der Finanzzahlen bzw. des Finanzberichts normalerweise kein Anlass für eine Mitteilung, die gemäss den Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität (sogenannte Ad-hoc-Mitteilung) zu veröffentlichten ist. Es sei denn, die Gründe für die Verschiebung an sich sind als potenziell kursrelevant anzusehen. In den allermeisten Fällen ist die Kursrelevanz jedoch aufgrund der konkreten Umstände des Einzelfalls zu beurteilen, was naturgemäss zu Unsicherheiten führt.

## Fallstrick Traktanden der Generalversammlung

Im Hinblick auf die Generalversammlung gilt es zu beachten, dass Traktanden, die potenziell kursrelevant sind, gemäss den Ad-hoc-Vorschriften zu veröffentlichen sind. Als potenziell kursrelevant zu werten ist beispielsweise die Einführung oder Abschaffung einer Opting-out- oder Opting-up-Klausel, da diese im Hinblick auf eine mögliche Übernahme von grosser Bedeutung ist. Die Publikation der Ad-hoc-Mitteilung hat zu erfolgen, wenn der Verwaltungsrat beschlossen hat, ein entsprechendes Traktandum in der Generalversammlung zu stellen, und nicht erst im Anschluss an die Generalversammlung, wovon Emittenten ab und zu ausgehen. Fällt der Beschluss kurz vor dem Versand der Einladung zur Generalversammlung, reicht es aus, wenn die Einladung gemäss den Bestimmungen zur Ad-hoc-Mitteilung veröffentlicht wird. Alternativ kann auch eine gesonderte Ad-hoc-Mitteilung versendet werden. Wird das Traktandum von der Generalversammlung angenommen, muss im Regelfall keine Ad-hoc-Mitteilung mehr publiziert werden; es sei denn, der Antrag war äusserst umstritten. Weiter ist zu beachten, dass bei potenziell

kursrelevanten Traktanden, die von einem Aktionär eingereicht wurden, nicht nur das Traktandum selbst, sondern auch die Haltung des Verwaltungsrats dazu mittels Ad-hoc-Mitteilung bekannt zu geben ist.

## Fallstrick grössere Änderungen im Aktionariat

Werden grössere Beteiligungen an einem Emittenten erworben oder veräussert, kann unter gewissen Umständen – neben der börsenrechtlich zwingenden Publikation auf dem Meldetool der Offenlegungsstelle der SIX – die Veröffentlichung einer Ad-hoc-Mitteilung erforderlich sein. Dies gilt namentlich in Fällen eines zersplitterten Aktionariats bei Über-

auf (z.B. Nachrichten in den Medien, die inhaltlich grosso modo der Wahrheit entsprechen), muss sofort eine entsprechende Ad-hoc-Mitteilung veröffentlicht werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass, je länger solche Gespräche andauern und je mehr Leute involviert sind, das Risiko eines Lecks umso grösser wird. Da die Ad-hoc-Mitteilung möglichst rasch publiziert werden muss, empfiehlt es sich, den Entwurf einer entsprechenden Medienmitteilung vorsorglich zu verfassen. Die Übersetzung der Ad-hoc-Mitteilung in weitere Sprachen ist kein legitimer Grund, die Veröffentlichung zu verzögern. Nötigenfalls muss die Ad-hoc-Mitteilung zuerst in nur einer Sprachfassung (Deutsch, Englisch, Französisch) publiziert werden. Andere Sprachfassungen können

auf freiwilliger Basis nachträglich publiziert werden. Dabei muss die erste Ad-hoc-Mitteilung allen Personen, die sich für den E-Mail-Verteiler der Gesellschaft angemeldet haben (sogenannter Push-Service), gleichzeitig zugesandt werden, gleichgültig, für welche Sprache sie sich angemeldet haben. Existiert die Website des Emittenten in verschiedenen Sprachfassungen, muss die erste Ad-hoc-Mitteilung im Verzeichnis aller Sprachfassungen aufgeschaltet werden. Wird sie nachträglich übersetzt, können die Sprachfassungen ausgetauscht werden.

Es ist sinnvoll, sich prophylaktisch mit den Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität vertraut zu machen. Gerade im Falle einer «notfallmässigen» Publikation einer Ad-hoc-Mitteilung

erleichtert es die Arbeit der verantwortlichen Mitarbeiter, wenn ihnen die Regeln bekannt sind.

Die Autorin vertritt ihre persönliche Auffassung, die nicht mit der von SIX übereinstimmen muss.

### AD-HOC-PUBLIZITÄT IN DER SCHWEIZ

- Gemäss den Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität müssen potenziell kursrelevante Informationen, die im Tätigkeitsbereich des Emittenten auftreten, unverzüglich veröffentlicht werden, sobald die Gesellschaft Kenntnis davon hat. Unter bestimmten Voraussetzungen kann die Bekanntgabe vorübergehend hinausgeschoben werden (Bekanntgabeaufschub; s. auch Art. 53 f. Kotierungsreglement).
- Als potenziell kursrelevant ist eine Tatsache einzustufen, die geeignet ist, den Kurs der Aktien erheblich zu beeinflussen.
- Bei Fragen kann sich der Emittent jederzeit an SIX Exchange Regulation wenden (s. auch Richtlinie betreffend Ad-hoc-Publizität sowie den dazugehörigen Kommentar auf [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com)).
- Zur Zeit läuft eine Vernehmlassung bzgl. einer partiellen Änderung der Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität. Die vorgeschlagenen Neuerungen betreffen vor allem den Begriff der Kursrelevanz.

oder Unterschreiten eines gesetzlichen oder statutarischen Schwellenwerts, der für die Ausübung von Aktionärsrechten relevant ist (Recht auf Einberufung der Generalversammlung, Traktandierungsrecht). Zu beachten ist, dass die Publikation der Ad-hoc-Mitteilung spätestens bis 7.30 Uhr am nächsten Börsentag nach der Veröffentlichung der Meldung auf der Offenlegungsplattform von SIX, die während der Nacht erfolgt, stattfinden muss.

## Fallstrick Vertragsverhandlungen

Bei Vertragsverhandlungen, deren Ergebnis potenziell kursrelevant ist (z.B. M & A-Transaktionen, Sanierungen), kann grundsätzlich ein Bekanntgabeaufschub in Anspruch genommen werden (Art. 54 Kotierungsreglement). Die Tatsache solcher Verhandlungen darf normalerweise bis zum Vertragsschluss geheim gehalten werden. Tritt ein Leck



DR. KATHARINA RÜDLINGER

ist Leiterin des Teams Corporate Disclosure bei SIX Exchange Regulation. Ihr Studium absolvierte sie an der Universität Basel, wo sie auch doktorierte. Sie hat einen Master of Laws.



# Fehlerfeststellungen der Bilanzpolizei

Die Prüfungen der deutschen «Bilanzpolizei» sind inzwischen ein fest etablierter Bestandteil für kapitalmarktorientierte Unternehmen. Eine Analyse der häufigsten Fehlerquellen zeigt, wie Unternehmen ihre Finanzberichterstattung konkret verbessern können.

Von Daniela Barth

Im Jahr 2015 hat die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) 81 Prüfungen abgeschlossen. Davon endeten zwölf Verfahren (15%) mit einer Fehlerfeststellung (Vorjahr: 13%). Seit dem Jahr 2005 hat die DPR bis Ende 2015 über 1140 Verfahren abgeschlossen, davon endeten mehr als 230 mit einer Fehlerfeststellung.

## Komplexe Geschäftsvorfälle und Anwendungsschwierigkeiten IFRS

Im Jahr 2015 waren Anwendungsschwierigkeiten bezogen auf einzelne IFRS bei der Abbildung von komplexen Geschäftsvorfällen als wesentliche Fehlerquelle zu beobachten. Dies betraf insbesondere die Themenfelder Ertragsrealisierung (z.B. Fertigungsaufträge) und Unternehmenserwerb/Goodwill (z.B. Kaufpreisallokation, Goodwill-Impairment-Test). Hier zeigte sich, wie wichtig eine lückenlose Dokumentation – z.B. zum Leistungsfortschritt bei Auftragsfertigung oder zu den angewendeten Bewertungsmodellen und Inputvariablen beim Impairment-Test – unter Berücksichtigung der einschlägigen Bilanzierungsvorschriften ist. Ferner beinhalteten drei Feststellungen den fehlerhaften Ansatz von Eventualforderungen aus Schadenersatzansprüchen. In einem weiteren Fall war die Berechnung des Ergebnisses je Aktie fehlerhaft.

## Fehlerquellen Konzernlagebericht und -anhang

Zudem zeigte sich die Konzernlageberichterstattung im Jahr 2015 als fehleranfällig. Hiervon betroffen war unter anderem die Risikoberichterstattung. So wurden beispielsweise wesentliche Liquiditäts- oder

auch Rechtsrisiken nicht ausreichend erläutert. In diesen Fällen spiegelte die externe Berichterstattung die Einschätzung der Risiken durch das Management nicht angemessen wider.

Eine weitere Fehlerquelle bildete die Berichterstattung im Konzernanhang. In einem Fall wurden beispielsweise im Anhang unzureichende Angaben zu Rückstellungen/Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten von der DPR bemängelt. In einem anderen Fall wurde die fehlende Berichterstattung zu den Auswirkungen von Immobilientransaktionen beanstandet. In beiden Fällen mangelte es dem Abschlussadressaten an entscheidungsnützlichen Informationen über das Ausmass der Geschäftsvorfälle, um deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einschätzen zu können. Darüber hinaus waren Angaben zu den Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen/Personen Gegenstand einer Fehlerfeststellung.

## Hinweise als präventive Massnahme

Neben der Aufgabe, wesentliche Fehler offenzulegen, gibt die DPR im Rahmen ihrer präventiven Funktion in vielen Prüfungen den Unternehmen Hinweise für die künftige Rechnungslegung, um Schwachstellen in folgenden Abschlüssen zu beheben. Im Jahr 2015 sah die DPR bei den Angaben im Anhang zum Goodwill-Impairment-Test Verbesserungspotenzial (u.a. Darlegung der zugrunde liegenden Annahmen). Zur Vermeidung von Fehlern in künftigen Abschlüssen wurden daneben Hinweise zur Methodik des Impairment-Tests (z.B. Sensitivitätsanalyse, Ermittlung Diskontierungssatz) gegeben. Die erteilten Hinweise gehen typischerweise mit

einer Stärkung der Entscheidungsnützlichkeit und der besseren Information von Abschlussadressaten einher. Schliesslich war die Konzernlageberichterstattung durch präventive Hinweise zur Anwendung von DRS 20 vor allem zum Prognose- und Risikobericht geprägt.

## Prüfungssaison 2016

Für die Prüfungssaison 2016 wurden fünf Prüfungsschwerpunkte durch die DPR bekannt gegeben, die – bei entsprechender Relevanz im konkreten Prüfungsverfahren – als Prüffeld aufgegriffen werden. Hierzu zählen unter anderem die Themenfelder Umsatzrealisierung und Unternehmenszusammenschlüsse, die sich in der Vergangenheit als fehleranfällig erwiesen haben. Auch wenn der Lagebericht kein expliziter Prüfungsschwerpunkt im Jahr 2016 ist, wird er korrespondierend zu den als Prüffeld ausgewählten Abschlussposten von der DPR beachtet und im Bedarfsfall geprüft.

### ÜBER DIE DPR

Seit über zehn Jahren ist die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) mit dem Enforcement von Rechnungslegungsnormen betraut, um das Vertrauen des Kapitalmarkts in die Qualität der Finanzberichterstattung zu stärken. Anlässlich des zehnjährigen Bestehens der DPR im Jahr 2015 ist eine Jubiläumsbroschüre erschienen, die alle Daten und Fakten über die Arbeit der DPR zusammenfasst. Ferner veröffentlicht die DPR jährlich ihren Tätigkeitsbericht sowie die Prüfungsschwerpunkte.

Alle Informationen sind abrufbar unter [www.frep.info](http://www.frep.info)



**DR. DANIELA BARTH** ist seit dem Jahr 2014 Fachreferentin bei der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung in Berlin. Zuvor war sie fünf Jahre bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig.

ANZEIGE

**SUPERTEXT**

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

› Texten › Übersetzen › Lektorat

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

Illustration: Anne Lück



# Viele Zahlen und noch mehr Fakten

## Der Reporting-Ansatz der Vienna Insurance Group

Reporting ist per se zahlen- und faktenbasiert. Die Vienna Insurance Group hat versucht, ihren Geschäftsbericht dennoch für die verschiedensten Zielgruppen interessant und lesbar zu machen. Ein Erfahrungsbericht.

Von Sabine Stiller

Investorenfokus und breite Zielgruppenorientierung, Image und Pflicht, Finanzdaten und ganzheitliche Betrachtung – der Herausforderung Geschäftsbericht stellen sich Unternehmen jedes Jahr aufs Neue. So auch die Vienna Insurance Group (VIG), die sich vor zwei Jahren für ein Konzept entschieden hat, das den Geschäftsbericht zum Werkzeug für Analysten und Investoren machen, zugleich jedoch eine Imagefunktion erfüllen und eine Vielzahl von Stakeholdern ansprechen soll.

### Nutzerorientierung als Leitbild

Unsere Leser sind nicht nur institutionelle Investoren und professionelle Analysten, sondern insbesondere auch unsere Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kleinaktionäre. Ganz gezielt hat VIG daher bei der konzeptionellen Neuausrichtung des Geschäftsberichts einen Fokus auf den Imageteil gelegt, der spannende Artikel mit Fotos und Illustrationen verpackt und in einem Format mit herausnehmbaren Zeitungsbögen zusammengefasst ist. Somit können die Leser modular zusammenstellen, welche Berichtsteile sie interessieren – auch im Printformat. Durch das Storytelling im Imageteil

sehen wir eine gute Möglichkeit, die Aufmerksamkeit der Leser zu halten. Wir wollen auch jenen Personen das Unternehmen näherbringen, die vielleicht nicht die Zeit haben, den ganzen Bericht zu lesen, oder nicht die notwendige Zahlenaffinität mitbringen.

### Zahlen- und Imageteil gehen Hand in Hand

Bei einem Geschäftsbericht darf das wesentliche Ziel der Vermittlung der aktuellen Finanzdaten, der Darstellung und Erklärung der Strategie sowie des Geschäftsmodells nicht aus den Augen verloren werden. Und genau für die Zielgruppe der Behörden, Investoren, Analysten und aller Interessierten ist der dicke Zahlenteil gedacht, der einen umfassenden Einblick in die Entwicklung des Unternehmens gibt. Ein abwechslungsreicher Bericht macht jedoch das Unternehmen interessanter – und auch professionellen Anlegern muss die Investmentstory «greifbar» gemacht werden. Aus unserer Sicht setzt sich ein guter Unternehmensbericht aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- einer übersichtlichen Darstellung der relevanten Informationen zum Unternehmen: Wer ist die VIG, was ist unsere Strategie und was haben wir im letzten Jahr erreicht?
- einem roten Faden, der sich durch den gesamten Bericht zieht, sowie
- dem Designkonzept, welches das Interesse am Unternehmen und damit den Bericht noch stärken soll.

Ohne ein hochmotiviertes und engagiertes Team, das sich aus mehreren Abteilungen sowie der be-

gleitenden Agentur zusammensetzt, das Herz, Kreativität, seine ganze Aufmerksamkeit, viel Zeit und Geduld einbringt, wäre die Erstellung der Berichte in verschiedenen Medien wie Print und Online in der meist knappen Vorbereitungszeit nicht möglich.

### Trend Online – auch bei VIG

Eine verstärkte Berichterstattung in Richtung Online unter Einbeziehung von Reportagen, Interviews, Geschichten, Bildern und Videos ist auch bei der VIG erkennbar. Wir glauben, dass dieser Trend noch weitergeht. Aus diesem Grund legen wir bereits seit Jahren besonderen Wert darauf, einen modernen Lesezugang anzubieten. Auf der Website der Vienna Insurance Group finden die Leser eine sowohl für das Internet als auch für mobile Endgeräte optimierte Online-Version des Geschäftsberichts. Allen Interessierten wird dadurch jederzeit und überall ein Einblick in die Geschäftsentwicklung des Unternehmens ermöglicht. Sämtliche Kapitel können als PDF heruntergeladen werden. Zusätzlich stehen den Lesern die wichtigsten Tabellen als Excel-File zum Download zur Verfügung. Weitere Funktionen wie Verlinkungen innerhalb des Berichts sowie der Vergleich mit dem Vorjahr schaffen Transparenz und führen auf direktem Weg zu den gewünschten Informationen. Die VIG ist dabei Vorreiter auf diesem Berichterstattungsweg. Für den Online-Geschäftsbericht hat das Unternehmen bereits zahlreiche Auszeichnungen erhalten.

Die Online-Version des aktuellen VIG-Geschäftsberichts finden Sie unter [vig.com/GB2015](http://vig.com/GB2015).



**SABINE STILLER**  
ist seit 2010 Generalsekretärin der Vienna Insurance Group, einer der größten börsennotierten Versicherungskonzerne in Österreich und Zentral- sowie Osteuropa. Der Konzern mit Sitz in Wien ist in 25 Ländern tätig und beschäftigt rund 23 000 Mitarbeiter.

ANZEIGE

Yvonne Ritter, Chief Communication Officer

«Eine Marke wird auf Papier fühlbar – deshalb bestimme ich die Papierwahl.»

**PI**  
PaperIdentity®



Eine Dienstleistung von  
**PAPYRUS**



# How to engage with ESG-sensitive investors

The institutional investor landscape around the globe has changed significantly over recent years. In addition to the considerably increased ownership of passively managed funds, investors have become more “ESG-sensitive”. The question is now: How to engage with them?

By *Andreas Posavac and Alexander Juschus*

At this stage, predominately large-cap companies with an international ownership structure see more proactive institutional investors in the ESG sector. They send out questionnaires, drill down on financial reports, scrutinise compensation practices, ask for independent board and introduce limits for capital measures. Consequently issuers have to increase their efforts and communication when dealing with shareholders and their advisors in order to reduce risk and maintain a constructive dialogue.

## Increased ESG sensitivity

More than 50% of the largest institutional investors globally show an ESG sensitivity which is medium or high. This is reflected by the adoption of ESG policies and forming of responsible ESG teams. In other words, more than half of the institutional investors, irrespective of their geography, investment style or turnover ratio, have a clear focus on ESG criteria. They evaluate issuer benchmarks and compare them to peers, region, sector and industry. Therefore, the reported progress becomes extremely important.

Among ESG policy components, more than two-thirds of investors have an internal proxy voting policy, while more than 50% have an engagement policy (figure). This is driven in large part by the view that shareholders are stewards of assets and are accountable to their beneficiaries.

Consequently, an active ESG management focuses on voting, engagement and stock picking and thus takes an influence on corporate governance practices.

Issuers should not be afraid of this development: an active investor aims at a long-term profit maximisation and is not interested in destabilising or harming the company. A survey by the Deutsche Aktieninstitut DAI some years ago supports this assessment and showed that 85% of the German issuers value an active dialogue with their shareholders.

As engagement and voting strategies apply to most of the investors, issuers need to be aware of the best practice principles to engage from their side (see box).

Remember, the level of ESG sensitivity varies from one institution to another; identifying the ESG sensitivity of your shareholder base will help you to assess your ESG attractiveness and to improve the efficiency of your sustainability message.



**ANDREAS POSAVAC** is Managing Director, M&A, Governance & Corporate Advisory at Ipreo, a leading global provider of financial services technology, data and analytics. Among his core duties, Andreas and his team support IR professionals with advisory services. Andreas is Ipreo's key contact for M&A and proxy solicitation campaigns around AGMs/EGMs in Central and Eastern Europe. He also is certified EFFAS ESG Analyst as well as coach of The Work and CoreDynamik. Prior to Ipreo, Andreas worked at CapitalBridge and Citigate Financial Intelligence and as a journalist.

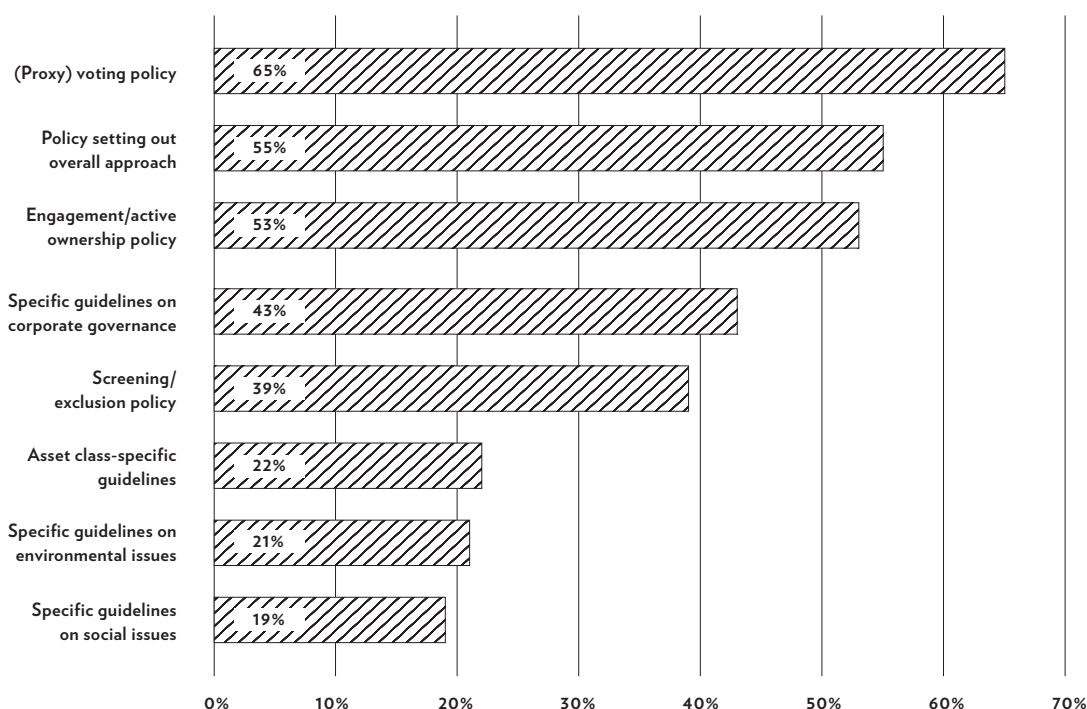


**DR ALEXANDER JUSCHUS LL.M.** is general manager of IVOX GlassLewis GmbH. Post-academic positions include chief representative of Institutional Shareholder Services (ISS) in the Germanic markets, general manager of investors voice and IVOX. Alexander used to co-chair ICGN's shareholder rights committee for six years and holds lectures in corporate governance at the Hamburg School of Business Administration and Mainz University. Additionally, he consults the German Association of Institutional Investors in matters on corporate governance and proxy voting.

### BEST PRACTICE PRINCIPLES FOR ENGAGEMENT

- Engage early with investors and their proxy advisors before the final agenda of the AGM is validated by the Board.
- Engage with the right people on your side to answer the concerns of your investors and do not hesitate to include board members, lead independent director and chairman of a committee when necessary.
- Governance and the presentation of the items that will be voted should always be a point of the agenda. Provide explanatory notes to accompany the notice of meeting.
- Disclosure and reporting needs to be provided alongside share plans in order to explain how they will be used explicitly for executive directors.
- Do not be too legal or compliance-minded, a good explanation for a practice not totally in line with “good governance” is always better than a biased or obfuscating compliance.
- If there is a new member to be elected, he/she needs to make a quick presentation of him-/herself.
- Do not disregard concerns by some of your investors just because those concerns are not shared by the main proxy advisors. Often, those concerns will become those of major proxy advisors and of institutional investors in the years to come.
- Be holistic. ESG policies must be part of a larger story and embedded into your global, long-term strategy.
- Translate financially the impact of your ESG policy to give materiality to the challenges you are facing.
- Be transparent: provide all necessary information to your shareholders (e. g. CVs of board members, attended board meetings, all remuneration criteria). This way the investor will gain confidence.

ESG POLICY COMPONENTS OF THE TOP 200 INVESTORS WORLDWIDE source: IPREO



# Ergebnispräsentationen – Dekoration und Irreführung

In Ergebnispräsentationen kommt der Visualisierung von Finanzzahlen mittels Diagrammen eine grosse Bedeutung zu. Eine Analyse der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat ergeben, dass die Diagramme häufig verzerrt dargestellt werden und damit dem zentralen Grundsatz der Finanzberichterstattung einer True and Fair Presentation nicht gerecht werden.

Von Martin Lüthy

Ergebnispräsentationen im Rahmen von Analysten- und Medienkonferenzen haben sich zu einem zentralen Instrument der Finanzkommunikation entwickelt. Die ZHAW hat deshalb in einer Studie beispielhaft die Präsentationen der 19 grössten in der Schweiz kotierten oder systemrelevanten Banken untersucht. Neben der Analyse der thematischen Gewichtung wurde ein besonderes Augenmerk auf die Visualisierung mittels Diagrammen gerichtet. Diese nehmen mit ihrer suggestiven Kraft in den meisten Präsentationen einen breiten Raum ein und bieten einen grossen Gestaltungsspielraum. Wie das Top-Management diesen bei einem seiner wichtigsten Auftritte nutzt, lässt Rückschlüsse auf dessen Professionalität und Integrität zu.

## Bedenkliche Resultate

Vor diesem Hintergrund stimmen die Resultate der Studie nachdenklich. Insgesamt wurden 77 Prozent der 425 analysierten Diagramme als «verzerrt» beurteilt, 35 Prozent sogar als «stark verzerrt». Zudem wurden 29 Prozent der Diagramme als «unzweckmässig» beurteilt, da sie entweder eine sehr geringe Aussagekraft aufweisen oder nur schwer verständlich sind. Eine Durchsicht der jüngsten Ergebnispräsentationen aller SMI-Unternehmen zeigt, dass es um die Qualität der Diagramme ausserhalb des Bankbereichs kaum besser bestellt ist.

Auch wenn sich über die Gestaltung von Diagrammen trefflich streiten lässt, sollten doch zumindest die elementaren, in Theorie und Praxis anerkannten Grundsätze eingehalten werden. In der Finanzberichterstattung gilt das Prinzip der True and Fair View: Diese soll die tatsächliche wirtschaftliche Situation und Entwicklung des Unternehmens reflektieren. Daran sollte sich auch die Visualisierung von Finanzzahlen orientieren.

## Keine Irreführung durch optische Verzerrungen

Ein Diagramm soll keinen anderen Eindruck der wirtschaftlichen Situation und Entwicklung erzeugen als die zu Grunde liegenden Zahlen. Um solche optischen Verzerrungen zu vermeiden, sollten die folgenden Regeln eingehalten werden:

- Keine abgeschnittenen Skalen: Mit ganz wenigen Ausnahmen führen abgeschnittene Skalen zu optisch dramatisierten Entwicklungen. Wie aus Abb. 1 hervorgeht, verstösst fast ein Fünftel der untersuchten Diagramme gegen diesen elementaren Grundsatz. Dass bei 43 Darstellungen sogar ein entsprechender Hinweis fehlt, grenzt an Unredlichkeit.
- Einheitliche Skalen für vergleichbare Grössen: Unterschiedliche Skalen für vergleichbare Grössen führen zu verzerrten optischen Quervergleichen, beispielsweise zwischen Geschäftsfeldern oder Ertragsarten. In der Studie wurde keine

Präsentation gefunden, bei der alle Diagramme mit vergleichbaren Grössen einheitlich skaliert sind. 19 Diagramme wiesen sogar unterschiedliche Skalen innerhalb eines Diagramms auf (vgl. Abb. 1).

- Keine komprimierten oder gestreckten Skalen: Die subtilsten optischen Verzerrungen resultieren aus manipulierten Seitenverhältnissen. Die überwiegende Zahl der Diagramme zeigt eine zeitliche Entwicklung. Wenn die X- oder Y-Achse gestreckt bzw. komprimiert wird, resultiert daraus ein optisch steilerer oder flacherer Trend, als er sich aus den Zahlen ergibt.

## Vermitteln von klaren Botschaften

Diagramme sollen wesentliche Botschaften sinnvoll unterstreichen. Um aussagekräftige Diagramme zu verwenden, sollten die folgenden Regeln eingehalten werden:

- Substanzielle Informationsdichte: Diagramme setzen Informationen in gegenseitige Beziehungen. Dies bedingt einen entsprechenden Informationsgehalt. Fast ein Fünftel der untersuchten Diagramme mussten als trivial eingestuft werden (vgl. Abb. 2).
- Klare, eindeutige Aussage: Aussagekräftige Diagramme sollten einen eindeutigen visuellen Eindruck erzeugen. 12 Prozent der untersuchten Darstellungen wurden als schwer verständlich oder sogar verwirrend eingestuft (vgl. Abb. 2).
- Konsistente Vergleiche: Insbesondere mit der Wahl verschiedener Zeitabschnitte können sehr unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen dargestellt werden. In der gleichen Präsentation

wurden bis zu sechs verschiedene Varianten von Mehrjahresvergleichen gefunden. Um sich nicht dem Verdacht der Manipulation auszusetzen, sollten sich diese auf ein konstantes Zeitfenster beziehen.

## Einheitliches Visualisierungskonzept auf der Basis von anerkannten Grundsätzen

Generell sollte die Gestaltung der Diagramme auf einem klaren, einheitlichen Konzept basieren und sich nach anerkannten Grundsätzen der Visualisierung von Daten richten, wie sie beispielsweise in den International Business Communication Standards (IBCS) formuliert sind (vgl. Information am Ende des Artikels). Dies setzt allerdings voraus, dass das Top-Management seine Glaubwürdigkeit über kurzfristige Effekthascherei stellt und die Kommunikationsverantwortlichen Diagramme nicht in erster Linie als Dekoration verstehen.

## INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION STANDARDS (IBCS):

Die IBCS sind konkrete Vorschläge für die Gestaltung der Geschäftskommunikation, die zur freien Nutzung unter einer Creative-Commons-Lizenz angeboten werden. Sie beinhalten konkrete Regeln für die Darstellung von Diagrammen und Tabellen in Berichten und Präsentationen. [www.ibcs-a.org](http://www.ibcs-a.org)



**DR. MARTIN LÜTHY** hat verschiedene Führungsfunktionen im Finanzbereich der Credit Suisse wahrgenommen, u.a. als Leiter Accounting und Head Group Controlling. Seit 2012 ist er Dozent für Financial Bank Management an der ZHAW School of Management and Law.

## STUDIENERGEBNISSE

Lüthy Martin, Hichert Rolf, Höllerich Johannes: Qualität der Ergebnispräsentationen von Banken, ZHAW School of Management and Law, 2015.

Abb. 1: Anteil verzerrter Diagramme in den untersuchten Präsentationen

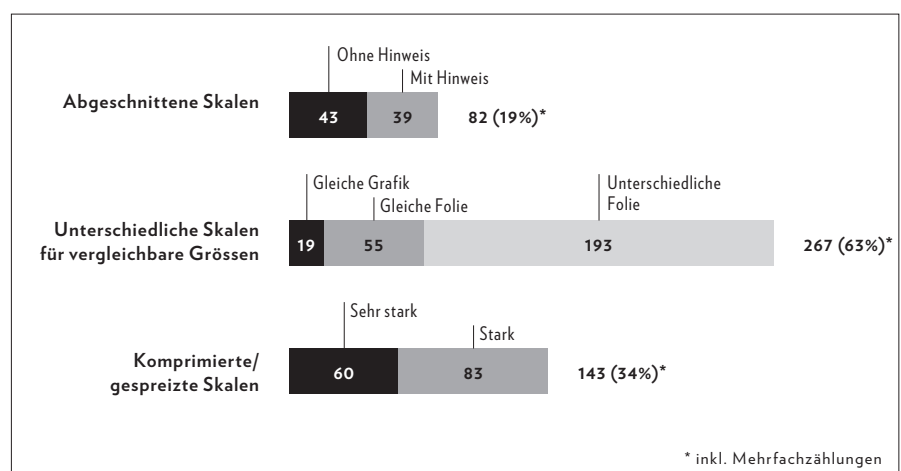


Abb. 2: Anteil unzweckmässiger Diagramme in den untersuchten Präsentationen

Kategorie	Anzahl	Anteil	Kategorie	Anzahl	Anteil
Tiefer Informationsgehalt*	80	19%	Schwer verständlich*	50	12%
Diagramm mit nur 2 Datenpunkten	42	10%	Mehrere Zeitachsen in gleicher Grafik	16	4%
Kreisdiagramme	24	6%	Unregelmässigkeiten in der Zeitachse	10	2%
Einzelner Stapel	7	2%	Stapel mit Vorzeichenwechsel	9	2%
Strukturdarstellung als Wasserfall	5	1%	Zeit und Struktur auf gleicher Achse	5	1%
Zeitliche Entwicklung mit nur 1 Element	2	0%	Zeitachse nicht von links nach rechts	5	1%
			Mehr als 4 sich schneidende Linien	4	1%
			3D-Diagramm	1	0%

\* inkl. Mehrfachzählungen



# Fast close financial reporting – insights from Novartis



Paul Penepent, Head of Group Financial Reporting and Accounting, Novartis

Novartis is the first Swiss company to publish its full financial and annual report – and keeps up the momentum by maintaining the fast close in all other internal and external financial reporting. In an exclusive interview Paul Penepent, Head of Group Financial Reporting and Accounting, Novartis, describes the numerous challenges and benefits.

the business. In addition, the standardised closing process enables development moves for associates across the businesses, enhancing their careers, and shortens the time needed for the onboarding of associates to their new position. Those responsible for reporting have now become more versatile and have broader experiences and career opportunities.

**Standardisation, efficiency gains and transparency – in your opinion, are there any other benefits from the fast close?**

Fast close in external financial reporting necessitates a fast close for all management reporting. At Novartis all financial reports are sent to Management on the 5th working day of the month. This stipulation becomes the beacon for all those responsible for reporting to Management, so the fast close as a process innovation drives the entire reporting culture in our organisation.

This naturally brings definite advantages to corporate and our divisional management. When Management has transparency in the development of the company at the beginning of the following month, it can switch gears into a forward-looking mode. This way Novartis has a real competitive advantage compared with internal monthly reporting available only at mid-month, or later. In terms of external annual reporting there is a clear advantage in facing the opportunities and challenges of the next fiscal year. Prior to the introduction of the fast close we were basically focusing on the preparation and presentation of the previous year's annual report well into the next fiscal year. Fast close frees up resources and at the same time is in sync with the forward-looking financial and business analysis for the Company and Management at Novartis.

**You just mentioned that the fast close frees up resources. But it certainly must have required a level of resources to implement the process and maintain continuous improvements. What are the main challenges when you have such an aspiration?**

You definitely need the commitment of Senior Management, including Finance and IT. It requires a focus on the change management process as well. Starting with a strong tone and drive from the “top” that also provides the required financial and people resources to ensure there is a full engagement and commitment by all involved in closing process. The fast close at Novartis has also been driven bottom-up.

In the beginning, we leveraged a common financial consolidation system and interfaced this into our various ERP systems, reducing the up-front cost of implementation. From there, we began a multi-year standardisation and harmonisation programme to align the transaction systems and processes across our businesses. This ongoing multi-year journey reduced the annual investment needed to deliver this process improvement. One of the main challenges was first to gain alignment and agree on the process, systems and master data blueprints. As it is a multi-year programme the change management process is essential.

Despite all the challenges we feel there is no alternative to the fast close as it is an important process innovation to which we at Novartis are fully committed.

**PAUL PENEPENT**

Paul joined Novartis in September 2005 and his current position is Head of Group Financial Reporting and Accounting for the Novartis Group. Prior joining Novartis, Paul worked for Ciba Specialty Chemicals, joining as their Chief Accountant and later assumed the position of Head Business Support Center, Central and Eastern Europe, Middle East and Africa. He started his career at Arthur Andersen, where he worked for twelve years in their business and accounting advisory services, in both the US and Germany.

Interview by Kristin Köhler

**Congratulations on your reporting process. When did Novartis transform its reporting process and why did you decide on the fast close?**

We have been doing the fast close for the past 15 years. It was implemented under the leadership of my predecessor, Malcolm Cheetham. It required at the time an innovative approach to drive the standardisation and automation required in all the steps in our financial report publication process, given our then fragmented systems landscape. Novartis is committed to pioneering – not only in our core business, but also in our financial processes. It is not only a one-time decision, but a journey over time and we have set ourselves the ambitious goal of further streamlining and automating our financial reporting process to ensure we can continue to deliver high quality, timely and relevant financial information to our stakeholders in internal management and external reporting.

**Did the fast close deliver added value to Novartis?**

Fast close made transparent where we needed to improve our processes. This led to a drive towards automation, streamlining and standardisation, which reduces the manual efforts of the closing, improves quality and allows finance associates to focus more on business performance, increasing value added to



Paul Penepent will present the MDD-sponsored Best Practice session “Fast close reporting process at Novartis” (in English) at the Geschäftsberichte-Symposium 2016.

The session will offer insights into:

- How the fast close process looks at Novartis
- The main benefits and challenges
- Key steps and requirements for the implementation process at Novartis

**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  
Dr. Kristin Köhler, Rea Wagner, Werner Rudolf

ART DIRECTION UND DESIGN  
Eclat AG, Zürich  
www.eclat.ch

PRODUKTION  
Neidhart + Schön AG  
www.nsgroup.ch

PAPIER  
RecyStar® Color, 65 g/m<sup>2</sup>, chamois  
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





# ANDERE WEGE GEHEN

Mit unserem agilen Ansatz entwickeln wir gemeinsam Ideen weiter. Wir bringen Botschaft, Design und Realisierung crossmedial auf den Punkt. Wirkungsvoll und kosteneffizient.

**Neidhart + Schön, die andere Agentur**

