

Ein Blick in die ZUKUNFT

Autokönig Morten Hannesbo, CEO Amag, zur Zukunft des Automobils, seinen Bemühungen, durch Transparenz Vertrauen herzustellen, und der zunehmenden Bedeutung von ethischer Unternehmensführung – nicht nur, aber gerade in seiner Branche.

Von Martin Spieler

Die Digitalisierung verändert die Mobilität in rasanten Tempo. Sharing-Modelle, Elektrofahrzeuge und selbst fahrende Autos gewinnen an Bedeutung. Wie nehmen Sie als grösster Autohändler der Schweiz diese Zukunftstrends vorweg?

Für uns hat die Digitalisierung tief greifende Konsequenzen. Nicht nur bei den Autoverkäufen, auch beim Service und in den Prozessen. Wir haben unsere Unternehmensstrategie stark verändert. Alle Projekte, die nicht Bezug zur Digitalisierung herstellen, haben intern kaum grosse Überlebenschancen.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen keine Zukunftstrends verschläft?

Man muss gute Leute im Team haben, die Veränderungsbereitschaft zeigen. Es braucht als CEO und Verwaltungsrat Risikobereitschaft. Ich muss in Dinge investieren, die nicht gleich eine hohe Rendite abwerfen. Und man muss die Prozesse grundlegend erneuern. Bei der Serviceannahme etwa arbeiten wir fast nur noch mit iPads. Man kann mit den Kunden direkt am Auto die nötigen Arbeiten erfassen und hat gleich alle Daten. Das ersetzt mehrere Arbeitsprozesse.

Wie verändert sich die Mobilität in der Zukunft?

Wir werden uns nicht weniger, sondern noch viel mehr fortbewegen – allerdings in unterschiedlicher Weise. Mal in selbst fahrenden Autos in den Städten, dann mittels von einer App gesteuerten Sharing-Modellen, wenn wir kurzfristig Lust auf ein Cabrio haben oder ein Fahrzeug für in die Berge brauchen. Viele werden trotzdem ein Auto besitzen wollen. Der Anteil Elektro-

fahrzeuge wird stark steigen, sobald deren Batterien besser und günstiger werden. Es wird normal, eine Vielzahl von unterschiedlichen Mobilitätsmöglichkeiten zu nutzen und diese per Smartphone abzurufen.

Werden die Leute weniger Autos kaufen?

Es wird weniger Autoverkäufe geben als früher. Darum wird für uns das Servicegeschäft wichtiger. Auch geteilte und vermietete Fahrzeuge brauchen einen Service. Vertrauen, Qualität und eine gute Reputation gewinnen noch stärker an Bedeutung.

Ihre Reputation wurde durch den VW-Abgasskandal allerdings schwer auf die Probe gestellt. Wie gingen Sie mit der Affäre um?

Als Schweizer Privatunternehmen, das von VW unabhängig ist, haben wir mit dem Abgasskandal resp. der Ursache direkt nichts zu tun. Wir sind in diese Manipulationen bei VW nicht involviert. Trotzdem erhielten auch wir sehr viele negative Reaktionen und sind mit einem Verfahren der Bundesanwaltschaft konfrontiert.

Was hatten Sie unternommen, um den Reputationsschaden zu begrenzen?

Es war wie ein Tsunami, der auch über uns hereinbrach. Im Sinne der Selbstverteidigung mussten wir aktiv in die Medien gehen und der Öffentlichkeit zeigen, dass Amag von VW unabhängig ist, und uns als Vermittler zu den Kunden positionieren. Man muss harte Kritik akzeptieren und darf sie nie persönlich nehmen. Ich kann bis heute nicht nachvollziehen, warum VW solche Fehler gemacht hatte.

ZUR PERSON: MORTEN HANNESBO

Der 54-jährige, gebürtige Däne war nach Berufsstationen bei Toyota und Nissan in Dänemark von 2000 bis 2007 bei Ford Schweiz tätig, die er zuletzt als CEO leitete, und wechselte anschliessend zur Amag-Gruppe. Seit 2009 ist er CEO der von der Familie Haefner privat gehaltenen Amag. Als Generalimporteurin von Marken wie VW, Audi, Seat, Skoda und VW Nutzfahrzeuge ist die Amag die grösste Autohändlerin der Schweiz und erreicht einen Umsatz von 4,4 Milliarden Franken. Die «Automobil- und Motoren AG» wurde am 3.1.1945 von Walter Haefner gegründet. Bereits seit 1948 importiert die Amag Autos von VW und zählt heute 5400 Mitarbeitende in der Schweiz.



Sie selbst verstehen die Schummeleien nicht. Brauchen Unternehmen mehr ethische Regeln?

Ethikregeln gab und gibt es ja auch bei der Volkswagen AG – und die werden von einer Vielzahl der Mitarbeitenden sicher täglich gelebt. Aber ehrliche Werte kann man nicht per Gesetz vorschreiben. Werte kommen aus dem Inneren und können nicht einfach angenommen werden.

Dennoch werden vermehrt strengere Gesetze für die Unternehmensführung mit ethischen Standards wie die Konzernverantwortungsinitiative gefordert.

Gesetzlich vorgeschriebene ethische Standards verkommen zu bürokratischen Alibiübungen. Es braucht intern Leitfäden und eine Haltung, die vom Management gelebt werden. Gesetze und bürokratische Prozesse zur ethischen Unternehmensführung sind wirkungslos: Wer betrügen will, wird auch mit solchen Standards betrügen. Doch der Markt und die Kunden reagieren blitzschnell, wenn man nicht saubere Werte lebt. Und zwar hart und unbarmherzig.

Verkaufen Sie seit dem VW-Abgasskandal weniger Autos?

Nein. Unsere Kunden sind sehr treu. Da hilft unser Stakeholder-Management, das wir intensiv betreiben.

Inwiefern unterscheidet sich das Stakeholder-Management einer von einem grossen Familienaktionär dominierten Unternehmensgruppe wie Amag von Publikumsgesellschaften?

Wir haben zwar weniger Regulierung als börsenkotierte Gesellschaften. Gerade in der Unternehmensberichterstattung. Dies hat aber auch Vorteile: Bei börsenkotierten Unternehmen hätte ich die direkte Kommunikationsstrategie nach dem VW-Skandal via Social Media, wie ich sie betrieb, nie so umsetzen können. Da hätte ich mich als CEO zurückhalten müssen, weil man sonst zu viele rechtliche Risiken eingeht. Wir haben weniger Transparenzvorschriften, dennoch legen wir hohen Wert auf Transparenz.



Vertrauen, Qualität und eine gute Reputation gewinnen noch stärker an Bedeutung.



Was bedeutet dies für Ihr Reporting?

Wir sind auf freiwilliger Basis im Reporting professioneller und transparenter geworden. Wir sind zeitlich flexibler und können dann kommunizieren, wenn es passt. Unsere Rapportierung ist korrekt, aber nicht übertrieben. Im Vergleich zu einem börsenkotierten Unternehmen ist unser Reporting einfacher. Nach aussen müssen wir uns dennoch transparent verhalten, da wir stark im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit stehen.

Sind Sie deshalb persönlich sehr aktiv in den Social-Media-Kanälen?

Als Führungskraft muss man alle Kommunikationskanäle nutzen. Allerdings stelle ich fest, dass viele Leute in den Social Media enthemmter sind. Die Leute posten negative Kommentare auf Facebook, die sie nie im persönlichen Gespräch sagen würden. Barrieren sind abgebaut. Viele überlegen sich kaum, was sie eigentlich posten. Man kann verletzen und beleidigen, so viel man will.



Ehrliche Werte kann man nicht per Gesetz vorschreiben. Werte kommen aus dem Inneren und können nicht einfach angenommen werden.



Wird durch Social Media das Stakeholder-Management anspruchsvoller?

Früher genügte es, bei einem Problem den VR, die engsten Mitarbeiter und die Kunden zu informieren. Heute haben wir viele Anspruchsgruppen. Man muss mit allen kommunizieren. Wir haben eine Stakeholder-Analyse gemacht und kamen zum Schluss, dass wir mindestens zwanzig verschiedene Anspruchsgruppen aufweisen, die man unterschiedlich bedienen muss. Und man muss sich als CEO bewusst sein, dass man beruflich und privat stark beobachtet wird. Alles wird transparent.

Macht dies das Leben nicht anstrengend: Man muss in jeder Situation Muster-CEO sein?

Ich versuche nicht, Vorzeige-CEO zu sein, sondern mich zu sein. Weil alles transparent ist, muss man sich in jeder Lebenssituation anständig aufführen.

Doch auch CEOs sind keine Übermensch und machen Fehler.

Klar, aber man muss seine Emotionen im Griff haben. Wenn ich mich ärgere, gehe ich mit dem Hund laufen. Oder ich hole mir einen Espresso. Oder ich gehe Rennrad fahren. Dann komme ich auf neue Gedanken. Aber man muss sich immer persönlich der Kritik stellen. Darum kümmere ich mich selbst als CEO um die Kommunikation mit Stakeholdern. Man muss den Leuten persönlich antworten, egal ob ein Kunde, der VR-Präsident oder die Putzfrau eine Frage stellt. In Zukunft werden wir als CEO im Stakeholder-Management noch mehr gefordert.

Corporate Profile

Ein überzeugender, nachhaltiger Auftritt für Ihr Unternehmen und Ihre Value Proposition.

hilda
DESIGN MATTERS

hilda design matters gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications

BIG DATA

AND FINANCIAL REPORTING

By Alfred Wagenhofer

Big data permeates almost all areas of business. Financial reporting is no exception. I discuss selected academic research that makes use of novel technologies and data.

Being cognizant what users can do – and actually do – is useful when designing the contents of financial reporting. New information technologies facilitate generating and accessing a host of new data and provide sophisticated tools to analyze and combine such data to find new associations and patterns. For users of financial reporting opportunities abound: investors use big data to make superior investment decisions, analysts to improve forecasts, auditors to assess audit risk, enforcement agencies to identify red flags, and researchers to find novel results. Here are two areas that recent accounting research has addressed.

Company performance tends to affect readability

It seems intuitive that the readability of a financial report has to do with the content it purports. One might suspect that readability is lower if a company faces poor performance because it tries to obfuscate unfavorable financial information. Alternatively, companies that experience bad results may feel pressure to better explain that performance. Psychological factors, such as attribution – justifying low performance by events outside management's control –, can play a role. And impression management may be at work.

Simple measures of readability are the length of the report or the portion of boilerplate disclosures, which adds clutter, or asymmetric reporting about risks and chances. Linguistics has developed several measures of readability. A well-known measure is the fog index that counts words per sentence and

the percentage of complex words. More advanced tools measure causation, exclusiveness, tone, and emotion through defined dictionaries.

Among others, research finds the following associations:

- Financial reports of companies with low earnings are harder to read, and companies with easy-to-read reports have more persistent positive earnings (Li, 2008).
- Declining performance and non-verifiable information, such as forecasts, come with a more positive and optimistic tone. Better corporate governance reduces these associations (Melloni et al., 2016).
- Liquidity, institutional ownership, and analyst following are higher for companies with better readable financial reports (Lang and Stice-Lawrence, 2015).
- Companies with hard-to-read, complex financial reports provide more voluntary disclosures to “guide through the fog” (Guay et al., 2016).

Personal traits of executives influence reporting quality

Borrowing from psychology, one notion is that narcissistic executives are more willing to exploit their power and information asymmetry to engage in misreporting. Another one is that overconfident managers overestimate their abilities and skills and assign an inflated subjective probability to future outcomes. Studies find innovative ways to measure personal traits.

- A study uses the prominence of the photograph of the CEO and his or her cash pay relative to second-highest paid executive and finds more narcissistic CEOs tend to overstate reported EPS (Olsen et al., 2014).

- Using the size of the CFO's signature in the annual report, a study finds that more narcissistic CFOs are associated with more earnings management, less timely loss recognition, weaker internal controls, and a higher probability of restatements (Ham et al., 2015).

- Measuring CEO overconfidence by their willingness to hold deep-in-the-money options close to maturity, a study finds that overconfidence is positively related with earnings management and benchmark-beating (Hsieh et al., 2014).

- Not exactly a trait, but nevertheless exciting, a study uses CFOs' golfing records as proxy for leisure consumption and finds that financial reports of companies that have CFOs with higher golfing ranks are of lower quality (Biggerstaff et al., 2016).

Big data as the new normal

Not all studies make a lot of sense. Often do they lack theoretical backing, use questionable proxies, and fail to establish causality. They are typically large-sample studies with low explanatory power. Yet big data make it dramatically easier to explore novel associations. Preparers of financial reports should be sensitized of unconventional uses (and misuses) of corporate financial information.



PROF. DR. ALFRED WAGENHOFER is a full Professor of accounting and controlling and the director of the Center of Accounting Research at the University of Graz, Austria. He holds a doctorate from the University of Technology, Vienna, and an honorary doctorate from the University of Munich. His main research deals with financial reporting, management accounting, and corporate governance.

References: Biggerstaff, L., Cicero, D. C., Goldie, B. A., Reid, L. C. (2016): Chipping Away at Financial Reporting Quality. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2687313 | Guay, W., Samuels, D., Taylor, D. (2016): Guiding through the fog: Financial statement complexity and voluntary disclosure. *JAE* 62, 234–269. | Ham, C., Lang, M., Seybert, N., Wang, S. (2015): CFO narcissism and financial reporting quality. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2581157. | Hsieh, T.-S., Bedard, J. C., Johnstone, K. M. (2014): CEO overconfidence and earnings management during shifting regulatory regimes. *JBFA* 41, 1243–1268. | Lang, M., Stice-Lawrence, L. (2015): Textual analysis and international financial reporting: Large-sample evidence. *JAE* 60, 110–135. | Li, F. (2008): Annual report readability, current earnings, and earnings persistence. *JAE* 45, 221–247. Melloni, G., Stacchizzini, R., Lai, A. (2016): The tone of business model disclosure: an impression management analysis of the integrated reports. *JMG* 20, 295–320. | Olsen, K. J., Dworkis, K. K., Young, S. M. (2014): CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *JMAR* 26, 243–267.

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

› Texten › Übersetzen › Lektorat



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

SMALL DATA

WHAT MATTERS MOST IN FUTURE COMMUNICATIONS

By Christof E. Ehrhart

Without any doubt, big data is the heavyweight champion of hype in the last years. But it is more than that. In some arenas, it has become a true game changer. Big data conquered and changed the advertising world, for instance. The success of Google’s advertising business is based on targeted data mining through applied mathematics. Big data also enables retailers to make smart predictions about our future shopping behaviors by analyzing the quantities of data stored in their sales databases. These are just two examples that show that there can be no denying the power and potentials of big data.

Great potential, not yet utilized

Given its capability to generate new and powerful insights, it is very likely that big data has the potential to have major impact on the communications discipline, too. However, taking a look at the status quo in our communications profession, this transformation is not yet in full swing. The latest results of the European Communications Monitor (ECM) reveal an interesting contrast – while 72.3% of comms professionals believe that big data will change the PR profession in the future, only 21.2% of communications departments or agencies have already implemented big data activities (see figure). So, clearly, there is high awareness of big data’s relevance, but it’s real value add for PR and corporate communications has yet to be found. Big data has not fully entered the profession. Why is that? A fear of data and numbers is surely not the reason.

Big numbers instead of big data

While big data seems to remain uncharted territory for the majority of communications departments, our profession is well experienced in dealing with big numbers. In fact, we were and still are conducting huge public opinion surveys, brand awareness studies and employee feedback surveys based on large data sets. These not only enable communications professionals to gain insights on reputation or brand image but also help set the communications agenda. Big numbers also support us in proving our value add to the organizations we work for. Looking back, big numbers have played a major role in the professionalization of corporate communications. Big data, however, is not only slightly different, but still fairly new to our profession.

It’s not just size that matters

In contrast to big numbers, big data cannot be reduced to its size. Rather, big data refers to continuous, real-time data streams that are huge and complex – and often also volatile, diverse and unstructured in nature. Through its sheer volume, diversity, speed, and range, big data provides a great variety of opportunities for communicators. Big data in communications and reputation management helps professionals identify digital influencers and opinion leaders and lets them engage with online communities. Big data also offers useful information about the market, customer and media sentiments, competitors and more. Taking my own department as an example, we have established a real-time issues monitoring tool that provides analyses of international online media coverage on topics relevant to our company. This powerful monitoring tool enables us to create situational awareness.

Supplemented by big numbers, big data can help comms professionals fine-tune their PR tactics. The big data/big numbers combination is powerful, but is it sufficient to serve as the baseline for strategic communication? Let’s take a look at what I refer to as “small data” to help answer that question.

Quality, not quantity

Small data, in contrast to big data, is characterized by its rather limited volume, non-continuous collection, and narrow scope. It is gained through interviews and direct exchange with peers. Usually, it is generated to answer specific questions and create targeted insights – thus it is of high quality. At Deutsche Post DHL Group, for instance, we engage with our stakeholders in stakeholder dialogue formats. This enables us to receive their feedback on topics of relevance to them and to us as a company, e.g. on sustainability topics, and to incorporate their views into our actions. By doing so – and I refer to the scientist Rob Kitchin here – we seek to mine gold from working a narrow seam (small data). This stands in contrast to extracting gold nuggets through open-pit mining, scooping up and sieving huge tracts of land (big data). But, why do we need to mine gold from a narrow seam at all?

Small data to create corporate empathy

Driven by the evolution from one-directional communication channels to social media channels, today’s stakeholders are no longer passive target groups but active participants in the public discourse. Modern corporate communications, therefore, is about the relationship between a company and society. Companies must develop the ability to recognize and understand social issues, and integrate them into their positioning. Moreover, stakeholder expectations must be understood, acknowledged, and appropriately managed. This only happens when we – the comms function – stop talking and start listening. That’s the moment when corporate empathy becomes a key factor for success. The insights generated by small data must therefore inform the strategic agenda in the same way that big data and big numbers do – *we need both to craft an effective comms strategy.*

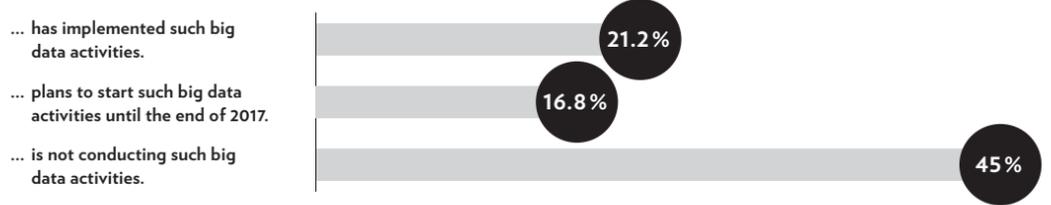
The article is also published on Prof. Dr. Christof E. Ehrhart’s blog “Future-Proofing PR – Trends in Corporate Communications & Sustainability Management” (<http://futureproofingpr.de>)



PROF. DR. CHRISTOF E. EHRHART is Group Executive Vice President at Deutsche Post DHL and head of corporate group communications and corporate responsibility for this global mail and logistics company. In 2013 he was appointed Honorary Professor of International Corporate Communications at the University of Leipzig.

Big data activities in European communication departments/agencies (Source: European Communication Monitor 2016)

MY COMMUNICATION DEPARTMENT / AGENCY...



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.

EIN REISEFÜHRER ERKLÄRT DIE WELT DER VERSICHERUNG

Corporate Reporting einmal anders

Beim Wort «Reiseführer» beginnen die Gedanken rund um Ferien und exotische Destinationen zu kreisen. Niemand denkt dabei als Erstes an Versicherungen, schon gar nicht im Zusammenhang mit der Geschäftsberichtserstattung. Die Baloise zeigt, wie sich ihr «Travel Guide» als Innovation für eine kanal- und Stakeholder-übergreifende Kommunikation etabliert.

Von Marc Kaiser

Versicherungen sind ja bekanntlich trocken, grau, langweilig. So zumindest die allgemeine Wahrnehmung. Was gibt es also Besseres, als mit einer branchenfremden, neuartigen Form die Leserschaft zu überraschen? Das dachte sich das Team Corporate Communications & Investor Relations der Baloise.

Eine neue Form, aber vor allem eine neue Art, Inhalte wiederzugeben

Mit der Strategie «Simply Safe» will die Baloise zur ersten Wahl werden für alle Menschen, die sich einfach sicher fühlen möchten. In einer Welt voller Komplexitäten schafft die Baloise die nötige Einfachheit. Komplexe Sachverhalte werden dementsprechend den verschiedenen Interessengruppen auf zugängliche und verständliche Art und Weise nähergebracht. Dadurch schafft die Baloise einen neuen Standard der Kommunikation und der Berichterstattung.

Einer für alle

Der Baloise Travel Guide verkörpert diese neue Philosophie der Einfachheit. Schon während der Entstehungsphase wurde rasch klar, dass die Publikation das Potenzial hatte, ein breites Zielpublikum anzusprechen: die Öffentlichkeit, potenzielle und bestehende Mitarbeitende sowie Investoren. Jede Zielgruppe mit unterschiedlich gewichteten Interessen, doch trotz der Heterogenität mit einer Gemeinsamkeit: dem Wunsch nach zugänglicher, einfacher Information. Das Format des Reiseführers eignete sich besonders gut, da dieses Medium keine lineare Leseweise vorschreibt. Der Leser kann schwerpunktmässig jene Inhalte auswählen, die für ihn interessant und relevant sind.

Eine besondere Publikation erfordert eine besondere Vorgehensweise

Um die Vielfalt der Versicherung aufzuzeigen, sollten die Menschen hinter der Versicherung im Vordergrund stehen. Die Baloise weist einen beeindruckenden Expertenpool auf. Diese Experten wurden entsprechend der Reiseführer-Logik als «Local Guides» eingesetzt, die ihr Themengebiet analog einer fernen Destination dem Leser näherbringen. Jede unkonventionelle Idee stösst anfangs auf eine gewisse Skepsis. Da diese Publikation keinem bisher bekannten Medium glich, waren eine gewisse Vorstellungs-

kraft und Abstraktionsfähigkeit entsprechend gefragt. Um die Idee nicht im Keim ersticken zu lassen, suchte man bereits in der Konzeptphase nach geeigneten «Local Guides». Diese wollte man erst vom Produkt überzeugen und dafür begeistern, um ein authentisches, überzeugendes und in sich stimmiges Produkt zu schaffen. Die Reaktionen und die Begeisterungsfähigkeit der einzelnen Guides waren beeindruckend, sodass die Publikation über Abteilungs-, Hierarchie- und Ländergrenzen zu wachsen begann und sich Kapitel um Kapitel weiterentwickelte.

Einfachheit und Zugänglichkeit auf spielerische Weise

Bei der Publikation des Travel Guides stiess die Broschüre bereits intern auf grosses Interesse. Sehr schnell kristallisierten sich zahlreiche Einsatzgebiete heraus, sodass es einen regelrechten Ansturm auf die Broschüre gab. Extern kam der Travel Guide ebenfalls sehr gut an: Journalisten, Investoren, Schulen und Hochschulen lobten die überraschende Frische und Unbeschwertheit aus der Ecke einer längst verstaubt geglaubten Branche. Entsprechend wurde der Travel Guide am «Best of Content Marketing Award 2016» in der Kategorie «Sonderpreis Internationale Kommunikation» ausgezeichnet. Auf diesem Erfolg aufbauend, wurde eine Online-Version des Travel Guides erstellt (travelguide.baloise.com). Diese unterteilt sich einerseits in einen relativ statischen Teil – den eigentlichen Travel Guide – und einen dynamischen Teil, den «Travel Log», einen Blog mit aktuellen Meldungen aus der Welt der Versicherung.

Mut zeigen und bestehende Komplexitäten über Bord werfen

PowerPoint-Schlacht und einnickende Analysten – branchenunabhängig ein gewohntes Bild an so manchen Investorentagen. Nach dem Erfolg des Travel Guides ein nicht zumutbarer Anblick. Kurzerhand entschied man sich dafür, die Strategie auf lediglich einem Blatt zu erklären. Die Reaktionen der Analysten und Investoren waren entsprechend positiv. Der nächste Schritt lautet nun «Baloise Figures», welche die konsequente Folge des auf den Kunden zugeschnittenen Reportings darstellt. Auf baloise.com/figures können sich Analysten die jeweils für sie relevanten Zahlen in einem neuen Dokument selber zusammenstellen. Ganz einfach und unkompliziert – Simply Safe eben.

Die zweite, überarbeitete Auflage des Baloise Travel Guides ist seit Ende April 2017 verfügbar. Exemplare können über travel.guide@baloise.com bestellt werden.



MARC KAISER
hat an den Fachhochschulen in Basel und Zürich Business Management und Corporate Finance studiert. 2006 ist er als Investor Relations Manager zur Baloise Group gestossen. Die Leitung der Abteilung Corporate Communications & Investor Relations hat er im April 2014 übernommen.

SCHREIBEN FÜRS WEB: WIE BRINGEN SIE IHRE REPORTING-TEXTE VON PRINT AUF S INTERNET?

Gute Texte fürs Web sollen Handlungen auslösen und Antworten liefern. Zudem ist das Leserverhalten anders als bei Printmedien. Wie wecken Sie das Interesse Ihrer Leser?

- 1 SCHREIBEN SIE FÜRS SCHNELLE ÜBERFLIEGEN, NICHT FÜRS LESEN**
Das Gros der Besucher Ihrer Website verweilt nur für wenige Sekunden auf dem Text. Nutzen Sie diese: Tischen Sie das Beste gleich zuerst auf und setzen Sie optische Signale.
- 2 DENKEN SIE IN FRAGEN UND ANTWORTEN**
Ihr Inhalt sollte die Fragen beantworten, die Anwender in Google eingeben. Sie können auch selbst die Fragen formulieren und Themen setzen; Neugier zu wecken, ist eine bewährte Methode, die Leser bei der Stange zu halten.
- 3 EINE EINLADUNG EINBAUEN**
Im Web vermittelt Schreiben nicht nur Informationen. Es ist ein Mittel zum Zweck. Mit einem sog. «call to action» am Ende des Texts soll eine Handlung ausgelöst werden: Download, Einschreiben auf einer Mailingliste, Mitglied werden in einer Community. Gute Webtexte sind das beste Mittel, um Relevanz und Reichweite Ihrer Webpräsenz zu verbessern.

Autoren: *Reto Schlegel, Head Copywriting, und Elke Faundez, Geschäftsleiterin CLS Communication AG, a Lionbridge Company*



APPS

IN DER FINANZKOMMUNIKATION

Das Smartphone ist für viele Menschen mittlerweile ständiger Begleiter und der allgegenwärtige Internetzugang eine Selbstverständlichkeit – auch in der Financial Community. Der Trend zu mobiler Kommunikation macht es daher auch für IR-Verantwortliche notwendig, sich mit dem Potenzial mobiler Anwendungen für die Finanzkommunikation auseinanderzusetzen.

Von Anika Müller & Cornelia Wolf

In der Tat bieten insbesondere mobile Apps auf Smartphones und Tablet-PCs grosses Potenzial, mit der Financial Community auf neue Weise in Kontakt zu treten. Eine aktuelle Studie der Universität Leipzig zeigt auf, welche Potenziale mobiler Kommunikation sich Unternehmen zunutze machen können, um Informationen im Kapitalmarkt zu vermitteln, und wie dies im internationalen Vergleich bereits genutzt wird.

Informationsfokus von IR-Apps

Apps bieten über die etablierten – teils verpflichtenden, teils freiwilligen – persönlichen und digitalen IR-Kommunikationsinstrumente hinaus die Möglichkeit, ein breites Spektrum finanz- und nichtfinanzbezogener Informationen gesammelt zur Verfügung zu stellen. Insbesondere Reports, Präsentationen und aktuelle Inhalte wie IR-News und -Veranstaltungen finden bis dato Eingang in die mobilen Angebote. Nichtfinanzbezogene Inhalte etwa zu strategischen Unternehmenszielen oder Nachhaltigkeitsinitiativen, die ebenfalls zur Unternehmensbewertung herangezogen werden können, werden in der Praxis selten integriert.

Technische Mehrwerte von IR-Apps

Der ubiquitäre Zugriff auf relevante Finanzinhalte und eine schnelle Aktualisierbarkeit werden von den IR-Verantwortlichen zweifelsohne als entscheidende Erfolgsfaktoren von IR-Apps eingeschätzt. Dennoch sind die meisten Informationen der untersuchten IR-Apps nicht offline verfügbar – ein universeller Zugang auf Reisen oder bei Netzschwankungen ist damit nicht gewährleistet. Eine zusätzliche Aufmerksamkeit bei den Stakeholdern erlauben Push-Meldungen. Dieses Feature gehört in zwei Dritteln der untersuchten Fälle zum Repertoire. Auch multimediale Inhalte wie Videos, Web- und Audiocasts, die zahlenlastige Finanzthemen anschaulich vermitteln, werden häufig eingesetzt.

Nur wenige Unternehmen setzen derzeit auf innovative App-Funktionalitäten: Dazu gehören zum einen interaktive Elemente wie Share-Möglichkeiten in sozialen Netzwerken, die den Austausch mit den IR-Managern und anderen IR-Professionals anregen. Hinsichtlich individueller Personalisierungsoptionen verbleiben die meisten IR-Apps auf einem Standardlevel, zu dem z.B. der persönliche Kalenderzugriff gehört. Zu den Vorreitern gehören hier französische Blue Chips, die individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und verschiedene Themenschwerpunkte anbieten.

Über die mobilspezifischen Features hinweg begreift die Mehrheit der internationalen IR-Manager Endgerätespezifika wie die leichte Handhabung und das übersichtliche Design als Mehrwert für die Finanzkommunikation. Hinsichtlich intuitiver Bedienelemente können alle untersuchten IR-Apps jedoch noch nachlegen.

Strategie vor Aktionismus

In engem Zusammenhang mit den Inhalten und technischen Features steht jedoch die Frage nach der Zielorientierung des Angebots – schliesslich ist die inhaltliche und technische Aufbereitung einer IR-App strategisch abzuwägen. Die Praxis mobiler IR, so legt die Studie offen, zeigt diesbezüglich international noch keine konkrete strategische Stossrichtung auf. Die adressierten Zielgruppen reichen vom internen Management über die Financial Community bis hin zu Analysten oder Investoren im Speziellen. Auch die anvisierten Zielrichtungen der mobilen Initiativen (z.B. Reichweitensteigerung, Imagepflege) sind vielfältig. Eine klare Zielgruppen- und Zielorientierung ist jedoch unabdingbar.

Handlungsalternativen

Vor dem Hintergrund der inhaltlichen und technischen Eigenschaften bieten sich Unternehmen zwei Optionen, um die IR-App als Instrument der Online-Finanzkommunikation zu etablieren.

- Eine IR-App kann zum einen als mobiles Informationscenter fungieren, in dem vielfältige aktuelle Inhalte bereitgestellt werden.
- Wenn insbesondere finanzbezogene Informationen im Vordergrund stehen, ist zweitens auch eine Positionierung der App als Reporting Center für Unternehmenspublikationen denkbar. Diese App kann auch als internes Arbeitstool dienlich sein.

Letztlich ist es für den Erfolg der IR-Apps jedoch essenziell, eine spezifische Kombination der hier abgesteckten technischen Potenziale und inhaltlichen Qualitätsmerkmale auszubilden, die Mehrwerte für den Nutzer generieren. Denn lediglich eine positive Nutzererfahrung verspricht die Möglichkeit, mit der IR-App auf die verfolgten Kommunikationsziele einzuzahlen.

Unternehmenseigenschaften als Treiber mobiler IR-Kommunikation

Bestimmt wird die Stossrichtung von Apps auch durch Unternehmensherkunft und Aktionärsstruktur. So bestehen im internationalen Vergleich signifikante Unterschiede im Einsatz von IR-Apps – insbesondere französische und US-amerikanische Unternehmen räumen Informationen für Privataktionäre Platz ein. Die Ergebnisse deuten zudem an, dass Unternehmen mit einem hohen Aktienanteil im Streubesitz und einer höheren ausländischen Investorenbasis eine signifikant höhere Themenvielfalt bieten. Aber auch unternehmensinterne Ressourcen und die Kooperation mit anderen Abteilungen haben entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der Apps.



ANIKA MÜLLER ist für die Finanzsparte von Siemens, Siemens Financial Services, im Bereich Corporate Communications tätig. Sie absolvierte den Masterstudiengang Communication Management an der Universität Leipzig und der Ohio University.



JUN.-PROF. DR. CORNELIA WOLF ist Juniorprofessorin für Online-Kommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen im Bereich crossmedialer Strategien und neuer Medienformate in Journalismus und strategischer Kommunikation sowie in der Aneignung und Rezeption neuer Medien.

ÜBER DIE STUDIE

QUANTITATIV: ONLINE-INHALTSANALYSE

- App-Sample: n=86 Unternehmen (Small-, Mid- und Large-Caps aus Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und den USA)
- Deskriptive und inferenzstatistische Auswertung der Daten

QUALITATIV: EXPERTENBEFRAGUNG

Experteninterviews mit 15 Unternehmen aus Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und den USA (Aberdeen Asset Management, Allianz, ArcelorMittal, Continental, Deutsche Post DHL, Experian, GfK, Henkel, INDUS, Linde, Philip Morris International, Royal Bank of Scotland, Royal Dutch Shell, Société Générale, Walmart)

Der Reportingprozess im Zeitalter der Digitalisierung

EINBLICKE VON SWISSCOM

Von Kristin Köhler

Digitalisierung ist Teil der Unternehmens-DNA des führenden Schweizer Telekommunikationsanbieters Swisscom – auch im Reporting. Swisscom optimiert mittels digitaler Innovationen nicht nur Kundenerlebnisse, sondern will auch im Reporting intern Prozesse effizienter und sicherer gestalten, extern die Berichterstattung noch stärker auf die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder anpassen. Kristin Köhler im Interview mit Stefan Nünlist.

Sie publizieren heute den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht gleichzeitig. Würden Sie von einem Integrated-Reporting-Prozess by Swisscom sprechen?

Sagen wir es so: Der Prozess für die Erstellung der verschiedenen Elemente der Unternehmensberichterstattung ist integriert. Das heisst, wir haben dieselben Zeitpläne, Erstellungs-, Clearing- und Freigabeprozesse, ein gemeinsames Projektteam und arbeiten eng abgestimmt mit denselben Botschaften, Grundlagendokumenten, Wordings usw. Eine zeitgleiche Publikation des Geschäftsberichts und des Nachhaltigkeitsberichts im Rahmen der Jahresabschlusskommunikation scheint uns denn auch wichtig – ganz im Sinne einer integrierten, auf die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichteten Berichterstattung. Wir werden aber auch in Zukunft einen separaten Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Denn der Geschäftsbericht ist primär auf Investoren ausgerichtet, während sich der Nachhaltigkeitsbericht an verschiedene Stakeholder-Gruppen richtet. Bei der Ausgestaltung des Lageberichts wiederum haben wir uns an verschiedene Prinzipien und Inhaltselemente des International Integrated Reporting Framework angelehnt. Wir werden diesen und andere Teile des Geschäftsberichts im laufenden Jahr überarbeiten. Dies mit dem Ziel, den Bericht zu kürzen und die Relevanz für die Leser weiter zu steigern. Dabei werden wir wo sinnvoll auch die Grundsätze des Integrated Reporting Framework beachten.

Inwiefern hat sich der Reporting-Prozess in den letzten Jahren bei Swisscom verändert? Welche Rolle spielt dabei Digitalisierung?

Wir haben den Prozess für den Onlinebericht sukzessive vereinfacht und wo immer möglich automatisiert. Der Prozess läuft nun seit drei Jahren relativ stabil. Vorher waren die einheitliche Taktgebung und Harmonisierung nicht gegeben. In der aktuellen Berichterstattung hatten wir nun erstmals eine vereinheitlichte Taxonomie und eine zentrale Datenbank der wichtigsten KPIs

und Zahlen. Damit können wir sicherstellen, dass sämtliche Anpassungen in allen verlinkten Dokumenten automatisch übernommen werden und keiner mühsamen manuellen Anpassung mehr bedürfen.

Was ist der Vorteil einer Digitalisierung des Reporting-Prozesses?

Die Digitalisierung bringt im Wesentlichen drei Vorteile: Vereinfachung, Geschwindigkeit, weniger Fehler. Und sie erlaubt es uns, genauer zu analysieren, welche Online-Inhalte beispielsweise interessieren, und daraus Rückschlüsse für die nächste Berichterstattung zu ziehen.

Welche neuen Herausforderungen gehen jedoch auch von einer stärkeren Digitalisierung aus, Stichworte big data und Cyber-Kriminalität?

Die Digitalisierung schafft neue Angriffsvektoren, indem immer mehr Prozesse im Internet stattfinden und immer mehr Dinge in das World Wide Web eingebunden werden. Die IT-Security ist hier gefordert, einen möglichst effizienten Schutz gegen alltägliche Bedrohungen sicherstellen zu können und mit innovativen Verteidigungskonzepten den gefährlichsten Angreifern einen Schritt voraus zu sein. Bei big data ist die Herausforderung, das Sekundärprodukt der Digitalisierung – nämlich die bei den Transaktionen anfallenden Daten – einer sinnvollen Nutzung zuzuführen. Swisscom tut dies mit den entsprechenden Skills und in Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zur Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse, zur verbesserten Kundenansprache und bei Lösungen für Dritte.

Sind Sie mit dem heutigen Prozess am Ziel? Welche Optimierungen streben Sie an, um die Prozesseffizienz und -sicherheit sowie die Qualität sämtlicher Swisscom-Publikationen auch 2025 zu gewährleisten?

Konstante Verbesserung, man ist nie am Ziel. Der nächste Schritt wird es sein, die Automatisierung weiter voranzutreiben: Vor allem im Internetbereich wollen wir die Synergien zwischen Online-Geschäftsbericht und Corporate Website noch besser nutzen. Gleichzeitig gehen wir davon aus, dass es zu einer Verschiebung der Inhalte zugunsten von Online kommen wird und wir nicht mehr alles redundant darstellen, sondern die Vorteile, die sich dank CrossMedia bieten, noch besser nutzen werden. Zum Beispiel, indem wir bei «Swisscom in Kürze» online ausgewählte Themen aus dem Printprodukt vertiefen. Natürlich wird sich bis 2025 auch die Technologie weiterentwickeln und wir werden uns mit dem damit verbundenen Optimierungspotenzial laufend auseinandersetzen.



STEFAN NÜNLIST
Seit Herbst 2013 ist Stefan Nünlist Chief Communications Officer der Swisscom AG und verantwortet in dieser Funktion die Öffentlichkeitsarbeit, die interne Kommunikation, Markenführung, Public Affairs und Corporate Responsibility.



DER REPORTING-PROZESS IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG
Welche Optimierungen sind nötig, um die Qualität sämtlicher Publikationen auch 2025 zu gewährleisten? Welche Strukturen und Prozesse ermöglichen den erfolgreichen Umgang mit big data und Cyber-Kriminalität? Stefan Nünlist gibt in der Best Practice Session «Der Reporting-Prozess im Zeitalter der Digitalisierung» am GB-Symposium 2017 Einblicke in den heutigen und künftigen digitalen Swisscom-Reporting-Prozess und dessen Innovationen.



be.yond Reporting



Daniel Zehntner Managing Partner, hat das Geschäftsberichte Symposium mitbegründet und die Fachzeitschrift «The Reporting Times» mitinitiiert. Er bringt rund 30 Jahre internationale Erfahrung im Reporting ein.

Thomas Wolfram Creative Director, langjähriges Jurymitglied des Schweizer Geschäftsberichte-Ratings und Hochschuldozent. Thomas Wolfram bringt rund 20 Jahre Erfahrung in leitenden Funktionen bekannter Agenturen mit.

Innovation für Ihr Reporting in Strategie, Story + Design

Reporting wird immer anspruchsvoller. Informationen verbreiten sich in Echtzeit. Stakeholder erwarten volle Transparenz und fordern umfassende Verantwortung ein. Soziale Medien und Meinungsmacher bestimmen in relevanten Themenfeldern die Agenda. Die Lösung: Innovatives Reporting, das Mehrwert für Ihre Unternehmensmarke schafft.

Ist Ihr Reporting fit für die Zukunft? Testen Sie unser Quick-Check Angebot oder reden Sie mit uns über unseren Rapid Prototyping Ansatz: Er bietet eine komplette Reporting-Konzeption innerhalb eines Workshop-Tages.

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen:
reporting@metk.ch oder direkt Daniel Zehntner
+41 (0)44 533 26 01.

www.martinetkarczinski.ch
www.martinetkarczinski.de



Martin et Karczinski ist Mitinitiant des GB-Symposiums und Platinpartner des Center for Corporate Reporting CCR.

MARTIN ET KARZINSKI

DESIGN MATTERS!

Design has always been a crucial part of Nestlé's Creating Shared Value reporting – and will continue to play an essential role in the future.

By Harmen Hoogland

The concept of Creating Shared Value (CSV) was introduced for the first time by Nestlé in its reporting over ten years ago. Developed with Harvard Business School's Michael Porter and Mark Kramer, CSV is based on the belief that for a company to be successful over the long term and create value for shareholders, it must create value for society – a principle that has been with Nestlé throughout the 150 years of its existence.

From the outset it was clear that design would be an important instrument to help demonstrate the newly developed concept. Working closely with the Public Affairs department, in charge of content, Nestlé's Corporate Identity & Design team has been responsible for the design and production of all of the company's CSV reports.

Over the years we have used many of the design tools at our disposal to support the report's content and to guide its readers. Next to infographics, to help our audiences visualise the concept, photography has always been an important tool to demonstrate the enormous impact of CSV. To cover the company's wide-ranging activities – from micro-nutrient fortification to farmer assistance programmes, from reducing the use of water in our factories to helping to address the double burden of malnutrition – we built up a network of talented local photographers. Their photo case studies, taken from their view of the world and coloured by their local insights have helped us to amass a rich portfolio of authentic and memorable documentary photography of Nestlé's CSV activities around the world.

This essential first step of *showing the doing* was then complemented by verified and rigorous reporting on Nestlé's Creating Shared Value activities published as summary and full reports for our readership, which includes shareholders, employees and external stakeholders, ranging from academics to international organisations to general consumers.

The four most recent reports have been based on a framework of forward-looking commitments, depending less on photography but instead requiring a more systematic yet flexible typographic solution.

Going forward, design will continue to play an integral role – with stakeholders asking for more concise, shorter reports and access to information online and on social media channels, requiring again new communication concepts and formats.

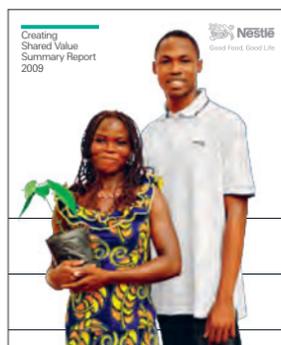


HARMEN HOOGLAND is Design Manager in Nestlé's Corporate Identity & Design team. He has been responsible for the design of Nestlé's CSV reports since 2006. Prior to Nestlé, he worked in various design studios in the Netherlands, Germany and the UK. Harmen holds a MA from the Royal College of Art in London.



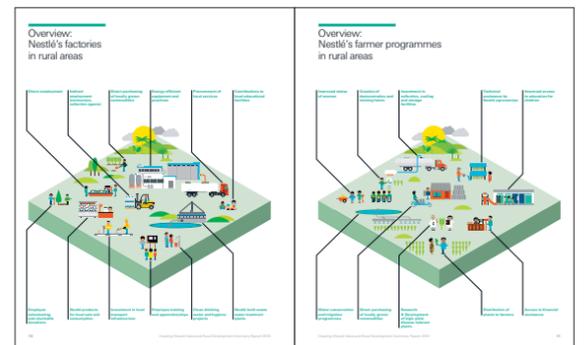
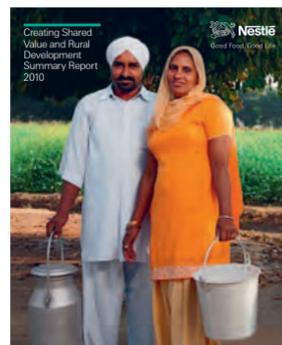
2006

The 2006 report followed a three-part value chain framework of agricultural raw materials, manufacturing and management, products and consumers. To introduce the recently developed CSV concept we chose the editorial format of an interview between Harvard Business School's Mark Kramer and Peter Brabeck-Letmathe, Nestlé's Chairman and CEO. Further, the report was illustrated with a large number of photographic case studies, giving plenty of concrete examples of Nestlé's way of doing business.



2009

The 2009 report used for the first time the three CSV focus areas of Nutrition, Water and Rural Development as the framework. We developed a photographic concept showing double portraits of members from society and employees from Nestlé, demonstrating "value for society" and "value for Nestlé", i.e. "shared value". In that same year, Nestlé publicly launched the Creating Shared Value concept and framework at the first Creating Shared Value Forum, held at the United Nations in New York.



2010

The 2010 report focused on Rural Development, one of the three CSV focus areas. To explain the full breadth of the impact of Nestlé's factories and farmer programmes on rural development, we commissioned a series of simple yet clever editorial illustrations showing the various steps during which Nestlé's activities add value to local economies. Also, the Global Reporting Initiative (GRI) reporting framework was adopted in the full online report.



2015

The 2015 report was the third to be centered around a set of public commitments, all related directly to Nestlé's material issues and the CSV focus areas. We designed a transparent, systematic yet flexible layout to present the commitments, objectives and progress. At the same time the layout had to be adaptable enough to incorporate three other language versions (next to the original English version the CSV report is also published in French, German and Spanish).

CORPORATE REPORTING AND BUSINESS PURPOSE

Sustaining the
performance potential

The efforts currently being made around the world to make corporate reporting more comprehensive and understandable are to be applauded, even if comprehensive and understandable could be seen as competing objectives. My objective is not to critique these efforts but to suggest that their effectiveness and impact might be judged against a different way of thinking. I suggest that reporting is about how an organisation is performing against its promises. The central promise of an organisation is its purpose – the why of its existence – and an accompanying promise is around how people are both impacted by, and invited to contribute to, fulfilment of that promise.

By Loughlin Hickey

Living up to promises around purpose and people enhance performance. There are many studies now available to show that a purposeful company drives superior operational performance and this evidence base is growing. What I would like to explore is what might enable reporting to be an active part of sustaining this performance potential.

The purpose of business is ... business?

A traditional mindset about business views the purpose of a "for profit" venture as being in service of maximising value for those that have put financial capital at risk. Imagine for a minute if the traditional view about business and people was not as correct as it is assumed to be? If there was an alternative view about the purpose of business and how people are motivated could we re-look at the type of promises that a business was making and from that re-think the role of reporting? This alternative model is where purpose and people prevail. Of course that alternative model should not be seen to be an inferior way to generate value.

Society taken as a whole has chosen to regulate business behaviour in relation to all stakeholders and not just shareholders. Some refer to these constraints on business behaviour as being their

"licence to operate" and so it is clear that society has the right to regulate the behaviour of business. The risk with this licence to operate approach alone is that it can reinforce the notion of business as a nexus of contracts and the licence to operate is merely a financial transaction to be negotiated and costed into the business model. If we are to move away from this "financialisation" of business responsibilities we need to look at the relationship between business and society in a different way.

Business in society

Surely business is part of society and not apart from society and joined by contract. Its special status has been granted by society and it is a reasonable position to take that that status has been granted on the premise that business was meant to be a means to benefit society as a whole.

Evidence of a live debate about the role and expectations of business is in the emergence of discussion of alternatives, such as The B Corporation in a number of countries, and in the UK the public debate on the purpose of the corporation, backed by powerful analysis. At the same time, a re-examination of the human person based on the wisdom traditions including philosophy and faith and studies of human behaviour in fields as diverse as neuroscience, positive psychology and behavioural economics have been turned into reflective but practical and actionable tools by independent actors such as Blueprint for Better Business (see infobox). So it is timely to explore an alternative that could re-shape our thinking about what promises a company should be making about purpose and people and what to look for in associated reporting.

An operating model guided by purpose

The operating model is a map that starts with the purpose and the needs of society that the organisation will help to address and the outcomes it seeks to produce (both social and financial). It then identifies the major resources that it requires and how they are sourced, the key relationships needed to collaborate to transform those resources into valuable goods and services, and the transformation activities that produce the value. Importantly the transformation activities include the building and sustaining of the key relationships that are at the heart of the operating model. Reporting on purpose, operating model and strength of relationships is transparency by design rather than by disclosure. Is this too fanciful? I would suggest that Unilever's Sustainable Living Plan and Syngenta's Good Growth Plan could be looked at with this lens and mindset.

An alternative view of the human person

Reporting can play an active rather than a passive role in sustaining performance if it becomes part of a dialogue with the key relationships identified in the operating model. This brings us from a mindset shift around an alternative view of the role and nature of business into the second part of the mindset shift, namely the view of the human person.

The shareholder value maximisation model of the world has an assumption about the human person being in pursuit of maximum personal utility. And that assumption permeates a lot of the thinking about business and management. But what is even more alarming is that this thinking within business alters and normalises certain types of behaviour.

A more realistic view of the human person is that yes we are self-interested, not least as a defence mechanism, and that state is nurtured when we feel in fear or disrespected, but self-interest is an incomplete view. At the same time, as humans, we are seeking meaning in what we do, we want to be in relationships and to help co-create something beyond ourselves. In a business context it is possible to think of society as the entity beyond ourselves and beyond the business. Purpose enables each person to align themselves to that business venture and help it to prosper by being a customer, a supplier, an employee, a member of a local community, a member of society or an investor. Imagine the impact on a business if all of the key relationships were motivated towards the success of the enterprise. The innovation potential of committed suppliers, loyal customers and motivated employees. The enhanced relationships with customers when you recruit, develop and enthuse committed employees. The ability to grow when communities welcome your business and accept disruption for a long-term benefit and seek the skills to create a stable local workforce. The management of risks when employees call out behaviour inconsistent with the purpose and character of the organisation they care about. The view of regulators and governments when they see leadership and the workforce united in a purpose to serve society and building people of character and responsible decision making. The view of investors who see a commitment to the long-term, the management of risks, the excitement of innovation, responsible growth and fair allocations of profit.

Promises around purpose and people drive performance. Insightful reporting as part of a dialogue with people to describe how an operating model driven by relationships is performing contributes to sustaining that performance.

The article published here is written in Loughlin Hickey's personal capacity and not in his official position.



LOUGHLIN HICKEY is one of the founding Trustees of Blueprint for Better Business and is also a Senior Adviser. Loughlin was formerly Global Head of Tax and member of the Global Executive Team at KPMG.

ABOUT BLUEPRINT FOR BETTER BUSINESS

Blueprint is a catalyst for change in business. It helps businesses realise their true long-term potential: to serve society, respect people, rediscover their purpose, and thereby earn a fair and sustainable return for investors. The Blueprint movement is a rich network of people and organisations that learn from each other, and includes NGOs, investors, consultants, coaches, think tanks and academics as well as business. Blueprint has developed a number of tools that act as a practical guide to making this a reality.

Blueprint Trust is an independent UK charity. It is not funded by business but by charitable foundations and individuals. Its work is not about compliance or regulation but about stimulating and energising a different way of thinking and behaving in business. www.blueprintforbusiness.org

Die Zukunft des Reporting

DIE STEIGENDE BEDEUTUNG DES PRÄFAKTISCHEN

Im Weissen Haus arbeitet man intensiv am Konzept «alternativer Fakten», und die Gesellschaft für deutsche Sprache hat «postfaktisch» zum Wort des Jahres 2016 gewählt. Auch am anderen Ende der Wahrheitskala geschieht etwas Eigentümliches: Unternehmen werden zu immer höherer Transparenz gezwungen, die – präfaktisch – Aussagen über die Zukunft ermöglichen soll. Wie kommt es zur Koinzidenz des Postfaktischen mit dem Präfaktischen und was bedeuten beide Trends für die Zukunft der Unternehmensberichterstattung?

Von Kai Rolker



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



Session powered by
Neidhardt + Schön

REBOOTING CORPORATE COMMUNICATIONS – THESEN ZUM DIALOG IM DIGITALEN ZEITALTER präsentieren Dr. Kai Rolker und Dr. Stephan Sigrist (W.I.R.E.) in der Best Practice Session am GB-Symposium 2017 Trends, die das Reporting der Zukunft prägen.

Das Konzept «alternativer Fakten» ist ein Desaster für Satiriker. Seine Lächerlichkeit ist so offensichtlich, dass es keiner professionellen Humoristen mehr bedarf, um diese zu entlarven. Der Plan zum Bau einer Mauer zwischen den USA und Mexiko mag auf alternativen Fakten beruhen, er hat aber faktische Folgen. So wird er echte Arbeitsplätze schaffen – in der US-amerikanischen Hochbau- wie in der mexikanischen Tunnelbauindustrie. Es ist die Begründung der Entscheidung, die sich von den Fakten frei gemacht hat, nicht die Entscheidung selbst.

Der Erfolg des Postfaktischen ...

Die Gesellschaft für deutsche Sprache hat aus Anlass der Wahl zum Wort des Jahres erläutert, dass «immer grössere Bevölkerungsschichten» in «ihrem Widerwillen gegen «die da oben» bereit seien, «offensichtliche Lügen bereitwillig zu akzeptieren».

Dies ist unter anderem eine Reaktion auf die Globalisierung, die besonders seit dem Ende des kalten Krieges die Welt verändert hat. Der Handel hat sich entwickelt und mit den Waren auch Menschen und Informationen um die Welt bewegt. Letztere wurden immer vielfältiger und ihrerseits global – «CNN covers the world», so beschrieb ein Werbeslogan aus den 90er Jahren diesen Zustand. Nicht vorhersehbar war damals, mit welcher Wucht in den sozialen Medien die bisherigen Empfänger selbst zu Sendern mutierten. Erst das hat faktisch zum Erfolg des Postfaktischen geführt. Jeder kann alles behaupten, und wer das geschickt tut, erzielt mit Werbebannern höhere Einkünfte als jede Zeitung mit Qualitätsjournalismus.

... und die Nachfrage des Präfaktischen

Für die Wirtschaft ist die Situation weniger eindeutig. Im Gegensatz zur Politik kann es sich kein Unternehmen leisten, mit «alternativen Fakten» zu argumentieren. Stürzt eine Textilfabrik in Bangladesh ein, weiss die Welt in Sekunden, welche Marke hier ihre Kleider hat fertigen lassen. Aufgrund der komplizierten Lieferketten ist nicht einmal auszuschliessen, dass die Welt es schneller erfährt als das Management des betroffenen Unternehmens. Politik und Zivilgesellschaft erhöhen so den Druck auf die Unternehmen, ihre Wertschöpfung möglichst detailliert offenzulegen.

Aktionärsvertreter und Umweltaktivisten wirken ebenso auf Unternehmen ein wie Kommunikationsberater, die ihre Dienstleistungen dem Bedarf anpassen. Das IFRS und die EU führen neue Regeln zur Publikation von Daten ein, das Schweizer Stimmvolk soll sich zur «Konzernverantwortungsinitiative» äussern und der Kunde verlangt danach, die gesamte Lieferkette eines Produzenten bis zum Rohstoff hin verfolgen zu können. Dies sind alles Spielarten des Trends zur Offenlegung von immer mehr Fakten aus den Unternehmen.

Zudem hat sich die Berichterstattung eines Unternehmens in ihrer zeitlichen Dimension grundlegend gewandelt. Schon der Begriff meint nicht mehr das Gleiche. Früher stand die Vergangenheit im Fokus, die Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahres bildeten den Inhalt des Geschäftsberichts. Dieser wurde dann erweitert um nichtfinanzielle Aspekte wie Governance oder Kennzahlen zur Nachhaltigkeit. Doch auch eine noch so breite Berichterstattung über die Fakten des Vorjahrs erlaubt es dem interessierten Leser nicht, eine genaue Vorhersage über die Zukunft zu treffen. Genau das ist aber im grössten Interesse des Investors, denn an der Börse wird bekanntlich die Zukunft gehandelt.

Die faktische Zukunft zählt

Und so wetteifern heute die Unternehmen darin, die mittel- bis langfristige Zukunft als gesichert und aussichtsreich dazustellen. Der Ausweis der finanziellen Leistungsfähigkeit ist eine Pflichtübung. Aber wie steht es mit der Kultur im Unternehmen? Welche Vision verfolgt es, mit welcher Mission will es dieser näherkommen? Ist das in der Positionierung berücksichtigt und sind darin auch die Interessen aller Stakeholder abgebildet? Sind in der Strategie all diese Faktoren ebenso dargestellt wie die Unsicherheiten in der Politik und an den Rohstoff- und Finanzmärkten?

Auf alle diese Fragen muss ein Unternehmen heute eine möglichst «nachhaltige» Antwort geben. Wird diese Konjunktur des Präfaktischen vielleicht sogar genährt von der Blüte des Postfaktischen? Denn die Bereitwilligkeit einiger Bürger, Lügen als Wahrheit zu akzeptieren, um «denen da oben» eine Lektion zu erteilen, führt am anderen Ende des Spektrums zum genauen Gegenteil: Unternehmen sollen Transparenz zeigen und immer mehr Fakten liefern.

Wer bist du – und wenn ja, wie viele?

Die Politik zieht sich in Teilen aus der Wahrheitsfindung zurück. Die Medien verlieren als verlässliche Quelle an Gewicht. Im Ergebnis reduzieren sie ihr Personal, das nun vermehrt auf die Lohnlisten der Unternehmen und PR-Agenturen gelangt. Das macht es für die Unternehmen leichter, mit dem Druck zu mehr Fakten umzugehen. Storytelling, Content Marketing und Integrated Reporting bieten ihnen Spielraum, um die Öffentlichkeit ausführlich zu informieren. Die Unternehmen liefern Informationen in nie gekanntem Umfang und immer höherer journalistischer Qualität. Schritt für Schritt werden so die Unternehmen zur fünften Gewalt im Staat. Sie versorgen die Öffentlichkeit mit Fakten und die Kommunikationsbranche mit Aufträgen. Ausserdem machen sie umfassende Sinnangebote. Gerade der jungen Generation ist es wichtig, einen Arbeitgeber zu finden, der zu ihrem Leben passt und mehr ist als nur eine Einkommensquelle. Sie wollen einen Beruf, der sie erfüllt, in einem Unternehmen, das einen klaren Daseinszweck hat. Und so kommt eine weitere Dimension ins Spiel: Unternehmen brauchen einen solchen Daseinszweck, der in der Branche zeitgemäss als «Purpose» bezeichnet wird. Berater gehen seit einiger Zeit mit dem Angebot hausieren, einen solchen «Purpose» passend zum Unternehmen zu entwickeln.

Der «Purpose» darf natürlich keine Papierübung bleiben. Das Unternehmen muss mit Taten und Fakten nachweisen, dass es sich seinem Zweck gemäss verhält. Dies ist bereits heute unter dem Zwang zur Transparenz der Fall: Unternehmen zeigen in ihren Berichten, mit welchen Aktivitäten sie Beiträge zu ihrer jeweiligen sozialen oder natürlichen Umwelt leisten. Diese Beiträge sind kaum noch freiwillig zu nennen. Sie sind Teil der Bemühung eines Unternehmens, seine «licence to operate» beständig zu erneuern. In diesem Zusammenhang ist es nicht verwunderlich, wenn sinnstiftende Kommunikation neue Höhen erklimmt und wir uns nebst dem «Purpose» auch an Begriffe wie «Happy Profit» und «Sustainable Communication» werden gewöhnen müssen.

Corporate Religion als Rezept der Zukunft

Lange vorbei sind also die Zeiten, in denen es ausreichend war, eine Geschäftsidee zu haben, die Profit versprach, der im Rahmen der bestehenden Gesetze zu realisieren war. Unter dem Zwang zum Präfaktischen sollte man sich schleunigst fragen, wie denn die Entwicklung weitergehen wird. Die totale Transparenz, die Offenlegung aller Fakten, die Definition und das Vorleben eines «Purpose» – wie ist das noch zu überbieten? Konsequenter wäre es, wenn wir schon heute, quasi präfaktisch, von den Unternehmen verlangen, sich um die Stiftung neuer Religionen zu bemühen. Von der Transparenz zur Offenbarung, vom «Purpose» zur Transzendenz – ganz in diesem Sinne empfiehlt sich «Corporate Religion» als das Rezept der Zukunft. Und wer weiss, vielleicht versöhnen sich im Metaphysischen dann Post- und Präfaktiker in ultimativer Harmonie.

Disrupting Compliance with Technology

Leaders today face tough business climate with high expectations of ethical conduct and increasing regulations, enforcement and large fines. Like it or not, managing compliance as part of good governance can no longer be ignored by senior management.

By Dan Ostergaard

Most SMEs, however, have stayed on the sidelines when it comes to investing in ethics and compliance programs. Our experience suggests that most SMEs fail to offer employees any formal guidance on how to conduct business. Leaders give two reasons for the hesitation:

- 1st they lack required expertise in-house, and
- 2nd they worry about expensive and time-consuming solutions from law firms and consultancies

However, not doing anything and then hoping to have a legal defense when things turn sour is not only naive but also falls short of legal requirements. But what can SME leaders learn from larger peers with years of experience in this area? Well, very little. Most large companies spend millions every year on old-fashioned rules and control-based compliance approach that requires lots of resources, makes employees risk averse and doesn't really work, as evidenced by the continuous string of ethical scandals despite significant investments. Today's approach is begging for technology: old-fashioned, legalistic, costly and unsuitable for a fast-paced, technology-driven business climate.

Fresh thinking is needed

We believe that fresh thinking is needed to address a major societal problem like unethical practices. SMEs that have not yet invested in old-fashioned, traditional compliance programs like those deployed by large companies, do not need to now. Moreover, not having to unravel legacy compliance systems



DAN OSTERGAARD
(LLM, MBA)
founder of the PolicyStore, has advised dozens of multinational clients, including Swiss Re, Airbus, J&J, Actelion, Heineken, BP, Diageo, L'Oréal, UBS, GSK. Previously, he had worldwide responsibility for managing integrity at Novartis and served as Chairman of European-wide association of integrity management professionals.



PolicyApp

focused on control and sanctions, SMEs can leapfrog with modern technology solutions that embed behavioral economics to impact conduct and comply with legal requirements, while saving significant money, time and pain.

Employees would get principles-based guidance on mobile devices, which can be applied to changing situations and over time. Their judgments would be continuously strengthened by crowdsourcing insights from peers and experts, with machine learning to derive patterns and recommend meaningful options, similar to how artificial intelligence provides traffic predictions or early warnings for healthcare risks. A moral compass (figure) would nudge people for ethical reflection at the very moment they make critical judgments, such as during meetings; in the afternoon when morals are known to decline; in risky geographies; or when under pressure – triggered by calendar reads, time of day, geolocation and pulse deviations, respectively. But why? Because behavioral economics research has shown that moral reminders delivered at the right time lead to far more ethical behavior: people don't cheat on tests and people report more honestly on insurance claims.

We enjoy seeing ambitious FinTech startup peers disrupt the financial industry by making services simpler, cheaper and better in the wake of the financial crisis. Our aim is to address the root cause of the crisis – human behavior. In parallel, we help underserved SMEs meet increasing legal requirements in an instant, affordable and impactful way.

ABOUT THE POLICYSTORE

The PolicyStore is a Swiss-based tech startup disrupting how companies guide ethical behavior to nudge people for responsible decisions, using technology and behavioral economics. www.policystore.ch

Deloitte.

Wenn es um Innovation geht, wird viel gesagt und getan

Disruptive Technologien wie Blockchain, Analytics und die Digitalisierung von Prozessen stellen das Reporting von Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Innovation geht bei Deloitte weit über moderne Instrumente und Technologien hinaus. Wir packen gemeinsam mit Ihnen diese Herausforderungen an und gestalten so das Audit von morgen.

Deloitte – Audit der Zukunft.

www.deloitte.com/ch/audit

© Deloitte AG, 2017.

Wirtschaftsprüfung



“Finance’s ideal role is to help society to make the most value-creating choices possible.”

Marc Rivers, Head of Finance, Roche Pharmaceuticals, explains why he’s seeking the truth in finance, what to do when the truth gets uncomfortable and what role finance can play in business and society in the future.

By Kristin Köhler



MARC RIVERS was appointed Head of Finance for the Pharmaceuticals Division of Roche in February 2013. Previously he was Region Finance Head of Western Europe, Region Head of Finance for Asia Pacific and Head of Finance for Global Pharmaceutical Development since joining Roche in 2005. Prior, Marc held various finance roles at Eli Lilly including Regional Finance Director for Eastern Europe, CFO of Japan and various financial roles at Lilly’s US headquarters. Marc obtained a Masters in International Business Studies from the University of South Carolina in 1995 and is a dual US and Swiss citizen.

Marc, you are seeking the truth in finance. Why?

On my office wall I have a Chinese calligraphy with the saying from the Book of Han “Seek truth from facts”. Our team in China selected that quote as the motto for our finance department as an embodiment of the noble purpose of finance. Whether it is in accurately reporting the financial results or in forecasting various scenarios and options, finance’s role is to be a reliable source of unbiased objective reality. *That is our noble purpose.*

There are certainly those out there who would argue that the finance profession is not the right choice for truth seeking, e.g. thinking of accounting misuse, fraud etc. How would you respond?

Many professions have been abused by individuals not living up to their higher selves and unfortunately finance is no exception. In the end the responsibility lies on each of us individually to hold ourselves to the highest standards. One practical way to help us do this is to keep in mind that we are serving others. One of my favorite quotes about service is from Rabindranath Tagore, a Bengali writer and poet:

“I slept and I dreamed that life is all joy. I woke and I saw that life is all service. I served and I saw that service is joy.”

Certainly the problems that finance has faced are symptoms of society’s embrace of the excesses of materialism and ego as we have drifted away from those timeless values taught us by our elders. We need to do our part to hold ourselves and our profession to high standards. By improving ourselves and our immediate surroundings we are making the world a better place.

What role does finance play in your company, and what do you attribute with the finance role personally?

Being a great finance professional requires not only great technical skill, it also requires great character. Impeccable honesty and enormous courage is necessary to hold the mirror up to the organization even if the truth being told is uncomfortable. If done in a spirit of service then this will help the organization to become stronger and healthier and more valuable to the world.

Three conditions are necessary for trust to exist: competence, good intent and good character. For finance to be a trusted partner we must know our stuff, have the desire to help the organization and have impeccable integrity.

You have been in finance for quite a while now. Has the role of finance changed over the last few years? Where is the finance profession heading from your perspective?

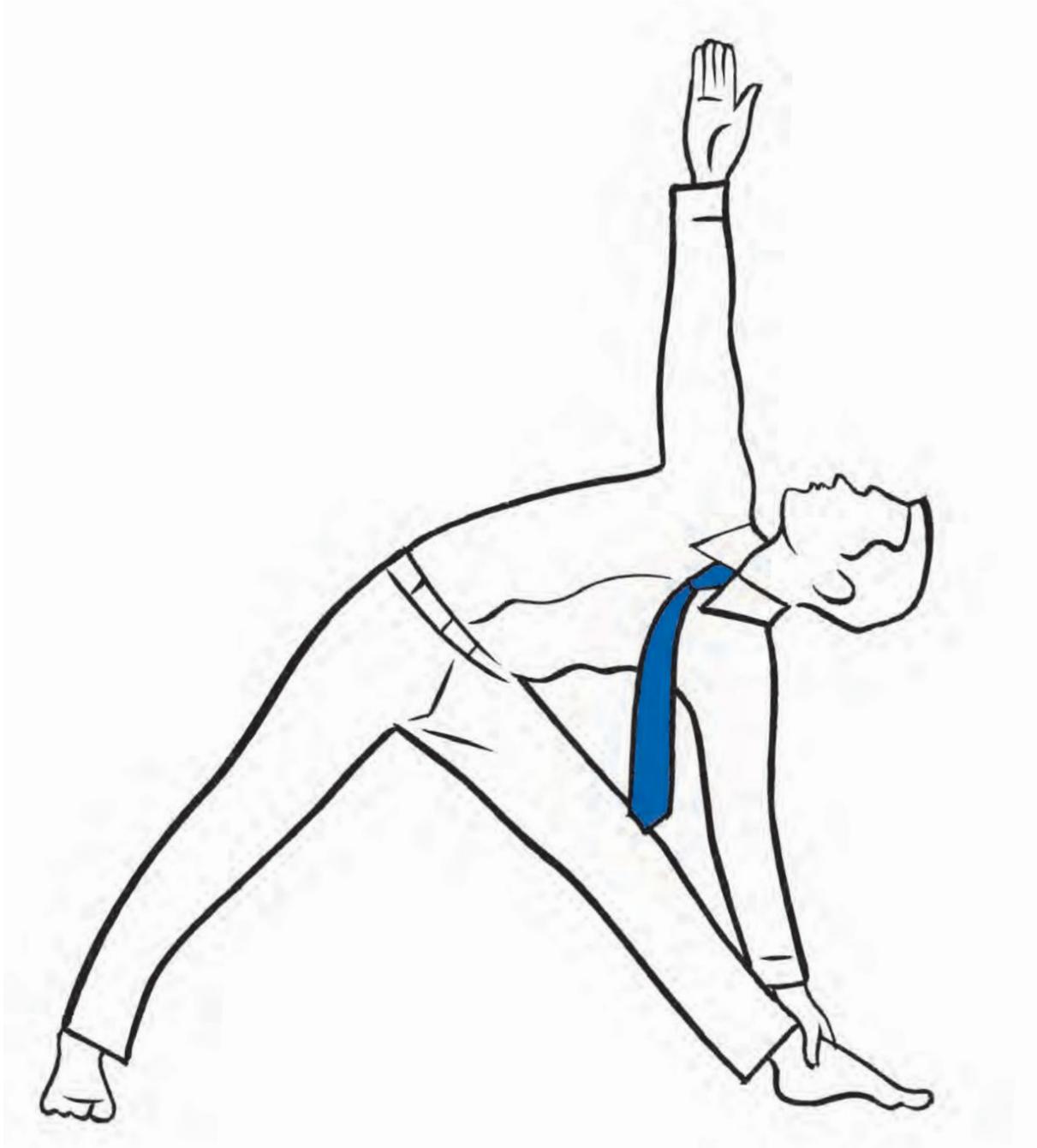
Certainly the role of finance has evolved over the years. Earlier in my career I saw many examples of the business and even finance people themselves putting finance into the limited role of score-keeper. I have seen expectations within finance and from the business rise so that finance provides not only an accurate picture of what happened but also evaluates options which are forward-looking and which help to inform better decision making. This requires finance people to have a very solid understanding of the underlying value drivers of the business to get insights into what is possible. We have also improved our communication skills which then allow us to effectively transmit those options in a manner which influences the business.

How do you integrate your vision within your daily work and, most importantly, how do you get your staff on board?

Working in a healthcare company with a strong purpose of service to patients sets the context in which we practice our professional skills. Stories of patients remind us about our purpose every day which in turn helps us to remember the higher purpose of finance. Nurturing a culture of service-mindedness and values helps to bring out the best in each of us. Everyone wants to do work which is meaningful. What is more motivating than that?

If this were a perfect world, what role would finance play in the future?

Finance’s ideal role is to help society to make the most value creating choices possible. Finance professionals would then be recognized not only for their professional and business prowess but just as importantly for their moral fiber and rectitude of conduct.



CFO Yoga – Übung 21 – Left Trial Balance

Immer schön beweglich bleiben. Agilität bei Planung und Reporting sind in der heutigen, sich schnell wandelnden Zeit eine Pflicht. Stampa Partners unterstützt 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. [Stampa & Partners AG](#), Grafenauweg 6, 6300 Zug, www.stampa.partners, Telefon +41 41 727 19 11.



stampa partners

Anhangsangaben

Regulatorische Pflichtübung oder auch nützlich für Investoren?

Nationale Gesetzgeber und internationale Standardsetzer sehen den Anhang als integralen Bestandteil der Rechnungslegung. Der True and Fair View ergibt sich erst aus dem Gesamtbild von Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang. Obwohl regulatorisch verpflichtend, ist der Informationswert der Anhangsangaben in Theorie und Praxis äusserst umstritten.

Von Thomas Berndt & Anke Gerding

Für viele Abschlussersteller ist der Anhang eine aufwendige und kostspielige Pflichtübung, dessen Bedeutung weit hinter den scheinbar harten Fakten der Bilanz- und Erfolgsrechnungszahlen liegt. Dagegen betonen gerade Standardsetzer wie IASB und FASB die Bedeutung der Anhangsangaben und erhöhen deren Umfang durch neue Offenlegungsanforderungen stetig.

Ist die Erstellung des Anhangs also tatsächlich nur ein notwendiges Übel mit begrenztem Informationsnutzen für eine kleine, verständige Leserschaft oder wird seine Bedeutung für die finanzielle Entscheidungsfindung schlichtweg unterschätzt?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde an der Universität St. Gallen eine Studie durchgeführt. 266 Investoren und Finanzanalysten gaben Auskunft zu ihrer Informationsnutzung. Entgegen der verbreiteten Skepsis sprachen 91% der Teilnehmer dem Anhang eine klare Aufgabe als bedeutende Informationsgrundlage von Investitionsentscheidungen zu. Die Mehrheit verbringt immerhin mindestens eine Stunde mit der Analyse einer einzelnen Jahresrechnung – davon über eine halbe Stunde mit dem Anhang.

Qualität und Verlässlichkeit statt Quantität

Dieser Zeitrahmen mag kurz erscheinen. Der Detailreichtum vieler Anhänge überfordert selbst manch professionellen Investor – viele andere Anspruchsgruppen ohnehin. So belegen die Studienergebnisse den primären Wunsch nach Qualität und Verlässlichkeit der im Anhang enthaltenen Informationen, wohingegen deren Quantität als zweitrangig erachtet wird. Ein stärkerer Fokus der Ersteller auf die Vermittlung wirklich wesentlicher Informationen ist also gefordert.

Es stimmt auch: Die Entscheidung, welche Informationen aus Adressantensicht bedeutsam sind und welche nicht, ist keine leichte. Die befragten Investoren und Finanzanalysten schätzen insbesondere grundlegende Informationen zu Wertschöpfung und Ertragskraft, zur Organisation des Unternehmens und zu spezifischen Unternehmensrisiken. Hierunter fallen etwa erweiterte Informationen zur Geldflussrechnung, die Segmentberichterstattung sowie Erläuterungen zu Veränderungen der Unternehmensstruktur. Auch zusätzliche Informationen zu massgeblichen Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen sind gefragt.

Die Komplexität des Anhangs lässt sich hingegen durch die Reduktion entscheidungsirrelevanter Aussagen senken – etwa durch das Weglassen allgemein bekannter Grundsätze in der Zusammenfassung bedeutender Rechnungslegungsstandards oder von Sachverhalten mit geringer finanzieller Tragweite. Mit der Anpassung von IAS 1 im Rahmen der Disclosure Initiative unterstützt das IASB die bewusste Anwendung von Materialitätsgrenzen und fördert die Flexibilität in der Anordnung der Informationen, um Anhänge leserfreundlicher zu gestalten.

Zusammenwirken von Erstellern, Standardsetzern und Adressaten

Während Ersteller – gerade mit der Wahl eines angemessenen Rechnungslegungsstandards – die Ausgestaltung des Anhangs und somit dessen Informationsnutzen aktiv beeinflussen, sind sie hierfür nicht allein verantwortlich. Die Standardsetzung muss auf die Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen ausgerichtet sein und sollte daher Investoren und Analysten stark in den Standardsetzungsprozess einbeziehen. Die Formulierung eindeutiger, leicht verständlicher Standards – oder in Zukunft gar eines gebündelten Standards

SO ERSTELLEN SIE EINEN ADRESSATENFREUNDLICHEN ANHANG

- Nutzen Sie den Anhang aktiv als Kommunikationsinstrument mit Investoren und Analysten.
- Wählen Sie einen der Investorenstruktur angemessenen Rechnungslegungsstandard und wenden diesen verlässlich und vergleichbar an.
- Legen Sie besonderen Wert auf die Vermittlung grundlegender Informationen zu Wertschöpfung und Ertragskraft, zur Organisation des Unternehmens und zu spezifischen Unternehmensrisiken.
- Formulieren Sie Ihre Informationen präzise und nutzen (legale) Rechnungslegungsspielräume, wie Wesentlichkeitsüberlegungen, zur Komplexitätsreduktion.
- Ergänzen Sie Informationen durch freiwillige Offenlegungen, wenn diese von besonderer Bedeutung sind.



Die gesamten Umfrageergebnisse finden sich im Buch «Informationswert des Anhangs zur Jahresrechnung: Komplexitätsreduktion und Steigerung des Nutzens finanzieller Informationen» von Dr. Anke Gerding.



PROF. DR. THOMAS BERNDT ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungslegung und Direktor am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law and Economics der Universität St. Gallen.



DR. ANKE GERDING absolvierte das Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Sie ist eidg. diplomierte Wirtschaftsprüferin und im Controlling eines börsenkotierten Industrieunternehmens tätig.

zum Anhang – bildet die Basis einer optimierten Berichterstattung. Adressaten können den individuellen Informationsnutzen ebenfalls erhöhen, etwa indem sie durch die Nutzung zusätzlicher Informationskanäle ein vertieftes Verständnis für das Unternehmen und sein Umfeld erlangen. Auch die Offenheit für elektronisch auswertbare Informationen – etwa im Rahmen von XBRL – kann die Effizienz der Informationsanalyse erhöhen.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der Anhang mehr ist als eine Pflichtübung. Er ist für Investoren und Finanzanalysten durchaus von hohem Informationswert. Eine verbesserte, auf das Wesentliche reduzierte Informationsoffenlegung kann daher positive wirtschaftliche Effekte erzeugen. So können die Adressaten Effizienzgewinne in der Unternehmensanalyse und eine erhöhte Prognosegenauigkeit erlangen. Auf Unternehmens- und Marktebene wären etwa geringere Kapitalkosten und eine gesteigerte Liquidität zu erwarten, da Investoren auf Basis einer verbesserten Informationsoffenlegung einfacher und mit erhöhter Sicherheit agieren können. Unter diesen Voraussetzungen sollte es nicht mehr heissen: «Wer schaut schon in den Anhang?», sondern vielmehr: «Wer nicht in den Anhang hineinschaut, ist selber schuld, wenn er schlechtere Entscheidungen trifft!»



EFFIZIENTES FINANZREPORTING: REDUCING TO THE MAX

Prof. Dr. Thomas Berndt, Daniel Bösiger (Georg Fischer) und Dr. Anke Gerding erläutern auf Grundlage einer Studie der Universität St. Gallen, welche Finanzinformationen für Anleger und Analysten wirklich relevant sind. In der Best Practice Session am GB-Symposium 2017 erfahren Sie, was sinnvolles «reducing to the max» bedeutet.

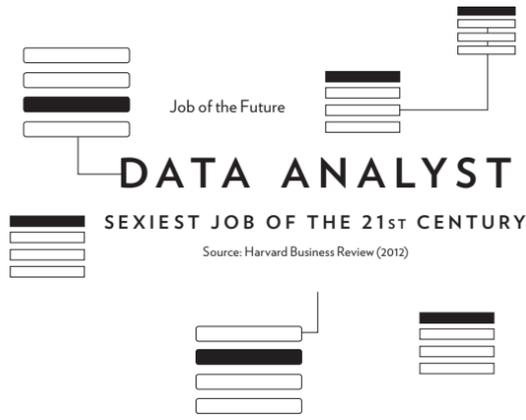
REPUTATIONSVERLUST

ist eines der grössten Risiken 2017.
Quelle: Allianz Risk Barometer (2016)

TRUST
Credibility of CEOs dropped to **37%** globally.
Worse: government officials and regulators (**29%**).
Source: Edelman Trust Barometer (2017)



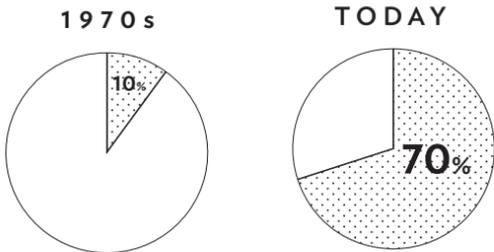
58% DER DEUTSCHEN FÜHRUNGSKRÄFTE WÜRDEN IHREN DERZEITIGEN JOB NICHT IHREN KINDERN EMPFEHLEN.
Quelle: XING / YouGov (2017)



ACCOUNTING
Top-performing organizations spend just **one quarter** of what the poorest-performing organizations spend on total accounting process cost.
Source: CFO.com (2017). "The Cost of General Accounting"



HOW IMPORTANT ARE YOUR SHAREHOLDERS?



In the 1970s Britain, £10 out of every £100 of profit was paid in dividends to shareholders. Today companies pay £70 out of every £100.
Source: BBC News (2015). "Shareholder power 'holding back economic growth'"



The number of companies choosing to release a sole annual report including ESG-related information is on the rise.
Source: Message (2016). "Annual Reporting in Europe"

96 WÖRTER enthält der längste Satz aus einem Aktionärsbrief der SMI- / DAX-Unternehmen im Jahr 2015.
Quelle: Universität Hohenheim, Communication Lab, CLS Communication, Center for Corporate Reporting (2016). Studie «Verständlichkeit der Aktionärsbriefe der DAX- und SMI-Unternehmen»

8. Geschäftsberichte-Symposium
Donnerstag, 8. Juni 2017, ab 13 Uhr
im GDI, Rüschlikon / Zürich

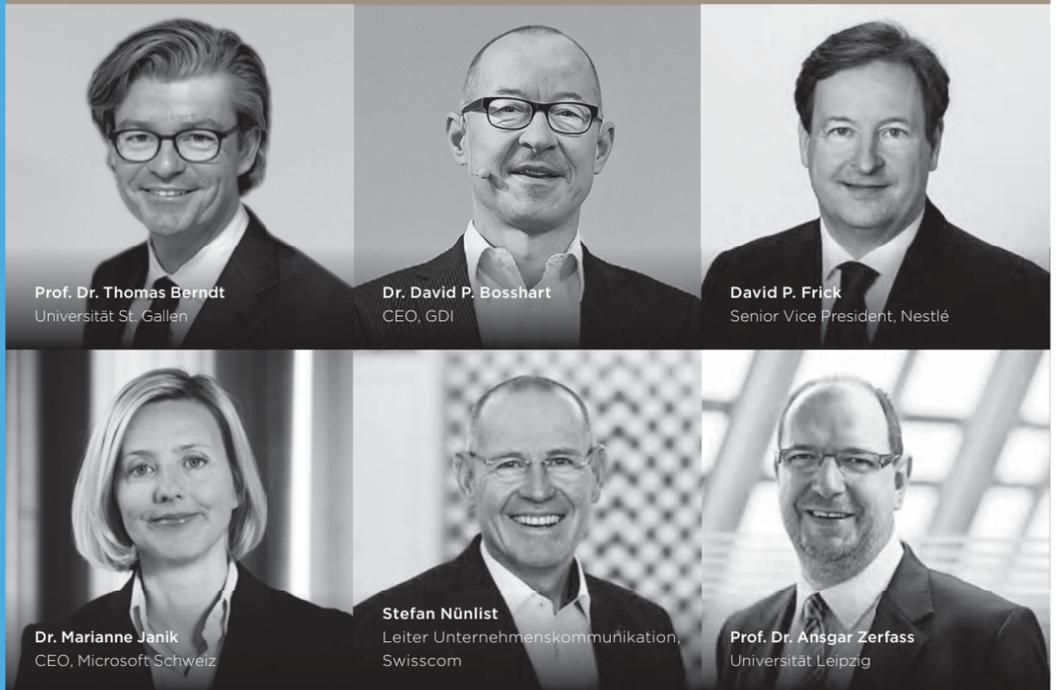


Geschäftsberichte Symposium

Reporting 2025 – wird alles anders?

- ☑ Vergleichen Sie sich mit der Welt: Trends aus Asien, UK, USA und Südafrika
- ☑ Erweitern Sie Ihr Netzwerk
- ☑ Several sessions in English and simultaneous translations of all German plenary sessions into English

Please find our program in English online at gb-symposium.ch



INITIANTEN

+ MARTIN ET KARZINSKI neidhart+schön mediasolutions

PLATIN PARTNER

CLS COMMUNICATION EY Building a better working world MDD Management Digital Data AG AF COMPUTERSYSTEME

MEDIENPARTNER

GoingPublic Magazin persönlich

GOLD PARTNER



Ausgerichtet vom Center for Corporate Reporting (CCR)



«Visualisierung wirkt!»

Das CCR hat bei seinem Firmenmitglied Baloise, zusammen mit dem Design-Experten Jiri Chmelik, einen erfolgreichen Workshop zu Visualisierungen im Reporting durchgeführt. Kristin Köhler im Interview mit Roberto Brunazzi, Communications Manager der Baloise Group.

Von Kristin Köhler

Warum ist das Thema Visualisierung im Reporting für die Baloise so bedeutend?

Die Fünfjahresstrategie «Simply Safe» der Baloise hat «Einfachheit» im Kern aller Initiativen und aller Geschäftsprozessoptimierungen. Diesen Kerngedanken übernehmen wir nicht nur in den Gefäßen für das Corporate Reporting, sondern es ist der Grundsatz für alle Massnahmen in der Unternehmenskommunikation. Die neue Strategie der Baloise wurde am Investorentag mit Hilfe einer einzigen Visualisierung aufgezeigt. Ein einfaches Bild, das aber alle wesentlichen Inhalte zur Reise der Baloise in den nächsten fünf Jahren einfach und verständ-

WORKSHOP ZUR VISUALISIERUNG IM REPORTING BEI BALOISE

Der Workshop hat Geschäftsbericht-Verantwortliche und Content Owner aus Kommunikation, Investor Relations, Finance, Governance, HR und Sustainability an einen Tisch gebracht, um den aktuellen Geschäftsbericht gemeinsam zu analysieren und Möglichkeiten der Visualisierung zu erproben.

MÖCHTEN AUCH SIE ALLE ZIELGRUPPEN AN EINEN TISCH BRINGEN?

Interessierte CCR-Firmenmitglieder können sich bei Interesse am Workshop gern bei Dr. Kristin Köhler, kristin.koehler@corporate-reporting.com, melden.



Was war das Besondere und Nützliche am Workshop?

Die Grundidee des Workshops war es, den bestehenden Geschäftsbericht kritisch zu hinterfragen und Inhalte zu evaluieren, die man einfacher und attraktiver darstellen könnte. Die Erfahrungen mit dem Travel Guide haben gezeigt, dass fachspezifische Inhalte am besten in Zusammenarbeit mit den Fachpersonen und nicht nur von Corporate Communications und einer Agentur erarbeitet werden. Der Workshop befriedigte genau dieses Bedürfnis nach einem interdisziplinären Austausch, wobei das Know-how aller teilnehmenden Fachleute in konstruktiver Art und Weise miteingeflossen ist.



ROBERTO BRUNAZZI arbeitet seit 2012 bei der Baloise Group als Communications Manager in der externen Kommunikation mit den Schwerpunkten Medienarbeit und Corporate Publishing. Er hat einen Master der Universität Basel in Medienwissenschaft und Soziologie.

lich aufzeigte. Visuelles Storytelling gepaart mit harten Fakten. Der Erfolg war durchschlagend. Ähnliches haben wir mit dem «Baloise Travel Guide» erlebt. Ansprechende Visualisierungen vermitteln einfacher Inhalte bzw. motivieren die Zielgruppe überhaupt, sich mit einem Inhalt auseinanderzusetzen. Diverse Produkte des Corporate Reporting profitieren massgeblich von dieser Stärke.

DIE FÜNF BAUSTEINE DER GESCHÄFTSBERICHTE-VISUALISIERUNG

Unternehmenskommunikation in ihrer Visualisierung unter Einbezug des Gegenübers.

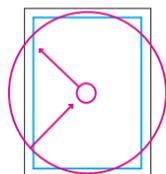
Von Jiri Chmelik

Wer Geschäftsberichte komponiert, tut gut daran, die Mittel richtig einzusetzen. Im vertieften Verständnis der Funktionalität der Bausteine liegt der Schlüssel zur kraftvollen, sinnstiftenden Kommunikation.



JIRI CHMELIK ist Co-Präsident der Design-Jury des Schweizer Geschäftsberichte-Ratings. Als Creative Director konzipiert er seit 20 Jahren Communication Design Engineering.

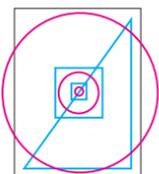
Bild
Unsere Mitarbeiter lachen andauernd.
Yeah, whatever.



Nachdem wir uns in eine Welt der Shiny Happy People begeben haben, stehen wir da und glauben uns selber nicht mehr. Der Mensch braucht Drama, Spannung, Emotion. Echt und ehrlich ist der neue Anspruch. Die Marke übernimmt ihre Rolle in der Verhandlung von Wert und Entwicklung der Gesellschaft. Es ist die Zeit, ernsthafte Einblicke zu schaffen und visionäre Ausblicke zu entwickeln.

Bilder zu lesen, ist eine wichtige Fertigkeit des modernen Menschen. Im Gegensatz zur Sprache, die als innere Stimme wahrgenommen wird, verbinden sich Bilder auf nichtlineare Art mit inneren Bildern und zugehörigen Emotionen. Kollektive Bildkulturen bilden ein kulturelles Referenzsystem. Mit Bildern zu sprechen, bedeutet, Impulse zu setzen.

Infografik
Wir sind kompliziert.
Ich verspüre eine geradezu groteske Müdigkeit.

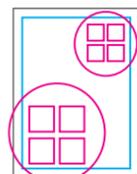


Das kommunikative Erzeugnis ist eine Projektion unternehmerischen Geistes. Will man wirr wirken? Kommunikation ist der Klarheit verpflichtet. Der kreative Prozess schafft aktiv Ordnung und Orientierung. Komplexität wird ästhetisiert und erfassbar vor Augen geführt.

In der sorgfältigen Darstellung drückt sich die Art des unternehmerischen Denkens aus, Basis einer gemeinsamen Verständniskultur.

Infografiken stützen das abstrakte Verständnis-Gebilde des Betrachters. Sie machen Zusammenhänge optisch begreifbar. Sie bieten Dynamik, Detail und Aufschluss. Kombinationen von Grafiken bilden Cockpits. Informationslandschaften bieten Übersichten.

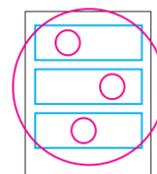
Zeichen
Wir sind albern.
Aha.



Was ist Mut? Was Übermut? Jux? Welches ist das adäquate Gebaren auf der Bühne der Unternehmenskommunikation? Fragen, die uns eine Handvoll Begriffe namens Markenwerte beantworten sollen.

Wer das Spiel begreifen will, sieht die Marke als agierendes Wesen, als lebendigen Mythos. Unternehmenskommunikation ist das Schauspiel auf der Bühne der realen Existenz. Das Setting besteht nicht allein aus schöner Oberfläche, vielmehr durchzieht kommunikatives Design den ganzen unternehmerischen Organismus; verbindet inside mit outside the Box.

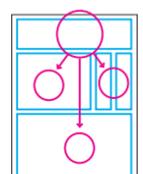
Typografie
Uns ist es gleich.
Für wen halten Sie sich und mich?



One voice is not enough. Kommunikation muss agil auf ein Gegenüber eingehen können. Und dies nicht nur in der Flughöhe eines Textinhalts. Hier geht es um Aufmerksamkeits-Management. Mit welchen Strategien füllen wir die Zeit des Betrachters? Welches sind die Rezeptions-Szenarien? Wie spielen wir die Orgel? Gefragt sind Ausdrucksqualitäten in kommunikativen Systemen.

Typografie ist die visuelle Stimme der geschriebenen Sprache. Der Leser navigiert durch den Inhalt, trifft auf Gefässe und Formate mit unterschiedlichen funktionalen Inhaltsqualitäten. Das gestalterische Instrumentarium ist ausgerichtet auf Ressourcen in der Erstellung und auf die Interessenstruktur des Lesers.

Layout
Wir fangen erst gar nicht an oder hören gar nicht mehr auf.
Ich bitte Sie.



Es ist eine der unternehmerischen Pflichten, Themen zu führen, Energien zu mobilisieren, zu begeistern. Im Ritual der Kommunikation werden Realitäten verhandelt und Common Sense neu hergestellt; eine verantwortungsvolle Aufgabe. In den Worten von Stuart Hall: „Communication is directed towards the maintenance of society in time, to the representation of shared beliefs.“

Das Layout führt die Handlungsstränge des Kommunikationsmoments dramaturgisch zusammen. Im Layout sind unterschiedliche Angebote an Rezeption in Bezug auf Geschwindigkeit und Wahrnehmungintensität hinterlegt. Editoriale Prozesse bestimmen den Rhythmus der kommunikativen Aktion. Im Layout werden Themen zu belebten Geschichten. Im Layout werden Themen zu belebten Geschichten.

REPORTING OF THE FUTURE

Satisfying stakeholder needs with innovative reporting

Financial reporting will look very different in the future – smarter, highly automated and digitalized, more streamlined, and increasingly forward-looking.

By Alessandro Miolo & Andreas M. Bodenmann

Financial reporting has moved from printed annual reports and press conferences to online-only published reporting, investor's calls and webcasts. Yet, industry 4.0 is also disrupting the financial reporting models, beyond how we think them today.

How can reporting teams re-think their use of innovative technologies and operating models in order to satisfy new stakeholders' requirements?

Digitalization and the smart use of data

In most 2016 annual reports currently published, CEOs name digitalization as one of their top priorities for the near future. From a reporting perspective, such digitalization translates into smart and automated analytics ensuring customizable and focused high-quality financial data at any time. Most group reporting teams currently perform their quality check on data from reporting entities applying some automated consistency checks on one hand but also by manually looking through the reporting and identifying follow-up questions based on experience of the reviewer on the other hand. Such follow-up questions are usually discussed via e-mail or phone calls.

What if quality checks now are performed directly and real-time in the source-ERP (enterprise resource planning) feeding the reporting? Innovative analytics tools like process mining are able to scan all transactions (per process) recorded in the ERP system and to identify the ones that have deviated from the process deemed standard. RPA (robot process automation) based follow-up questions can be implemented for figures exceeding predefined thresholds or relationship ratios. Available technology allows to harvest any information from data available. Therefore, reporting teams of the future will spend more time in designing meaningful big data analytics and efficient review processes than in actually performing the review.

Digitalization also helps increasing quality of data fed into ERP systems. Most entities use pre-scan as part of their accounting for invoices received. Today contract review tools allow to

scan much more complex documents for financial information. Tools can be based on learning algorithms that cluster contracts and suggest accounting treatments. This is especially interesting with new revenue recognition and leasing reporting standards being implemented in the next years.

Companies are also to exploit further opportunities connected with upcoming technologies like artificial intelligence (AI) and blockchain.

Besides data recorded, processed and visualized within ERP systems, any unstructured as well as structured data available inside or outside the reporting entity will be integrated into the financial reporting process. Geopolitical data like the world corruption index and other specific pre-defined criteria could be used for a risk assessment to concentrate extended review procedures on such areas of focus. Impairment considerations for goodwill or technology can be based on social media quotes and RSS feeds.

Financial institutes have been trying to predict interest and exchange rates based on historic yield curves. Lately also industry companies have started to develop algorithms based on which key figures like sales or EBIT can be predicted, some of them even resulting in more reliable estimates than implemented budgeting processes (see figure).

Integrated ERP systems, data cubes and reporting teams

The key prerequisite for retrieving and reporting real-time data to stakeholders is harmonized unique data cubes and data models comprising all reporting entities of the company combined with relevant external data. Currently, especially multinationals with a strong acquisition-driven growth track record are re-thinking their data models and ERP landscapes. Only a harmonization of IT systems and processes will allow them to streamline their reporting processes, speed up reporting and leverage standardized tasks to be executed by more centralized reporting teams also applying RPA. Especially RPA will allow execution of reconciliation and computation tasks in no time and at a high level of precision.

Therefore, the need for reporting teams will increase to revisit the skillset required to conduct real-time reporting of customizable information combining internal with external sources. The reporting team of the future will encompass new subject matter specializations far beyond accounting.



ALESSANDRO MIOLO is partner at EY and the Assurance practice leader for Switzerland, which includes sponsoring the EY Audit Transformation. He regularly discusses with boards and management on future of financial reporting and digitalization.



ANDREAS M. BODENMANN is Assurance Partner at EY. He is Audit Transformation Leader for EY Switzerland and in charge of EY's Swiss Digital Competence and Innovation Center. Andreas has long-standing experience in deploying most advanced technologies and methodologies in group audit environments.

TRADITIONAL VS. DIGITALIZED FINANCIAL REPORTING

DATA AVAILABLE IN	TRADITIONAL FINANCIAL REPORTING	DIGITALIZED FINANCIAL REPORTING
Transaction data (ERP components)	Manual review, input for group reporting	Automated data quality checks using process mining or other continuous monitoring tools, specific analytics
Consolidation software	Manual review of group reporting	Automated review, RPA for reconciliation
Social media	No use	Unstructured data analytics, input for impairment models
RSS feeds	No use	Unstructured data analytics, input for impairment models
Contracts (supporting documents)	Manual interpretation and accounting, pre-scan of standardized supporting documents like purchase invoices	Automated text recognition, clustering and accounting suggestion

How do new dealing commissions influence roadshows?

INVESTOR MEETINGS 2.0

By Barbara Zäch & Kristin Köhler*

Investor relations are tightly aligned to regulatory changes and new standards. So when it comes to one of IR's most relevant tools, the direct contact with institutional investors at roadshows and in one-on-one meetings, European regulators put companies, brokers and investors with MiFID II under increasing scrutiny (further information: www.fca.org.uk/markets/mifid-ii). That was more than a good reason to gather insights and opinions from all parties involved. As you can see from the statements, MiFID II has the potential to be a game changer when it comes to company-investor engagement. Non-broker roadshows will gain importance in the near future and IROs –

especially of small- and mid-cap companies – have to intensify their shareholder targeting and visibility at the same time to get in direct contact with institutional investors they wish to meet. At the same time, it poses the opportunity to address more specifically investors the company aims for rather than established contacts by their brokers. On a strategic as well as operational level IR gains importance – but of course, resources are needed for these additional tasks. We fear that smaller companies will face disadvantages if the implications of MiFID II are not considered.

ABOUT IR CLUB SWITZERLAND

The IR club Switzerland is the network for investor relations professionals in Switzerland, a forum for exchanging ideas, tackling key IR issues and developing best practices. The IR club Switzerland also aims to establish and promote contacts between club members and investors, asset managers and financial analysts both in Switzerland and abroad. It represents the interests of all listed companies.

Should you wish assistance please contact us at info@irclub.ch

To read the interviews in full length please visit the IR club Switzerland website (www.irclub.ch)

* Barbara Zäch is Managing Director of the IR Club Switzerland, Dr. Kristin Köhler is CEO of the Center for Corporate Reporting (CCR)



MICHEL GERBER
HEAD OF INVESTOR RELATIONS
VAT GROUP & PRESIDENT IR CLUB

Which influences do you see to your roadshow work re the upcoming commissions' regulation?

It is still early days, however, it is obvious that especially for smaller-cap companies it will become more and more difficult to find brokers willing to cover your stock and on top of it to also show you around with investors in the regions impacted by the new regulation. I could imagine a situation where corporates have to pay (more) to see investors.

What are your key learnings from former roadshows?

Investor Relations, obviously, is about building a relationship. So if you have been with the same company or in the profession in general for a longer time, you really build a connection with many people in the financial community and, as a result, the discussions in the meetings become less a spreadsheet-focused interrogation by the investor but rather an open dialogue based on mutual respect and trust.



URS BECK
CFA, SENIOR FUND MANAGER
EFG ASSET MANAGEMENT

How does the upcoming commissions' regulation change your approach to companies you wish to meet?

In my investment process, management meetings are a very important part of our stock picking. Obviously, MiFID hasn't been carved in stone yet. The vast majority of 1-1 meetings so far were in financial roadshows. I expect companies to continue seeing investors after figure releases. The organization through a sell-side broker is a very efficient way for all involved parties. Should this become obsolete, I'd expect both sides – firms and investors – to move to a more pro-active approach to arrange meetings. Third-party online tools might play a role, however hard to see a business model, if the buy side is not allowed to allocate commission for such meetings. A second source have been sell-side-organized conferences. This could still be a business model for brokers – moving from soft to hard dollars – charging a fix fee for the conference.

AN IR HEAD OF A SMI COMPANY...

... measures the success of a roadshow:

- interest in meetings
- questions and knowledge of people met
- who we met
- follow-up questions or meetings
- share price performance during roadshow
- investments done after roadshow

...sees the following changes for roadshows re the upcoming commissions' regulation:

- more administrative work and logistics by the company
- potentially less meetings as a consequence of the upcoming commissions' regulation



STEFAN FRISCHKNECHT
CFA, FUND MANAGER
SCHRODER INVESTMENT
MANAGEMENT

How does the upcoming commissions' regulation impact / change your relationship with brokers?

Generally speaking we are "MiFID II-ready", as we already run a research budget, which is fixed at the beginning of the year. In theory, our relationship with brokers should remain the same, but in practise, some brokers have not yet thought about the imminent changes, and they might contact us and ask for a change in the way we pay for research. We expect that it will become increasingly difficult for smaller players to cover their costs only by research commissions and we expect that larger players will take a greater share of execution commissions. This might lead to structural changes in the brokerage industry. In Switzerland, we have already seen a presumed first victim: Bank am Bellevue has announced in February 2017 to cease its brokerage and corporate finance activity.



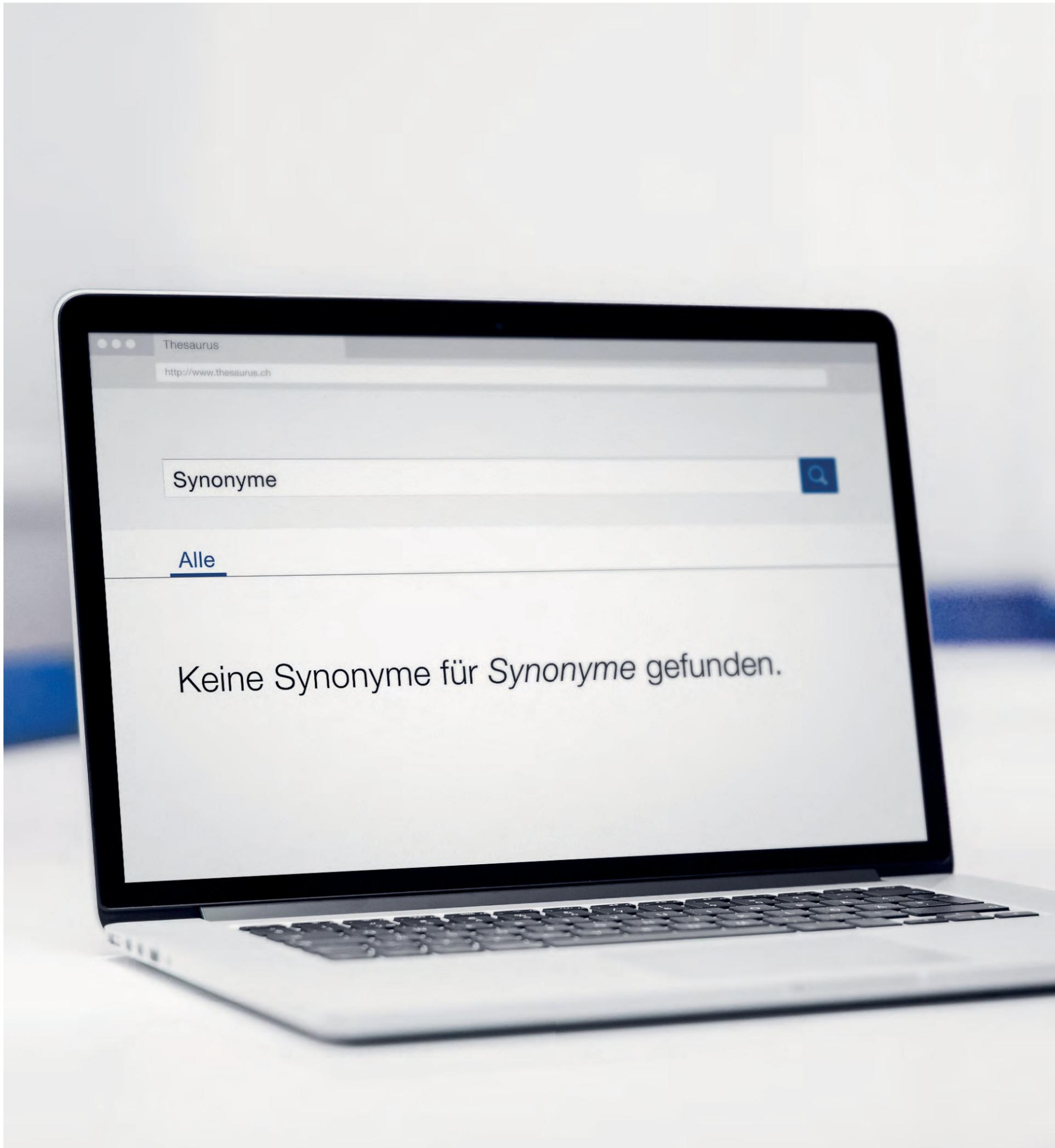
PETER ROMANZINA,
HEAD OF BROKERAGE, VONTOBEL

How does the upcoming commissions' regulation change your roadshow activities?

We currently do not see a change in our roadshow activity from the introduction of MiFID II. In the UK the FCA already specifically forbids investors to pay for corporate access. This in fact might lead to a certain de-emphasizing of UK roadshows and a change in the incentive structure in the future; still, it is difficult to assess the exact impact at this point in time already.

Is it as easy to get a roadshow from a company you have a sell recommendation as a buy?

It depends! Some companies chose us for our access to investors, our seamless and end-to-end process and/or the quality of our research. Some others (seem to) have an internal policy to only travel with brokers who have at least a "hold" rating.



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-ch@cls-communication.com
www.cls-communication.com

Best practice corporate communications in CHINA

What do you need to successfully build and manage your company's reputation in China? A local CEO who tells a credible corporate China story and a sophisticated social media presence. These are two key findings from our recent best-practice survey on corporate communications in China.

By Claudia Kosser & Matthias Schnettler



Despite an ever-intensifying engagement of Western firms on the Chinese market, there seems to be little consensus on how to effectively communicate with Chinese media and society. A most recent study conducted by Hering Schuppener and Finsbury aimed to close this gap by evaluating how German companies position themselves in the Middle Kingdom. The core finding: "Think global, act Chinese." This finding applies to all areas investigated, which comprise team structure, media relations, social media and CEO communications. The results came from face-to-face interviews with 20 local communication executives of German DAX, MDAX and large owner-managed firms, among them BASF, Bosch, SAP and Volkswagen.

China CEO: face and voice

The China CEO fulfils a crucial function for communicators as he (a male person in all 20 firms questioned) is a prominent and integrating figure, both internally and externally. He is regarded as the prime narrator of a company's China story. Out of 20 companies, 18 actively position their China CEO in the media. However, the intensity and frequency of CEO positioning varies considerably – from monthly activity to one media outreach a year. The global CEO is a welcome face to represent the company in China, too. He talks on big picture topics, preferably in exclusive formats and high-level.

The China CEO's messages should be aligned with the personality and the broader communications strategy to gain maximum credibility. What is even more important: **Talk China!** Chinese journalists expect to hear China stories, no matter whether they speak to the global CEO, the China CEO or division heads and experts. This means for example that stories about what you invest in China will be far more popular than mere accounts of your Chinese market share, or how earnings from China benefit the German parent. Further popular topics are: *China strategy, market outlook, innovations and partnerships.*

The global CEO is a welcome face to represent the company in China.

Make China your social network

If the top executives unite authenticity, the ability to tell China stories and have an affinity to Chinese social media, communication success is bound to follow. Why? One out of every two Chinese has internet access. Every internet user spends an average of 26 hours per week online.

Surprisingly, many German companies have not yet seized this potential, the survey showed. This is unfavourable, given that firms can significantly enhance their publicity and reputation in China with a social media strategy, as many respondents affirmed. WeChat is the most commonly used social media app in China, offering diverse functionalities. It is also the most popular platform used by German firms. Those who already use it successfully do it in very versatile ways. Apart from interactive applications, they use social media as a reporting tool for corporate and investor relations news. Some WeChat channels even include IR tools and earnings reports. However, rarely China-specific business figures are reported separately, hence the tools only offer access to the global figures.

Of course, corporate communications in China cannot build upon CEO positioning and social media alone. The survey has also gained detailed insights about the importance of networking and cultural sensitivity, as well as team infrastructure and HQ relations. Sure enough, even for successful communicators, China remains a learning process. One noted: "There are many delicacies that one has to know about China. It is an accumulation of everyday experience. As a foreigner it is very hard to understand the skills and mind-set."



CLAUDIA KOSSER is an Associate Director at Hering Schuppener. She advises clients from various sectors in corporate communications and strategic positioning, as well as in M&A transactions. As of summer 2017, she will be working with Finsbury Asia out of Hong Kong.



MATTHIAS SCHNETTLER is a Client Executive of Hering Schuppener. He focuses on capital market communications. Before joining Hering Schuppener, Matthias graduated with a M.Sc. in International Management from the University of Nottingham's foreign campus in Ningbo, China.

VOR ALLEM AUF VERSTÄNDLICHKEIT KOMMT ES AN GLAUBWÜRDIGKEIT IM REPORTING

Gegenwärtig erleben wir den schmerzlichen Verlust von verlässlichen Informationen und Aussagen im sogenannten «post-faktischen» Zeitalter. Was ist wahr und was ist gelogen? Wem können wir glauben? Die gegenwärtige Debatte rückt allerdings nur eine sehr alte Frage wieder in den Blick: Gibt es überhaupt die Wahrheit? Eine Annäherung aus Reporting-Perspektive.

Von Peter Seele



PROF. PETER SEELE ist Professor für Wirtschaftsethik an der Università della Svizzera italiana in Lugano. Dort leitet er u.a. das Forschungsprojekt zur Glaubwürdigkeit von CSR-Berichten, finanziert vom Schweizer Nationalfonds. Weitere Themenschwerpunkte sind Greenwashing und Public Affairs.

ZUM WEITERLESEN
Seele, Peter; Gatti, Lucia (2015): Greenwashing Revisited: In Search for a Typology and Accusation-based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*. DOI: 10.1002/bse.1912

Lock, Irina; Seele, Peter (2016): The credibility of CSR reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*. 122, 186-200.

Die Antwort der philosophischen Logik ist so streng wie unerbittlich: Jede Wahrheit ist tautologisch, bedingt sich also selbst wie der tautologische Ausdruck «weisser Schimmel». Doch in der täglichen Kommunikation müssen wir schon wissen, was wahr und was falsch ist, damit wir uns auf eine Information verlassen können. Aus diesem Grund hat sich in der deutschen Sprache auch das Wort «Wahrnehmung» gebildet. Man muss etwas als wahr annehmen. «Annehmen» hat hier eine doppelte Bedeutung: Zum einen, dass ich etwas annehme im Sinne von akzeptiere. Und annehmen im Sinne von etwas selber denken, annehmen, sich zu eigen machen. Die Wahrnehmung ist also hochgradig glaubensabhängig und dies macht die Glaubwürdigkeit einer Information oder einer Person (oder am besten von beidem) so eklatant wichtig.

Glauben vs. Wissen

So gesehen ist unser Wissen eher ein Glauben. Der griechische Philosoph Plato hat diese Grunddefinition von Wissen festgeschrieben als «gerechtfertigt wahre Annahme». Die Glaubwürdigkeit ist also die Verbindung zwischen eigenem Wissen und äusserer Validierung dieses Wissens. Doch was ist eigentlich Glaubwürdigkeit? Meist beschäftigt man sich erst mit ihr, wenn sie einem abhandenkommt. Im betrieblichen Berichtswesen spricht man insbesondere bei Nachhaltigkeitsberichten von einer «Glaubwürdigkeitskluft». Offenbar haben die Öffentlichkeit und die Anspruchsgruppen Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Behauptung von sozialer Verantwortung (CSR) und der tatsächlichen Übernahme dieser sozialen Verantwortung. Und offenbar stellen sich Unternehmen gerne (auch aufgrund von Gruppen- und Erwartungsdruck) sozial verantwortlich dar – auch wenn das Geschäftsmodell vielleicht nicht in jedem Moment sozial verantwortlich oder nachhaltig ist. Anschuldigungen von Greenwashing lassen nicht lange auf sich warten. Wie wird man also glaubwürdig?

DAS ZWEI-PHASEN-MODELL DER GLAUBWÜRDIGKEIT



Glaubwürdigkeit kann man erlangen

Aus Sicht der Diskursethik des Philosophen Habermas gibt es vier Kriterien, die eine glaubwürdige Kommunikation ausmachen. Ausgerüstet mit dieser Theorie haben wir an der Universität in Lugano eine Nationalfonds-Studie zur Glaubwürdigkeit von CSR-Berichten durchgeführt und über 300 CSR-Berichte aus verschiedenen Ländern Europas akribisch untersucht. Dabei liessen wir uns von den vier Kriterien der Glaubwürdigkeit – *Wahrheit*, *Ernsthaftigkeit*, *Angemessenheit*, *Verständlichkeit* – leiten und konnten die behauptete Glaubwürdigkeitskluft empirisch bestätigen. CSR-Berichte sind in der Tat nicht immer sehr glaubwürdig, auch wenn Standardisierungen wie die Richtlinien und Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) helfen können. Im Zuge dieser Studie konnten wir aber auch die Theorie der Glaubwürdigkeit verfeinern. Die Daten zeigen klar, dass die vier Kriterien nicht gleichberechtigt zueinander sind. In diesem Zusammenhang konnten wir das «Zwei-Phasen-Modell der Glaubwürdigkeit» entwickeln, das nicht nur für CSR-Berichte beansprucht werden kann (siehe Abbildung). Demnach ist das erste und wichtigste Kriterium die Verständlichkeit. Wer nicht verständlich kommuniziert, kann die Glaubwürdigkeit auch nicht mehr durch Berücksichtigung der anderen drei Kriterien herstellen. Erst wenn man verstanden wird, kommt es auf die drei weiteren Kriterien wie Wahrheit, Ernsthaftigkeit und Angemessenheit an, damit man als glaubwürdig angesehen und aufgenommen wird.

**<IR> Realized.
With Clariant.
Are you ready?**



Contact us for an <IR> Readiness Check.
info@sustainserv.com · www.sustainserv.com



sustainserv

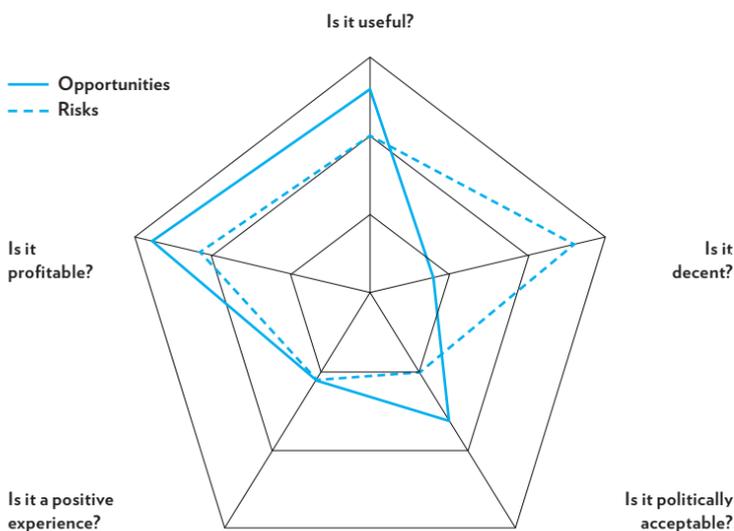
GETTING SERIOUS ABOUT SOCIETY

How non-financial reporting can make use of Public Value

More than ever, firms need to know how they impact on society, our values and our ways of living. In a world of high uncertainty, it is necessary to develop a sense of what really makes an organization valuable to the people. In research, the notion of Public Value addresses this type of value creation. It is about a firm's contribution to the common good as perceived by the people.

By *Timo Meynhardt, Peter Gomez & Thomas Berndt*

PUBLIC VALUE SCORECARD WITH THE FIVE PUBLIC VALUE DIMENSIONS OF A PRODUCT, INITIATIVE, AND ORGANIZATION



The Public Value scorecard measures the five Public Value dimensions of a product, initiative, and an entire organization and analyses the risk and opportunity potential for each dimension. Following a multi-method approach, the tailor-made scorecard is generated by using different data gathering techniques: survey, interviews, social media analysis, grid technique, workshop methods.

With the advent of Public Value in the business world, firms discovered a number of strategic opportunities. Next to an improved risk management, a more detailed identification of the corporate purpose and a much wider view on business opportunities, organizations learned to make use of Public Value to better legitimize their reason of being and their license to operate.

Beyond sustainability and CSR approaches

Public Value is concerned with the values people attach to a specific organization when reflecting about the society they live in. It goes beyond sustainability and CSR approaches, because it puts an organization into a broader picture of societal stability and progress. The rationale is simple and yet compelling: it is the people which buys products, votes for initiatives, and decides whom to work for. Thus, it makes sense to better understand the social collective's concerns beyond stakeholder approaches.

Ultimately, Public Value refers to an extended notion of value creation. As a consequence, it also extends the grounds of reporting. Needless to say, new statutory provisions and regulatory trends (like the EU directive 2013/34 on disclosure of non-

financial and diversity information) force organizations to not only consider non-financial information in management activities, but to also consequently align business activities to societal needs.

Incorporating Public Value into accounting and reporting

A group of leading firms and organizations in Switzerland recently joined forces with the authors to develop new approaches to enhance existing reporting measures. Basically, three options are under consideration:

1 Take advantage of the Public Value Scorecard

This tool measures the five Public Value dimensions of a product, initiative, or an entire organization (see infobox). For example, Swiss Mobiliar investigated the Public Value change entailed by a potential acquisition. Soccer club Bayern Munich studied Public Value challenges in the context of its growth strategy. Last, but not least, Fresenius Medical Care used the Public Value Scorecard to operationalize a missing part in its Balanced Scorecard.

2 Relate Public Value to your materiality matrix

Materiality analyses adjoin topics relevant for the organization to topics relevant for the stakeholders. To date, this analysis does not necessarily account for topics relevant for the general public. Therefore, re-defining the axes of the materiality matrix strives to make a case for the linkage of an organization's Public Value creation with its value chain and thus also with its business strategy. Alternatively, Public Value could appear as a new topic in the existing analysis.

3 Find levers to boost your Public Value performance

Existing data bases comprise rich information relevant to Public Value. Currently, a research team allocates more than 1000 ESG key performance indicators to Public Value dimensions. This enables firms to identify levers to not only gain a detailed understanding of the different Public Value dimensions and their associated KPIs, but also to improve their Public Value.

Value creation instead of value washing

We consider accounting crucial in "securing" a firm's Public Value. It is cheap talk to predict a growing importance of this societal dimension. But doing innovative Public Value reporting should be a safe bet in times of growing mistrust in firms as a nation's wealth-creating engines. Incorporating Public Value dimensions into the accounting and reporting framework of a company also is a solid tool to prevent accusations of value washing.

Public Value reporting is a business imperative in a world full of uncertainties and dynamic change. It is just a logical next step for companies engaged in stakeholder dialogues and preparing a materiality matrix. Or, as Nestlé puts it: "To be successful, a company cannot afford to ignore what the world thinks about it."



PROF. DR. TIMO MEYNHARDT is holder of the Dr. Arend Oetker Chair of Business Psychology and Leadership at HHL Leipzig Graduate School of Management, and Managing Director of the Center for Leadership and Values in Society, University of St. Gallen. His teaching and research focuses on public value / Gemeinwohl in different sectors.



PROF. EM. DR. PETER GOMEZ is the former president of the University of St. Gallen and former president of the SIX Group. Today, he is involved in a number of institutions and projects in the service of public value / Gemeinwohl.



PROF. DR. THOMAS BERNDT is Chair of Accounting and Director of the Institute for Public Finance, Fiscal Law and Law & Economics of the University of St. Gallen. His teaching and research focuses on (integrated) financial reporting, corporate valuation, corporate governance and compliance.

Semantisches Kino im Kopf

Der Geschäftsbericht als Verstehensanweisung

Texte sind «Drehbücher» für das Kopfkino von Lesern. Und die sprachlichen Mittel sind Regieanweisungen für das Verstehen.

Von Helmut Ebert

Nehmen wir als Beispiel folgenden Satz: Um als Hightech-Unternehmen erfolgreich zu sein, braucht man eine ausgeprägte Innovationskultur. Die ist der Nährboden für neue Ideen. Die Anweisungsmittel sind hier der unbestimmte Artikel «eine» und der bestimmte Artikel «die». Der unbestimmte Artikel signalisiert, dass zuvor noch nicht über das Thema Innovationskultur gesprochen wurde und dass der Leser seine Aufmerksamkeit auf die nachfolgende Information richten soll. Der bestimmte Artikel «die» instruiert den Leser, die neue Aussage «Nährboden für neue Ideen» auf das zuvor genannte Wort «Innovationskultur» rückzubeziehen. Eigentlich ein simples Prinzip und als solches ein genialer Verkaufstrick von Günter Grass, als er einen seiner Romane «Die Rättin» nannte und darauf vertrauen konnte, dass das Buch kaufen würde, wer erfahren wollte, was scheinbar alle anderen bereits wussten.

Dass Texte Verstehensanweisungen sind, schärft den Blick für das Schreiben von Geschäftsberichten. Die Frage ist nicht, ob Texte verständlich sind, sondern was wieso und warum richtig, falsch, halb oder schwer verstanden wird. Alles Verstehen ist Schlussfolgern. Und Texte liefern die Datenbasis für Schlussfolgerungen – in Verbindung mit dem Vorwissen des Lesers. Die textliche Datenbasis speist sich aus zwei Quellen:

– aus den sprachlichen Einzelzeichen (Wörter) in ihren Beziehungen zueinander und

– aus sinngebenden Ganzheiten wie das grammatische Tempus, Satzstrukturen und Gattungsanforderungen von Briefen, Berichten, Kommentaren usw.



DR. HELMUT EBERT ist Professor der Universität Bonn und Geschäftsführer der Prof. Ebert - Kommunikationsstrategie und Coaching GmbH (Bochum). Er ist Sprach- und Kommunikationsexperte für Finanz-, Change-, Präventions- und Führungskräftekommunikation.

FALSCHER FILM

Als Leser eines Aktionärsbriefs wähnt man sich im falschen Film, wenn ein CEO unpersönlich wie ein Sachtextautor spricht: «Dies führt zu berechtigten Fragen» oder «Bei einer solchen Entwicklung hilft es, ... die Kasse unter Kontrolle zu behalten.» Irritation entsteht hier auch, weil man nicht erfährt, wer fragt und wer berechtigt. Im Kopf des Lesers entsteht keine Begeisterung für den CEO.

EMPFEHLUNG

Achten Sie darauf, dass Briefe Briefe sind und Berichte Berichte.

LEERE LEINWAND

Abstrakte Begriffe erreichen das Unterbewusste nicht und lassen keine inneren Bilder entstehen: «Durch dieses Geschäftsmodell werden Input-Größen zu unterschiedlichen Output-Größen – den Ergebnissen unseres Handelns.» Solche Geschäftsberichte mögen Computer zum Glühen bringen, frustrieren aber Menschen aus Fleisch und Blut, die nach Sinn suchen. Dass es auch anders geht, zeigt das folgende Beispiel aus einem anderen Bericht: «Er ... liebte Herausforderungen, er liess sich von keinen Konventionen aufhalten ... Doch vor allem war er ein Arbeitstier ...»

EMPFEHLUNG

Sprechen Sie multisensuell, wenn Sie überzeugen und motivieren wollen.

NICHT GEZEIGTES SEHEN

Neben dem Verstehen des Bedeuteten und Gemeinten gibt es immer auch ein Verstehen des Mitbedeuteten und Mitgemeinten. Dazu zwei Beispiele. Im ersten Fall kommt das Mitverstandene durch das Sprachwissen des Lesers zustande, im zweiten Fall durch sein Erfahrungswissen: «Strikte Kosten- und Ausgabedisziplin werden [!] ... auch 2016 Priorität haben.» Aus dem Sprachwissen versteht der Leser mit, dass die Disziplin auch 2015 Priorität hatte. «Wir haben unsere Ergebnisse deutlich gesteigert. Im Jahr 2002 lag unser Ergebnis pro Aktie noch bei 2,92 €, während es heute über 5 € beträgt.» Die Normalerwartung lässt den Leser hier auf eine kontinuierliche Ergebnis-

steigerung schliessen. Das war aber im Beispiel nachweislich nicht der Fall, weshalb die gewählte Formulierung durchaus heikel ist.

EMPFEHLUNG

Achten Sie darauf, dass man Ihnen nicht vorwerfen kann, Sie würden dem Leser falsche Schlüsse nahelegen.

SHERLOCKS SPÜRSINN

Ein Lagebericht wurde in einem Geschäftsbericht in zehn Sätzen zusammengefasst. Neun davon berichteten in vollständigen Sätzen über vollendete Tatsachen. Nur ein «Satz» legte sich nicht fest: «Strategische Neuausrichtung des Konzerns auf drei zentrale Wachstumsfelder ab 2005». Der Unterschied zwischen Satz und Setzung weckte den Spürsinn des aufmerksamen Lesers. Eine Recherche bestätigte den Verdacht, dass sich das Unternehmen auf besagte Strategie nicht hatte festlegen können.

EMPFEHLUNG

Verraten Sie nicht ungewollt Dinge, die Sie für sich behalten wollen oder müssen.

LEINWANDFLIMMERN

«Um ... hohe Standards für Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz zu gewährleisten, haben wir 2015 unsere Anforderungen zur Gefahrenabwehrplanung ... umgesetzt.» Dieses Beispiel zeigt, wie riskant nicht prägnante Formulierungen sind. Da man «Anforderungen» nicht «umsetzen» kann, entstehen im Kopf des Lesers kritische Fragen zum Organisationstalent des Unternehmens. Wie gut sind die Sicherheitsvorkehrungen wirklich? Kam die Umsetzung 2015 früh oder spät? Im besagten Fall passierte wenig später ein grosser Unfall. Sollte das ein Zufall gewesen sein, oder verrät die Sprache unerkannte Risiken, indem sie Denkfehler offenbart, die das Handeln negativ beeinflussen?

EMPFEHLUNG

Nutzen Sie die Sprache, um Ihre Gedanken zu klären. Und klären Sie die Gedanken, um die Sprache zu nutzen. Und sagen Sie nichts, was Sie nicht verstanden haben.

IMPRESSUM

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

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

CHEFREDAKTION
Martin Spieler

INHALTliche VERANTWORTUNG
Dr. Kristin Köhler

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT
Joey Bangarter, Dr. Kristin Köhler, Timna Rother,
Reto Schneider, Carol Winiger

ART DIRECTION UND DESIGN
Martin et Karczinski Zürich, www.metk.ch

ILLUSTRATIONEN
Muti (Titelseite), www.studiomuti.co.za
Anne Lück (Portraits), www.annelueck.com

PRODUKTION
Neidhart + Schön AG, www.nsgroup.ch

PAPIER
RecyStar® Color, 65 g/m², chamois
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE
4500 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



The Reporting Times

10

ISSUES



PRINTED COPIES



32'8000

163

ARTICLES



DISTRIBUTION

3



THANK

A big thank you to all authors, advertisers, the whole editorial team and other contributors for their support and work.

YOU

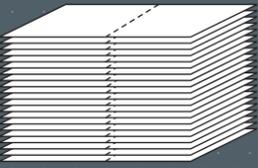
First issue: May 2012
Publisher: Center for Corporate Reporting
Original concept: Dr. Joëlle Loos-Neidhart,
Reto Schneider & Daniel Zehntner
Chief editor: Martin Spieler
Content and editorial responsibility: Dr. Kristin Köhler
Layout: Eclat / Martin et Karczinski
Production: Neidhart + Schön
Paper: Papyrus
Publication: 2 x yearly
Language: German / English composite

Online edition:
reporting-times.com

AUTHORS

186

Authors:
Roger Baillod
Dr. Dominique Biedermann
Paul Druckman
Prof. Dr. Robert G. Eccles
Dr. Kai Rolker
Caroline Scherb
Prof. Christian Strenger
Pierin Vincenz
Prof. Dr. Alexander Wagner
Prof. Dr. Rolf Watter
Dr. Rudolf Wehrli
and many more.



PAGES

248

ILLUSTRATIONS



173

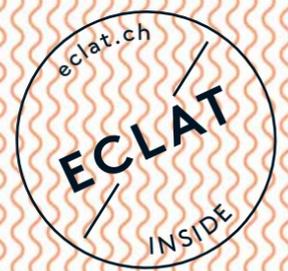
SHARED BEADS OF SWEAT ON THE TRT EDITORIAL TEAM

2'456'899



Editorial team:
Joey Bangerter
Dr. Kristin Köhler
Dr. Joëlle Loos
René Lüchinger
Timna Rother
Werner Rudolf
Reto Schneider
Martin Spieler
Dr. Esther Thahabi
Walter Vaterlaus
Rea Wagner
Carol Winiger
Daniel Zehntner

Immer noch pingelig in der Realisation, aber jetzt mit Beautyqueen.



Neid
hart/
Schön

Neidhart + Schön geht jetzt mit Eclat inside.
Bewährt zuverlässig vom Konzept bis zur Realisation.
Neu mit Inhouse-Designkompetenz.