

Unsere 5 Erkenntnisse zum Geschäftsberichte- Symposium 2018

1

Less and more is not a matter of either/or – «Besser» ist zentral

Während ABN AMRO den Ansatz «More reporting, more reports» verfolgt, steht die Berichterstattung der Generali Group unter dem Stern der radikalen Reduktion. Das Erstaunliche dabei: Beide Unternehmen folgen dem gleichen Ansatz, «Core and more». Dabei treibt beide Unternehmen gleichermaßen eine klare, dem Reporting zugrunde liegende Strategie an: **Besser auf die Zielgruppen abgestimmte Inhalte, besser abgestimmte interne Prozesse und bessere Integration verschiedener Kommunikationsmöglichkeiten** – die Erfolgsfaktoren eines modernen Reportings. Der Geschäftsbericht ist somit nicht mehr das allein stehende grosse Werk, sondern besteht wie ein Puzzle aus verschiedenen (Publikations-)Teilen, die gemeinsam das grosse gemeinsame Bild darstellen.

Gleichzeitig entspricht die Strategie genau dem, was Investoren fordern. Laut Black-Rock-Vertreter Edouard Dubois ist eine klare, nachvollziehbare Strategie das Rückgrat eines aussagekräftigen Reportings. Nicht möglichst viele Daten, sondern eine begründete Wahl für oder gegen bestimmte KPIs ist wegweisend für Investitionsentscheide.

Auch im Design ist «Less is more?» keine Entweder-oder-Frage. Vielmehr geht es um eine **gesamtheitliche Kommunikationsklaviatur**, die man beherrschen muss. Unterschiedliche Darstellungsformen, Informationen und Inhalte sind aufeinander abzustimmen, betont der Augsburger Professor Michael Stoll. Insbesondere Infografiken sind unabdingbar zur Vermittlung komplexer Sachverhalte. Und dank modularem Aufbau können sie auch ausserhalb des Reportings Nutzen stiften.

**Denken Sie künftig nicht mehr in den Kategorien
finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung, sondern
in der Einheit der strategischen Berichterstattung**

2

**The dilemma of laws and trust –
Sinn geben statt kontrollieren**

Unehrlichkeit ist Realität: In einem von sieben Unternehmen werden Betrugsfälle aufgedeckt. Und das sei nur die Spitze des Eisbergs, betont am VIP-Lunch Professor Alexander Wagner von der Universität Zürich. Die Forderung nach mehr Gesetzen scheint die logische Konsequenz. Doch was bestimmt deren Wirksamkeit? Laut Wagner ist es die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden: Wenn das «Müssen» im Unternehmen zum «Wollen» wird, verhalten sich Mitarbeitende automatisch regelkonformer. Dieser Argumentation folgt auch Verhaltensökonom Prof. Dr. Ernst Fehr, Universität Zürich. Er hält Reputation für das wichtigste Gut eines Unternehmens. «Management durch Vertrauen» schützt dieses Gut besser als strenge Kontrolle. Auf das **Vertrauen der Mitarbeitenden folgt das Vertrauen des Arbeitsmarktes und des Kapitalmarktes in ein Unternehmen.**

Das ist zentral. Denn was richtig und was falsch ist, liegt trotz Gesetzen und Standards nicht immer auf der Hand. Durch die neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 15 und 16 erfahren Kennzahlen wie EBITDA und Schulden Veränderungen, ohne dass sich die ökonomische Substanz eines Unternehmens verändert, wie Swisscom-Vertreter Peter Burkhalter berichtet.

Unternehmen begegnen dem Mehr an Gesetzen folglich am besten mit einem Mehr an Mitarbeiterautonomie statt einem blossen Mehr an Seitenzahlen im Geschäftsbericht.

3

Engage! –

Wenn Feedback die einst einseitige Kommunikation steuert

Mit einem Augenzwinkern macht Massimo Romano, Generali Group, die Bedeutung einer Stakeholder-zentrierten Strategie deutlich: «Früher waren es nur die Autoren selber, die Auditoren und vielleicht viele Jahre später die Richter, die einen Geschäftsbericht lasen.» Heute wird die Berichterstattung auf eine Vielfalt von Zielgruppen zugeschnitten. Auch bei ABN AMRO und BASF steht die «**targeted stakeholder communication**» im Zentrum der Bemühungen. Mit einem System an verschiedenen Publikationen bedienen die beiden Unternehmen gezielt unterschiedliche Interessen.

Feedbackmechanismen innerhalb des Unternehmens sind entscheidend für kooperatives Verhalten. Das hat der Verhaltensökonom Ernst Fehr beobachtet. Die Erkenntnis lässt sich ohne weiteres auch auf die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdergruppen übertragen. «Goodwill» ist nur zu erwarten, wenn die Bedürfnisse der Letzteren ernst genommen werden und in die strategische Auslegeordnung eines Unternehmens Eingang finden.

Vom Datenpunkt zum Datensee: Big Data und künstliche Intelligenz erlauben es laut Philip Fitz-Gerald, FRC Financial Reporting Lab, Feedbackmechanismen zu systematisieren, indem Informationen «trianguliert» werden. Drittparteien ausserhalb der «financial community» werden mit ihren Bedürfnissen an der Erstellung einer konsistenten Story über die verschiedenen Kanäle hinweg beteiligt. Unternehmensinformationen können so auf nichtfinanzielle, soziale und ethische Werte, der Leser abgestimmt werden und sowohl Investment- und Konsumentenscheide nachhaltig beeinflussen. **Stakeholder interagieren nicht mit Firmen, sondern mit Marken, Erlebnissen und Werten betont Fitz-Gerald.**

**Geben Sie Ihren Lesern die nötigen Informationen
und holen Sie laufend Feedback ein.**

4

**The future is digital! –
Ein PDF ist übrigens nicht digital!**

Wer heute an Leserinnen und Leser von Geschäftsberichten denkt, denkt nicht an Maschinen. Das sollte man aber künftig tun. Momentan führt das Tagging von Finanzinformationen mittels des Formats XBRL nur ein, wer dazu von den Regulatoren gezwungen wird. Schon 2020 sollen EU-Unternehmen ebenfalls auf diesen Standard verpflichtet werden, so John Turner, XBRL International. Dabei hat die Taxonomie im Geschäftsbericht entscheidende Vorteile: **Mehr Struktur in den Daten führt zu mehr Geschwindigkeit – sowohl im Analysieren wie im Produzieren**, wie das Beispiel von Novartis belegt. Das ist digital – und nicht ein PDF, das Maschinen vom Konsum des Geschäftsberichts ausschliesst.

Gerade für die zielgruppenorientierte Strategie sind neue Technologien eine Möglichkeit, effizienter zu arbeiten. So kann die regulatorische Komponente des Finanzberichts mittels XBRL sehr produktiv abgehandelt werden, während weitere Bedürfnisse mittels künstlicher Intelligenz und Big Data systematisch abgefragt und erfasst werden können. Wie Fitz-Gerald so schön sagte: **«Die Grenze von Reporting ist nicht der Rand des Papiers, sondern die eingesetzten Tools.»**

Dabei sei aber die Wertigkeit physischer Kommunikation nicht vergessen. Christian Hoffmann, Universität Leipzig, stellt die folgende empirisch fundierte Faustregel auf: Für die schnelle Übermittlung übersichtlicher Informationen wähle digitale Medien, für die Vermittlung umfassender oder komplexer Informationen gib Print eine Chance.

**Verbinden Sie Ihre strategischen Überlegungen
zum zielgruppenorientierten Reporting mit
den Möglichkeiten, welche die eingesetzten Tools bieten.**

5

Don't play safe –

Wer nicht experimentiert, der nicht gewinnt

Die bekannte Lücke zwischen dem, was Unternehmen publizieren, und dem, was Investoren wollen – es gibt sie noch. Weiterhin viel zu selten werden langfristig orientierte Investoren als eigenständige Zielgruppe in die Überlegungen von Unternehmen integriert, sagt Edouard Dubois, BlackRock. Nicht nur Kennzahlen, sondern eine ausgewogene Sichtweise unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven wird verlangt.

In der Informationsflut, die sich aus wachsenden Regelwerken ergibt, ist das Wesentliche oft schwer erkennbar. Dabei erfordern die Gesetze gar nicht zwingend ein Mehr an Informationen, wie SIX-Vertreter Reto Zemp erklärt. Viel mehr bedarf es eines **strikten Fokus auf der Materialität**. Wird diese Analyse gewissenhaft durchgeführt, haben Unternehmen nicht zu befürchten, dass vorgeschriebene Informationen fehlen. Ein bisschen Mut im Umgang mit Regelwerken ist angesagt.

Dabei hilft Experimentierfähigkeit. Sie ist laut Ernst Fehr, Universität Zürich, die wichtigste Managementressource von Unternehmen, die zu systematischem Erfolg führen kann. Eine Fehlerkultur, die von oben implementiert und getragen wird, ist der Schlüssel dazu.

Materialität ist der Weg zur Risikovermeidung.
Auch regulatorische Anforderungen können
kurz und prägnant auf den Punkt gebracht werden –
probieren Sie es einfach aus.

Interessiert an einem vertieften Austausch zu diesen spannenden Themen?

**Werner Rudolf freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme:
werner.rudolf@neidhartschoen.ch, +41 44 446 82 82**