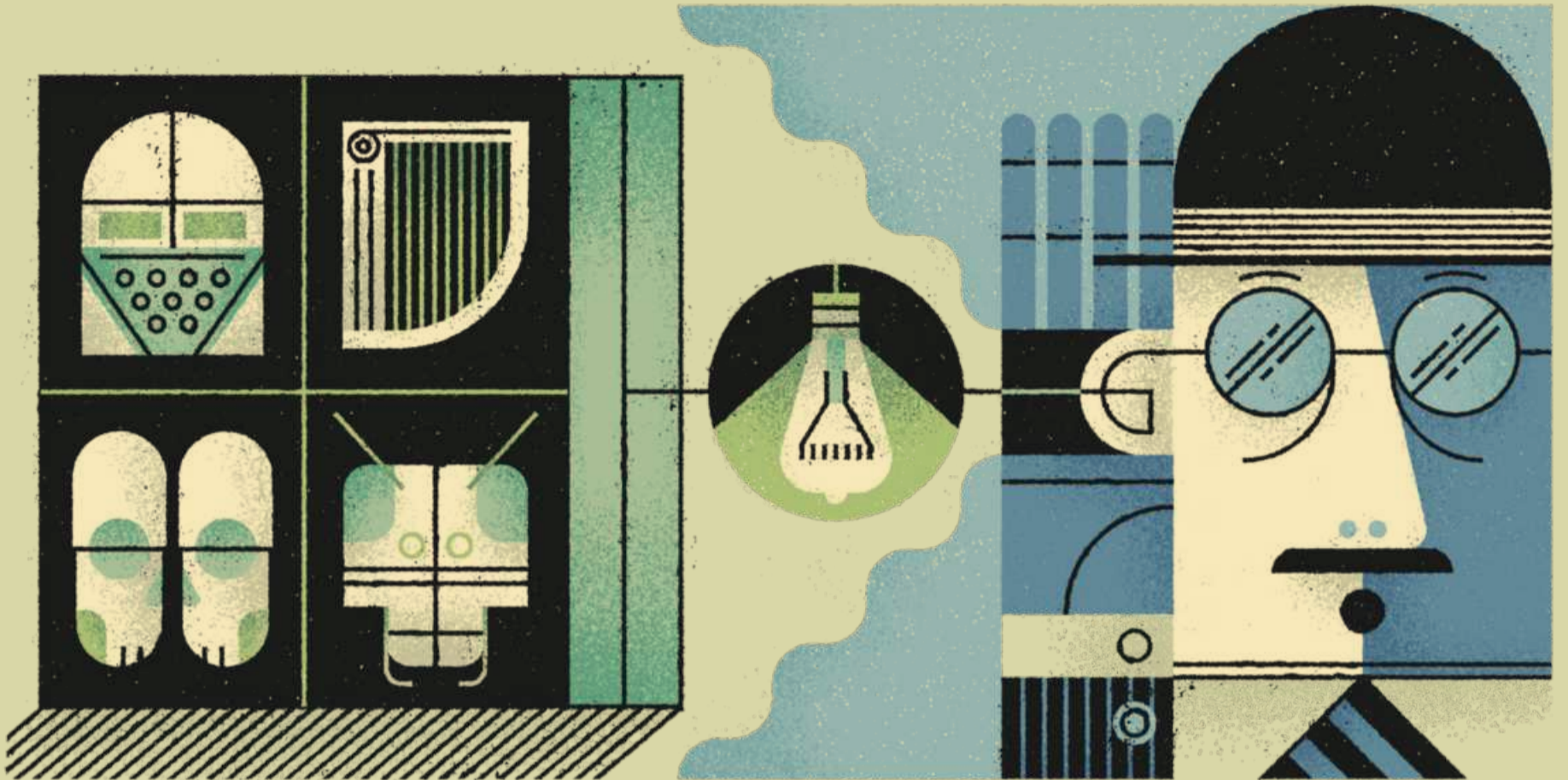


The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



DIE STIMME DES KAPITALMARKTS

Die Berichterstattung von Unternehmen wird immer aufwändiger, komplexer, umfangreicher – aber auch relevanter? Online oder Print, integriert oder getrennt, finanziell oder nichtfinanziell, komprimiert oder umfassend – die Entscheidungen, die Unternehmen strategisch und konzeptionell zu treffen haben, sind nicht wenige. Die Frage jedoch ist: Was will der Kapitalmarkt als die wesentliche Zielgruppe der Unternehmensberichterstattung? Die Anforderungen von Analysten und Investoren gleichen einer Black Box – jedenfalls aus Unternehmenssicht. Die vorliegende Ausgabe von «The Reporting Times» will «Licht ins Dunkel» bringen.

EDITORIAL

Kapitalmarkt muss seine Stimme wahrnehmen

Wie das Volk in der direkten Demokratie Einfluss nimmt auf die Politik, kann der Kapitalmarkt seine Interessen gegenüber den Unternehmen aktiv einbringen. Der Kapitalmarkt verschafft den Investoren die nötige Macht. Deshalb ist es für die Gesellschaften essenziell, dass sie genau wissen, welches die Bedürfnisse des Kapitalmarkts sind. Antworten darauf erhalten Sie in dieser Ausgabe. «Investoren wünschen sich eine offene und transparente Kommunikation und möglichst wenig Überraschungen», sagt Professor Thomas A. Gutzwiller, VR-Präsident der an der Schweizer Börse kotierten St. Galler Kantonalbank, in unserem Interview ab Seite 2. Eine offene und transparente Kommunikation – ein auf Realitäten basierendes Reporting sind denn auch die Grundlagen für das Investorenvertrauen, das Voraussetzung für jeden Anlageentscheid

ist. Mitbeeinflusst wird der Kapitalmarkt zunehmend von einer Vielzahl von Stakeholdern. Darum werden von Unternehmen immer öfter nicht nur reine Finanzparameter, sondern auch Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Kriterien berücksichtigt und von den Investoren in den Anlageprozess integriert, wie Dominique Biedermann, Präsident des Stiftungsrats von Ethos, in seinem Beitrag auf Seite 8 zeigt. Ihre Wirkung steigern können Investoren, wenn sie nicht nur über die Füße abstimmen und Titel an der Börse verkaufen, wenn sie mit der Governance eines Unternehmens unzufrieden sind, sondern ihre Aktionärsrechte aktiv ausüben. Indem sie Einfluss nehmen, stärken sie das Unternehmen und erhöhen die Chancen für eine attraktivere Bewertung ihres Investments. Gerade institutionelle Investoren sind dies ihren Kapitalgebern gegenüber schuldig.

Martin Spieler



66

Our overall vision is to be the best investor relations organization in the global pharma industry.

99

Peter Hugrefte Ankersen,
CVP and Head of Novo Nordisk Investor Relations

→ Page 5

NOV. 2016

2

IT in financial and non-financial reporting

CCR Event in Zurich – How to enhance your reporting process. Exclusive insights from company cases and study results.



Sponsored by MDD

INVESTMENT ANALYSIS

Looking inside the investment “BLACK BOX”,
by Cecile Biccari

→ Page 4

QUARTALSBERICHTERSTATTUNG

Der Ansatz von Osram,
von Boris Tramm und
Jürgen Spanheimer

→ Seite 13

BEST PRACTICE SYNGENTA

Achieving robust non-financial reporting,
by Marina Prada

→ Page 15

REPORTING PROFILE

Zwei Konzerne – zwei Selbsteinschätzungen,
von Caroline Scherb und Roman Sidler

→ Seite 23

«Investoren wollen Transparenz und Offenheit»

Im Gespräch mit Thomas A. Gutzwiller, Präsident des Verwaltungsrats der St. Galler Kantonalbank, die sowohl Investorin als auch selbst an der Börse kotiert ist – und damit sowohl Stimme des Kapitalmarkts als auch Empfänger seiner Anforderungen ist.

Von Martin Spieler

Die St. Galler Kantonalbank ist sowohl Investorin als auch selbst an der Börse kotiert: Welche Erwartungen hat der Kapitalmarkt und wie effizient ist er?

Der Schweizer Kapitalmarkt zeichnet sich durch eine effiziente Infrastruktur aus. Die Handelbarkeit der meisten Titel genügt unseren Anforderungen. Bei den Obligationen sind wir neben den Negativrenditen zunehmend mit der abnehmenden Liquidität konfrontiert. Ausserhalb des Sektors der Eidgenossen-Anleihen und ein paar anderer Grossanleihen ist es oft schwierig, auch Positionen guter Schuldner zu verkaufen. Die Händler sind oft nicht mehr bereit, Anleihen auf ihr Handelsbuch zu nehmen.

Die St. Galler Kantonalbank ist selbst auch Investorin: Welche Anlagekriterien haben für Sie Priorität?

Wichtig für uns ist eine klare Zuteilung der Risiken. So investieren wir lieber direkt in eine Aktie als in eine exotische Obligation mit versteckten Aktienrisiken. Eine gute Handelbarkeit einer Anlage auch in schwierigeren Zeiten ist für uns ebenfalls wichtig. So können wir sicherstellen, dass wir jederzeit handlungsfähig sind und bei Bedarf die Risikoposition anpassen können.

Welchen Stellenwert haben für Sie Nachhaltigkeitsaspekte wie Umwelt, Soziales und Governance?

Wir haben Kunden, die gemäss vordefinierten Nachhaltigkeitskriterien investieren wollen. Ihnen bieten wir eine entsprechende Auswahl an Einzelanlagen oder Produkten an. Diese Kunden sind bei uns aber eine Minderheit.

Inwiefern können Investoren in den Unternehmen dazu beitragen, dass Nachhaltigkeitsaspekte tatsächlich vermehrt umgesetzt werden?

Einzelne Investoren haben nur eine begrenzte Möglichkeit, den Druck auf die Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeitsaspekten zu erhöhen, solange die erzielte Performance für das Gros der Investoren im Vordergrund steht. Es müsste stärker der Nachweis kommuniziert werden, dass nachhaltiges Investieren über Zeit zu einer überdurchschnittlich guten Performance führt.

Was zeichnet eine gute Investorenpflege und Investorenkommunikation aus?

Investoren wünschen sich eine offene und transparente Kommunikation und möglichst wenig Überraschungen. Anfragen von Analysten und grösseren Investoren bei den Unternehmen sollten beantwortet werden, was leider nicht immer der Fall ist.



ZUR PERSON:

PROF. DR. THOMAS A. GUTZWILLER

1988 war Thomas A. Gutzwiller Mitbegründer der internationalen Beratungsgesellschaft The Information Management Group (IMG), St. Gallen, deren CEO er von 1993 bis Anfang 2006 war. Seit 1993 ist Thomas A. Gutzwiller als Privatdozent und seit 2001 als Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen tätig. 2006 gründete er das Beratungsunternehmen GWPartner AG, St. Gallen. Zudem ist er Delegierter der Executive School for Management, Technology and Law der Universität St. Gallen. Dem Verwaltungsrat der St. Galler Kantonalbank gehört er seit 2006 an.

Wie gestalten Sie die Investorenpflege bei der St. Galler Kantonalbank?

Wir kommunizieren intern und extern offen, transparent und proaktiv. Anfragen von Medien, Analysten und Investoren beantworten wir zeitnah. Anlässlich der Präsentationen der Jahres- und der Halbjahresergebnisse führen wir intern und extern mehrere Veranstaltungen durch, bei denen der Präsident der Geschäftsleitung, teilweise begleitet durch den VR-Präsidenten, persönlich Rede und Antwort steht. Es finden halbjährlich zwei Konferenzen für Medien in St. Gallen und in Zürich statt, für Analysten und Investoren ein separater Anlass in Zürich. Finanzanalysten und professionellen Investoren wird zudem aktiv die Möglichkeit für ein persönliches bilaterales Gespräch mit dem Präsidenten der Geschäftsleitung am Tag nach der Ergebnispräsentation angeboten. Zusätzlich zum Geschäftsbericht und zu den Informationen auf unserer Website erhalten unsere Aktionäre halbjährlich einen Aktionärsbrief zum Geschäftsergebnis mit Ausführungen zu aktuellen Themen. Ähnliche Informationen erhalten sie auch anlässlich der Generalversammlung.

Vertrauen ist im Bankgeschäft, aber auch am Kapitalmarkt essenziell. Wie stärken Sie dieses Vertrauen und sichern es langfristig?

Wie Sie richtigerweise feststellen, ist das Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor im Bankgeschäft. Gleichzeitig ist das Bankgeschäft per se mit vielfältigen Risiken verbunden. Somit ist die Stärkung und Sicherung des Vertrauens eng mit dem Erkennen, Eingehen und Kontrollieren der Risiken verbunden. Dem Risikomanagement kommt deshalb bei der St. Galler Kantonalbank hohe Bedeutung zu. Entscheidend für das Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen sind zudem die Arbeit und das Verhalten der Mitarbeitenden. So gilt es zum einen auf allen Stufen der Bank das ständige Bewusstsein für die hohe Bedeutung des Vertrauens zu schaffen und dieses zum anderen mit Massnahmen und Instrumenten zu unterstützen, zu sichern und zu überwachen.



Einzelne Investoren haben nur eine begrenzte Möglichkeit, den Druck auf die Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeitsaspekten zu erhöhen.



Welche Rolle nehmen dabei der Verwaltungsrat und Sie als Präsident ein?

Für mich als Präsident des Verwaltungsrats stehen drei Aspekte im Vordergrund. Erstens: Vertrauen ist eng verbunden mit den Personen, welche die St. Galler Kantonalbank repräsentieren. Meine Aufgabe als VR-Präsident ist es, eine sorgfältige Auswahl und Nachfolgeplanung auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sicherzustellen. Zweitens: Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für eine nachhaltige, transparente und nachvollziehbare Unternehmensstrategie und -politik. Dies schafft Vertrauen und gibt Sicherheit für alle Anspruchsgruppen des Unternehmens. Drittens: Vertrauen hat viel mit Kommunikation zu tun. Verschiedene Massnahmen diesbezüglich habe ich bereits erwähnt. Eine persönliche, direkte, offene und ehrliche Kommunikation schafft und pflegt Vertrauen. Hier sehe ich eine wichtige Rolle des Verwaltungsratspräsidenten.

Damit Vertrauen am Kapitalmarkt geschaffen werden kann, braucht es Transparenz: Welche Rolle spielt für Sie das Reporting bei der Interaktion mit und dem Vertrauensaufbau im Kapitalmarkt?

Wie bereits erwähnt, sind Reporting und Kommunikation gegenüber Medien, Öffentlichkeit und Finanzanalysten wichtige Aspekte auch bezüglich der Akteure im Kapitalmarkt.



Investoren wünschen sich eine offene und transparente Kommunikation und möglichst wenig Überraschungen.



Welchen Einfluss haben aus Ihrer Sicht Non-Financials – Faktoren wie Ethik, Soziales, Umwelt, Nachhaltigkeit und Governance – für das interne Reporting und Management sowie im externen Reporting?

Bis vor 15 - 20 Jahren war die Kommunikation der Unternehmen gegenüber Investoren auf die ökonomische Dimension konzentriert. Entsprechend waren auch interne Management-Informationssysteme auf finanzielle Aspekte ausgerichtet. Mit der Zeit gewann der in den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts geprägte Begriff der nachhaltigen Unternehmensführung mit den drei Säulen «Ökonomie», «Ökologie» und «Soziales» an Bedeutung und beeinflusste die Berichterstattung der Unternehmen. Positiv an dieser Entwicklung ist, dass sich nicht nur die Berichterstattung verändert hat, sondern sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Anspruchsgruppen haben nichtfinanzielle Aspekte die Betrachtungsweise und die Diskussionen der unternehmerischen Leistung und das Verhalten beeinflusst. Meiner Meinung nach ist dies eine positive Entwicklung hin zu einer umfassenderen, langfristig orientierten Betrachtungsweise und Unternehmensführung.

Inwiefern wollen Kapitalmarktakteure mehr Informationen zu den Faktoren Umwelt, Soziales und Governance im Kontext von Risikomanagement und langfristiger Performance haben?

Das Bedürfnis nach Information zu diesen Faktoren nimmt zu. Das zeigt sich auch daran, dass diese Themen in den Geschäftsberichten einen immer grösseren Stellenwert einnehmen. Die Unternehmen sind bestrebt, Good Corporate Citizens zu sein.

Was ist Ihnen persönlich als VR-Präsident besonders wichtig?

Ein gutes VR- und GL-Team. Offenheit miteinander ist mir sehr wichtig. Ebenso wichtig ist eine gute Kultur, die sich auszeichnet einerseits durch Dialogfähigkeit und andererseits durch gute Entscheidungsfindung in unklaren Situationen oder auch unter Druck. Ganz wichtig ist mir ein Entwicklungsfokus für die Firma und für die Menschen in der Firma. Wenn diese Elemente gepaart werden mit dem Willen zur Spitzenleistung, dann wird sich eine längerfristige nachhaltige Performance einstellen. Dies zum Wohle aller Stakeholder.



Eine persönliche, direkte, offene und ehrliche Kommunikation schafft und pflegt Vertrauen.



Looking inside the investment “BLACK BOX”

Mainstream investors are becoming more sophisticated in the way they integrate environmental, social and governance (ESG) information in their investment process. But they are often failing to explain to companies what information matters most to them, how it relates to their broader financial analysis and how it impacts investment decisions. Here are some insights.

By *Cécile Biccari*

A growing number of mainstream investors are committing to “ESG integration”. In practical terms, this means they seek to enhance their investment decisions by systematically incorporating material ESG issues into fundamental analysis and valuation models. Why? Because this information enables them to gain a more complete understanding of a firm’s competitive positioning and its ability to maintain its competitive edge over time.

Materiality is in the eyes of the beholder

The concept of “financial materiality” is an important starting point as it aims to identify issues with the greatest potential impact on the company’s long-term competitiveness and prioritise these issues when communicating with investors. Sector guidelines exist, but it is the responsibility of the management teams to determine what issues are most relevant to their firm given the company’s business model, its current operations and corporate strategy. They must retain ownership of this process because every firm is unique and investors will continue to have different views on what ESG information they consider most material, just like they pay varying attention to different aspects of the execution of the business strategy and quarterly results announcements. Whilst “materiality analysis” and “stakeholder engagement” exercises can be informative, management teams should try to embed this analysis in their established long-term planning, risk factors and capital allocation discussions.

66

Whilst ‘materiality analysis’ and ‘stakeholder engagement’ exercises can be informative, management teams should try to embed this analysis in their established long-term planning, risk factors and capital allocation discussions.

99

Actionable, forward-looking information required

Once a company has identified the most material issues for its business, it needs to package this information in such a way that it will reach its ultimate target audience, i.e. the analysts and portfolio managers making investment decisions, and preferably those who take a long-term orientation in managing assets. This group expects actionable information, typically:

- 1** a strong narrative (usually found in the “management discussion” section of an annual report) that qualitatively outlines the most compelling macro trends impacting the industry, how these create risks or opportunities for long-term value creation, and how the company is positioned to capture these opportunities and manage these risks. This should be contextualised within the broader corporate strategy and management should make clear links to future revenue streams or potential cost-savings wherever possible.
- 2** a limited number of data points and KPIs about the company’s past performance, as well as its strategic investment in key areas (e.g. Capex figures). Where possible, it should also indicate expected return on these investments, both in terms of reaching pre-defined ESG targets but also with regard to potential impacts on future costs and revenues, and how this is reflected in management forecasts.

Comparative analysis matters ...

Armed with this information, investors will look for evidence of alignment within the firm (e.g. are the strategic priorities identified at group level supported by appropriate resources and incentives within business units?), of scale (e.g. is this done throughout the business?) and of a positive trend (e.g. has the performance improved over time?). This analysis will enable investors to strengthen their overall opinion of the company’s financial performance, the quality of their management team and the robustness of its corporate strategy. Investors will typically also use this data in comparative analysis, benchmarking companies’ practices and performance against a small peer group or broader industry averages, to determine whether they are likely to be at a competitive advantage in the way they manage specific ESG risks and opportunities. Where possible, they will also use quantified data as input into their valuation models, adjusting revenues expectations, costs or Capex needs; and reflecting their opinion of the overall risk profile of the firm on the discount rate being used to calculate the company’s fair value.

... but integrated analysis is not yet the norm

Ultimately, this should enable investors to construct a better-informed investment thesis and to unveil some issues of concern about the company’s ability to create sustainable value, which they can then discuss with management teams. But because investors have been slow to implement this type of integrated analysis, companies should also proactively identify those who are already systematically applying this approach and prioritise them in their outreach efforts. By engaging with them, companies can progressively build a core group of shareholders who are likely to invest for the long-term.



CÉCILE BICCARI (NÉE CHURET)
is Managing Partner at Contrast Capital where she advises clients on sustainability investing and strategic ESG communication. Her expertise leverages 15 years of work in this field (RobecoSAM, HSBC, WBCSD).



PETER HUGREFTE ANKERSEN

is CVP and Head of Novo Nordisk Investor Relations since 2015. Prior, he worked as a health care analyst (ABG Sundal Collier, SEB) and portfolio manager (Tryg, Alfred Berg and BankInvest). Peter holds a MBA and Bachelor in Finance from CBS, Denmark.

“We are pushovers for feedback”

The global healthcare company Novo Nordisk (DK) has been recognized multiple times for its outstanding investor relations – “outstanding” in the way that it meets the requirements and needs of shareholders, potential investors and other capital market participants. Peter Hugrefte Ankersen, CVP & Head of Investor Relations, Novo Nordisk, provides insights into his approach.

By Kristin Köhler

Can you please briefly describe your IR approach?

We want to communicate openly and honestly to our key stakeholders – investors and analysts – about Novo Nordisk’s short- and long-term objectives. We aim to be as transparent and consistent in our communication as possible, and our ambition is to continuously ensure a fair pricing of the Novo Nordisk share.

You and your team are models of best practice

– **from your perspective what is the reason for your success?** We are a small but dedicated team comprising five investor relations officers striving to be responsive and continually deliver consistent communication. Novo Nordisk’s executive management team pays the utmost attention to institutional investors and sell-side analysts, and participates in very intense roadshow activity around our quarterly reporting. The investor relations team is relentlessly interacting with key stakeholders and has more than 200 days on the road visiting investors. In addition, we put a lot of effort into our presentation material, which is updated on a regular basis keeping investors abreast of our key markets and disease areas.

What are your main tasks, responsibilities and stakeholders – external and internal?

Our key external stakeholders are institutional investors and sell-side analysts. We interact with our external stakeholders on a regular basis: with specific sell-side analysts virtually on a daily basis, and with institutional investors frequently via conference calls and meetings. Our major task is to update stakeholders on company-specific matters and provide competitive and industry perspectives. Internally, we have a wide range of stakeholders from all parts of the organization, and Investor Relations’ greatest task is to coordinate all activities with those internal stakeholders.

Who do you report to?

Novo Nordisk Investor Relations reports directly to the CFO.

How many people are working within your department?

Investor Relations comprises five Investor Relations officers, including one head of IR, and three support staff.

What are the roles of your team members?

A key aspect of our Investor Relations is that all officers have the same responsibility when it comes to communication with investors and sell-side analysts, an indication that all Investor Relations officers can speak about all facets of Novo Nordisk. The tenure in Novo Nordisk Investor Relations is typically 2 – 3 years and the majority of staff have a background within Novo Nordisk.

Where is your team located?

The majority of the team is located at our headquarters in Bagsvaerd, Denmark, but we have Investor Relations officers located at our US headquarters in Princeton, New Jersey, servicing the US institutional investors and sell-side analysts.

How do you “measure” the success of your work?

Our overall vision is to be the best Investor Relations organization in the global pharma industry. We measure our performance against annual perception studies conducted by the institutional investor, Extel, and IR Magazine, and we have set targets for both local and European performance.

Novo Nordisk is known for its integrated reporting (and thinking) approach. What role does this play within Investor Relations?

Our integrated reporting is an integral part of our annual report and multiple stakeholders are involved in the reporting process. Investor Relations contributes, but the overall process is run by our corporate communication department.

How have the requirements from capital market participants changed within the last few years? How do you address these changes?

We have always set a very high standard for enabling investors and sell-side analysts’ to access to executive management, but the requirements have intensified in recent years and we have tried to be as accommodating as possible. In recent years we have hosted bi-annual capital markets days; meet-the-management Q&A sessions at every half year; scientific presentations at the two annual diabetes conferences in the US and Europe, and have held several topical calls. All of this on top of our quarterly reporting activities and frequent investor conference participation. There is a delicate balance between providing relevant information and delivering information overload, we try to successfully walk this fine line on a continued basis.

How do you stay ahead of the game and to meet investors’/ analysts’ (changing) requirements?

We are pushovers for feedback and consistently request comments and advice in the activities we host ourselves, in those activities related to perception studies, and in our frequent interaction with key stakeholders. Based on this feedback, we are able to gauge whether we are on the right track.

What are the current challenges for Novo Nordisk Investor Relations?

For a very long time, Novo Nordisk has delivered strong double-digit earnings growth. However, as a result of intense competition and pricing pressure in the US, we will likely not deliver as we have previously in 2016 and 2017. Communicating this to the investor community has been and will remain a major task.

Fakten sprechen Klartext.

Wie gut Ihre Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Beim Rating 2016 ist Linkgroup in der Kategorie «Design» mit 6 Printausgaben unter den ersten 20 mit von der Partie. In der konsolidierten Wertung «Design Print/Online» durfte Linkgroup zum ersten Platz von Implenia sowie zu den Zweit- und Drittplatzierten Geberit und HIAG beitragen.* Wir stimmen Mobile Devices, Desktop und Print bereits in der Konzeptionsphase aufeinander ab. Ihre Kommunikationsportfolios nutzen die Vorzüge der unterschiedlichen Medien und Kanäle. 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

linkgroup

Mühlebachstrasse 52 CH-8008 Zürich
Telefon +41 44 268 12 12 www.linkgroup.ch

Crossmedial, effektiv, nachhaltig.

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

Nachhaltig anlegen heisst auch Aktionärsrechte ausüben

Institutionelle Anleger wenden zunehmend einen langfristigen Ansatz bei der Vermögensverwaltung an. Dies führt dazu, dass immer öfter nicht nur reine Finanzparameter, sondern auch Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Kriterien in den Anlageprozess integriert werden. Zudem kommen Investoren vermehrt zur Erkenntnis, dass sie ein Interesse daran haben, ihre Aktionärsrechte aktiv auszuüben, um zu einer guten Bewertung der Titel in ihrem Portfolio beizutragen.

Von Dominique Biedermann

Ein nachhaltiger Investitionsansatz beruht auf zwei sich ergänzenden Etappen: der Titelauswahl im Portfolio und der aktiven Ausübung der Aktionärsstimmrechte.

Der erste Schritt besteht in einer klaren Definition des Anlageuniversums. Hierbei muss entschieden werden, ob es sinnvoll wäre, gewisse Branchen aufgrund ihrer Unvereinbarkeit mit den Wertvorstellungen der Endbegünstigten auszuschliessen. So wird es beispielsweise für einen Investor aus dem Kirchenbereich ebenso schwierig sein, eine Anlage in unkonventionelle Waffen zu rechtfertigen, wie für die Pensionskasse eines Spitals eine Investition in die Tabakindustrie. Unabhängig von der Tätigkeitsbranche können auch bestimmte Verhaltensweisen der Unternehmen problematisch sein. So sollten beispielsweise die Missachtung von internationalen Abkommen oder die Verursachung von erheblichen Umweltschäden eines Unternehmens ebenfalls zu dessen Ausschluss führen.

Kandidaten für eine dauerhafte Anlage

Nach der Festlegung des Anlageuniversums kann zur Bewertung der verschiedenen Unternehmen übergegangen werden. Diese beruht nicht nur auf der klassischen Finanzanalyse, sondern berücksichtigt ebenfalls Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Kriterien.

Die Ethos Stiftung unterteilt die Analyse dieser extrafinanziellen Parameter in drei Themengruppen. **Erstens** sind dies die Themen im Zusammenhang mit einer guten Corporate Governance. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um die Kapitalstruktur, die Aktionärsrechte, die Zusammensetzung und die Funktionsweise des Verwaltungsrats, die Vergütung der Führungsinstanzen und die Geschäftsethik. **Zweitens** umfasst die Bewertung die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsstrategie und der Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens. **Schliesslich** wird das Verhältnis des Unternehmens zu all seinen Anspruchsgruppen untersucht. Es sind dies die Mitarbeitenden, die Kunden, die Lieferanten, die Zivilgesellschaft und die Umwelt. Nur Unternehmen, deren extrafinanzielle Bewertung überdurchschnittlich ist, sollten Teil des Portfolios sein.

Ausübung der Aktionärsrechte mit langfristiger Perspektive

Einmal Aktionär, ist ein sozialverantwortlicher Anleger dazu angehalten, systematisch seine verschiedenen Aktionärsrechte auszuüben. Zunächst sollte die Ausübung der Stimmrechte an den Generalversammlungen auf Richtlinien beruhen, die wiederum auf den international anerkannten Prinzipien guter Corporate Governance basieren. Die Richtlinien sowie die daraus folgenden Abstimmungspositionen sind öffentlich zu kommunizieren, zumindest in einem speziellen Jahresbericht. Auch Investoren sind hier zur Offenlegung und Transparenz aufgefordert.

Weiterhin sollte die Ausübung der Stimmrechte durch einen regelmässigen Dialog mit den Führungsinstanzen ergänzt werden. Die für den langfristigen Aktionär wichtigen Themen können nämlich nicht alle an der Generalversammlung behandelt werden, da sie oft im Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung und nicht in jenem der Aktionäre liegen. Zudem sind die Auftritte an einer Generalversammlung zeitlich beschränkt. Die Existenz, Abdeckung und Umsetzung eines Verhaltenskodex beispielsweise kann nur in einem freiwilligen Dialogprozess mit dem Verwaltungsrat thematisiert werden.

Ist der Dialog blockiert, kann der Aktionär weitergehende Schritte in Betracht ziehen, um den Druck auf die Führungsinstanzen zu erhöhen. Das kann zum Beispiel ein Zusammenschluss mit anderen Anlegern sein, eine öffentliche Stellungnahme oder das Einreichen eines Aktionärsantrags an der nächsten Generalversammlung.



Die Bewertung hängt auch von der Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung ab.



Anleger und Führungsinstanzen zusammenbringen

Die Anforderungen eines solchen langfristigen und nachhaltigen Investitionsansatzes werden immer mehr zur Referenz nicht nur für institutionelle Anleger, sondern ebenfalls für die Geschäftsleitung der börsenkotierten Unternehmen.

Die Investoren erkennen zunehmend, dass dieser Ansatz einen integralen Bestandteil der Treupflicht gegenüber ihren Begünstigten darstellt. Nachhaltig anlegen bedeutet, eine finanzielle und extrafinanzielle Performance zu gewährleisten und gleichzeitig die Risiken zu begrenzen. Die Führungsinstanzen der Unternehmen sehen ihrerseits darin eine notwendige Bedingung, um sich die Treue und das Vertrauen einer Kerngruppe von Aktionären auf lange Frist zu sichern.



Die für den langfristigen Aktionär wichtigen Themen können nicht alle an der Generalversammlung behandelt werden.



DR. DOMINIQUE BIEDERMANN

promovierte an der Universität Genf in Wirtschaftswissenschaften. Er wirkte 1997 bei der Gründung der Ethos Stiftung mit und war von 1998 bis im Juni 2015 deren Direktor. Seitdem ist er Präsident des Stiftungsrats von Ethos und des Verwaltungsrats von Ethos Services.

Leistung ist relativ – warum bewerten wir sie nicht auch so?

Seit etwa 20 Jahren kennen die Gehälter von Topmanagern nur eine Richtung: steil nach oben. Saläre, die vor mehr als zwei Dekaden im deutschsprachigen Raum noch kaum denkbar waren, sind heute gang und gäbe. Ein Zukunftsmodell?

Von Marcus Veit und Jürg Zumtobel

Für die steile Entwicklung der Saläre sind zwei Erklärungsansätze möglich. Der eine besagt, dass sich Manager in grossen Aktienunternehmen, wo der einzelne Aktionär als Miteigentümer nur wenig zu sagen hat, relativ ungehindert selbst bedienen können. Die andere Erklärungsmöglichkeit ist, dass durch die Globalisierung die Produktivität des Managements drastisch zugenommen hat.

Nun werden beide Erklärungsansätze zum Teil richtig sein. Entscheidend ist jedoch, dass durch die Konstruktion heutiger Vergütungssysteme häufig zu einem grossen Teil pures Glück und weniger die wirkliche Managementleistung belohnt wird. Wenn eine gute konjunkturelle Lage den Absatz und damit beispielsweise auch den Umsatz, den Gewinn oder auch den Aktienkurs steigen lässt, hat dies weniger mit einer guten Arbeit des Managements zu tun als vielmehr mit der konjunkturellen Grosswetterlage in der jeweiligen Branche.

Manager als Hans im Glück – oder im Pech

Andersherum gilt das Gleiche. So war beispielsweise kein Manager von Schweizer exportorientierten Unternehmen dafür verantwortlich zu machen, als im Januar 2015 die Schweizer Nationalbank völlig überraschend die Bindung des Schweizer Franken an den Euro aufhob. Trotzdem hatte dieser Schritt Auswirkungen auf das Geschäft vieler Unternehmen und damit häufig auch auf die Saläre der entsprechenden Unternehmenslenker. Wir sollten uns daher viel häufiger die Frage stellen: Wie kann ich ein Vergütungssystem bauen, damit es das tut, was es eigentlich soll, nämlich gute Managementleistung und nicht Glück belohnen?

Holistischer Bewertungsansatz notwendig

Der Schlüssel dazu liegt in der Bewertung von Leistung mittels eines relativen Leistungsindikators, der das Unternehmen möglichst holistisch erfasst, d.h. der nicht nur kurzfristige Erfolge, sondern auch langfristige Auswirkungen anzeigt. Im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsprojekts der Universität Zürich wurde genau ein solcher Leistungsindikator entwickelt. In Zusammenarbeit mit FehrAdvice & Partners konnte der sogenannte Market Adjusted Performance Indicator – kurz MAPI – entwickelt und implementierbar gemacht werden. Mit ihm wird eine unverzerrte und holistische Bewertung von Managementleistung möglich. Dazu wird die langfristige Aktienrendite eines Unternehmens (Total Shareholder Return, TSR) mit dem TSR einer massgeschneiderten, relevanten Vergleichsgruppe verglichen. Die genaue Ausrichtung der Vergleichsgruppe an den Verlauf des TSR ermöglicht das Herausrechnen externer Marktschocks. Die Differenz des Unternehmens-TSR und des TSR der Vergleichsgruppe lässt nun eine Aussage über die eigentlichen Leistungen der Unternehmensführung zu. So wird Managementleistung transparent.

DIE ZUMTOBEL GROUP UND DER MAPI

Als eines der ersten Unternehmen traute sich der Vorarlberger Leuchtenspezialist Zumtobel, das Vergütungssystem an einem relativen Leistungsindikator auszurichten. Die Einführung des MAPI (TSR) als Leistungsindikator des Vergütungssystems für das Topmanagement vor etwa drei Jahren hatte Auswirkungen bis weit in die Unternehmenskultur hinein.

MEHR TRANSPARENZ UND FAIRNESS

Vor Einführung des am MAPI ausgerichteten Vergütungssystems waren die variablen Vergütungsbestandteile an EBIT-Ziele geknüpft. Dies und viele andere Faktoren führten bei den Bewertungen der Leistungen des Vorstands immer wieder zu Fairnessdiskussionen.

Das Topmanagement führte die typischen Argumente ins Feld: Der Markt sei am geringeren Ergebnis schuld, die Managementleistung sei gut gewesen, jedoch hätten diese und jene Faktoren zum erreichten Jahresergebnis geführt. Mit der Einführung des Market Adjusted Performance Indicator auf Basis des TSR wendete sich das Blatt jedoch vollständig. Die Bewertung der Managementleistungen auf Basis des Vergleichs mit der massgeschneiderten Peer Group brachte nicht nur mehr Transparenz in die Leistungsbewertung, sondern liess auch die Diskussionen rund um die Management-Performance verstummen. Seit dem Zeitpunkt der Einführung des neuen Vergütungssystems fokussierte sich die Diskussion viel mehr auf Entscheidungen des Managements. Selbst die Bewertung der Leistung des Vorstands, die im Ergebnis im vergangenen Geschäftsjahr zu einer Reduktion der variablen Zielvergütung um 74 Prozent führte, löste keine Diskussion über die Bewertung aus, sondern führte zu strategischen Anpassungen. Der MAPI wies eine deutlich unterdurchschnittliche Management-Performance aus – und hatte alle Argumente auf seiner Seite.

ALIGNEMENT ZWISCHEN MANAGEMENT, AUFSICHTSRAT UND EIGENTÜMERN

Gekoppelt mit einem ausgeklügelten System gestaffelter Auszahlungen der variablen Vergütungsanteile über fünf Jahre, dem Total Shareholder Return als möglichst holistischem Bewertungsmass sowie der relativen Bewertung der Managementleistungen über den MAPI schafft es das Vergütungssystem bei Zumtobel, langfristiges Denken und Handeln des Managements zu incentivieren. Gute Managementleistungen werden belohnt, unterdurchschnittliche Leistungen nicht – eigentlich Selbstverständlichkeiten, aber noch lange keine etablierte Praxis bei der Managementvergütung. Bei Zumtobel steht im Ergebnis vor allem eines: ein Alignment zwischen Aufsichtsrat und Management sowie den Aktionären als Eigentümern, das transparent gute Leistungen belohnt und weite Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und Kultur bringt.



MARCUS VEIT
ist Managing Partner und Chief Operating Officer (COO) bei FehrAdvice & Partners. Er ist ausgebildeter Musiker und Ökonom.



JÜRIG ZUMTOBEL
ist Präsident des Aufsichtsrats der Zumtobel Group AG. Von 1991 bis 2003 war er CEO und Vorsitzender des Vorstands der Zumtobel Group AG.

Supervisory boards need to engage with their shareholders

Investor communication with boards has long been non-existent in two-tier board systems. Whereas non-executive directors in the US and the UK are regularly involved in investor relations activities, the same does not apply for many European countries. In Germany, an initiative of investors, companies, researchers and standard setters has developed principles for the dialog between investors and the board. An interview with co-initiator Dr Hans-Christoph Hirt, Hermes.

By Kristin Köhler

Dr Hirt, you supported the German initiative “Developing Shareholder Communication”.

Why? What was your reasoning for this?

First of all, adequate investor and supervisory board communication is an important issue. After all, investors elect the members of the board, including non-executive directors. But there is a lot of uncertainty in two-tier system markets like Germany. Partly this is because non-executives directors are not accustomed to speaking directly with investors. Although investor relations activities with executive boards or committees have become an established corporate practice, historically the supervisory board of most companies had virtually no relationship with the capital markets. In addition, some lawyers believe that under German company law, communications between investors and supervisory boards are not allowed. All of this means that there is uncertainty on how to engage from a company and an investor perspective. As representatives from the investor side who regularly engage with companies, including non-executive directors, we co-founded the initiative “Developing Shareholder Communication” to develop some guidance addressing investor demands on the one hand, and company uncertainty on the other.

Why is there no established practice?

The German two-tier system is very different from the UK one-tier system. If you strictly interpret German law you can come to the conclusion that the supervisory board does not or should not have a role in communications with investors. There is a lot of legal uncertainty, and there are a lot of lawyers who say that German non-executive directors should not speak with investors. What we wanted to achieve with this initiative is to address the uncertainty, and define guidelines for investors and supervisory boards. We clearly understand that a German non-executive chair cannot speak about the same topics as an UK non-executive chair. But investors want and need to speak to the supervisory board, so the guidelines are aimed at enabling a more effective dialog and providing more clarity when it comes to the investor supervisory board interaction.

Has there been any reaction to the initiative from German companies?

We had excellent participation in the project by major German companies*. Having said this, I have not yet received direct reactions, positive or negative.

German DAX companies have already begun to establish investor supervisory board relationships, so from their perspective the initiative is really describing current practices. For smaller companies like MDAX or SDAX it is still new territory. I expect that the critical discussion will take place among legal academics and not among companies, as the benefits for both investors and supervisory boards are clear.



Dr Hans-Christoph Hirt is an executive director and board member at Hermes EOS. He leads and oversees the global engagement programme. Dr Hirt is a UK-qualified lawyer, holds degrees in Business Administration from universities in Germany and the UK, has the ACCA qualification and a PhD from the London School of Economics.

In a nutshell, what are the most important prerequisites for shareholder board communication?

A willingness to engage and have constructive conversations when there is a salient request from a shareholder is most important. And then to engage within an appropriate time frame, and on the right topics. For example, it is not particularly helpful to initiate conversations four weeks before the AGM when all decisions have been made. What best-practice companies are doing is to reach out to investors between nine to twelve months before supervisory board elections to discuss the nomination criteria perhaps based on a recent board evaluation. As outlined in the guidelines we do not want to propose candidates, but we think it is useful for companies to talk about candidate profiles with investors.

What are the right topics?

Everyone would agree that there are a number of issues that cannot be addressed by the management board, e.g. the supervisory board composition and its performance, management board appointments and remuneration.

The guidelines address the situation in Germany, but do they also apply to other two-tier systems?

Yes, absolutely. Germany was at the top of the agenda but there is a wider issue worldwide regarding communications between investors and non-executive directors. Two-tier systems add a layer of complexity because of the differing roles and responsibilities.

What improvements are necessary to further enhance corporate governance practices and shareholder board dialog?

The principal right of investors is to elect the members of the board. When you look at current investor practices and compare how much time is devoted to remuneration issues as opposed to board composition, candidate profiles or board performance the balance is not quite right. Companies are increas-

ingly open to discuss the composition and performance of the board, rather than just remuneration, even in the Asian countries.

You are not only responsible for governance aspects, but also sustainability issues in general.

How interested are mainstream investors in this?

This is an area in which we have seen significant developments over the last decade. Most investors focus on sustainability in the context of business performance and long-term financial success. This is the way companies need to address them. It’s important to think about the mainstream, not just ESG investors. And communications should be led by the CEO or CFO and not by a junior IR specialist. The key here is integration on both the investor and the company side.

What is your take on integrated reporting?

It is a good idea, but it will take more time to prove useful for everyone involved – investors and companies alike. The real value is the focus on ESG aspects that relate to the business model. However, too often we see that a good idea in theory is still very much work in progress in practice and little more than an amalgamation of traditional annual and sustainability reports.

*Members of the task force: Prof. Dr Alexander Bassen (University of Hamburg), Dr Jürgen Hambrecht (BASF, Daimler, Fuchs Petrolub), Dr Hans-Christoph Hirt (Hermes Investment Management), Prof. Dr Dr Dr h.c. mult. Klaus J. Hopt (Director (em) Max Planck Institute for Comparative and International Private Law, Hamburg), Prof. Dr Ulrich Lehner (E.ON, Henkel, Deutsche Telekom, Porsche Automobil Holding, ThyssenKrupp), Dr Stephan Lowis (RWE), Ingo R. Mainert (Allianz Global Investors), Daniela Mattheus (EY), Prof. Christian Strenger (HHL Leipzig Graduate School of Management).

GUIDING PRINCIPLES FOR THE DIALOG BETWEEN INVESTORS AND SUPERVISORY BOARD

According to the new EU Shareholders’ Rights Directive effective 2017, going forward institutional investors should assume a more active role in the monitoring of publicly listed companies. To do so, extensive dialog between investors and the supervisory board as the central monitoring body is key to fostering mutual trust and enhancing transparency.

The initiative “Developing Shareholder Communication” has formulated eight guiding principles for direct communication between investors and supervisory boards that provide practical dialog guidance. The guiding principles pertain to the following areas of communication between investors and supervisory board: pertinent issues; composition and remuneration of the supervisory board; internal organisation and monitoring process; board appointment, termination and remuneration; strategy development and implementation; auditors, parties involved, configuration.

Rettet die Generalversammlung!



INGO SPEICH

ist seit August 2004 im Portfoliomanagement bei Union Investment tätig. Die Union Investment Gruppe ist einer der grössten deutschen Asset Manager für private und institutionelle Anleger. Als Leiter Nachhaltigkeit und Engagement ist der Chartered Financial Analyst (CFA) für nachhaltige Investments, Corporate Governance und aktives Aktionärstum zuständig.

Die Generalversammlung steckt in der Krise – nicht nur in der Schweiz oder in Deutschland, sondern international. Dabei ist das physische Zusammenkommen von Unternehmensleitung und Aktionären mehr denn je von Relevanz. Ein Appell für eine Reform der «echten» GV.

Von Ingo Speich

Langweilige Reden, immer schlechteres Essen, und wesentliche Entscheidungen stehen oft schon vorher fest. Viele empfinden die althergebrachten Aktionärstreffen als nicht mehr zeitgemäss. Das stimmt – und wäre doch ganz leicht zu ändern (siehe Empfehlungen).

Lästiger Pflichttermin

Für viele Unternehmen ist die Generalversammlung ein lästiger Pflichttermin; auch das Gros der Aktionäre empfindet die Veranstaltung oft als zäh und langatmig. Regelmässig prallen bei den Treffen Welten aufeinander: Während Kleinaktionäre bei Würstchen und Kartoffelsalat Smalltalk treiben oder sich über Skandale echauffieren, müssen die Protagonisten auf dem Podium den ganzen Tag konzentriert Rede und Antwort stehen, um juristischen Fallstricken und Anfechtungsklagen von Berufsklägern zu entgehen. Kein Wunder, dass bei mancher Generalversammlung weniger als ein Prozent des Aktionariats physisch anwesend sind. Auch viele institutionelle Investoren nehmen ihre Stimmrechte nicht wahr. Das ist gefährlich – für Unternehmen und Anteilseigner, wenn die anwesenden Stimmen bei geringer Präsenz des stimmberechtigten Kapitals doppelt oder dreifach zählen und sich womöglich Partikularinteressen durchsetzen.

Abstimmungen «erzwingen»

Die Generalversammlung hat als primären Zweck die Beschlussfassung. Um diesem einen höheren Stellenwert zu geben, sind nicht nur die Unternehmen gefordert. Von regulatorischer Seite ist Unternehmen einerseits eine stärkere Rechtssicherheit in Bezug auf Ablauf, Beschränkung von Redebeiträgen und Möglichkeiten der Anfechtung zu geben. Andererseits sind sowohl Institutionelle – insbesondere passive Investoren – zur Abstimmung zu «zwingen» als auch Depotbanken gefordert, ihre antiquierten Praktiken und Strukturen zu erneuern, um die Abstimmungen zu erleichtern und Kosten für Investoren zu senken. Mit der EU-Aktionärsrechterichtlinie ist der Regulator im Begriff, diesen Weg zu beschreiten, zumindest in Europa. Unternehmen erhalten damit jedoch keinen Freibrief, auf den Regulator zu warten.

Aktionärsdemokratie und Investorendialog

Die Attraktivität von GVs wird nicht unbedingt dadurch gestärkt, dass die Unternehmen bei der Veranstaltung sparen, wo sie nur können. Das war früher anders, als die Veranstaltung als Hochglanzplattform für das Produktportfolio genutzt wurde und die oft erstklassige Verpflegung den guten Eindruck unterstreichen sollte. Das nahm mitunter auch den öffentlichen Äusserungen der



Heute sind die Teilnehmer dem erhöhten Redebedarf vieler Aktionäre weitgehend ablenkungsfrei ausgeliefert.



anwesenden Aktionäre die Spitze. Heute sind die Teilnehmer dem erhöhten Redebedarf vieler Aktionäre weitgehend ablenkungsfrei ausgeliefert: Die Redelisten werden immer länger. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht alle Redner auf der Liste Grundregeln wie das Einhalten der Redezeit, das Stellen pointierter Fragen und die kritische Reflexion des eigenen Egos beherzigen, bevor sie das Wort ergreifen.

WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN, UM DIE GV ATTRAKTIVER ZU GESTALTEN:

- Kosteneinsparungen begrenzen, z.B. beim Ticket für den Nahverkehr, bei der Location, beim Catering und bei der Ausgestaltung insgesamt
- Eventcharakter stärken und das Unternehmen, seine Produkte, das Management «anfassbar» machen
- Proaktiv den Dialog mit institutionellen Investoren im Vorfeld suchen und diese von der Notwendigkeit der Abstimmung überzeugen
- Rederecht strukturieren und zeitlich beschränken, die GV insgesamt straffen, d.h. auch Verwaltungsrat und Management mit begrenzter Redezeit
- Authentische Antworten anstatt juristischer Worthülsen, Management-Aktionäre-Dialog anstatt Monologen, die Rolle des Versammlungsleiters stärken
- Keine Verlagerung ins Internet, sondern Festhalten an «echtem» Treffen und Austausch

Keine virtuelle GV, sondern ein «echtes» Treffen

Die GV soll dennoch weiterhin die Möglichkeit eines direkten Austauschs zwischen Aktionär und Unternehmensspitze bieten. Sie stellt vielfach die einzige Möglichkeit dar, mit dem gesamten Verwaltungsratsgremium zu kommunizieren, während unterjährig oftmals nur Vorstand und ggf. der VRP zum Austausch zur Verfügung stehen. Auch wenn die virtuelle GV inzwischen juristisch möglich ist, kann diese nicht den echten Kontakt zwischen Unternehmensspitze und Aktionär ersetzen. Sie würde zudem Multiplikationswirkungen im Saal und gegenüber Medien einschränken und damit die Aktionärsdemokratie schwächen. Das mediale Echo stärkt unsere Aktionärskultur – auch im Sinne der Unternehmen. Also was tun? Die Generalversammlung soll nicht abgeschafft werden, so wie es aktuell aus den Reihen einiger grosser Index-Fonds lautet, sondern zum Besseren modifiziert werden.



Die GV soll auch in Zukunft die Möglichkeit eines direkten Austauschs zwischen Aktionär und Unternehmensspitze leisten.



Digitalisierung als Chance für die GV?

Kristin Köhler im Interview mit Nick Küpfer

Welche Möglichkeiten ergeben sich aufgrund der Digitalisierung für die GV?

Die Form und die Art der Durchführung einer GV sind gesetzlich streng geregelt. Eine rein digitale, virtuelle Umsetzung ist daher zurzeit in der Schweiz noch ausgeschlossen. Im Bereich Kreativität wurden in den letzten Jahren schon einige Sachen ausprobiert. Auf Shareholder-Portalen können gezielte Informationen als Vorbereitung zur GV platziert werden. Bewegtbildkommunikation erweist sich hier als attraktive Form, komplexe Information zu vermitteln. Die Übertragung einer GV per Video-streaming wird bereits von vielen Firmen umgesetzt. Ein Thema, das im Zusammenhang mit der Modernisierung immer wieder diskutiert wird, ist der Einladungsprozess für die GV, in der Schweiz leider von Gesetzes wegen immer noch der Schriftlichkeit unterliegend. Hier könnten in Zukunft moderne Guest-Management-Tools mit Userverifizierung zum Einsatz kommen. Mit derselben Identifizierung können nach der Veranstaltung Reports und Abstimmungsergebnisse abgerufen und eingesehen werden.

Werden diese Möglichkeiten einerseits bereits von Unternehmen genutzt und andererseits von Aktionären nachgefragt?

Der Einsatz von digitalen Tools wie Bewegtbildkommunikation und Televoting kommt hauptsächlich bei Firmen mit mehr als 500 Shareholdern zum Zug. Verständlicherweise haben international agierende Firmen hier die Nase vorn, obwohl durch den vermehrt digital abgewickelten Wertschriftenhan-

del auch nationale Unternehmungen zunehmend aufspringen. Die GV der Zukunft wird meiner Meinung nach in den rechtlichen Teil Beschlussfassung, Entlastung und den gesellschaftlich-sozialen Event aufgeteilt. Analog zur Briefwahl bei Volksabstimmungen können die Aktionäre in einem gegebenen Zeitfenster auf einer Plattform die nötigen Informationen und Fragen abrufen und dann ihre Stimme elektronisch abgeben. Blockchain-Technologien sorgen dabei für die nötige Sicherheit. Der gesellschaftliche Teil kann durch die Befreiung der rechtlichen Schranken so in einer neuen Qualität stattfinden. Neben Networking und Get-together ergibt sich hier eine Plattform für Responsibility- und Governance-Themen.

Welches war für Sie die bisher aufregendste GV?

Die SIKA GV 2016 in Baar war ein sehr interessanter Case. Wegen der Uneinigkeit über die Übernahmepläne durch Saint-Gobain haben einige grosse Shareholder zusätzliche Traktanden während der Veranstaltung eingebracht. Die Aufnahme dieser Traktanden in die Abstimmungsliste wurde durch ein Tele-Voting-System durchgeführt, so dass die Resultate in Echtzeit vorlagen. Ohne dieses Voting-System hätte die ohnehin schon acht Stunden dauernde GV sich wohl über Tage hingezogen. In Bezug auf Geschwindigkeit und Transparenz schaffen digitale Systeme bereits heute Unmittelbarkeit in der geforderten Qualität.



NIKLAUS KÜPFER

ist Senior Digital Consultant im Team von Swisscom Event & Media Solutions. Sein Fokus liegt auf dem Einsatz von digitalen Technologien zur Vermittlung emotionaler Inhalte bei Corporate Events.

ANZEIGE

APOSTROPH GROUP

“Now we have the salad!”



APOSTROPH.

Weltweit verstanden werden.

Professionelle Fachübersetzungen

Apostroph Group ist eines der führenden Sprachdienstleistungsunternehmen der Schweiz. Mit unseren 400 geprüften Fachübersetzern und über 20 Jahren Branchenerfahrung garantieren wir Ihnen höchste Qualität sowie sicheren, diskreten und kompetenten Service. Wir sind zertifiziert nach ISO 9001 und ISO 17100, damit es keinen Salat gibt bei Ihrer Kommunikation!

T +41 41 419 01 01 – www.apostrophgroup.ch
Apostroph Group – Bern Lausanne Luzern Zürich

Agilität bei Planung und Reporting ergibt unter dem Strich die bessere

Bilanz.

Agilität bei Planung und Reporting ist in der heutigen, sich schnell wandelnden Zeit eine Pflicht. Stampa Partners unterstützen CFOs bei der Planung und der Budgeterstellung, bei der Konsolidierung und der Integration der Quellen von Buchhaltungsdaten sowie bei der Berichterstellung und der Einhaltung internationaler Rechnungslegungsstandards. Unsere ausgeprägte Umsetzungskompetenz garantiert eine effiziente und effektive Realisierung der Projekte. www.stampa.partners



stampa partners

QUARTALSBERICHTERSTATTUNG REVISITED

Der Ansatz von Osram

Die Quartalsberichterstattung als gängige Investor Relations-Praxis unterliegt derzeit einem Wandel – zumindest in Europa. Auf EU-Ebene hat der Gesetzgeber die Veröffentlichungspflicht aufgehoben, in Deutschland wird jedoch für kapitalmarktorientierte Unternehmen eine Quartalsmitteilung gefordert. Wie hat diese konkret auszusehen? Osram hat einen Ansatz gefunden, der beim Kapitalmarkt ankommt.

Von Boris Tramm und Jürgen Spanheimer

«Weg mit dem Denken in Quartalen» lautete jüngst der Titel eines Gastbeitrags in der «Wirtschaftswoche» – eine potenziell irritierende Forderung, galt doch eine möglichst umfangreiche Quartalsberichterstattung lange als das Mass aller Dinge. Nun also die Gegenbewegung? Sinngemäß heisst es in dem Beitrag, Kurzfristziele verleiteten zu Kurzfristmassnahmen; die als nachhaltiger empfundene Langfristsicht gehe verloren. Publizierung im Stakkato-Takt erhöhe die Volatilität an den Finanzmärkten, anstatt sie zu reduzieren. Hinzu komme der Kostenaspekt bei den betroffenen Unternehmen. In diese Stimmungslage passt die Entscheidung der Deutschen Börse im vergangenen Herbst, von Unternehmen des Prime Standard im ersten und dritten Quartal nur noch ein Mindestmass an Informationen in Form einer Zwischenmitteilung zu fordern.

Berichterstattungspraxis auf dem Prüfstand

Seit Beginn der Börsennotierung im Sommer 2013 veröffentlichte die Osram Licht AG quartalsweise in einer zweistufigen Sequenz zunächst vorläufige Zahlen, gefolgt von einem vollumfänglichen Zwischenbericht rund zwei Wochen später. Dieser war zwar über 30 Seiten stark, enthielt jedoch dank den bereits bekannten Quartalsergebnissen eher geringen Neuigkeitswert. Auswertungen der Internet-Abrufzahlen bestätigten interne Vermutungen: Das öffentliche Interesse an einem langen, im Fliesstext formulierten Bericht hielt sich in Grenzen. Für Presse, Analysten und Investoren war mit der Vorlage der vorläufigen Geschäftszahlen die Quartalsanalyse abgeschlossen. Angesichts dieser Erkenntnisse luden die reduzierten regulatorischen Erfordernisse dazu ein, die Berichterstattungspraxis bei Osram auf den Prüfstand zu stellen.

Aufgrund der Terminlage musste das Unternehmen eine Entscheidung treffen, ohne auf Benchmarks zurückgreifen zu können. Das Osram-Geschäftsjahr beginnt am 1. Oktober, und so fusste die Neugestaltung der Q1-Berichterstattung im Januar 2016 beinahe gänzlich auf internen Erwägungen. Eine naheliegende Option wäre unter diesen Umständen gewesen, alles beim Alten zu belassen und etwaige Änderungen dann zu implementieren, wenn sich eine Best Practice herausgebildet hat. Die beteiligten Zentralbereiche – Investor Relations und Corporate Accounting – hatten jedoch den Ehrgeiz, die geschaffenen Freiräume sofort und innovativ im Sinne einer adressatengerechteren Kapitalmarktkommunikation zu nutzen.

Die Quartalsmitteilung im Präsentationsformat

Im ersten Schritt wurde entschieden, künftig zum ersten und dritten Geschäftsquartal lediglich ein Dokument – die Quartalsmitteilung – an einem Termin zu publizieren; dies insbesondere auch angesichts der wachsenden Kritik an Disclosure Overload. Als zentrales Berichtsformat zur Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen hatte sich die Präsentation für den Analysten-Call etabliert. Aus dem Wunsch heraus, dieses bewährte Dokument beizubehalten, wurde die Idee geboren, es zur Quartalsmitteilung aufzuwerten und mit einem Präsentationsformat ins Rennen zu gehen. Hierzu waren einige Anpassungen nötig: Während in einer Präsentation mündliche Erklärungen Interpretationen liefern, muss eine Quartalsmitteilung in sich aussagefähig sein. Allzu kurze Stichpunkte oder komplett unkommentierte Grafiken wurden also inhaltlich aufgewertet. Das früher rein englische Dokument war ausserdem ins Deutsche zu übersetzen.

Positives Feedback vom Kapitalmarkt

Die Frage des – gemäss Börsenanforderung möglichen – Weglassens von Financial Statements wurde dahingehend beantwortet, dass weiterhin Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung als Annex gezeigt werden sollten. Durch eine Streichung dieser Informationen wären wichtige Adressaten verprellt worden. Wie sich im Nachgang zeigt, lag Osram mit dieser Entscheidung richtig. Auch insgesamt konnte das gewählte Format die Kernzielgruppen – Analysten, Investoren, Medien – überzeugen. Gelobt werden insbesondere die klare grafische Aufbereitung und die präzise Zusammenfassung wesentlicher Informationen zum Geschäftsverlauf. Für Anklang sorgt auch die Kontinuität über alle Quartale: Obwohl der regulatorischen Anforderung mit einem Zwischenbericht für die ersten sechs Monate Genüge getan wird, gewährleistet Osram mit einer durchgängig produzierten Mitteilung auch im zweiten Quartal die volle Transparenz über die Dreimonatszahlen. Mittlerweile hat Osram somit drei Quartale im neuen Modus offengelegt und auch aus Fachkreisen Feedback erhalten. Seit dem Q3-Abschluss im Juli 2016 ist ein führendes CEO-Statement enthalten, womit ein Kritikpunkt aufgegriffen wurde.

Der Blick über den Tellerrand zeigt, dass eine Vielzahl unterschiedlichster Ansätze möglich ist, viele Unternehmen also von den neugewonnenen Freiheiten Gebrauch machen. Nach einer Warburg-Studie planen jedoch 26 Prozent aller befragten Unternehmen (noch) keine Änderung ihrer Berichterstattung. Hier mag der Wunsch eine Rolle spielen, das Herausbilden eines Standards abzuwarten. Osram hat sich entschieden, Impulse zu geben und zur Entwicklung dieses Standards beizutragen.



BORIS TRAMM
ist Senior Vice President und Leiter Investor Relations bei der OSRAM Licht AG, einem weltweit führenden Lichtunternehmen mit Sitz in München. Er verfügt über vielfältige Erfahrung im Bereich der Kapitalmarktkommunikation international orientierter Unternehmen.



DR. JÜRGEN SPANHEIMER
ist Senior Vice President, Chief Accounting Officer und Corporate Controller bei der OSRAM Licht AG. Er hat langjährige Erfahrung in der Finanzpublizität kapitalmarkt-orientierter Unternehmen und hat seit seiner Dissertation zur internationalen Rechnungslegung diverse Beiträge für einschlägige Fachpublikationen verfasst.

PRAXIS DER NEUEN QUARTALSBERICHTERSTATTUNG

Der Deutsche Investor Relations Verband (DIRK) hat die regulatorischen Änderungen zum Anlass genommen, die Praxis der quartalsweisen Berichterstattung bei deutschen Unternehmen gemeinsam mit Wissenschaftlern der Technischen Universität Darmstadt unter Leitung von Prof. Dr. Dirk Schiereck zu untersuchen. Ausgewählte Ergebnisse im Überblick:

	INDIZES	BRANCHEN
Veröffentlichungszeitpunkt	Übergreifend eine um ca. 0,5 bis 1 Tag frühere Veröffentlichung	Grössere Verschiebungen zw. 3 Tagen früher (Financial Services) und 4 Tagen später (Construction); sonst weitgehend im Bereich 0,5 bis 1 Tag
Umfang	Grösste Reduktion (abs. und rel.) im DAX; kürzeste Veröffentlichungen (ca. 26 Seiten) in SDAX und TecDAX	«Insurance» hat nach zuvor durchschn. längsten Berichten umfangreichste Kürzungen vorgenommen, nun im Mittelfeld; «Banks» mit aktuell längsten Veröffentlichungen, «Transportation & Logistics» mit kürzesten
Form	Dominierende Form weiterhin «Bericht», ausser im DAX jedoch tendenziell ausgeglichen mit «Mitteilung»; «Mitteilung» konvergiert zwischen allen Indizes zu einer durchschnittlichen Länge von ca. 16 Seiten	Unterschiedliche dominierende Veröffentlichungsformen, «Insurance» ausschliesslich mit «Mitteilungen», «Automobile», «Retail» und «Telecommunication» ausgeprägte Beibehaltung von «Berichten»
Inhalte: Diagramme, Tabellen	Starke Reduktion der Anzahl der Diagramme bei Unternehmen im DAX	«Insurance» mit starker Reduktion der Tabellen, «Consumer» mit starker Reduktion der Diagramme
Inhalte: Bilanz, GuV, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung	Veröffentlichung einer Segmentberichterstattung vielfach entfallen, am häufigsten im SDAX	«Banks» mit überdurchschnittlich häufigem Verzicht auf «Kapitalflussrechnung»

Quelle: Kurzstudie «Die Veränderungen in der quartalsweisen Berichterstattung nach der Neuregelung im November 2015» (Technische Universität Darmstadt im Auftrag des DIRK, 2016, S. 22).

Der DIRK hat zudem einen Best Practice Guide «Quartalsmitteilung der Zukunft» veröffentlicht, der den regulatorischen Rahmen, Prinzipien, Praxisbeispiele, Investorenanforderungen und internationale Vergleiche anbringt.

The new business reality

It's time to wake up and face facts: integrated reporting and fully informed decision-making must be the new business reality. It is the only way to scale up our efforts to improve the state of the world.

By Peter Bakker

Business as usual isn't going to work for much longer. The population is growing, the climate is changing, and we need to be smarter and do more with less if we're going to sustain more than 9 billion people living well, and within the boundaries of the planet, by 2050. Science is clearly telling us that humanity is pushing up against the planet's boundaries. We are confronted with the possibility that we may very well destroy our capacity to succeed – not only as businesses, but as an entire species.

Last year the world sent a powerful signal that it's ready to make a change. The Sustainable Development Goals (SDGs) and Paris Agreement form the basis of a new global development framework that calls on every global citizen to contribute. Business has a clear opportunity to lead the way and change the system according to this new framework. But in order to make a real impact, we need to get serious about understanding our own impacts, the world around us and our effect on society and the environment so that we can make appropriate decisions accordingly.

Integrated reporting for better business decision-making

Using integrated reporting for better business decision-making is one of the clearest and most effective ways to accomplish this. Focusing solely on financial performance has – for too long – allowed companies to neglect important aspects of material risk management and disclosure, reinforcing business patterns that are sometimes harmful; for the environment or the people in our supply chains.

Companies are beginning to see that it's imperative to integrate additional performance metrics in order to set appropriate goals, understand progress and share accurate and appropriate

information. By incorporating a wider set of metrics into corporate reporting, companies will improve their visibility on global challenges, while equipping themselves with the best information for accurate decision-making. And as regulatory frameworks and consumer preferences change, transparent, sustainable companies will come out on top, attracting investment as true leaders in the new global economy. The trick is understanding where to start, what to measure and how to communicate the results.

Lack of consistency

As more companies pursue sustainable outcomes as a business strategy, a lack of consistency has emerged – with each company using its own metrics and methods for putting together an integrated report. This means that the process for publishing a complete and useful report has become unclear, particularly for investors. This is a problem for businesses and for the capital markets, who need a solid direction, logical business case and a feasible execution plan in order to go full force and/or to invest. Fortunately, there's a great deal of work around clarifying the corporate reporting space through the online reporting platform, the Reporting Exchange (reporting-exchange.com).

The Reporting Exchange

Using a crowdsourcing model, the Reporting Exchange identifies reporting regulations, rules, policies, practices, initiatives, standards, codes and guidance that make up the reporting landscape as it evolves over time – and this provides much needed clarification to business. Understanding what to report on, and how to report, will bring business a long way towards achieving sustainable development as an output of daily operations. The Reporting Exchange will also be a useful tool for regulators, investors, academics, NGOs and civil society, helping them find the regulatory approach that works best for business, while enabling them to understand how to best encourage transparent reporting and good corporate behavior. Once companies get a handle on how to report, next step will be to ensure that companies who “walk the talk” and report well are rewarded in the marketplace. Which basically means, if we're going to get anywhere, the finance sector needs to get involved.

Finance leads much needed change

Our current system is defined by incomplete information about the business impacts on natural and social capital. As a result, we often don't incorporate socio-environmental externalities into everyday business considerations. All of this is about to change. In July 2016, the world took a giant step towards natural capital accounting with the Natural Capital Coalition's launch of the Natural Capital Protocol – the first ever standardized framework for businesses to measure and value their impacts and de-

pendencies on nature. The Protocol provides a generally accepted pathway for companies to move towards natural capital accounting. It helps companies understand their relationship with the natural world. By thinking strategically about natural capital decisions and implementing the Protocol, forward-thinking companies now have the opportunity to really move the dial on sustainability.

66

It's time for business to make the first move.

99

Race to the top

The combination of integrated reporting and natural capital literacy will transform the global economy, and business has the opportunity to lead the way. New systems like the Reporting Exchange and the Natural Capital Protocol are the first steps. From now on, leaders will need to be educated in new ways, CEOs will need to become sustainability experts and investors will need to demand integrated reports, simultaneously rewarding companies who perform well on financial, social and environmental metrics.

We look forward to a world where the biggest industries compete on sustainability performance, initiating a swift “race to the top” for companies across the globe. It's time for business to make the first move and to keep on going. Integrated reporting is the first step. It's the gateway to changing the system and to saving the world.

66

Integrated reporting is the gateway to changing the system and to saving the world.

99



PETER BAKKER is a distinguished business leader who joined World Business Council for Sustainable Development as President and CEO in January 2012. Until June 2011, Mr Bakker was previously the CEO of TNT NV, the Netherlands-based holding company of TNT Express and Royal TNT Post. Mr. Bakker is an appointed Commissioner for the Global Commission on Business and Sustainable Development, and in 2016 he was named an SDG 12.3 Champion for his commitment to reducing food loss and waste. In addition, he is the Chairman of War Child Netherlands.

Achieving robust non-financial reporting

Using data generated at the customer level
Syngenta breaks new ground

By Marina Prada

Corporate non-financial information enhances the understanding of the company’s activities, challenges and opportunities. External stakeholders and internal managers use it to measure performance and make decisions about the company, and they should be able to have complete confidence in it.

The quality of information is a reflection of the maturity of a company’s internal control environment. Non-financial reporting processes and internal controls have traditionally been less mature than those existing in financial reporting. Due to the increased business relevance of non-financial information, companies like Syngenta have recognized the need for a robust internal control environment for non-financial information.

Commitment to sustainable development

With more than 28,000 employees in over 90 countries, Syngenta’s business serves and sustains one of the world’s largest industries: agriculture. Today the industry is grappling with one of the toughest challenges on earth – feeding the world’s fast-growing population. In September 2013, Syngenta set ambitious quantitative targets to help the world’s growers rise to that challenge in a sustainable way. Syngenta calls this commitment “The Good Growth Plan”*. As an integral part of Syngenta’s business strategy, the Plan focuses on six crucial issues – land productivity and input efficiency, soil fertility, biodiversity, smallholder inclusiveness, product stewardship and supply chain sustainability.

Shortly after the launch of The Good Growth Plan, and with the support of its Executive Committee, Syngenta embarked on a project to improve its non-financial reporting. Guided by the principles outlined in the 2013 COSO Internal Control-Integrated Framework and leveraging financial reporting concepts and practices, the initial efforts focused on designing, implementing and documenting reporting processes and controls for the collection and reporting of performance data associated with The Good Growth Plan.

Data collected from over 3,600 farms

Key challenges that were overcome in the first year encompassed: (i) the complexity of establishing rigorous reporting processes and collecting reliable data beyond the company boundaries, as most data for The Good Growth Plan are generated at the customer farm level; (ii) the uniqueness of the performance indicators of The Good Growth Plan and the unprecedented non-financial reporting approaches required; and (iii) the required change in mind-set among the individuals involved in reporting, who are

experts in their respective technical fields (e.g. biodiversity, product stewardship, labor rights) but not familiar with concepts such as internal controls and assurance of information.

In its Annual Report 2014, Syngenta reported Good Growth Plan progress information for the first time. In collaboration with the Open Data Institute, it was also published in open data format, i.e. searchable, useable and shareable via the Internet. For example, datasets included information for agricultural efficiency indicators collected in over 3,600 farms in more than 40 countries and 20 crops. It was the first time information at a crop level was made public in this way by a commercial organization.

Pioneer in assurance for non-financials

Syngenta has been conducting limited assurance on its externally reported non-financial information for over ten years. In 2015, and following a Board of Directors recommendation, Syngenta took the reporting rigor of The Good Growth Plan to the next level and achieved reasonable assurance, i.e. a level similar to that found in financial audit. Achieving the required rigor entailed having more robust internal controls and reporting tools, better defined accountabilities and sharper documented procedures. It also required conducting extensive training for the individuals involved in reporting activities. As a result, the quality and confidence in the data has significantly increased. For example, performance measures of Syngenta Management now also include metrics associated with the targets of The Good Growth Plan.

Work is still ongoing. Syngenta is continuing to further streamline the reporting processes, embed them into the business and increase transparency. The company is also improving the rigor of the reporting processes of other material non-financial performance indicators beyond those of The Good Growth Plan.

*The Good Growth Plan, goodgrowthplan.com



MARINA PRADA is Head Sustainability Performance & Audit at Syngenta. She manages non-financial reporting and advises on matters related to the company’s sustainability agenda and associated performance management and disclosure. Prior to Syngenta, Marina worked in sustainability consulting at PwC.

ROBUST REPORTING

An auditor never provides absolute or 100% certain assurance – as there is always an opinion involved leaving room for inaccuracies. Reasonable assurance means that a report is free from material misstatement as far as the auditor can judge.



«Ich frage bei Unklarheiten nach»

20 Jahre auf dem heissen Stuhl eines CFO

Die Stimme des Kapitalmarkts hat schon so manchen CFO zur Rochade gezwungen. Nicht so Bucher-CFO Roger Baillod, der in den letzten 20 Jahren das Unternehmen nach innen geprägt und nach aussen erfolgreich am Kapitalmarkt positioniert hat. Roger Baillod übergibt nach 20 Jahren den CFO-Stab an seine designierte Nachfolgerin Christina Johansson, um sich der Selbständigkeit, den VR-Mandaten und der Fliegerei zu widmen.



ROGER BAILLOD, CFO BIS 30. SEPTEMBER 2016
Roger Baillod ist selbständiger Berater und hat Mandate als Mitglied der Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bunds, Zürich, als Mitglied des Verwaltungsrats der BKW AG, Bern, und der Rieter AG, Winterthur. Er war seit 1996 Chief Financial Officer der Bucher Industries AG, eines weltweit tätigen Technologiekonzerns mit führenden Marktstellungen im Maschinen- und Fahrzeugbau, mit Produktionsstätten auf fünf Kontinenten und mit Sitz in Zürich, Schweiz. Er hat am 30. September sein Mandat an Christina Johansson als seiner Nachfolgerin übergeben. Roger Baillod ist Betriebsökonom FH und dipl. Wirtschaftsprüfer. Vor seiner Tätigkeit bei Bucher war er für die Benninger AG, Uzwil, Dietsche Holding AG, Zug und ATAG Ernst & Young AG, Zürich tätig. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Von Kristin Köhler und Reto Schneider

Das Leitthema dieser Ausgabe lautet «Stimme des Kapitalmarkts»: Was sind die häufigsten Themen, die aus dieser Richtung an Sie herangetragen wurden?

Der Kapitalmarkt will das Unternehmen kennen lernen – daran hat sich seit 20 Jahren nichts geändert. Es ging und geht also grundsätzlich darum, das Unternehmen bekannt zu machen und unsere Strategie zu erklären. Die Anleger möchten wissen, was wir machen und warum wir das tun. Bucher ist als Unternehmen komplex, da wir sehr breit aufgestellt sind. Wir haben fünf Divisionen mit ihren eigenen Märkten und Kunden. Der Kapitalmarkt möchte unsere Ziele für die Weiterentwicklung des Unternehmens kennen. Wir möchten und müssen den Finanzanalysten zum Beispiel die Vorteile unserer Diversifikation aufzeigen. Zurzeit steht die Branche Landtechnik unter starkem Druck und die anderen Bereiche laufen gut. In solchen Situationen ist es möglich, dass die vier «kleineren» Divisionen die Schwäche der grössten kompensieren.

Wie ist Ihr Verhältnis zu Analysten und Investoren?

Obwohl Finanzanalysten relativ häufig wechseln, hat man immer wieder mit den gleichen Köpfen zu tun. Man kennt sich mit der Zeit und hat ein partnerschaftliches Verhältnis. Unsere langjährigen Analysten fragen dann auch einmal per Telefon nach: «Roger, was macht ihr da genau?» Die jüngeren Analysten müssen wir abholen und ihnen unseren diversifizierten Konzern von Grund auf erklären. Investorensseitig sprechen wir aufgrund unserer Langfristorientierung vor allem Value-Investoren an, die wir über die traditionellen Investor-Relations-Massnahmen wie Publikationen, Konferenzen, Road-Shows und Investorenmeetings pflegen.

Was macht für Sie eine gute Kapitalmarktkommunikation aus? Wie haben Sie diese bei Bucher konkret gestaltet?

Die Aussagen müssen konsistent und unsere Kommunikation muss kontinuierlich sein. Wir haben einheitliche Sprachregelungen bei den Veröffentlichungen und für die unterjährige Kommunikation eingeführt. Damit schaffen wir Vertrauen bei allen Akteuren. Die Zahlen sind dabei immer die Basis, die wir weiterführend erklären müssen: Was sind unsere Ziele, warum sind diese so gesteckt, warum erhöhen wir das Ziel für die EBIT-Marge nicht, obwohl sie in diesem Jahr hoch ist etc. Unsere Aufgabe ist es, den Analysten und Investoren unsere Denkweise aufzuzeigen. Insgesamt pflegen wir ein sehr enges Verhältnis, insbesondere zur Sell-Side, bei dem ein Dialog essenziell ist. Unser Ziel ist ein fair bewertetes Unternehmen, das heisst ein fairer Aktienpreis – das ganze Jahr und nicht an einem bestimmten Stichtag. Ich korrigiere die Analysten jedoch nicht, das entspricht nicht meiner Rolle in unserem Verhältnis. Ich behandle einen Analysten genau gleich, ob er uns auf «Buy» oder «Sell» setzt. Ich frage aber bei Unklarheiten nach, um ihre Gedankengänge abzuholen, und weise sie auf Hintergründe und Unstimmigkeiten hin. Unterstützt werde ich bei der Investoren- und Analystenpflege von einem Mitarbeiter in den Investor Relations.

Wollen Kapitalmarktakteure mehr Informationen zu ESG im Kontext von Risikomanagement und langfristiger Performance haben?

Erstaunlicherweise wenig. Einzelne spezialisierte Investoren fragen nach, der Mainstream noch nicht. Wir sind jedoch auch kein Hochrisikounternehmen und es gibt daher wenige kritische Themen bei Bucher. Natürlich werden auch immer mehr Fragen zu Mitarbeitern und zu Compliance-Themen gestellt. Bucher ist sehr langfristig orientiert, und deshalb wird von Anlegern vorausgesetzt, dass wir in unsere gut 11 000 Mitarbeiter investieren und eine verantwortungsvolle Corporate Governance verfolgen. Wir denken in einem Zeitrahmen von fünf bis zehn Jahren, was sich nicht nur bei den Mitarbeitern und Strukturen, sondern auch in unseren Investitionen widerspiegelt: Wir stellen zum Beispiel unsere Fabriken auf und etablieren Produktionsabläufe nach unseren Massstäben. Diese Aspekte legen wir in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht offen, den wir nach der Finanzberichterstattung publizieren. Ob wir den Bericht in Zukunft integrieren wollen, ist noch offen.

Zeigt sich diese Langfristigkeit auch im Vergütungssystem?

Wir haben kein spezielles Langfristprogramm. Jedoch beinhaltet unser Vergütungssystem auch langfristige Elemente einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Und natürlich sind Mitarbeiter auf Kaderebene bei Bucher Aktionäre und sind daher interessiert daran, dass sich die Aktien positiv entwickeln.

Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsbericht, abgesehen von der regulatorischen Pflichtübung?

Im Geschäftsbericht erklären wir viel über unser Unternehmen und die Strategie. Damit möchten wir zum einen den Kapitalmarkt ansprechen und Bucher am Markt bekannt machen. Auf der anderen Seite nutzen wir den Geschäftsbericht auch zu Imagezwecken und setzen Storytelling ein, vor allem auch, um unsere eigenen Mitarbeiter zu erreichen. Wie gesagt: Bucher ist komplex aufgestellt und die Mitarbeiter aus den einzelnen Divisionen kennen das Gesamtkonstrukt oft nur bedingt. Dem möchten wir entgegenwirken und so auch die Identifikation mit dem Konzern fördern.

Was halten Sie von Geschäftsberichte-Ratings?

Wir schauen uns diese im Rahmen des Benchmarkings an. Gute Bewertungen von Juroren stellen jedoch keine Zielvorgabe dar. Viel wichtiger ist, den Kapitalmarkt und unsere Mitarbeiter als Leser abzuholen.

Die Stakeholder möchten immer mehr Informationen von den Unternehmen und diese möglichst schnell und häufig. Ist die «rollende» Berichterstattung zukünftig ein Thema für Bucher?

Die rollende Berichterstattung ist derzeit kein Ziel. Der grösste Teil unserer Investoren ist langfristig orientiert. Die anderen, wie zum Beispiel Traders, gibt es auch. Diese nehmen wir jedoch viel weniger wahr, da sie eher auf Marktdynamik und nicht auf die Fundamentals schauen.

Was ist ein CFO heute?

Die Rolle hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Früher war ich zuständig für die Zahlen. Heute laufen Reportingprozesse und Zahlensvorgänge sehr stark automatisiert ab, und es geht primär darum, das Unternehmen mittels Zahlen zu führen. Man muss als CFO rechtzeitig erkennen, wohin sich das Unternehmen langfristig entwickeln könnte, welche Strategien sich aus den Potenzialen ableiten, wie sich diese ausgestalten lassen und natürlich auch, was potenzielle Schwachstellen sein könnten. Es ist ein spannender Mix aus strategischer und operativer Steuerung.

Worin sehen Sie die grössten Veränderungen im Finanzwesen, und was geben Sie Ihrer Nachfolgerin mit?

Die klassischen Bereiche wie Finanzen, Controlling etc. sind bei Bucher gut aufgestellt, daher sind es neben den operativen vor allem strategische Aufgaben, die ich vererbe. Es gilt auch neue Entwicklungen zu verfolgen. Digitalisierung ist ein grosses Thema für Bucher – vor allem im Produktionsbereich im Kontext von Industrie 4.0, Stichwort Internet of Things. Im Finanzbereich ist bereits heute sehr vieles automatisiert und digitalisiert. Wir arbeiten konzernweit mit webbasierten Reportingsystemen. Ein starker Fokus liegt ausserdem auf dem Treasury. Wir haben online Zugriff zu sämtlichen Bankensystemen weltweit. Schulungen und das kontinuierliche Überwachen der Systeme sind in diesem Zusammenhang unsere Themen – weniger Automatisierung und Digitalisierung per se, wo wir bereits sehr weit sind. Die zweite grosse Veränderung für Bucher ist die weitere Internationalisierung in Schwellenländern. Wir sind beispielsweise schon mit Produktionsstandorten für Glasformungs- und Inspektionsmaschinen sowie für kundenspezifische Hydrauliksysteme in Asien vertreten, jedoch noch nicht im Landmaschinenbereich.

Auf was freuen Sie sich am meisten bei Ihrer neuen Aufgabe als selbständiger Berater und Multi-VR?

Ich freue mich darauf, mein langjähriges Know-how auch bei anderen Unternehmen und in anderen Branchen einzubringen. Die Verwaltungsratsstätigkeit hat sich in den letzten 20 Jahren stark professionalisiert, die Verantwortung des Verwaltungsrats wird weiter zunehmen. Firmen suchen ein bestimmtes Profil, um den Verwaltungsrat zu vervollständigen. So kann man sich einbringen. Das reizt mich sehr an dieser Aufgabe.

Und was werden Sie am meisten vermissen?

Die Menschen, sowohl die Bucher-Mitarbeiter als auch die ausserbetrieblichen Kontakte. Ich bin kein «Bürohocker», und war geschätzt 30 bis 40 Prozent meiner Zeit unterwegs, vor allem im Konzern aber auch mit Investoren.

Was fangen Sie mit der frei werdenden Zeit an?

Ich will mehr Zeit in mein Hobby, die Fliegerei, investieren. Fliegen ist meine Leidenschaft. Neben sportlichen Aktivitäten werde ich vielleicht auch ab und zu ein Buch lesen – Belletristik, kein Sachbuch.

Bild: zvg

ANZEIGE



Unsere Firmenmitglieder (Auszug):
 Baloise
 Clariant
 Geberit
 Givaudan
 Lindt & Sprüngli
 Lonza
 Raiffeisen
 Roche
 RUAG
 Schindler
 SGS
 Siegfried Holding
 Swisscom
 Swiss Re
 Valora
 Zurich

Unsere Mitglieder haben mehr Zeit für das Wesentliche...

...dank Vorsprung durch Knowledge und Netzwerk



Zentrale Anlaufstelle für Fragen rund ums Corporate Reporting



Regelmässige News als Updates oder in Form der Fachzeitschrift «The Reporting Times»



Praxistaugliches Wissen in Form von Checklisten, Best Practices etc.



Internationale Forschung rund um die Geschäftsberichterstattung



Knowledge-Hub und Identifikation wesentlicher Trends



Hochkarätige, exklusive Events mit Top-Experten

Weitere Informationen:
 Reto Schneider, Founder
 +41 79 629 69 29
 reto.schneider@corporate-reporting.com
 www.corporate-reporting.com

Beim CCR erhalten Firmenmitglieder relevantes Praxiswissen und Zugang zu einem exklusiven, interdisziplinären Netzwerk. Werden auch Sie Mitglied.

neidhart+schön
mediasolutions

Corporate
Publishing

Design

Crossmedia

Konzept

Lösungen
+ Tools

Print

ANDERE AGENTUR

Mit Neidhart + Schön treffen Sie auf eine erfahrene Realisationsagentur, die machbare Konzepte entwirft, diese im Prototyping gemeinsam mit Ihnen weiterentwickelt und dabei Design mit fundierter Systemkompetenz verbindet.

Neidhart + Schön, die andere Agentur



CASE STUDY BAYER

Den Nutzerinteressen auf der Spur

Für die Evaluation des integrierten Online-Geschäftsberichts nutzt Bayer verschiedene Möglichkeiten der Webanalyse. Diese Daten bieten dem Unternehmen wertvolle Einblicke in die Nutzungsrealität ihres Geschäftsberichts und erlauben Rückschlüsse auf die Interessen der Rezipienten.

Von Janine Langlotz und Eloy Barrantes

Im Vergleich zu ihren gedruckten Pendanten liefern Online-Geschäftsberichte permanent Daten zu ihrer Nutzung: Jeder Klick im Bericht, jede Sucheingabe und jeder Download wird gezählt.

Bei Bayer werden Nutzungsstatistiken sowohl zur Erfolgsmessung als auch zur Weiterentwicklung des Geschäftsberichts verwendet. Seit 2013 veröffentlicht Bayer einen integrierten Bericht, der vollständig auch als HTML-Version umgesetzt wird. Der digitale Bericht besitzt einen hohen Stellenwert in der Publikationsstrategie und enthält mit den Online-Ergänzungen zusätzliche Informationen, die nicht gedruckt werden.

Mit fast 120 000 Besuchen und 380 000 Seitenaufrufen im Jahresverlauf liegt der Online-Bericht von Bayer deutlich über den durchschnittlichen Zugriffen im DAX (mehr dazu in der Studie rechts). Wie bei den meisten Unternehmen im deutschen Leitindex konzentriert sich das Besucherinteresse überwiegend auf den Lagebericht sowie den Konzernabschluss. Annähernd 70 Prozent aller Zugriffe erfolgen insgesamt auf die englische Sprachversion, was die Internationalität des Konzerns und seiner Stakeholder verdeutlicht.

Mehr als Reichweitenmessung

Die Reichweite des Berichts ist für Bayer allerdings nicht das zentrale Erfolgskriterium. Primäres Ziel des Online-Berichts ist eine möglichst gute Auffindbarkeit der Berichtsinhalte: Stakeholder sollen schnell und einfach zu gesuchten Informationen gelangen. Wie (gut) Nutzer den Bericht bzw. spezifische Informationen finden, lässt sich unter anderem anhand der User Journey aufzeigen. Bayer analysiert auch die Auffindbarkeit der wichtigsten Seiten in Suchmaschinen.

Statistiken bieten dabei immer wieder konkrete Impulse für die Weiterentwicklung des Berichts: So erlaubt die Auswertung der Suchanfragen innerhalb des Online-Berichts beispielsweise Rückschlüsse auf die Nutzerinteressen. Im aktuellen Bericht finden sich «Cashflow», «Dividende» und «Vergütung» unter den drei wichtigsten Suchbegriffen. Bayer wertet ausserdem aus, welche Seiten am häufigsten über soziale Medien wie Twitter und Facebook geteilt werden. Diese Informationen werden verwendet, um den digitalen Bericht noch stärker auf die Interessen der Nutzer auszurichten – etwa indem wichtige Suchbegriffe und die meistgenutzten Seiten direkt auf der Startseite angeteasert oder bestimmte Seiten besonderen SEO-Massnahmen unterzogen werden. Auch die Struktur des Berichts wird auf Basis der Nutzungsdaten regelmässig überdacht: Wichtige Inhalte sollten über das Menü mit möglichst wenig Klicks und intuitiv erreichbar sein.

Ungenutztes Potenzial

Eine Befragung des Corporate Communication Institute zeigte 2014, dass die Potenziale von Statistiken in der Reportingpraxis oft nicht ausgeschöpft werden. Dabei kann sich eine kontinuierliche Erhebung und Interpretation der Nutzungsdaten letztlich nur positiv auswirken – für den Bericht, für das Unternehmen und vor allem für die Stakeholder. Bayer hat diesen Weg beschritten und verfolgt mit den beschriebenen Massnahmen den Anspruch, seinen Online-Bericht für seine Nutzer Jahr um Jahr wertvoller zu machen.

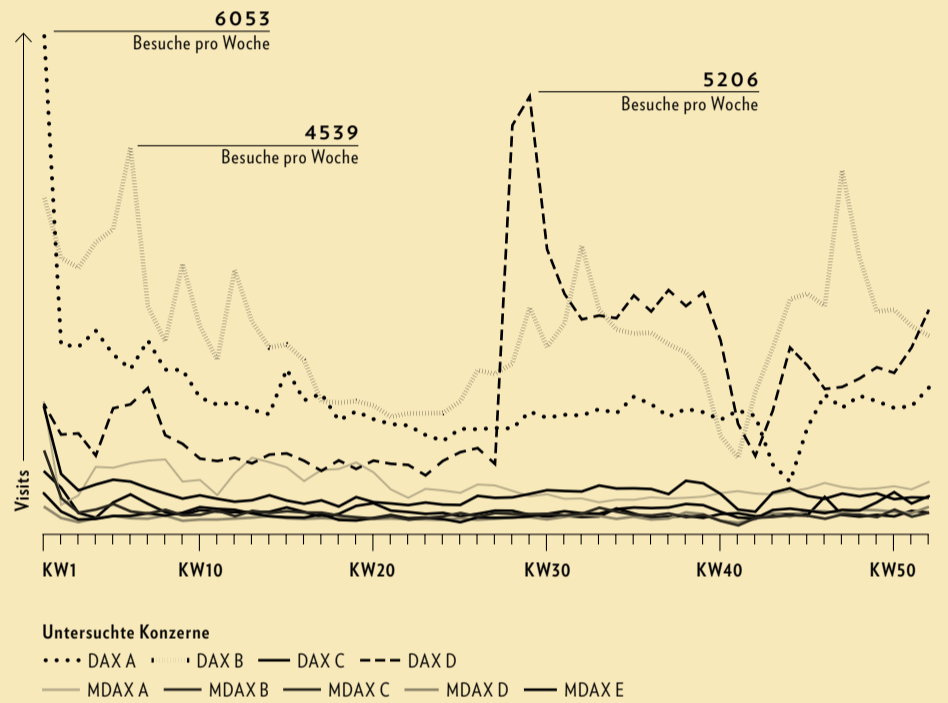
STUDIE ZUR NUTZUNG VON ONLINE-GESCHÄFTSBERICHTEN

Wie werden Online-Geschäftsberichte genutzt und welche Kapitel interessieren Stakeholder am meisten? Eine Untersuchung der Statistiken der Online-Geschäftsberichte 2014 von fünf DAX- und fünf MDAX-Konzernen bietet Antworten auf diese Frage. Demnach erreichte ein durchschnittlicher DAX-Bericht im Zeitraum von 365 Tagen nach Veröffentlichung knapp 90 000 Besuche und über 300 000 Seitenaufrufe, ein MDAX-Bericht rund 14 500 Besuche und mehr als 60 000 Seitenaufrufe.

LANGFRISTIGER RECHENSCHAFTSCHARAKTER

Als stichtagsbezogene Referenzdokumente unterscheiden sich Geschäftsberichte dabei in ihrer Nutzung von vielen anderen Unternehmenspublikationen: Neben starken Zugriffen in den ersten Tagen nach Veröffentlichung zeigen die Statistiken oft eine relativ kontinuierliche, interessenspezifische Nutzung im Jahresverlauf. Trotz des Vergangenheitsbezugs gewinnen dabei einige Berichtsinhalte durch aktuelle Entwicklungen mitunter ganz plötzlich wieder an Aktualität: So lassen sich Peaks unter anderem auf die Veröffentlichung neuer Quartalszahlen oder eine plötzlich gestiegene mediale Aufmerksamkeit zurückführen.

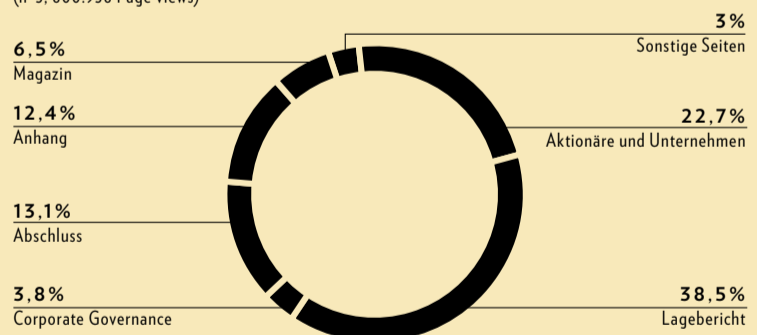
Nutzung von Geschäftsberichten im DAX und im MDAX im Jahresverlauf (n=9; 393.402 Visits)



FOKUS AUF LAGEBERICHT

Die klassischen Berichtskapitel stehen auch online im Fokus des Interesses der Stakeholder: Der mit Abstand grösste Teil aller Seitenaufrufe konzentriert sich auf den Lagebericht (38,5%), gefolgt vom Konzernabschluss inklusive Anhang (25,5%) und von Informationen über das Unternehmen und die Aktie (22,7%). Das Magazin (6,5%) und der Corporate-Governance-Bericht (3,8%) stossen auf deutlich geringeres Interesse.

Verteilung der Seitenaufrufe nach Berichtskapiteln (n=5; 800.958 Page views)



JANINE LANGLOTZ
 verantwortlich als Digital Communications Manager die Umsetzung des integrierten Online-Geschäftsberichts und der Quartalsberichte bei Bayer. Sie ist zudem Redaktionsleiterin für die Corporate Websites bayer.com und bayer.de.



ELOY BARRANTES
 ist Senior Consultant und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei der nexar GmbH in Wien. Er berät Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von digitalen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten.



**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 der Etablierung der eigenen Unternehmenssprache.

Der Aktionärsbrief: hohe Kunst der Kommunikation?

In der Reporting-Fachliteratur und der Unternehmenskommunikation gilt der Geschäftsbericht als «Königsdisziplin». Wenn dem so ist, dann müsste der Aktionärsbrief das wohl wertvollste Schreiben eines Unternehmens sein. Ein Realitätscheck.

Von Frank Brettschneider, Oliver Haug
und Elke Faundez

Wie ist es um die Qualität der Aktionärsbriefe deutscher und Schweizer Unternehmen bestellt? Dieser Frage geht eine aktuelle Studie nach, die wissenschaftlich die Verständlichkeit und Leserfreundlichkeit der Aktionärsbriefe deutscher und Schweizer Unternehmen untersucht (siehe Infobox).

Den formalen Kriterien zufolge können die untersuchten Aktionärsbriefe zu den komplexesten Schriftstücken der Unternehmenskommunikation gekrönt werden. Mit Königsdisziplin hat das aber dennoch herzlich wenig zu tun. Im Ranking der Top-3- und Flop-3-Ergebnisse des Hohenheimer Verständlichkeits-Index (HIX) zeigen die Ergebnisse eine durchaus grosse Bandbreite (Tab. 1).

Komplexität und Unverständlichkeit

Insgesamt sind die Ergebnisse überraschend negativ ausgefallen. Zusammenfassend muss man die Briefe an die Aktionäre formal als schwer bis sehr schwer verständlich einstufen. Die Ergebnisse der Untersuchung stehen den Ergebnissen anderer Studien in nichts nach – die Aktionärsbriefe sind genauso schwer verständlich wie allgemeine Versicherungsbedingungen oder Geschäftsbedingungen von Banken. Es gibt erfreulicherweise aber auch Lichtblicke mit ausgesprochen positiven Ergebnissen. Vor allem bei den CEO-Briefen der DAX-30-Unternehmen erreichen die drei bestplatzierten Unternehmen hervorragende Werte.

In den Ergebnissen lassen sich auch andere Tendenzen erkennen. So ist festzustellen, dass bei den Aktionärsbriefen in der Schweiz die unverständlichsten Texte von Finanzunternehmen stammen. Mit Werten unter 1 Punkt sind diese Briefe an die Aktionäre als ungeeignet einzustufen. Allgemeine Versicherungsbedingungen schneiden in der Regel um einige Punkte besser ab auf der HIX-Verständlichkeitsskala.

Auf der anderen Seite lassen einige Ergebnisse Fragen offen: Wie kommt es, dass bei Daimler



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.



Die ausführlichen Studienergebnisse und konkrete Praxisempfehlungen für Unternehmen werden bei CCR Events im November vorgestellt.

ANZEIGE

Give the analysts a break!

Ein **Video** sagt mehr als tausend Zahlen.

Wir bieten die Komplettlösung für Ihre Videokommunikation.

Produktion



Distribution



Archivierung



www.swisscom.ch/digitalmedia
Swisscom Event & Media Solutions AG

beispielsweise der Brief des CEO mit 13,39 ein Spitzenergebnis erreicht, aber beim Brief des Aufsichtsrats die Werte im Keller liegen? Und wie kommt es, dass VW in ein und demselben Geschäftsbericht zwei Briefe veröffentlicht, die sprachlich meilenweit auseinander liegen? Erreicht der Aktionärsbrief des CEO einen Wert von immerhin 13,83 Punkten, liegt der Brief des Aufsichtsrats bei 5,38. Über den Qualitätsunterschied lässt auch nicht die Tatsache hinwegtäuschen, dass beide Briefe in ihrer Kategorie zu den Top-3-Briefen zählen. Es drängt sich die Vermutung auf, dass schlichtweg nicht auf die Sprache geachtet wurde – in diesem so wichtigen Textstück der Unternehmenskommunikation.

Barrieren für die Verständlichkeit

Betrachtet man die Briefe genauer, ist gut zu erkennen, woher die niedrigen Bewertungen kommen. So sind Sätze mit 40, 50 oder mehr Wörtern keine Seltenheit. Der längste Satz stammt aus dem Aktionärsbrief des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom mit sage und schreibe 96 Wörtern. Durchschnittlich weisen die Aktionärsbriefe einen Anteil von 36 Prozent an zu langen Sätzen auf (Sätze mit mehr als 20 Wörtern). Aber auch Schachtelsätze und Passivkonstruktionen kommen häufig vor. Betrachtet man alle Aktionärsbriefe, kommt man beim Anteil von Schachtelsätzen (3 und mehr Satzteile) auf 21,7 Prozent. Im Ländervergleich schneiden die deutschen Aktionärsbriefe mit einem Anteil von 16,4 Prozent Schachtelsätzen deutlich besser ab als die Briefe der

Schweizer Kollegen mit einem Anteil von 27,1 Prozent.

Die Briefe an die Aktionäre sind zudem gespickt mit komplexen Wörtern. Zwar zeigen die Werte, dass der Anteil an langen Wörtern (mit mehr als 16 Buchstaben) fast immer unter 5 Prozent liegt, dennoch gibt es viele Begriffe, die nicht als «alltags-tauglich» eingestuft werden können. Wenn es um die Nähe zum Leser und die persönliche Ansprache geht, gibt es ebenfalls interessante Ergebnisse und Unterschiede. So wählen beispielsweise nicht alle Aktionärsbriefe eine persönliche Ansprache: insgesamt elf Briefe kommen ganz ohne Anrede des Lesers aus. In der überwiegenden Mehrzahl wird die klassische Formel «Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrter Aktionäre» gewählt. Einige Unternehmen wagen aber auch eine persönlichere Ansprache, wie beispielsweise «Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre». Die Credit Suisse schafft es aber auch, ihre Leser mit «Liebe Mitarbeitende» zu begrüßen.

Auch bei der Grussformel sind die Ergebnisse ernüchternd. Anscheinend pflegt man auf Vorstandsebene nicht den Brauch, sich in einem Brief mit einem Gruss zu verabschieden: 43 Prozent der Aktionärsbriefe bei den DAX-Unternehmen kommen ohne Grussformel aus. Bei den SMI-Unternehmen sind es sogar 59 Prozent. Lediglich bei einem Unternehmen sticht die Grussformel durch Originalität hervor: Herbert Hainer von Adidas empfiehlt sich mit der passenden Formulierung «Mit sportlichem Gruss». Zum Schluss noch eine gute Nachricht: Über 90 Prozent der Aktionärsbriefe schliessen mit einer handschriftlichen Unterschrift.

Verpasste Chance

Das Fazit zu den Studienergebnissen ist eindeutig: Die Mehrzahl der Unternehmen verpasst die Chance, ihre Leser mit dem Brief an die Aktionäre abzuholen und mitzunehmen. Mit unverständlicher Sprache kann man keine Visionen teilen, keine Sachverhalte erklären und vor allem kein Vertrauen schaffen.

Eine Kommunikation auf Augenhöhe bedeutet, die Sprache des Lesers zu sprechen. Fachliche Details, genaue Zahlen und Hintergrundinformationen gibt es im Geschäftsbericht zur Genüge. Der Aktionärsbrief hat die Aufgabe, zu überzeugen, zu begeistern und vertrauensbildend zu wirken.

Eine auf den Leser ausgerichtete, moderne und vor allem verständliche Sprache steigert den Wirkungsgrad von Kommunikation. Hier haben Unternehmenslenker und Entscheider die Chance, mit relativ einfachen Mitteln eine grosse Wirkung zu erzielen (Tab. 2). Spätestens im nächsten Jahr, zur Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2016, haben die DAX- und SMI-Unternehmen wieder die Gelegenheit, wirtschaftliche Ergebnisse auch sprachlich verbessert zu präsentieren: durch Beachtung von einfachen Verständlichkeitsregeln, Einsatz von IT-Tools oder Beizug von Sprachprofis.

Zum Weiterlesen: The Reporting Times No. 8, Seite 4, «Verständlich schreiben – einfache Regeln»

RANKING DER TOP-3-UND FLOP-3-ERGEBNISSE (STUDIE 2016)

	DAX CEO		DAX AR/VR		SMI CEO		SMI VRP		
RANG 1	Deutsche Telekom	15,85	Volkswagen	5,38	Galenica	12,22	Galenica	12,22	leicht verständlich
RANG 2	Volkswagen	13,83	RWE	3,82	Swatch	10,49	Swatch	10,49	weitgehend verständlich
RANG 3	Daimler	13,39	Beiersdorf	3,41	Swisscom	7,51	Swiss RE	9,13	schwer verständlich
RANG -3	Deutsche Lufthansa	3,32	Adidas	0,11	Credit Suisse	0,78	Credit Suisse	0,78	
RANG -2	Siemens	3,03	Heidelberg Cement	0,02	Julius Bär	0,13	Julius Bär	0,05	
RANG -1	Munich RE	1,5	Fresenius Medical Care	0,00	UBS*	0,03	UBS*	0,03	
GESAMT	Σ 30	Ø 8,23	Σ 30	Ø 1,59	Σ 19	Ø 4,67	Σ 20	Ø 5,22	

* Die Ergebnisse beziehen sich auf den UBS Geschäftsbericht 2015. Der Aktionärsbrief des zusätzlich veröffentlichten Jahresrückblicks 2015 (integrierter Berichts) schneidet mit 9,10 deutlich besser ab.

Tab. 1

STUDIE DIE VERSTÄNDLICHKEIT VON AKTIONÄRSBRIEFEN

Die Studie zur Verständlichkeit ist ein Gemeinschaftsprojekt der Partner Universität Hohenheim, H&H Communication Lab, CLS Communication und Center for Corporate Reporting (CCR). Analysiert wurden die deutschsprachigen Aktionärsbriefe der Geschäftsberichte 2015 der DAX-30-Unternehmen und der Top-20-SMI-Unternehmen. Die formale Verständlichkeit wurde mittels einer Sprachanalyse-Software untersucht und bewertet. Hierbei werden verschiedene Texteneigenschaften abgefragt: Wie viele zu lange und verschachtelte Sätze kommen in den Briefen vor? Werden häufig Sätze im Nominalstil und im Passiv formuliert? Wie hoch ist der Anteil abstrakter und langer Wörter? Werden Floskeln und verstaubte Formulierungen verwendet? Wie sieht es mit Anglizismen und anderen schwierigen Wörtern aus?

Eine zusammenfassende Bewertung der formalen Verständlichkeit liefert der Hohenheimer Verständlichkeits-Index (HIX). Der Index fasst verschiedene der genannten Texteneigenschaften zusammen und berechnet daraus einen Verständlichkeitswert auf einer Skala von 0 bis 20. Ein Wert von 0 Punkten steht für «sehr schwer verständlich» und ein Text mit dem Wert von 20 gilt als «sehr einfach verständlich».

Neben der formalen Analyse via Software wurden Anrede und Grussformel geprüft: Wie werden die Leser angesprochen? Wird eine angemessene Grussformel eingesetzt? Ist der Brief mit einer Unterschrift versehen?

Neben der getrennten Analyse von deutschen und Schweizer Geschäftsberichten wurde auch zwischen den Aktionärsbriefen mit Unterschrift der Geschäftsführung (CEO) und den Aktionärsbriefen aus den Federn der deutschen Aufsichtsräte (AR) bzw. der Verwaltungsratspräsidenten (VRP) in der Schweiz unterschieden. Bei einigen SMI-Unternehmen wurde der Aktionärsbrief sowohl vom CEO als auch vom Verwaltungsratspräsidenten unterzeichnet. In diesen Fällen wird der Brief in beiden Kategorien bewertet.

Zudem wurden weitere Zusammenhänge untersucht: Ist ein Zusammenhang zwischen der Branche und der Verständlichkeit der Aktionärsbriefe festzustellen? Macht es einen Unterschied, ob der Briefformat original in Deutsch verfasst wurde oder eine Übersetzung aus einer anderen Sprache ist?

Die komplette Studie können Sie bestellen unter: info@corporate-reporting.com

BEISPIELE VERSTÄNDLICHKEIT VON SPRACHE (STUDIE 2016)

DIVIDENDEN-AUSZAHLUNG KOMPLIZIERT

«Den Vorschlag des Vorstands, den Bilanzgewinn der Henkel AG zur Zahlung einer Dividende von 1.45 Euro je Stammaktie und von 1.47 Euro je Vorzugsaktie zu verwenden und den Restbetrag sowie den Betrag, der auf die von der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Hauptversammlung gehaltenen eigenen Aktien entfällt, auf neue Rechnung vorzutragen, haben wir erörtert und gebilligt.»

(54 Wörter)
Henkel

DIVIDENDEN-AUSZAHLUNG EINFACH

«Dem Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende von 2.50 Euro pro Aktie vorsieht, schliessen wir uns an.»

(15 Wörter)
Bayer

UNTERNEHMENS-ERGEBNISSE KOMPLIZIERT

«Aufgrund unseres soliden und konsistenten Leistungsausweises, ein Wachstum am oberen Ende der Bandbreite der Branche zu erzielen, sind wir zuversichtlich, das angestrebte organische Wachstum von 5% bis 6% samt einer Verbesserung der Marge, des nachhaltigen Gewinns je Aktie bei konstanten Wechselkursen und der Kapitaleffizienz weiterhin langfristig umsetzen zu können.»

(49 Wörter)
Nestlé

UNTERNEHMENS-ERGEBNISSE EINFACH

«Mit der disziplinierten Umsetzung der Strategie ist es im Berichtsjahr gelungen, Umsatz, Betriebsergebnis und Betriebsmarge zu verbessern.»

(17 Wörter)
Schindler

UMSATZ UND GEWINN AUF FACHCHINESISCH

«Auch bei konstanten Wechselkursen und nach Berücksichtigung mehrerer positiver Einmaleffekte ist der Umsatz um rund drei Prozent gestiegen und das bereinigte EBITDA hat unsere Prognose von 18,3 Milliarden Euro deutlich übertraffen.»

(31 Wörter)
Deutsche Telekom

UMSATZ UND GEWINN IN KLARTEXT

«Wir haben alle unsere wichtigsten Finanzziele erreicht und unsere ursprünglichen Ziele für Umsatz und Gewinn sogar übertraffen.»

(17 Wörter)
Adidas

Tab. 2

How valuable is Integrated Reporting?

—

Insights from best-practice companies

Integrated Reporting (<IR>) is doubtless one of the most-debated topics in the corporate reporting community. Why all the hype? Internationally, numerous corporations are considering the adoption of <IR>. Yet what benefits can early movers expect? To find out, the Center for Corporate Reporting (CCR) and the University of Leipzig initiated a joint research project on the benefits and challenges of <IR> implementation.

By Christian Hoffmann & Kristin Köhler

The study shows that <IR> implementation is tackled on two levels: as a managerial change process at the strategic level, and as a reporting process at the operational level. On both levels there are arguments for and against implementation.

Arguments for and against the implementation of <IR> as a management approach

From a management perspective, <IR> implementation is driven by the adoption of integrated thinking. Corporations can benefit from improved information and data access, advanced decision support systems – and a more holistic view of the company. These insights facilitate a forward-looking stance and sound strategic decision-making. Risk management can be improved by highlighting interdependencies in the value process. As increased transparency leads to better assessments of opportunities and risks, management finds it easier to align strategic objectives. Businesses report a renewed appreciation and improved internal understanding of the value process as well as employee identification with the company. By disclosing value drivers and analyzing the value chain, individual contributions of each function and department are highlighted and appreciated. By linking financial and non-financial capitals, <IR> enables a holistic presentation of the company, which in turn elucidates the value drivers for stakeholders. The status as an <IR> pioneer combined with increased transparency can enhance the public image of the corporation and improve stakeholder trust – including investor trust.

Arguments against implementation include internal resistance by individual departments and individual employees, particularly resistance to the changes resulting from the implementation. Another downside is recognized in higher costs and resource requirements at every level of the corporation, primarily due to lack of experience and an increase in guidelines. Furthermore, a greater degree of transparency leads to potential new risks for the company due to the disclosure of negatives and the corresponding responsibilities.

Arguments for and against the implementation of <IR> as a reporting format

An integrated report can optimize reporting, e.g. enable multiple departments to collaborate on an interdisciplinary level, share information and create synergies. It can broaden the understanding and knowledge of the overall corporation and different departments. A positive outcome of the implementation process is a strengthening of the internal dialogue beyond departmental boundaries. <IR> implementation can also enhance resource efficiency as financial, sustainability and governance reports are merged (up to and including production and distribution costs). Operational decision-making processes are expedited due to an improved consistency in individual reports on the corporation's value chain. The integrated report can also facilitate external communication by providing a consistent tool applicable to various stakeholders, and through disclosure of relevant information and linkages to the financial community. The integrated report satisfies investors' need for a holistic picture of the company to enable easier, more comprehensive assessments.

On the down side, the introduction of <IR> can cause sweeping changes and a lengthy implementation period. It may well take several years from

the initial implementation decision to the publication of the first report. A tremendous coordination effort is needed when there is lack of experience in inter-departmental cooperation. Generally, the resource requirements are perceived as high, although each corporation can actively shape the process and edit the report according to distinct requirements. To enable a step-by-step implementation of Integrated Reporting, it is possible to draw and build on existing reporting structures and processes which are then adapted and extended incrementally. However, respondents agreed that they would embark on the journey again if they had to do it all over again (see figure for overview of benefits).



DR KRISTIN KÖHLER
is the CEO of the Center for Corporate Reporting (CCR) in Zurich, Switzerland. Prior to this she was a research associate at the Chair for Strategic Communication at the University of Leipzig.



PROF. DR CHRISTIAN P. HOFFMANN
is professor for communication management at the Institute of Communication and Media Studies, University of Leipzig, Germany, and a lecturer at the University of St. Gallen, Switzerland, and at Singapore Management University.

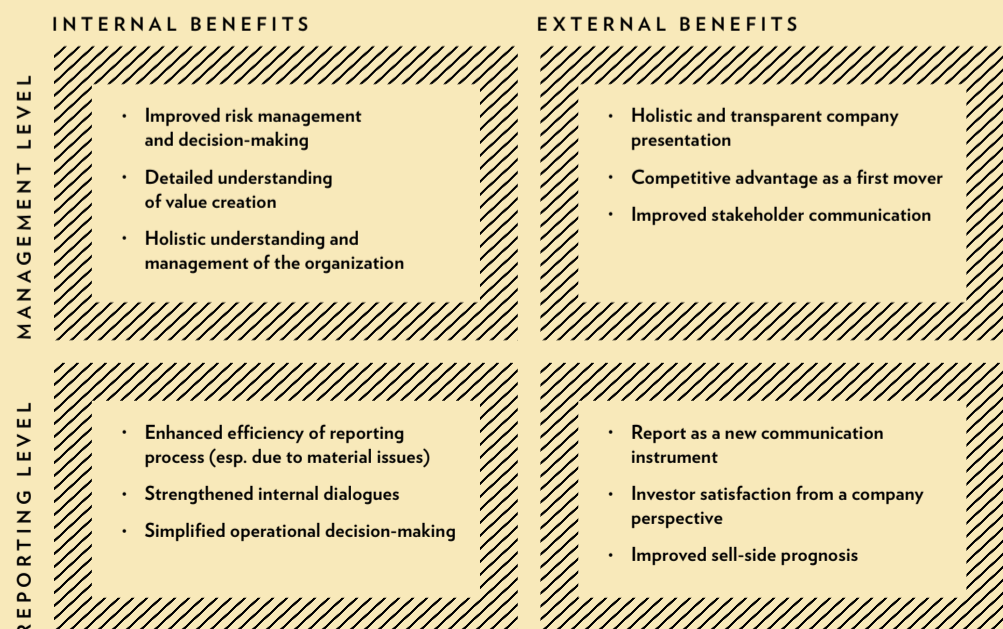
From December 2015 to April 2016, expert interviews were conducted with individuals responsible for corporate reporting from 13 international companies (Bayer, DSM, EnBW, exxaro, JLL, Munich Airport, Novo Nordisk, Novozymes, Palfinger, PPR, SAP, Standard Bank, Takeda), as well as four consultancies (BSD, EY Switzerland, EY UK, Pauffley & Company). All of the companies had already implemented Integrated Reporting at the time of the survey.

The study was sponsored by CCR corporate member Clariant International.

CLARIANT

If you are interested in the research report, including key learnings and recommendations for action, please contact us: info@corporate-reporting.com

ARGUMENTS FOR THE IMPLEMENTATION OF <IR> FROM A COMPANY PERSPECTIVE



ZWEI KONZERNE - ZWEI SELBSTEINSCHÄTZUNGEN



CAROLINE SCHERB

Funktion
Head Group Communications

Organisation
Swiss Re

Branche
Versicherungsindustrie

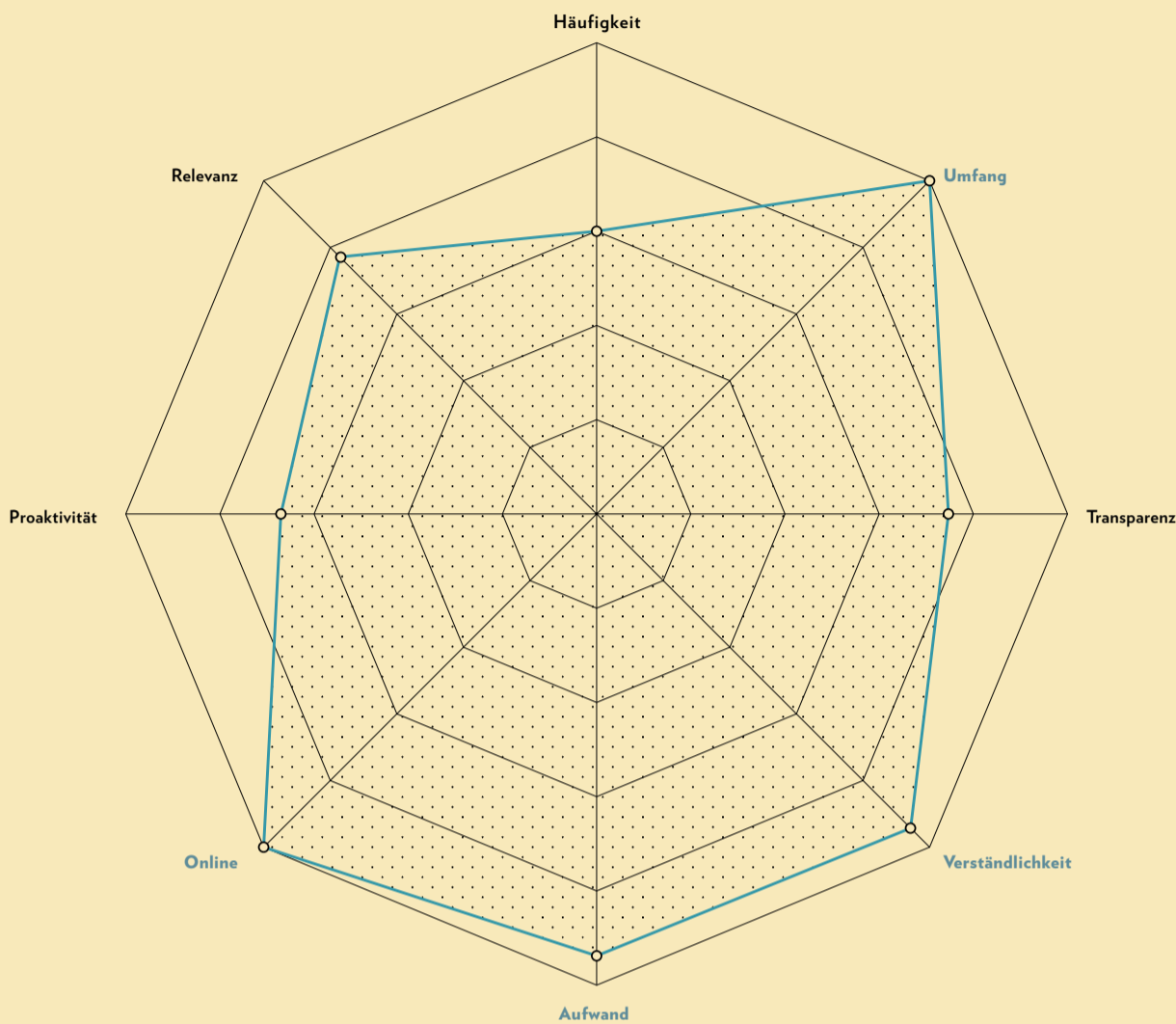
Anzahl Mitarbeitende
rund 12 700

Umsatz 2015
USD 31,3 Milliarden

Listung
Börsensegment SIX - main segment

Rechnungslegungsstandard
US GAAP

In wie vielen Sprachen wird der Bericht publiziert?
Zwei Sprachen: Deutsch und Englisch



ROMAN SIDLER

Funktion
Head Corporate Communications & Investor Relations

Organisation
Geberit International AG

Branche
Bauzulieferer

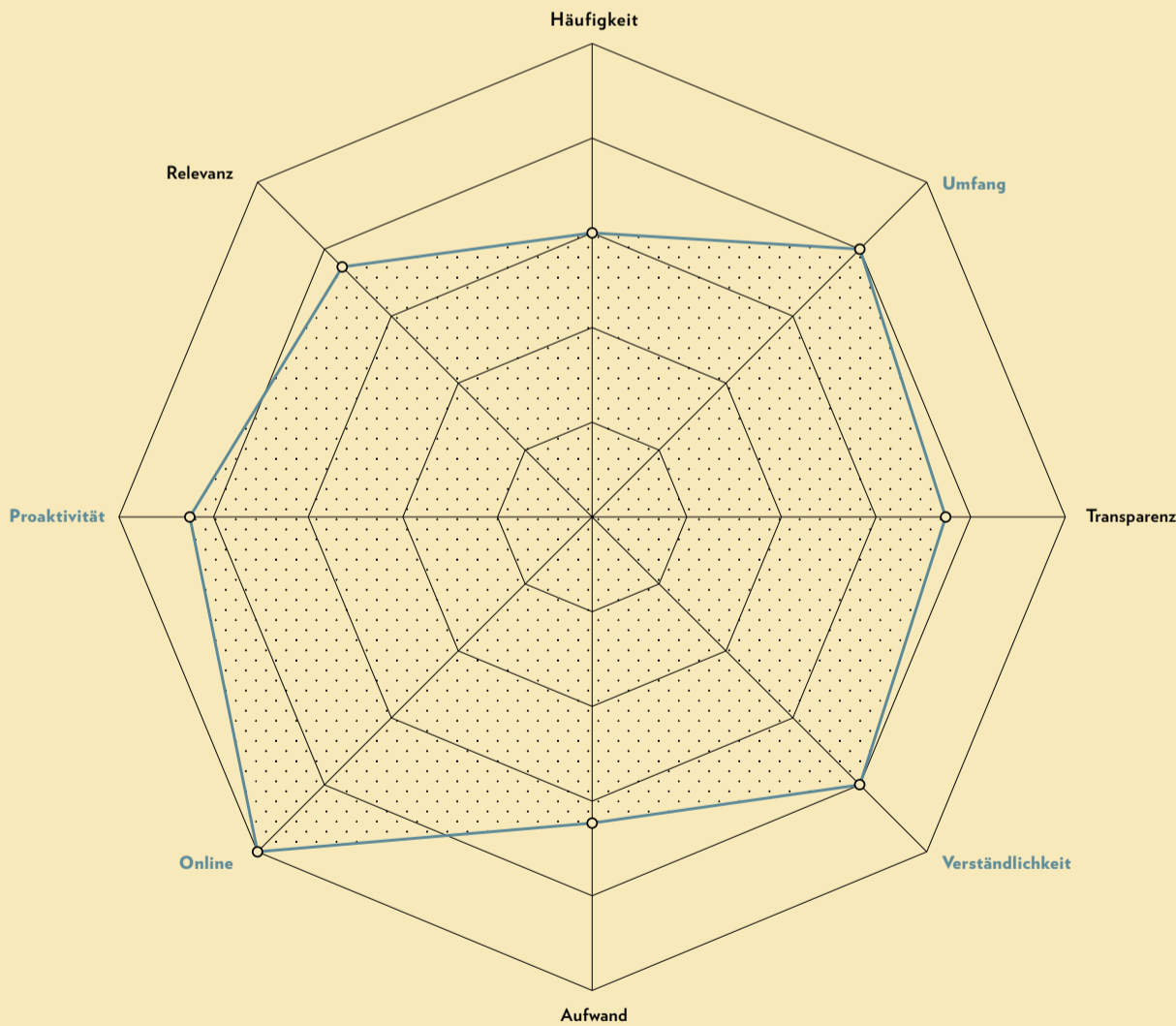
Anzahl Mitarbeitende
12 000

Umsatz 2015
CHF 2,6 Milliarden

Listung
Börsensegment GEBN

Rechnungslegungsstandard
IFRS

In wie vielen Sprachen wird der Bericht publiziert?
2



Häufigkeit

In welchen Intervallen werden Resultate veröffentlicht? Reporting kann den Geschäftsbericht, Halbjahres- und Zwischenberichte sowie Quartalsmitteilungen bis hin zu einer rollenden Berichterstattung beinhalten.

Umfang

Umfang bezieht sich sowohl auf die Seitenanzahl bzw. den Umfang der Online-Publikation(en) als auch auf die berichteten Inhalte.

Transparenz

Transparenz meint hier die Offenlegung aussergesetzlicher Standards und den Einbezug von ESG-Aspekten im Reporting.

Verständlichkeit

Sprache, Aufbereitung und Gestaltung ergeben einen Index zur Verständlichkeit.

Aufwand

Reporting ist interdisziplinär: Finanzen, Kommunikation, Investor Relations, Nachhaltigkeit und die Unternehmensführung sind involviert. Je nach Organisation, Reportingformaten, Inhalten und Aufbereitung kann der Aufwand enorm sein – er sagt jedoch nicht immer etwas über die Qualität aus.

Online

PDF, HTML, Website, Tablet, Mobile, Dialogmöglichkeiten, grafische Aufbereitung, interaktive Elemente – die Möglichkeiten im Online-Reporting scheinen unbegrenzt, das Mass der Online-Orientierung wird hiermit erhoben.

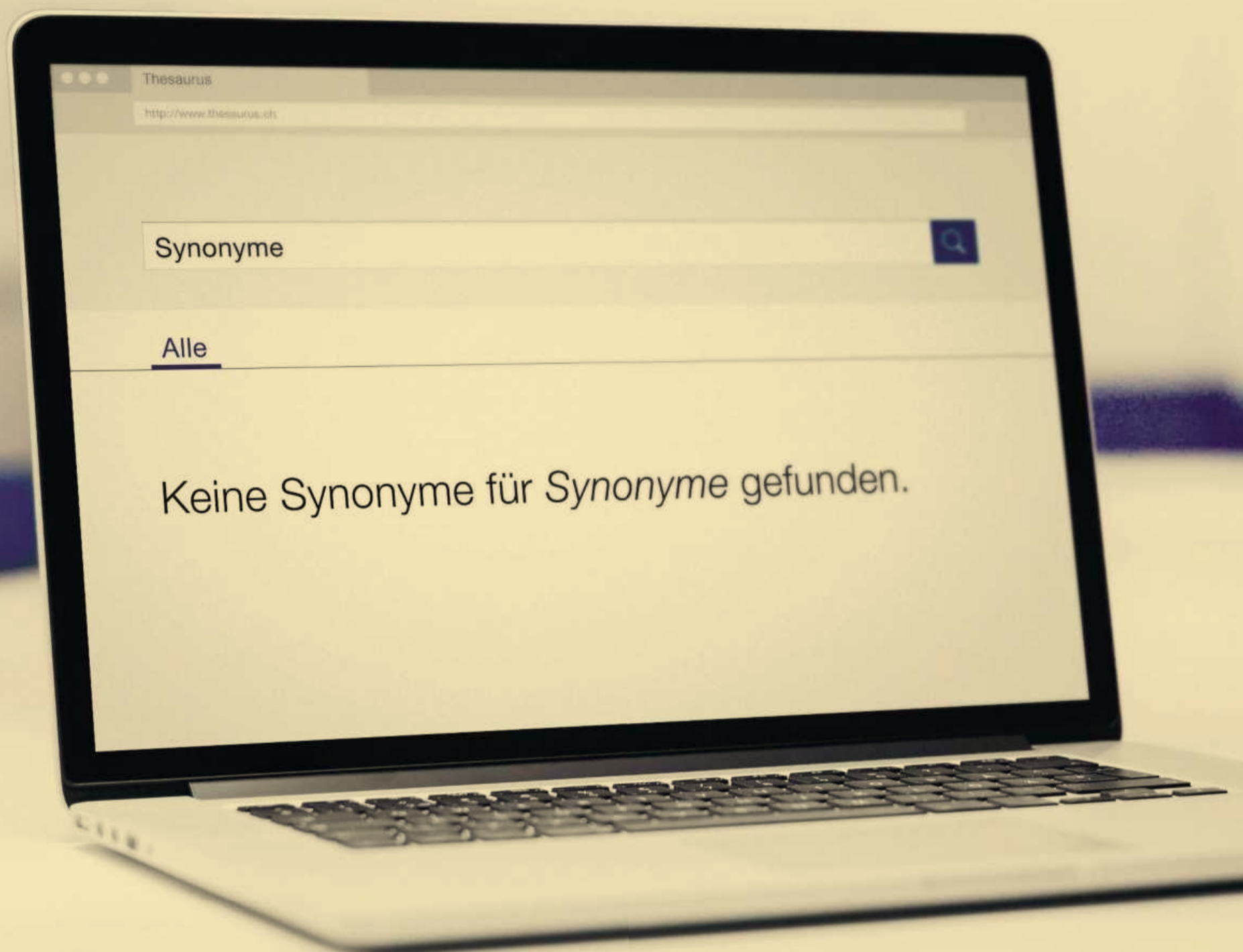
Proaktivität

Wie werden Trends und Neuerungen in der Berichterstattung antizipiert? Werden Nutzung und Wirkung der Berichterstattung gemessen – und entsprechend gesteuert?

Relevanz

Wie stark identifizieren sich Management und Mitarbeiter mit den Berichten? Welche Relevanz haben diese bei den externen Stakeholdern?

Die Profile basieren auf einer standardisierten Befragung und stellen Selbsteinschätzungen dar. Sie sind objektiv nicht miteinander vergleichbar.



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

EINFACHE und KLARE Worte

Was sind die Herausforderungen bei der Kommunikation für ein Technologieunternehmen? Wie verarbeitet man komplexe Themen zu einfachen Botschaften für alle Zielgruppen? Gedanken zum Thema Verständlichkeit am Beispiel der Vorstandskommunikation beim Chiphersteller Infineon.

Von Christoph Schumacher

Schottky-Dioden, 300-Millimeter-Dünnyafer, Epitaxie-Verfahren – solche Begriffe fallen, wenn sich zwei Halbleiterspezialisten von Infineon unterhalten. Fachjargon, wie er besonders in Technologieunternehmen gepflegt wird. Entwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, bis hin zum Vorstand – an vielen wichtigen Positionen arbeiten bei Infineon Ingenieure. Sie prägen die Kultur des Unternehmens – und die Sprache. Damit haben sie unmittelbaren Einfluss auch auf die Unternehmenskommunikation.

Nun ist Fachsprache in vielen Situationen hilfreich: Kollegen, Geschäftspartner oder Kunden – kurzum: Experten – verstehen sehr schnell, was gemeint ist. Unternehmenskommunikation muss aber auch an andere Zielgruppen denken: Journalisten, Aktionäre, Politiker, Mitarbeiter aus nicht-technischen Bereichen, Talente auf dem Arbeitsmarkt. Eine Herausforderung, wenn es darum geht, Kommunikation für ein Technologieunternehmen zu gestalten, ist also:

Verringerung von Komplexität

Halbleiter von Infineon sind in vielen wichtigen Bereichen zu finden: in Autos, Zügen, Kühlschränken, Sonnen- und Windkraftanlagen, Smartphones, Computern, Rechenzentren, Personalausweisen, Kreditkarten. Unser modernes Leben funktioniert nur mit Chips. Das Problem für die Kommunikation: Die Produkte von Infineon erzeugen zwar einen hohen Mehrwert, bleiben aber unsichtbar im Hintergrund. Für den Verbraucher sind sie nicht direkt erlebbar.

Deshalb haben wir uns in der Unternehmenskommunikation intensiv mit einer Reihe von Fragen beschäftigt: Wie können wir die komplexen technischen Aspekte, die Vielzahl von Produkten, die unterschiedlichen Anwendungen und Märkte von Infineon für die Kommunikation zusammenfassen und verdichten? Was verbindet diese verschiedenen Lösungen? Welchen gesellschaftlichen Nutzen erzeugt Infineon? Und wie können wir das auf eine einfache und kurze Formel bringen, die jeder versteht?

Dazu haben wir sehr viele Gespräche geführt: mit Mitarbeitern und Führungskräften aus allen Bereichen des Unternehmens – aber auch mit externen Stakeholdern. Die vielen Anregungen, Ideen und Ansätze aus diesen Diskussionen haben wir schliesslich zu einer allgemein verständlichen Kern-

keine Kunst

Geschriebener Text sollte so einfach formuliert sein, wie wir sprechen.

aussage verarbeitet: «Wir machen das Leben einfacher, sicherer und umweltfreundlicher – mit Technik, die mehr leistet, weniger verbraucht und für alle verfügbar ist. Mikroelektronik von Infineon ist der Schlüssel für eine lebenswerte Zukunft.»

Diese Kernaussage ist Teil eines neuen Unternehmensleitbilds, das im Sommer 2015 eingeführt wurde. Seitdem bildet es das strategische Fundament aller Botschaften in der internen und externen Kommunikation von Infineon. Ausserdem liefert es ganz pragmatisch Textelemente und Bilder, die wir für die Entwicklung von Kommunikationsmitteln immer wieder verwenden. Das unterstützt einen weiteren Aspekt wirkungsvoller und verständlicher Kommunikation:

Einheitliche Botschaften

Ein regelmässiger Anlass für Infineon, einheitliche Botschaften über unterschiedliche Kanäle an verschiedene Zielgruppen zu senden, ist die Quartalskommunikation. Als börsennotiertes Unternehmen veröffentlicht Infineon alle drei Monate die wichtigsten Finanzzahlen des abgelaufenen Geschäftsquartals. Diesen Tag nutzt der Vorstand, mit Analysten, Wirtschaftsjournalisten und Mitarbeitern über die Situation des Unternehmens und wichtige aktuelle Themen zu sprechen.

Wenn es in diesem Zusammenhang darum geht, mit einfachen und verständlichen Worten die gesellschaftliche Relevanz von Infineon zu verdeutlichen, liefert das Unternehmensleitbild das passende Vokabular. Bei der Formulierung dieser Texte sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation berücksichtigen wir ein weiteres Prinzip:

Einfache Sprache

Das bedeutet: Geschriebener Text sollte so einfach formuliert sein, wie wir sprechen. Das klingt im ersten Moment vielleicht merkwürdig. Nach landläufiger Meinung dürfen geschriebene Texte viel komplexer sein als gesprochene Sprache. Unsere Zielgruppen haben aber kaum die Zeit, sich einen kunstvoll konstruierten Satz zweimal oder dreimal durchzulesen, bis sie ihn verstanden haben.

Deshalb versuchen wir auch in schriftlichen Dokumenten für die CEO-Kommunikation so einfach zu schreiben, wie wir sprechen: einfache Worte, kurze Sätze. Das gilt ganz besonders für die etwa acht bis zehn E-Mails, die der Vorstand im Laufe eines Jahres an weltweit alle Mitarbeiter des Unternehmens verschickt. Schliesslich sollen auch Leser ohne akademische Ausbildung die Botschaften verstehen können.

Aber funktioniert das auch? Seit einigen Jahren bitten wir die Empfänger dieser «Board-Mails» um ihre Meinung zum Text. Die Ergebnisse sind erfreulich: Die Zustimmung auf die Frage nach der Verständlichkeit der Botschaften liegt regelmässig bei über 90 Prozent. Ein gutes Signal. Es zeigt: Über verständliche Kommunikation nachzudenken lohnt sich.



CHRISTOPH SCHUMACHER
ist Senior Manager CEO Communications bei Infineon und hat Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Hochschule der Künste in Berlin studiert. Er ist Lehrbeauftragter am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Hohenheim und Mitglied im Verband der Redenschreiber deutscher Sprache.



MONA SADROWSKI
arbeitet als Manager Media Relations Europe bei der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt. Zuvor absolvierte sie den Masterstudiengang Unternehmenskommunikation an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Corporate Newsroom

Eine neue Organisationsform für die Unternehmenskommunikation

Newsrooms als in Redaktionen etablierte Organisationsformate werden neuerdings in der Unternehmenskommunikation heiss diskutiert. Eine Untersuchung gibt Einblicke zum Status quo und nimmt eine Typisierung der Newsroom-Integration vor.

Von Mona Sadrowski
und Stefan Jarolimek

Die Aufgaben und Instrumente der Unternehmenskommunikation haben sich ausdifferenziert. Längst sind die klassischen Media Relations nur noch einer von vielen Bestandteilen der Unternehmenskommunikation. Das Internet und hier besonders Social Media haben neue Möglichkeiten zum Austausch mit Stakeholdern und zur Selbstdarstellung geschaffen. Digitalisierung, Transparenz und Dialog heissen die Stichworte, die regelmässig in diesem Kontext fallen. Es stellt sich die Frage, wie Organisationen mit diesen Veränderungen umgehen.

Themen statt Kanäle

Der Journalismus hat sich den durch das Aufkommen von Online-Angeboten entstandenen Herausforderungen bereits früher gestellt. Newsrooms wurden geschaffen – sie sollen die Abstimmung und Effizienz innerhalb der Redaktionen verbessern. Typisch für diese Organisationsform ist die Matrix-Struktur. Themen statt Kanäle heisst die Devise.

In den vergangenen drei Jahren wurde in einschlägigen Fachmagazinen immer wieder eine ähnliche Organisationsform für die Unternehmenskommunikation diskutiert. Erst kürzlich hat der Kommunikationswissenschaftler Christoph Moss* einen ersten Sammelband zum Thema veröffentlicht. In der Praxis haben bereits zahlreiche deutsche Grossunternehmen einen Newsroom eingeführt. Eine Studie von Mona Sadrowski, die an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz entstanden ist, unternimmt eine erste Bestandsaufnahme: Was gehört zu einem Newsroom? Welche Unternehmen haben bereits einen? Wer nennt ihn nur so oder hat einen,

aber spricht nicht von Newsroom? Und schliesslich die Frage: Wie zufrieden sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser neuen Form?

Auf Basis von Expertengesprächen liessen sich fünf obligatorische und vier fakultative Merkmale eines Corporate Newsroom ausmachen.

Obligatorische Merkmale sind:

- a eine starke Themenorientierung,
- b eine matrixartige Struktur mit Themen- und Kanalteams,
- c die tägliche Besprechung der Nachrichtenlage,
- d die architektonische Gegebenheit, dass alle Einheiten der Unternehmenskommunikation in einem Raum arbeiten, sowie
- e dass die Zuständigkeiten aller Mitarbeiter bekannt sind.

Zu den fakultativen Merkmalen zählen:

- a eine Transparenz schaffende technische Ausstattung,
- b Meetings zur Besprechung von Ressourcen,
- c regelmässige strategische Meetings und
- d ein Redaktionsplan, der alle Themen abbildet.



DR. HABIL. STEFAN JAROLIMEK
vertritt die Professur für Kommunikationswissenschaft an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster und leitet das Fachgebiet «Kommunikation, Medien, Öffentlichkeitsarbeit». Seine Habilitation verfasste er zum Thema CSR-Kommunikation an der Universität Leipzig.

Typisierung der Newsroom-Integration

Aufbauend auf den Experteninterviews wurde eine Onlinebefragung entwickelt, an der 74 der 200 grössten deutschen Unternehmen teilnahmen. Um eine Aussage über den Fortschritt der Newsroom-Integration in deutschen Kommunikationsabteilungen treffen zu können, wurde basierend auf den fünf obligatorischen Merkmalen eine Typologie der teilnehmenden Unternehmen erstellt (siehe Tabelle).

Die Onlinebefragung bestätigte die hohe Relevanz des Newsroom-Konzepts für die Praxis. So kennt die Mehrheit der Befragten (82 Prozent, n=61) diese Organisationsform. In mehr als der Hälfte der Kommunikationsabteilungen wurde bereits ein Newsroom eingeführt (25 Prozent, n=16) oder wird dieser Schritt derzeit in Erwägung gezogen (25 Prozent, n=16). Erstere 16 Abteilungen sind mehrheitlich sehr zufrieden oder zufrieden mit ihren (selbsternannten) Newsrooms, die zwischen 2011 und 2014 eingeführt wurden. In der Hälfte der Fälle wurde das Newsroom-Verständnis sowie die erhofften Vorteile mit den Expertenmeinungen grösstenteils überein. Der auf Grundlage der Experteninterviews entwickelte Idealtyp des Newsrooms ist jedoch in keiner Kommunikationsabteilung vorzufinden. Allerdings konnten in sieben Fällen wenigstens vier obligatorische Newsroom-Merkmale identifiziert werden.

* Christoph Moss (Hrsg.): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation – Wie sich Themen effizient steuern lassen, Springer VS, Wiesbaden, 2016

UNTERSUCHUNG SCHWEIZERISCHER UNTERNEHMEN

Die Typisierung der Untersuchung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz wurde von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) aufgegriffen und bei Schweizer Organisationen angewandt. Studiendesign und Ergebnisse im Überblick:

- Onlineumfrage, 77 befragte Schweizer Organisationen (Unternehmen und Verwaltungen)
- Newsroom gewinnt an Bedeutung: 25 Prozent der befragten Organisationen verfügen über einen Newsroom, 18 Prozent planen die Einführung bis Ende 2017; für 47 Prozent ist die Einführung allerdings zurzeit kein Thema.
- Unklare Definition: Newsroom-typische Strukturen und Abläufe nur im Ansatz vorhanden – auch bei Unternehmen, die angeben, einen Newsroom zu unterhalten
- Typisierung: Der Grossteil der Unternehmen verfügt über 1–2 Newsroom-typische Merkmale, insbesondere bei den Merkmalen räumliche Organisation und individuelle Zuständigkeit. Nachholbedarf gibt es vor allem in Hinblick auf Untereinheiten (Themen-Fokus), Besprechung der Nachrichtenlage und Wissensmanagement.

ZUORDNUNG KOMMUNIKATIONSABTEILUNG UND NEWSROOMTYP

Typ der Newsroom-Integration	Merkmal-Index	Kommunikationsabteilungen deutscher Grossunternehmen	Anzahl
Typ 1 – Fortgeschrittene Newsroom-Integration	4-5	10%	7
Typ 2 – Mässig fortgeschrittene Newsroom-Integration	3	24%	18
Typ 3 – Schwache Newsroom-Integration	1-2	60%	44
Typ 4 – Keine Newsroom-Integration	0	6%	5

ÜBER DIE STUDIE

Untersuchung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz zur Newsroom-Integration bei deutschen Unternehmen:

- Strukturierungstheorie von Anthony Giddens
- Experteninterviews mit Wissenschaftlern, Journalisten, Agenturberatern, Leitern Unternehmenskommunikation
- Typenbildung nach Collier und Levitsky
- Quantitative Online-Befragung deutscher Grossunternehmen (n=74)

Effectiveness Traps

The growing demand for forward-looking information – internally, but especially externally in corporate reporting – will put a sharper focus on integrated corporate planning. Experience shows that the introduction of effective planning processes is a big challenge in many organizations.

By *Andreas Krüger and André Müller*

From an investor’s point of view, the anticipation of the future development of a company is of great importance. Companies comply with this requirement by publishing planning data on KPIs that at the same time represent some of the key objectives in internal reporting. Thus corporate planning, previously a rather internal instrument, is also moving into the focus of corporate reporting.

In many companies, planning processes are far from being optimized. Gathering and consolidating accurate planning data consumes a lot of time and resources, whereas the accuracy of planning data quite often proves to be rather poor. The implementation of IT-based planning tools seems not to have brought the improvements that were hoped for. What makes planning processes so difficult to optimize? In our experience, one immanent problem of corporate planning is confusing efficiency with effectiveness.

Planning the right things

Planning is not a purpose in itself. The main purpose is to generate a projection of the future development of a company. It is the basis for management decisions, internal target-setting and controlling. It is also the basis to fulfill the growing demand for forward-looking information by external stakeholders.

Planning is only effective if it serves these purposes. Thus the identification of the specific purpose of planning has to be the first step in any process re-design. This is a challenging task, as information requirements by internal decision makers and external stakeholders are subjective and dynamic. Modern planning tools allow almost any requirement possible. This opens what we call “Effectiveness Traps” (see figure). They result from the intention to create a process that can fulfill as many potential future requirements as possible. Overlooking them will result in overly complex, inflexible processes:

1. The completeness trap

An underlying belief in many planning projects is that a company needs all functions to be included in planning, so that the resulting data is complete and consistent. As understandable as this aim is, it can be the initial cause for an ever growing complexity. For example one could think that planning revenues is not enough but needs to be validated by also planning prices and sales volumes. Not only assets might be planned, but also investments and originating depreciations, so that there are no inconsistencies in the derived data. If this complexity is

not yet a problem by itself, it can easily lead into follow-up issues.

2. The integration trap

Modern planning systems can enforce integration between planning topics. If investments are planned, depreciations can be calculated and directly synchronized with P&L planning. Planning of headcounts can be integrated with cost and cash flow planning etc. Achieving a high level of integration between a number of functional areas is fascinating but will leverage complexity, because it forces you into ever more detail. For example a direct integrating between balance sheet and cash flow planning might require to add the detail of movement types to balance sheet planning in order to correctly distinguish cash relevant from cash irrelevant balance developments. Integration therefore needs to be defined with care. Maximum direct integration is not necessarily what is required for effective corporate planning and reporting.

3. The detail trap

Planning by definition has uncertainty in it. It is a common misunderstanding that more detail automatically means less uncertainty and more accurate planning data. Detailed planning in fact only makes sense if it serves a purpose, e.g. if these detailed data are required for internal decision support or deviation analysis. Otherwise more detail does not add effectiveness, but will even reduce data accuracy.

Overcoming traps for better corporate planning – and reporting

A purely technical approach should be avoided when optimizing corporate planning, as this usually puts the focus on efficiency, not so much on the effectiveness of planning. A process is efficient if its output is achieved with the least possible effort. IT can bring fundamental benefits, but even though modern systems are used, the performance of corporate planning will remain poor, if ineffective processes are cemented inside them. As for-

ward-looking data becomes more important for capital market participants, external reporting requirements and the internal creation process has to be considered right from the beginning. Whereas planning was merely considered an internal topic within strategy, finance and business development, the corporate functions of accounting, investor relations communications and sustainability will be more involved in the future. This demands from companies to even more carefully look at their processes and the traps mentioned here to guarantee effectiveness.

EFFECTIVENESS TRAPS IN CORPORATE PLANNING



PROF. DR ANDREAS KRÜGER lectures business information systems at the University of Applied Sciences in Rosenheim, Germany. He has worked in BI-consulting for more than 15 years and has been lead architect in several international corporate planning projects.



ANDRÉ MÜLLER is Managing Partner and CEO of Stampa Group. He has more than 20 years of experience in senior finance positions and management consulting. He was a CFO in South Korea, controller in Japan, head of accounting of a subgroup and vice president finance supply chain EMEA among others.

Visuell berichten

Wie sich der Wert einer guten Gestaltung von Geschäftsberichten bemisst

Die Frage, ob ein gut gestalteter Geschäftsbericht tatsächlich zu einer besseren Bewertung des Geschäftsberichts und damit des Unternehmens führt, kann eindeutig mit ja beantwortet werden. Die Ergebnisse der Studie «Visuell berichten» belegen dies eindrücklich.

Von Gisela Grosse

Seit Jahren werde ich von Unternehmen gefragt, ob denn eine gute Gestaltung des Geschäftsberichtes tatsächlich zu einer besseren Bewertung des Berichts – und implizit auch des Unternehmens – führen kann. Diese Frage kann ich als Gestalterin nur bejahen, auch weil ich nicht zulassen möchte, dass Wirkung und Qualität von Gestaltung womöglich auf eine Geschmacksfrage reduziert werden. Allerdings muss ich auch zugeben, dass der Wert einer guten Gestaltung nicht einfach zu ermessen ist.

Studie zum Potenzial der Gestaltung

Das Corporate Communication Institute (CCI) der Hochschule Münster hat nach Methoden der sozial-empirischen Forschung in einem experimentellen Versuchsaufbau Finanzanalysten inhaltlich identische Geschäftsberichte vorgelegt, die unterschiedlich (gut und schlecht) gestaltet waren. Die Definition von «gut und schlecht» basiert auf über 80 Kriterien zur Beurteilung der gestalterischen Qualität von Geschäftsberichten. Diese verteilen sich auf neun Sujets: Angemessenheit, Gesamteindruck, Layout, Bildsprache, Informationsgrafiken, Farben, herausragende Ideen, Herstellung und Verarbeitung. Für die Studie wurde ein «schlecht» gestalteter «Original»-Geschäftsbericht nach den Kriterien gestalterisch überarbeitet. Was zeichnet nun einen gut gestalteten Geschäftsbericht aus?

Kriterien für einen guten Bericht

Ein guter Geschäftsbericht ist der Publikationsaufgabe angemessen: Er vermittelt die Facts and Figures des letzten Geschäftsjahrs ebenso wie das Selbstverständnis und die Werthaltung eines Unternehmens. Er ist übersichtlich gegliedert und über die typografische Ausrichtung angenehm in der Lese-führung und in der Erfassung von Tabellen. Die Bildsprache im Bericht ist unternehmensbezo-gen, eigenständig und von hoher narrativer Qualität. Das Layout unterstützt die Informationsvermittlung und das Auffinden aller relevanten Informationen ebenso, wie es über spannungsvolle Stilkontraste die Dramaturgie im Gesamtaufbau des Geschäftsberichtes unterstützt. Informationsgrafiken zeichnen sich durch eine wahrnehmungsfreundliche Gestaltung sowie durch eine konsequente Umsetzung von Funktion und Mengenverhältnissen aus. Last but not least ist die Herstellungsqualität des Berichts konzeptionell auf das Gesamtwerk abgestimmt.

Positiver Eindruck zahlt sich aus

Jeder Geschäftsbericht sollte Ausdruck der Unternehmenspersönlichkeit sein. Schwer genug, diese in glaubwürdige Worte zu fassen, denn Worte spiegeln immer auch die geistige Verfassung des Absenders; noch schwieriger scheint es allerdings diese im Erscheinungsbild darzustellen. In «schlecht» gestalteten Geschäftsberichten wirkt der Umgang mit Bildern, Grafiken, Diagrammen, mit Typografie und der Formfindung ungeübt und ungelent. Sie sind schlecht lesbar, die Bildsprache beliebig, die Werte in Tabellen und Informationsgrafiken schlecht lesbar. «Schlechte» Geschäftsberichte verzichten i. d. R. zudem auf jegliche Orientierungshilfen. Die Ergebnisse der Studie belegen: Eine gute Gestaltung verbessert die Beurteilung der Inhalte des Geschäftsberichts, vermittelt einen positiveren Eindruck des Unternehmens und trägt insgesamt zur Vertrauensbildung bei. Die Ergebnisse rechts verdeutlichen dies eindrücklich.

ERGEBNISSE AUS ANALYSTENBEFRAGUNG

Ist die Strategie zufriedenstellend dargestellt?

0% ORIGINALER GESCHÄFTSBERICHT
zufrieden
25% unentschieden, 75% nicht zufrieden

45% ÜBERARBEITETER GESCHÄFTSBERICHT
zufrieden
33% unentschieden, 22% nicht zufrieden

Die ausnahmslose Unzufriedenheit mit der Darstellung der Strategie im Original-Geschäftsbericht bezog sich auf die mangelnde Heraushebung der Strategie. Da in dem überarbeiteten Geschäftsbericht zusammengefasste Informationen zur Strategie prominent platziert waren und deshalb auch schneller und in weniger Suchschritten gefunden wurden, richtet sich das kritische Augenmerk der Analysten hier besonders auf die vermittelten Inhalte (Strategie zu allgemein formuliert, mit weiteren Informationen nicht verknüpft).

Wie sind Sie in dem Bericht zurechtgekommen?

17% ORIGINALER GESCHÄFTSBERICHT
gut
83% schlecht

73% ÜBERARBEITETER GESCHÄFTSBERICHT
gut
27% schlecht

Eine gute Navigationsstruktur beeinflusst die Suchgeschwindigkeit und damit auch die Zufriedenheit der Analysten positiv, da der Geschäftsbericht kein literarisches Werk – das von vorne bis hinten gelesen wird –, sondern vielmehr ein Arbeitsinstrument ist.



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

ANZEIGE

Yvonne Ritter, Chief Communication Officer

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

PI
PaperIdentity®

Eine Dienstleistung von
PAPYRUS



Reporting – overcoming the illusory world

Geschäftsberichte-Symposium 2016 – a review

How to avoid, prevent, disperse an illusory world – that was the mission of this year’s Geschäftsberichte-Symposium (GBS) hosted by the Center for Corporate Reporting (CCR). How can those responsible for reporting create an authentic, easy-to-understand and relevant stakeholder-oriented report?

Von Kristin Köhler und Rea Wagner

Reporting – an extract of corporate reality

Individuals responsible for reporting and communications are called upon more than ever to make senior management and operational units aware of the links between corporate culture, behavior and communication. An illusory world becomes evident when the annual report is viewed as a handsome image brochure that projects a corporate culture and management that has very little to do with the corporate realities of management, strategic direction and corporate governance in a company.

Reporting can only highlight an extract of corporate reality. So then the question arises: is the focus on pure financials and quarterly performance, or do investors get to see and understand the business model, long-term strategic direction, opportunities and risk management that includes input and output factors? Peter Bakker, Chairman and CEO WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), Dr Dominique Biedermann, Chairman Ethos Foundation, Dr Mirjam Staub-Bisang, CEO Independent Capital Group, and Dr Rudolf Wehrli, Chairman Clariant, made a strong case for the latter – in so far as this reflects the corporate reality. Prof. Dr Axel P. Lehmann, Group Chief Operating Officer, UBS, insists that “We need to report on a quarterly basis and still communicate our long-term strategy.”

66

We need to report on a quarterly basis and still communicate our long-term strategy.

99

Axel P. Lehmann



The role of communicators

One thing is certain: if reporting is not authentic you jeopardize the stakeholder trust that has been cemented over a long period of time: “Trust comes on foot, but leaves on Facebook” (Peter Bakker).

Those responsible for reporting can underscore the connection between authenticity and credibility – and lend support in its anchoring within the company. Naturally, reporting always reflects corporate management: Integrated Reporting as a holistic reporting approach means nothing without integrated thinking, according to Bakker. Nevertheless, annual reports doers are important catalysts. They convey the various stakeholder demands internally to management. In essence, in their role as communicators, they support internal transformation processes and interdisciplinary collaboration, and report in various media on the direction of the company.

66

Public value is what the public values.

99

Timo Meynhardt

Through active stakeholder management communication professionals are asked to integrate the relevant topics emanating from the perspective of the company and from diverse stakeholders into the company’s internal decision-making processes and reporting. Prof. Dr Timo Meynhardt, Chair at the Dr Arend Oetker Faculty for Business Psychology and Management, HHL Leipzig Graduate School of Management, and Managing Director of the Center for Leadership and Values in Society, University of St. Gallen, summarizes this as follows:

KEY LEARNINGS

- Companies cannot help but engage with relevant stakeholders if they want to be successful in the long term
- The annual report is only the start, the compendium of corporate history – that includes the past, but more importantly the future, too. However, this “story” must be consistently told over all channels and reflect business reality
- Communicators have an important coordinating role in fostering integrated thinking within the company
- Building trust through transparency and authenticity is not solely a communication task. The financials and non-financials must be better united – in accounting, corporate valuation and in reporting. An overhaul of the financial accounting standards to include non-financials in accounting rules and valuation approaches will come according to Bakker, and the existing view of a company will fundamentally change
- Companies need to realize that sustainable investments eventually lose the label of “eco” or “green” not least through their proven outperformance as they gain the attention of investors



Qualitätsprüfung fördert Vertrauen der Anleger

Bei den von der Österreichischen Prüfstelle für Rechnungslegung (OePR) durchgeführten Enforcementverfahren werden regelmäßig Fehler aufgedeckt – zum Nutzen von Unternehmen und Kapitalmarkt.

Von Rudolf Jettmar

Die OePR wurde mit der Inkraftsetzung des neuen Rechnungslegungs-Kontrollgesetzes errichtet (siehe Kasten). Sie hat seit 2014 57 Verfahren abgeschlossen. Dabei handelte es sich um 53 sogenannte Stichprobenverfahren, welche nach einem Zufallsprinzip durchgeführt werden und drei Anlassprüfungen, wenn Anhaltspunkte für einen Verstoß gegen die Rechnungslegungsvorschriften bestehen. Ein Verfahren wurde im Auftrag der Österreichischen Finanzmarktaufsicht (FMA) durchgeführt. Bei den durchgeführten Verfahren hat die OePR in 23 Fällen Fehler festgestellt. Die Quote macht deutlich, dass ein Enforcementverfahren angesichts der hohen Komplexität der zu prüfenden Sachverhalte Sinn macht.

Zwei Fehlerarten: Qualitäts- und Gestaltungsfehler

Grob gesprochen lassen sich zwei Fehlerarten erkennen. Die erste Gruppe kann mit dem Begriff «Qualitätsfehler» umschrieben werden. Vielfach wird zu wenig Augenmerk auf einzelne Themen (z. B. IAS 7) gelegt und es werden Detailregelungen eines Standards nicht immer vollständig beachtet. Des Weiteren sind dieser Gruppe Fehler zuzuordnen, wo die vom Gesetz geforderten Angaben nur teilweise und nicht im erforderlichen Ausmass offenlegt werden. Beim Aufdecken von «Qualitätsfehlern» geht es vielfach darum, dass dem Topmanagement die Bedeutung eines qualitativ hochwertigen Rechnungswesens bewusst wird. Qualitätsverbes-

serungen können einerseits durch qualitative und quantitative Veränderungen im eigenen Rechnungswesen erzielt werden, aber auch andererseits bei der Auswahl des aktienrechtlichen Abschlussprüfers. Die zweite Gruppe der Fehlerarten kann mit dem Begriff «Gestaltungsfehler» charakterisiert werden. Fehler passieren hier durch wesentliches Überschreiten von Gestaltungsspielräumen, unververtretbare Prognosen (z. B. IAS 36, IAS 39) oder eine Auslegung von Standardstellen, die sich in dieser Form weder aus der Fachliteratur noch aus allgemeinen gesetzlichen Interpretationsregeln ableiten lässt. Bei dieser Fehlerart spielen meist auch bilanzpolitische Überlegungen eine bedeutende Rolle. Solche Überlegungen wird es immer geben. Ein Enforcement kann jedoch dazu beitragen, dass die Begründungen für das Ausnutzen von Ermessensspielräumen sorgfältig entwickelt und dargelegt werden. Hier kommt dem Aufsichtsrat eines Unternehmens eine besondere Rolle zu, da er beispielsweise Fragen zur Vertretbarkeit und Zuverlässigkeit von Cashflow-Prognosen einer kritischen Würdigung unterziehen muss.

Hohe Akzeptanz in Unternehmen

Auch wenn einem klar sein muss, dass ein Enforcementverfahren nicht gerade das ist, was sich ein Unternehmen wünscht, so ist dennoch in Österreich ein hoher Grad von Akzeptanz dafür festzustellen. Da die OePR keine Behörde ist, ist sie auf die Mitwirkungszustimmung eines Unternehmens angewiesen. Bis jetzt haben alle Unternehmen ihre Zustimmung zum Prüfungsverfahren durch die OePR bekanntgegeben. Auch bei den von der OePR festgestellten Fehlern wurden bis auf einen Fall alle Fehlerfeststellungen von den Unternehmen akzeptiert. So kann man mit Recht sagen, dass bei den Unternehmen ein hohes Mass an Verständnis für ein Enforcementverfahren vorhanden ist. Äusserungen des obersten Managements gegenüber der Leitung der Prüfstelle nach zu schliessen, wird es



DR. RUDOLF JETTMAR

ist seit der Gründung 2013 Leiter der Prüfstelle bei der Österreichischen Prüfstelle für Rechnungslegung (OePR) in Wien. Darüber hinaus ist er Mitglied der Übernahmekommission. Zuvor war er langjährig als Vorstandsmitglied bei der Österreichische Post AG und der Österreichische Verkehrsbank AG tätig.

in den Unternehmen durchaus positiv gesehen, wenn rechtzeitig auf Mängel im Rechnungswesen eines Unternehmens hingewiesen wird. Diese Form einer guten Kooperation zwischen Prüfer und Geprüften ist auch darauf zurückzuführen, dass es bei den Prüfungen zu intensiven Dialogen kommt und dass die Prüfstelle nur dann Fehler feststellt, wenn diese auch den gesetzlichen Bestimmungen entsprechend als wesentlich anzusehen sind. Somit ist für die OePR eine Prüfung nicht Selbstzweck oder Besserwisserium, sondern sie ist als Beitrag zur Qualitätsverbesserung des Berichtswesens zu sehen. So wird bei jeder Fehlerfeststellung eine Beratung mitgeliefert, wie ein Fehler vermeidbar gewesen wäre. Das wirkt nicht nur im geprüften Unternehmen präventiv, sondern durch die Fehlerveröffentlichung bei allen Marktteilnehmern.

Es besteht weitgehend Konsens darüber, dass mit der Stärkung des Vertrauens der Kapitalanleger in die Richtigkeit der veröffentlichten Daten auch die Entwicklung des österreichischen Kapitalmarkts positiv beeinflusst wird.

Auf Basis des Rechnungslegungskontrollgesetzes (RL-KG) wurde im Jahr 2013 die Österreichische Prüfstelle für Rechnungslegung (OePR) errichtet. Der unabhängige privatrechtliche Verein wird von Interessen- und Fachverbänden, Wirtschafts- und Berufskammern getragen und ist vom Bundesministerium für Finanzen anerkannt. Die Prüftätigkeit wird von weisungsfreien Fachleuten durchgeführt. Die OePR hat ihre Tätigkeit im Frühjahr 2014, d. h. mit dem Erscheinen der ersten Abschlüsse für das Jahr 2013, begonnen. (oepr-afrep.at)

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

syntax
Übersetzungen

New reporting standard on leases

Significant impact for companies reporting under IFRS and US GAAP

The new accounting principles regarding leases will fundamentally change lease accounting. On the one hand, there will be a significant impact on key performance indicators, and on the other, the new standard may impact the way lease contracts are negotiated going forward.

By Roger Müller and Tobias Meyer

The International Accounting Standards Board (IASB) and the US Financial Accounting Standards Board (FASB) issued new accounting guidelines regarding leases in January and February 2016, respectively. Whereas, in the past, most leases (but also most rental obligations) were not accounted for (off-balance sheet financing), now all leases (e.g., property, machine and aircraft leases) must be recognized in the statement of financial position.

Fundamental change in lease accounting

While, in the past, the leased asset and future lease obligations under finance leases were recognized in the statement of financial position, only the annual lease payments were recorded in the income statement under operating leases and future lease payments (or rents) were only disclosed in the notes to the financial statements.

In accordance with the new guidelines, the lessee must recognize the right to the leased asset as a right of use. At the same time, the entire obligation from future lease payments is recognized as a liability. Upon initial recognition, the present value of the lease liability must be estimated on the basis of various assumptions (lease term, extension options, indexed rents, etc.). The right of use is amortized over the shorter of the lease term or the estimated useful life.

Material impact on key performance indicators

By recognizing all lease transactions in the statement of financial position, the debt-to-equity ratio will increase. The income statement is also affected by the change. Instead of lease and rental payments, recorded as operating expenses in the past, entities must now recognize depreciation and interest expenses. As a result, EBITDA and EBIT increase correspondingly. In practice, these changes are relevant in various ways, such as in connection with business combinations (e.g., measurement using EBITDA multiples, definition of “net debt” in securities purchase transactions) and in relation to loan agreements (compliance with covenants, e.g., net debt to EBITDA ratio).

CHANGES RESULTING FROM THE TRANSITION FROM IAS 17 TO IFRS 16

Statement of financial position	IAS 17		IFRS 16	Income statement	IAS 17		IFRS 16
	Finance leases	Operating lease	All leases		Finance leases	Operating lease	All leases
Assets		n/a		Revenue			
Liabilities		n/a		Operating costs (excl. depreciation)		Single expense	
Off-balance sheet rights / obligations		Single expense		EBITDA			↑ ↑
				Depreciation	Depreciation		Depreciation
				Operating profit			↑
				Finance costs	Interest		Interest
				Profit before tax			← →

The illustration above displays the changes in the statement of financial position as well as in the income statement following the transition from the old standard (IAS 17) to the new standard (IFRS 16).

In an analysis published in January 2016, the IASB concluded that both the debt-to-equity ratio and EBITDA will change significantly due to the new accounting guidelines for leases. However, the effect will vary depending on the sector.

We analyzed the impact on selected KPIs for companies in the Swiss Leader Index (SLI), ex finance, based on the figures published in 2015. It is estimated that the debt-to-equity ratio will increase by an average of 4%, but in certain cases may rise by more than 15%. It is also estimated that EBITDA will increase by an average of 8%, but in one case there had been a jump of more than 35%.

Impact still uncertain

To avoid an excessive increase in corporate indebtedness, the potential impact on the statement of financial position of concluding a new lease must be taken into account. In the future, lessees will therefore tend to prefer a shorter contractual term. It is also conceivable that, instead of leases, entities will conclude service contracts in the future under which they acquire a service rather than a right to use a leased asset.

Landlords and lessors will also have to address the new guidelines. On the one hand, the changed requirements will influence the behavior of the various parties in contract negotiations, and on the other, they may also impact the owner’s measurement of leased assets.

The new accounting guidelines for leases will come into effect from 2019. However, affected entities would be well-advised to address the impact promptly in light of the possible consequences.



ROGER MÜLLER
is Assurance Partner and Zurich office leader at EY. He leads the Financial Accounting Advisory Services as well as the Climate Change and Sustainability Services. He is an IFRS expert with broad experience in all the main topics on the CFO’s agenda. He leads complex engagements related to sustainability, audit and financial accounting advisory projects.



TOBIAS MEYER
is a Senior Manager in the Financial Accounting Advisory Services Practice in Zurich. He is an IFRS expert with broad experience in auditing and advising national and international corporations. He is responsible for advisory projects related to transactions as well as implementation of new accounting standards and GAAP conversions.

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, Timna Rother, Werner Rudolf,
Dr. Esther Thahabi, Rea Wagner

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

PRODUKTION
Neidhart + Schön AG
www.nsgroup.ch

PAPIER
RecyStar® Color, 65 g/m², 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

Das ist Ausstrahlung und
Explosivität. Schönheit
und Überraschungseffekt.
Verhaltenes Leuchten
und Durchsetzungskraft.

Eclat entwickelt Lösungen,
die nicht nur schön, sondern
auch klug sind. Die inhalt-
lich wie visuell überzeugen.
Die Anspruch haben.

www.eclat.ch

ECLAT