

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



## INTEGRATED REPORTING REALITY?

One of the world's most influential investors, Warren Buffett, once said that he only considers investing in a company if it has an easy-to-understand business model. This clearly reflects an integrated thinking approach. Companies are becoming increasingly aware that reports with unconnected chapters, a strong focus on the past and only financial KPIs are no longer sufficient. They are veering toward Integrated Reporting and placing their business model at the core, while including material opportunities and risks in their strategic framework. Moreover, they are connecting material financial and non-financial information and addressing interrelatedness and dependencies. Typically, they are also focusing on long-term value creation. This issue will pick up many aspects that shape today's Integrated Reporting.

EDITORIAL

### Mit Public Value stärken Firmen das Vertrauen bei Stakeholdern

Immer mehr Stakeholder wünschen sich eine umfassende Perspektive von Unternehmen – finanzielle Informationen allein genügen nicht mehr, ebenso erforderlich sind nichtfinanzielle Aspekte. Mit der integrierten Berichterstattung, welche die Finanzkennzahlen mit den Anstrengungen in Sachen Corporate Governance, Nachhaltigkeit und im Umgang mit dem Risikomanagement verknüpfen, tragen Firmen diesem Bedürfnis zunehmend Rechnung. In der EU sind Konzerne seit Jahresbeginn zur Angabe nichtfinanzieller Informationen verpflichtet. Obschon in der Schweiz dafür keine gesetzlichen Vorgaben bestehen, ist die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch bei Schweizer Emittenten deutlich gestiegen, wie das Interview mit Reto Zemp, Head Financial Reporting bei SIX Exchange Regulation, auf Seite 9 ver-

anschaulicht. Darüber hinaus sollten Unternehmen im Rahmen einer ganzheitlichen Sichtweise mit einem Public Value Reporting vermehrt aufzeigen, welchen Beitrag sie für die Gesellschaft erarbeiten. «Wir müssen noch viel mehr darüber reden und zeigen, was wir für die Gesellschaft leisten», sagt Philipp Gmür, CEO der an der Börse kotierten Helvetia, in unserem Interview (Seite 2). Gewinnstreben allein führt langfristig in die Sackgasse. Firmen sind dann nachhaltig erfolgreich, wenn sie über die reine Gewinnorientierung hinaus bewusst einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl anstreben. Nur so können sie bei allen Stakeholdern stärken, was für jedes Unternehmen die wichtigste Währung ist: Vertrauen durch Glaubwürdigkeit.

Von Martin Spieler



«  
Erst wenn wir das Geschäft einem Dritten verständlich machen können, haben wir es selber verstanden.  
»

Philipp Gmür  
CEO der Helvetia-Gruppe

→ Page 2

DEZ. 2017

7

CCR  
WEIHNACHTSAPÉRO  
EXKLUSIV FÜR  
FIRMENMITGLIEDER



www.corporate-reporting.com

INTEGRATED REPORTING

Is Integrated Reporting gaining interest in Switzerland?  
By Roger Müller

→ Page 4

INTEGRATED REPORTING

A journey to Integrated Reporting  
By Estelle Aymard

→ Page 5

CSR

Beyond corporate social responsibility  
By Philipp Aerni

→ Page 7

CORPORATE GOVERNANCE

Shareholder concerns over executive pay  
By Yola Biedermann

→ Page 11



# « Aktionäre haben zu Recht ein grosses TRANSPARENZBEDÜRFNIS »»

Philipp Gmür: der CEO der an der Schweizer Börse kotierten Helvetia-Gruppe über die Bedeutung von Nachhaltigkeit und Vertrauen für Unternehmen, die Bedürfnisse der Aktionäre und den Wertbeitrag für die Gesellschaft.

Von Martin Spieler



#### ZUR PERSON: PHILIPP GMÜR

Der ausgebildete Jurist und Rechtsanwalt ist seit 1993 für Helvetia tätig, bis 2000 als Generalagent in Luzern, dann als Leiter Vertrieb bei Helvetia Schweiz, ab 2003 als Vorsitzender der Helvetia Schweiz und seit September 2016 als CEO der an der Schweizer Börse kotierten Helvetia-Gruppe. Er ist Vater von vier Kindern und mit der Luzerner CVP-Nationalrätin Andrea-Gmür-Schönenberger verheiratet.

#### Seit gut einem Jahr stehen Sie an der Spitze eines der grössten Versicherungskonzerne der Schweiz: Wie führen Sie?

Mein Führungsstil besteht darin, dass ich klare Ziele setze und Impulse gebe. Bei der Umsetzung der Zielerreichung schenke ich viel Vertrauen, gewähre Freiheiten und unterstütze, um dann aber konsequent die Resultate einzufordern.

#### Inwiefern lassen Sie sich von einem integrierten Ansatz leiten, der die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens anstrebt?

Nachhaltigkeit ist in der Versicherungswirtschaft Teil unserer DNA. Versicherung ist zwingend ein langfristiges Geschäft und lebt davon, dass wir das Vertrauen, das wir von den Kunden im Voraus bekommen, im Schadenfall mit der in Aussicht gestellten Leistung rechtfertigen. Das bestimmt unser langfristig ausgerichtetes Handeln. Jedes Produkt, das wir auf den Markt bringen, soll so gestaltet sein, dass wir das, was wir versprechen, auch morgen und übermorgen noch einlösen können.

#### Allerdings sind viele Unternehmen mit einem Vertrauensverlust seitens der Stakeholder konfrontiert. Wie stellen Sie Vertrauen sicher?

Indem wir immer wieder im «moment of truth» die versprochene Leistung erbringen. Das Geld, das uns Kunden im Lebengeschäft anvertrauen, müssen wir so sorgfältig verwalten, dass wir die beim Abschluss in Aussicht gestellte Leistungsgarantie auch tatsächlich einhalten können. Besonders in der Schadenversicherung genügt es zudem nicht, einen Schaden nur finanziell zu begleichen. Man muss die Kunden begleiten und in die Schadensprävention investieren.

#### Vertrauen setzt Expertise voraus, aber auch Transparenz.

##### Wie stellen Sie diese sicher?

Transparenz ist für uns sehr wichtig. Wir zeigen den Kunden, was wir machen und wie wir es machen, etwa in der Betriebsrechnung zum BVG. Wir haben sehr viel in die Kundeninformation und Transparenz investiert. Allerdings dürfen wir die Leute nicht mit Informationen überfluten. Sie erwarten von uns vielmehr einfach verständliche Erklärungen.

#### Auch Aktionäre verlangen deutlich mehr Transparenz.

Die Aktionäre haben zu Recht ein grosses Transparenzbedürfnis. Aktionäre, die in unseren Titel investieren, wissen, dass wir eine nachhaltige Entwicklung verfolgen. Sie schätzen unsere verlässliche Dividendenpolitik und dass wir das, was wir beim Reporting versprechen, auch langfristig einlösen.

«  
Transparenz ist für uns sehr wichtig.  
Wir zeigen den Kunden, was wir  
machen und wie wir es machen.  
»»

#### Gerade beim Reporting bedeutet eine möglichst grosse Fülle an Informationen nicht zwingend immer mehr echte Transparenz, wie manche besondere dicke Geschäftsberichte zeigen.

Da besteht in der Tat eine Gefahr. Allerdings geht es darum, den unterschiedlichen Interessen der Stakeholder gerecht zu werden. Aktionäre erwarten hohe Renditen, Kunden tiefe Prämien und gute Leistungen. Es ist unsere Aufgabe, diese unterschiedlichen Interessen in unserem Reporting und in unserer Strategie adäquat anzusprechen und in Einklang zu bringen.

### Wie verknüpfen Sie in der Führungsarbeit die Komplexität der operativen Herausforderungen?

Wir müssen mit der Komplexität leben, die uns beispielsweise das regulatorische Umfeld auferlegt. Es geht darum, die unterschiedlichsten Anforderungen einerseits und Werttreiber andererseits klar zu identifizieren, zu ordnen und zu priorisieren. Nur so sind wir auch in der Lage, das Geschäft erfolgreich zu steuern. Die Kunst liegt ferner darin, unser Geschäft gegenüber Kunden und Investoren so darzustellen, dass auch sie es verstehen. Darin besteht für mich die «Neunerprobe»: Erst wenn wir das Geschäft einem Dritten verständlich machen können, haben wir es selber verstanden.



## Unsere Aufgabe besteht darin, das Geschäft sorgfältig zu steuern und eine Expertise in der Reduktion der Komplexität zu erreichen.



### Welchen Stellenwert hat in Ihrer Führungsarbeit ein integriertes Reporting, das darauf abzielt, Vertrauen zu allen relevanten Interessengruppen aufzubauen?

Wir legen grossen Wert darauf, die Anliegen der verschiedenen Stakeholder zu erfüllen und in Einklang zu bringen: Reportingstandards von Börse, Aufsichtsbehörden im In- und Ausland, gesellschaftliche Erwartungen. Ein grosser Teil meiner Führungsarbeit besteht darin, dies alles auszubalancieren und die richtigen Prioritäten zu setzen.

### Wie wollen Sie die Transparenz bei Helvetia weiter stärken und den proaktiven Dialog mit den wichtigen Stakeholdern ausbauen, um frühzeitig neue Chancen und Risiken zu orten?

Indem wir für unsere Kunden und Aktionäre die Komplexität reduzieren. Unsere Aufgabe besteht darin, das Geschäft sorgfältig zu steuern und eine Expertise in der Reduktion der Komplexität zu erreichen. Jede Anspruchsgruppe hat ihre eigenen Bedürfnisse. Dies wollen wir noch verbessern. Kommunikation und Reporting müssen auf die Adressaten ausgerichtet sein, sonst bringen sie trotz Fülle nichts. Da sehe ich noch Entwicklungspotenzial.

### Welches Feedback bekommen Sie von den Investoren – was wollen diese?

Unsere Erfahrung ist, dass die Informationsbedürfnisse der Investoren Trends unterworfen sind. Früher haben wir viel in die Aufbereitung von Modellen und Kommunikationsinstrumenten beispielsweise rund um den Embedded Value investiert, um den inneren Wert unseres Leben-Portfolios möglichst gut aufzuzeigen. Heute sagen uns die Investoren, dass es ihnen wichtiger sei, wie sich das absolute Gewinnniveau und die Dividendenkapazität entwickeln. Wir wollen aus der Fülle der Informationen für die Investoren das Wesentliche herausarbeiten.

### Welche strategischen Ziele haben Sie für Helvetia im Fokus?

Wir wollen das Unternehmen agiler, innovativer und kundenzentrierter gestalten. Agiler in dem Sinne, dass wir die Firma schneller an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. Wir haben vier Säulen, auf denen unsere Innovationsfähigkeit aufbaut. Wir kaufen Firmen, die uns helfen, unser Geschäftsmodell auszuweiten. Zweitens haben wir einen eigenen Venture Fund aufgesetzt; wir werden 55 Millionen Franken in neue Geschäftsmodelle investieren. Drittens unterhalten wir Kooperationen mit Hochschulen und weiteren Partnern. So holen wir uns die Innovation ins Haus. Und viertens haben wir intern sogenannte Inkubatorenzellen. Das sind junge Leute, die innerhalb von Helvetia neue Geschäftsideen entwickeln.

### Was dürfen die Aktionäre von Ihnen erwarten?

Weiterhin eine nachhaltige Gewinnentwicklung und eine langfristig stabile Dividende, verbunden mit der Ambition, unsere Strategie «helvetia 20.20» konsequent umzusetzen.

### Als grosser Versicherer stehen Sie im Spannungsfeld der Öffentlichkeit: Welchen Wertbeitrag möchten Sie als Konzern für die Gesellschaft leisten?

Ohne Versicherung gibt es keine prosperierende Wirtschaft. Unser Wertbeitrag ist, dass wir Privaten und Unternehmen helfen, ihre Risiken so zu tragen, dass sie finanziell abgesichert leben bzw. ihre Mittel in die Firma stecken können. Das beinhaltet auch eine grosse gesellschaftliche Verantwortung – etwa bei der Sicherung der Altersvorsorge.

### Werden diese Überlegungen künftig auch stärker in Ihr Reporting – also in ein Public Value Reporting – einfliessen?

Ja, wir müssen noch viel mehr darüber reden und zeigen, was wir für die Gesellschaft leisten. Die Öffentlichkeit erwartet, dass die Versicherungswirtschaft ein stabiler, volkswirtschaftlicher Pfeiler bildet. Und dieser Erwartung kommen wir seit langer Zeit nach. Wir haben in der Branche 50 000 Arbeitsplätze. Da haben wir als einer der grossen Player eine gewaltige Verantwortung für die Gesellschaft, welche wir bewusst wahrnehmen.

Weil Video Management auch einfach sein kann.

Mit unseren Online Video Lösungen können Sie Videos effizient bereitstellen, verbreiten und verwalten. Damit kommen Ihre Botschaften einfach und garantiert an.

Swisscom Event & Media Solutions AG

Jetzt  
kostenlos  
beraten lassen

058 223 11 07

[swisscom.ch/digitalmedia](http://swisscom.ch/digitalmedia)

  
swisscom



# Is Integrated Reporting gaining interest in Switzerland?

Sustainability reporting is wide-spreading among Swiss companies with number of reporters increasing year after year. And now also Integrated Reporting is gaining traction.

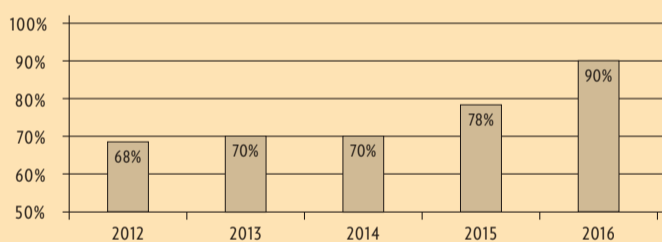
By Roger Müller, Mark Vesser and Chiara Rinaldi

At its sixth release, the annual review of the status of sustainability reporting in Switzerland (EY, Targeting transparency, 2017) shows that sustainability reporting in Switzerland continues to spread among companies of all industries.

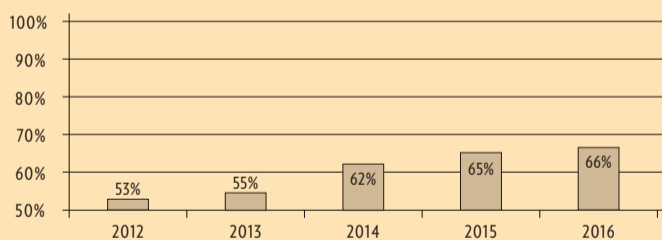
## Increase in sustainability reporting

Both the share of companies in the SMI Expanded and of the 100 largest companies, five largest banks and five largest insurers publishing a sustainability report has increased for the reporting year 2016 compared to 2015. For the companies in the SMI Expanded, the share of reporters increased from 78% to 90%, with only 5 of the 50 companies in the index not publishing a sustainability report. The share of reporters of the 110 largest Swiss companies only slightly increased from 65% to 66%.

SUSTAINABILITY REPORTERS (SMI EXPANDED)



SUSTAINABILITY REPORTERS (110 LARGEST SWISS COMPANIES)



## More reporters with a decrease in external assurance

The share of reporting companies seeking external assurance for their sustainability reports decreased for both the SMI Expanded companies and the 110 largest Swiss companies. This decrease is mainly due to the increase of new reporters most of which did not seek external assurance (yet). For the companies in the SMI Expanded, the share decreased from 49% to 40% from the reporting year 2015 to 2016. Regarding the 110 largest Swiss companies, the share of reporters seeking external assurance slightly decreased from 33% to 32% from the reporting year 2015 to 2016.

## Decline in the application of the GRI Reporting Framework

There is a decrease in the application of the GRI Reporting Framework both for the companies in the SMI Expanded and for the 110 largest Swiss companies. The share of companies in the SMI Expanded applying the GRI Reporting Framework decreased from 79% for the reporting year 2015 to 73% for 2016. For the 110 largest companies, the number decreased from 78% to 64% in the same period. In both cases, this is mainly due to new reporters not applying GRI. Some companies started to apply the GRI Standards, which will replace GRI G4. Among all the companies assessed, five already applied the GRI Standards for their sustainability reporting for 2016.

## Sustainability reporting increasingly included in the annual report

Swiss companies increasingly include their sustainability reporting into their annual reporting. 67% of the companies of the SMI Expanded included a basic or comprehensive sustainability reporting section in their annual reports while 33% published their sustainability information solely in a separate sustainability report. This is a considerable increase in the inclusion of sustainability information into annual reporting up from 51% in the prior year.

For Switzerland's 110 largest companies 70% of reporting companies reported on sustainability in their annual report, up from 61% in the previous year.

## Increasing interest in the Integrated Reporting Framework

In 2016, among the companies assessed, ten explicitly mentioned the Integrated Reporting Framework or the IIRC (International Integrated Reporting Council) in their annual or sustainability reporting. In our article "More leaders wanted" published in the Reporting Times in 2016 we identified three levels of maturity of a company's Integrated Reporting. The first category includes companies, which apply a broader definition of value creation but do not explicitly refer to the Integrated Reporting Framework. Examples of this category are Nestlé's "Creating Shared Value" approach and Syngenta's "The Good Growth Plan".

Companies in the second category do not explicitly commit to Integrated Reporting but apply selected IR elements. Besides Glencore and Swisscom, also LafargeHolcim includes some elements of IR. In particular, the company publishes an integrated profit-and-loss statement, where it discloses the value it creates and destroys through its business activities taking into consideration also socio-economic and environmental aspects and monetizing them.

Finally, the third category encompasses companies that publicly commit to the Integrated Reporting Framework. Besides Coca-Cola Hellenic Bottling, SGS and UBS which we already mentioned in our last article, both Clariant and Panalpina aligned their 2016 reporting to the IR Framework. Moreover, Adecco and Fenaco explicitly expressed their intention to move towards an Integrated Reporting strategy in their CSR report 2016 and "La-gebericht" 2016 respectively. Givaudan also stated its ambition to "moving towards an Integrated Reporting strategy" in its sustainability report 2016.

With these recent commitments and intentions to move toward Integrated Reporting, the importance of the IR Framework in the Swiss market is likely to increase in the reporting year ahead.



**ROGER MÜLLER** is Partner and Zurich office leader at EY Switzerland. He is heading the Financial Accounting Advisory Services including the Climate Change and Sustainability Services. He has broad experience in all the main topics on the CFO's agenda. He leads complex engagements related to sustainability, audit and financial accounting.



**DR. MARK VESER** is senior manager at EY Switzerland and leads the Climate Change and Sustainability Services team. He has extensive experience in working with organizations on sustainability and integrated management as well as reporting. Mark also represents EXPERTSuisse in non-financial reporting and assurance task forces of Accountancy Europe.



**CHIARA RINALDI** is senior manager at EY Switzerland's Climate Change and Sustainability Services and coordinates the corporate governance activities in Switzerland. She has many years of professional experience with focus on sustainability. Chiara advises corporations in sustainability management, including sustainable value creation and reporting approaches.



# A journey to Integrated Reporting

Companies publish so many reports nowadays that the result is often information overload. Annual reports are sometimes accused of being too technical and full of jargon, or blamed for focusing on marketing and only showing the “glossy” side of things. Is integrated reporting the solution? And are integrated reports just the visible part of a bigger change that needs to happen?

By Estelle Aymard

## An ever-changing annual report

Trying to understand the evolution of annual reports at Zurich Insurance took me back through decades of history, beginning with a four-page report published in 1873, until the format we know today. It's the same story for most companies: from basic financial statements printed on a few pages, annual reports have become more sophisticated documents as more information was added – even resulting in new, separate reports – mainly according to regulatory or authority requests. But this growth has not always taken place in the most helpful way for the contributors and readers of the report.

## Business case for integrated reporting

In this context, the need for clarity and simplification is obvious. While investors and shareholders remain the primary audience of an annual report, and the financial capital their priority, the influence of corporate responsibility and ESG practices has encouraged other stakeholders to read it, with an increased focus on non-financial information. The integrated reporting principles of the IIRC create the opportunity to build a consensus between producers and users around a comprehensive but reader-friendly integrated annual report. The aim is to enable all stakeholders to understand not only what the company does and how it is performing, but also how it conducts its business, and how its knowledge is used to create value and make the business sustainable in the long term. With integrated reporting, corporate communications gain in transparency and touch more stakeholders than a traditional annual report was originally intended to. And the advantages of this exercise are actually greater within the organization.

## The hidden benefits

Together with integrated reporting comes the concept of integrated thinking. The production of an integrated report involves many stakeholders internally, from the business to the board via all corporate functions, and externally, with investors, customers, regulators and communities. Bringing these different perspectives together through the report creates the opportunity for a compelling stakeholder dialogue that can lead to business innovation.

Internally, it helps decision-makers get a holistic view of performance: balanced scorecards include non-financial data which enables them to act before their impact materializes in the financial results. From the employees' perspective, the creation of an integrated report is a valuable collaborative exercise that can help break down “silo thinking” which is particularly relevant in larger organizations. Simplifying, eliminating redundancy and connecting the different sections of the report sharpen its focus on the core of the business and the “big picture”, while at the same time helping users to understand the technicalities of business performance.

## Reporting with purpose, beyond numbers

Reporting with purpose inspires broader thinking. It is potentially career-enhancing, especially for employees used to reports mainly focused on financial results. Using both financial and non-financial data to understand the business's impacts and the value it creates leads to a more meaningful, motivating job which nurtures engagement, as employees can better understand the role they play in the organization.

Financial reporting professionals can build on their experience and processes to feed the next generation of corporate reports with relevant and high-quality non-financial data. New reporting requirements often begin as voluntary disclosure and evolve towards more structured and unified regulations, so that information is based on common rules and principles, enabling consistency and comparability with a longer-term view. And in a world of fact checkers, credibility is critical. Increasing interest from investors and analysts also supports the development of new knowledge in analyzing non-financial data along with traditional financial results. The path to integrated thinking implies that all stakeholders play their role in reporting this way, and in using the new mix of data in their valuation and assessment processes. This takes time.

## Chi va piano va sano e va lontano

“Slow and steady wins the race”, my grandfather used to say. Building on over a hundred years of experience of financial reporting, the traditional core of an annual report helps to utilize existing processes and expand them to encompass the new requirements. The principles-based discipline acquired over the years guarantees quality and consistency of the data through rigorous processes, controls and systems, providing a “true and fair view” of the company. Moving to integrated reporting doesn't imply the sudden creation of a “reporting factory”, but rather a focus on material information that is directly relevant to the business strategy.

Collaboration is a valuable project in itself. At Zurich Insurance, a cross-functional working group has been the prerequisite for the creation of an integrated report from the beginning, enabling us to move together from concept to results. Once a clear vision is articulated, execution is driven step by step through incremental changes. Allowing sufficient time for this process is a necessary condition for the organization to fully achieve the benefit of an integrated reporting journey.



**ESTELLE AYMARD** is Group Integrated Reporting and Sustainability Measurement Lead at Zurich Insurance since 2015. With 15 years of experience in finance and controlling, she supports reporting “with purpose” and integrated thinking, to better serve decision-makers and external stakeholders.



# Fakten sprechen Klartext.

Wie gut Ihre Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating. Beim Rating 2017 ist Linkgroup in den Design-Kategorien «Print» und «Online» mit je 6 Lösungen unter den ersten 20 mit von der Partie. In der konsolidierten Wertung «Print/Online» durfte Linkgroup zum ersten Platz von HIAG sowie zu den Zweit- und Drittplatzierten Zur Rose und Implenja beitragen. Für den Gesamtsieger Geberit arbeitet Linkgroup im Bereich der Berichterstattung seit dem IPO im Jahr 1999.\* Wir stimmen Mobile Devices, Desktop und Print bereits in der Konzeptphase aufeinander ab. Ihre Kommunikationsportfolios nutzen die Vorteile 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](http://www.gbrating.ch)

**linkgroup**

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

**Crossmedial, effektiv, nachhaltig.**

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



# BEYOND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Globally active and innovative firms create value by taking rather than avoiding risk. Yet, CSR rules and norms still imply that risk management will do to address the global sustainability challenges.

By Philipp Aerni

As the main beneficiaries of an increasingly globalized economy multinational corporations (MNCs) are asked to follow standards and rules that minimize the potential harm of their economic activities for society and the environment – independent of the region in which they operate. The efforts of MNCs to comply with these public demands are reflected in their involvement in numerous voluntary global oversight institutions and their efforts to comply with industry-wide standards related to corporate responsibility and sustainability. In addition, there are a growing number of international awards and rankings that enable MNCs to gain recognition for their performance and progress as good “corporate citizens”.

## Scalable innovation matters

Even though these are all commendable efforts, Corporate Social Responsibility (CSR) reports should not just cover what a company does besides making profit. In fact, it would be of greater interest to know if its profitable business also generates any positive social and environmental side effects. Throughout history, entrepreneurs who created and later scaled up innovation proved to be profitable and sustainable, for example by making essential products more affordable for low-income consumers, by improving worker and environmental safety of industrial production or by solving scarcity problems through the development of substitutes for overexploited natural resources. The big advantage of a profitable sustainable business is that it is scalable. Unlike sustainable niche products, they actually reach the mass markets.

Conventional CSR reports tend to be focused on portraying the company as a good corporate citizen who puts people and the environment before profits. As a result, readers often get the impression that there is a trade-off between profits and sustainability, even though it is ultimately the profit that ensures that a sustainable business will be continued and further improved. A company may fetch a premium price for its sustainable product or benefit from government subsidies, but then it may only reach consumers in affluent economies while people with low incomes in developing countries the so-called majority world, remain unserved.

## Socially responsible companies are committed to local embeddedness

OECD-based MNCs who take the risk of investing in subsidiaries in developing economies that face poor infrastructure, poverty and institutional uncertainty may have a larger sustainability impact than their counterparts who just operate in affluent economies, especially if the subsidiaries are embedded in the local economy. Why? Because their commitment to embed themselves into the local economy makes the subsidiaries interested in improving the local conditions of doing business. As a result, they may introduce new practices and techniques that reduce uncertainty and lower transaction costs in the domestic economy.

If a MNC subsidiary that abides to global sustainability standards is committed to source certain inputs locally it will help upgrade the local supplier to a level that enables it to comply with

these standards. These efforts to integrate local companies into global value chains require knowledge and technology transfer as well as investments in local infrastructure and capacity development. Consequently, a commitment to local embeddedness eventually contributes to a prospering, competitive and more diversified homegrown economy that is less dependent on the extraction and export of natural resources to finance its imports. In addition to buying from local companies, local embeddedness also includes the willingness of the subsidiary to sell a share of the output at an affordable price to local clients. Even though selling products locally may involve higher transaction costs and lower profit-margins on the short run, it helps the MNC subsidiary to gain local social capital, which may pay off on the long run since it ceases to be associated with foreign interests (see info box).

By lifting people out of poverty through economic empowerment, embedded foreign investors may therefore contribute directly or indirectly to several of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) approved by the UN General Assembly in fall 2015.

## Moral courage as an entrepreneurial virtue

Alas, investing in “high-risk” countries with many poor people, serious environmental and public health challenges, and often corrupt and autocratic governments may also put the CSR reputation of an MNC in developed economies at risk. After all, it is difficult to avoid collaboration with the respective governments since foreign investors require permits and concessions to operate. Moreover, it is quite easy for anti-MNC activists to denounce foreign direct investment (FDI) in fragile developing economies as “land-grabbing” or “exploitation of poor labor and environmental standards”.

A MNC may therefore focus its CSR strategy on the principle of “do no harm” and avoid the risk of investing in high-risk developing economies altogether. In other words, it becomes a good corporate citizen without moral courage. It behaves well but only where it is easy to do so. Its impact on global sustainable change is very limited.

The social scientist Jane Jacobs once criticized the body of academic literature that is concerned with “the roots of poverty”. For Jacobs, poverty has no cause; it is simply the absence of prosperity, just like cold stands for the absence of heat. Since the source of prosperity is an inclusive and entrepreneurial economy, morally courageous MNCs with their scalable innovations and their embedded subsidiaries may therefore play a crucial role as enablers of sustainable economic change, especially where it matters most, in the majority world. Alas, current CSR reporting standards tend to focus on managing and preserving prosperity rather than spreading it.



DR. PHILIPP AERNI is Director of the Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS) at the University of Zurich. His research and teaching is focused on the contribution of innovation to sustainable development.

## EXAMPLE BATA SHOES

The international company Bata started originally in the Czech Republic but then quickly expanded into many other countries in the course of the 20th century. For many decades, the company runs subsidiaries in several African countries where its shoes are primarily produced for the local market and consequently tailored to local needs and preferences. As a result, most Africans buy Bata shoes because that is what they can afford and what suits the local circumstances. As a consequence, Bata is perceived almost everywhere in the developing world as a domestic rather than an international company. It has earned the company a great amount of social capital because its shoes have generated great welfare effects for the underprivileged people.



# Public Value Reporting – DER NÄCHSTE SCHRITT

Die Evolution der Reportinginstrumente der letzten Jahre tendiert ganz klar in Richtung einer ganzheitlicheren Sichtweise, in der zunehmend auch gesellschaftliche Aspekte einen Platz einnehmen. Dabei setzen Neuerungen, wie z. B. Value Reporting, CSR Reporting, Integrated Reporting oder Shared Value Reporting, erweiterte Schwerpunkte. Jedoch reichen sie nicht aus, um die gesellschaftliche Wertschöpfung unvoreingenommen zu erfassen.

Von Timo Meynhardt, Anne Bäro und Niclas Vieten



**PROF. DR. TIMO MEYNHARDT** ist Inhaber des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Managing Director am Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen. Als Public-Value-Forscher ist er Mitherausgeber des GemeinwohlAtlas und Mitentwickler der Public Value Scorecard.



**ANNE BÄRO** ist Doktorandin am Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Sie forscht auf dem Gebiet des Public Value, insbesondere zu innovativen Reportingansätzen.



**NICLAS VIETEN** ist Strategieberater bei Monitor Deloitte Deutschland und Absolvent der HHL Leipzig Graduate School of Management. In seiner täglichen Arbeit unterstützt er Unternehmen aus verschiedensten Industrien dabei, ihr strategisches Potenzial zu realisieren.

Mit dem Public Value Reporting steht nun ein neuer Ansatz bereit, der ohne eine Ex-ante-Gewichtung unterschiedlichste menschliche Grundbedürfnisse zum Ausgangspunkt nimmt und die Schwerpunktsetzungen unternehmensspezifisch ermittelt («Public value is what the public values.»). Dabei ergibt sich das Public-Value-Profil aus den Dimensionen Aufgabenerfüllung, Lebensqualität, Zusammenhalt und Moral. Entscheidend für den Informationsmehrwert dabei ist nicht allein, was ein Unternehmen tut, sondern wie es mit seinen Produkten und Dienstleistungen tatsächlich in unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und der Bevölkerung ankommt. Viele Unternehmen wissen nur zu gut: «Perception is reality.»

In der mehrdimensionalen Analyse des Public Value fließen Gewinnerzielung und gesellschaftliche Akzeptanz zusammen und werden in ihrer Wechselwirkung betrachtet.

## Wo steht die Expertenwelt?

Während der gesellschaftliche Trend eindeutig auf die Sinnhaftigkeit eines solchen Public Value Reportings schliessen lässt, wollten wir in einer Umfrage im Februar und März dieses Jahres unter Reportingexperten in den Unternehmen erfahren, wie diese die Relevanz beurteilen<sup>1</sup>.

In der Studie haben 77 Experten aus den Finanzbereichen unterschiedlichster Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz eingeschätzt, welchen Berichtsbedarf einzelne Stakeholder (z. B. Kunden, Investoren, die Öffentlichkeit) sehen. Auch wenn die Studie keine Repräsentativität für die untersuchte Grundgesamtheit beanspruchen kann, so spiegelt sie doch Tendenzen und ein klares Muster in zwei Bereichen wider<sup>2</sup>.

## Ungenügende Darstellung der gesellschaftlichen Wertschöpfung

Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass die Wertschöpfung eines Unternehmens nicht allein durch finanzielle Kennzahlen erfasst werden kann. Denn Entscheidungen sind immer auf der Basis ganzheitlicher Informationen zu treffen. Es bedarf demzufolge auch der Darstellung nichtfinanzieller gesellschaftlicher Wertschöpfung. An dieser Stelle setzt Public Value an. Mehr als 80% der Befragten beurteilen aktuelle Reportingansätze wie beispielsweise CSR-Reports oder Nachhaltigkeitsberichte als unzureichend bezüglich der Darstellung gesellschaftlicher Wertschöpfung von Unternehmen.

## Public Value Reporting ist relevant, aber...

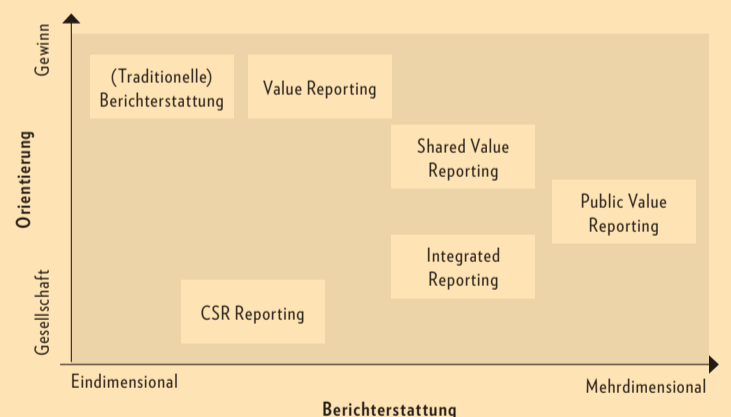
Der Studie folgend hat Public Value Reporting eine hohe Relevanz für die Praxis. Es sind vor allem die Jüngeren (unter 35), die dem Thema grosse Bedeutung beimessen. Insgesamt kann man festhalten: Aus Expertensicht haben die Stakeholder ein ausgeprägtes Interesse an einer ganzheitlichen Betrachtung der betrieblichen Wertschöpfung, die auch gesellschaftliche Dimensionen aufgreift. Dabei wird der Aufgabenerfüllung von Unternehmen, also gute Arbeit im Kerngeschäft, die höchste Bedeutung zugeschrieben. Moral und Lebensqualität folgen. Das starke Interesse an Moralitätsindikatoren zeigt, dass «weiche» Leistungskennzahlen zu-

nehmend an Bedeutung gewinnen. Es sind eben nicht nur Unternehmensskandale, die eine höhere Sensibilität bewirken, sondern auch veränderte Ansprüche von Mitarbeitern, Kunden, Investoren, der Politik und nicht zuletzt eben der allgemeinen Öffentlichkeit.

## Sich auf den Weg machen

Die Studienergebnisse können nur ein Blitzlicht sein. Aber dieses allein verweist in seiner Deutlichkeit auf einen von der Expertenwelt selbst wahrgenommenen weiteren Innovationsauftrag im Reporting. Inwieweit der Public-Value-Ansatz sich dabei als praktikabel erweist und in die Landschaft einfügen kann, bleibt abzuwarten. Denn mit zunehmender Gesellschaftsorientierung im Reporting steigen auch die Anforderungen an die Datenerhebung und -interpretation. Und: Wo etwas verändert wird, muss man auch von Bisherigem Abschied nehmen und Neues zulassen. Sicher scheint derzeit nur eines: Wenn die Unternehmen von sich aus aktiv diesen Prozess steuern, haben sie über das Reporting eine grosse Chance, ihre Wertschöpfung der Gesellschaft anders und vielleicht sogar überzeugender darzustellen. Einen Versuch ist es wert.

## EVOLUTION AUSGEWÄHLTER REPORTINGANSÄTZE



## PUBLIC VALUE

Public Value bezeichnet den Wertbeitrag und Nutzen, den eine Organisation für eine Gesellschaft erbringt. Im Kern geht es dabei um den Beitrag zum Gemeinwohl, der aus dem Kerngeschäft entsteht. Die «Wert»-Schöpfung zum Gemeinwohl wird dabei als Zuschreibung durch gesellschaftliche Gruppen bzw. der allgemeinen Öffentlichkeit definiert. Auf der Basis der Theorie menschlicher Grundbedürfnisse wurden dazu in den letzten Jahren verschiedene Erhebungsinstrumente entwickelt und erfolgreich erprobt. Dazu gehört neben dem GemeinwohlAtlas, der für die Schweiz im Herbst 2017 aktualisiert wird ([www.gemeinwohl.ch](http://www.gemeinwohl.ch)), die von Timo Meynhardt und Peter Gomez entwickelte Public Value Scorecard, die sowohl in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und NGOs zum Einsatz kommt. Im Public Value Reporting stellen Unternehmen ihren Gemeinwohlbeitrag in Bezug auf die vier Public-Value-Dimensionen Aufgabenerfüllung, Lebensqualität und Moral (idealerweise im Zeitverlauf) dar. Dazu kann teilweise auf vorhandene Datenquellen zurückgegriffen werden. Als Grundlage dient jeweils ein individualisiertes Public Value-Profil des Unternehmens. Diese Reporting Form ergänzt bzw. ersetzt bisherige Berichtsformen.

<sup>1</sup>Wir danken für die Unterstützung bei der Durchführung der Studie insbesondere Frau Dr. Kristin Köhler und dem Team vom Center for Corporate Reporting (CCR)

<sup>2</sup>Die gesamte Studie liegt als Masterarbeit von Niclas C. Vieten vor und kann bei ihm auf Anfrage eingesehen werden.

# Bekenntnis zur freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung

Mit einer neuen EU-Richtlinie werden grosse Unternehmen in Europa zur Angabe nicht-finanzieller Informationen verpflichtet. Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist auch hierzulande signifikant gestiegen, was sich in der freiwilligen Berichterstattung zahlreicher Schweizer Emittenten zeigt.

Von Barbara Zäch



## RETO ZEMP

ist dipl. Wirtschaftsprüfer und Head Financial Reporting bei SIX Exchange Regulation und zuständig für die Überwachung und Durchsetzung der Rechnungslegungsvorschriften der Emittenten. Zuvor war er mehr als 15 Jahre als Revisionsexperte bei einer grossen Prüfgesellschaft tätig.

### Herr Zemp, wie ist die Nachhaltigkeitsregelung von SIX im Zusammenhang mit den Berichtspflichten innerhalb der EU einzuordnen?

Die EU-Richtlinie 2014/95, die für grosse Unternehmen des öffentlichen Interesses eine Pflicht zur Berichterstattung über bestimmte nichtfinanzielle Themen sowie Diversität begründet, gilt für die Mitgliedstaaten der EU und des EWR ab dem 1. Januar 2017. In der Schweiz gilt sie somit zwar nicht, aber das Thema hat auch bei uns im Markt stark an Bedeutung gewonnen. Das zeigt sich auch darin, dass die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung nach einem internationalen Standard vor allem (aber nicht ausschliesslich) bei grösseren Emittenten schon weit verbreitet ist.

### Welche Aspekte waren im Vernehmlassungsverfahren von besonderem Interesse?

Ein zentrales Element unserer Vorlage war, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung grundsätzlich freiwillig bleibt. Dieser Punkt wurde in fast allen Stellungnahmen angesprochen, wobei das Prinzip mehrheitlich Zustimmung fand. Auch das zweite Prinzip, wonach ein freiwilliger Nachhaltigkeitsbericht gemäss einem international anerkannten Standard erfolgen soll, fand Zustimmung; hingegen gab es zahlreiche Kommentare in Bezug auf die Frage, welche internationalen Standards anerkannt werden sollen. Tatsächlich gibt es eine ziemlich unübersichtliche Vielzahl an internationalen Standards, Normen und Konzepten zur Nachhaltigkeit. Die Vernehmlassung hat hierzu gezeigt, dass viele dieser Normen eher Anleitungen zur nachhaltigen Unternehmensführung oder zu wenig spezifisch sind, um als Reportingstandards in Frage zu kommen. Aus diesen Gründen haben wir uns entschieden, die zulässigen internationalen Standards vorerst auf vier zu beschränken.

Letztlich haben sich auch viele Kommentare dafür ausgesprochen, dass es auch weiterhin möglich bleiben sollte, gewisse Themen der Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht anzusprechen, ohne gleich einen ganzen Bericht nach einem international anerkannten Standard zu erstellen.

### Was verlangt die SIX-Nachhaltigkeitsregelung im Besonderen von den Emittenten?

Mittels Opting-in kann sich ein Emittent den neuen Bestimmungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstellen. Damit verpflichtet er sich, den Nachhaltigkeitsbericht nach einem zugelassenen international anerkannten Standard zu erstellen und ihn innert einer Frist von acht Monaten ab Bilanzstichtag und während fünf Jahren zu veröffentlichen.

Somit stellt das Opting-in eine Art «Gütesiegel» dar, das einen gewissen Qualitätsstandard in Bezug auf Inhalt und Verfügbarkeit des Nachhaltigkeitsberichts sicherstellt. Das Opting-in wird auf der Website von SIX Swiss Exchange veröffentlicht.

### Haben Sie schon erste Reaktionen seitens der Emittenten erhalten?

Seit der Veröffentlichung der neuen Bestimmungen durch Mitteilung des Regulatory Board Nr. 2/2017 vom 2. Juni 2017 haben wir viele konkrete Anfragen von Emittenten erhalten, die darauf hindeuten, dass sie sich mit einem Opting-in auseinandersetzen.

Wir haben auch die ersten Opting-in-Meldungen erhalten. Ein Opting-in muss nicht im ersten Jahr vorgenommen werden, sondern kann jederzeit auch später erfolgen.

### Was sagen Investoren?

Im Rahmen der Vernehmlassung haben sich Investoren mehrheitlich für eine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung für gewisse oder alle Emittenten ausgesprochen.

### Welche Entwicklung erwarten Sie in naher Zukunft in diesem Bereich?

Mit zunehmender Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit z. B. im Rahmen von Zielsetzungen/KPIs für die Unternehmensführung wird der Ruf nach Qualitätssicherung bzw. Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen lauter. Weiter wird es interessant sein zu sehen, ob sich ein bestimmter Standard als globaler Benchmark durchsetzen kann. Zudem ist es auch möglich, dass auf dem gesetzlichen Weg weitere Regulierungen zur Nachhaltigkeit erlassen werden, welche nicht nur für kotierte Unternehmen gelten.

### Inwieweit wird sich Ihrer Auffassung nach die neue Regulierung auf Integrated Reporting auswirken?

In der Vernehmlassung wurde auch vereinzelt vorgeschlagen, das Rahmenkonzept des International Integrated Reporting Council (IIRC) als anerkannten Standard zuzulassen. Wir haben vorerst bewusst darauf verzichtet, weil die integrierte Unternehmensberichterstattung noch ein relativ junges Berichterstattungskonzept ist und das erwähnte Rahmenkonzept den Unternehmen sehr viel Spielraum in der Ausgestaltung zulässt.

Ein Opting-in zur Nachhaltigkeitsberichterstattung schliesst allerdings nicht aus, dass ein Emittent seine Berichterstattung in Richtung «Integrated Reporting» weiterentwickelt – im Gegenteil, mit einem Nachhaltigkeitsbericht nach einem international anerkannten Standard ist ein wesentliches Element für eine ganzheitliche Unternehmensberichterstattung vorhanden.

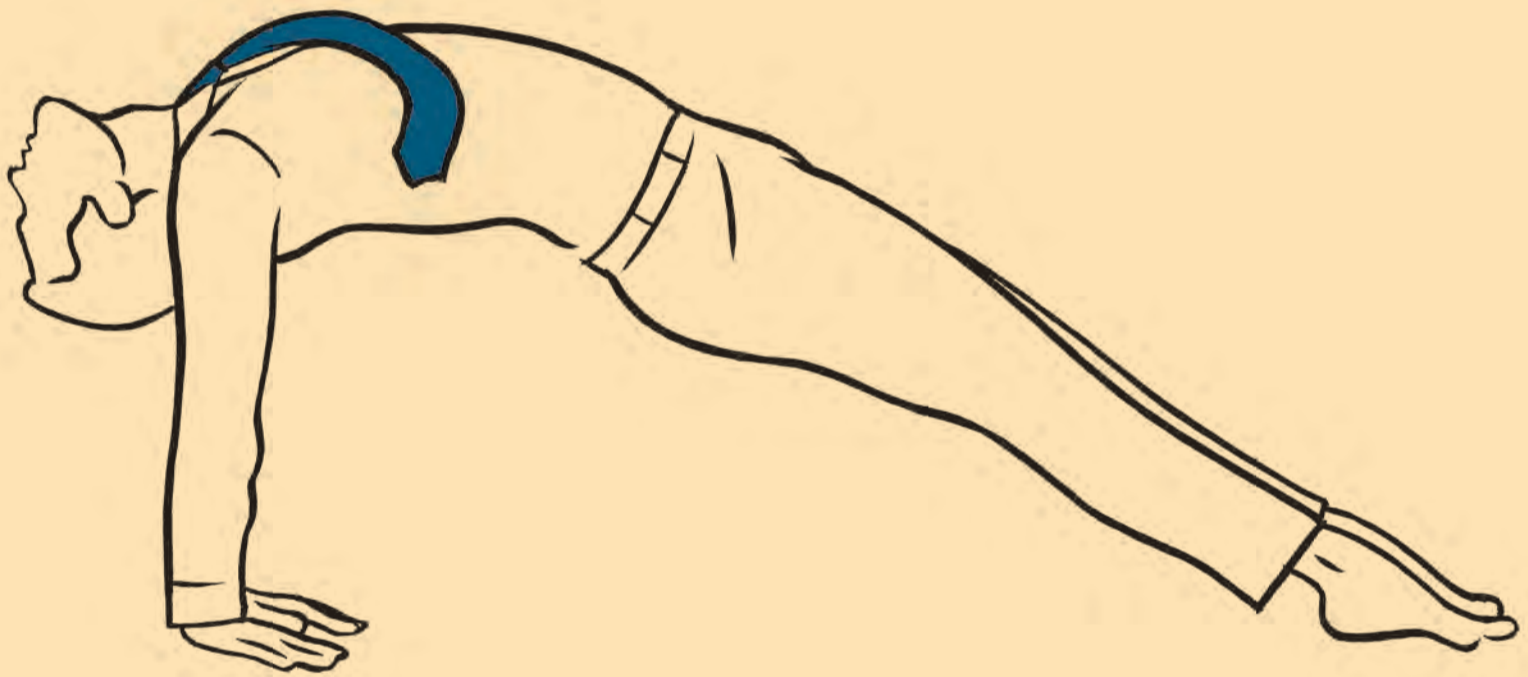
## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

EU-Richtlinie 2014/95:  
[www.goo.gl/lxOYmA](http://www.goo.gl/lxOYmA)

Von SIX Exchange Regulation anerkannte internationale Standards /  
Regelwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung:  
[www.goo.gl/adFqe6](http://www.goo.gl/adFqe6)

Mitteilung des Regulatory Board NR. 2/2017 vom 2. Juni 2017:  
[www.goo.gl/DAWdLU](http://www.goo.gl/DAWdLU)





CFO Yoga - Übung 45 - Reversed Benchmark

**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](http://www.stampa.partners), Telefon +41 41 727 19 11



stampa partners

## 2017 SWISS GENERAL MEETING SEASON

# Shareholder concerns over executive pay

On 22 August, Ethos published its annual study on the “2017 AGM season, board and executive remuneration as well as corporate governance of Swiss listed companies”<sup>1</sup>. The study covers all companies included in the Swiss SPI Index (200). The 2017 voting results demonstrate an enhanced shareholder contestation reflected in the lower average approval rate of the resolutions put to shareholder vote. The critical votes concerned especially the items related to board and executive remuneration as there was often a disconnection between pay and performance.

By Yola Biedermann



DR. YOLA BIEDERMANN

joined Ethos in 1999 and has been a member of Ethos Services' management since 2011. She is Head of the corporate governance and sustainability team. She earned a Ph.D. in Economics at the University of Geneva.

In total, 27 resolutions were rejected by the general meeting in 2017, while 7% of all resolutions voted by the shareholders received less than 80% support, up from 4% in 2016. Moreover, in companies with a controlling shareholder (holding more than 33.3% of voting rights), 30 proposals would have been rejected if just the votes of the shareholders other than the controlling shareholder had been taken into account.

As every year, the most contested resolutions in 2017 were those related to remuneration topics. It is important to note that the overall average executive remuneration remained almost unchanged in 2017. It however rose by 7% in the financial sector where, at the same time, net income fell by 12%, which explains the enhanced contestation of shareholders in this sector. The average oppose rate to the consultative vote on the remuneration report was 13.3% (up from 11% in 2016) and 21% of remuneration reports received in 2017 less than 80% support (up from 16% last year).

In Switzerland, the implementation of the Minder initiative also requires that shareholders cast binding votes on board and executive remuneration. These votes can be prospective (ex ante) or retrospective (ex post). Ethos is of the opinion that retrospective votes on the amounts to be paid to the executive management are best practice, as they allow shareholders to decide whether the amount requested is in line with the performance effectively achieved by the company. Unfortunately, in practice, only 23% of Swiss listed companies have opted for retrospective votes, allegedly for fear of losing their executive management that might resign in case of rejection of their pay by the AGM. However, in reality, the reaction of the management is not to resign but rather to accept a smaller (or no) bonus when the binding vote is rejected, as demonstrated by the reduced 2016 bonus for Credit Suisse's management.

## Concerns regarding transparency, structure and amounts of remuneration

Ethos' voting recommendations are based on precise and transparent guidelines<sup>2</sup>. Ethos' voting pattern is very different than that of shareholders in general, as in 2017 Ethos approved less than half (45.3%) of remuneration reports (down from 47.2% last year). Regarding executive remuneration, Ethos approved 56.4%

of the binding prospective votes and 73.2% of the binding retrospective votes. These differences can be explained, among others, by the fact that a vote on the executive management's variable remuneration for the financial year under review (retrospective vote) allows shareholders to approve the confirmed alignment between pay and performance.

In 2017, Ethos cast 86 oppose votes on executive remuneration. Most negative votes involved insufficient transparency (when, for example, the amount requested is presented in a single figure without breakdown between components of the remuneration or recipients), followed by (i) an inadequate structure of executive remuneration according to Ethos (excessive variable pay with regard to the base salary or a large amount of restricted shares granted to the management) and (ii) excessive overall amounts with regard to the size, complexity and performance of the company. 13 oppose votes were due to the combination of the three reasons.

Ethos maintains a constructive dialogue with Swiss listed companies and conveys its concerns regarding board and executive remuneration prior to issuing its voting recommendations. In order to be able to increase its approval rate of both remuneration reports and amounts Ethos needs:

### 1

Sufficient transparency in the remuneration report and the invitation to the general meeting regarding the components of the remuneration packages, the beneficiaries and the fair value of the amounts granted.

### 2

A remuneration structure that is in line with Ethos' guidelines, where variable remuneration is not excessive with regard to base salary and is in a large part linked to the company's performance, in particular when the amounts paid out are high.

### 3

A total remuneration that is commensurate with the company's size and complexity.

### 4

Retrospective votes on executive remuneration in order to have a precise view of the alignment of the effective payments with the performance of the company.

<sup>1</sup><https://www.ethosfund.ch/en/news-and-publications/reports-publications>

<sup>2</sup>[https://www.ethosfund.ch/sites/default/files/2016-12/LDPCG\\_Ethos\\_2017\\_EN\\_FINAL2\\_0.pdf](https://www.ethosfund.ch/sites/default/files/2016-12/LDPCG_Ethos_2017_EN_FINAL2_0.pdf)



# 12 tools

## to face sustainability reporting

Sustainability or corporate responsibility (CR) reporting is an instrument increasingly used by companies to communicate about relevant impacts of their business operations. The challenges companies face today have arisen due to emerging political regulations, guidelines and standards in the topic fields value chain, materiality, stakeholder inclusion and target group orientation. An interdisciplinary research team has developed twelve tools to assist companies in overcoming these challenges in sustainability reporting.

By Fridolin S. Brand, Elgin Brunner, Claus-Heinrich Daub, Herbert Winistörfer

Sustainability reporting has become a common practice among listed companies worldwide. Indeed, almost 75% of the 100 world's largest companies published a sustainability report in 2015. In the European Union, sustainability reporting has become a legal requirement for major companies. The European directive that recently came into force will most likely have implications for small and medium-sized enterprises such as supplier companies as well since major companies will also need to report on sustainability issues both up and down the value chain.

In many world regions there is no political regulation on sustainability reporting, and even where there are regulations – such as in the European Union or South Africa – the directives are often too vaguely formulated as to provide concrete guidance for companies. Also, there is currently a variety of reporting guidelines including the Global Reporting Initiative's (GRI) Sustainability Reporting Standards, the guidelines for Integrated Reporting of the International Integrated Reporting Council (IIRC) or the sector standards of the Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Both political regulations and guidelines provide only general information about the topic fields val-

ue chain, materiality, stakeholder inclusion and target group orientation. Because of this panoply of reporting options, companies may have very little practical orientation about how to proceed with their reporting. The aim of this research project was to overcome these challenges.

This project was financed by the Commission for Technology and Innovation (CTI) and BSD Consulting. It was led by the Center for Corporate Responsibility at the Zurich University of Applied Sciences (ZHAW) and the Institute of Management at the University of Applied Sciences Northwestern Switzerland (FHNW) in cooperation with the ZHAW Institute of Marketing Management.

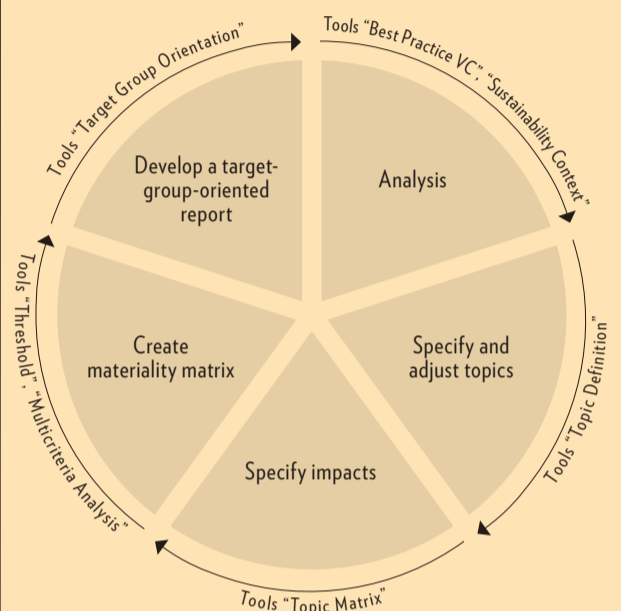
### Challenges and tools during the reporting cycle

The research team developed twelve tools to overcome the challenges companies face in the areas of their value chain, stakeholder orientation, materiality analysis and target-group-oriented communication, all of which are central elements of a reporting cycle (see figure: Central elements of the reporting cycle and corresponding tools).

The primary challenge is that both GRI and IIRC require companies to describe their main impacts along the entire value chain (including sourcing, manufacturing, consumption and recycling). This reflects the fact that companies are increasingly held responsible by external stakeholders (e.g. customers, investors, media and NGOs) not only for impacts that emerge from their immediate business operations but also for impacts that are related to their up- and downstream value chain. Coca-Cola, for instance, has been heavily criticized by the NGO Oxfam concerning the issue of forced labour in their cane sugar supply chain and by Foodwatch for contributing to obesity among the US population – neither of which has much to do with Coca-Cola's production sites. In such contexts, the tools "Best Practice Value Chain" and "Topic Matrix" assist companies in graphically illustrating their value chain and identifying their main sustainability impacts transparently and consistently along the entire chain.

A second challenge is that both GRI and IIRC provide different criteria for prioritizing CR topics. Therefore, if companies strive to comply with both standards, questions will emerge about which prioritization criteria they should be using. Moreover, CR topics are often defined on different scoping levels, which can lead to overlaps and confusion in the subsequent reporting process. Here, the "Defi-

CENTRAL ELEMENTS OF THE REPORTING CYCLE AND CORRESPONDING TOOLS



nition Topics" tool helps to define CR topics in a consistent way. Furthermore, the tool "Multicriteria Analysis" brings together the prioritization criteria of both GRI and IIRC in order to come up with relevant topics that are based on both standards. In addition, the "Threshold" tool sets out a method for threshold-setting and identifying CR topics for inclusion in the report.

A third challenge is that CR reporting by companies often appears to be only loosely connected to the most pressing global CR challenges and, consequently, lacks practical relevance. To meet this challenge the "Database Sustainability Context" tool provides a database of sustainability objectives for key organizations on international (e.g., UN Sustainable Development Goals), regional (e.g., EU's sustainability strategy), and national (e.g., Swiss sustainability strategy) levels. Users can filter the objectives for their industry of interest and thereby identify the specific sustainability context to make their reporting more substantiated and credible.

A fourth challenge is that sustainability reports are frequently a "one-size-fits-all" solution, i.e., they strive to address each of the target groups a company may have. However, investors and sustainability rating agencies need very different information and are appealed by different messages, compared to, for example, consumers. The six tools under the heading "Target group orientation" help to define target groups and produce reports that are specifically designed for the target audiences a company wants to communicate to.

### Successful cooperation between science and practice

The research team worked together closely with two corporate partners: BKB/Bank CLER and the Kuoni Group (see interviews box). Throughout the project, international sustainability consultancy BSD Consulting as implementation partner and the Center for Corporate Reporting (CCR) as dissemination partner supported the process of tool development and ensured they would be relevant to companies. BSD Consulting is the owner of the twelve tools and utilizes them in their consultancy work.



**DR. RER. NAT. FRIDOLIN BRAND**  
works as research associate at the Center for Corporate Responsibility at the Zurich University of Applied Sciences (ZHAW). His main research interests are sustainability innovations and sustainability reporting.



**DR. PHIL. ELGIN BRUNNER**  
is a member of the management at BSD Consulting and heads the Sustainability Strategy and Communications team in Zurich. She has many years of experience in consulting, communication, research and sustainability analysis.



**PROF. DR. CLAUS-HEINRICH DAUB**  
is Professor of Sustainable Management and Marketing and serves as Deputy Head of the Institute of Management at the FHNW Business School.



**HERBERT WINISTÖRFER**  
Head of the Center for Corporate Responsibility at the Zurich University of Applied Sciences (ZHAW). Main research interests are strategic corporate responsibility management.

# How to do it user experience

The project was conducted in close cooperation with the companies BKB/Bank CLER and the Kuoni Group. We asked representatives of these companies about the practical relevance and specific benefits of the project for them and other businesses.

**What are the main challenges in the sustainability reporting process for companies, and do the tools which have been developed help you to overcome them?**

**Hansjörg Ruf, BKB/Bank CLER:** Investment decisions in the banking sector affect numerous industries and many different CR impacts and issues can play a role. It is therefore very difficult for Bank CLER to identify the main sustainability impacts along the whole value chain and to prioritize the most important CR topics for inclusion in our reporting. Here, the tools “Best practice Value Chain”, “Topic Matrix” and “Multicriteria Analysis” developed by the research team may help us to illustrate our value chain graphically and to identify and prioritize the relevant CR issues for Bank CLER. Additionally, the “Database Sustainability Context” tool may be used to connect our reporting more strongly to the main national and global sustainability discussions and in so doing make our reports more credible for external stakeholders.

**Stephanie Ossenbach, formerly at the Kuoni Group:** Clearly, there are the more practical challenges of coordinating data collection processes over a myriad of topics, data sources and job functions throughout a global organization, while simultaneously reducing internal burden and increasing the benefit of this “self-knowledge” to the company. However, the biggest challenge by far is in defining the company’s relevant topics in a way which is transparent, validated by stakeholders, and which truly reflects the company’s positive and negative impacts on sustainable development. The tools developed by the ZHAW offer a solution by reducing complexity – whether in understanding the sustainability context (Tool “Sustainability context”) in general, including the relevant national and international regulations and conventions, or understanding the magnitude of potential impacts along the value chain (Tool “Topic Matrix”).

**What concrete benefits can organizations gain by using these tools? Please give one specific example and describe the benefits for your company.**

**Hansjörg Ruf, BKB/Bank CLER:** The specific benefits of the tools for Bank CLER are that we save a lot of time and financial resources in optimizing our reporting and aligning it with the most common reporting standards, GRI and IIRC. For instance, the tools “Target group orientation” save us time by making our reporting more specific, relevant and credible to our main audiences.

**Stephanie Ossenbach, formerly at the Kuoni Group:** The main benefit is in reducing complexity. As a practitioner, you must rely on tools that are quickly and easily applicable, and will hold up to the scrutiny of experts. But, above all, the results must also be understandable for all internal stakeholders whose daily work may not involve “sustainability” at all. Comprehensibility is essential to ensure buy-in for any subsequent strategy development. For example, the tool “Topic Matrix” is extremely valuable in helping companies (1) define their value chain, (2) understand the potential sustainability impacts throughout the value chain, and (3) visualize the degree of impact and their own leverage. One product of the tool is a bubble chart depicting impacts along the various value chain stages, which strongly supports internal communication and knowledge sharing. In addition, the collection of best-practice reports and the tools “Target group orientation” can help the user to define the tone of the report and the message it communicates.

## 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



|n.

Für die richtigen Worte. Richtig geschrieben. In über 30 Sprachen

diction

m

# 7 ANTWORTEN VON



**FRANK BUTZ**  
Verantwortlicher für  
Kommunikation, HIAG

**1** Dort, wo digitale Lösungen Prozesse effizienter oder Potenzial nutzbar machen, kommen diese auch zum Einsatz. Dies wirkt sich auch auf die Entwicklung des Kommunikationsmix aus, sei es im Hinblick auf digitale Kanäle oder das Reporting. Darüber hinaus nutzt unsere Vermarktung neue Technologien, zum Beispiel kamen Virtual Reality bzw. Oculus-Brillen für das Wohnprojekt Feinspinnerei in Windisch zum Einsatz. Durch unsere Tochterunternehmung HIAG Data, die Cloud-Infrastruktur anbietet, sind wir täglich am digitalen Puls.

**2** Der Interessenausgleich mit der Öffentlichkeit und der nachhaltige Reputationsaufbau werden in einem digitalen Umfeld und mit digitalen Geschäftsmodellen zunehmend komplexer. Besonders deshalb bietet sich der Unternehmenskommunikation in Zukunft die Chance, an strategischer Relevanz zuzulegen.

**3** Die sinnvolle Kombination ist auch in Zukunft entscheidend und sollte auf die Bedürfnisse der Empfänger ausgerichtet sein. Mit der Zeit gehen heisst auch, mehr Gewicht auf die digitale Umsetzung zu geben, das bedeutet aber nicht, dass Print deshalb verliert. Wir konnten bei HIAG die Bedeutung von Print durch innovative Formate wie zum Beispiel einen Kurzbericht steigern und haben zeitgleich den digitalen Bericht ausgebaut.

**4** Wesentlich scheint mir, unter Berücksichtigung und Einfluss aller Regulierungen und Standards die Linie des Unternehmens profiliert wiedergeben zu können. Das betrifft alle Themenbereiche und erfordert intern eine Kommunikationssubstanz, die konsistent ist, gepflegt und entwickelt wird.

**5** Ein umfängliches Bild aller Werttreiber darzustellen erachte ich als positiv. Mit welchen Frameworks oder Richtlinien ein Unternehmen arbeitet, muss jedes für sich beantworten, denn die Rahmenbedingungen können unterschiedlich sein und entsprechend individuell ist der Weg.

**6** Besonders freut mich, wenn Details auffallen, die von der Hingabe der Beteiligten für die Berichterstattung zeugen. Beispielsweise hat mir ein GV-Besucher seiner Begeisterung für die Gestaltung, insbesondere Kreisdiagramme und Typografie, Ausdruck verliehen.

**7** Die Reporting Times begleitet mich ab und an auf Zugfahrten und ist eine gute Lektüre für unterwegs.

**1**

**An welchen Stellen hat die Digitalisierung Ihren Arbeitsalltag erreicht?**

**2**

**Wo sehen Sie in Ihrem Berufsfeld die grössten Herausforderungen für die Zukunft?**

**3**

**Sehen Sie die Zukunft Ihres Geschäftsberichts analog und/oder digital?**

**4**

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

**5**

**Wie stehen Sie zu Integrated Reporting?**

**6**

**Was war das überraschendste Feedback von Stakeholdern, das Ihnen in Bezug auf die Berichterstattung je gegeben wurde?**

**7**

**Wo lesen Sie die Reporting Times?**



**STEFAN KERN**  
Leiter Kommunikation,  
Andermatt Swiss Alps AG

**1** Zuerst einmal: Papier scheint mir im Büroalltag noch immer King zu sein. Digitalisierungsschritte laufen derzeit etwa in der Bild- und Videoarchivierung sowie im dazugehörigen Einsatz. Im touristischen Bereich werden unter anderem Buchungssysteme und damit die rückwärtigen Prozesse digitalisiert. Die ganze Tourismusbranche ist stark mit disruptiven Geschäftsmodellen konfrontiert. Der Verkauf von Ferienwohnungen aber bleibt weiterhin sehr analog und ist ein Beziehungsgeschäft.

**2** Die massive Zunahme von Kommunikationskanälen braucht neue Fähigkeiten und verlangt nach einer gezielten Koordination, denn die Budgets werden nicht grösser. Daher stellt sich die Frage: Was ist wichtig? Was ist zielführend und wo setzen wir Schwerpunkte, wenn die Mittel knapp werden? Müssen wir jeden Trend mitmachen oder ist «reduce to the max» nicht doch die bessere Alternative?

**3** Die Zukunft liegt wohl im Digitalen. Was nicht heisst, dass es nicht auch analog geht. Aber gedruckt wird nicht mehr im grossen Stil vorab, sondern erst beim und vom Leser.

**4** Wie kann in KMU das Bewusstsein für die Bedeutung des Reportings gestärkt werden, damit das Reporting eben auch richtig gemacht und genutzt wird?

**5** Grundsätzlich ist dieser Weg der richtige. Die Herausforderung wird es sein, intern zu koordinieren und die neuen notwendigen Prozesse aufzusetzen für das, was gegen aussen leuchten soll. Da werden Hierarchien verändert, Verantwortlichkeiten wechseln und neue Daten braucht das Land.

**6** Schön ist es ja, wenn man überhaupt ein qualifiziertes Feedback erhält, das über eine falsche Zahl hinausgeht. Denn Letzteres wird vor allem intern geäussert.

**7** Wo und wie sie gerade vorhanden ist. Analog oder digital.



## INNOVATIVE REPORTS

# Out of the box



Die «besten» Geschäftsberichte werden in den alljährlichen Rankings erkoren und prämiert. Aber sind diese Besten auch wirklich das Mass aller Dinge? Gibt es in Bereichen, in denen weniger die Investor Relations im Vordergrund stehen, alternative Ansätze? Die gibt es: Innovative Geschäftsberichte verstehen ihr Medium anders, entwickeln unkonventionelle Erzählformen und folgen neuen Regeln: «out-of-the-box approaches». Solche Konzepte wirken nach innen und aussen. Vor allem anderen vermitteln sie den Eindruck, es mit einer innovativen und kreativen Unternehmung zu tun zu haben. Einem Unternehmen, dass sich nicht scheut, Konventionen lustvoll zu brechen, um auf ganz eigene Weise seine Story zu erzählen. Das Resultat: ein scharfes Profil, deutliche Wahrnehmung und ein hohes Potenzial zur Identifikation durch die angesprochenen Stakeholdergruppen. Wir stellen ein paar besonders gelungene Exemplare vor.

Von Thomas Wolfram

## RINGIER AG

Der Ringier-Konzern überrascht seit Jahren mit spektakulären Jahresberichten, die die Grenzen von Berichterstattung bewusst ausloten und brechen. Die Konzeption wird in die Hände von bekannten Künstlern gelegt. Legendar ist beispielsweise der Bericht aus dem Jahr 2011 von Maurizio Cattelan & Pierpaolo Ferrari, die den Bericht um eine Rolle Toilettenpapier gerollt haben.

Für den aktuellen Jahresbericht hat der thailändische Künstler Rikrit Tiravanija eng mit dem Ringier-Team zusammengearbeitet und eine spezielle Ausgabe des Blicks erarbeitet. Dieser partizipative Gedanke spielt eine wichtige Rolle in den Arbeiten von Tiravanija.

<http://www.ringier.ch/de/media/jahresbericht-2016>

## KICKSTARTER PBC

Kickstarter bietet der Kreativbranche eine Plattform, um ihre Ideen in die Wirklichkeit umsetzen zu können. Der Jahresbericht richtet sich in der Ansprache an die Nutzer der Plattform und ist konsequent digital. Auf der Reise durch das Jahr 2016 werden die Inhalte durch innovatives Storytelling aufbereitet. Der Clou: Die Navigation ist ausschliesslich horizontal.

<https://www.kickstarter.com/year/2016#Welcome>



YOU MADE

2016

A BIG

AND YOU  
REPLACED EVERY  
AD IN A LONDON  
TUBE STATION  
WITH CATSYOU  
11,50  
ON TH  
OF LO



OUT-OF-THE-BOX-GESCHÄFTSBERICHTE,  
DIE ES IN SICH HABEN

1. Theater Rigiblick: Wie es sich für eine Bühne von Rang gehört, wurde der Jahresbericht auf der Bühne vorgetragen – ehrlich und direkt.
2. Zürcher Brockenhaus: Jahrelang überraschte das Brocki mit kreativen Jahresberichten. Highlight: Ein Jahrgang wurde auf alte Schallplatten covers gedruckt.
3. Migros: Als erstes Unternehmen hatte Migros erkannt, wie Unternehmenskultur und gesellschaftliche Themen zusammengehören. Highlight: Der Bericht als fotografisches Kunstbuch mit internationalen Künstlerinnen und Künstlern.



ZUMTOBEL LICHT

Seit Jahren verfolgt das Unternehmen aus Vorarlberg die selbe Strategie: Bekannten Kunst- und Kulturschaffenden eine Carte Blanche geben. Der 25. Bericht wurde gleich durch drei Persönlichkeiten geprägt: Unter dem Thema «Die magische Stunde» haben Diller Scofidio + Renfro zusammen mit dem Fotografen Matthew Monteith ein wunderbar kontemplatives Buch geschaffen. Dem Team gelingt es, die erzählerische Wirkung der «Blauen Stunde» in einer Bilderserie auf subtile Weise zu veranschaulichen. Über den Zeitraum von einer Stunde entstanden 45 Fotografien eines Wohnraums immer aus ein und demselben Betrachtungswinkel. Dabei verändert sich die Lichtsituation von Bild zu Bild im magischen Zusammenspiel von Tages- und Kunstlicht. Die Rechnung geht auf. Die Geschäftsberichte sind begehrt und werden diskutiert. Besondere Künstler-Highlights der letzten Jahre: James Turrell, Stefan Sagmeister, Olafur Eliasson, Anish Kapoor und Bruce Mau.



THIS YEAR YIELDED A LOT  
OF IMPRESSIVE NUMBERS



THOMAS WOLFRAM ist Creative Director bei Martin et Karczynski, langjähriges Jurymitglied des Schweizer Geschäftsberichteratings und Hochschuldozent an der ZHdK. Thomas Wolfram bringt rund 20 Jahre Erfahrung in leitenden Funktionen bekannter Agenturen mit.

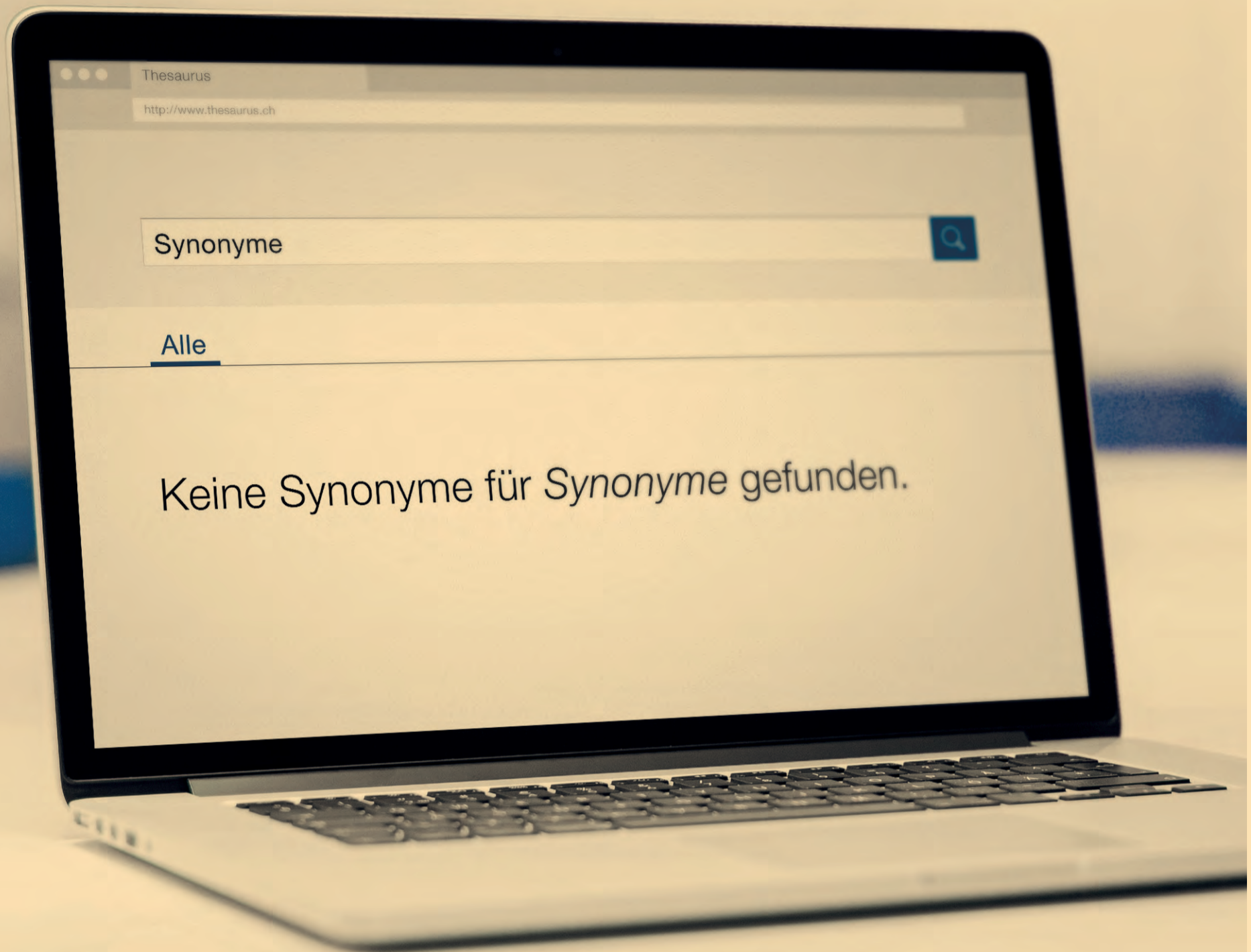
Martin et Karczynski verbindet Strategieberatung mit Kommunikationsdesign und ist die Leadagentur des Center for Corporate Reporting.

MAILCHIMP

Mailchimp, einer der grössten Anbieter von cloudbasierten Newsletter-Services, überrascht jedes Jahr aufs Neue mit einem als One-Pager konzipierten Annual Report. Die Marken-DNA zeigt sich in jeder Äusserung: Lustvoll, innovativ und verspielt wird der Leser auf eine Entdeckungstour geschickt, die es in sich hat. Die Gesamtdramaturgie baut auf durchnummerierten Amazing Facts, die von 1 bis 292,049,454 durchgezählt werden. Je nach Section werden die Inhalte durch Scrolling animiert und mit Mehrwert aufgeladen. Sämtliche vertiefenden Inhalte sind mit Micropages oder weiterführenden Websites verlinkt.

<https://mailchimp.com/2016/>





**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 29  
CH-8152 Glattbrugg-Zürich

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

## 7

## Ratschläge für eine optimale Telefonkonferenz

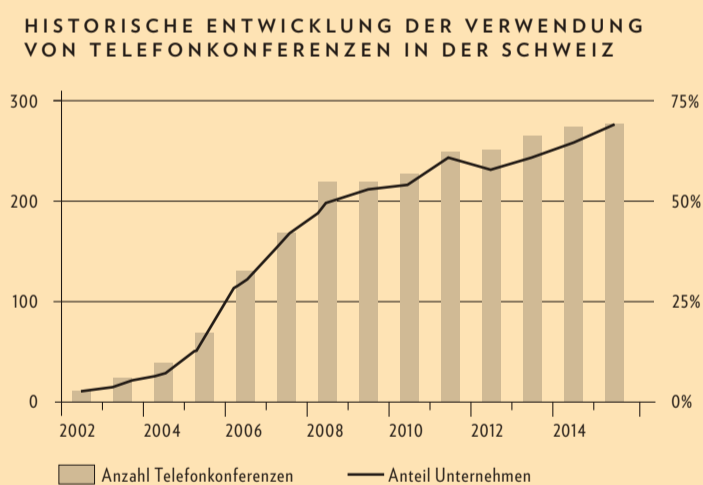
Telefonkonferenzen erfreuen sich bei Investoren und Analysten grosser Beliebtheit. Zum heutigen Zeitpunkt verwenden zwei von drei kotierten Schweizer Unternehmen Telefonkonferenzen, um die Publikation ihrer Finanzabschlüsse kommunikativ zu ergänzen.

Von Christoph Duss und Thomas Berndt

Telefonkonferenzen zeichnen sich im Vergleich zu anderen Kommunikationskanälen vor allem dadurch aus, dass sie einen interaktiven Informationsaustausch ermöglichen, indem sie einen offenen, gleichwertigen und direkten Zugang aller interessierten Parteien zum Topmanagement eines Unternehmens sicherstellen. Diese Vorteile haben unter anderem dazu geführt, dass Telefonkonferenzen zu einem immer beliebteren Instrument sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Investoren und Analysten wurden.

### Steigende Zahl der Telefonkonferenzen seit 2006

Schweizer Unternehmen nutzten Telefonkonferenzen als Kommunikationskanal vergleichsweise spät (siehe Abbildung). Bis 2005 organisierte nur eine Handvoll Firmen regelmässig Telefonkonferenzen. Jedoch begann ab 2006 der Anteil Unternehmen kontinuierlich zu steigen: Derzeit führen rund zwei Drittel aller kotierten Schweizer Unternehmen Telefonkonferenzen durch. Insgesamt finden jährlich über 200 Telefonkonferenzen statt.



Obwohl sich Telefonkonferenzen in der Zwischenzeit also als Standardinstrument etabliert haben, gibt es immer noch keine Gesetze oder Regeln, die diesen Kommunikationskanal explizit regeln (Artikel 6 der Richtlinie zur Ad-hoc-Publizität der SIX Swiss Exchange verpflichtet Emittenten, sicherzustellen, dass alle Marktteilnehmer den gleichen Zugang zu potenziell kursrelevanten Informationen haben). Trotzdem haben sich über die Zeit gewisse Best Practices entwickelt, die von den Unternehmen jedoch noch nicht konsistent befolgt werden.

### Best Practices für Telefonkonferenzen

Um den interessierten Marktteilnehmern eine optimale und zeitnahe Informationspublikation zu bieten, wurden im Rahmen der jüngst veröffentlichten empirischen Studie sieben Best Practices zur Organisation von Telefonkonferenzen identifiziert:

#### 1. Zeitnähe

Die mit der Publikation der Finanzabschlüsse organisierten Telefonkonferenzen sollten möglichst zeitnah zur Publikation stattfinden, um die Informationsbedürfnisse der Marktteilnehmer schnell zu befriedigen.

#### 2. Häufigkeit

Unternehmen sollten sich bei der Häufigkeit der Telefonkonferenzen an der Frequenz ihrer Finanzabschlüsse orientieren.

#### 3. Kontinuität

Hinsichtlich Häufigkeit und Timing sollten die Unternehmen den Marktteilnehmern möglichst grosse Kontinuität bieten. Wenn die Anzahl und der Zeitpunkt der Telefonkonferenzen unverändert bleiben, wird Stabilität bei der Unternehmenskommunikation geboten, was von den Marktteilnehmern geschätzt wird.

#### 4. Tageszeit

Der Zeitpunkt von Telefonkonferenzen sollte sich nach dem Tagesablauf des Zielpublikums richten, damit möglichst viele interessierte Parteien teilnehmen können. Beispielsweise sind Telefonkonferenzen über den Mittag eher unpopulär.

#### 5. Struktur

Eine Telefonkonferenz ist typischerweise in zwei Teile gegliedert. Zuerst findet eine einseitige Managementpräsentation statt und anschliessend erfolgt eine interaktive Fragerunde. Indem genug Raum für Fragen geboten wird, kann dem Vorteil der Interaktivität von Telefonkonferenzen Rechnung getragen werden.

#### 6. Dauer

Wie sich bei den empirischen Analysen gezeigt hat, dauert eine Telefonkonferenz im Durchschnitt 70 Minuten. Dabei sollte beiden Teilen etwa gleich viel Zeit gewidmet werden. Unternehmen sollten deshalb genügend Zeit für die Managementpräsentation sowie die Fragerunde einplanen.

#### 7. Partizipation Management

Telefonkonferenzen werden als eine der seltenen Gelegenheiten erachtet, bei welchen Marktteilnehmer die Möglichkeit erhalten, direkt mit dem Management des Unternehmens zu interagieren. Die Teilnehmer erwarten und schätzen deshalb auch die Partizipation des CEO und/oder CFO.

### Telefonkonferenzen als neues Standardinstrument

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Telefonkonferenzen in der Zwischenzeit als Standardinstrument innerhalb der Unternehmenskommunikation etabliert haben. Einerseits schätzen Marktteilnehmer, wie beispielsweise Investoren oder Research-Analysten, deren direkten interaktiven Austausch. Andererseits nutzen Unternehmen diese Gelegenheit, um zusätzliche werterelevante Informationen zu veröffentlichen, die andere Publikationen, wie beispielsweise Finanzabschlüsse oder Pressemitteilungen, ergänzen. Mit der Berücksichtigung von einigen Best Practices kann den Teilnehmern eine optimale und zeitnahe Informationspublikation geboten werden, was den Nutzen von Telefonkonferenzen als Kommunikationskanal weiter erhöhen sollte.

Im Rahmen seiner Dissertation an der Universität St. Gallen hat sich Dr. Christoph Duss mit der Relevanz und dem Informationsgehalt von Telefonkonferenzen befasst. Dazu wurden rund 2500 Telefonkonferenzen von kotierten Schweizer Unternehmen empirisch untersucht, die in einem Zeitraum von 14 Jahren stattgefunden haben (2002–2015).



DR. CHRISTOPH DUSS absolvierte das Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Er ist für Wineus, eine Finanzboutique mit Sitz in Zürich, in den Bereichen M&A und Private Equity tätig.



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. Seine Lehr- und Forschungstätigkeit umfasst insbesondere die Bereiche Finanzberichterstattung, Unternehmensbewertung, Corporate Governance und Compliance.



## DIGITALE INVESTOR RELATIONS

# Heute in die Zukunft investieren

Vertrauen ist der Anfang von allem. So lautet ein Motto der Investor Relations, das zeitloser nicht sein könnte. IR-Manager sind im Rahmen ihrer Tätigkeiten mehr denn je bestrebt, die Zuversicht von gegenwärtigen und potenziellen Kapitalgebern über alle Kanäle wirksam aufzubauen und zu erhalten. Digitale Plattformen werden dabei zusehends wichtiger. Mit welchen Trends ist im Kontext des digitalen Wandels zu rechnen?

Von Cédric Baumgartner



**CÉDRIC BAUMGARTNER** zeichnet in Kooperation mit dem IR club Schweiz sowie der Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlich für die Studie «Die Investor Relations im digitalen Fitness-Check». Ab Oktober fungiert er als Geschäftsführer der Tensid EQS AG. Zuvor war er bei Geberit als Projektleiter Online Communications für digitale Projekte, unter anderem im Bereich Investor Relations, mitverantwortlich.

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig. Neue Technologien haben in den letzten Jahren nicht nur die Kommunikationsarbeit von IR-Managern erheblich erweitert, sondern auch das Informations- und Entscheidungsverhalten der Financial Community dezisiv verändert. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung zu den digitalen Investor Relations von börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz wurden mögliche Entwicklungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung beleuchtet.

## Trend 1: Wer investiert, wird digital reifer

Den empirischen Befunden zufolge scheint die Investitionsbereitschaft in den IR auch künftig ungebrochen hoch zu sein: So möchten IR-Manager prioritär Ressourcen für Bereiche wie Prozessdigitalisierung, Informationstechnologie und Innovation aufwenden, um so gezielt ihre Fähigkeiten in den «klassischen» Handlungsfeldern der Digitalisierung weiterzuentwickeln. Damit festigen sie jene Bereiche, die entscheidend für den Erfolg des digitalen Wandels in der Finanzkommunikation sind. Kombiniert mit Investitionen in darauf abgestimmte Fähigkeiten sowie zusätzlichem Wissen, das sich Finanzkommunikatoren in entsprechend aktuellen und zukünftigen Projekten aneignen, wird die digitale Reife von IR-Abteilungen in den nächsten Jahren kontinuierlich steigen.

## Trend 2: Agieren ist besser als reagieren

Die Veränderung hin zu einer wirksamen digitalen Finanzkommunikation lohnt sich sowohl im internen wie auch externen Kontext: Mit Investitionen in Themenfelder wie Big Data, Customer Experience, künstliche Intelligenz, Prozessdigitalisierung oder cloudbasierte Tools lassen sich nicht nur die Reichweite und die Effizienz steigern, sondern auch die Effektivität und Qualität in den Investor Relations im Kontext von Compliance- und Governance-Aufgaben nachhaltig verbessern. Überdies setzen Finanzkommunikatoren mit der Nutzung digitaler Möglichkeiten stets ein innovatives Zeichen. Wer sich aber den Chancen des digitalen Wandels verschliesst, unterschätzt nicht nur die Macht der neuen Technologien, sondern auch die Bedeutung der jungen Financial Community: Es ist bloss eine Frage der Zeit, bis diese stark in der digitalen Welt verwurzelte Generation künftiger Investoren und Multiplikatoren die Oberhand im Kapitalmarkt gewinnt und eine adäquate, noch stärker digital orientierte Ansprache erwartet. Je früher sich IR-Manager den digitalen Trends öffnen, desto eher können sie die Chancen erhöhen und die Risiken in ihrer Arbeit zielgerichtet minimieren. Digitale Engagements sind jedoch stets unter Abwägung von Kosten und Nutzen zu prüfen.

## WIE FIT SIND IHRE INVESTOR RELATIONS FÜR DEN DIGITALEN WANDEL?

Die Durchführung der Studie wurde vom IR club Schweiz unterstützt und von der Hochschule für Wirtschaft Zürich wissenschaftlich begleitet. Möchten Sie den digitalen Wandel in der Finanzkommunikation umfassender verstehen und die für Ihre Investor Relations relevanten Handlungsfelder kennenlernen?

Laden Sie Ihr persönliches Merkblatt herunter: [www.irclub.ch/digitalefitness](http://www.irclub.ch/digitalefitness)

## Trend 3: IR-Grundsätze gezielter stärken

Digitale Aktivitäten tragen massgeblich zur Verwirklichung kommunikationspolitischer sowie finanzwirtschaftlicher Ziele der Investor Relations bei. So begünstigen unter anderem Investitionen in den Aufbau digitaler Touchpoints, wie bspw. Video-Webcasts, den ortsunabhängigen, simultanen Informationsaustausch mit der Financial Community. Dadurch wird nicht nur deren Informationsstand verbessert, sondern es werden auch Informationsintervalle reduziert, was unter anderem die Grundsätze der Zielgruppenorientierung sowie der Transparenz in der Finanzkommunikation stärkt. Weiter lassen sich mit eingesetzten Ressourcen im

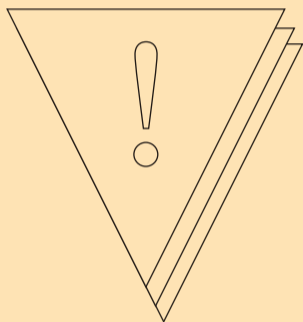
«  
Digitale Tools steigern die Effizienz und Effektivität von IR-Managern nachhaltig.  
»

Bereich der digitalen Customer Experience die verschiedenartigen Informationsansprüche und Erwartungen der Financial Community besser erfüllen. Ferner sind im Kontext der Prozessdigitalisierung Tools einzusetzen, die relevante Kursdaten, Charts, Meldepflichten oder Fact Sheets effizient und stets aktuell darstellen. Dadurch können IR-Manager nicht nur Ressourcen einsparen, sondern auch sicherstellen, dass alle Kapitalmarktteilnehmer kompetent und gleichwertig informiert werden.

## Trend 4: Es ist nicht alles digital, was glänzt

Es ist unbestritten: Digitale Kommunikationsinstrumente und Plattformen weisen enorme Zugkraft auf und bergen auch für die Investor Relations grosses Potenzial. Gleichwohl ist stets daran zu denken, dass innerhalb der Financial Community heterogene Informationsbedürfnisse bzw. unterschiedliche Erwartungen an die Kapitalmarktkommunikation bestehen. Digitale Anstrengungen weisen je nach Anspruchsgruppe unterschiedlich hohe Nutzwerte auf, weshalb nebst digitalen Aktivitäten stets auch individuell ausgerichtete klassische IR-Tätigkeiten wie das persönliche Gespräch oder Roadshows vonnöten sind. Mit einem durchdachten Engagement unterstreichen IR-Manager letztlich nicht nur ihre Kommunikationsfähigkeiten, sondern stärken auch die Vertrauensbeziehungen zu bedeutungsvollen Kapitalmarktteilnehmern nachhaltig.

# The risks of using PDF



From a cyber-security perspective, the Portable Document Format (PDF) has had a very jaded past. Over the years numerous security vulnerabilities have been discovered in PDF viewer software, which has only been overshadowed by the sheer amount of cyber attacks that could be launched from within the PDFs themselves. Few document formats can boast such a history of falling foul of hackers quite like PDFs, except maybe the Excel spreadsheets format and its history of macro abuses. All of this paints a worrying picture and of course this is only heightened by PDF's growth as a "go-to" document format for large numbers of businesses using it for external communication. PDF's route to success can almost be seen as an ironic homage to economy's very real need of a cross-platform document format that can be relied upon to deliver documents to users, customers, and investors alike. However, those environment conditions of the past which pushed PDF as a solution do not really exist anymore. Modern day consumption of information is a far bigger issue than readability: it is about customizing surfaces, responding, searching, generating data as well as corresponding securely, generating a new interactive public in the World Wide Web. We are using our smart phones more than desktops – we need to understand complex information, facts and figures looking at them in a very short amount of time and on a limited space on our devices. We cannot afford static formats any longer for these claims we have to modern information transfer.

## PDF seems to be a go-to request

Along with the many security issues that PDFs have brought to businesses front-doors, it is also quite limited as a medium to deliver information. There is no real way to know what type of device a person is going to view your PDF on until they've downloaded it. Just because something looks nice, clean and easy to read on a laptop screen doesn't mean your reader isn't going to be struggling to view that important graph on his smartphone screen. People comment that the reason they produce PDFs is that it is what their readers want. This may very well be true, but what is really happening is readers just want something to read without too much hassle or fuss. No one specifically asks for a document in PDF format because the reader is a big fan of the product. PDF seems to be the go-to request when the user struggles to open a word-type document.

As someone who is paid to think of what black-hat hackers can do to businesses, the use of PDFs is something that I just can't get behind. The rule-of-thumb in most security compromises is that if a hacker is not detected within the first few minutes then it is going to be anywhere upwards of 24 months before it is. That can allow for at least two annual reports that could be potentially weaponised and used to deliver further cyber attacks on a business or its investors. This may seem like a Hollywood movie plot, but

Today, annual reports are increasingly being published both in a print format and through the company's website. Usually, reports can be downloaded as pdf – this way, the version that is available online looks the same on a desktop screen as in the print version. In the creation process, it is easy to convert, and being delivered, the reader cannot make any changes. Seems perfect. However, is pdf really the digital solution companies should choose?

By Arron Finnon

this is what happens in real life: Earlier in 2017 the airline industry was targeted in a campaign where PDFs were used to infect victims with malware once they were opened. Once a victim has been infected with malware, an attacker can steal, encrypt or delete sensitive data, monitor a victim's internet traffic, access the camera and microphone of a victim's device without them knowing, and install further malicious software. In the end the victim's device is completely compromised and everything it does is under the control of someone else. In May of 2017 the ransomware known as "Locky" also infected victims using PDFs. Ransomware takes a victim's data and encrypts it making it totally inaccessible to its owner. Only when the ransom is paid, the victim's files get unlocked. It's worth noting that paying the ransom is by no means a guarantee that files will be decrypted. Many companies have faced major damages through so-called cyber-crime. Some big corporations had to shut down their business completely, such as HBGary. Not seldom, CEOs had to take responsibility for negligence and had to resign for severe damage of virtual company assets, just like Marissa Mayer of Yahoo. Of course: the cause for such business dramas have not always been PDFs. But PDFs seem to be one of the major vulnerabilities in financial markets communications and interactions.

## Would you question to open a PDF?

Many readers of this article wouldn't question opening a PDF in their e-mail, especially if the sender looks vaguely familiar. Yet I guess that none of the readers would question opening a PDF they just downloaded from a company's website, wanting to read its annual report. One really needs to question why a business would accept additional risks, especially when the file format doesn't really offer any additional benefit.

The only real answer has always been the use of open-document formats, or at the very least a format that allows documents to be rendered in HTML; in non-geek speak: allowing your documents to be viewed natively in Web browser. It is now trivial for most Web pages to be responsive to the device viewing it. It may also give far better metrics of how readers are consuming the report as well. When needed, there can also be off-line versions to be made available too. We will never be short of people that can write good quality code that can be viewed in a Web browser, and nearly all internet-facing devices can read reports without the need of installing any additional software. In the end, the Web is one of the first real cross-platform product waiting to be used appropriately.



ARRON "FINUX"  
FINNON

has been involved in security research and consultation for over twelve years. His security research and consultation have helped businesses around the globe to develop the effectiveness of their security posture in detecting and mitigating cyber attacks.



# Der neue Leitfaden

## zur Corporate-Governance-Berichterstattung

Am 10. April 2017 hat die SIX Exchange Regulation eine grundlegende Überarbeitung des Kommentars zur Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) publiziert und nennt diesen fortan «Leitfaden». Er bezieht sich auf die aktuelle Fassung der RLCG vom 1. Januar 2016 sowie die derzeit geltenden Gesetze und Verordnungen und gilt für Geschäftsberichte 2017 (publiziert in 2018).

Von Ines Pöschel und Roman Aus der Au

Die börsenrechtlichen Vorschriften zur Corporate Governance (CG) zielen darauf ab, dass die Emittenten in ihren Geschäftsberichten ausreichende und möglichst präzise Angaben zu ihrer Corporate Governance veröffentlichen und so ein Mindestmass an Transparenz herstellen. Der Investor soll sich aufgrund zugänglich gemachter Schlüsselinformationen ein umfassendes Bild machen können. Die RLCG schreibt dem Emittenten nicht vor, wie er seine Corporate Governance intern zu strukturieren hat, sondern wie er über diese zu berichten hat.

Wie bereits der bisherige «Kommentar» orientiert sich auch der neue Leitfaden an der Gliederung der RLCG und erläutert deren einzelne Artikel (1 bis 10) sowie deren umfangreichen Anhang der Reihe nach. Daneben wird jeweils auch die Praxis der SER, der Sanktionskommission, des Schiedsgerichts sowie anderer Spruchkörper der SIX Swiss Exchange (SIX) aufgezeigt.

Nachfolgend werden einige wesentliche Präzisierungen und Ergänzungen erläutert.

### Ort der Publikation

Verweisungen und Archivierung von Verweisungen auf Webseiten (Art. 6)

Neu wird die praktisch relevante Frage der Verweisungen ausführlich thematisiert. Verweisungen auf eine andere Stelle im Geschäftsbericht oder auf ein anderes Dokument sind zulässig, jedoch sollen sie aus Gründen der Klarheit sparsam eingesetzt werden. Kettenverweisungen, insbesondere über verschiedene Dokumente hinweg, sollen unterlassen werden. Explizit vorgesehen sind auch Verweisungen auf Webseiten, wobei der exakte direkte Weblink (Pfad) an der Stelle der Verweisungen anzugeben ist. Eine Globalverweisung auf eine Webseite allein genügt nicht.

Materiell wesentlich ist sodann die Vorgabe, dass stichtagsbezogene Daten während mindestens fünf Jahren nach Veröffentlichung des Geschäftsberichts zur Verfügung zu halten sind. Demzufolge müssen auch Verweisungen auf Webseiten während fünf Jahren funktionieren und «tote Links» sind zu vermeiden. Wird also zum Beispiel bei den Lebensläufen auf deren Publikation auf der Webseite der Gesellschaft verwiesen, so muss der Link weiterhin bestehen, auch wenn ein Verwaltungsratsmitglied unterdessen aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden ist.

### Stichtag

Zeitliche Ausweitung des Stichtagsprinzips (Art. 8)

Das Stichtagsprinzip gilt nicht absolut. Entsprechend dem Grundsatz der Wesentlichkeit sind Änderungen zwischen Bilanzstichtag und Publikationsstichtag des CG-Berichts auszuweisen, soweit sie wesentlich sind.

Diese Angaben sind entweder in einem eigenen Titel (z. B. «Wesentliche Änderungen seit Bilanzstichtag») am Ende des CG-Kapitels oder klar abgegrenzt bei der entsprechenden Information, die sich verändert hat, aufzuführen (z. B. als Fussnote). Als Beispiele nennt der Leitfaden wesentliche Änderungen in der personellen Zusammensetzung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, der Konzernstruktur oder den Beteiligungsverhältnissen. Ebenso sind in der Retrospektive erhebliche Vorgänge zu publizieren, die das Geschäftsjahr betreffen, aber am Bilanz-

stichtag nicht mehr andauern. Zu denken ist beispielsweise an ein Mitarbeiteroptionen-Programm aus einem Initial Public Offering, das vor Jahresende auslief, oder an die Beendigung eines Managementvertrags.

### Ergänzende Ausführungen im Anhang

Auch im Anhang äussert sich der Kommentar zu diversen Themen, teils bekannte praktische Fragen klärend, teils aber auch neue Anforderungen einführend. Dabei ist den Punkten zum Aktionariat (Ziff. 1), zur Kapitalstruktur (Ziff. 2), zu Risiken und Massnahmen (Ziff. 3), Entschädigungen (Ziff. 5) sowie zur Revisionsstelle (Ziff. 8) besondere Beachtung zu schenken.

### Prüfungsschwerpunkte 2017/18

Gemäss Mitteilung der SIX Exchange Regulation Nr. 4/2017 vom 8. September 2017 wird für die Durchsicht der Geschäftsberichte 2017 beziehungsweise 2017/18 der Schwerpunkt auf die Einhaltung der Informationen zur Corporate Governance mit Fokus auf drei Bereiche gelegt: Erstens den Ort der Publikation, zweitens die statutarischen Regeln zu den zulässigen Tätigkeiten (Ziff. 3.3. und 4.3. Anhang RLCG) und drittens die statutarischen Regeln betreffend Vergütungen (Ziff. 5.2 Anhang RLCG). Zentral ist dabei, dass bei einem Verzicht auf eine vollständige Wiedergabe der betreffenden Statutenbestimmungen die Verweisungen korrekt, spezifisch und als genauer Pfad angegeben werden.

### Abschliessende Bemerkungen

Allfällige zusätzliche aufsichtsrechtliche Bestimmungen bezüglich CG (z. B. weil der Emittent unter Aufsicht der FINMA steht) entbinden den Emittenten nicht von der Einhaltung der RLCG. Insbesondere auch dann nicht, wenn die Revisionsstelle die Einhaltung dieser zusätzlichen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen zu prüfen hat.

Wenngleich die RLCG Teil der Selbstregulierung der Börse ist, gilt es sich in Erinnerung zu rufen, dass die Erläuterungen der SIX Exchange Regulation dazu einzig deren Praxis zur Auslegung der RLCG wiedergeben und daher keine eigentliche Rechtsgrundlage sein dürften. Ein Blick auf die Herkunft des Leitfadens verdeutlicht dies. Während die RLCG vom Regulatory Board, der für die Regelsetzung zuständigen Instanz der SIX, erlassen und von der FINMA genehmigt wird, stammt der Leitfaden aus der Feder der SIX Exchange Regulation, der überwachenden Instanz der SIX. Letztlich ist es aber wohl der normativen Kraft des Faktischen zuzusprechen, dass auch dem Leitfaden Quasi-Rechtsgrundlagencharakter zukommt, was aus rechtstaatlicher Perspektive nicht unproblematisch ist.



**INES PÖSCHEL**  
ist Rechtsanwältin und Partnerin von Kellerhals Carrard. Sie ist spezialisiert in den Bereichen Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, Corporate Governance sowie M&A-Transaktionen und ist unter anderem Mitglied der eidgenössischen Expertenkommission für das Handelsregister.



**ROMAN AUS DER AU**  
M.A. HSG in Law and Economics, Universität St. Gallen, ist Substitut bei Kellerhals Carrard in Zürich.

Als CCR-Firmenmitglied können Sie die ausführliche Einschätzung von Ines Pöschel zur Revision der RLCG per E-Mail unter [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com) bestellen.



# KAMPF den Silos

Seit langem wissen wir, wie vorteilhaft Spezialisierung für den wirtschaftlichen Fortschritt ist. So beginnt Adam Smiths berühmtes Werk über den Wohlstand der Nationen (1776) mit dem Satz: «Die grösste Zunahme in der Ertragskraft der Arbeit und der grössere Teil der Geschicklichkeit, Fertigkeit und Einsicht, womit sie irgendwo geleitet oder verrichtet wird, scheint aus den Wirkungen der Arbeitsteilung hervorgegangen zu sein.»

Smith wählte damals das Beispiel einer kleinen Stecknadel-Manufaktur, um zu zeigen, wie Spezialisierung die Produktivität erhöht. In jüngster Zeit haben Analysten der Global Value Chain die magische Wirkung der Arbeitsteilung erforscht.

Die Botschaft ist stets dieselbe geblieben. Reichtum mehrt sich, wenn die Produktionsschritte aufgeteilt und optimiert werden.



**Reichtum mehrt sich, wenn die Produktionsschritte aufgeteilt und optimiert werden.**



Die Kehrseite der Medaille ist freilich, dass eine fortschreitende Spezialisierung unendlich viele Schnittstellen schafft und die Sicht auf das Ganze zu verschwinden droht. Die Digitalisierung hat dieses Dilemma in den letzten zwanzig Jahren massiv verschärft, indem sie die Koordinationsleistung von Firmen und Märkten laufend erhöht hat. Nur schon die Produktion eines auf Englisch geschriebenen Buches, eines relativ einfach herzustellenden Gutes, beruht auf der Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten auf verschiedenen Kontinenten. Geschrieben wird es zum Beispiel in Hongkong, gedruckt in Shenzhen, korrigiert in Indien und publiziert in London und New York.

In einer solchen Welt sollten die Generalisten, die einen Sinn für eine integrierte Betrachtung entwickelt haben, im Vorteil sein. So einfach ist es aber nicht. Die Zellen, auf der die Arbeits-



PROF. DR. TOBIAS STRAUMANN unterrichtet Wirtschaftsgeschichte an den Universitäten Basel und Zürich. Er hat zahlreiche Aufsätze und Bücher zur europäischen Finanz- und Währungsgeschichte und zur schweizerischen Unternehmensgeschichte publiziert. Er war Visiting Scholar an der University of California in Berkeley und Adjunct Associate Professor an der Chinese University of Hong Kong. Vor seiner akademischen Tätigkeit arbeitete er als Journalist in Zürich, Zug und New York.

teilung beruhen, sind enorm widerstandsfähig und tendieren zur Abschottung. Es braucht deshalb intelligente Strategien, um die verschiedenen Einheiten miteinander ins Gespräch zu bringen und neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren. Vor allem braucht es viel Geduld und Beharrlichkeit. Gillian Tett, Journalistin bei der Financial Times, widmet sich diesem Thema in einem faszinierenden Buch mit dem Titel «The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers». Tett ist ausgebildete Anthropologin, was sie dazu befähigt, Dinge zu sehen, die in der Praxis oft ignoriert werden. Anhand von vier Fallbeispielen demonstriert sie, wie verheerend das Denken und Handeln in Silos sein kann.



**Die Zellen, auf denen die Arbeitsteilung beruht, sind enorm widerstandsfähig und tendieren zur Abschottung.**



Es kann zu Grossbränden, Finanzkrisen oder Unternehmenszusammenbrüchen führen. Sie erzählt aber auch von vier Fallbeispielen, wo es gelungen ist, Silos aufzubrechen. Sie fand diese ermutigenden Beispiele beim Chicago Police Department, bei Facebook, einer Klinik in Cleveland und einem Hedgefonds. Es sind oft wenige Personen gewesen, die mit Unterstützung der Führung Erstaunliches geleistet haben.

Wer in der Kommunikation arbeitet und sich immer wieder über die Nichtkommunikation im eigenen Unternehmen wundert, braucht also nicht zu verzweifeln. Es gibt Möglichkeiten, das Silodenken zu durchbrechen und eine integrierte Sicht zu entwickeln. Aber es gibt auch: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.



**Es sind oft wenige Personen gewesen, die mit Unterstützung der Führung Erstaunliches geleistet haben.**



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

› Texten › Übersetzen › Lektorat



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





# CFO: Stratege, Sparringspartner, Berater

Stratege, Sparringspartner, Berater – diese exemplarischen Rollenbeschreibungen des CFO illustrieren, dass er heute eine exponierte Rolle im Unternehmensalltag einnimmt, die nicht auf das Finanzressort begrenzt ist. Wurde der CFO in der Vergangenheit noch als «Erbsenzähler» oder «Verwalter» bezeichnet, übernimmt er heute zunehmend auch kommunikative Aufgaben:

Der CFO ist heute einer der wichtigsten internen und externen Repräsentanten des Unternehmens. Damit steigen die Anforderungen und Erwartungen, die an ihn gestellt werden: Er muss effizient und zielgruppengerecht mit diversen Anspruchsgruppen über verschiedenste Themen kommunizieren können.

Die Tätigkeit des CFO im Bereich der Finanzkommunikation erstreckt sich über zwei Dimensionen: Zum einen tritt er operativ als Kommunikator auf, indem er mit Investoren, Analysten, Finanzjournalisten und Ratingagenturen interagiert. Zum anderen ist er in hierarchischer und strategischer Hinsicht zumeist jene Person, an die die Investor-Relations-Abteilung berichtet: Laut einer 2014 veröffentlichten Studie deutscher Unternehmen verläuft der Berichtsweg der IR-Abteilung in knapp zwei Dritteln aller Fälle zum CFO.

## Stratege mit einzigartigem Profil

Damit ist der CFO die ranghöchste Führungskraft im Unternehmen, die für die Finanzkommunikation verantwortlich ist. Als solche orientiert der CFO die IR-Abteilung zu Vorstandsentscheidungen und gibt die Ausrichtung der IR-Arbeit vor. Diese strategische Rolle des CFO kann als «Richtlinienkompetenz» beschrieben werden.

Somit trägt der CFO auch eine inhaltliche Verantwortung für die Ziele und die Strategie der IR-Abteilung; in der Regel erfolgt die Abstimmung hierüber mit der Leitung der IR-Abteilung. Auch die Zuteilung des Budgets obliegt dem CFO; ein Experte schildert dies so: «In der Tat ist er der Herr über das Budget. Er kann damit die Prioritäten setzen.» Während dem CFO damit die Führungsverantwortung für die IR-Arbeit zukommt, obliegt die inhaltliche Umsetzung der IR-Abteilung. Der CFO ist hiervon jedoch nicht ausgenommen – im Gegenteil: Er ist neben dem CEO ein essenzieller Kommunikator.

Als Leiter der Finanzfunktion, die als Querschnittsfunktion einen Überblick über das gesamte Unternehmen ermöglicht, verfügt der CFO über eine ganzheitliche Sicht – eine Perspektive, die sonst nur dem CEO vorbehalten ist. Gleichzeitig verfügt der CFO durch seine Verantwortung für die Finanzfunktion sowie seine Einbindung in die IR-Arbeit über tiefgehendes Wissen um die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt. Er ist damit besonders geeignet, interne und externe Perspektiven auf das Unternehmen zusammenzuführen und zu bewerten, wie ein Experte illustriert: «Der CFO ist in der besten Position, zu bewerten, ob Strategie, Equity Story und Aktionariat zusammenpassen. Wenn er merkt, dass da etwas nicht funktioniert, sollte er dafür sorgen, dass sich an diesem Dreiklang etwas ändert.»

Basierend auf Experteninterviews sowie einer Literaturanalyse entwickelte eine Studie der Universität Leipzig ein kommunikatives Aufgabenprofil des CFO. Die Ergebnisse zeigen eine duale Rolle des CFO, dem sowohl als Führungskraft wie auch als Kommunikator eine Schlüsselrolle in der Finanzkommunikation zukommt.

Von Sebastian Kessler

Der Kontakt mit Analysten und Finanzjournalisten erstreckt sich in der Regel auf wenige Regeltermine wie die Hauptversammlung oder die Bilanzpressekonferenz; der Fokus liegt dabei auf grossen institutionellen Investoren, an deren Betreuung er massgeblich mitwirkt. Ein Experte formuliert: «Für uns als Vermögensverwalter ist es von immenser Bedeutung, dass der CFO eines Unternehmens zu uns kommt, mit uns spricht. Weil wir einfach da genauer erkennen können, welche Wertigkeit der CFO in den verschiedenen Themen sieht. Und es bedeutet für uns natürlich einen persönlichen Eindruck dahingehend, ob er die Strategie des Unternehmens vermitteln kann und wie viele Details er weiss.»

## Glaubwürdiger Botschafter mit exklusiver Zahlenkompetenz

Inhaltlich hat der CFO im Rahmen der Finanzkommunikation eine quasi-exklusive Kompetenz für die Präsentation und Erläuterung der Kennzahlen; er wird von den Adressaten als «Herr der Zahlen» gesehen, dessen Eignung sich aus seiner Verantwortung für die Finanzfunktion ableitet. Darüber hinaus ist der CFO derjenige, der die Kennzahlen und die strategische Ausrichtung verknüpfen kann, wie ein Experte erklärt: «Komplexe Sachverhalte und das Zahlenwerk, das sind erstmal nur die nackten Zahlen [...]. Das rüberzubringen und die Story dahinter zu erzählen, das ist eine ganz zentrale Rolle, die der CFO einnimmt.»

Für den CFO bedeutet dies auch, dass er über eine breite Auskunfts-fähigkeit verfügen muss – denn diese wird von den Zielgruppen erwartet: Er muss sowohl zu den Kennzahlen als auch zur strategischen Ausrichtung berichten können. Damit kommt dem CFO – im Vergleich zu den anderen Akteuren der Finanzkommunikation – inhaltlich die umfassendste Rolle zu. Dem CFO wird eine besonders hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben: Er gilt als Vertrauensperson für die Financial Community. Ein Experte führt aus: «Als Entscheidungsträger geniesst er auch nach aussen eine besonders hohe Glaubwürdigkeit. Sein Wort hat ein besonderes Gewicht.»

Zusammenfassend nimmt der CFO eine exponierte Rolle in der Finanzkommunikation ein, die sich über ein breites Handlungsfeld erstreckt: Er ist von der Definition von Zielen, Strategie und Budget bis hin zur operativen Umsetzung beteiligt. Dabei kommuniziert er nicht nur Inhalte, sondern transportiert die Sicht des Kapitalmarkts auch in das Unternehmen. Sein Profil, das massgeblich von seiner Funktion als Leiter der Finanzfunktion und als Mitglied des Vorstands geprägt wird, macht ihn zu einem zentralen Akteur, dessen Präsenz und Einbindung von den Zielgruppen eingefordert werden. Sein Mitwirken ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Finanzkommunikation, wie ein Experte abschliessend ausführt: «Die IR-Arbeit ginge ohne ihn gar nicht.»



SEBASTIAN KESSLER arbeitet im Bereich Konzernkommunikation und Politik der BMW AG in München. Er ist Absolvent des Masterstudiengangs «Communication Management» an der Universität Leipzig.

AGILE CORPORATE PLANNING

# OFTEN CLAIMED HARDLY EVER DONE

An ever-growing volatility of the competitive environment makes reliable long-term planning more and more difficult. At the same time the importance of forward-looking information is increasing, both for decision makers as well as for investors. One common demand for modern planning therefore is to be “agile”. But what does that mean, and how agile is corporate planning today?

By Andreas Krüger and Marcel Frey



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



**MARCEL FREY**  
Marcel is partner of Stampa & Partners AG in Zug and has been working in IT and Business consulting for more than 15 years. He has led several major corporate planning projects in international companies, both from a functional and technical perspective.

Dynamics of business are changing. New business models emerge that change the mechanisms of whole markets. It is becoming more and more difficult to foresee the future environment a company will work in. But insecurity is an enemy of economic efficiency. From a logistics perspective it requires to hold unnecessary stock quantities, in a financial perspective it increases the average capital employed. Thus stakeholders show a great interest in data that can reduce this risk. And planning is a means to reduce this insecurity. The inherent goal of corporate planning is to anticipate the future development of the organization, taking into account the effects of internal decisions as well as external side effects. The more unpredictable external effects become, the more difficult it is to derive meaningful projections of a company’s future.

One would expect that corporate planning reacts to the increasing dynamics of the organization’s environment. In theory, both the processes as well as the content of planning should anticipate and adjust to changing external side conditions in order to derive an accurate projection of future performance. This is what would be considered agile planning.

Agility should not be mixed up with adaptability. The demand for adaptability in planning is not new. When a planning system is introduced, a certain flexibility with regards to reorganizations or a change of master data has to be considered. IT systems often form a bottleneck for adaptability, e. g. if they are not flexible enough to adjust to changed organizational hierarchies or account structures. Adaptability is a passive and mainly process-related concept. It requires planning processes to still work as before, even after an external change like a reorganization happened.

In contrast to that, agility is pro-active and content-related. Agile planning is supposed to provide data to support internal management decisions in anticipation of upcoming changes. It allows management to simulate the effects of alternative future scenarios. It helps to identify the critical drivers of future success. IT can actively support agile planning in various ways, e. g. with the help of predictive analytics functionalities.

Agility is quite a new requirement for planning. And traditional planning processes restrain agility rather than fostering it. An ongoing benchmark study ([www.benchmark2017.com](http://www.benchmark2017.com)) by the university of applied sciences in Rosenheim, Germany, is looking into the reality of corporate planning processes. Some tendencies already become obvious:

- Most participating companies stick to an iterative budgeting process, in which top-down and bottom-up elements are combined and a final budget is derived within an average of three iterations. These processes involve a large number of organizational units and in most cases take between one and four months, with some companies taking up to nine months for this exercise.
- A majority of companies derives business and also individual management targets directly out of the budgeting cycles.

- Though most companies claim to focus on the most important topics in planning, budgeting is typically done on a very granular level. Usually hundreds or even thousands of cost centers and other organizational units are involved, frequently planning down to individual account level.
- IT systems seem to lead to even more granular planning and to an increased process complexity.
- Though most companies want to focus on critical value drivers, only a small fraction of them systematically identifies and analyzes these value drivers, e. g. with the help of statistical methods or IT systems.

These preliminary results show that agility in corporate planning is still not a widespread reality. While predictive analytics and value driver orientation can be found in almost any theoretical publication on the topic of planning, IT systems today are still used mainly as data collection tools. The potential to leverage modern IT to support flexible decision making, simulations and planning scenarios is hardly utilized. As the grown processes are closely connected to individual target setting, the yearly negotiations of budgets turn into a ritual, the efficiency of it not even being questioned.

A small number of best-practice companies show how agility can be achieved by overcoming the budget traditions. Instead of repeated iterative negotiations in a long-lasting budgeting process, they move to a rolling forecasting model. Top-down targets become more prominent in these cases, as regular forecasts are compared against these targets. The regular discussion of the upcoming target achievements and on ways to improve them distinguish this process. The future is not discussed once a year, but on a regular basis. The renegotiation of budgets is replaced by a constant rethinking on the influence of upcoming developments.

Especially in a dynamic environment agility in corporate planning is desirable, because it boosts efficiency and effectiveness. Agile companies report a significantly lower effort for the determination of planning data. Less time and effort is spent on ritual budgeting exercises, reducing the overall costs of planning and thereby increasing its efficiency. More than that, the planned data itself has more informative value and validity than traditional planning results, e. g. because distracting side effects from target settings are not mixing with business forecasts. Agile planning becomes more effective, i. e. its targets are achieved in a better way.

However, accomplishing agility in planning requires the willingness to rethink processes quite fundamentally. A change of mindset is required more than the introduction of sophisticated IT tools. Agile planning processes are not primarily an IT topic. This needs to be reflected in the organizational setup of such projects. The recipients of planning data, i. e. the company’s management, need to actively drive this change. Only then agility will be more than a buzzword.



# Wir machen Ihren Geschäftsbericht zum Gewinner

**Die Ästhetik** eines Geschäftsberichts  
beeinflusst erfahrene Investoren im selben Mass  
wie Umsatz und Gewinn.\*

Bei uns sind Sie an der richtigen Adresse für den gewinnbringenden  
Einsatz von Farben, Schriften, Bildern und Illustrationen.  
Dank vorausschauender Konzepte und zuverlässiger Realisation  
in allen Kanälen profitieren Sie doppelt.

\* Townsend und Shu, Journal of Consumer Psychology, Nr. 20, 452-458

**Neid  
hart/  
Schön**

neidhartschoen.ch  
Ein Unternehmen der Neidhart+Schön Group

## EIN PLÄDOYER FÜR NEUE WEGE

## Malen nach Zahlen

Von Gisela Grosse und Michael Szyszka

Die gesetzlichen Berichtspflichten für Unternehmen umfassen zunehmend Themen sozialer und ökologischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility), womit die Vertrauenswürdigkeit und die gesellschaftliche Relevanz unternehmerischer Tätigkeit für Share- und Stakeholder sowie die Öffentlichkeit erkennbarer werden. Die Unternehmenskommunikation muss dem durch die Visualisierung komplexer Sachverhalte, der Mission und Vision des Unternehmens Rechnung tragen. Dies gilt im Besonderen für den Geschäftsbericht, dem Leitmedium der Unternehmenskommunikation.

Vorstände lassen sich fast ausschliesslich fotografisch darstellen, was nachvollziehbar ist, da die verantwortliche Unternehmensführung «mit Gesicht» verbunden ist. Weniger nachvollziehbar ist, dass fast 90% der Abbildungen in Geschäftsberichten Fotografien sind. Illustrationen werden zumeist nur bei Infografiken oder Piktogrammen genutzt, wo ein Foto die benötigte Funktion nicht mehr erfüllen kann. Was die Frage aufwirft, ob Fotos eine bessere Funktionalität oder gar eine höhere Glaubwürdigkeit als Illustrationen in der Bildsprache haben. In der Werbung und in den Social Media ist derzeit eine medienübergreifende Renaissance der Illustration zu erleben. Auch in Geschäftsberichten können Illustrationen mehr leisten, als unübersichtliche Sachverhalte in verständliche Infografiken zu übersetzen oder als dekorative Elemente das Layout eines Berichts aufzuhübschen.

## Potenziale narrativer Illustration

Wenn die wesentlichen Inhalte und das Thema eines Geschäftsberichts feststehen, wird ein Konzept entwickelt, das die Berichtsinention in visuellen Aussagen angemessen widerspiegelt. Da der Geschäftsbericht das Leitmedium der Unternehmenskommunikation darstellt, sollte die Visualisierung mit möglichst authentischen Botschaften und Signalen das Unternehmensbild unterstützen.

Die Illustration kann hierbei mehr leisten, als nur abstrakte und komplexe Inhalte informativ visuell zu übersetzen. Sie ist darüber hinaus auch geeignet, Prozesse und Abläufe (z. B. Produktions- und Lieferketten) in illustrierter Darstellungsweise wesentlich leichter erfassbar zu machen. Und nicht zuletzt kann die Illustration Geschichten erzählen, Fiktives, also auch Vergangenes und Zukünftiges, abbilden und Emotionen transportieren.

Dieses Potenzial der Illustration wird derzeit selten in Geschäftsberichten genutzt. Im Gegensatz zur Fotografie haben Illustrationen den grossen Mehrwert, dass sie auch in abgewandelter Form oder nur als Ausschnitt in weiteren Kommunikati-

onskanälen Verwendung finden können. Ausgewählte Bildinhalte können zum Teil mit wenigen Handgriffen für weitere Publikationen (Unternehmensbroschüren, Kunden- und Mitarbeitermagazine) adaptiert und für digitale Plattformen (Website, Social Media) sogar animiert werden, was den narrativen Mehrwert erheblich steigern kann.

Fluch und Segen der Illustration ist ihre Eigenständigkeit, wobei sich eine gewisse Ambivalenz zeigt. Als Hauptargument von Gestaltern gegen den Einsatz von Illustrationen wird die Tatsache angeführt, dass eine Zeichnung immer stärker dem persönlichen Geschmack unterliegt als ein Foto. Genau diese Eigenständigkeit wird aber gleichermassen als besonders wirksam angeführt, wenn es darum geht, Inhalte des Berichts durch die Bildsprache beim Betrachter zu verfestigen.

Zwar bedarf es einer gewissen Überwindung, sich auf eine stilisierte und nicht fotorealistische Bildsprache einzulassen, der Mut kann aber so zu eben jener Eigenständigkeit gegenüber konkurrierenden Unternehmen führen, die eine wachsende Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit impliziert; vorausgesetzt, der Illustrationsstil passt zum Unternehmen und unterstützt in Inhalt und Form die Themen des aktuellen Berichts. Illustratoren sollten dementsprechend frühzeitig in das Gestaltungskonzept involviert werden, damit sie aus den Inhalten heraus den Stilfindungsprozess – der eine Kombination aus Fotografie und Illustration nicht ausschliesst – rechtzeitig unterstützen können und der, im Idealfall, zu informativen und emotionalen Bildern führen kann.

## Mehr Mut in der Unternehmenskommunikation

Alle Beteiligten im Gestaltungsprozess eines Berichts sind dafür verantwortlich, bisherige Sehgewohnheiten infrage zu stellen und bewährte Gestaltungsmuster – auf Grund der steigenden Bedürfnisse in der Unternehmenskommunikation – gegebenenfalls zu revidieren. Nicht nur die Unternehmen sollten den Agenturen mehr Vertrauen entgegenbringen und sich auf neue Vorschläge einlassen oder diese zumindest in Erwägung ziehen, auch die Agenturen sollten ihre positiven Erfahrungen mit Illustration in anderen Bereichen für das Thema «Reporting» öffnen. Letztendlich sind es aber vor allem die Illustratoren selbst, die aktiv werden müssen, um ihr Interesse an den Themen der Finanzwelt darzustellen.

PROF. GISELA  
GROSSE

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



MICHAEL SZYSZKA ist freiberuflicher Illustrator mit Schwerpunkt in den Bereichen Editorial und Corporate sowie Lehrbeauftragter für Illustration. Zurzeit lebt und arbeitet er in Köln. Zu seinen Kunden gehören: taz, die Tageszeitung, Psychologie heute, abenteuer & reisen, enorm, Perspective Daily, Deutsche Post DHL Group.

## MALEN NACH ZAHLEN



Eine Studie zum Stellenwert und Potenzial narrativer Illustration im Geschäftsbericht  
CCI – Corporate Communication Institute /  
FH Münster, 2016.

136 Seiten. 50 Euro.

ISBN 978-3-938137-82-6



## INCREASING RECOGNITION OF THE NEED FOR

# purpose beyond profit

Eighty-nine per cent of executives believe that their organisations must shift attention beyond profit to wider value creation. This finding is from our recent Black Sun research, “Purpose beyond profit”, that we conducted jointly with the IIRC and accountancy bodies CIMA and AICPA. The views of over 400 C-suite executives from over 50 countries reinforced the emerging belief that business should be about more than just profit. Across all regions, and perhaps in response to recent corporate scandals, the majority of executives agreed that organisations need to shift focus from pure shareholder value to value creation that includes wider stakeholder groups.

By Sallie Pilot



**SALLIE PILOT** is responsible for setting the strategic integrity of Black Sun's insights and external engagement; active in industry dialogue, regularly engaging with government, regulators and professional bodies to drive the debate in better corporate reporting.

### Future success is dependent on creating value for wider stakeholder groups

In sync with the increase of organisations demonstrating how they are creating value, executives' views of the traditional pyramid of influence, with profitability and financial return on top, has been challenged. The emerging new paradigm shows that future success will be dependent upon creating value for a broader stakeholder base. The research found that meeting the needs and expectations of stakeholders will grow far more important as future drivers of success than “just profits” for investors; along with the recognition that the value of a company is derived from how a business conducts itself as a corporate citizen. This includes: how it builds relationships on trust, how it respects employees and customers, and how it reflects a positive culture – leading to a values-driven leadership model. This movement towards a stakeholder-value model will mean a shift from short- to long-term thinking and from financial capital to broader capitals.

### Today's information is holding us back

Despite global executive agreement that a longer-term perspective on strategic planning would improve value creation (79%), and evidence that a broader range of metrics are key to improved performance and long-term sustainability, the majority of executives are struggling to put these principles into practice. Only a handful of those surveyed say that they have adequate information needed to understand and interpret the future drivers of their business in order to make strategic decisions, and less than 25% say that they are fulfilling external information needs. Organisations must establish a new model of management and leadership to meet the requirements of their mandate in creating wider value for all stakeholders. Decision-making will change as organisations start to understand their own value creation processes differently and alter the way they measure, manage and recognise the wide-ranging elements of performance.

### Reporting can be a powerful tool to drive behavioural change

Building trust in business is inextricably linked with long-term value creation. It is no wonder we are seeing a rise in organisations communicating their wider purpose and that corporate governance codes around the world are evolving. Investors, stakeholders, and reporting frameworks are all demanding that organisations communicate their strategic plans for long-term value creation. Encouragingly, many organisations are beginning to understand how the reporting process can be used to highlight their ability to create value in the short, medium and long term – and drive positive behavioural change.



## Organisations must establish a new model of management and leadership.



For the majority of executives, building trust and confidence with stakeholders is seen as a key element of an organisation's communications strategy: 93% agree on the importance of effectively explaining how their business creates value through their corporate reporting.

### Progress through reporting

It's clear that purpose beyond profit is imperative in today's world. This will only be achieved through a better understanding and communication of the wider factors which contribute to value creation and building successful relationships with wider stakeholders. Our research “The Real Drivers of Value: Lost and Found?” looks into the trends in reporting of the FSTE 100 and evidences that organisations are beginning to think in this way: the number of companies setting out their purpose has almost doubled from last year to 60%. Additionally, 63% of companies explain value creation through their business model and 67% conduct some kind of stakeholder engagement. Increased commitment from senior management and boards on these issues will help address key challenges, while strengthening the role business can play in aligning corporate behaviours to wider goals of financial stability and sustainability.

The more business leaders who understand the business case for broader reporting, the faster progress will be towards better business in a better world.

### PURPOSE BEYOND PROFIT



The scope of how value creation is measured has shifted, with less focus on shareholder returns and more on non-financial information such as customer satisfaction and employee engagement. Corporates are now under pressure to consider all their stakeholders when making decisions and are motivated to share how they create value over the short, medium and long term. The 2017 edition of our Value of Value research “Purpose beyond profit” was conducted in partnership with AICPA, CIMA and IIRC, with the aim of gauging executives' views on how their organisations understand, manage and communicate value creation.

EIN ÜBERBLICK

# Studien zu Corporate Reporting

Zahlreiche Rankings, Analysen und Studien befassen sich mit dem Geschäftsbericht. Das macht es nicht leicht, den Überblick zu behalten: Welche Arten von Studien gibt es? Wer verantwortet sie? Was lässt sich aus den Ergebnissen für die eigene Arbeit ableiten? Eine aktuelle Untersuchung des Center for Research in Financial Communication in Kooperation mit dem CCR bietet Orientierung.

Von Christian P. Hoffmann und Jan Reinholz

## METHODIK DER UNTERSUCHUNG

Um einen Überblick über die Vielzahl von Studien und Rankings unterschiedlicher Träger zu erhalten, wurden zunächst mittels einer systematischen Schlagwortsuche relevante Arbeiten im Bereich Corporate Reporting identifiziert. Dabei liessen sich drei Ansätze unterscheiden: periodische Studien, einmalige Studien sowie Rankings und Wettbewerbe. Anschließend wurden diese anhand eines differenzierten Kriterienkatalogs inhaltsanalytisch untersucht.

Die Erhebung bietet eine Landkarte der bestehenden Studienlandschaft – und zeigt ein dynamisches, wachsendes Untersuchungsfeld, das stark von kommerziellen Interessen geprägt ist. Allein für den Zeitraum 2014 bis 2017 liessen sich 48 Studien und Analysen zu Geschäftsberichten im DACH-Raum identifizieren. Die Zahl der jährlich erscheinenden Studien und Analysen nimmt dabei im Zeitverlauf zu.

### Kommerzielle Träger prägen das Feld

Das Feld der Untersuchungen zu Corporate Reporting ist stark von kommerziellen Trägern geprägt (siehe Abb.). Sie möchten durch Studien oder Wettbewerbe ihrer Expertise Ausdruck verleihen und ihre Beratungsschwerpunkte in den Fokus rücken. Viele dieser Analysen bemühen sich um die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Diese Ratschläge sind jedoch nicht immer theoretisch oder empirisch fundiert, weshalb die Qualität der Studien im Einzelfall genau zu prüfen ist. Vergleichsweise selten veröffentlichen akademische Träger wie Universitäten oder Hochschulen Studien zu Corporate Reporting.

Häufig basieren die identifizierten Studien auf Inhaltsanalysen, wobei die Berichte der letzten Periode inhaltlich oder formell ausgewertet werden. Nur selten werden Befragungen oder andere Erhebungsmethoden eingesetzt – vermutlich, weil sie mit einem höheren Aufwand verbunden sind. Dadurch bleiben jedoch wichtige Fragen unbeantwortet, etwa zum Erstellungsprozess oder zu internen Abläufen im Rahmen des Corporate Reporting.

*Einmalige Studien* untersuchen üblicherweise einen Aspekt des Reportings vertieft und weisen – insbesondere, wenn akademische Träger beteiligt sind – eine höhere methodische Komplexität und eine relativ hohe Aussagekraft auf. Einmalige Studien beschreiben die angewandte Methodik in der Regel relativ transparent und benennen einen klaren Untersuchungsgegenstand. Leider lassen einmalige Studien jedoch keine Aussagen über Entwicklungen im Zeitverlauf zu.

Dies können wiederum *periodische Studien* leisten. Die häufig von kommerziellen Trägern durchgeführten Analysen mit hohem Praxisbezug ermöglichen es, durch mehrmalige Erhebun-

gen Trends abzuleiten. Häufig zeigen die Analysen jedoch einen relativ engen Fokus auf den Beratungsschwerpunkt des Trägers.

*Rankings und Wettbewerbe* schliesslich analysieren meist zahlreiche unterschiedliche Aspekte des Reportings mit einem Fokus auf Formalien und Inhaltsanalysen. Vorteil dieser relativ breiten Analysen ist die Möglichkeit von Benchmarkings. Dem gegenüber steht jedoch nicht selten ein kommerzielles Verwertungsinteresse, das teilweise starke Mängel hinsichtlich Methodentransparenz nach sich zieht.

### Forschungslücken in den Bereichen Digitalisierung und Strategie

Betrachtungsschwerpunkte der identifizierten Studien sind vor allem inhaltliche Aspekte, wie etwa die Präsentation des Unternehmensprofils, Finanzdaten oder Nachhaltigkeit. Daneben spielen auch Gestaltungsaspekte wie Navigation, Illustration oder Abbildungen eine Rolle. Relativ wenige Studien befassen sich mit Herausforderungen der Digitalisierung, wie etwa Crossmedialität, Interaktivität oder Usability. Auch die strategische Ausrichtung des Reportings, worunter etwa Prozesse, Ressourcen oder Integration fallen, wird eher selten betrachtet.

### Ableitungen für die tägliche Arbeit

Für die praktische Umsetzung gilt damit: Periodische Studien und vor allem auch Rankings und Wettbewerbe ermöglichen einen Überblick über das Wettbewerbsumfeld. Hier kann man erkennen, welchen formalen oder inhaltlichen Merkmalen ein Geschäftsbericht entsprechend dem «State-of-the-Art» gerecht werden muss.

Während Rankings und Wettbewerbe unterschiedliche Aspekte eher etwas oberflächlich betrachten, gehen periodische Studien vertiefter auf ein spezifisches Thema ein und ermöglichen dabei einen Überblick über Veränderungen im Zeitverlauf. Einmalige Studien dienen vor allem dazu, einen bestimmten Aspekt des Corporate Reporting im Detail zu beleuchten – etwa die Verständlichkeit von Aktionärsbriefen oder die Illustration der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese Studien sollten also herbeigezogen werden, um Antworten auf konkrete Problemstellungen zu finden.

Gerade wenn Studien Umsetzungsempfehlungen aussprechen, lohnt sich ein kritisches Hinterfragen: Wer ist Absender der Studie? Was wurde genau wie untersucht? Wie transparent ist die Methodik? Nicht jede aus einer Studie abgeleitete Empfehlung muss auf das eigene Unternehmen zutreffen. Hier gilt es, Studien als Anregungen zu verstehen. Um für die eigene Arbeit passgenaue Analysen zu finden, lohnt ein Rückgriff auf das eigene Netzwerk. Besteht eine Kooperation mit einer Universität oder eine Mitgliedschaft in einem Expertennetzwerk? Hier lassen sich Hinweise auf bewährte und zuverlässige Studien finden, die nicht primär dazu dienen, Schwung in das Beratergeschäft zu bringen.

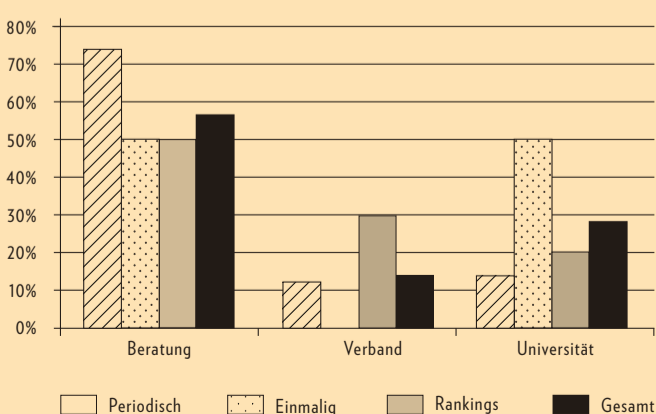


**PROF. DR. CHRISTIAN P. HOFFMANN**  
ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Darüber hinaus ist er Dozent an der Universität St. Gallen, an der Singapore Management University, der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und der Hochschule für Wirtschaft Zürich.



**JAN REINHOLZ**  
ist Student des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig und besitzt den Bachelor im Fach Public Relations. Als wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement unterstützt er das Center for Research in Financial Communication im Bereich Reporting.

STUDIEN NACH TRÄGERN UND PERIODIZITÄT





# Successfully navigating the stakeholder landscape



**NICOLE BRUNSCHWEILER**  
Nicole Brunschweiler is Principal at Agnes Blust Consulting with both in-house and consulting expertise focusing on executive compensation, governance and disclosure as well as board of director support. She has an economics background, holds a Master in Advanced Studies in HRM, and most recently enjoyed an INSEAD programme.

Sometimes it might be easier to start with a clean slate, from scratch. Especially in times like these, when it feels like new regulation is being created and introduced as a direct or indirect result of other regulation, as this bears the question: Where does it end? And does it even make sense anymore?

By Nicole Brunschweiler

On 2 June 2017, SIX Exchange Regulation (SIX) announced a partial revision of the Directive on Information relating to Corporate Governance (DCG) to include a new transparency rule as it concerns proxy advisors. In its letter, SIX referenced the introduction of the Ordinance against Excessive Compensation (Ordinance) in 2014 as a source for the increasing importance of proxy advisors. Therefore, SIX proposes to introduce new transparency rules in the DCG which requires companies (issuers) to disclose any proxy advisors that have both rendered advisory services to them during the reporting year, as well as professionally advised investors in the exercise of their voting rights at the general shareholder meetings (AGM) of these companies.

## At the center of attention

The growing importance of proxy advisors is undisputable. And given this is an unregulated profession, the intention to address potential issues such as conflicts of interest is commendable. But there are quite a few issues with the proposal: The draft new rules put the onus on the issuer rather than on the proxy advisors, when the latter should really be at the center of any regulation to ensure their independence, improve transparency and accountability, with an objective to protect shareholders' and other stakeholders' interests. Additionally, the proposed disclosure may give more raise to questions rather than providing answers, as shareholders will need more details on the services provided and on any measures taken to avoid conflicts of interest for example, to facilitate a sound assessment. And whether more information is necessarily more helpful is questionable.

Proxy advisory firms, most of which were founded in the 21st century, provide services to (primarily institutional) shareholders to exercise their voting rights at the AGMs of listed companies. Given the growing magnitude of institutional investors and the focus on some topics such as executive compensation, the international importance and impact of proxy advisors has substantially increased. Even more so in Switzerland where more

activism was observable during the recent AGM season in the context of the binding votes on compensation as well as the annual election of board members under the Ordinance. However, even if proxy advisors recommend a no-vote, proposals may still be accepted by shareholders. It is also important to note that there are very different approaches (e.g. discretionary vs rules based vs interaction-based approach, etc.) taken by proxy advisors, both nationally and internationally.

## Is it that simple though?

The underlying issue however is broader and stems from a combination of examples of bad citizenship within some companies, of the current highly shareholder-oriented model as well as of an inherent recent belief that the more regulation, the better. The shareholder-centricity goes back to the 1970ies agency theory, whereby shareholders are the owners of the company and management (board and executive) act as their agents, that is, in their interest - a model that is currently being challenged: Shareholders have no legal duty towards the company, they can freely invest and divest and significant shareholders are typically remote (institutional) investors with limited long-term interest.

More recent thinking promotes a more integrated approach, considering the financial but also the broader environmental and society perspective. This approach places the long-term success and sustainability of the company at the center, which requires the company to focus on strategy, innovation and investment. And should ensure "good company citizenship" without a need for further regulation.

## But what to do in the meantime?

Until an ideal integrated good citizenship model does reflect reality however we need to operate in the existing environment. Regardless of any final regulation by SIX, here are some points to consider when navigating the increasingly complex regulatory landscape with a focus on proposals submitted to shareholder vote, keeping a sustainable, all stakeholder- and business-oriented model in mind:

### 1

#### Be sure about the strategic foundation of any proposals made

We recommend considering the business value proposition, the market dynamics, as well as keeping execution and controls in mind, to ensure the rationale underlying any proposal is robust and sustainable. And it is important to walk the talk - value and ethics live and are part of a company's DNA, from leadership (both board and management) through to all employees.

### 2

#### Understand key stakeholders as well as regulatory requirements

It is advisable to bear the perception of all stakeholders in mind: Can any proposals be supported from a financial through to an environmental and society perspective, and if there are any issues from any perspective, how do you mindfully tackle those? Considering significant stakeholders in particular, from a financial (shareholders, customers), an environmental (e.g. government, regulators, proxy advisors) and a society (e.g. employees, citizens - again, customers) perspective is important.

And it is key to ensure compliance with relevant mandatory requirements as well as being aware of any non-binding guidelines.

### 3

#### Communicate honestly and openly

Another important factor is pro-active, ongoing and open communication. And while it may not always be in the best interest to be a good soldier and voluntarily disclose potential issues, it is definitely not advisable to try to hide or negate anything.

Companies that manage to know their stakeholders and to keep an open and authentic dialogue going are the most effective in successfully navigating today's complex environment.

INTEGRATION DER KOMMUNIKATION

# Langfristiges und ganzheitliches Vorgehen zahlt sich aus

Die Wirtschaft investiert mehr denn je in Kommunikation: Rund 45 Milliarden Euro werden in Deutschland als dem grössten Markt in Europa jährlich für Werbung, Social-Media-Kommunikation, Sponsoring, Public Relations und andere Massnahmen ausgegeben. Doch die Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit an transparente Darstellungen steigen im Zeitalter von Fake News noch schneller als die Budgets.

Von Nils S. Borchers und Ansgar Zerfaß

Unternehmen begegnen den aktuellen Herausforderungen vermehrt mit dem Versuch, alle Kommunikationsmassnahmen ganzheitlich aufeinander abzustimmen. Nicht zufällig erlebt daher das Konzept der Integrierten Kommunikation zurzeit eine bemerkenswerte Renaissance, wie die Studie «Integrierte Kommunikation 2017» von Universität Leipzig und F.A.Z.-Institut zeigt. Tatsächlich stimmen 88% der für die Studie befragten Entscheider in Führungspositionen in Unternehmenskommunikation/PR und Marketing(kommunikation) der Aussage zu, dass die Integration der Kommunikationspolitik momentan in ihrem Unternehmen ein wichtiges oder teilweise ein wichtiges Thema ist.

## Voraussetzungen für erfolgreiche Integration

Trotz der wahrgenommenen Relevanz ist es bislang nicht allen Unternehmen gelungen, gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration zu schaffen. Es ist notwendig, Massnahmen für alle Schritte des Managementprozesses umzusetzen (Input, Throughput, Output), sowohl mit Blick auf «harte» strukturelle als auch «weiche» kulturelle Faktoren (vgl. Abb.).

Die Empirie zeigt, dass sich die Lage in Unternehmen beim Throughput am besten darstellt, während für die Output-Phase der grösste Verbesserungsbedarf besteht. Kulturelle Voraussetzungen sind dabei signifikant eher vorhanden als strukturelle Merkmale. Oft fehlt es in Unternehmen in der Output-Phase an gemeinsamen Zielen und Indikatoren für die Kommunikationsarbeit. Nur ein knappes Viertel setzt bereichsübergreifend dieselben Methoden und Tools zur Evaluation ein bzw. stellt Evaluationsergebnisse zur Verfügung. Besser aufgestellt sind die Unternehmen für die Throughput-Phase, weil hier Koordinationsstrukturen für die Organisation der Aktivitäten existieren. In beinahe drei Vierteln der Unternehmen tauschen sich die Kommunikatoren verschiedener Bereiche regelmässig formell und informell aus. Schwieriger gestaltet sich jedoch die tatsächliche Koordination der Arbeitsprozesse.



**DR. NILS S. BORCHERS**  
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig. Er ist stellvertretender Sprecher der Fachgruppe Werbekommunikation in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft.



**PROF. DR. ANSGAR ZERFASS**  
ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig sowie Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School in Oslo.

## ITO-PROZESSMODELL DER INTEGRIERTEN KOMMUNIKATION

	Input	Throughput	Output
Struktur	Sich ergänzende Kompetenzen und Ressourcen für Kommunikation	Gemeinsame Koordinationsstrukturen und -prozesse für die Kommunikation	Gemeinsame Ziele und Indikatoren für die Kommunikationsarbeit
Kultur	Gemeinsames Verständnis von strategischer Kommunikation	Kooperationskultur der Kommunikatoren	Identifikation mit der Kommunikationsarbeit insgesamt

Quelle: Studie Integrierte Kommunikation 2017, Universität Leipzig/F.A.Z.-Institut

## Top-Performer der Integrierten Kommunikation

Was aber machen die Unternehmen anders, die ihre Kommunikationsmassnahmen erfolgreich integrieren? Betrachtet man die Top-Performer der Integrierten Kommunikation, stechen vor allem zwei Unterschiede hervor:

Erstens gelingt es Top-Performern in nahezu allen Bereichen signifikant besser, die notwendigen Voraussetzungen für ganzheitliche Kommunikationsarbeit zu schaffen. Insbesondere haben sie häufiger Prozesse für die Koordination von Kommunikationsaktivitäten etabliert (Throughput, struktureller Faktor) und dafür gesorgt, dass alle Kommunikatoren auf den Beitrag der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten zum Erfolg stolz sind (Output, kultureller Faktor).

Zweitens lässt sich in den Vorreiterunternehmen bei der Unternehmensleitung und bei den Kommunikatoren selbst seltener ein lückenhaftes Verständnis von Integrierter Kommunikation beobachten. So werden zwei Hindernisse beseitigt, die in anderen Unternehmen Integrationsbemühungen hemmen.

Die Unterschiede zwischen Top-Performern und sonstigen Unternehmen zeigen deutlich, dass eine gelungene Integration das Ergebnis eines langfristigen und ganzheitlichen Prozesses ist. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass auch kurzfristige Einzelmassnahmen den Integrationsgrad erhöhen. Es liegt jedoch am Willen und an der Durchsetzungskraft von Führungskräften in Leitungspositionen der Kommunikation, konkrete Entwicklungsziele für alle Bereiche des Integrationsprozesses zu formulieren, entsprechende Initiativen auf den Weg zu bringen und diese Initiativen mit langem Atem voranzutreiben.

## ECKDATEN DER STUDIE

- Methodik: Onlinebefragung Ende 2016
- Unternehmen im Sample: 80,0% Grossunternehmen (≥ 50 Mio. €, > 499 Mitarbeiter); 12,5% Mittelstand; 7,5% kleine Unternehmen
- Bereinigte Stichprobe: 257 Entscheider aus Marketing(kommunikation) und Unternehmenskommunikation/PR
- Position der Studienteilnehmer: 79,0% Gesamtleiter Kommunikation/Marketing oder Abteilungs-/Teamleitung
- Vollständiger Studienbericht zum Download (PDF): [www.slideshare.net/communicationmanagement](http://www.slideshare.net/communicationmanagement)

## IMPRESSUM

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

HERAUSGEBER  
Center for Corporate Reporting (CCR), Zürich  
[www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)

CHEFREDAKTION  
Martin Spieler

INHALTICHE VERANTWORTUNG  
Benjamin Kaltwasser

## REDAKTION UND PROJEKTMANAGEMENT

Joey Bangarter, Reto Schneider,  
Carol Winiger, Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN  
Martin et Karczinski Zürich, [www.metk.ch](http://www.metk.ch)

ILLUSTRATIONEN  
Muti (Titelseite), [www.studiomuti.co.za](http://www.studiomuti.co.za)  
Anne Lück (Porträts), [www.annelueck.com](http://www.annelueck.com)

PRODUKTION  
Neidhart + Schön AG, [www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch)

## PAPIER

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

AUFLAGE  
5000 Exemplare

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

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





# Mutige Geschäfts- berichte machen Aktionäre glücklich.

Inhalt wird von der Haltung geprägt. Selbst die Equity Story. Darum entfaltet jener Geschäftsbericht höchste Wirkung, der im intelligenten Zusammenspiel von Unternehmenswerten, Inhalt und Gestaltung mutige Wege geht. Und der gleichzeitig die Nutzerbedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholdergruppen berücksichtigt. Der Geschäftsbericht ist Botschafter einer Unternehmensmarke, die als mutig und innovativ wahrgenommen wird. Das macht auch die Aktionäre glücklich.

Sprechen Sie mit uns über unser be.yond-Rapid Prototyping: Die Methode bietet eine wirkungsvolle Reporting-Konzeption innerhalb eines Workshop-Tages.

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen: [reporting@metk.ch](mailto:reporting@metk.ch) oder direkt mit Daniel Zehntner, unserem Practice Leader Reporting +41 (0)44 533 26 01.

[www.martinetkarczinski.ch](http://www.martinetkarczinski.ch)  
[www.martinetkarczinski.de](http://www.martinetkarczinski.de)