

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



## REPORTING IS NOT ENOUGH

The 10th Geschäftsberichte-Symposium! Who would have thought it possible? An annual professional event has evolved into a membership-based center of excellence – the Center for Corporate Reporting (CCR). Let's take a journey through the CCR universe – perhaps you remember a highlight here or there from ten years of knowledge and networking (p. 16 & 17)? We look forward to raising a glass with you at the Anniversary Symposium!

### Ist der Weg das Ziel?

Oder führt erst der Umweg zum Ziel? Zu welchem Ziel überhaupt? Phil Riggins, FRC (S. 5), bringt es auf den Punkt: «Wir leben in einem Zeitalter radikaler Unsicherheit.» Disruptive Technologien, Polarisierung und eine zunehmend professionalisierte Öffentlichkeit prägen die Unternehmensberichterstattung. In diesem volatilen Umfeld vermittelt der Geschäftsbericht Stabilität, Verlässlichkeit und geprüfte Verbindlichkeit. Das allein genügt heute jedoch nicht mehr, um ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis zu den Stakeholdern aufzubauen. Mit den Worten von Adrian Widmer, CFO Sika (S. 2): «Man muss kontinuierlich am Vertrauen arbeiten. Nur allzu leicht kann man es verspielen.» Was kann und muss Reporting mehr leisten, als nur Rechenschaft über das vergangene Geschäftsjahr abzulegen? Intern fördert das hierarchieübergreifende Ritual das Aufbrechen von Silo-

mentalitäten und begünstigt dadurch eine funktionierende Unternehmenskultur, wie Cornelia Ritz Bossicard (S.15) feststellt. Extern bildet es die Basis für komplementäres Storytelling und ermöglicht so die Stärkung der Reputation. Der Clariant Newsdesk (S. 7) liefert dazu entlang der Materialität Themenschwerpunkte für die integrierten Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens. Das Energieunternehmen Eni (S. 13) thematisiert proaktiv potenzielle Risiken durch den Klimawandel. Welche Ziele verfolgen Sie im Reporting? Regulatorisches «box-ticking» oder das holistische Mehr intern und extern? Betrachten Sie die vorliegende Ausgabe als Wegweiser und lassen Sie sich inspirieren, welcher Weg durch die Reporting-Landschaft für Sie der richtige ist.

Ihre Helen Gloor



«  
Die Stakeholder fordern ihre Informationserwartungen vermehrt ein.  
»

ADRIAN WIDMER  
CFO bei Sika

→ Seite 2

JUNE 2019

13

GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM  
ZÜRICH



Register now!

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

CORPORATE COMMUNICATIONS

Building trust in a time of radical uncertainty.

By Phil Riggins

→ Page 5

SUSTAINABILITY

Extending the language of business.

By Denise Weger

→ Page 8

FUTURE REPORTING

Fähigkeiten für die Arbeitswelt der Zukunft.

Von Daniel Schunk

→ Seite 18

CORPORATE GOVERNANCE

Superregulierung: Hoffen auf den Notstand.

Von Tobias Straumann

→ Seite 29

# Vertrauen als tragfähiges Fundament

Adrian Widmer, CFO der Sika Gruppe und amtierender «CFO of the Year 2019», verrät im Interview, wie er seine Rolle als CFO wahrnimmt und welche Herausforderungen und Chancen er in naher Zukunft sieht. Zugleich erläutert er, wie Sika auf zunehmende Informationsbedürfnisse seitens der Stakeholder reagiert und was Aktionäre gegenwärtig besonders interessiert. Ob im Austausch mit Stakeholdern oder als Fundament einer guten Unternehmenskultur – von zentraler Bedeutung ist ein funktionierendes Vertrauensverhältnis, an dem kontinuierlich gearbeitet wird.

Von Helen Gloor



#### ZUR PERSON: ADRIAN WIDMER

lic. oec. publ., Jahrgang 1968, ist CFO und Mitglied der Konzernleitung bei Sika seit 2014. Er stiess 2007 als Head Group Controlling und M&A zur Sika Gruppe und prägte das Unternehmen seither durch ein erfolgreiches finanzielles Management, die Unterstützung der dynamischen Wachstumsstrategie sowie durch verschiedene Akquisitionen. Davor war er als Geschäftsführer Construction Systems und Leiter Finanzen bei BASF (Degussa) in der Schweiz tätig. Adrian Widmer studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich und absolvierte das Advanced Management Program INSEAD.

#### Herr Widmer, herzliche Gratulation zu Ihrer Auszeichnung «CFO of the Year 2019». Was bedeutet Ihnen dieser Titel?

Die Auszeichnung hat mich persönlich sehr gefreut, ich sehe sie aber vor allem als Anerkennung meines Teams und für die erfolgreiche Arbeit der ganzen Unternehmung. Langfristiger Erfolg ist nur mit gut funktionierenden und motivierten Teams möglich.

#### Sie sind bereits seit zwölf Jahren bei Sika tätig und wurden 2014 zum Group CFO ernannt. Wo konnten Sie mit Ihrer Arbeit retrospektiv am meisten bewirken? Wo liegen Ihre Fokusthemen im Hinblick auf die nächsten fünf Jahre?

Wichtige Elemente waren die Etablierung von klaren und konsistenten Performance KPIs, die Erhöhung der operativen Transparenz und der Aufbau von effizienten und schlanken Strukturen und Know-how im Bereich Controlling, Treasury und Tax, um die richtigen Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Durch die Etablierung eines klaren und effizienten M&A-Prozesses und das entsprechende Know-how in der Organisation haben wir zudem in den letzten zwölf Jahren über 60 M&A-Transaktionen tätigen können. Daneben konnten mein Team und ich im Bereich Finanzierung der verschiedenen Grosstransaktionen einen wichtigen Beitrag leisten.

Fokusthemen für die nächsten Jahre sind sicherlich die Unterstützung des fortgeführten starken Wachstums, die kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Effizienz, die effiziente Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten sowie das Nutzen der Chancen und Möglichkeiten, welche die fortschreitende Digitalisierung bietet.

#### Im Gewinnerporträt bezeichnen Sie sich als ergebnis- und leistungsorientiert. Wie vermitteln Sie diese Einstellung Ihrem Team?

Die Kultur von Sika ist sehr unternehmerisch geprägt mit einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft. Damit stehe ich also nicht allein da. Es ist wichtig, sich an Grundsätzen und Werten zu orientieren und sich auch mit diesen zu identifizieren. Dabei ist es mir wichtig, auch mit gutem Beispiel voranzugehen, motiviert zu sein und selber Hand anzulegen, wenn es nötig ist, und für sich keine bequemen Ausnahmen zuzulassen.

#### Woraus besteht in Ihren Augen das Fundament einer guten Unternehmenskultur?

Als zentral erachte ich das Vertrauen, die gegenseitige Wertschätzung sowie Respekt füreinander. Daneben ist es wichtig, dass man als Organisation Verbindlichkeiten schafft und diese einhält. Bei Sika haben wir das institutionalisiert durch unsere Values & Principles:

- Der Kunde kommt zuerst
- Mut zu Innovationen und Neuem
- Nachhaltigkeit und Integrität
- Empowerment
- Resultatorientiertes Arbeiten

Dazu gehört auch, dass jeder weiss, wo die Grenzen sind, die nicht überschritten werden dürfen, sowie entsprechende «Checks & Balances».

**Das Leitthema dieser Ausgabe lautet «Reporting is not enough». Inwieweit fördert der Entstehungsprozess des Geschäftsberichts bei Sika den abteilungs- und länderübergreifenden Austausch?**

Bei der Umsetzung des Geschäftsberichts arbeiten wir mit breiten Teilen der Organisation zusammen. Wir vertiefen Themen, die für die ganze Sika relevant sind, wie beispielsweise das aktuelle Geschäftsberichts-Thema «Urbanisierung heisst Wachstum», wir erarbeiten Best-Practice-Beispiele oder unsere Mitarbeiter aus der ganzen Welt erzählen, wie sie zusammen mit ihren Kunden Lösungen für anstehende Probleme suchen. Wichtig ist für uns, dass der Geschäftsbericht nicht nur gegen extern, also für unsere Investoren und das breite Publikum eine Wirkung erzielt, sondern auch gegen innen, für unsere Mitarbeiter, dass er motivierend ist und Themen setzt, die sie inspirieren.

**Wo stiftet der Geschäftsbericht – sowohl intern als auch extern – den grössten Nutzen?**

Neben einer klaren und transparenten Finanzberichterstattung sowie den verschiedenen Rechenschaftsberichten schaffen wir mit unserem Geschäftsbericht einen Konsens zur Interpretation des vergangenen Geschäftsjahrs. Der Geschäftsbericht ist einerseits Rückblick, setzt aber auch Schwerpunkte und schafft Orientierung bei den verschiedenen Stakeholdern. Im Geschäftsbericht formulieren wir klare Botschaften, die oft auch über das laufende Jahr hinaus ihre Gültigkeit behalten.

**Der Slogan «Building Trust» zieht sich als roter Faden durch die Kommunikation von Sika. Wie sichern Sie das Vertrauen Ihrer Stakeholder nachhaltig?**

«Building Trust» ist in erster Linie ein sehr authentischer Slogan für Sika. Mit unseren Lösungen werden Brücken, Tunneln, Hochhäuser oder auch Autos gebaut. Vertrauen entsteht in der Arbeit mit unseren Kunden, mit denen wir oft über Jahrzehnte zusammenarbeiten. Am Vertrauen muss man kontinuierlich arbeiten. Nur allzu leicht kann man es verspielen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit entstehen, indem man liefert, was man versprochen hat. Diesbezüglich sind die Leistungskultur von Sika sowie die Ambition, Erwartungen zu übertreffen, sehr wichtig.

**Weltweit sehen sich Unternehmen mit steigenden Informationserwartungen von Stakeholdern konfrontiert. Was fordern die Aktionäre aktuell? Welche Themen interessieren sie?**

Ihre Einschätzung, dass die Informationserwartungen der verschiedenen Stakeholder, insbesondere der Aktionäre resp. ihrer Vertreter, die von zunehmender Bedeutung sind, stark zugenommen haben, kann ich bestätigen. Diese Erwartungen werden auch eingefordert. Dabei stehen Themen im Zusammenhang mit CSR (Corporate Social Responsibility) und Nachhaltigkeit im Vordergrund. Das Thema ist zwar nicht neu, der Fokus darauf hat aber in jüngster Zeit stark zugenommen. Dabei stehen auch vermehrt Corporate-Governance-Fragen im Vordergrund, wie z.B. die Zusammensetzung des Verwaltungsrats, die Unabhängigkeit von Verwaltungsräten, ihre Erfahrung. Auch die Transparenz im Zusammenhang mit Vergütungsfragen ist ein Fokusthema.

«  
»  
**Die Transparenz im Zusammenhang mit Vergütungsfragen ist ein Fokusthema.**  
»

**Wenn Sie drei wesentliche Treiber der dynamischen Wachstumsstrategie von Sika benennen müssten – welche wären das?**

Wesentliche Elemente sind das konsequente Vordringen unserer Marktdurchdringung und der Aufbau der Supply Chain. Sika ist im Baumarkt eine sehr starke Marke und in mehr als 100 Märkten mit eigenen Tochtergesellschaften, Verkaufsorganisationen und über 200 Fabriken vertreten. Wir fokussieren uns zudem auf Märkte und Bereiche, in denen noch viel strukturelles Wachstum möglich ist (Grossstädte, Schwellenländer, Automobilbau/E-Mobilität). Akquisitionen schaffen dabei zusätzliche Wachs-

tumsplattformen und verbessern gezielt unseren Marktzugang und unser Produkteangebot.

**Die Wachstumsaussichten werden weltweit zurückgenommen. Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich dadurch für Sika?**

Wie erwähnt ist Sika weltweit in über 100 Ländern tätig. Mit unserer profitablen Wachstumsstrategie, die auf fünf Pfeilern basiert und insbesondere auf strukturelle Wachstumsbereiche ausgerichtet ist, ergeben sich Möglichkeiten auch in einem Umfeld, das nicht wolkenlos ist. Es hat in den letzten Jahren denn auch immer wieder Märkte gegeben, die schwierig waren. Zudem sind unsere Märkte grösstenteils sehr fragmentiert und unsere Marktanteile sind vielerorts noch relativ klein. Dies bietet viele Wachstumschancen und ein Konsolidierungspotenzial, das wir mit unserer Akquisitionsstrategie aktiv adressieren. Eine Herausforderung stellen sicherlich die erhöhten Marktvolatilitäten, insbesondere auf der Währungsseite, dar.

**Verschiedene Produkte von Sika finden Verwendung in der Herstellung von Elektrofahrzeugen. Welches Gewicht hat das Thema E-Mobilität auf Ihrer Agenda?**

E-Mobilität ist einer der Megatrends, die uns in Zukunft zusätzliche Wachstumschancen eröffnen werden. Der Automobilbau ist schon heute einer unserer strukturellen Wachstumsbereiche, da infolge zunehmender Leichtbauweise und Komfortansprüchen unsere Strukturklebstoffe und Akustikkomponenten überproportional Anwendung finden. Bei Elektrofahrzeugen kommen zusätzlich Anwendung um die Batterie herum sowie vermehrt strukturelle Verstärkungselemente dazu, was unser Potenzial im Vergleich zu herkömmlich angetriebenen Fahrzeugen um ca. 20% erhöht.

**Sie haben mehrere Jahre in den USA und in Grossbritannien gearbeitet und sagen von sich selbst, dass Sie eine Faszination für fremde Länder und Kulturen haben. Wohin planen Sie Ihre nächste Reise?**

Beruflich ergeben sich die Reiseziele oftmals eher kurzfristig. Privat wird eine der nächsten Reisen sicherlich nach Südamerika gehen, da ich diesen Teil der Welt noch eher wenig bereist habe.

» **Halbjahresergebnisse**  
professionell kommunizieren «

Die Erwartungen Ihrer Stakeholder an eine transparente Kommunikation sind hoch. Die EQS-Webcast-Software ist der Standard für einen ortsunabhängigen Zugang zu Ihrer Halbjahresberichterstattung.

🎤 AUDIO- UND VIDEO-STREAMING

☎️ TELEFONKONFERENZ MIT OPERATOR

📱 RESPONSIVE BENUTZEROBERFLÄCHE

✅ HÖCHSTE VERFÜGBARKEIT

🔄 SYNCHRONE PRÄSENTATIONSFOLIEN

🗣️ LIVE-ANALYSEN UND TEILNEHMERLISTE

▶️ LIVE ODER ON-DEMAND

EQS GROUP

www.eqs.com



HOW M&amp;A BEHAVIOR INFLUENCES THE

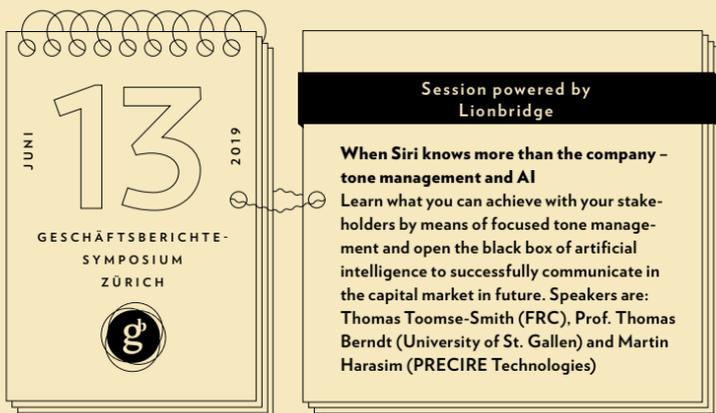
# TONE

OF THE

# TOP

Beyond the world of financial data, both accounting research and investor practice increasingly discover the field of nonfinancial information. Greater-than-ever data availability paired with the continuous rise in computing capabilities allow for enhanced qualitative analyses. In a recent study, we use sentiment analysis and dedicate ourselves to the strategic management of the tone of different disclosure media. We find that top managers systematically hype their firms prior to M&A-rich periods.

By Christopher M. Neumann, Felix A. Hermes and Thomas Berndt



## The rise of qualitative analysis in the accounting domain

The manipulation of the perception of investors and other stakeholders by means of financial and communication strategies has been research object for a long time. In the past, investors and analysts have focused on accounting numbers and accounting techniques (earnings management) that produce financial reports presenting an overly positive view of a company's business activities and financial position. Yet, the rise in data availability and computing capabilities, nowadays, allow for enhanced qualitative analyses of communication strategies (esp. tone management) as well. Over the last ten years, sentiment analysis – as one part of qualitative analysis – has gained momentum and affected the field significantly.

### ABOUT THE STUDY

The study analyzed the tone of more than 1,000 disclosure texts from EuroStoxx50 companies. We examine financial communications management in the context of M&A transactions. Key results are made available in the paper "Do European companies use financial communications management prior to M&A deals? – A sentiment analysis of press releases and quarterly reports" written by the same three authors.



**CHRISTOPHER M. NEUMANN** is senior associate at the strategy consultancy Strategy& and external doctoral candidate at the Institute of Public Finance, Fiscal Law and Law & Economics of the University of St. Gallen (HSG). He holds two master's degrees in Accounting and Finance as well as Management.



**FELIX A. HERMES** is research associate and doctoral candidate at the Institute of Public Finance, Fiscal Law and Law & Economics of the University of St. Gallen (HSG). He holds a master's degree in Accounting and Finance.



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

Qualitative analyses in accounting and finance typically fall into either one of the following categories: (i) sentiment analysis, (ii) targeted phrases, (iii) topic modeling, (iv) measures of document similarity and (v) readability. Research on objectifying textual sentiment – the degree of positivity or negativity in text – has progressed most considerably in this regard. Financial reporting-specific word lists have evolved gaining high recognition and utilization for sentiment analyses.

A substantial body of the accounting literature focuses on quantifying the effects of revealed textual sentiment by corporations on future earnings and stock price reactions. Researchers found that a higher level of pessimistic language in management discussion and analysis correlates with lower future earnings. The same holds true for stock price reactions: sentiment expressed in corporate disclosures lead to similar stock price reactions after publication. Interestingly, negative sentiment influences downward stock returns more significantly and in a more timely manner than positive sentiment causes positive returns.

With the knowledge that the tone of corporate disclosures affects the corporate's stock price a new question arises that can be addressed by accounting researchers: do corporations use tone management strategies opportunistically and mislead investors in incentive-rich situations?

## "Tone of the top" around M&A

In a recent study, the IFF-HSG has taken up the growing research vein. Using the sentiment analysis technique, we examine discretionary management of disclosure tone for EuroStoxx50 companies. We analyze more than 1,000 earnings press releases and

## Top managers opportunistically hype their firms prior to M&A.

quarterly reports to find out whether corporate leaders follow private incentives (as captured by M&A activity) to self-servingly manage disclosure tone.

We use abnormal tone to measure the sentiment spread in different disclosures. This variable captures the level of positivity or negativity that cannot be explained by firm fundamentals. To determine the texts' sentiment, we make use of a word list approach that helps us to classify terms as either positive or negative.

We find that tone management is used differently depending on the disclosure medium: while we do not detect significant abnormal tone in quarterly reports, there is ample evidence for tone management in press releases (statistical significance on the 5%- and 10%-level for a set of four different measures for M&A activity). These results likely arise from the differing degrees of freedom that the different communication channels provide executives to arbitrarily manage disclosure tone. Regulated disclosure media do not provide much room for top managers to spread optimism to their advantage – neither using financial nor non-financial information. The absence of tone management can be interpreted as support for the effectiveness of checks and balances in well-regulated disclosure media (e.g., internal and external auditing procedures, accounting principles, conduct of M&A due diligence, deterrent impact of potential litigations). In contrast, media with less limitations (here: earnings press releases) provide a particularly fruitful soil for managers to exceedingly hype their firms. Accordingly, managers opportunistically (mis)-use the possible discretion due to a lack of control mechanisms in their interest. We therefore recommend the readers to carefully consume unaudited disclosure media.

# RADICAL UNCERTAINTY

## BUILDING TRUST IN A TIME OF



**PHIL RIGGINS** is the founder and CEO of the Brand & Reputation Collective, an independent consultancy that provides strategy, opinion research and digital analytics for brand, reputation and issues management.

A brand is a promise. It is the story a company tells the world about itself and why it matters. It tells this story in everything it does and says. In the past, brand building was considered important primarily to increase sales and market share. Now, it is clear that it is equally important for gaining the trust and support of everyone the company needs for its success – investors, employees, civil society groups, the media, and government.

By *Phil Riggins*

Every organization faces the same three challenges when explaining why investors should invest, employees should stay, customers should buy, NGOs should partner, the media should be positive, and regulators should go easy.

### How to:

- Grab and hold their audience’s attention
- Build credibility and trust, and
- Compel their audiences to act

However, the world has changed in ways that make it difficult to meet these challenges and deliver a compelling brand story. We are in a time of “radical uncertainty”, where trust in established values and institutions is low, old ways of doing things are being questioned and people’s attention spans are shorter than ever. Technology is a big driver of these changes. It is having a revolutionary impact on people’s behaviors and expectations of business. People can access nearly any information instantaneously – but are overwhelmed by the amount and trustworthiness of what they find. They form online communities or “tribes” around issues that matter to them which can transcend geography and demographics. And in addition to that, they filter out information that doesn’t conform to their worldview.

In a survey we conducted in 2018 with senior communication professionals at some of the biggest companies in the world, 92% thought that consumers’ and stakeholders’ expectations have changed in a variety of ways, including:

- Expecting companies to have a social purpose – and to provide evidence that it is being delivered
- Demanding transparency from the companies they engage with
- Expecting companies to take positions on controversial social issues, such as climate change
- Expecting to play a role in creating the brands, reputations, products and policies of the companies they interact with

Communicators said their audiences are unsettled, cynical, and ever observant – willing to reward or punish a company instantaneously if expectations aren’t met. Radical uncertainty makes business uncomfortable. It is unpredictable by definition. How can you build a brand and tell a story that engages, differentiates, and compels stakeholders to support you when there is so much turbulence in the world?

In our research with senior communications professionals, we found that organizations are working hard to adapt to the new communications reality by creating a culture of purpose built on clearly articulated values that make them more agile and effective. Elements of a culture of purpose include:

- Clearly articulated sense of what the organization stands for beyond profit
- Leadership’s support in terms of resources and their time
- Radical transparency
- Involving audiences in co-creating ideas, policies, programs, and products
- Being aligned and consistent. When everyone and everything communicates, it’s important that the message is consistent across the organization
- Being data-led. Listening to relevant online conversations to spot emerging issues and concerns as well as measurement to evaluate impact
- Taking a people-centric approach and advocating for what matters to your audiences, not just yourself

The first step for any organization in building trust and a compelling brand is to change your center of gravity. You are not the center of the universe, they are. Your audiences are very unlikely to listen to your message if it is not relevant to their concerns and speaks to them in a way they can hear.

In terms of corporate reporting, success requires deep and regular engagement with stakeholders to design and deliver content that tells your story in a way that is relevant, credible, and compelling to them. The pace at which issues can become reputational risks or opportunities is astonishingly fast. Organizations need to understand their own values and “tribes” expectations so that they don’t get pulled in all directions when issues arise. The risk for organizations that do not adopt a culture of purpose is possibly irrelevance and rejection from the audiences they depend on for their survival.

### 7 PRINCIPLES TO TURN BRANDS INTO A STRATEGIC ADVANTAGE



Stakeholders expectations have changed in the VUCA world. Their trust and support are critical to an organizations’ success. Therefore, it is essential that companies have a social purpose, act consistently according to it, take a stand, be transparent and enter into a dialogue with them. Start turning your brand into a strategic advantage with the help of these 7 practical guidelines:

- 1** Create a foundation for your organization’s purpose. Promote “purpose” and get a first impression of the reactions to it. Advocate for purpose, for transparency, for the support among leaders and for anchoring the purpose within the entire organization. Start with your own team.
- 2** Tone from the Top. Provide proof that purpose is critical for an organization’s success e.g. with the help of the study mentioned by Phil Riggins. Look for allies in the organization. Win the top-leaders’ full support.
- 3** Define or redefine the purpose with the leadership team and beyond. What does the organization stand for beyond its profit? Make sure that the purpose is meaningful for the organization’s stakeholders.
- 4** Explain the defined purpose internally and why it is crucial. Ensure alignment and consistency. It is important that an organization talks with one voice and acts accordingly.
- 5** Express and proof your organization’s purpose in your reporting. Use reporting to align the organization with its purpose. Tell the story around your purpose. Select the most relevant proofs for different stakeholders and communicate actively. It is not about reporting. It is about your most relevant story.
- 6** Be radically transparent. Walk the talk. Provide evidence.
- 7** You do not need to do everything alone. Get advice. There are plenty of external experts for branding, identity, purpose and cultural change. Use their expertise to drive change from the inside

**ABOUT THE STUDY**  
The Brand & Reputation Collective, in collaboration with the European Association of Communication Directors, conducted a multistage research project with senior communicators, including in-depth interviews, roundtables, and an online survey of 118 senior in-house communicators across a variety of organization types and sectors in 2018. For a full copy of the report, please contact: [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com).



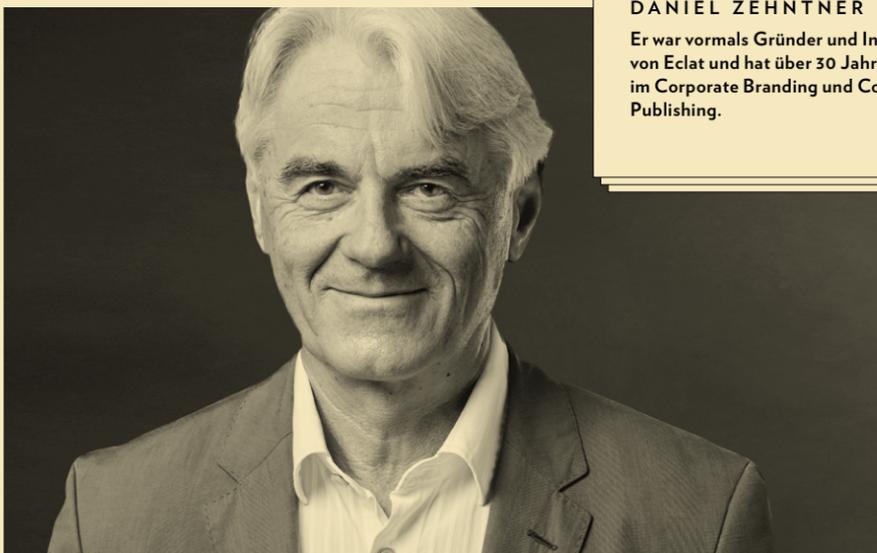
Session powered by Martin et Karczinski

**Brand as a strategic advantage**  
Learn from Phil Riggins why strategic brand management is gaining in importance and what significant role the annual report plays. Patrick Farinato explains why even a firmly established brand needs to continually reinvent itself and how with clear positioning and at times thought-provoking messaging you can boost your brand profile internally and externally.

# Werte und Sinn zählen

Zum Jubiläum sprachen wir mit dem Mitinitianten des Geschäftsberichte-Symposiums und Co-Schöpfer der «The Reporting Times», dem CEO von Martin et Karczinski, Daniel Zehntner, über zehn erfolgreiche Jahre Geschäftsberichte-Symposium und das Dauerthema der Vertrauensbildung.

Von Nicole Schirner



## ZUR PERSON: DANIEL ZEHNTNER

Er war vormals Gründer und Inhaber von Eclat und hat über 30 Jahre Erfahrung im Corporate Branding und Corporate Publishing.



## CONZZETA ANNUAL REPORT: ONLINE FIRST

In Zusammenarbeit mit Martin et Karczinski wurde der Geschäftsbericht konsequent digitalisiert, die Prozesse bis hin zum Online Publishing vereinfacht. Conzzeta ist eine international tätige, breit diversifizierte Schweizer Unternehmensgruppe, zu der bekannte Marken wie Mammut oder Bystronic gehören.

## Du hast zusammen mit Joëlle Loos-Neidhart und Reto Schneider vor zehn Jahren das Geschäftsberichte-Symposiums initiiert. Wie kamst Du dazu?

Bei den Geschäftsberichte-Projekten hatten wir drei Partner immer wieder die Erfahrung gemacht, dass für das ganze externe Reporting viel Geld ausgegeben wird, diese Geschäftsberichte als Kommunikationsmittel aber meist nicht in die gesamte Kommunikationsstrategie integriert waren. Auch die Projektteams bei den Kunden führten meist ein Inseldasein. Warum also nicht diese Menschen zusammenbringen und ihnen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch geben? Gleichzeitig sollte damit eine Plattform geschaffen werden, um die Qualität der Berichterstattung zu verbessern. Von den anfänglichen 70 Teilnehmenden an unserer Pilotveranstaltung entwickelte sich das Symposium zur heutigen professionellen Form mit rund 300 Teilnehmenden und der professionellen Trägerschaft des CCR.

## Martin et Karczinski unterstützt Unternehmen dabei, sich erfolgreich als Marken zu profilieren. Was verbindet Dich als CEO dieses Unternehmens mit Geschäftsberichten?

Als wir vor zehn Jahren das Geschäftsberichte-Symposium gründeten, hatte ich schon weit über 100 Geschäftsberichte-Projekte geleitet. Die Verbindung von Geschäftsbericht und Marke ergab sich schon sehr früh mit einer Geschäftsberichte-Serie der Winterthur-Gruppe ab 1988. Der Geschäftsbericht wurde da erstmals als eigentlicher Botschafter der von uns neu ausgerichteten und gestalteten Unternehmensmarke eingesetzt mit dem, was wir heute als Storytelling bezeichnen: ebenso freche wie inspirierende Bild-Text-Geschichten zu den Werten und zur Strategie. Das gab es bis anhin so nicht und sorgte für viel Furore und internationale Auszeichnungen.

## Gibt es einen Beitrag, der Dir in zehn Jahren Geschäftsberichte-Symposium besonders in Erinnerung geblieben ist?

Sicher jener von Hirnforscher Prof. Lutz Jänke mit einem fulminanten Auftritt zum Thema «Vertrauen als fragiles Lernerlebnis». Die Welt ist kompliziert. Sie bietet zu viele Informationen. Wir

## MARTIN ET KARZINSKI

Martin et Karczinski begreift Corporate Identity als Steuerungsinstrument und Wachstumsmotor für Unternehmen in einer sich digitalisierenden Welt. Seit dem Jahr 2000 trägt die Strategie- und Designberatung mit Projekten im Spannungsfeld von Identität, Marke und Technologie messbar zum Erfolg ihrer Kunden bei. Das Unternehmen mit Sitz in München und in Zürich ist Brand Lead Agency für Lufthansa weltweit und arbeitet in der Schweiz als strategischer Partner u.a. für Albin Kistler, AO Foundation, Orell Füssli, Sonova und Swiss International Air Lines. Mit Conzzeta transformierten wir dieses Jahr den Geschäftsbericht in die digitale Welt. Martin et Karczinski ist Leadagentur und Platinpartner des Center for Corporate Reporting.

Sprechen Sie mit uns über effiziente Wege im Corporate Reporting. Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen: [reporting@metk.ch](mailto:reporting@metk.ch) oder direkt mit Daniel Zehntner, Mitinitiant des Geschäftsberichte-Symposiums,

+41 44 53 32 60, [www.martinetkarczinski.ch](http://www.martinetkarczinski.ch)

sind einer richtigen Informationsflut ausgesetzt. Die Gesamtmenge an Informationen, mit denen wir konfrontiert sind, beträgt 11 Mio. Bits/Sekunde. Davon verarbeiten wir rund ein Drittel unbewusst. Bewusst sind es aber nur 11 Bits/Sekunde, also 0.00001%! Unsere Wahrnehmung ist nicht auf Wahrheit ausgerichtet, sondern auf Stabilität. Und wir entscheiden nicht rational, sondern emotional. Vertrauen ist eine subjektive Überzeugung von Richtigkeit. Es ist ein wichtiges individuelles Bedürfnis in einer komplizierten Welt, weil wir Sicherheit in der Unsicherheit der Vielfalt wollen.

## Was bedeutet dies für die Unternehmen?

Vertrauen ist ein fragiles Lernerlebnis als Resultat eines ständigen, individuellen Lernprozesses. Also: Vertrauen muss immer wieder bestätigt werden. Für Unternehmen und ihre Kommunikation heisst dies, dass Authentizität und Kontinuität die wichtigsten Elemente einer glaubwürdigen Kommunikation sind. Es geht also nicht nur darum, eine originelle Story aufzubauen. Diese Story muss glaubwürdig sein und immer wieder von Neuem erzählt werden. Darum ist auch der Bezug auf den Kern der Unternehmensmarke so wichtig, auf deren Identität. Ein gutes Beispiel dafür ist Conzzeta. Unser Kunde hat die Umstellung von Print auf Online dazu genutzt, diesem Mischkonzern ein deutlicheres Profil zu geben, mit Stories aus den sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen unter einem gemeinsamen Schlüsselthema. Zudem haben wir aus den verschiedenen strategischen Bausteinen eine übersichtliche grafische Darstellung des Führungsmodells entwickelt.

## Am kommenden Geschäftsberichte-Symposium ist Martin et Karczinski Sponsoringpartner für das Thema Reputation und Markenführung. Wie beurteilst Du als Experte den Geschäftsbericht als Teil der strategischen Markenführung?

In Zeiten von Fake News und einer radikalen Verunsicherung wird es immer wichtiger, dass Unternehmen sich als verantwortungsvolle Marken verstehen und ihre Tätigkeit nach Werten und ihrem «Purpose» ausrichten. Dem Geschäftsbericht kommt die Rolle zu, dies im Zusammenhang mit den Jahresergebnissen glaubhaft zu vermitteln – je nach Bedürfnis der Stakeholder in unterschiedlichen Kommunikationskanälen ebenso transparent wie anschaulich. Der Geschäftsbericht ist und bleibt darum ein wichtiges Element der Vertrauensbildung für die Unternehmensmarke.

## Welche Themen werden zukünftig für Unternehmen im Bereich Reporting stärker in den Fokus rücken?

In einer sich zunehmend digitalisierenden Welt gelangen die Stakeholder zu mehr Einfluss in der Meinungsbildung. Künstliche Intelligenz spielt eine grosse Rolle dabei, das Verhalten und die Informationsbedürfnisse der Stakeholder genauer zu erfassen und sie dann mit den passenden Informationen zu versorgen. Dazu stellen sich neue ethische Fragen. Das sind Elemente, mit denen wir uns heute in unserer Beratung beschäftigen.

## Wir danken Dir für dieses Gespräch.

Mehr zum Thema, wie Unternehmen in Zeiten der radikalen Verunsicherung Vertrauen auf- und ausbauen können, an der Best Practice Session IV «Brand as a strategic advantage» von Martin et Karczinski. Sie findet anlässlich des Geschäftsberichte-Symposiums vom 13. Juni 2019 statt.

# Two different content hubs

## — ONE VOICE

The Clariant Newsdesk and the Integrated Report are two important content hubs for Corporate Communications at Clariant. They feed and influence each other. While the Newsdesk is a regular steering tool for topic and channel management, the Integrated Report once a year discusses the topics that are most material for the company and its internal and external stakeholders. A rich story pool for integrated communication activities.

By *Claudia Kamensky*

205 topics were listed on endless flip chart paper at the Integrated Report 2018 editorial board meeting that took place last September. Every years' reporting process starts with a kickoff meeting, an editorial board meeting, and a conceptual workshop about six months before the date of publication. 205 topics had to be reviewed by the participants: Clariant's project team and representatives from the supporting agencies. 75% of the topics came out of the Newsdesk, another 20% stemmed from an annually run Topic Identification Process, covering both corporate and business topics worldwide. The remaining 5% was proposed by business units to add another perspective or a filter for topics that didn't make it in the Newsdesk. Still studies were followed by a lively discussion about the topics. At the end, the editors agreed on roughly a dozen of topics that were caught in so-called two-perspective interviews and can be found at <http://reports.clariant.com>

### The Newsdesk – daily steering of content flow

Clariant Corporate Communications introduced its Newsdesk in 2017. Since then it serves as a steering tool for Corporate topics and channels, with clearly defined roles and responsibilities. The Newsdesk is organized as a meeting that takes place twice a week. Before each meeting, topic owners are asked to suggest their topics via a Topic Suggestion Form on Sharepoint. In the Newsdesk meetings, the topics are discussed with the channel owners and the editor-in-chief or his deputy who take finally the decision which topic goes in which channel. The decision-making process is totally transparent and documented on Sharepoint. Over time, there is a constantly growing list with topics – those accepted, postponed, or rejected. As the Newsdesk mostly

covers Corporate topics, the business units, service units, and functions can publish additional topics in their own channels, e.g., business unit websites, HR blog on LinkedIn or Yammer.

The topic selection for the Integrated Report was based on the preselection of the Newsdesk, on typical journalistic criteria like timeliness, relevance, diversity, the fit to the target reputation “Clariant is a focused specialty chemical company delivering innovative and sustainable solutions” and – first and foremost – on the materiality matrix – a core element of the Integrated Report.

In 2017, Clariant performed a comprehensive materiality assessment to identify and prioritize the issues that matter most to the company and its internal and external stakeholders. It was based on internationally recognized frameworks, e.g., the Integrated Reporting framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC), the sustainability reporting standards of the Global Reporting Initiative, and the UN Global Compact. More than 400 topics gathered initially, were consolidated to a list of 50 topics that was distributed to more than 400 internal and external stakeholders. They were asked to evaluate the topics regarding their relevance for the company's ability to create value in the longrun.

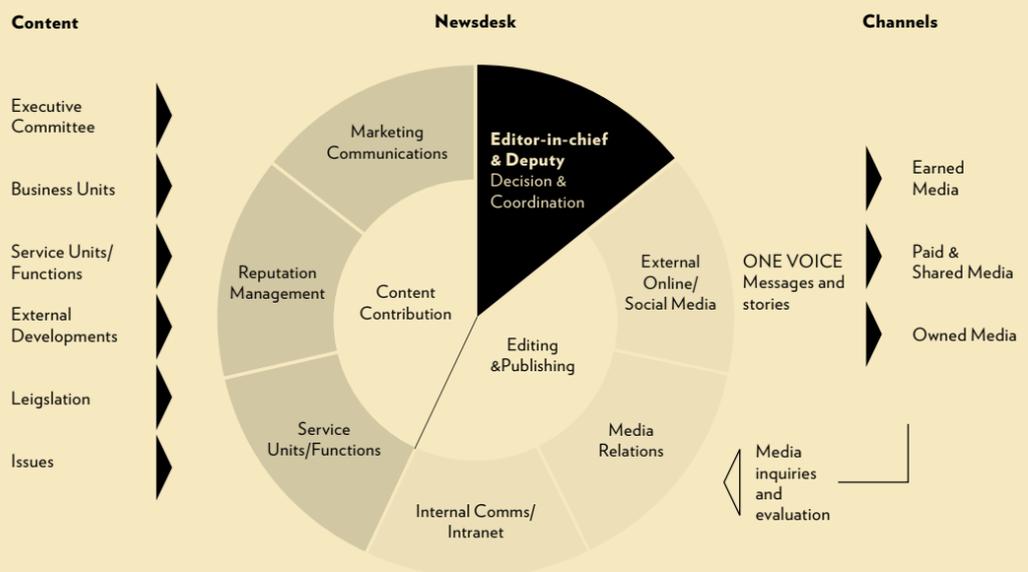


**CLAUDIA KAMENSKY** has been working for the Swiss specialty chemical company Clariant since 2013. She is Team Leader External Communications and as project manager responsible for the preparation of the annual report. She contributed significantly to the introduction of integrated reporting at Clariant.

The assessment resulted in a matrix with the most material topics for the company's success, and in a very useful tool to prove the relevance of new topics.

The Integrated Report editors decided to select only those topics from the 205 items that fit ideally to the focus topics of the materiality matrix. These are: Innovation and Technological Advances, Product Stewardship/Sustainable Chemistry, Occupational Health, Safety, and Well-being, Customer Relationship, Environmental Protection and Resources, Growth and Profitability, Circular Economy, Talent Attraction and Development, and Digitalization. That approach was also applied to the GRI reporting: Clariant only reports on those indicators that were defined as most material. The materiality matrix determines the content of the Integrated Report.

Hence, the Integrated Report serves as a content hub providing a selection of evaluated topics that can be used for integrated communication activities in the different Corporate channels over the year. This, in turn, requires the Newsdesk because here the Corporate content will be planned. Thus, the loop closes and at the end is a fully integrated communication campaign which feeds from two sources and follows a one-voice approach.



Clariant's Newsdesk serves as a regular steering tool for topic and channel management.

# Extending the LANGUAGE OF BUSINESS

Long-term business success depends on how companies understand and manage their impact on society. Novartis started on a journey to identify, measure, and value its social and environmental impact. Our goal is to prepare the grounds for systematic holistic decision making considering all aspects and trade-offs. This becomes much easier when social and environmental impacts are monetized and thus made comparable.

By Denise Weger

Over the last century our economic system has created tremendous financial wealth. This led to significant improvements also for the poorest people of the world. The latest report from the United Nations about the Sustainable Development Goals shows rapid decreases of extreme poverty, malnutrition and child mortality. Unfortunately, at the same time, inequalities have increased and climate change challenges societies. For businesses, technical disruption as brought along by digitalization and artificial intelligence can turn out as risk and opportunity. Inequality and social tensions, however, are expected to further increase due to these technological advancements.

The narrow view of a company's impact as defined by our accounting principles and concepts (codified in the 1970s), now poses a challenge for the stability of our social, environmental, and economic systems. In that view, a company focuses solely on optimizing the financial output of its own operations – defined by immediate ownership and control rather than considering the value generation of its business activities along the entire value chain. Novartis realizes that long-term business success not only depends on innovation, operational excellence, and financial success but also on how environmentally sustainable and socially responsible it operates. Delivering on our purpose to reimagine medicine to improve and extend people's lives, is therefore much about understanding our comprehensive impacts and how we manage them.

## We need to address currently unseen aspects

But which frameworks and concepts can we use for these broader impacts? Financial accounting is still the universal language of business, and it has definite advantages. Financial statements express in monetary metrics complex matters that are comparable and can be evaluated in relation to one another. Therefore, they are making information accessible to support decision-making. Acknowledging that a company is not a stand-alone body but embedded in an ecosystem, decision-making should be based upon information across all impact dimensions, both positive and negative. We need to overcome the shortcomings of the persisting business language broadening it to address currently unseen aspects. But this is more challenging than it sounds. Social and environmental impacts are not easy to grasp. They need to be identified, defined, and prioritized before we can even think about measuring them. By now, we may have learned how to measure CO<sub>2</sub> emissions, but what about the impacts on the social end, e.g., employee well-being?

At Novartis, about a decade ago, we started leveraging Materiality Assessments to better understand important issues within the social and environmental dimensions. A variety of top internal and key external stakeholders helped us to understand and prioritize these crucial nonfinancial and mostly intangible issues. In discussions with them, we learned how these issues are perceived to evolve in importance and what actions are expected from us.



**DENISE WEGER** works in the CR strategy department of Novartis as a manager for strategic initiatives such as the materiality assessment. She holds a Bachelor and a Master of Arts in International Affairs and Governance from the University of St. Gallen.

“What gets measured gets done” is a famous saying in business. Its practical relevance applies also to these additional elements. Understanding the nature of important social and environmental issues can only be a start. We need to be able to measure them to start managing them.

In its essence, this is also the underlying idea of existing ESG standards and sustainability rankings. They try to make environmental, social and governance aspects more tangible and start quantifying them. At a recent Oxford Union Debate, it was even discussed to what extent the disclosure of these issues should become a part of financial accounting and reporting, and hence mandatory.

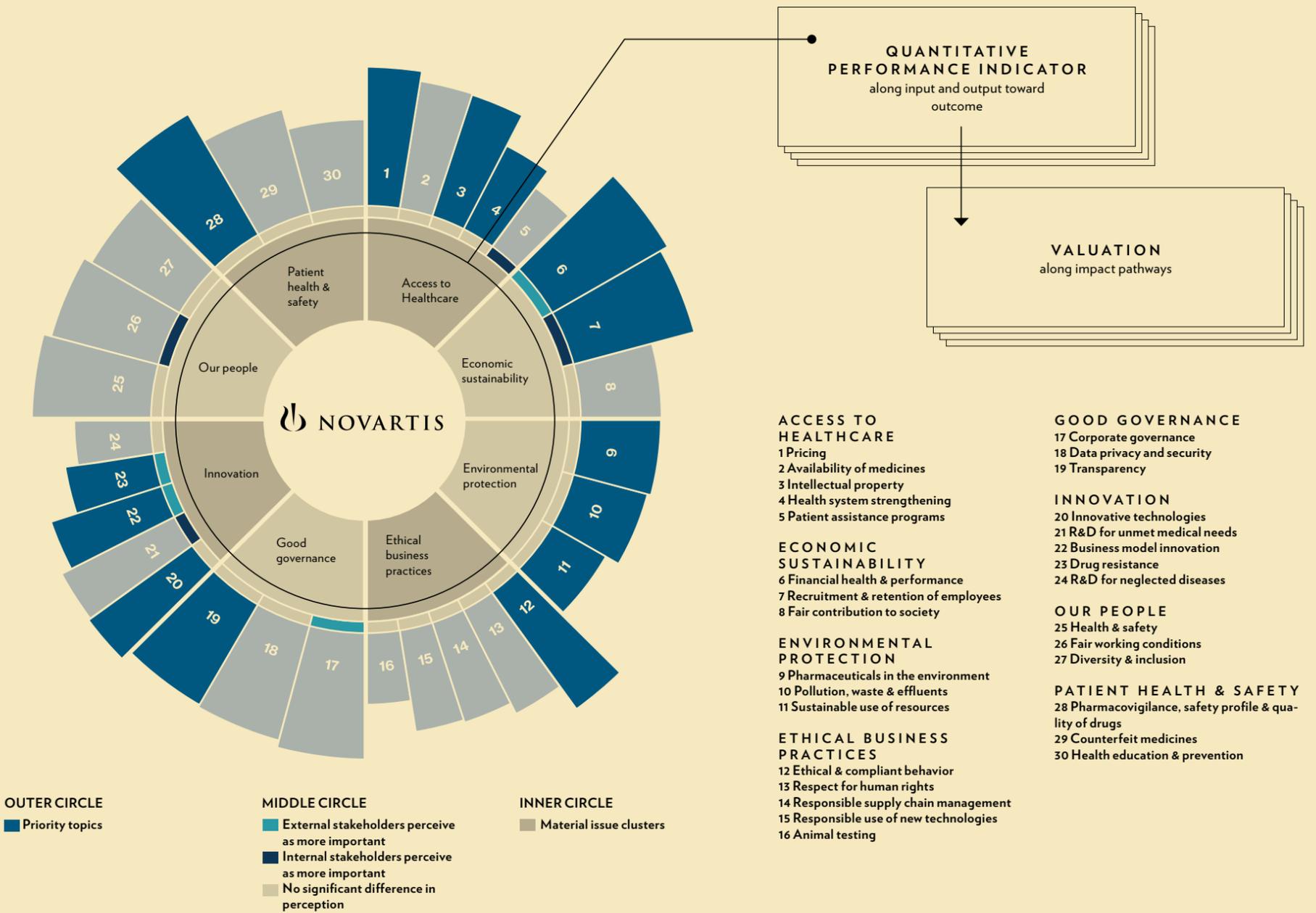
## Impact metrics measure what really counts

Novartis welcomes these initiatives as a step in the right direction, but we believe that the current focus on output metrics as a proxy for impact should be questioned. Output metrics focus on the action/intervention itself (e.g., the number of pills donated). Impact metrics on the other hand measure what really counts, the positive/negative consequences of the action (e.g., the value created due to the treatment with donated pills). While the focus on output might be the most practical approach, the actual outcomes and impacts of companies' actions are often insufficiently captured and little understood. In order for environmental and social aspects to receive the attention they deserve, we need to translate them into the current language of business. By monetizing quantitative aspects of social and environmental issues, the advantages known from financial accounting can be realized, and decision making becomes more holistic.

That's why, three years ago, Novartis started considering the valuation of impacts. The objective of our impact valuation of social and environmental issues is to quantify the impacts of our business activities. By looking at impact pathways, we translate positive and negative; direct, indirect, and induced; intended and unintended impacts into financial terms. With this, we not only consider the impacts of our direct operations but also impacts caused by our supply chain.

Due to the complexity of many issues, our approach to impact valuation is still evolving as we are not yet able to capture and calculate impacts for all dimensions of our issue areas identified by the Materiality Assessment. However, the current indicators already give us a lot of information on a global as well as a country level and help inform our business strategy. They also serve us when discussing our priorities and impacts with external stakeholders. Novartis plans to continue to add additional areas to the analysis to get closer to a full understanding of our impacts on society, both positive as well as negative.

2017 NOVARTIS MATERIALITY ASSESSMENT RESULTS



Geschäftsberichte Symposium

10 years

**Register now!**

10<sup>th</sup> Geschäftsberichte-Symposium  
**Reporting is not enough**

Moderated by **Patrizia Laeri**

**Prof. Dr. Thomas Berndt**  
University of St. Gallen

**Ed Cook**  
BlackRock

**Prof. Dr. Christof E. Ehrhart**  
Bosch

**Dr. Michael Fürst**  
Novartis

**Antoinette Hunziker-Ebner**  
Forma Futura Invest,  
Berner Kantonalbank

**Dr. Christian Leitz**  
UBS

**Dr. Kai Rolker**  
Clariant

**Dr. Rebekka Schnell**  
Roche

→ Please find our program online at  
[gb-symposium.ch](http://gb-symposium.ch)

Hosted by  
the Center for Corporate Reporting (CCR)



**REPORTING IS NOT ENOUGH**

Thursday, June 13, 2019  
at the GDI Rüslikon/Zurich,  
starting at 1 p.m.

# Data Storytelling

## DIE MAGIE DER ZAHLEN<sup>4</sup><sup>3</sup>

Daten sind für Unternehmen in der internen und externen Kommunikation unverzichtbar. An Jahresberichten und Monatsabschlüssen wird oft monatelang gefeilt. Doch erst wenn die Zielgruppe die Zahlenanalysen versteht, kann sie dazu motiviert werden, daraus entsprechende Konsequenzen abzuleiten. Zwei Dinge sind dabei von enormer Bedeutung: Storytelling und dessen visuelle Umsetzung.

Von Miriam Rupp



MIRIAM RUPP ist Gründerin und Geschäftsführerin von Mashup Communications, Berlin. Die Agentur für PR und Brand Storytelling weckt Erzählpotenziale in Unternehmen. In ihrem Buch «Storytelling für Unternehmen» sowie in Vorträgen und als Beraterin beschreibt sie, wie Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR, Social Media, Employer Branding und Leadership führen.

### Aufbau eines Unternehmensberichts: Greifbare Daten im Kontext

Beim Data Storytelling ist es wichtig, dass die Inhalte vom Publikum verstanden und emotional verinnerlicht werden. Ein Unternehmensbericht sollte daher so aufgebaut sein, dass die Zielgruppe dazu bewogen wird, sich interaktiv mit den Geschichten zu beschäftigen, und zum Handeln ermächtigt und motiviert wird. Der Anfang, also die Einleitung, stellt die Daten in einen Kontext, mit dem sich das Publikum identifizieren kann und der die Informationen direkt zu Beginn greifbar macht. Beim Mittelteil geht es um die Erkundungsreise, die Konflikte und Zahlen beschreibt und deren Einfluss auf die Umwelt erläutert. Der Endteil schliesst mit dem Fazit: Welche Auswirkung haben die eben präsentierten Inhalte und Kapitel? Was ist die Botschaft? Welche Meinung beziehungsweise Moral von der Geschichte können Unternehmen wie Zielgruppen mitnehmen?

### Die Geschichte und das Publikum

Vor allem bei faktenreichen Inhalten geht es darum, den Wissensstand seiner Zielgruppe zu kennen und diese auch dort abzuholen. Einsteiger kommen zum ersten Mal mit dem Thema in Berührung. Generalisten kennen dieses bereits, wollen aber nur einen groben Überblick. Manager wiederum brauchen umsetzbare Insights, die auch in die Tiefe gehen können. Experten sind auf der Suche nach kleinsten Details, die einen Unterschied bei ihrem bereits extrem guten Verständnis von einem Thema bewirken können. Ein Beispiel mit Exzellenzcharakter ist der Airbnb – Insights Report UK 2018. Ein ausgeprägtes Verständnis für das Publikum und die kreative Nutzung von Daten hat das Unternehmen zu einer der bekanntesten Marken gemacht.

### Story-Plots mit Daten

Mit standardisierten Story-Plots wird es einfacher für die Zielgruppe, die jeweilige Visualisierung oder Datengeschichte einzuordnen und die wichtigsten Erkenntnisse herauszufiltern. Wenn das Publikum feststellt, dass es sich bei einer Geschichte um eine Komödie handelt, ist es einfacher, die Charaktere, Symbole und Handlungen einzuordnen. Genauso auch beim Storytelling mit Daten: Geht es um einen Bericht, eine Vorhersage oder eine Problemlösung?

### Erzählperspektive

Ben Jones, Product Manager von Tableau Public, einer Softwarefirma, die auf Datenvisualisierung spezialisiert ist, hat sieben Typen von Datengeschichten identifiziert:

1

#### Change over time

Bei dieser Form kann man vor allem die Transformation thematisieren, den Weg von der alten in die neue Welt, mögliche Gründe, Wendepunkte oder Prognosen zum Ausgang der Geschichte.

2

#### Drill-down

Hier folgt die Erklärung vom Allgemeinen zum Speziellen, wie bei der Suche nach der Essenz der Wahrheit.

3

#### Zoom-out

Beim Gegenteil vom Drill-down geht man vom Speziellen zum Allgemeinen, sodass das Big Picture erkennbar wird.

4

#### Kontrast

Der Kontrast stellt den direkten Vergleich zwischen zwei oder mehreren Protagonisten in den Fokus, wie z.B. bei Rankings, die sich auch visuell so darstellen lassen, dass der Kontrast leicht zu erkennen ist.

5

#### Intersection

Diese Form beschreibt den Kreuzungspunkt zweier oder mehrerer Protagonisten.

6

#### Faktoren

Faktoren bringen mehrere Handlungsstränge zusammen, die alle gemeinsam eine grosse Kausalwirkung haben.

7

#### Outlier

Auch der Ausreisser bzw. Sonderfall bietet eine exzellente Möglichkeit, eine spannende Geschichte von einem Helden zu erzählen, der anders ist als die anderen.

### Interaktion & Formate

Ob PowerPoint-Präsentationen oder Word-Dokumente – Unternehmensberichte in digitaler Form bieten dabei die perfekte Möglichkeit, das Publikum mit auf eine Reise zu nehmen. Der Caritas International – Jahresbericht 2017 z.B. hat eine eigene Landingpage und ist als Onlineversion verfügbar. In die einzelnen Themen des Berichts können Leser einen Blick werfen, ohne das gesamte Dokument durchzublättern.

### Visualisierung

Klassische Darstellungsmethoden wie Tabellen, Diagramme oder Listen lassen sich durch überraschende Icons und Bilder ersetzen. Der integrierte Geschäftsbericht 2018 von Palfinger z.B. verwendet Stop-Motion-Filme, die zum einen den Bericht auflockern und zum anderen die Arbeitsgeräte des österreichischen Unternehmens zeigen.

### Checkliste: In 5 Schritten zum packenden Geschäftsbericht

Geschäftsberichte sind für jedes Unternehmen wichtig, in ihrer Umsetzung aber kein Hexenwerk, wenn man folgende fünf Punkte beachtet:

- A Fakten, Zahlen und Geschichten visuell transportieren
- B Nähe zeigen
- C Den Kunden in den Mittelpunkt stellen
- D Die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen
- E Interaktive Erkundung der Geschäftszahlen

### Vom Geschäftsbericht zum Corporate-Bericht

Die Herausforderung eines jeden Corporate-Berichts liegt darin, die Expertise mit möglichst komplexen und kompakten Ergebnissen zu untermauern. Die Inhalte sollten dabei von den «Grünschnäbeln» bis hin zu den «alten Hasen» verstanden und verinnerlicht werden. Spannend präsentierte Meilensteine statt trockener Präsentationen regen viel mehr zum Handeln an. Es ist vor allem die kreative und emotionale Kommunikation, mit der Unternehmen ihr Publikum in den Bann ziehen können.

THIS IS  
THE ORIGIN  
STORY

# SEVEN YEARS OF SASB

In the beginning, there was socially responsible investing. But darkness was upon the face of mainstream investors when it came to sustainability. Perhaps materiality could help them see the light! The year was 2011, and while SASB had a founder, it was without form or funding. Most importantly, it lacked what even God would need these days to get going ... the perfect web address. While the earth was created in seven days, SASB took a little longer. This is the origin story of SASB and how things look after the first seven years, as viewed by its founder, Jean Rogers.

By Jean Rogers

Our creation story begins in an unlikely place: Vermillion, South Dakota. For those who have traversed the American Midwest, South Dakota conjures up images of surreal striated sandstone and clay ravines as dramatic as any illustration of the creation of earth in the Bible. Home of the Badlands and Mt Rushmore, South Dakota's Interstate 90 is the ultimate road trippers' paradise – long, straight, and mesmerizing. Last summer, I drove through South Dakota on a pilgrimage of sorts to pay my respects to Pastor Steve at Grace Baptist Church. This is the anchor church of the Siouxland Association of Southern Baptists ... aka SASB. The original SASB.

You see, before there was SASB the Standards Board – on a mission to ensure all investors could access material sustainability information – there was SASB, six Southern Baptist churches on a mission from God, serving those in need. In 2011, in the throes of getting SASB off the ground, I reached out to the Siouxland Association of Southern Baptists to see if I could have the URL, [sasb.org](http://sasb.org), for our website, since they could use, perhaps, [sasb.god](http://sasb.god).

## The first of 10,000 SASB pitches

I still remember my earnest conversation with Pastor Steve, who managed [sasb.org](http://sasb.org) for the association at the time – it was my first real SASB pitch (of probably 10,000 or so that I would do over the next seven years as its founder and CEO). But instead of pitching for dollars, which was usually the case, I was pitching for identity. To me, [sasb.org](http://sasb.org) represented the ultimate legitimacy and instant name recognition. The parallel construction to [fasb.org](http://fasb.org) (the Financial Accounting Standards Board) was more than a rhyme, it captured our mission like no other name could. I wanted SASB to develop standards that would enable sustainability fundamentals to be available right alongside financial fundamentals,

such that investors could compare performance on critical social and environmental issues, and capital could be directed to the most sustainable outcomes.

I couldn't offer Pastor Steve much money for his URL – or even technical assistance (SASB was little more than a PowerPoint deck at the time). So, I appealed to his humanity, and inquired about his own mission. Interestingly, Grace Baptist Church's mission is "so that all may know, and all may grow". For me, this suggested parallels to the ideas of transparency and sustainable development. I talked with him about our mission – what the new SASB would do in the world if given a chance. I told him about research I'd recently done with colleagues at Harvard University, which found a lot of reporting on sustainability issues, but little focus on improving performance, which is what our earth really needed. I explained how standards would help companies better align their financial interests with the interests of society, meaning that, in our humble way, SASB the standards setter would also be making the world a better place – just like his church. After some reflection, he agreed to transfer the URL, and [sasb.org](http://sasb.org) was born again – this time, as infrastructure to help capital markets benefit not just companies and investors, but society and our planet.

Fast forward to 2019, and by all accounts ESG (environmental, social, and governance) investing has gone mainstream – adopted at least in principle by virtually all the major asset owners and managers. Where sustainable investing was marginalized in 2011, BlackRock's Larry Fink now writes letters to companies extolling the virtues of sustainability. Where standards were then written off as logistically impossible, SASB developed a sector-based approach that allowed for efficient development of standards for 77 industries – in just under seven years, with a robust evidence-based process, defying all expectations. Where the materiality of sustainability was considered dubious, we now understand that certain ESG factors are material in certain industries, thanks to the paradigmatic work of Harvard researchers. Even the CFA Institute has emphasized "the duty of CFA charterholders to factor in all material information, including material ESG factors into investment analysis, unless contrary to client wishes", noting that such consideration is consistent with an investment manager's fiduciary duty.

## From transparency to performance

So, is our work finished? Is it time for a day (or year!) of rest? As in the book of Genesis, if we survey all that we have done, would we say that it is good? Arguably, SASB has accomplished a great deal with its industry-based standards firmly establishing the connections between sustainability and finance via materiality. There are some who believe the standards themselves are the endgame. But going back to my first conversation with Pastor Steve, the vision was always to move companies from transparency to performance. From an exercise in reporting to managing material issues. From counting companies who "adopt" to accounting for their contributions to the critical issues of our time. Because, unfortunately, the one thing that hasn't improved since 2011 is performance on key issues. In fact, climate risk and economic inequality are now viewed as systematic risks to an investor's portfolio – which means they can't diversify away from the risk and instead must care about the outcomes. The only way to mitigate systematic risks is to improve performance.

And so, our work is just beginning. The challenge for all of us is to become fluent in the language of sustainability performance – to speak not of early adopters, but of outperformers. To identify those companies not only managing risks but driving impact. When every investor is able to assess sustainability and financial fundamentals side by side, cite industry benchmarks and spot outliers, and invest in a way that mitigates specific and systematic ESG risks, we will be able to survey all that we've done, and call it good.

It's my hope that on my next road trip through South Dakota, I can tell Pastor Steve we're getting closer to achieving our mission, that we're improving performance on the things that truly matter, and that his gift of [sasb.org](http://sasb.org) was not in vain.



JEAN ROGERS, PHD is the founder and former CEO of the Sustainability Accounting Standards Board, which is not, in fact, the original SASB. Jean led the organization for seven years after founding it in 2011, raising over \$25M for SASB's research on material ESG factors and standards setting across 80 industries. In 2018, she was named by Barron's as one of the world's most influential people in Sustainable Investing.



# Do your annual reports resonate with all your investors?

We don't simply translate. We help you have maximum impact on your community, bringing the clarity, relevance and expertise needed for high-quality financial reporting. Our team of linguistic experts pair industry acumen with an exacting attention to detail – so you can rely on corporate reports that are impactful, precise, compliant and timely.

[Learn more at Lionbridge.com](https://www.lionbridge.com)

**LIONBRIDGE**

CONGRATULATIONS CCR  
**10<sup>th</sup> EDITION**  
ANNUAL REPORTS SYMPOSIUM

CCR & LIONBRIDGE  
PARTNERS SINCE 2009

Eni's assessment  
and disclosure on

# CLIMATE CHANGE RISKS

Climate change is a top strategic risk for Eni. It is assessed based on the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures that aim to promote an effective disclosure of the financial impacts of climate change risks. The analysis is carried out through an integrated and cross-cutting approach that enables a thorough examination of risks and opportunities. Also, the assessment is based both on a qualitative and a quantitative analysis and the mitigation measures are embedded in Eni's decarbonization strategy.

By *Domenica Surace and Cristina Saporetti*

The process aimed at assessing and managing risks and opportunities of climate change is part of the Integrated Risk Management (IRM) model developed by Eni. The IRM aims to ensure that risk-informed decisions are taken at all levels of the organization – by correctly appraising current and emerging risks (including medium- and long-term ones) – and seeks to foster an integrated and comprehensive approach.

The above process is implemented using a “top-down and risk-based” approach, where the IRM first contributes to the definition of Eni's Strategic Plan and then provides support for the implementation through periodic risk assessment & treatment cycles and monitoring. Risk evaluation is performed, for all the risks in IRM portfolio, by adopting metrics that embed potential quantitative impacts (i.e., economic, financial, or operational) as well as potential qualitative impacts (i.e., on the environment, health and safety, social, reputation). Risk prioritization is based on the use of multidimensional matrices so that the level of each risk is obtained by combining clusters of probability of occurrence and clusters of impact. In addition, all risks are evaluated at inherent and residual level, considering the mitigation actions implemented.

By applying this methodology, Climate change falls within the top strategic risks for Eni. Also, according to the IRM model, climate change risk is assessed based on the voluntary recommendations of Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) of the Financial Stability Board, issued in June 2017 and aimed at promoting an effective disclosure of the financial impacts linked to climate change. To this regard, Eni – the only company among the Oil&Gas peers to have been part of the TCFD since its establishment – is committed to implementing the above recommendations in close cooperation with the TCFD Oil&Gas Preparers Forum.

In line with the TCFD recommendations, Eni's climate risk assessment is based on five drivers related to energy transition (future market scenario, regulatory and technological developments, reputational issues) and physical events, such as extreme weather events.



**DOMENICA SURACE**  
Integrated Risk Management at Eni SpA. Graduated in Industrial Chemistry and specialized at Eni's postgraduate School of Energy and Environmental Management and Economics, she joined the company in 2008. She worked for the Upstream Division, the Sustainability Dept., and, effective as of 2016, for the IRM Dept. where she currently is in charge of climate change risk analysis.



**CRISTINA SAPORETTI**  
Sustainability Monitoring, Reporting and Communication Manager at Eni SpA. Graduated in Economics and specialized at Eni's postgraduate school, she joined the company in 2010. She started as an Upstream Marketing Advisor and moved in the Sustainability Dept. in 2013. Since March 2018 she is responsible for the Sustainability reporting and communication activities.

## A complete analysis of risks and opportunities

The integrated and cross-cutting approach adopted for the climate change risk assessment involves specialist departments as well as business lines' evaluation with the purpose of delivering a complete analysis of risks and opportunities related to climate change.

For example, to best analyze risks and opportunities related to future market scenarios, Eni makes reference to the International Energy Agency (IEA) Sustainable Development Scenario (SDS) – considered the most challenging decarbonization scenario. It is worth noting that Eni's strategy and energy portfolio composition are set to minimize the risk of “stranded assets” even in the above low-carbon scenario. To this purpose, all upstream cash-generating units are stress-tested on an annual basis against the oil and CO<sub>2</sub> price assumptions of the IEA SDS scenario. This is done to check the impacts of the above price assumptions on the fair value generated by the units and to ascertain the retention of asset book value (for further details, see the section “Risk Factors and Uncertainties” of Eni Integrated Annual Report).

## Eni's decarbonization strategy

In order to mitigate the potential climate-related risks and take advantage of the opportunities, Eni has defined a clear decarbonization strategy that is disclosed to investors and all interested stakeholders during the CEO's strategy presentation, which takes place in March each year.

With reference to the decarbonization strategy, Eni's metrics monitor the main goals achieved on a quarterly basis, in terms of reduction of GHG emissions, consumption of energy resources, and production of energy from renewable sources.

Risk assessment results, metrics, and targets adopted to monitor climate change are disclosed: internally, through the quarterly IRM reporting, shared at various levels of the organization, from management up to administrative and control bodies, and externally, through the Eni Integrated Annual Report and its specific section on “Risk Factors and Uncertainties” as well as through Eni For, our company's Sustainability Report, in the section “Path to decarbonization”.

Eni has adopted and disclosed to the public both its decarbonization strategy, and its vision about the risks and opportunities of climate change since 2003, year in which Eni took part to the first assessment performed by CDP (formerly Carbon Disclosure Project). In 2018 Eni was confirmed as one of the leaders in the CDP assessment, scoring A-.

### ADDITIONAL INFORMATION

- Recommendations of Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): <https://bit.ly/1QUafwm>
- Eni's climate change risk assessment: <https://bit.ly/2Cy2Lmc>
- International Energy Agency (IEA) – The gold standard of energy analysis: <https://bit.ly/2DhXDF8>
- Eni's Integrated Annual Report: <https://bit.ly/2HPzO93>
- Carbon Disclosure Project (CDP): <https://bit.ly/2tRZRlw>

# Successful investor reporting

ALSO EMBRACES SUSTAINABILITY

Investor and analyst reporting have changed significantly over the past few years driven by external factors as well as internal best practice considerations. Over the past two years, Swiss Re has sharpened its shareholder-targeting approach and amended its financial disclosures. It has moved its focus from quarterly to half-yearly and integrated reporting, at the same time increased transparency on economic capital and extended its sustainability reporting.

By *Jutta Bopp*

Any listed company needs to inform its investors and analysts. This includes various facets, such as regular and ad hoc disclosure material such as news releases, investor slides and the Annual Report as well as direct interaction at roadshows and conferences and on the phone.

A successful investor relations (IR) team needs, firstly, to know the investor community, secondly their own company, and thirdly be on top of external developments. An additional aspect gaining importance is the ability to report on sustainability or so-called Environmental Social & Governance (ESG) topics.

## Know your current and potential investors

Let's start with the investor community. To target your shareholders in the best possible way, you need to answer a few questions: Who are my main investors? What are their views, concerns, and pet topics? What is their knowledge level? Who prefers to have a one-on-one meeting with management to get all questions answered? Who prefers to be in a group meeting, as he/she does not know the company well enough to ask in-depth questions? Who feels more comfortable to have an IR-only (pre)meeting to get more general questions answered? Who puts questions relevant and strategic enough that top management feels their presence is required? Whom should they be meeting from management? Who is invested in the industry but not (yet) into our stock?

Good knowledge of your shareholder community helps to make best use of investor's, management's, and IR time and to prepare better briefing

material for management. The shareholder targeting strategy and approach Swiss Re developed and implemented some years back became even more relevant with the changes triggered by MiFID II.

### Know your company, be well connected and well regarded

Extensive company knowledge and insights into what is and may be disclosed are not only success factors, they are also key to avoid selective disclosure. A broad internal network and a strong reputation also help position IR within the company. The network is relevant to answer investor questions quickly. The reputation is key to ensure that IR gets involved early on in any larger projects or envisaged change. These factors are also important for being heard when bringing the "outside view" from investors to the table in internal discussions.

### Know the external environment – be prepared and flexible, act timely

Another important factor is to stay on top of external developments. The IR team needs to ask: What will be the impact of upcoming regulatory and accounting changes and related reporting requirements? What are our peers doing and reporting and how will it likely change? Which are the technological advances we could benefit from? Which topics are gaining relevance for investors? The IR team obviously also needs to be alert to news that may trigger ad hoc investor interest like natural catastrophes, Merger & Acquisitions, or an industry scandal.

Recent examples of external developments that triggered changes in Swiss Re's public reporting include the new US GAAP equity guidance that came into effect in 2018, reduced reporting frequency becoming more broadly acceptable, enhanced investor interest in economic solvency, capital generation and performance disclosures as well as increased investor focus on ESG topics.

Changes in content and/or granularity of the regular reporting require a proactive approach. Swiss Re used its Investors' Day in early April 2018 to highlight the volatility expected to be caused by the new US GAAP equity guidance at our first quarter results. The year before, Swiss Re adjusted the format and scope of its reporting for the first and third quarter in order to promote a longer-term view on our results. This change was already highlighted with the annual results a few months earlier. While many long-term investors appreciated the change, the advance information was key to avoid confusion on the disclosure day.

With the introduction of Solvency II and respective reporting requirements, the disclosure of economic solvency capital has gained in importance, as analysts and investors assess the capital generation of re/insurers and their ability to sustain

their capital management actions (i.e., dividends and share buy-back programs). Swiss Re is transparent on economic solvency since many years, and has further enhanced respective disclosure in 2018. It integrated economic performance reporting into the Annual Report, published the Financial Condition Report, and provided additional economic capital generation information at the Investors' Day. Triggered by the increased comparability of our information to that of peers, interest from analysts and investors was significantly higher than in previous years. A comprehensive Q&A document was consequently very valuable in responding to the increased number of questions from the investor community.

Upcoming challenges for the re/insurance industry will include IFRS 17 and US GAAP Long Duration Contracts accounting changes. These will require great efforts by the respective accounting teams, but also by IR, to explain the impact well in advance.

### ESG reporting – targeted investor information to become the new normal

Given rising interest in sustainability or so-called ESG topics, Swiss Re for the first time published a comprehensive presentation for investors in May 2018 (see <https://bit.ly/2UPBAyH>). This document summarizes our respective approach, actions, and achievements. The presentation complements the traditional Corporate Responsibility Report and the climate-related financial disclosures (TCFD), and governance reporting, which form part of the Annual Report. The latter documents are highly appreciated by specialized ESG investors, but often too detailed for other investors and analysts who appreciate the new presentation format. We expect the broader interest for ESG information to continue to increase, benefitting players proactively embracing this topic and reporting on it in a concise way.



**JUTTA BOPP**  
is Divisional Operations Officer at Swiss Re since 2018. Over the past 19 years, she held various reporting positions across Risk Management and Finance, including in Investor Relations.

#### IR CLUB SCHWEIZ

For further Investor-Relations-relevant topics, please check out the knowledge hub from our partner organization [www.irclub.ch](http://www.irclub.ch)

**IRclub.ch**

■ Swiss Investor Relations

## UNTERNEHMENSKULTUR ALS

## Erfolgsfaktor

Die Unternehmenskultur gehört zu den strategischen Themen, über die der Verwaltungsrat das Unternehmen prägt. Sie repräsentiert die DNA des Unternehmens und hilft dem Unternehmen voranzukommen und erfolgreich zu sein.

Von Cornelia Ritz Bossicard

Kürzlich wurde ich gefragt, wie die Digitalisierung die Unternehmenskultur verändert. Ich bin überzeugt, dass es nicht die digitale Transformation oder neue Technologien sind, welche eine Kultur verändern, sondern die Menschen. Um als Unternehmen auch in Zukunft am Markt zu bestehen und Chancen wahrzunehmen, braucht es eine Unternehmenskultur, die den Wandel ermöglicht.

Wie relevant ist die Kultur für den Geschäftserfolg und wie kann ein Verwaltungsrat die Unternehmenskultur einschätzen und gestalten, auch wenn er teils etwas weit weg vom Tagesgeschäft ist? Diesen Fragen geht der aktuelle swissVR Monitor nach, der von swissVR in Zusammenarbeit mit Deloitte und der Hochschule Luzern im Februar 2019 publiziert wurde.

## 70% aller Transformationen scheitern

Der swissVR Monitor zeigt, dass die Unternehmenskultur zu den Top-Ten-Themen des Verwaltungsrats gehört. Die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder erachtet eine starke und offene Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil und als wesentlichen Treiber für den Geschäftserfolg. Nichtsdestotrotz wird bei rund einem Drittel der Befragten die Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen eher nicht oder gar nicht angepasst.

Dies lässt aufhorchen. Untersuchungen von McKinsey zeigen, dass 70% aller Transformationen scheitern, was unter anderem auf kulturelle Differenzen zurückzuführen ist. Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist wichtig, dass der Verwaltungsrat eine Unternehmenskultur prägt, die den Wandel nicht nur fördert, sondern auch von den Mitarbeitern einfordert und zulässt. Dazu gehört, neben gemeinsamen Werten und einer offenen Diskussionskultur, die Mitarbeiter zu befähigen und zu motivieren, neue Wege zu gehen – und dies über alle Unternehmensstufen.

Da Verwaltungsräte oft selbst nicht im Tagesgeschäft tätig sind, verlassen sie sich in erster Linie auf Mitarbeiterbefragungen,



**CORNELIA RITZ BOSSICARD**  
ist Präsidentin von swissVR und Gründerin der zbridge AG. Sie agiert als Sparring Partner für Strategie, Corporate Governance und Finanzen. Sie ist in verschiedenen Verwaltungsräten und strategischen Führungsgremien multinationaler Unternehmen tätig.

Eindrücke von Betriebsbesuchen und Interaktionen mit Mitarbeitern sowie Kundenbefragungen, um die Kultur im eigenen Unternehmen zu bewerten. Gemäss der Umfrage des swissVR Monitor werden das Vorleben der propagierten Werte und die Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern als wichtigste Möglichkeiten für den Verwaltungsrat gesehen, auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen. Auch leisten die vom Verwaltungsrat erlassenen Werterahmen und Verhaltenskodexe einen wichtigen Beitrag zur Verankerung der Unternehmenskultur.

## Unternehmenskultur geht alle an

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nehmen eine wichtige Rolle beim Festlegen und Vorleben der Werte («Tone at the Top») ein. Es wäre jedoch vermessen zu glauben, dass damit die Unternehmenskultur über alle Stufen definiert ist und nur eine Kultur im Unternehmen vorherrscht. Jeder Mitarbeiter bringt seine eigenen Erfahrungen und Wertesysteme mit und prägt die Unternehmenskultur(en). In der Praxis ist es wichtig, sich als

«  
»  
**Jeder Mitarbeitende bringt seine eigenen Wertesysteme mit.**  
»

Verwaltungsrat und Führungskraft nicht nur auf den «Tone at the Top» zu beschränken, sondern auch Gehör für die «Mood in the Middle» des mittleren Managements und den «Buzz at the bottom» der Basis zu haben. So können die Mitarbeiter eingebunden und mit auf die Reise genommen werden. Die Unternehmenskultur ist in der Verantwortung jedes Einzelnen und wird durch jeden Einzelnen geprägt.

## SWISSVR

ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert – gesamtschweizerisch. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet bedürfnisspezifische Informationen und Weiterbildung an (swissvr.ch).

# Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

**hilda**  
DESIGN MATTERS

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

REPORTING INSIGHTS

TOPIC SPECIFIC EVENTS

2016

LET US TAKE YOU ON A JOURNEY THROUGH THE

# CCR Universe

business strategy  
information impact  
integrated process  
long-term perspective  
stakeholders SDGs issues  
**company reporting**  
risk creation IR assessment market purpose financial  
challenge value corporate  
model management  
disclosure internal material  
sustainability

CCR ROUNDTABLES  
MEMBER WORKSHOPS  
MEMBER SERVICES

2015

FOUNDATION  
CENTER FOR CORPORATE  
REPORTING (CCR)

2014

FIRST ISSUE "THE  
REPORTING TIMES"

2012

INITIATIVE  
GESCHÄFTS-  
BERICHTE-  
SYMPOSIUM  
2010



**DR. JOËLLE LOOS-NEIDHART**  
Initiator Geschäftsberichte-Symposium,  
Marketing & Communication and Member of the  
Board of Directors Neidhart + Schön Group

"How to build trust?"  
by Prof. Dr. Lutz Jäncke

CEO-Letter, the mirror for language,  
transparency and culture in the company

Insights & Foresights  
Community & Networking  
Best Practice



**RETO SCHNEIDER**  
Initiator Geschäftsberichte-Symposium  
and Center for Corporate Reporting,  
CEO Neidhart + Schön Group

"The future from the perspective of an  
economic historian" by Prof. Tobias Straumann

Appendix :-)

Branch get-together  
Impulse generator  
Groundbreaking



**DANIEL ZEHNTNER**  
Initiator Geschäftsberichte-Symposium,  
CEO Martin et Karczinski Zurich

"Images of the management in reports"  
by Prof. Dr. Christoph Maeder

Values and Strategy +  
CEO-Letter

Pushing the Standards (IR)  
Inspiring  
Get-together

## 3 QUESTIONS INITIATORS

ALL-TIME FAVORITE KEYNOTE AT THE  
GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

FAVORITE CHAPTER IN  
THE ANNUAL REPORT

THE GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM IN THREE THOUGHTS

We thank our platinum partners for their valuable support.

2019

CORPORATE REPORTING MONITOR  
FIRST ANNUALLY RECURRING  
INTERNATIONAL STUDY

CCR IN NUMBERS

**50**  
companies are part of the CCR universe  
and network as members

**384**  
pages of reporting knowledge were  
published in "The Reporting Times"

**12**  
CCR Roundtables were organized and  
promoted the exchange of practical  
experience, provided insights from experts  
and supported peer learning

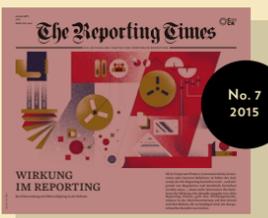


CCR UNIVERSE  
KNOWLEDGE  
& NETWORK  
2019

50 CORPORATE  
MEMBERS BY TODAY

WHAT'S NEXT?  
EXPANSION OF  
MEMBER SERVICES  
& DEVELOPMENT  
OF NEW REGIONS

3 THE REPORTING TIMES  
HIGHLIGHTS



«VERTRAUEN ALLEIN  
IST ZU WENIG. MAN MUSS  
DIE LEUTE INVOLVIEREN.»

Dr. Jörg Wolle  
Ehemals CEO und  
Verwaltungsratspräsident, DKSH



«AKTIONÄRE HABEN ZU  
RECHT EIN GROSSES  
TRANSPARENZBEDÜRFNIS.»

Philipp Gmür  
CEO, Helvetia Group



«DER ZWISCHENMENSCH-  
LICHE KONTAKT BLEIBT  
ANALOG.»

Dr. Christoph Franz  
Verwaltungsratspräsident, Roche

A DAY AT THE CCR

8:00  
Postprocessing CCR Roundtable,  
create checklist for members

10:15  
GB-Symposium > Session calls for  
coordination with speakers

11:00  
Editorial meeting "The Reporting Times"

12:00  
Team Lunch

13:15  
Communication planning  
"Corporate Reporting Monitor"

14:30  
Brainstorming campaign  
member acquisition

16:00  
Sparrings workshop with corporate  
member on Integrated Reporting

CCR CONTACT DETAILS

The CCR team looks forward to hearing from you:  
info@corporate-reporting.com or +41 44 446 83 50

WELCHE FÄHIGKEITEN BENÖTIGEN WIR IN DER

# Arbeitswelt der Zukunft?



**PROF. DR. DANIEL SCHUNK**  
ist Inhaber des Lehrstuhls für Behavioral and Public Economics an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und Gründer des universitären Forschungsschwerpunkts «Interdisciplinary Public Policy». Er lehrt und forscht zu Themen der Verhaltens- und Bildungsökonomik, der Geno- und Neuroökonomik sowie der Finanzwissenschaft.

In Zukunft werden andere Anforderungen an das Kompetenzprofil von Arbeitskräften gestellt werden, als es traditionell der Fall war. Dabei geht es um weit mehr als um einen Anstieg der Nachfrage nach Digitalkompetenzen. Einige ganz fundamentale Persönlichkeitseigenschaften werden an Bedeutung gewinnen.

Von Daniel Schunk

Digitale Technologien verändern die Anforderungen an Arbeitskräfte in schnellerer Geschwindigkeit, als es jemals in der Geschichte der Menschheit der Fall war. Dabei betrifft die Digitalisierung auf verschiedene Art und Weise sowohl gering- als auch hochqualifizierte Arbeitskräfte, da Produkte, Prozesse sowie Arbeitsorganisations- und Kommunikationsformen tiefgreifend von ihr betroffen sind. Es ist daher unbestritten, dass es fundamentale Änderungen im Profil der Nachfrage nach menschlicher Arbeitskraft geben wird. Da wir zunehmend Maschinen bauen werden, die den Menschen in spezialisierten Aufgaben bei der Verarbeitung von Produkten und Daten überlegen sind, wird beispielsweise die Nachfrage nach solchen Berufen eher zurückgehen. Gleichzeitig wird die Nachfrage nach jenen Berufen, die nicht so gut zu automatisieren sind, tendenziell eher zunehmen. Dazu zählen neben vielfältigen Management-Tätigkeiten auch Tätigkeiten in spezialisierten Handwerksbereichen, aber vermutlich auch Pflegekräfte, Coaches und Lehrkräfte.

## Interdisziplinäre Kompetenzen gewinnen an Wert

Welche Fähigkeiten brauchen wir als Individuen in der Arbeitswelt der Zukunft? Klar ist, dass durch die Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche Fähigkeiten wie eine allgemeine Digitalkompetenz sowie Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Medien ein immer wichtigeres Qualifikationsmerkmal werden. Kenntnisse komplexer Datenanalyse machen uns auf dem Arbeitsmarkt attraktiv, ebenso wie fortgeschrittenes informatisches und technologisches Wissen. Die Nachfrage nach all diesen Fähigkeiten wird also zunehmen.

Unabhängig von branchen- oder industriespezifischen Bedarfen werden speziell jene interdisziplinären Kompetenzen wichtig werden, die uns von den Fähigkeiten lernender Maschinen abheben bzw. die deren sich immer weiter entwickelnde Fähigkeiten ergänzen. Hierbei handelt es sich z.B. um Kreativität, Urteilsvermögen, Entscheidungsfindungskompetenz, interkulturelle Sensibilität und interdisziplinäre Problemlösefähigkeit. Ähnlich an Wert gewinnen werden Fähigkeiten zur Mitarbeiter- und Verhandlungsführung, zum persönlichen Wissens- und Informationsmanagement sowie die Fähigkeit, uns mit anderen langfristig zu koordinieren und mit anderen zu kooperieren.

## Die Wichtigkeit der Selbstregulation

Von spezieller Bedeutung wird eine sehr grundlegende Fähigkeit sein, nämlich die Fähigkeit zur Selbstregulation. Darunter verstehen wir die Fähigkeit, uns selbst Ziele zu setzen und diese durch Steuerung unserer Aufmerksamkeit, Emotionen, Impulse und Handlungen über einen längeren Zeitraum konsequent zu verfolgen. In einer vernetzten Welt, in der digitale Technologien

rund um die Uhr und an fast jedem Ort mit potenzieller Ablenkung aufwarten, sind Selbstregulationsfähigkeiten ganz allgemein höchst relevant für das Erreichen unserer persönlichen Ziele. Sie sind aber auch im Speziellen für unseren beruflichen Erfolg wichtig – und werden damit zu einer implizit stark nachgefragten Persönlichkeitseigenschaft. Denn die Fähigkeit zur Selbstregulation ermöglicht uns, unsere Aufmerksamkeit gezielt bestimmten Themen zuzuwenden. Sie versetzt uns in die Lage, nachhaltig, zielorientiert und zugleich empathisch Mitarbeiter und Verhandlungen zu führen. Und sie lässt uns unsere Emotionen so kontrollieren, dass wir auch bei aufreibenden und hochkomplexen Entscheidungen einen kühlen Kopf bewahren.

Unsere Ausbildung in der Kindheit, Jugend und der Zeit als junge Erwachsene wird uns nicht mehr für unser ganzes Berufsleben qualifizieren – zukünftig müssen wir lebenslang in der Lage sein, gezielt Neues zu lernen, Kompetenzen und Qualifikationen weiterzuentwickeln und uns anzupassen. Auch für dieses lebenslange Lernen ist die Fähigkeit zur Selbstregulation essenziell. Dabei ist Selbstregulationsfähigkeit erheblich besser trainierbar als z.B. kognitive Fähigkeiten wie die Intelligenz. Darauf deuten aktuelle wissenschaftliche Studien hin, denen zufolge die Selbstregulation vor allem in einer Hirnregion lokalisiert ist, die nur recht langsam «reift» und daher auch noch weit über das Kindesalter hinaus positiv beeinflussbar ist. Ebenso deuten Erkenntnisse aus der Genetik darauf hin, dass die Erbllichkeit von Selbstregulation sehr gering ist, in jedem Fall geringer als unsere kognitiv-analytischen Fähigkeiten. Unsere Selbstregulation ist also nur äusserst rudimentär in unserem genetischen Code festgeschrieben, und das wiederum deutet auf eine gute Trainierbarkeit von Selbstregulation und Selbstregulationsstrategien hin.

Schliesslich: Eine hohe Selbstregulationsfähigkeit scheint auch mit einer hohen Lebenszufriedenheit und häufiger empfundenen Glückgefühlen einherzugehen. Die Sorge, der Preis eines selbstregulierten Lebens sei ein Übermass an Zwanghaftigkeit oder Perfektionismus, ist daher wohl unbegründet. Im Gegenteil: Die Freude und der Stolz über die erreichten kleinen und grossen Ziele scheinen uns zu zufriedenen Menschen zu machen. Und diese individuelle Zufriedenheit wiederum ist ja vielleicht eine der fundamentalsten aller Eigenschaften, die wir als Gesellschaft benötigen, um mit zukünftigen Entwicklungen klarzukommen: Zufriedene Menschen zeigen mehr Offenheit für Neues, Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Innovationskraft, langfristige Orientierung, persönliche wie berufliche Belastbarkeit, und sie sind eher gute Kooperationspartner.



Session powered by  
MDD

### Fit für die Zukunft? Wie künstliche Intelligenz Berufsprofile im Reporting verändert

Prof. D. Schunk erläutert seine Forschungsergebnisse über zukünftige Berufsprofile und interdisziplinäre Schlüsselkompetenzen. M. Jarmanović zeigt auf, wie Roche etablierte Prozesse im Reporting dank Automatisierung und künstlicher Intelligenz optimiert und was dies für die Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen bedeutet.



### SCHON HEUTE FIT FÜR DIE WELT VON MORGEN

«Durch neue Technologien verändern sich unsere Aufgabengebiete und dies schafft neue Perspektiven und Chancen.», hält Armin Galliker, Geschäftsführer und Inhaber der MDD (Management Digital Data AG), fest. Er stellt in diesem Zusammenhang folgende zwei Thesen auf:

- 1 Technologischer Fortschritt findet da statt, wo neue Lösungen zusätzlichen Nutzen bringen.** Um diese zu entwickeln, sind interdisziplinäre Teams und neue Formen in der Zusammenarbeit gefragt.
- 2 Digitalkompetenz ist ein «Must» im Arbeitsmarkt, genügt aber nicht.** Langfristiger Unternehmenserfolg hängt insbesondere davon ab, wie gut künftige Kundenbedürfnisse erkannt und befriedigt werden. Welche Schlüsselkompetenzen neben Kreativität und sozialer Kompetenz in Zukunft nachgefragt werden, erläutert Prof. Daniel Schunk im nebenstehenden Artikel.

ARE YOU READY FOR THE WORLD OF THE

# REPORTING INTELLIGENCE?

Imagine, it's 2048, you put on your virtual reality headset, and you are transported to a desert planet. A glowing being approaches you and asks you what you want to know about XYZ plc. Welcome to the world of reporting intelligence.

By Thomas Toomse-Smith



**It is not a question of will AI become important for corporate reporting, but when.**



While this vision is perhaps a little too far in the future, artificial intelligence is already being deployed across the corporate reporting process. In our latest report, the UK Financial Reporting Lab ("the Lab") considered the impact of AI on corporate reporting.

## What is AI?

In the world of business and finance, the term artificial intelligence acts as shorthand for a range of different technologies and techniques (from robotic process automation to machine learning and natural language processing) that represent the current leading edge of computerisation and automation. It is this more comprehensive range of AI and related technologies that are now finding a home in the world of corporate reporting.

## AI use cases

While one could theorise how AI might fit into almost any process, the Lab explicitly considered corporate reporting processes where both the level of repetition and standardisation as well as the amount of data makes it difficult for a human to undertake the task efficiently or effectively.

Using our framework of digital reporting (which expresses the qualities that preparers, users and others value in digital reporting), we considered the case for AI in specific aspects of the accounting and reporting process. Our review concluded that:

- For the production of accounting records – AI is being used to improve productivity by replacing repetitive human processing of underlying transactions and the recording of those in accounting and management information systems; ultimately feeding into annual reports.



**THOMAS TOOMSE-SMITH** is a Project Director at the Financial Reporting Lab. In the Lab, he is leading work to understand technology and its impact on reporting. Before the Lab, he worked on the external report of an FTSE100 company and spent more than ten years as an auditor in the UK and the US.

- For the distribution of accurate annual reports – AI is being used to efficiently and effectively support auditors and boards in the internal and external validation processes ensuring that annual reports are credible and compliant.
- For the consumption of annual reports – AI is being used by investors to enhance the effectiveness of investment analysis by extracting meaning and value, not only from company reporting but also from various sources of alternative data.

## Act now

While each of the use cases is independent, they all rely on quality corporate data and a mix of skills. Focusing on data – The quality of company financial and accounting data is critical to the development of AI for finance. Therefore, it is essential to remain data-smart and consider both the risks and opportunities that AI has to offer. Those thinking about adopting AI as part of the financial reporting process should consider:

- What data was used to train the system, where did it come from, how was quality and lack of bias ensured?
- Are there opportunities in accounting changes (such as IFRS 15 and 16) to gather and optimise information for AI?
- If the system is external to the company, what is happening to the company's data and the learning derived from that data? Is it portable?
- What controls and processes need to be changed or modified for AI?

In the world of AI, information has value, but structured information has even more value. To facilitate the use of corporate reporting information, data that is required to be made publicly available could be done so in a way that is open, structured and allows for low-cost aggregation and reuse. Initiatives such as the European Single Electronic Format are a start, but the real potential will only be met if a broader range of data is structured.

Focusing on skills – In writing our report, we heard that the most exciting developments are where accounting and governance skills are combined effectively with technology skills. This mixing of skills is difficult and often relies on external consultants to provide it. However, ultimately, we need to embed the expertise of AI directly into governance processes, finance departments, the board, advisors and regulators through training and development.

## AI and trust

Our review of AI leads us to conclude that it is not a question of will AI become important for corporate reporting, but when. However, as this AI-powered world of reporting develops, it will be essential for all stakeholders to understand how corporate reporting, empowered by AI, needs to evolve in a way that enhances trust.

### ABOUT THE LAB REPORT

The full Lab report provides more background on Artificial Intelligence, its workings and fuller details about the use cases. The report forms part of the Lab's overall work on how technology (such as XBRL, blockchain, and virtual reality) might impact corporate reporting in the future. All the reports are available for free download on the FRC's website: [FRC.org.uk/lab](https://www.frc.org.uk/lab)



Heute gehen Sie auch nicht mehr so zum Sport. Sind Sie auch bei der Erstellung Ihrer Reports am Puls der Zeit. Fit für die Zukunft mit MDD. |



**MDD**

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

## DIGITISATION AS AN ENABLER OF

# Better corporate reporting

The potential for the digitisation of non-financial information lags behind that of financial reporting information. There is a need to shift from considering technology as an ancillary delivery vehicle for information that is essentially designed for a paper-based system towards thinking of technology as an integral part of setting disclosure requirements.

By Vincent Papa

A distinction is usually made between financial and non-financial information when describing corporate reporting. Financial reporting information has been subject to a decades-long regime of continuous improvement through ongoing updates of accounting standards. Furthermore, in a European context, the European Single Electronic Format (ESEF), which becomes effective from 1 January 2020, will be a key step towards digitisation and enabling ease of access of consolidated financial statements information. ESEF has the potential to improve the comparability of information, reduce the processing and analytical costs of users that are covering EU companies.

Non-financial information reporting requirements are less mature than those for financial reporting. Mandated requirements such as the EU Non-Financial Reporting Directive and the existence of a multitude of voluntary reporting initiatives related to non-financial information makes evident that there is a need to fill gaps in reporting entities' communication of relevant and material non-financial information to adequately meet the needs of users.

Mandated requirements and voluntary initiatives aim to address a demand from stakeholders for the reporting of non-financial information that is both material to reporting entities position, performance and prospects and highlights the material external impact of reporting entities on the environment and society; that includes sufficient quantitative data and informative qualitative and contextualising disclosures; that is reliable and can be subject to assurance, comparable and linked to the business model. Enhancing non-financial information is also a pillar of the European Commission's Action Plan: Financing Sustainable Growth (EC Action Plan) that aims to stimulate a low-carbon, sustainable EU economy.

Nonetheless, the co-existence of multiple voluntary reporting frameworks and nascent standardised mandatory requirements on non-financial information exacerbate the incomparability of this information. Another consequence of this situation is that the potential for the digitisation of non-financial information lags behind that of financial reporting information.

## Threats from digitisation

Due to data and technology innovation, there is also a threat of a lessened significance of corporate reporting information. This point was highlighted during an EFRAG-hosted March 2019 conference on fostering innovation in corporate reporting, where-



**VINCENT PAPA** is an Associate Director at EFRAG, Brussels. Prior to joining EFRAG in March 2018, he served as Director Financial Reporting Policy at CFA Institute, for ten and a half years in London, New York and Brussels and had 13 years' experience in different roles – as an investment analyst, management consultant and auditor.

by one of keynote speakers, the CEO of IIRC Richard Howitt, described how investors are relying less on a flow of periodic reporting that is analogous to a “dripping tap” and instead relying more on a “lake” of readily accessible and wide variety of technology enabled alternative data sources. An example of useful entity-specific information sourced from outside the boundaries of corporate reports is the profile of entities' physical assets that are exposed to physical climate risk. Third party data providers using “big data” sources are able to provide such information even when it is lacking in corporate reports. In effect, corporate reporting information is a relevant albeit diminishing part of an ever widening set of information that investors have access to and can apply for the analysis of companies.

There is a threat of a lessened significance of corporate reporting information.

## Opportunities in the application of technology

While posing threats to the relevance of current reporting, technology also presents opportunities to enhance corporate reporting practices. For starters, there is a need to shift from considering technology as an ancillary delivery vehicle for information that is essentially designed for a paper-based system towards thinking of technology as an integral part of setting disclosure requirements.

As alluded to earlier, under the current state of play, it would be difficult to enact structured data requirements for non-financial information due to the absence of standardised reporting frameworks and due to the paucity of related quantitative data. Nevertheless, this could change in the medium to long term.

Furthermore, the application of technology could be explored to facilitate the ability of users to link financial and non-financial information. For example, via the block tagging of information in the narrative reporting sections outside the financial statements. Enhanced application of technology could also be embedded by firms that adopt the Accountancy Europe's Core and More model (described as a presentation concept to organise different strands of reporting in a structured yet connected manner).

Finally, the EC Action Plan called for the establishment of the European Corporate Reporting Lab at EFRAG and this occurred in the second half of 2018. The European Lab presents an opportunity to bring stakeholders together in a “safe space” to identify innovative and best practices in corporate reporting. The Lab's first project is on climate-related reporting. The Lab may also look at aspects of digital reporting as a future project, as was suggested in the EC Action Plan, subject to the consideration, consultation and approval by the European Lab Steering Group.

# The infographics as the TIP OF THE ICEBERG



Graphical visualizations of business models are becoming increasingly common in corporate reporting. This is not least due to the trend towards integrated Reporting. On the surface or at the tip of the iceberg, visualization facilitates communication with stakeholders, while at a deeper level it promotes opinion-forming processes within the company. For example, at ABN AMRO, a leading universal bank that operates primarily in the Netherlands and also internationally in selected businesses. The bank is listed on the Amsterdam Stock Exchange. ABN AMRO is among the top 10% of banks in the Dow Jones Sustainability Index.

By Werner Rudolf

**TJEERD KRUMPELMAN** is Head of Business Advisory at ABN AMRO. With more than 17 years of experience in the banking sector he started as a private banker, investment advisor and later on as Head of Investment teams. He is currently working within ABN AMRO Corporate Strategy & Sustainability department.

to improve some of these topics, specifically on the visualization and the wording we used as context. We also tried to include more balance in the model, so we are showing both positive and negative outcomes.

#### How did the visualization come about?

In addition to the Strategy & Sustainability team, the usual players in reporting, i.e., finance, IR and communication, were involved. The top management set the content guidelines and approved the total report.

#### What was discussed the most?

Of course, the determination of the so-called capital by which we measure value creation was subject of intense discussions. But even what is not reflected in the model triggers important talks. With every new report, we ask ourselves how concrete we can be in reporting without losing sight of the bigger picture. We also discuss how specific it is for our company, some models could be perceived as very generic.

#### What are your experiences from the process with the graphic artist who gave the model its present form?

The graphic artist was involved late, after we had developed a clear internal idea based on sketches on the flip chart. He brought a lot of experience with infographics. The cooperation was great and we were able to reduce the information density. There was a constant process in the development of the final model. This process helped us a lot to make our message more concrete.

#### Is the graphic also used outside the Integrated Annual Review?

We show the chart primarily to the public who are interested in value creation. In presentations to internal and external stakeholders, we use a simplified version. We have not yet used it in IR roadshows.

#### What would you like to improve in the next report?

We will continue to work more specifically on the conditions at ABN AMRO and to describe the impact of our work more concretely. Specifically on monetization of the impact per capital. As the model is also used to support integrated thinking internally, it will help to have made that more common. So I would like to see more good examples and implementations that we can use as a guide to improve the visualization and to really support integrated thinking. In that regard the value creation model will continue to be just the tip of the iceberg.

#### Tjeerd Krumpelman, why did you choose this presentation of the business model?

ABN AMRO published its first integrated annual report in 2015. In doing so, we were guided by the IIRC model (integratedreporting.org), which reflects the process of value creation. Since the model claims to be valid across all industries, we have tailored it to our needs as a bank. For example, by adopting the six capitals to our own business model. As a bank, financial capital is extremely important as an input, but natural capital is less material as an input. Our larger outputs and outcomes are on manufactured and financial capital. However, on the output or impact side, our lending and investment activities will negatively affect natural capital. It makes sense to show these differences in the various capitals; the IIRC framework is very useful for that.

#### What impact did you expect from the visualization of the business model?

For us, integrated reporting is a means of promoting integrated thinking within the company. Visualization requires reduction to the essentials while at the same time looking at the big picture. This helps us to recognize what is really important for our long-term success. For us, the true value of reporting is the internal discourse that is set in motion across the hierarchical levels from the supervisory board to the communications department.

#### Have you achieved your communicative objectives?

We want the visualization as well as the entire reporting to be both understandable and as specific as possible. From the reactions of the different stakeholders we know that the visualization must be commented on in order to be understood. In addition, the focus of the graph, where input becomes output, is still too generic and human capital is reproduced too narrow. So there is always room for improvement. In our 2018 Integrated Annual Review we tried

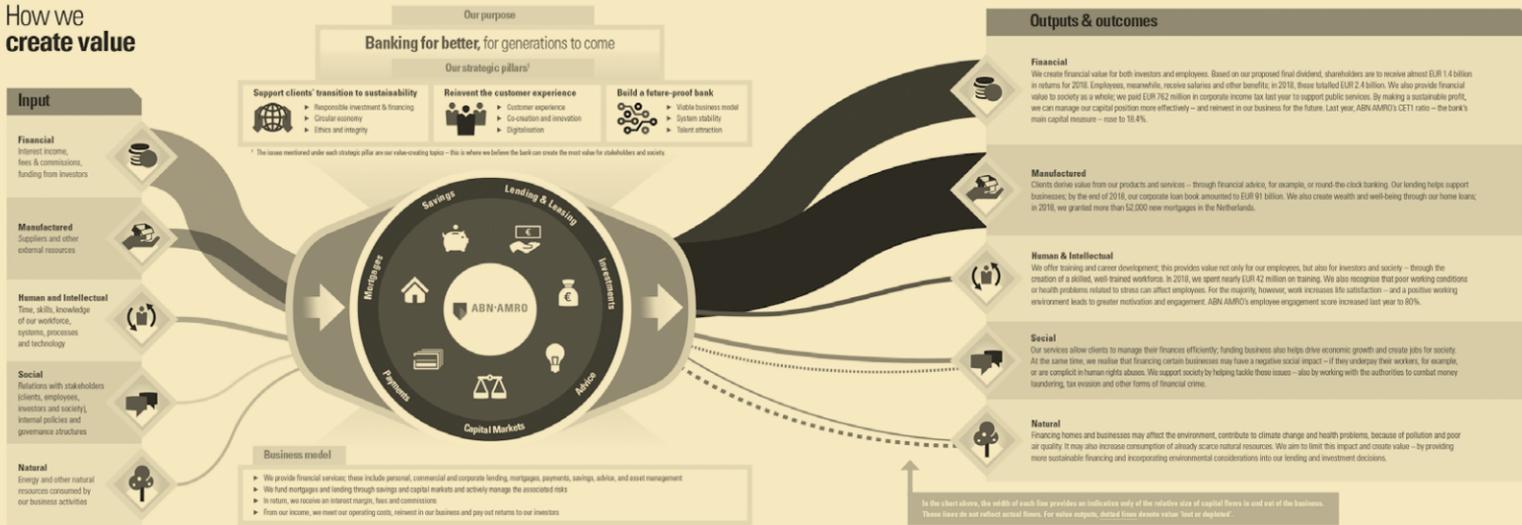


Session powered by  
NeidhartSchön

Prof. Michael Stoll, Augsburg University of Applied Sciences, and Tjeerd Krumpelman, ABN AMRO, give us an insight into the world of infographics – initially with a focus on the impact potential of infographics in general, and then specifically with the development of the value creation model in the annual report. NeidhartSchön supports companies in communicating and visualizing stories, facts, and figures in more than 130 annual and sustainability reports every year – both online and printed.

VALUE CREATION MODEL IN THE INTEGRATED ANNUAL REPORT OF ABN AMRO 2018

How we create value



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

 Wir legen ein gutes Wort für Sie ein. In mehr als 100 Sprachen.  
**supertext.ch**



\* Mehr unter [www.gbrating.ch](http://www.gbrating.ch)

# Die Guten sind vorn.

**Fakten sprechen Klartext:** Wie gut Medien zur Jahresberichterstattung abschneiden, beantwortet seit mehr als 25 Jahren das Schweizer Geschäftsberichte-Rating\*. Beim Rating 2018 durften wir in der Design-Wertung «Print/Online» zum ersten Platz von HIAG sowie zum Zweitplatzierten, Implenia, beitragen. Für die Online-Bank Swissquote, den Aufsteiger des Jahres in dieser Wertung, entwickelten wir das Gesamtkonzept zur Berichterstattung und setzten den Auftritt crossmedial um. Insgesamt sind wir in der Design-Wertung «Print/Online» bei 9 Lösungen unter den ersten 20 mit von der Partie.

Ob für die Unternehmens-, Finanz- oder Marketingkommunikation: Wir beraten und unterstützen Sie bei der Entwicklung von Content und sorgen dafür, dass die Inhalte kanalübergreifend richtig orchestriert werden. Unsere Kommunikationslösungen sind wirkungsvoll, eigenständig und kreativ. Sie nutzen die Vorzüge der unterschiedlichen Medien und Kanäle und stärken Ihre Marke. Damit das Publishing effektiv und effizient ist, stellen wir Ihnen web-basierte Tools und bewährte Systeme zur Verfügung. Viele namhafte Organisationen gehören zu unserem Kundenkreis.



Hier finden Sie die Links zu den Online-Reports

**linkgroup**

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

**Agentur und Mediendienstleister in einem.**



FRANZISKA GARBE  
External Communications  
SIX

# 7 ANTWORTEN VON



PETER A. GEHLER  
Chief Communications Officer  
Siegfried AG

1 SIX ist eine nicht kotierte Aktiengesellschaft – insofern ist der Bericht der Gruppe nicht an regulatorische Anforderungen gebunden. Wir orientieren uns aber eng an den Publizitätspflichten für Emittenten, denn als Betreiberin der Schweizer Börse haben wir eine Vorbildfunktion.

2 Ja, wenn er glaubwürdig ist. Der Geschäftsbericht sollte kenntlich machen, wo ein Unternehmen im Moment steht, wofür es steht und woran es noch arbeiten muss. Die richtige Balance zu finden zwischen dem «So ist es» und dem «So hätten wir gern, dass Sie uns wahrnehmen» – das finde ich etwas vom Spannendsten, aber auch etwas vom Schwierigsten bei der Erstellung eines Geschäftsberichts.

3 Content-Management-Systeme, digitale Datenübertragung und Cloud-Speicher erleichtern und beschleunigen die Arbeit. Ich hatte allerdings noch keine Geschäftsberichtsproduktion, in der ich nicht laut über die Technik geflucht hätte. Bezüglich Digitalisierung haben wir bei SIX die Erfahrung gemacht, dass die Rezeption digitaler Inhalte den hohen Zusatzaufwand nicht rechtfertigt. Wir nutzen unsere Website und Social Media deshalb aktuell vor allem, um den Bericht zu bewerben oder ausgewählte Inhalte zu verbreiten.

4 Wir haben bei SIX dieses Jahr zum ersten Mal auch nichtfinanzielle Leistungskennzahlen in unsere Geschäftsberichterstattung integriert. Ich denke, dass die Stakeholder das zukünftig immer mehr fordern. Sie entscheiden eben nicht mehr nur nach rein finanziellen Kriterien über den Wert und die Zukunftsfähigkeit einer Firma. Mit unserem ersten integrierten Bericht haben wir ein umfassenderes und verständlicheres Bild von unserem Unternehmen gezeichnet als in den Jahren zuvor.

5 Natürlich. Die Informationen und Zahlen, die wir im Rahmen der Jahresberichterstattung zusammentragen, sind ein «Steinbruch», aus dem wir uns für alle unsere Kommunikationsmittel bedienen.

6 Wir haben unsere Informationen dieses Jahr zielgruppengerecht aufgeteilt: Der Geschäftsbericht ist für die in erster Linie finanziell interessierte Zielgruppe. Ergänzend dazu gibt es eine Broschüre zur integrierten Wertschöpfung von SIX für eine breitere Zielgruppe. Die verschiedenen internen Fachstellen mussten dafür enger zusammenarbeiten als in den Vorjahren und die gegenseitigen Abhängigkeiten waren grösser.

7 Zum neuen integrierten Bericht von 2018: Du solltest diesen Bericht für einen Preis einreichen.

1

**Reporting is not enough... Was soll Ihr Geschäftsbericht zusätzlich zu den regulatorischen Anforderungen leisten?**

2

**Kann der Geschäftsbericht zur Stärkung der Reputation eingesetzt werden? Falls ja, wie?**

3

**Wie beeinflusst die Digitalisierung die Erstellung Ihres Berichts und den Bericht selbst?**

4

**Gehört das Thema ESG mit den wichtigsten Leistungskennzahlen (KPIs) Ihrer Meinung nach in den Geschäftsbericht?**

5

**Verwenden Sie die Inhalte des Geschäftsberichtes mehrfach, sprich auch für andere Kommunikationsmittel?**

6

**Was war für Sie der grösste Stressfaktor bei der Publikation des Geschäftsberichts 2018?**

7

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

1 Der Geschäftsbericht ist die umfassendste Visitenkarte des Unternehmens, die man sich vorstellen kann. Er gibt Auskunft über unsere Geschäftstätigkeit und unser Geschäftsmodell, unseren Erfolg, unsere Governance, unsere Vergütungspolitik und unsere Verantwortung als Unternehmen in aller Welt. Wer ihn gelesen hat, weiss über Siegfried Bescheid. Das ist eine enorme Leistung.

2 Selbstverständlich. Er bildet unsere Reputation in jeder Beziehung ab, und zwar bei allen Stakeholdern. Darum setzen wir den Geschäftsbericht auch sehr umfassend ein und geben ihn ab, wo immer wir auftreten und präsent sind.

3 Es gibt nur eine Ausgabe, die digital und/oder gedruckt abgegeben wird. Das digitale Element ist zusätzlich, ist einfacher zu verbreiten. Es unterscheidet sich aber inhaltlich nicht.

4 Das Thema Nachhaltigkeit ist heute ein eingeführter und akzeptierter Teil der Berichterstattung. Ich persönlich begrüsse das. Es unterscheidet die börsenkotierten Unternehmen von anderen Organisationen, die zwar Forderungen an andere stellen, aber wenig über ihr eigenes Verhalten berichten. Diesbezüglich sind börsenkotierte Unternehmen führend.

5 Absolut. Die grosse Arbeit, die für die Erstellung des Geschäftsberichts investiert wird, lohnt sich in verschiedenen anderen Bereichen. Viele interne und externe Stellen profitieren davon.

6 Es sind immer die gleichen Themen, die – völlig zurecht – im Zentrum stehen: die Guidance natürlich und der Vergütungsbericht mit allen seinen Details, die zusammengetragen werden müssen.

7 Wir legen den Geschäftsbericht im letzten und in diesem Jahr im Zeitungsformat auf. Ich war überrascht, wie positiv das aufgenommen wurde und wird.

## VISUELLE STANDARDS IM

## BERICHTSWESEN DER SCHWEIZERISCHEN POST

Wir sollten auch schaffen, was für Ingenieure und Musiker selbstverständlich ist: die Trennung von Form und Inhalt des Dargestellten. Sprechen wir denn von einer gut aussehenden technischen Zeichnung und Beethovens schönem Notendesigns? Nein, es geht um das Verstehen der technischen Lösung und die Schönheit der Musik. Und dafür gibt es Standards. Bei der Schweizerischen Post hat man schon vor mehr als zehn Jahren begonnen, visuelle Standards für das interne und das externe Berichtswesen umzusetzen.

Von Thomas Egger und Rolf Hichert



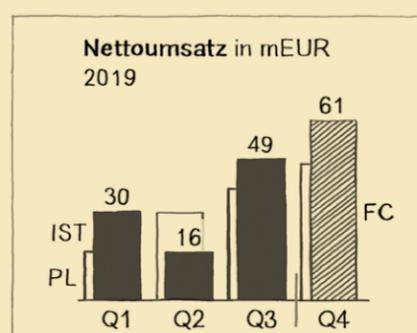
**THOMAS EGGER**  
ist CFO von PostLogistics und Verwaltungsrat in verschiedenen Unternehmen, u.a. ehemals in der PostFinance. Thomas Egger ist Absolvent der Universitäten St. Gallen und Rochester NY, USA, er begann seine berufliche Tätigkeit beim Schweizerischen Bankverein.

Es begann 2007 im Konzerncontrolling der Schweizerischen Post mit einer kritischen Betrachtung des Istzustandes im Berichtswesen – insbesondere bei der visuellen Gestaltung von Diagrammen und Tabellen in den Ergebnisberichten und Präsentationen: Warum diese Vielfalt an Farben und Formen, warum Dutzende von unterschiedlichen Darstellungen zu gleichen Inhalten? Wir hatten uns die Konzepte von Musikern, Ingenieuren und andere Professionen angeschaut; sie alle haben sich auf visuelle Standards geeinigt, und dies teilweise seit hunderten von Jahren. Aus einer Idee, aus einem Vortrag und mehreren Workshops wurde ein schlüssiges Konzept: «Norden ist oben» haben wir umgesetzt in «Ist ist gefüllt, Plan ist gerahmt, Forecast ist schraffiert». In einem Notationshandbuch wurden die Standards beschrieben – und mit Hilfe von geeigneten Softwarelösungen umgesetzt. Natürlich gab es zu Beginn Widerstände, aber der Erfolg stellte sich schnell ein: Aus Hunderten von unterschiedlichen Diagrammen blieb ein halbes Dutzend übrig.

Bald stellte sich die Frage, ob das erprobte Konzept nicht auch im externen Berichtswesen umgesetzt werden könnte. Mit dem Externen Dr. Andreas Sturm und einem überzeugten Team von internen Spezialisten war es dann beim Zwischenbericht Januar bis Juni 2008 so weit: Gleich auf dem Innenumschlag stand der inzwischen berühmte Satz: «Im Sinne von <True and Fair View> sind sämtliche Grafiken massstabsgetreu dargestellt. CHF 1 Mrd. entspricht 20 mm.» Der damalige Betriebsertrag im ersten Semester von rund 4.4 Mrd. Franken war tatsächlich genau zehnmal so lang wie das Betriebsergebnis von rund 430 Mio. Franken. Eine Selbstverständlichkeit? Mitnichten. Eine ZHAW-Studie von 2015 über die Qualität der Ergebnispräsentationen von Schweizer Banken zeigt, dass drei Viertel der über 400 untersuchten Diagramme «selbst elementaren Anforderungen nicht genügt».



**ROLF HICHERT**  
ist Präsident der IBCS Association und Geschäftsführer der HICHERT+FAISST GmbH. Zuvor war er Professor in Konstanz und Brandenburg. Rolf Hichert ist promovierter Ingenieur, er begann seine berufliche Tätigkeit bei McKinsey & Company in Düsseldorf.



Ist ist gefüllt, Plan ist gerahmt, Forecast ist schraffiert

### Und welche Standardisierungen kamen im Verlauf der letzten Jahre hinzu?

Ein einheitliches Titelkonzept mit Angabe der Berichtsentität, der Messgrösse samt Einheit und weiterer Standardangaben. Zusätzlich haben alle Diagramme seit zwei Jahren eine Botschaft, die den dargestellten Inhalt in einem Satz zusammenfasst. Und inzwischen geht die Zeitrichtung auch in Tabellen von links nach rechts – keineswegs eine Selbstverständlichkeit, wie eine Analyse von europäischen Geschäftsberichten zeigt. Es gibt klare Notationsregeln beispielsweise für die Verwendung von Farben: Rot steht für schlechte und Grün für gute Abweichungen – Schwarz steht für Istzahlen, Grau für Vorjahreszahlen. Es wird auf alle dekorativen Elemente verzichtet, die Beschriftungen werden integriert, die Jahre sind immer gleich breit, und nicht nur die negativen, sondern auch die positiven Abweichungen erhalten ein Vorzeichen.

Diese und weitaus mehr Regeln lehnen sich an die International Business Communication Standards (IBCS®) an, die von einer in der Schweiz beheimateten Non-Profit-Organisation betreut werden.

Was der Nutzen dieser Bemühungen nach Standardisierung ist? Manipulationen durch falsche Skalierung werden ausgeschlossen, das Verständnis wird erleichtert, die gleichen Regeln für alle internen und externen Berichte erleichtern die Kommunikation. Weiter ermöglicht die Standardisierung und Harmonisierung die zukünftige Schaffung einer «Reporting Factory» und damit die Hebung von Einsparpotenzial für den Konzern.

Heute gibt es bereits viele hundert Unternehmen, die sich bei den internen Berichten an den IBCS-Standards orientieren. Bei der externen Berichterstattung sind es erst wenige – die Schweizerische Post ist hier Vorreiter. Wir hoffen, dass bald mehr folgen werden.

#### WEITERE INFORMATIONEN

Finanzbericht Schweizerische Post 2018  
[ibcs.com/fbpost18](https://ibcs.com/fbpost18)

International Business Communication Standards.  
[ibcs.com/standards18](https://ibcs.com/standards18)

Gefüllt, gerahmt, schraffiert. Vahlen 2019.  
[ibcs.com/vahlen19](https://ibcs.com/vahlen19)

Qualität der Ergebnispräsentationen. ZHAW 2015  
[ibcs.com/zhaw15](https://ibcs.com/zhaw15)

Wie der Ochs pflügt.  
Frankfurter Allgemeine Zeitung 2017.  
[ibcs.com/faz17](https://ibcs.com/faz17)

# Trends und Strategien: DER CORPORATE REPORTING MONITOR

Der «Corporate Reporting Monitor», initiiert vom Center for Corporate Reporting (CCR), ist die erste jährliche Befragung publizierender Unternehmen im DACH-Raum, die gezielt die strategische Rolle und Entwicklung des Geschäftsberichts erhebt. Die Studie untersucht Ziele, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Evaluationen des Berichts – und bietet so einen einmaligen Benchmark für die Steuerung und Erstellung. Eine Analyse von zentralen Trends wagt den Blick nach vorne.

Von Christian Hoffmann und Barbara Zäch

## INTERNATIONALE CCR-STUDIE ZUR UNTERNEHMENSBERICHTERSTATTUNG

Mit dem «Corporate Reporting Monitor» lanciert das Center for Corporate Reporting (CCR) in Zusammenarbeit mit dem Center for Research in Financial Communication an der Universität Leipzig die erste wiederkehrende internationale Studie rund um die Unternehmensberichterstattung. Die Studie ist als Kompass für strategische Entwicklungen, Trends und als Benchmark konzipiert.

Die breit angelegte Umfrage, kombiniert mit vertiefenden Interviews, wird relevante und praxisnahe Ergebnisse liefern, die exklusiv für CCR-Firmenmitglieder aufbereitet werden. Weitere Informationen zur CCR-Mitgliedschaft finden Sie unter [www.corporate-reporting.com/answer](http://www.corporate-reporting.com/answer).

Der Geschäftsbericht ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument, vielleicht eines der wichtigsten im Arsenal der Unternehmenskommunikation. Der Wahrheitsgehalt dieser Aussage lässt sich relativ einfach belegen: Der Geschäftsbericht ist obligatorisch, die öffentliche Hand hält also seine Bereitstellung offenkundig für bedeutsam. Der Geschäftsbericht adressiert eine erfolgskritische Zielgruppe, die Finanzöffentlichkeit. Der Geschäftsbericht bietet der Unternehmensführung Raum für die Kommunikation mit diversen Anspruchsgruppen – Geschäftsleitung und Verwaltungsrat achten genau darauf, wie sie im Geschäftsbericht abgebildet sind. Der Geschäftsbericht ist ein Geschäftsmodell: Zahlreiche Agenturen kümmern sich um Gestaltung, Sprache, Druck oder Online-Umsetzung. Der Geschäftsbericht ist aufwendig, er bindet in zahlreichen Abteilungen des Unternehmens umfassende Ressourcen, insbesondere humane.

### Der Geschäftsbericht als strategisches Kommunikationsinstrument

Kurzum: Der Geschäftsbericht ist wichtig. Aber ist er auch ein strategisches Kommunikationsinstrument? Zu welchem Zweck und mit welcher Absicht wird er eingesetzt? Wen soll er adressieren und was dort erreichen? Fügt sich der Geschäftsbericht ein in die Kommunikationsstrategie des Unternehmens? Geben die Inhalte des Reportings möglicherweise sogar den Takt der Öffentlichkeitsarbeit vor? Diese Fragen sind deutlich schwieriger zu beantworten. Ein Grund dafür liegt in der Studienlandschaft zum Geschäftsbericht.

Eine Analyse der Universität Leipzig in Zusammenarbeit mit dem Center for Corporate Reporting zeigte jüngst: Zahlreiche der verfügbaren Untersuchungen zum Geschäftsbericht werden von privaten Akteuren, häufig Agenturen, produziert, um Agenda Setting zu betreiben. Meist basieren diese Untersuchungen auf Inhaltsanalysen. Mit anderen Worten: Die publizierten Berichte werden analysiert – wie umfangreich sind sie, setzen sie Bildmaterial geschickt ein, wie ist die Ge-

wichtung zwischen den Segmenten, welche Zielgruppen werden explizit angesprochen, wird eine verständliche Sprache genutzt, welche Features weist die digitale Umsetzung auf? Dieser Fokus der verfügbaren Studien hat zur Folge, dass viel über die Berichte selbst bekannt ist, ihre Eigenschaften. Wenig wissen wir hingegen über die Erstellung des Berichts. Und damit seine strategische Position.

Um zu erfahren, welche Ziele Unternehmen mit dem Bericht verfolgen, welche Wirkungen bei welchen Anspruchsgruppen erzielt werden sollen, wie sich der Bericht in der Kommunikationsstrategie einfügt, welche Ressourcen für welche Zwecke eingesetzt werden und wie die Verantwortlichkeiten im Erstellungsprozess organisiert sind – für all diese Zwecke ist ein Blick in die publizierenden Unternehmen notwendig. Diese bedeutsamen Fakten lassen sich am fertigen Produkt nicht ablesen. In der Sprache der Forschung gesprochen: Um diese Dinge zu erfahren, muss man die mit dem Bericht betrauten Profis befragen.

### Das CCR initiiert einen jährlichen Benchmark

Aus diesem Grund hat sich das Center for Corporate Reporting (CCR) entschieden, gemeinsam mit dem Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig eine neue, jährliche Befragung ins Leben zu rufen, die sich als erste ihrer Art der strategischen Rolle des Geschäftsberichts widmet. Der «Corporate Reporting Monitor» soll jährlich Unternehmensvertreterinnen und -vertreter in Deutschland, Österreich und der Schweiz zur Erstellung des Berichts befragen: Ziele, Zielgruppen, Ressourcen, Prozesse und Aufgabenteilung, Evaluation – und vor allem auch Trends. Die Studie will mehr als einen Status quo abbilden, sie soll einen Blick nach vorne wagen und abbilden, wie sich der Geschäftsbericht entwickelt. Steigt seine strategische Bedeutung? Nimmt er immer mehr Ressourcen in Anspruch? Wird er eher an externe Partner ausgelagert oder stärker in interne Kommunikationsprozesse integriert? Wird der Ge-



PROF. DR.  
CHRISTIAN P.  
HOFFMANN  
ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig und Direktor des Center for Research in Financial Communication.



BARBARA ZÄCH  
ist Co-CEO des Center for Corporate Reporting (CCR). Zuvor war sie rund 20 Jahre in börsenkotierten Unternehmen tätig, zuletzt als Head Investor Relations des Schindler Konzerns.

schäftsbericht zunehmend systematisch eingesetzt, indem er in die Kommunikationsplanung eingebunden und evaluiert wird? Welche Unternehmenseinheiten tragen was zum Bericht bei – und wo liegt die Verantwortung für den Erfolg des Instruments?

Damit soll der «Corporate Reporting Monitor» auch einen Benchmark bieten für den strategischen Einsatz des Geschäftsberichts. Er soll Leitlinien bieten für seine erfolgreiche, effiziente und strategische Erstellung. Und er soll durch belastbare empirische Fakten dazu beitragen, dass der Geschäftsbericht mehr ist als eine aufwendige Pflichtübung mit unklarem Ausgang.

Die Einladung zur Teilnahme am «Corporate Reporting Monitor» wurde ab dem April 2019 versandt. Wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, eine Einladung zur Teilnahme erhalten und noch nicht teilgenommen haben, nehmen Sie die Chance wahr: Tragen Sie zu dieser innovativen Studie bei und erhalten Sie so exklusive Erkenntnisse. Erste Highlights des «Corporate Reporting Monitors» werden anlässlich des 10. Geschäftsberichte-Symposiums am 13. Juni 2019 in Zürich vorgestellt.

## NON-FINANCIALS

# Vom Box Ticking zum Impact

Wir sind daran gewöhnt, die «Non-Financials» unter dem Etikett «Nachhaltigkeit» als eine Art Nebenberichterstattung der Unternehmen serviert zu bekommen, als Rückblick auf das abgelaufene Geschäftsjahr. Diese Praxis verrät viel über den Stellenwert, der den Non-Financials beigemessen wird – und sie zeigt, dass die nichtfinanziellen Unternehmensleistungen massiv unterschätzt werden. Richtig integriert, ermöglichen Non-Financials strategische Zielsetzungen und einen Fokus auf langfristige Wertschöpfung.

Von Urs Baumann und Stephan Lienin

Nachhaltigkeit ist heute überall auf der Agenda der Unternehmen. Die Weichen sind auch im regulatorischen Umfeld zunehmend so gestellt, dass das Thema unumgänglich geworden ist, zum Beispiel in der CSR-Richtlinie der EU. Erfreulich ist auch, dass die Qualität der Berichterstattung zunimmt, nicht zuletzt durch die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) oder des International Integrated Reporting Council (IIRC). Die Standards helfen nicht nur bei der Konkretisierung der vielfältigen nichtfinanziellen Themenfelder, sie schaffen vor allem auch ein besseres Mass an Vergleichbarkeit.

Der Blick auf die Umsetzung weckt allerdings oft genug das Gefühl, dass damit nur ein Anfang gemacht ist. Eine nachhaltige Unternehmensführung ist aus der Sicht von Unternehmensleitungen oft «ein Thema», aber nicht «das Thema». Die Frage, die man sich ernsthaft stellen muss, lautet: Taugt eine konsequente Ausrichtung auf nachhaltige Ziele als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells und nicht nur zur Imagepflege? Und wie verändert dieser Ansatz unsere herkömmliche Denkweise, die im wirtschaftlichen Umfeld so gerne zwischen angeblich weichen und vermeintlich harten Leistungsindikatoren unterscheidet?

## Nichtfinanzielle KPI als Ausweis für langfristige Wertschöpfung

Eine zeitgemässe Interpretation nachhaltiger Geschäftsführung sieht das Unternehmen als «Wertschöpfungsmaschine», welche in vielfacher Hinsicht Wert schafft. Der Finanzerfolg wird ergänzt durch Wertschöpfung für Kunden, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt. Diesen Ansatz verfolgt auch Swiss Prime Site, die grösste börsennotierte Immobiliengesellschaft der Schweiz. Aufbauend auf dem seit einigen Jahren etablierten Nachhaltigkeitsreporting nach GRI wurden im Nachhaltigkeitsbericht 2017 die Prinzipien des «Integrated Reporting» erstmals angewendet.

Dies hatte verschiedene Implikationen. Erstens wurde das Geschäftsmodell für Swiss Prime Site und ihre Gruppengesellschaften als «integrales Wertschöpfungsmodell» dargestellt. Zweitens ändert sich die Blickrichtung in der Zeitdimension. Der vorwärtsgewandte Ausblick mit der Entwicklung langfristiger Ziele rückt in den Vordergrund. Dazu werden Trends analysiert und Chancen und Risiken für die zukünftige Entwicklung einge-

ordnet. Das Reporting wird damit auch zum Instrument gestalterischer Führung. Und drittens benötigt ein Geschäftsmodell Inputs, damit es Outputs und letztlich auch Impacts leisten kann. Swiss Prime Site nutzt hierfür die sechs Kapitalien des IIRC Standard: Finanzkapital, physisches Kapital rund um Infrastruktur, intellektuelles Kapital, Humankapital, also Mitarbeitende, Beziehungskapital rund um Kunden und Stakeholder sowie natürliches Kapital. Im Bericht wurden erstmals explizite KPI sowohl für die Input- als auch Output-Dimension für alle Geschäftsbereiche von Swiss Prime Site entwickelt. Dieser Prozess ist keineswegs abgeschlossen. Die Denke in Kapitalien soll als Steuerungsinstrument Teil der Unternehmenskultur werden und damit den Blick auf langfristig wirksame Erfolgsfaktoren schärfen.

## Non-Financials als Frühindikatoren

Der Finanzerfolg steht nach wie vor im Fokus. Non-Financials decken oft eine andere Zeitskala ab und wirken – richtig integriert und verknüpft – als Frühindikatoren für den erst zu einem späteren Zeitpunkt messbaren Finanzerfolg. Das ist naheliegend bei Themen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Schwieriger wird es beispielsweise beim Klimawandel. Swiss Prime Site hat sich ein langfristiges Ziel gesetzt und will ihren Beitrag zu einer Beschränkung der Klimaerwärmung auf unter 2 Grad leisten. Dieser wissenschaftsfundierte Ansatz (science-based target) bedingt, dass das Immobilienportfolio und der Betrieb aller Gruppengesellschaften eingehend hinsichtlich CO<sub>2</sub>-Emissionen analysiert werden. Da dies nicht nur den direkten Energieverbrauch in den Immobilien einschliesst, sondern auch die Lieferkette und die Nutzung durch Dritte, müssen aussagekräftige Leistungskennzahlen schrittweise hergeleitet werden. Gleichzeitig werden auf Klimawandelszenarien basierte Abschätzungen entwickelt, aus denen sich die Resilienz gegenüber Umweltrisiken für das Immobilienportfolios ableiten lässt. Neben dem Beitrag zum Klimaschutz selbst gilt es sicherzustellen, dass die Immobilien unter verschiedenen Klimaszenarien für die Nutzer langfristig komfortabel betrieben werden können – und das mit vernünftigem finanziellem Aufwand.

## Integriertes Denken als Grundlage für Anpassungsfähigkeit

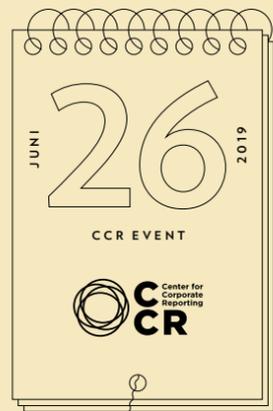
Bei Swiss Prime Site werden Nachhaltigkeit und Innovation in einem Bereich gemanagt. Dies ermöglicht, Wertschöpfung integriert zu denken. Ein Beispiel: 2019 beschäftigt sich Swiss Prime Site mit dem Querschnittsthema Klimawandel. Im Rahmen von Innovations- und Acceleratorworkshops entwickeln und evaluieren die Teilnehmenden Ideen für neue Dienstleistungen unter weitreichenden Annahmen von negativen Auswirkungen durch die Erderwärmung und den damit verbundenen Gesundheitsrisiken, möglichen regulatorischen Vorgaben etc. Bereits zur Beurteilung der Ideen kommen die Kapitalien zur Anwendung und es werden neben der finanziellen Perspektive mögliche Zusatznutzen und nichtfinanzielle Impacts «mitgedacht». Dies stärkt insgesamt die Fähigkeit, mögliche zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und auf mögliche Veränderungen schneller zu reagieren, sprich, die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.



DR. STEPHAN LIENIN ist Managing Partner von Sustainserv, einer Managementberatung im Bereich Nachhaltigkeit mit Sitz in Zürich und Boston. Stephan Lienin begleitet weltweit Unternehmen wie Swiss Prime Site bei Fragen rund um Strategie, Innovation und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Reporting.



URS BAUMANN ist Head Sustainability & Innovation und Head Development bei Swiss Prime Site, der grössten kotierten Immobiliengesellschaft der Schweiz. Der Anlagefokus liegt auf Investitionen in erstklassig gelegene Qualitätsliegenschaften und Projekt- und Arealentwicklungen in der Schweiz.



Event sponsored by Sustainserv

**Non-Financials - Vom «Box-ticking» zum «Impact»**  
Warum? Wie? Herausforderungen? Nutzen? Urs Baumann, Head Sustainability & Innovation und Head Development bei Swiss Prime Site, Dr. Stephan Lienin, Managing Partner von Sustainserv, sowie Jihane Ball, Director Global Product Safety and Compliance bei The Dow Chemical Company, geben Ihnen Einblicke und beantworten Fragen.

# HOFFEN AUF DEN NOTSTAND

Der Befund ist klar: In den letzten dreissig Jahren hat die Regulierungsdichte dramatisch zugenommen. Nur schon die Zahl und der Umfang der Gesetze sind förmlich explodiert. Dazu kommen Hunderte von Verordnungen auf allen Ebenen, die immer ausführlicher werden. Dazu ein Beispiel: Vor zwei Jahren trat das neue Eidgenössische Lebensmittelrecht in Kraft, das insgesamt 27 Lebensmittelverordnungen im Umfang von 2080 Seiten umfasst und Einführungskosten von 270 Millionen Franken verursacht hat.

Von Tobias Straumann

## Zeitalter der Superregulierung

Die negativen Folgen dieser Entwicklung liegen auf der Hand. Es wird immer komplizierter, eine bestimmte Tätigkeit auszuüben, weil es unzählige Regeln und Einschränkungen zu berücksichtigen gilt. Auch die Kosten steigen permanent an, da die Zahl der Fachleute, die sich in der Regulierung auskennen, stetig zunimmt. Die staatliche Verwaltung blüht, ebenso die Compliance-Abteilungen der Unternehmen. Wir leben im Zeitalter der Superregulierung.

Auf der anderen Seite lässt sich nicht bestreiten, dass wir Regulierung brauchen und sie ständig an neue Verhältnisse anpassen müssen. Wir sind froh, dass wir in einem Restaurant Essen serviert bekommen, das gewissen Standards genügt, und dass diese Standards von den Behörden periodisch überprüft werden. Das globale Bankensystem, das 2008 fast kollabiert wäre, braucht eine strengere Aufsicht. Die Zahl der Verkehrstoten ist in den letzten Jahrzehnten dank zahlreicher Verbote und Auflagen stark zurückgegangen. Die Liste der positiven Beispiele lässt sich beliebig fortsetzen.

Gleichwohl scheinen wir an einem Punkt angekommen zu sein, wo die Regulierungsdynamik



**TOBIAS STRAUMANN** ist Wirtschaftshistoriker und Titularprofessor an der Universität Zürich. Er war Gastforscher an der University of California in Berkeley, der Chinese University of Hong Kong und der University of Oxford. Er ist Wirtschaftskolumnist bei der NZZ am Sonntag und Leiter des MAS in Applied History an der Universität Zürich.

sich weitgehend verselbständigt hat und öfters an den eigentlichen Problemen vorbeizieht. In der Bildungspolitik rollt eine Regulierungswelle nach der anderen über die Schulen aller Stufen hinweg, ohne dass sich die Qualität des Unterrichts spürbar verbessert hätte. Eher das Gegenteil ist der Fall: Viele Studierende an der Universität sind nicht mehr in der Lage, ihre Gedanken in fehlerfreiem Deutsch klar zu formulieren. Die Verwaltungskosten sind heute viel höher als vor dreissig Jahren, der Ertrag ist aber derselbe geblieben.

## Was tun?

Was können wir tun, damit sich die Regulierung wieder stärker auf das Wesentliche beschränkt? Die Pessimisten argumentieren, dass es zunächst eine grosse Gegenbewegung brauche, damit der Gesetzgeber und die Verwaltung wieder lernen, sich zu mässigen und bescheidener aufzutreten. Wortführer dieser Richtung ist US-Präsident Donald Trump, der seit seinem Amtsantritt die vielleicht grösste Deregulierungswelle der jüngsten Geschichte losgetreten hat. Es scheint aber, dass Trumps Bemühungen kaum Erfolg haben werden, denn sobald die Demokraten das Weisse Haus zurückgewonnen haben, werden sie alles wieder rückgängig machen. Die Disruption ist zeitlich beschränkt und möglicherweise sogar kontraproduktiv.

Die Optimisten dagegen erwarten, dass die Übertreibung der Gegenwart automatisch korrigiert wird. Das Pendel schwingt mal in die eine, mal in die andere Richtung. Es brauche einfach noch etwas mehr

Zeit, bis der Gesetzgeber und die Regulatoren verstehen würden, dass sie ihre Ziele besser erreichen, wenn sie sich auf das Wesentliche konzentrieren. Auf das Zeitalter der Superregulierung folge zwangsläufig die Epoche der schlanken und klugen Regulierung. Dafür gibt es jedoch keinerlei Anzeichen, und es ist nicht einzusehen, warum Politik und Verwaltung in der Lage sein sollen, sich selber zu bremsen. Die historische Realität gibt jedenfalls wenig Anlass zu Optimismus. Nur wenn liberale Gegenbewegungen politischen Erfolg haben, lässt sich ein Kurswechsel durchsetzen.

## Neue Spielräume

Stimmt dieses Gegenargument, so müssen wir davon ausgehen, dass die gegenwärtige Regulierungsdynamik weiter anhalten wird. Dennoch ist mit einer Änderung zu rechnen, aber nicht bei der Regelsetzung, sondern bei der Regelumsetzung. Denn je dichter und komplexer die Regulierung wird, desto schwieriger wird es, die Regeln einzuhalten und ihre Einhaltung zu überwachen. Der Überblick geht immer mehr verloren. Rechtsstaatlich gesehen ist dies ein Missstand, aber es eröffnet neue Spielräume. Wenn die Behörden sich selber so stark überfordern, dass sie nicht mehr alles überwachen und sanktionieren können, müssen sie sich zwangsläufig auf das Wesentliche beschränken. Die Regeln mögen unverändert existieren, aber sie werden durch die Praxis zunehmend ausgehöhlt und geschmeidig gemacht, so dass genug Raum für private Initiativen bleibt.

So gesehen muss man darauf hoffen, dass der Vollzugsnotstand möglichst eklatant wird. Dem Gesetzgeber und den Regulatoren müssen die Felle regelrecht davon schwimmen, damit sie merken, dass sie zu weit gegangen sind. Dieser Prozess ist im Übrigen schon längst in Gang. Viele Unternehmen wissen ganz genau, welche Art von Regelverletzung nicht oder nur selten geahndet wird, und konzentrieren sich auf die Einhaltung der sinnvollen Regeln. Etwas anderes bleibt ihnen auch gar nicht übrig. Es fehlt an Zeit und Geld, um sich die perfekte Einhaltung leisten zu können. In diesem Sinne darf man also durchaus optimistisch sein: Die Kraft der betrieblichen Routine und des Alltagslebens ist auf die Dauer viel stärker als jedes noch so dichte Regelwerk.

Wir sorgen für hyperkorrekte Übersetzungen und Lektorate in den Bereichen Rechtstexte und Corporate Reporting. Schnell, zuverlässig und 24/7.

## UNSERE ÜBERSETZER SIND HAARSPALTER!

Lektorat . Korrektur . Übersetzung . Copywriting

diction

# MESSEN. ANALYSIEREN. REAGIEREN.

Im Vergleich zu ihren gedruckten Pendanten haben Online-Berichte einen wichtigen Vorteil: Sie liefern permanent Daten über Nutzung und Reichweite ihrer Inhalte. Auch in Zeiten immer strengerer Trackingregeln bieten HTML-Geschäftsberichte viele Möglichkeiten für die Erfolgsmessung. Bei Bayer hat man dieses Potenzial schon früh erkannt. Mit Hilfe der gewonnenen Daten werden beispielsweise das Konzept und die «User Experience» des digitalen Berichts kontinuierlich weiterentwickelt.

Von Sami Joost und Eloy Barrantes



**SAMI JOOST**  
ist Head of Communications & Public Affairs bei Bayer Middle East. In seiner vorherigen Position im Digitalteam von Bayer betreute er unter anderem die Erstellung der Online-Geschäftsberichte.

Der integrierte Geschäftsbericht 2018 steht bei Bayer ganz im Zeichen von «Digital First». Seit diesem Jahr verzichtet der Konzern erstmals auf eine gedruckte Fassung der Publikation. Der am 27. Februar veröffentlichte Bericht wurde entsprechend konsequent auf den digitalen Kanal ausgerichtet: In gestalterischer Hinsicht führt er die bereits im Vorjahr angestossene Markenpositionierung fort und setzt die neuen Corporate Colors und Designelemente von Bayer in Szene. Daneben verfolgt der Online-Bericht hohe Ansprüche in Bezug auf ein nutzerorientiertes Layout sowie das Thema «Customization».

Ein Beispiel für Letzteres ist der «Quick Finder» auf der Startseite des aktuellen Online-Berichts: Eine ultrapersonalisierte Suchfunktion, die Nutzer schnell und einfach zu denjenigen Informationen führt, die sie interessieren. Der «Quick Finder» durchsucht sämtliche Seiten des umfangreichen integrierten Berichts nach Stichworten (z.B. «Emissionen») und sortiert die Ergebnisse gleichzeitig nach ihrer Relevanz. Die Relevanz wird unter anderem daran bemessen, wie oft der Suchbegriff im Fliesstext sowie in Überschriften vorkommt. Anhand eines Farbsystems bietet die Funktion außerdem Informationen darüber in welchen Berichtskapiteln die Ergebnisseiten enthalten sind.

## Hohe Reichweite

Im Durchschnitt erreichen die Online-Berichte von Bayer 85 000 Besuche und 250 000 Seitenaufrufe im Jahresverlauf. Vor allem kurz nach der Veröffentlichung ist das Interesse an den Berichtsinformationen besonders hoch. Im ersten Monat nach dem Go-Live erreicht der Bayer-Bericht bis zu 35 000 Besucher. Aber auch unterjährig wird der Bericht von Stakeholdern immer wieder als Referenz-Dokument genutzt.

Die gute Nutzung des Online-Berichts kommt nicht von ungefähr. Bayer bemüht sich intensiv um die Suchmaschinenoptimierung (SEO) sowie die Kommunikation des Online-Berichts. So erreichen rund ein Drittel der Nutzer den digitalen Bericht inzwischen über spezifische Suchanfragen bei Google und Co. (z.B. «Bayer Eigenkapital»).

Daneben kommuniziert Bayer die Inhalte des integrierten Berichts aktiv auf seinen Social-Media-Kanälen. Für den Online-Bericht

werden beispielsweise CEO-Quotecards und animierte Kennzahlen-GIFs zu verschiedenen Themen produziert (Umwelt, Finanzen etc.). Die GIFs geben einen kurzen Überblick über die Performance im Geschäftsjahr und verweisen für weiterführende Informationen direkt auf den digitalen Bericht. Insgesamt postet Bayer im Jahresverlauf rund 40 Postings zum Bericht auf sechs Corporate Channels und erreichte damit zuletzt über 1 500 Likes, 280 Shares und zahlreiche Kommentare.



**Im Durchschnitt erreichen die Online-Berichte von Bayer 85 000 Besuche und 250 000 Seitenaufrufe im Jahresverlauf.**



## Messbarkeit und Datenschutz

Nicht nur die Kommunikation des Berichts auf externen Plattformen, sondern auch die eigentliche Nutzung des Online-Berichts wird von Bayer ausgiebig erfasst und analysiert. Bayer nutzt Informationen aus der Analyse ebenso zur zielgerichteten Weiterentwicklung des digitalen Berichts: Die Auswertung der Suchanfragen innerhalb des Online-Berichts erlaubt beispielsweise Rückschlüsse auf die Nutzerinteressen. Beispiel «Quick Finder»: Hier werden die häufigsten Suchbegriffe und Klicks auf Teaser analysiert. Bayer gewinnt damit Indikatoren, welche Inhalte von Stakeholdern am häufigsten gesucht werden.

Seit der Einführung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in der Europäischen Union haben sich die Spielregeln für das Tracking von Websites allerdings geändert. So müssen Nutzer einem Cookie-basierten Tracking aktiv zustimmen (Opt-in-Tracking). Im Online-Bericht von Bayer erfolgt diese Abfrage über einen sogenannten Cookie-Layer, der sich beim erstmaligen Besuch der Microwebsite öffnet.

Erwartungsgemäß hat sich durch den Umstieg auf Opt-in-Tracking die absolute Anzahl der erhobenen Daten reduziert. Der Impact auf die Qualität und Aussagekraft der erhobenen Daten war jedoch vergleichsweise gering. So zeigte ein vor der Umstellung durchgeführter Trackingvergleich, dass die Daten zu Besuchen, Seitenaufrufen, mobilen Zugriffen oder Downloads – relativ gesehen – dieselben Aussagen hervorbrachten. So entsprachen die Top-Ten-Seiten im Full-Tracking den Top-Ten im Opt-in-Tracking. Vor allem bei relativen Daten wie der Anzahl der Seitenaufrufe pro Besuch zeigte sich nahezu keine Veränderung.

Obwohl sie kontrovers diskutiert werden und neue Gesetze immer Schwächen aufweisen, sind die Initiativen zur Verbesserung des Datenschutzes sinnvoll und richtig. Opt-in bedeutet dabei nicht das Ende des Trackings. Das Beispiel Bayer zeigt gut, dass sich in Zeiten der neuen Spielregeln noch immer wertvolle und aussagekräftige Daten über die Nutzung von Online-Berichten erheben lassen. Richtig genutzt tragen diese Daten zur kontinuierlichen Verbesserung digitaler Berichte bei. Davon profitieren Unternehmen und Stakeholder gleichermaßen.



**DR. ELOY BARRANTES**  
ist Geschäftsführer der nexsar GmbH. Die Wiener Agentur hat sich insbesondere auf die Konzeption und Umsetzung von digitalen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten spezialisiert und betreut aktuell Konzerne aus neun europäischen Ländern.

# INTEGRATED THINKING IN ACTION

Compared to non-adopters, Integrated Reporting (IR) adopters are more likely to embrace Integrated Thinking (IT) by linking CEO compensation to non-financial targets and to the ability to create long term value. They also achieve superior combined financial and non-financial performance and better ESG (environmental, social and governance) results.

By Ariela Caglio and Gaia Melloni



**ARIELA CAGLIO** is an Associate Professor of Management Accounting and Performance Measurement at Bocconi University and at SDA Bocconi School of Management. She is an advisor to UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) on sustainability reporting matters.



**GAIA MELLONI** is a Lecturer in Accounting at the Norwich Business School of University of East Anglia with an expertise in accounting and corporate sustainability. She is member of the Scientific Committee of the European Accounting Association Conference.

Integrated Reporting (IR) is considered an innovation in corporate reporting, as it involves a single document combining information on a firm's financial and non-financial performance. According to the International Integrated Reporting Council (IIRC), an IR reveals the ability of a company to be sustainable and create value in the short, medium, and long term by means of its different resources (i.e., the so-called six capitals: financial, human, intellectual, social, manufactured, and natural). In so doing, it also underlines the importance of Integrated Thinking (IT), which involves the consideration by managers of a more long-term and broader concept of value creation and of the capitals used and affected by the value creation process, which includes both the financial capital and the non-financial ones. IT should lead managers to integrated decision making and actions through an active understanding of the relationships between various operating and functional units that would help breaking down internal silos and promoting a shared understanding of how value is created over the short, medium, and long term. If IT is not embedded in a company's business practices, there is a risk that the IR will be a mere symbolic practice or "just another report" added to the documents already published (CSR reports, governance reports, etc.). On the contrary, when IT is applied, the IR becomes a critical milestone in the continuous journey of improvement in decision making, accountability, and communication thus contributing to support a firm's long-term success.

## Appropriate compensation schemes are essential

One of the biggest challenges of IT and IR is to balance financial and non-financial goals (e.g., social, human, environmental) to ensure long-term sustainability. The use of appropriate compensation structures that include both financial and non-financial targets is fundamental for accomplishing this. Compensation schemes influence the behavior of the CEO and the management team, and will, in turn, be reflected in the decisions made for the whole company. The types of objectives included in compensation contracts suggest attention (or a lack thereof) to important elements characterizing IT, such as distinct capitals and value creation process, not only in the short term but also in the long run.

In a recent research sponsored by the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) (see the executive research report "Practicing integrated thinking and reporting: evidence from executives' incentives and remuneration"), we show that IR adopters incorporate a significant number of non-financial, sustainability-related targets in their design of CEO compensation packages. We focus on CEOs incentives, as they are the most influential decision makers in a company and, therefore, ultimately responsible for a firm's performance; thus, their objectives more directly reflect a firm's goals.

Compared to non-adopters, IR adopters put more emphasis on non-financial targets in defining both short- and long-term objectives for their CEOs. In fact, 92% of IR adopters link CEO compensation to non-financial ESG targets and have at least one ESG target in the CEO's short-term compensation package. 39% have both short- and long-term ESG targets in CEO compensation. The most common non-financial targets for the CEOs of IR adopters are human capital-type targets (87%), followed by social capital-type targets (31%), intellectual capital-type targets (26%), and natural capital-type targets (18%).

## Integrated performance

Interestingly, our results also indicate that compared to non-adopters, IR adopters have better combined financial and non-financial performance, referred to as integrated performance (IP). IR adopters also display better non-financial performance, both in general and with specific reference to each of its three dimensions: environmental performance, social performance and governance performance.

Overall, this evidence suggests that the design of compensation can be a powerful tool to integrate sustainability dimensions into a company's decision-making processes and ensure that all the factors that are relevant to value creation are integrated into day-to-day decisions. When IR and IT go hand in hand they are really able to promote a more multifaceted and longer-term view of value creation processes within companies that ultimately translates into better financial and non-financial performance.

## IMPRESSUM

THE REPORTING TIMES  
ist die Zeitung des Center for Corporate Reporting (CCR), Zürich.  
[www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)

HERAUSGEBER  
Reto Schneider

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT  
Michael Bänziger, Helen Gloor, Benjamin Kaltwasser,  
Yannick Schmiech, 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 Group 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  
4800 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)

‹ns.publish›

Jetzt neu mit  
**XBRL**



## Verleiht übermenschliche Kräfte

ns.publish, das führende Publishingsystem für die stressfreie, automatisierte Erstellung von Finanz- und Unternehmensberichten, print und online.



### SUPER-SPEED

Verkürzen Sie die Dauer der Projektierung und Produktion Ihrer Berichte deutlich.



Lokale Kompetenz dank Partnernetzwerk – [nspublish.io/partner](https://nspublish.io/partner)