

# The Reporting Times

DIE ZEITUNG DES CENTER FOR CORPORATE REPORTING



## BEYOND COMPLIANCE – MAKING A DIFFERENCE

*The regulator only intervenes when voluntary initiatives fail. Since many companies have only made modest progress to date in transforming their business models, new waves of regulation have emerged. When compliance is regarded merely as a tick-the-box exercise, this great effort is wasted. Stakeholder requirements already go far beyond the legal minimum in many areas. Companies should see this transformation as an opportunity to align strategy, business model and governance, in order to gain a competitive advantage and sustain long-term success.*

### «To go the extra mile»

Dieses Prinzip, das unzähligen Unternehmen ihre Wettbewerbsposition stärkt, widerspiegelt sich im Leitthema dieser Reporting Times und des 15. Geschäftsberichte-Symposiums vom 13. Juni 2024. Angesichts der grossen Zahl neuer Vorgaben für das Reporting, gehen wir der Frage nach, wie Unternehmen die Chancen nutzen können, die sich daraus ergeben. Maria Paola Chiesi, Vice Chair of the Board of Directors der international tätigen Chiesi Group schildert, wie sich das italienische Familienunternehmen die regulatorischen Vorgaben zu Nutze macht, um die Erwartungshaltung der Stakeholder zu erfüllen (S. 2-3). Michèle F. Sutter-Rüdisser und Patrick Zbinden vom Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen zeichnen das Potenzial für Inspiration, Innovation und unternehmerischen Elan auf, welches sich Unternehmen eröffnet, die über die blosser Erfüllung

von Compliance-Standards hinausgehen (S. 7). Was es in der Praxis bedeutet, wenn ESG-Kennzahlen unternehmerische Entscheidungen beeinflussen, beleuchtet Nicola Kimm, sie ist bei Heidelberg Materials verantwortlich für die Bereiche Nachhaltigkeit, Technologien & Partnerschaften sowie Innovation (S. 11). «Stakeholder Engagement», die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Anspruchsgruppen einzubeziehen und mit ihnen zu kooperieren, ist längst zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden. Soziale Medien und die von ihnen geschaffenen «multiplen» Öffentlichkeiten haben die Unternehmenskommunikation erreicht. Was das heisst, beschreibt Christof Ehrhart in seinem Artikel «Nachhaltige Kommunikation» (S. 4-5).

Eine motivierende Lektüre wünscht  
Walter Thomas Lutz



Establishing common measurement criteria and language is essential for thorough analysis, benchmarking against peers, and continuous improvement.

MARIA PAOLA CHIESI  
Vice Chair and Shared Value  
& Sustainability Director  
Chiesi Farmaceutici

→ Pages 2-3

JUNE 2024

13

15<sup>TH</sup> GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM

“BEYOND COMPLIANCE –  
MAKING A DIFFERENCE”



Register now!

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

#### POINT OF VIEW

Beyond Regulated Supply –  
Intelligent Demand

by John Elkington

→ Page 13

#### INTERVIEW

“We act proactively and consider  
broader strategic implications to  
create value for all our stakeholders”

with Birgit Conix

→ Pages 14-15

#### ESG

Wenn Transparenz zu Action  
führt

von Reto Ringger

→ Seite 24

#### FINANCE

Nachhaltigkeitsaspekte als inte-  
graler Bestandteil der Darstellung  
der Unternehmenslage

von Georg Lanfermann

→ Seite 29

# “Transparency serves as a unifying factor for our employees”



Before Maria Paola Chiesi took over her current role as Vice Chair of the Board of Directors of the internationally operating Chiesi Group, she spent nine years as Head of Shared Value & Sustainability at Chiesi Farmaceutici, where she was responsible for monitoring and measuring the Group’s environmental and social impact. Inspired by this experience, she initiated the process of transforming Chiesi into a Benefit Corporation, which strengthened the company’s position by obtaining the B Corp certification.

By Thomas Scheiwiller with Maria Paola Chiesi

#### ABOUT: MARIA PAOLA CHIESI

Since 1995 Maria Paola Chiesi has been working at Chiesi Farmaceutici. In 2015 she took over the role of Director of Shared Value & Sustainability and in 2021 was appointed president of the Chiesi Foundation. In 2023, Maria Paola has been elected Vice-Chair of the Board of Directors. She holds a Degree in Medicinal Chemistry and Pharmacological Sciences and a Master in Business Administration (MBA).

#### How would you describe what is special about Chiesi Farmaceutici in a few sentences?

The uniqueness of our company lies in its foundation within a family deeply entrenched in values such as integrity, ethics, and purpose. Our company’s purpose resonates with the personal values and goals of our employees, fostering a sense of belonging and shared mission within our teams. This translates in lived practice rather than a simple code to be respected, ignored, or breached.

We prioritize a value-driven approach always focusing on the long-term vision while delivering on our mission daily. Thus, we consider and embrace future generations by design. In our value system, purpose takes precedence, with financial considerations serving as a means to support that purpose. We strive for growth that encourages innovation and inclusivity, understanding that our financial resources are nourishment for our overarching mission.

#### Can you give us a bit of context about the decision to become a B Corp certified business? Are there specific benefits that you can share?

Our work in neonatology has brought us close to the most fragile patients: premature infants. This unique proximity to them and their families, unlike other therapeutic areas where we operate, has fostered in us a heightened sensitivity, which aligns seamlessly with our previously mentioned core values. This led to the inception of the Chiesi Foundation, aimed at enhancing basic access in LMICs. Not being a for profit organization, the work of the Chiesi Foundation compelled us to ponder our impact and how to measure it, defining impact as the societal change we

strive to enact. Then, we started thinking of extending this paradigm to the company as well.

We thus solidified our commitment by legally establishing ourselves as a Benefit Corporation in Italy and the US in 2018, followed by achieving the status of Société à Mission in France in 2021.

Then, we explored ways to measure and analyze our overall impact. Recognizing the B Corp certification as the most rigorous and scientific system, in 2019, we pursued certification for the first time.

These initiatives sparked a company-wide improvement plan, engaging all employees and fostering strong motivation and a shared sense of purpose. Additionally, we observed a notable increase in both individual and team creativity, alongside a newfound sense of accountability. This holistic approach not only aligns with our core values but also enables us to drive positive societal change while cultivating a more fulfilling work environment for our staff.

#### How do you get shared value and sustainability integrated in your business?

At the beginning of our journey, back in 2015, we viewed sustainability through the lens of CSR (Corporate Social Responsibility). However, we found this approach unsatisfactory as it did not address the dimension of impact, which we consider crucial, as I mentioned earlier. In fact, we moved towards focusing on analyzing our impact, and we transitioned towards the concept of Shared Value, which is created when both social challenges and business opportunities are being addressed together, connecting a company success with social progress. According to this, we then developed sustainability plans inherently integrated into the business strategies.

Our most recent step taken towards this direction is to have merged the functions of Shared Value & Sustainability and Strategy into a single department.

«  
**We must ensure measurement tools don’t become a mere compliance exercise that absorb significant resources without generating a clear impact.**  
 »

**What is your take on the ever-increasing sustainability-related regulation: does it help you achieve your goals?**

Sustainability-related regulations and emerging standards are highly valued, especially when it comes to standardizing measurement practices. Until recently, there was a lack of clarity on what metrics to measure and how to do so effectively in the realm of sustainability. Establishing common measurement criteria and language is essential for thorough analysis, benchmarking against peers, and continuous improvement. Moreover, it plays a pivotal role in fostering awareness.

However, we must ensure these tools don't become a mere compliance exercise or a superficial checklist that is time-consuming and absorbs significant resources without generating a clear impact. They should not serve as a smokescreen or justification for corporates to do "their part". Additionally, the rules must integrate specific features for every sector to be truly effective and relevant. Only then can they genuinely help corporates in adopting and fostering sustainable business practices.



**Since becoming a B Corp, our approach to transparent communication has significantly evolved.**



**How does Chiesi balance the economic profitability, the investment in R&D, and the shared value and sustainability approach?**

A clear example of this can be found in our carbon minimal pMDI (pressurized metered-dose inhalers). Since one of the greatest contributors to our GHG emissions comes from the propellant gas contained in some of our devices for inhalation drugs for chronic respiratory diseases such as asthma and COPD, reducing emissions from these therapies, and thus the impact we have on the planet, is a key focus. This is why, we announced in 2019 the development of the first carbon minimal pMDI containing a low global warming potential propellant. This solution aims to achieve a 90% reduction in carbon footprint, requiring an investment of more than €350 million. At the same

time, we are also continuing to invest in Dry Powder Inhaler (DPI) technology to make sure we provide all the therapeutic options that asthma and COPD patients need both now and in the future.

Also, we can find several examples in our rare disease business side, where we continuously invest in R&D to develop new treatments. In fact, since its establishment in 2020, the rare disease business unit increased its portfolio from two to ten products, representing a significant increase in access to therapy in only four years. We are currently supporting two research programs that aim to develop differentiated large molecule therapeutics for neurological disorders and systemic disorders with central nervous system involvement, which, if successful, may open a new frontier in medical care and overcome significant unmet patient needs.

**Could you briefly summarize how the way you report to and communicate with the outside world has changed over the last few years and extrapolate a bit into the future?**

Since becoming a Benefit Corporation and obtaining B Corp certification, our approach to transparent communication of financial, business, and sustainability metrics and results has significantly evolved. This shift is driven not only by legal and certification requirements but also by the immediate benefits we've observed. Among our communication efforts, we share annually our Impact Report, a key requirement of the Benefit Corporation legal status, as well as our Sustainability Report, which we've been producing since 2017, trying to align with CSRD disclosure requirements even before its entry into force.

We've significantly increased internal communication of results and objectives, as transparency serves as a unifying factor for our employees and fosters trust, enhancing a sense of belonging. Additionally, we've recently embarked on direct interactions with stakeholders through stakeholder engagement initiatives/laboratories. This approach goes beyond mere communication or listening; it involves co-creation, leveraging the company's expertise and the stakeholders' needs. This expanded stakeholder engagement encompasses all areas of impact, surpassing our previous engagement efforts solely in the healthcare space.



**Our company's purpose resonates with the personal values and goals of our employees.**



**What would your recommendations to other companies be if they wanted to go "the Chiesi way"?**

- **Innovate:** Companies also need to be open to new ideas and challenges. Embracing fresh perspectives, be it from diverse talent pools or emerging trends, fuels innovation. At the same time, investing in innovation becomes imperative for companies seeking to thrive in today's dynamic landscape.
- **Collaborate:** involve all your employees, along with stakeholders and partners (value chain), in this journey. Doing so increases the chance of fostering a cultural shift that collectively guides the company towards a prosperous future, while ensuring a positive impact on the planet and society.
- Integrate **environmental** but also social considerations and KPIs to monitor social and environmental performance into business discussions, at the same level of financial performance. Connect your managers' remuneration to social/environmental results, not just financial ones.
- **Understand Your Impact:** Our commitment to social and environmental responsibility, as well as integrity, has been ingrained in our mission since our inception 85 years ago. Chiesi recognizes that we operate within a broader context, where global challenges such as climate change and healthcare accessibility directly affect us. We acknowledge our role and responsibility in addressing these challenges.

**ABOUT CHIESI FARMACEUTICI**

Chiesi is an international, research-focused biopharmaceuticals group that develops and markets innovative therapeutic solutions in respiratory health, rare diseases, and specialty care. With over 85 years of experience, Chiesi is headquartered in Parma (Italy), operates in 31 countries, and counts more than 6,500 employees.



“ Close to the client, complementary team of experts, highly professional ”

CHRISTIN TER BRAAK-FORSTINGER, CHI IMPACT CAPITAL, FOUNDER & CEO



“ modern, high quality of consulting and visual communication service, flexible, agile, reliable partner for a complex business environment ”

KATHARINA ELENA KUKIOLKA, ETH ZÜRICH, CFO DEPARTMENT / CO-PROJECT LEAD ANNUAL REPORTING



“ Partner at eye level, strategic, to the point, highly efficient, target-oriented, precise and reliable ”

SIMONE KOCH, VETROPACK GROUP, GROUP COMMUNICATIONS DIRECTOR



“ High level of professionalism, very focused, uncomplicated and ideal partner for impactful communication solutions ”

STEPHANIE VON MENTLEN, RAIFFEISEN SWITZERLAND, HEAD OF STRATEGIC COMMUNICATION



“ Senior consulting service, great know-how in dealing with C-level, strong network, hands-on mindset, empathetic ”

PEER NILS SCHROEDER, BASILEA, HEAD OF CORPORATE COMMUNICATIONS & INVESTOR RELATIONS

**The voice of our clients**



IN PARTNERSHIP WITH **FS PARKER**

A Leading Boutique Agency for Strategic Brand Communication  
Binzmühlestrasse 170c 8050 Zürich | [www.upandup.ch](http://www.upandup.ch) | [www.fsparker.ch](http://www.fsparker.ch)

A MEMBER OF LEADING SWISS AGENCIES

# NACHHALTIGE KOMMUNIKATION –

## *Stakeholder Engagement als Erfolgsfaktor in turbulenten Zeiten*

Die Frage der zielführenden Kommunikation von Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Dabei geht es nicht nur um die Erfüllung umfassender rechtlich bindender Berichterstattungsstandards, die – wie etwa im Falle der Europäischen Nachhaltigkeitsrichtlinie (CSRD), der Europäischen Lieferketten-Richtlinie (CSDDD) oder dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz der Bundesrepublik Deutschland – den Unternehmen hohe Transparenzvorgaben machen. Vielmehr dreht sich die Debatte im Kern um die Akzeptanz unternehmerischen Handelns angesichts deutlich gesteigener gesellschaftlicher Legitimitätserwartungen.

Von Christof Ehrhart



PROF. DR. CHRISTOF  
EHRHART

leitet weltweit den Bereich Kommunikation und Regierungsbeziehungen der Robert Bosch GmbH. Er blickt auf mehr als 25 Berufsjahre im Kommunikationsmanagement zurück. An der Universität Leipzig ist er Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation.

Nur Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeit entlang relevanter Kriterien detailliert und glaubwürdig gegenüber der breiten Öffentlichkeit kommunizieren, können heute dauerhaft ihre «License to operate» oder gar ihre «License to exist» bewahren. Hintergrund dieser Entwicklung ist, dass die Debatte um die richtige Balance zwischen wirtschaftlicher Wertschöpfung, nachhaltigem Wohlstand und sozialer Teilhabe ein neues Leitbild für die Wirtschaftsordnung des 21. Jahrhunderts hervorgebracht hat: den «Stakeholder-Kapitalismus». Für Unternehmen bedeutet dies, eine gänzlich neue Perspektive einzunehmen – statt der traditionellen Zielgruppen-Orientierung «von innen nach aussen» eine Anspruchsgruppen-Orientierung «von aussen nach innen».

### Das Ende des klassischen Kommunikationsverständnisses

Wenn «Anspruchsgruppen-Orientierung» zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns wird, dann steht die Frage im Raum, wie dieser Anspruch in der Praxis gelebt und umgesetzt werden kann. Es ist offensichtlich, dass ein neues Verständnis des wirtschaftlichen Geschehens im gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang ein Umdenken in Managementdisziplinen erfordert. Im Falle des Kommunikationsmanagements geht es also nicht (nur) um die Frage der noch besseren «Kommunikation von Nachhaltigkeit», sondern um die «Nachhaltigkeit der Kommunikation» an sich. Ein klassisches Kommunikationsverständnis, bei dem ein Sender mit Botschaften auf eine passive Zielgruppe einwirkt, um über kontrollierte massenmediale Kanäle Zustimmung zu erwirken, greift hier deutlich zu kurz. Es braucht einen Paradigmenwechsel in der Kommunikation.

«Stakeholder Engagement» als Fähigkeit von Unternehmen, ihre Anspruchsgruppen zu konsultieren, mit ihnen zu diskutieren und letztlich auch zu kooperieren, wird hier zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Diese Entwicklung vollzieht sich allerdings aktuell nicht in einer Phase der Stabilität und Normalität, sondern in turbulenten Zeiten, in denen Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb als akzeptierte Grundprinzipien infrage gestellt werden, während gleichzeitig die Anforderungen an gesellschaftliche Leistungsbeiträge und auch ihre politische Positionierung von Unternehmen steigen. Dabei wirken Kommunikationslogiken, auf die schon John Ruggie, ehemaliger Sonderbeauftragter der UN für Unternehmen und Menschenrechte, hingewiesen hatte. Während umfassende Berichterstattungspflichten die proaktive Kommunikation der Unternehmen erzwingen («knowing and showing»), stellen die Anforderungen kritischer Stakeholder wirtschaftliche Akteure regelmässig an den Pranger («naming and shaming»).

### Unternehmen vor der Gretchenfrage

Hier spielt die völlige Umwälzung des Herstellungsprozesses von Öffentlichkeit in den vergangenen Jahren eine verstärkende Rolle. Wo Massenmedien zuvor als Gatekeeper und Aggregatoren für den gesellschaftlichen Diskurs innerhalb «einer» Öffentlichkeit gesorgt haben, schaffen heute v. a. soziale Medien «multiple» Öffentlichkeiten, die miteinander in Konkurrenz um Deutungshoheit treten. Insbesondere bei politisch aufgeladenen Themen wird Unternehmen heute immer öfter die «Gretchenfrage» gestellt und die Antwort dann auch öffentlichkeitswirksam dokumentiert. Die Unternehmenslisten von Yale-Professor Jeffrey Sonnenfeld sind hier beispielhaft.

Erschwerend kommt hinzu, dass die hier zu klärenden Fragen oftmals Dilemmakonstellationen berühren, die permanente Neukalibrierung von Positionen im Austausch mit kritischen Anspruchsgruppen erfordern. Entscheidender Erfolgsfaktor ist hier v. a. die Identifikation neuralgischer Punkte, an denen die unvermeidlichen Abweichungen zwischen ökologischen Notwendigkeiten, wirtschaftlichen Erfordernissen und sozialer Akzeptanz in einer zunehmend fragmentierten Öffentlichkeit zu unkalkulierbaren Risiken für die einzelnen Akteure und die «offene Gesellschaft» insgesamt werden. Die Soziologen Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser sprechen im Rahmen ihrer Diagnose der Gegenwartsgesellschaft von «Triggerpunkten».





## VIP-Lunch

**Stakeholder Engagement als Erfolgsfaktor in turbulenten Zeiten.**

Nicht selten gilt es heutzutage für Unternehmen, sich im Dilemma zwischen kurzfristigem wirtschaftlichem Erfolg und langfristiger gesellschaftlicher Akzeptanz zu positionieren. Kommunikation wird damit angesichts aktueller technologischer, politischer und gesellschaftlicher Umwälzungen immer stärker zum Risikomanagement. Welcher Schlüsselkompetenzen bedarf es für systematischen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensaufbau bei internen und externen Anspruchsgruppen? Und wie lassen sich durch Stakeholder Engagement Vertrauensbrücken in die Zukunft bauen?

Auf Einladung erfahren Sie beim VIP-Lunch des 15. Geschäftsberichte-Symposiums mehr zum Thema Stakeholder Engagement von Prof. Dr. Christof Ehrhart.

**Turbulenz durch Triggerpunkte**

Die wahrgenommene Turbulenz im Diskursumfeld von Unternehmen ergibt sich im Wesentlichen aus der Existenz und Wirkung dieser Triggerpunkte. Um sie mit dem Ziel nachhaltiger Kommunikation zu erkennen, braucht es mehr als immer detailliertere Analysen der öffentlichen bzw. veröffentlichten Meinung. Und der Umgang mit ihnen kann sich nicht in Herstellung maximaler Transparenz erschöpfen, da diese nicht zwingend Vertrauen stiftet. In den Mittelpunkt des Interesses rücken hier Erwartungen interner und externer Anspruchsgruppen und so werden Fähigkeiten und Erfahrungen des Kommunikationsmanagements relevant.



## Den Finger am Puls der Öffentlichkeit, das Ohr auf dem Gleis der Dialoge.



Zielführendes Stakeholder Engagement ergibt sich nicht automatisch aus Dialogorientierung und organisatorischer Empathie. Tatsächlich sind gleich drei einander bedingende Erfolgsfaktoren wesentlich: Haltung, Strategie und Methode. Die Orientierung an den Bedürfnissen und Interessen von Anspruchsgruppen setzt ein Kommunikationsverständnis voraus, das in Teilen gegen die Intuition gerichtet ist. Nur, wenn Unternehmen in ihrer Positionierung thematische Relevanz höher einschätzen als mediale Signifikanz, gelingt ihnen die Ausrichtung an «schwachen Signalen» des gesellschaftlichen Diskurses. Nur wer die Zielgrösse des Kommunikationsmanagements weiter fasst als «Reputation», wird Ressourcen für Stakeholder Engagement einsetzen. In der Folge ergibt sich eine kommunikative Grundhaltung, die den langfristigen Aufbau von «Beziehungskapital» im Austausch mit wesentlichen Anspruchsgruppen in den Vordergrund rückt und dabei die traditionellen Kommunikationsdisziplinen wie Media Relations und Brand Marketing als Instrumente und nicht als Zielfelder versteht.

**Haltung, Strategie und Methode des Stakeholder Engagements**

Aus der beschriebenen stakeholderorientierten Grundhaltung nachhaltiger Kommunikation ergibt sich ein anderer strategischer Fokus. Denn wer Beziehungskapital mit internen und externen Anspruchsgruppen anstrebt, muss die kontinuierliche breite Abstrahlung von medialen Signalen mit der systematischen Aufnahme von v. a. menschlich unmittelbaren Signalen zwecks «Bondings» koppeln.

**Das Ohr auf dem Gleis**

In der konkreten Umsetzung erfordert Stakeholder Engagement demnach insbesondere ein Umschalten von den Methoden der «grossen Zahlen» – wie Kampagnen und Publikationen – auf Vorgehensweisen der «kleinen Zahlen» – wie Dialoge, Gespräche und Zirkel-, deren Erfolg allenfalls an der Wesentlichkeit der behandelten Fragestellungen gemessen wird. Beispielhaft für diese «Architectures of Listening», wie Jim Macnamara sie benennt, sind fokussierte Stakeholder-Befragungen – wie etwa «Materialitätsanalysen», Stakeholder-Dialoge zum Gedankenaustausch auf Augenhöhe und Stakeholder-Partnerships zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsansätzen. Die Robert Bosch GmbH stand so allein im Jahr 2023 mit rund 1500 Stakeholdern aus u. a. NGOs, Bürgergesellschaft, Wissenschaft und Politik im Rahmen von rund einem Dutzend Veranstaltungen im direkten Austausch.

Stakeholder Engagement ist der Erfolgsfaktor nachhaltiger Kommunikation in turbulenten Zeiten – mit dem Finger am Puls der medialen Öffentlichkeit(en) und zugleich dem Ohr auf dem Gleis zwischenmenschlicher Dialoge.



## Von Kommunikation der Nachhaltigkeit zu Nachhaltigkeit der Kommunikation.

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT - ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN**

«Der «Stakeholder Kapitalismus» erfordert einen Paradigmenwechsel im Kommunikationsmanagement, um den hohen Erwartungen von Anspruchsgruppen gerecht zu werden und so nachhaltige Kommunikationsleistung zu ermöglichen. «Stakeholder Engagement» als Fähigkeit von Unternehmen, ihre Anspruchsgruppen zu konsultieren, mit ihnen zu diskutieren und letztlich auch zu kooperieren, wird so zu einem zentralen Erfolgsfaktor in turbulenten Zeiten.»

- Stakeholder-Kapitalismus braucht nachhaltige Kommunikation
- Zentrale Perspektive für Unternehmen ist «von aussen nach innen»
- Turbulenzen im Umfeld und neue Öffentlichkeit sorgen für Dilemmakonstellationen
- Erfolgsfaktor im Umgang mit «Triggerpunkten» ist Stakeholder Engagement
- Stakeholder Engagement erfordert Haltung, Strategie und Methode

# SUSTAINABILITY AND PROFITABILITY: A NEW MINDSET FOR THE FUTURE



PROF. DR. RENÉ  
SCHMIDPETER

is an innovative thought leader in the field of economics and sustainability, Professor of Sustainable Management at the BFH in Bern and visiting professor at several international universities. He is editor of the International Journal of Corporate Social Responsibility and editor of the Encyclopaedia of Sustainable Management. He is a member of international sustainability initiatives, corporate advisory boards, expert committees and co-founder of Tetranomics SE.

In today's world, companies and societies face the challenge of establishing sustainable practices without neglecting economic profitability. Traditionally, sustainability has often been seen as the antithesis of profitability, but more and more voices are calling for a paradigm shift that combines both aspects. This text examines how a new mindset that integrates sustainability and profitability can be developed and what steps are needed to achieve this goal.

By René Schmidpeter

Until now, sustainability has often been seen as an “add-on” - something that is added to existing business processes but is not an integral part of the business model. However, this thinking leads to a separate approach to sustainability that is not always effective. A new approach is to view sustainability as an “add-in” that is integrated into all aspects of the business. This requires a change in thinking at all levels, from management to employees. One of the biggest challenges in integrating sustainability into corporate practice is the ESG approach (Environmental, Social, Governance), which is often seen as a purely regulatory compliance approach. However, this perspective falls short as mere compliance does not resolve the old dichotomy between sustainability and profitability, but rather prolongs it. It is important that companies go beyond regulatory compliance and make strategic business decisions in complex situations. Pure “tick-box Excel sheet” thinking is not enough to meet the challenges of the 21st century.

Another point of criticism of current sustainability thinking is the underexposure of social and knowledge dimensions. Sustainability is not limited to ecological aspects, but also encompasses social justice and the use of contemporary knowledge and innovative educational approaches. Thus, it is important to develop multidimensional management approaches that take all these dimensions into account and not just prioritize one-dimensional profit models. To overcome the current dichotomous thinking, a 4-dimensional approach

to sustainability is needed, that integrates environmental, social, knowledge and economic aspects. Instead of reducing complexity, the aim is to manage it and incorporate it into corporate decision-making processes. Companies should not only be seen as part of the problem, but also as part of the solution and sustainability thereby as a driver of innovation rather than a mere bureaucratic burden.

A decisive step on the way to a sustainable economic system is the promotion of an innovation- and company-oriented concept of sustainability. Instead of abandonment and prohibition, companies should be encouraged to develop sustainable business models that have long-term success and a positive impact on the environment and society. This requires an open, opportunity-oriented entrepreneurial process that is supported by governments, companies and society as a whole.

An analysis of the status quo of the current sustainability discussion shows that companies are often still seen as part of the problem rather than part of the solution. To change this, concrete proposals for action are needed:

1. educating and sensitizing decision-makers in companies to the importance of an integrated sustainability approach which goes beyond mere compliance
2. developing tools and methods for integrating sustainability aspects into all corporate processes and decision-making aiming at the business opportunities of sustainability
3. promoting cooperation and partnerships between companies, governments, NGOs and the scientific community in order to jointly develop sustainable solutions for the actual ecological and social challenges
4. create incentives and frameworks through policy measures that encourage companies to implement and scale up sustainable practices rather than bureaucratic burdens which hinder entrepreneurial innovation
5. continuously reviewing and adapting the current sustainability strategies in line with new findings and developments and develop competitive market-solutions which foster and scale sustainable innovations

Overall, a new mindset is needed that sees sustainability and profitability not as opposites, but as interlinked goals. By integrating sustainability into all corporate processes, we can create a sustainable future for everyone without sacrificing competitiveness and innovativeness of our economy.



Session V powered  
by EQS Group

**ABCDESG - Connecting the dots of ESG, strategy and value creation.**  
In this best practice session at the 15th Geschäftsberichte-Symposium, Prof. Dr. René Schmidpeter will share how ESG can be effectively integrated as a strategic pillar for creating value in a global company by connecting various success factors in an interdisciplinary manner. Learn from Avolta how this translates into practice in international corporates.

Additionally, Prof. Dr. Schmidpeter will be moderating the panel “Beyond Compliance – Making a Difference” with Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdiger (University of St. Gallen), Camillo Rossotto (Avolta) and Mads Joergensen (Georg Fischer).

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

EQS

## COCKPIT

The platform for effective compliance & investor relations management!

Discover more! →

[www.eqs.com](http://www.eqs.com)



# Beyond Compliance: Inspiration als Katalysator einer nachhaltigen Zukunft

Der kürzlich auf Planet Erde gelandete «Alien» dürfte mit grossem Erstaunen auf die geschäftigen Menschen und ihr Zusammenspiel mit ihren komplexen Schöpfungen – den Unternehmen – blicken. Eine gewisse Absurdität im System wird ihm dabei wohl nicht entgehen: Um die Unternehmen zu lenken, hat der Mensch Regulierungen geschaffen, deren Komplexitätsgrad derart hoch sind, dass nur eine Heerschar von spezialisierten Expertinnen und Experten sie umfassend begreifen, implementieren und überwachen kann.

Von Michèle F. Sutter-Rüdisser und Patrick Zbinden

Obwohl diese Regulierungen raffiniert konzipiert sind, kommt es immer wieder vor, dass Unternehmen Handlungen vornehmen, die den menschlichen Intentionen zuwiderlaufen und weder im Interesse des Unternehmens selbst noch seiner Umwelt liegen. Diese Zwischenfälle führen zu öffentlicher Empörung, entfachen politische Debatten und resultieren häufig in noch komplexeren Regulierungsvorschlägen. Interessanterweise ist die Aufmerksamkeit für solche Ereignisse bemerkenswert flüchtig: Medien, Gesellschaft und Politik kehren überraschend schnell zur Tagesordnung zurück. Das Einzige, was bleibt, sind die Regulierungen selbst und die Hoffnung, dass die nächste Krise damit verhindert werden kann. Am Ende steht die völlige Überraschung und Empörung darüber, dass sie doch nicht in der Lage waren, den nächsten Krisenfall zu verhindern.

Die inhärente Komplexität menschlichen Handelns und das Zusammenspiel zugrunde liegender Systeme erlauben keine simplen, eindimensionalen Lösungen.

Die regulatorischen Herausforderungen für Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten spürbar zugenommen. Eine Studie von Thomson Reuters Regulatory Intelligence (2023) zeigt, dass die meisten Unternehmen davon ausgehen, dass sich dieser Trend in Zukunft fortsetzen wird. Die wiederholte Unfähig-

keit von Regulierungen, ihre eigentlichen Ziele zu erreichen und die drängenden Probleme unserer Zeit zu lösen, betont die Notwendigkeit eines Umdenkens. Ereignisse wie der Zusammenbruch der Credit Suisse oder der kontinuierliche Anstieg der Treibhausgasemissionen (IPCC, 2023) untermauern diese Notwendigkeit.

Paradoxerweise liegt das eigentliche Problem in der menschlichen Natur selbst. Die inhärente Komplexität menschlichen Handelns und das Zusammenspiel zugrunde liegender Systeme erlauben keine simplen, eindimensionalen Lösungen (Sutter, 2017, S. 715). Wir befürworten einen Ansatz, der Regulierungsqualität statt Regulierungsquantität priorisiert, auch wenn die Realisierung dieses Vorhabens weit aus herausfordernder ist, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Ein isolierter Ruf nach «Qualität statt Quantität» mag Skeptiker jedoch kaum überzeugen. Die Ursache hierfür liegt im Verhalten der Unternehmen in den letzten Jahren. Eine Reihe von Unternehmensskandalen und die anhaltende Unfähigkeit, drängende Probleme unserer Zeit anzugehen, haben viele Menschen bitter enttäuscht zurückgelassen.

Es ist an der Zeit, die Bekenntnisse der weltweit umsichtig formulierten Corporate Governance Kodizes in die Tat umzusetzen.

Dieses Zitat von Sutter (2016) ist relevanter denn je und hebt die dringende Notwendigkeit hervor, den Worten endlich Taten folgen zu lassen. Es appelliert nach einer gewissenhaften «Good Corporate Governance», die eine proaktive Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung fördert. Das bedeutet ein ehrliches, aufrichtiges und nachhaltiges Engagement jedes Einzelnen im Interesse der Gesamtunternehmung und ihrer Umwelt. Dafür bedarf es des Bekenntnisses und der Selbstverpflichtung von «top-down» und «bottom-up» sowie Beharrlichkeit, Ausdauer und einer guten Portion Leidenschaft (Sutter, 2017, S. 715). Der Verwaltungsrat spielt als oberstes Führungsgremium eine zentrale Rolle, indem er Leitprinzipien wie Integrität, soziale und ökologische Verantwortung, Authentizität, Fairness und Bürgersinn verkörpert und vorlebt (Schwartz, Dunfee, & Kline, 2005). Verwaltungsratsmitglieder müssen ihre Entscheidungen objektiv und unabhängig treffen können, frei von externen Einflüssen und ohne Rücksicht auf persönliche Interessen Dritter.



PROF. DR. MICHÈLE F. SUTTER-RÜDISSER  
Titularprofessorin für Organizational Control and Governance am Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen (ILE-HSG).



PATRICK ZBINDEN  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen (ILE-HSG).

Dies erfordert Integrität, Unabhängigkeit, persönliches Engagement, professionelle Skepsis und die Bereitschaft, Standpunkte und Entscheidungen zu überdenken (Sutter, 2016, S. 1724–1725).

Im europäischen Marktumfeld intensiviert sich der Ruf nach Unternehmen, die eine Verantwortung übernehmen, die weit über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgeht. Diese Entwicklung wird nicht nur von verschiedenen Interessengruppen wie Investoren, Kunden und Mitarbeitern vorangetrieben, sondern erscheint auch aus einer unternehmerischen Perspektive als sinnvoll. «Compliance» im engeren Sinn hat den Charakter einer Pflicht und nicht den eines motivierenden Impulsgebers. Und das ist auch gut, ja sogar notwendig. Es wäre höchst problematisch, wenn die Einhaltung von Compliance-Standards als etwas Aussergewöhnliches, als etwas Inspirierendes und nicht als Selbstverständlichkeit angesehen würde.

Wenn Unternehmen jedoch über die blosser Erfüllung von Compliance-Standards hinausgehen, eröffnet sich ein enormes Potenzial für Inspiration, Innovation und unternehmerischen Elan. Diese Dynamik, zusammen mit der Chance zur persönlichen Selbstverwirklichung kann entscheidend sein, um in einem herausfordernden Marktumfeld Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, die letztendlich im Einklang mit den Bedürfnissen der Stakeholder-Community stehen.

In dieser Hinsicht ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, dass die notwendigen, strengen Regulierungen so ausgestaltet werden, dass sich die beschriebene unternehmerische und persönliche Leidenschaft entfalten kann und nicht durch eine Überflutung von Vorschriften im Keim erstickt wird.



Paneldiskussion:  
«Beyond Compliance – Making a Difference»

Prof. Dr. Sutter-Rüdisser beleuchtet am 15. Geschäftsberichte-Symposium gemeinsam mit Camillo Rossotto (Avolta) und Mads Joergensen (Georg Fischer) die Herausforderungen und Chancen beim Übergang von reiner Compliance zu einer umfassenderen Vision von nachhaltigem Wirtschaften und Wertschöpfung. Moderiert wird das Panel von Prof. Dr. René Schmidpeter (BFH Bern).

Jetzt anmelden:  
gb-symposium.ch

## LITERATURVERZEICHNIS

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. Summary for Policymakers.

Neue Zürcher Zeitung. (2023, March 29). Der Fall der Credit Suisse bringt, wie jede Krise, einen Schub von Regulierungsideen – doch es gibt keine gratis Antworten.

Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors?. Journal of Business Ethics, 58, 79-100.

Sutter-Rüdisser, M. F. (2016). Vom Damoklesschwert über dem Schweizer Verwaltungsrat und was wirklich zählt.

Sutter-Rüdisser, M. F. (2017). Corporate Governance 4.0: Ein Plädoyer für besser anstelle von mehr.

Thomson Reuters Regulatory Intelligence. (2023). 2023 Cost of Compliance. Thomson Reuters.

# Mit Daten und IT bessere Entscheide für die Nachhaltigkeit treffen

Die Anforderungen an das Carbon Accounting und die Berichterstattung werden immer komplexer. Gefragt sind mehr denn je digitale Tools für ein automatisiertes Nachhaltigkeitsmanagement.

Von Saskia Günther und Gina Obrecht



**SASKIA GÜNTHER** ist Head of Sustainability bei Swisscom und Mitbegründerin sowie Vorsitzende von ESG4Boards. Sie hat an der ETH Zürich Umweltwissenschaften studiert und verfügt über einen Master in Business Management. Zu ihren Schwerpunktthemen zählen Nachhaltigkeitsstrategie, Innovation und Managementsysteme. Sie bekleidete Führungspositionen in verschiedenen Branchen sowie im Auditbereich.



**GINA OBRECHT** arbeitet im Bereich Business Development bei Swisscom B2B und ist mitverantwortlich für die Initiative «Datengetriebene Nachhaltigkeit». Sie verfügt unter anderem über einen Bachelorabschluss in Business Administration General Management an der ZHAW School of Management and Law. Vor ihrer Tätigkeit bei Swisscom arbeitete sie bei KPMG in der Unternehmensberatung.

Das Thema Nachhaltigkeit kann heute kein Unternehmen mehr ausblenden – egal ob KMU oder Konzern. Das liegt zum einen an den Kunden, die zunehmend Wert auf klimafreundliche sowie sozial verträgliche Produkte legen, zum anderen an den Investoren, die sehr genau wissen wollen, wem sie ihr Geld geben. Sie fordern von Unternehmen umfassende Transparenz in den drei Nachhaltigkeitskategorien Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Hinzu kommen verschärfte regulatorische Vorgaben. So sind seit 2022 Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung in Kraft, die auch eine genaue Klimaberichterstattung und Sorgfaltspflichten bei der Risikoanalyse der Lieferketten beinhalten.

PHORBIS | COMMUNICATIONS

## Unsere schönste Kennzahl: 1.

**Wir sind die phorbis.** In den vergangenen 15 Jahren haben wir über 200 Geschäftsberichte und ESG-Reports print und online für unsere Kunden entwickelt. Viele von ihnen wurden ausgezeichnet, wie unsere Arbeit für die Schweizerische Post. Wenn Sie wissen möchten, welche Agentur dahinter steckt, freuen wir uns auf's Reinklicken. [www.phorbis.com](http://www.phorbis.com)

Post  
**1. Rang**  
Bilanz GB-Rating  
2023

Sonderpreis  
«Bester Text\*»  
2023

\*In Zusammenarbeit mit unserer Partneragentur klarkom



### Automatisiertes CO<sub>2</sub>-Management

Gefragt sind digitale Tools, die Aufgaben wie CO<sub>2</sub>-Bilanzen und ESG-Berichte nach den geltenden Standards automatisiert bewältigen. Denn klar ist: Mit der herkömmlichen Excel-Tabelle sind die gestiegenen Anforderungen in der Regel nicht mehr zu erfüllen. Man denke nur an das Erstellen einer Klimabilanz, verpflichtend für Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden und einer Bilanzsumme von mindestens 20 Millionen Franken oder einem Umsatz von mehr als 40 Millionen Franken: Die Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks muss auditierbar erfolgen und im Rahmen eines Net-Zero-Managements auch die Planung, Steuerung und Umsetzung geeigneter Massnahmen zur Dekarbonisierung beinhalten. Im Kern geht es darum, die erforderlichen Daten über Emissionen, Energie- und Ressourcenverbräuche so exakt wie möglich zu erheben, auszuwerten und zum Schluss in das Nachhaltigkeitsreporting zu integrieren.

Besonders die Europäische Union zieht die Schrauben an: Von ihrer neuen Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) ist – direkt und indirekt – die Mehrzahl der Schweizer Unternehmen betroffen. Als Zulieferer von EU-Unternehmen müssen sie deutlich detaillierter als nach bisherigem Schweizer Recht über ihre Nachhaltigkeitsrisiken und die ergriffenen Massnahmen Bericht erstatten. Ihre Geschäftspartner in der EU verlangen heute häufig exakte ESG-Kennzahlen. So sehen sich inzwischen auch hierzulande immer mehr Firmen vor die Herausforderung gestellt, ein eigenes Nachhaltigkeits- und CO<sub>2</sub>-Management aufzubauen und zugleich vielfältige Reportingpflichten zu erfüllen. Benötigt werden dafür zukunftsichere IT-Tools, die neben dem Carbon-Accounting auch den dominierenden Standards entsprechen. Besonders mittelständische Betriebe haben keine Zeit mehr zu verlieren, um praktikable, wirtschaftliche Lösungen im Unternehmensalltag zu etablieren. Es geht dabei um Effizienz, Reputation, die Attraktivität der eigenen Marke – und letztlich um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Bei der Auswahl der richtigen Software sind die Unternehmen nicht auf sich allein gestellt. Sie können zum Beispiel auf die innovativen Services und die langjährige fundierte Expertise des schweizweit führenden ICT-Anbieters Swisscom vertrauen. Der Konzern habe selber «eine ziemlich lange Geschichte, was die Nachhaltigkeit angeht», sagt Saskia Günther, Head of Sustainability bei dem Schweizer Konzern. Bereits in den 90er-Jahren habe man begonnen, den eigenen Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu messen und sich Reduktionsziele zu setzen. «Über die Jahre ist unsere Nachhaltigkeitsstrategie zu einem Teil der Gesamtstrategie der Swisscom Gruppe geworden», so Günther. Das zeigt sich exemplarisch beim Umweltthema: Der Konzern will einerseits bis 2025 in der Schweiz seine direkten Emissionen um 90% sowie die indirekten Emissionen um 50% reduzieren und seine Gesamtemissionen, inkl. Auslandsgesellschaften bis 2035 auf Netto-Null bringen. Andererseits – über die Unternehmensgrenzen hinaus – einen Beitrag zur Förderung hilfreicher ICT-Technologien leisten. Swisscom hat sich dabei ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Ab 2025 will der Konzern alleine mit seinen Kunden jährlich eine Million Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen.

## Digitalisierung und Data Driven Business sind Schlüsselemente auf dem Weg zu Netto-Null.

### Einsparpotenziale erkennen

Die gesammelten Informationen dienen auch als Entscheidungshilfe, um konkrete Einsparpotenziale zu identifizieren. So wie dies bei der Ceconet AG, einem Zulieferer von Swisscom, der Fall war. Nach Prüfung unterschiedlicher Softwarelösungen entschied man sich hier für ein Tool, das gleich zwei Vorzüge aufweist: «Zum einen zeigt es an, wo genau die Hotspots für CO<sub>2</sub>-Emissionen im Unternehmen liegen. Zum anderen können wir mit dem Tool exakt simulieren, wie die Absenkkurve auszusehen hat, um unser Klimaziel bis 2050 zu erreichen», so Ceconet-Geschäftsleiter Peter Bachmann.

Die von ihm eingeführte Software ist nur eines von vielen Nachhaltigkeitstools. Der Markt hat sich in den letzten Jahren sehr dynamisch entwickelt. Er umfasst mittlerweile über 240 Anbieter mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Swisscom hat sie in ihrem «Sustainability Software Radar» genauer analysiert, um Schweizer Unternehmen bei der Auswahl zu unterstützen. Als Trend kristallisieren sich Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement-Lösungen heraus, die ein Carbon- und ESG-Management entlang der kompletten Wertschöpfungs- und Lieferkette abdecken. Damit können Unternehmen der Verpflichtung nachkommen, auch die vor- und nachgelagerten Emissionen transparent aufzuzeigen. «Digitalisierung und Data Driven Business sind Schlüsselemente auf dem Weg zu Netto-Null», betont Gina Obrecht, Business Developerin Data Driven Sustainability bei Swisscom Business Customers. «Wir unterstützen deshalb unsere Kunden dabei, geeignete Tools zu evaluieren und sie in bestehende IT-Systeme zu integrieren.» Und davon profitieren am Ende alle: Mit vollständig digitalisierten Prozessen werden die Netto-Null-Ziele effizienter erreicht und die regulatorischen Vorgaben auf zuverlässiger Datenbasis revisions sicher eingehalten.



Session IV powered by  
FS Parker

**Nachhaltigkeit als Treiber für die Transformation von Geschäftsmodellen und Wertschöpfung.**  
Viele disruptive Faktoren zwingen Unternehmen dazu, ihr Geschäftsmodell entweder organisch weiterzuentwickeln oder gar radikal zu verändern. In dieser Session am 15. Geschäftsberichte-Symposium erfahren Sie von Swisscom und Philip Morris International, wie sie diese Transformation vorangetrieben haben, welche strategischen Eckpfeiler sie für eine erfolgreiche Transformation als wesentlich erachten und welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind.

Jetzt anmelden:  
gb-symposium.ch

### SUSTAINABILITY SOFTWARE RADAR

Jetzt QR-Code scannen und den «Sustainability Software Radar» downloaden:

<https://bit.ly/3W9TsCz>



Berichte, die nicht nur  
Aktionäre begeistern.

Sondern auch shareholder,  
des investisseurs und  
degli analisti.

Mehrsprachiges Reporting mit System, Tempo und  
Überzeugungskraft. Auch auf der Kostenseite.

Wir zeigen, wie es funktioniert.  
Im Supertext Reporting Guide.

Jetzt herunterladen:  
[supertext.ch/reporting-guide](https://supertext.ch/reporting-guide)



# SUSTAINABILITY REPORTING macht Erfolge messbar und sichtbar

Als Unternehmen in einem sogenannten «Hard-to-abate»-Sektor steht Heidelberg Materials auf dem Weg zu Netto-Null vor einer besonderen Herausforderung: eine Lösung für die bisher unvermeidbaren Prozessemissionen aus der Zementproduktion finden. Unser Geschäft zu transformieren und einen Beitrag zur Bewältigung globaler Herausforderungen zu leisten – zu denen neben dem Klimawandel auch Ressourcenknappheit und der Verlust der Artenvielfalt gehören –, ist daher eine wesentliche Aufgabe.

Von Nicola Kimm



DR. NICOLA KIMM ist Mitglied des Vorstands von Heidelberg Materials und verantwortet die Bereiche Nachhaltigkeit, Technologien & Partnerschaften sowie Innovation. Als studierte Ökologin und Chemieingenieurin hat sie im Lauf ihrer 28-jährigen Karriere das Thema Nachhaltigkeit in verschiedenen Branchen massgeblich vorangetrieben.

Heidelberg Materials hat sich heute als globale Marke etabliert, die immer stärker als führend in der Nachhaltigkeitstransformation wahrgenommen wird. Unsere Technologieführerschaft im Bereich CO<sub>2</sub>-Abscheidung, die Einführung des weltweit ersten CCS-basierten Net-Zero-Zement, und unser Engagement für Zirkularität und Recycling zeigen, wie entschlossen wir dieses Thema angehen.

## Die Stakeholder mit auf die Reise nehmen

Eine erfolgreiche Industrietransformation und der Übergang in die Klimaneutralität setzen aber auch voraus, dass unsere Stakeholder die damit einhergehenden Veränderungen verstehen und mittragen. Als börsennotiertes Unternehmen ist Heidelberg Materials auch von den Belangen der Shareholder und Investoren geprägt. Dieser Einfluss drückt sich beispielsweise über Anforderungen zur Offenlegung im Rahmen der EU-Taxonomie und zur entsprechenden Positionierung in relevanten ESG-Ratings aus.

Mit unseren Sustainability Commitments 2030 zeigen wir bei Heidelberg Materials die Richtung auf, die wir mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie einschlagen. Darin haben wir die gesamte Bandbreite der ESG-Themen im Blick: von Klima, Wasser und Biodiversität über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bis zu Corporate Social Responsibility, Diversity, Equity & Inclusion (DEI), und der lokalen Verantwortung im Umfeld unserer Werke. Die Zielerreichung verfolgen wir intern nach, und geben in der jährlichen Berichterstattung einen Überblick.

## Finanz- und Nachhaltigkeitsreporting auf Augenhöhe

Zugleich werden auch gesetzlich vorgegebene Berichtspflichten immer anspruchsvoller. Die zunehmend engere Verzahnung von Finanzen und ESG-Aspekten in Planung und Reporting setzt richtige und wichtige Anreize für Unternehmen, mehr zu leisten, Performance Gaps zu identifizieren und zu schliessen, und das Vertrauen der Stakeholder zu stärken. Steigende regulatorische Anforderungen bedeuten für Organisationen aber auch eine wachsende Herausforderung, nicht zuletzt durch den mit ihnen verbundenen bürokratischen Aufwand.

Seit 2023 publiziert Heidelberg Materials einen kombinierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. In der kurzen Zeitspanne zwischen Abschluss und Berichtsveröffentlichung müssen dafür grosse Mengen an Daten und Informationen erfasst, konsolidiert sowie zielgruppenorientiert und lesefreundlich aufbereitet werden. Parallel dazu sind unsere Teams weiterhin ins Tagesgeschäft eingebunden, arbeiten intensiv an der Vorbereitung des CSRD-konformen Reportings ab 2024 und verfolgen aufmerksam wesentliche Entwicklungen wie die Zusammenführung von GRI, TCFD und SASB oder den Relevanzgewinn der TNFD, zu deren Early Adopters Heidelberg Materials zählt.

## Sustainability Reporting lebt von verlässlichen KPIs

Der kombinierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht ist eine entscheidende Säule unserer Stakeholder-Kommunikation. Er entsteht bei Heidelberg Materials im Zusammenspiel verschiedener Abteilungen, mit dem auf Vorstandsebene angesiedelten Sustainability Office und den Abteilungen ESG, Controlling und Kommunikation im Lead. Der ebenfalls interdisziplinär besetzte Lenkungsausschuss für Nachhaltigkeitsberichterstattung dient als Entscheidungsgremium in allen Fragen im Bereich des ESG-Reportings.

Unsere Performance im Bereich Nachhaltigkeit messen wir kontinuierlich. Dabei bauen wir den Umfang und die Verlässlichkeit der von uns berichteten ESG-Kennzahlen kontinuierlich aus und heben sie sukzessive auf dasselbe Prüfniveau wie die Finanzkennzahlen. Priorität haben dabei die spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen – denn sie reflektieren unseren tatsächlichen Fortschritt auf dem Weg zu Netto-Null. Mit der Kennzahl «Umsatzanteil aus nachhaltigen Produkten» haben wir einen weiteren, belastbaren KPI geschaffen, der Nachhaltigkeitsperformance und Geschäftserfolg verbindet. Entsprechend unserer Überzeugung, dass ein erfolgreiches Geschäftsmodell Ökonomie und Ökologie in Einklang bringt, unterstützen die ESG-Kennzahlen auch unternehmerische Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat.

Nachhaltigkeit beeinflusst Betriebsabläufe und Entscheidungsfindungen und bildet den Kern der Kommunikation von Unternehmenswerten gegenüber Stakeholdern. Zukunftsgerichtetes Reporting entsteht daher immer mehr im engen Zusammenspiel zwischen der Nachhaltigkeitsabteilung und dem Accounting und wird von Programmen und Massnahmen ergänzt, die die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens mit Leben füllen und für die Stakeholder greifbar machen. Es ist unsere Aufgabe im Vorstand, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen zu fördern, nichtfinanzielle Aspekte auch im Accounting zu reflektieren und für alle Prozessschritte fähige, erfahrene Partner ins Boot zu holen. In Kombination mit aussagekräftigen, prüfsicheren KPIs und einem ganzheitlichen Blick – denn Nachhaltigkeit ist mehr als Reporting.

« Entsprechend unserer Überzeugung, dass ein erfolgreiches Geschäftsmodell Ökonomie und Ökologie in Einklang bringt, unterstützen die ESG-Kennzahlen auch unternehmerische Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat. »

# Deep Work

## Statt

# Dauerstress

Ob Homeoffice oder Büro. Wir lassen uns ablenken, weil wir es wollen. Diese toxische Mischung aus Dauerunterbrechungen und Sofortismus wird immer schlimmer, sofern wir nichts dagegen unternehmen.

Von Anja Förster



**ANJA FÖRSTER** ist Gründerin der Initiative Rebels at Work und gefragte Speakerin, die mit ihren Vorträgen in über 30 Ländern mehr als 250.000 Zuhörer erreicht hat. **7 Superkräfte**, das neue Buch der mehrfachen Bestsellerautorin, ist überall erhältlich wo es Bücher gibt.

Unterbrechungen sind im beruflichen Alltag so allgegenwärtig wie die Luft zum Atmen. Kaum vertieft man sich in eine Aufgabe, schon meldet sich das Smartphone mit einem Summen, oder es trudelt eine dringliche Mail ein, die sofortige Aufmerksamkeit erfordert. Selbst vermeintlich kurze Fragen des Kollegen, der den Kopf zur Tür hereinstreckt und «mal eben» etwas wissen möchte, entpuppen sich oft als zeitaufwendige Angelegenheiten.

Solche Unterbrechungen sind durchaus sinnvoll, wenn der Kollege mit der dringenden Frage eine sofortige Antwort benötigt, ohne die er nicht weiterkommt. Oder wenn sich die Nachricht auf dem Smartphone als derartig zeitkritisch erweist, dass sie umgehendes Handeln erfordert. Solche Unterbrechungen sind in Ordnung, wenn die eigene berufliche Rolle explizit darauf ausgerichtet ist, rund um die Uhr Fragen zu beantworten und sofort auf Messages zu reagieren. Solche Störungen sind ein gigantisches Problem, wenn es darum geht, das zu tun, was Georgetown Professor Cal Newport «Deep Work» nennt: also hochgradig konzentriertes Arbeiten. Anders ausgedrückt: Wer ständig gestresst ist und keine vier Minuten am Stück ungestört bei einer Aufgabe bleiben kann, hat sich von seiner Rolle als Wertschöpfer verabschiedet!

### Wie wir uns die Zeit zurückerobern

Tatsache ist: Wer sich ständig unterbrechen lässt, zahlt doppelt drauf. Die Unterbrechung selbst, die wertvolle Konzentration schluckt, und die Zeit, die benötigt wird, um sich nach der Unterbrechung wieder auf die ursprüngliche Aufgabe zu fokussieren. Kein Wunder, dass wir uns ständig in Zeitnot fühlen, der Stresspegel steigt und die Qualität der Arbeit leidet.

Wir sollten es nicht zulassen, dass unsere Zeit durch eine Mischung aus Dauererreichbarkeit und ständiger Ablenkung «geschrumpft» wird! Je mehr dauergehetzte Atemlosigkeit unser Leben bestimmt, desto wichtiger ist es, Zeiten der ablenkungsfreien Konzentration in den Alltag einzubauen. Arbeitsphasen, in denen wir uns tief und fokussiert auf eine Sache konzentrieren. Wir haben es selbst in der Hand, das zu ermöglichen.

### Die 90-Minuten-Medizin für Deep Work

Mein Vorschlag: ZFDB-Zeit am Vormittag. ZFDB ist die Abkürzung für «Zeit für die Birne». Das bedeutet, dass am Vormittag keine Meetings stattfinden und die Arbeit der anderen nicht gestört wird. Es mag streng klingen, aber es bringt allen Beteiligten einen riesigen Vorteil. Ungestörte Arbeitsphasen können für «Deep Work» genutzt werden, während später am Tag Zeit für Meetings und alle aufkommenden Fragen bleibt. Ein weiterer Pluspunkt: Oftmals stellt sich heraus, dass das Warten auf die Antwort gar keine grosse Sache war. Gleichzeitig sind die zurückgewonnene Zeit und Konzentration für alle Beteiligten eine gigantische Sache.

Wer jetzt einwendet, dass ein ganzer Vormittag störungsfreies Arbeiten nicht machbar sei, dem empfehle ich, es mit der «kleinen Schwester» des störungsfreien Vormittags zu versuchen. Sie heisst «90 Minuten ohne Unterbrechung». Ich beende meinen Tag konsequent damit, dass ich die wichtigste Aufgabe für den kommenden Tag definiere. Und am nächsten Morgen steht genau diese Aufgabe als erster Punkt auf meiner Agenda – für mindestens 90 Minuten. Ohne Unterbrechung. Ohne Pause. Wem das noch zu hochgegriffen erscheint, der kann noch eine Stufe niedriger beginnen: Warum nicht die 90 Minuten wenigstens einmal pro Woche ansetzen?

Tragen Sie diese Idee in Ihr Team! Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden damit experimentieren. Finden Sie die passende Variante der ZFDB oder 90-Minuten-Medizin gegen Stress und niedrige Produktivität.

Ohne störende Unterbrechungen zu arbeiten, reduziert nicht nur Stress und erhöht den Output, es macht auch sehr viel mehr Spass!

#### SUPERKRÄFTE GEGEN STRESS UND NIEDRIGE PRODUKTIVITÄT

1. **Eigenmacht:** Ständige Unterbrechungen im Arbeitsalltag sind kein Schicksal. Wir können etwas dagegen tun.
2. **Zeit für die Stille:** Je mehr dauergehetzte Atemlosigkeit im Alltag, desto wichtiger sind Zeiten der ablenkungsfreien Konzentration.
3. **Experimente:** Die Einführung von ZFDB-Zeiten ermöglicht es, ungestörte und produktive Arbeitsphasen zu kultivieren. Welche Variante am besten funktioniert, findet sich über das Ausprobieren und schnelle Lernen.

#### BUCHTIPP: 7 SUPERKRÄFTE



Erschienen im Econ Verlag Berlin

# BEYOND REGULATED SUPPLY — INTELLIGENT DEMAND

Now we are cracking the supply side of reporting, we must solve the demand side.

By John Elkington

Some thirty years ago, I recall a senior executive from Shell instructing me that his giant oil major would never report on what we would now call its sustainability performance – because, he insisted, “Shell is too big and too complex”. A few years later, in the wake of two major scandals in Nigeria and the North Sea that rocked Shell to its foundations, we helped the company produce its first-ever sustainability report, titled (after the triple-bottom-line concept I had recently launched) People, Planet & Profits.

At the time, we represented the largely frustrated demand side of the reporting equation. Indeed, when I had co-founded Environmental Data Services (ENDS) back in 1978, business was very unwilling to talk to outsiders about such sensitive issues – and when we did get inside corporate gates and doors, we were usually corralled by lawyers and public relations specialists. People whose job it was to keep people like us as far as possible from the guts of the business, particularly their boards.

It didn't work, of course, with much of our work this century being with C-suite teams and boards. But at the time you had to work hard – and we did – to pull together the small and tucked-away sections in corporate annual reports covering safety, health and environmental issues, even where such areas of performance were regulated.

At the time, I read pretty much every report published, worldwide – even going as far as publishing report samplings, rather like wine tastings, before we started evolving some heavy-duty benchmarks alongside partners like the Global Reporting Initiative (GRI) and International Integrated Reporting Council (IIRC). And what a shift we have seen in the intervening years and decades. These days, surveys by the likes of KPMG show that more than 90% of publicly listed businesses produce such reports.

Meanwhile, regulatory requirements are hardening, as in the EU's Corporate Sustainability Reporting Directive, or CSRD. This will affect up to 50,000 business in the region – and several thousand elsewhere. In China, the Shanghai Stock Exchange (SSE), Shenzhen Stock Exchange (SZSE) and Beijing Stock Exchange (BSE) have recently announced new sustainability reporting guidelines for listed companies, including a requirement for hundreds of larger cap and dual-listed issuers to begin mandatory disclosure on ESG topics in 2026.

Job done, you might say. Hardly. As the supply side finally begins to kick into gear, we can expect to be awash in ESG data and information soon. Sometimes, however, you get what you thought you wanted, but then find it's not what you need.

Lay aside, for the moment, the criticism that almost all this corporate information tracks what particular businesses and their supply chains are doing – not, as the future will insist they should, the links between what companies are doing and what is happening in the wider world. No, a much more immediate question is: who is working on the demand side for all this information, aggregating it, slicing-and-dicing it and feeding it back to private and public sector decision-makers to better inform the relevant sustainability transitions?

People like BlackRock, Bloomberg and Reuters have been among the early pioneers, of course, but my hunch is that supply is now likely to run way ahead of intelligent demand – unless we now do something about it.

One thing I have done in recent years is visit leading AI firms, among them HP and DeepMind, before it was acquired by Google, to try and get some sense of how their key people and R&D activities might help us with our increasingly urgent need to gather, process and sell on market intelligence linked to sustainability challenges and opportunities. I have also visited people like SAP in California and the Warsaw-based AI team of Paris-based EcoVadis, where I have been on an advisory board since 2007, to get a sense of how expert systems and AI can help them track over 130,000 businesses around the world.

These are relatively small-scale experiments compared with what the future will demand of us. But one thing I do find ironic is the constant complaint from developers of next-generation AI systems that they are struggling to find enough data to feed their algorithms and databases as they learn how to understand the wider world. Surely these new areas of need, demand and supply can be brought together in ways that benefit all involved.

After fifty years professionally involved in the business of environmental management, corporate responsibility and sustainability, I am planning to spend some of 2024 visiting pioneers involved in related areas – particularly in the United States. These are learning curves we are going to have to climb, and I am perfectly happy to share what I am learning along the way. But I am always on the look-out for smaller-scale, more innovative ventures that might otherwise pass us by. Your suggestions would be very welcome via [john@volans.com](mailto:john@volans.com).



**JOHN ELKINGTON** has been described as the “godfather of sustainability”. He has co-founded four companies, including Volans, where he is chairman and chief pollinator. He is the author of 21 books – the latest published by Fast Company Press, being *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. The 21st will launch in May, also via Fast Company Press. This is called *Tickling Sharks: How We Sold Business on Sustainability*. John has served as a member of some 80 boards and advisory boards and is a visiting professor at several leading universities.

“*We act **PROACTIVELY** and consider **BROADER STRATEGIC IMPLICATIONS** to create **VALUE FOR ALL OUR STAKEHOLDERS**”*

Sonova envisions a world where everyone enjoys the delight of hearing and therefore lives a life without limitations. It is a global leader in innovative hearing care solutions: from personal audio devices and wireless communication systems to audiological care services, hearing aids and cochlear implants. The Group was founded in 1947 and nowadays serves an ever growing consumer base in more than 100 countries.

By Barbara Zäch with Birgit Conix



ABOUT: BIRGIT CONIX

joined the Sonova Group in May 2021 and assumed the CFO position in mid-June of the same year. She was previously CFO and member of the Executive Board of TUI AG, a global leader in tourism, from 2018 to 2021. Before joining TUI AG, she was CFO of the Belgian media, cable and telecommunications group Telenet Group NV and held various top-level positions in finance, strategy and business operations at Johnson&Johnson, and in finance at Heineken, Tenneco and Reed Elsevier. Birgit Conix holds an MBA from the University of Chicago, Booth School of Business, USA and a Master of Science in Business Economics from the University of Tilburg, Netherlands.

**Ms. Conix, you have been Chief Financial Officer at Sonova for around three years. Before that, you held the same position at the tourism company TUI and at a Belgian media and communications company. How has the role of CFO evolved over time?**

The role of the CFO has evolved over time from financial management to a much broader, more strategic role as a partner to the business. The role expanded significantly with a focus on driving growth and profitability to maximize value creation. It is also influenced by developments such as new digital technologies, AI and data analytics, as well as the increasing relevance

of ESG. Today, the CFO plays a crucial role in ESG and can lead the shift towards more resilient business models and a sustainable economy to ensure long-term value creation. More than ever, it is vital that the Finance function is agile, masters scenario planning and manages risks, while striving for continuous improvement of the function.

**Wir unterstützen Unternehmen in allen Aspekten der chancenorientierten Nachhaltigkeit – mit Fokus auf Wertschöpfung und Innovation.**



Unsere Dienstleistungen  
Nachhaltigkeitsberatung  
Strategiekommunikation und Design  
Datenmanagement & Analytics  
Finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung  
Corporate Publishing

**Hilda** creating sustainable value

Member of the Brand Leadership Circle

**In this issue of *The Reporting Times*, we focus on the topic “Beyond Compliance – Making a Difference”. What opportunities do you see arising from the increasing demands of stakeholders in general and with regard to compliance in particular?**

As a leading global provider of innovative hearing care solutions, one of our five company values is “We take accountability” – and this applies to each and every employee throughout our company. What we do ultimately has an impact on the quality of life of millions of people. Our commitment to quality and compliance is deeply rooted in our DNA. “Going beyond compliance” means for us that we do not treat regulatory compliance as a reactive “tick-the-box” exercise, but instead act proactively and consider broader strategic implications, how it impacts the business and how it can be implemented in a way that creates value for all our stakeholders.

**To what extent have the diverse requirements of stakeholders changed Sonova’s business model?**

Our purpose has not changed over the years. Our vision is a world where everyone can enjoy the delight of hearing and therefore live a life without limitations. It is our aim to continue to innovate and elevate our offering at any stage of the hearing journey and to serve the diverse needs of our customers. This means our business model also continues to evolve. We have built a vertically integrated business that ranges from R&D, manufacturing and B2B, to our own stores and digital channels. We offer the full range of products and services addressing mild to profound hearing loss, and, with the addition of the Consumer Hearing business which operates under the Sennheiser brand license, we provide a unique range of products from personal audio devices to early-entry hearing solutions.

**How do the non-financial reporting requirements influence your tasks as CFO?**

Sonova has proprietary operations in over 30 countries and our globally diversified sales and distribution channels serve an ever growing consumer base in more than 100 countries. This global presence also comes with numerous non-financial reporting requirements, such as the Swiss Code of Obligations, EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) or EU Taxonomy. This influences my accountability as a CFO and broadens the scope of internal and external reporting. Together with our Sustainability function, the Finance teams at Sonova are key in implementing non-financial reporting requirements through further developing governance, controls, data, processes and systems around ESG reporting.

**Annual reporting – both on financial and ESG topics – can act as a very important enabler of transformation. It creates transparency, comparability and a level playing field for all stakeholders.**

**Today, the CFO plays a crucial role in ESG and can lead the shift towards more resilient business models and a sustainable economy to ensure long-term value creation.**

**How do Sonova’s ESG reporting processes differ from those for financial reporting?**

Sonova has been publishing a dedicated ESG Report, which is part of the Group Annual Report, for more than ten years. The report is based on international reporting standards and frameworks, such as GRI, SASB, or TCFD. Sonova started seven years ago with external assurance of sustainability KPIs to constantly improve ESG data quality and reporting processes. Currently, ESG and financial reporting processes are closely aligned, but still two different streams. For the coming years, our aim is to create an even stronger link between the two and integrate them as much as possible.

**How do you organize the ever-increasing volume of data that needs to be collected to meet the numerous regulatory requirements?**

We are continuously improving and upgrading our processes and systems and investing in standardization, integration and automation wherever possible. This will enable us to reduce manual work, have clearly defined roles and responsibilities, and high-quality data that is auditable – and above all: actionable. Because the guiding principle is that the data should benefit the business and help Sonova making the right decisions – to advance on our sustainability journey and to drive long-term business success.

**How do you assess the potential of artificial intelligence (AI) to relieve the burden on companies in complying with regulation?**

We are convinced that AI can offer numerous opportunities for regulatory compliance. We are continuously monitoring the rapidly evolving landscape of tools that leverage AI-driven technology, for example to simplify data collection processes, internal controls or proactive regulatory monitoring. More broadly, we envisage that AI can also impact the way our hearing solutions are developed to offer broader benefits and an even better hearing experience to consumers.

**How do “ESG” and “digitalization” influence Sonova’s strategy?**

As a leading global provider of hearing care solutions, Sonova pursues a vertically integrated business model, harnessing technological innovation and ever-broadening access channels to establish deep and lasting relationships with consumers and hearing care professionals worldwide. Our strategy calls for Sonova to lead innovation, expand consumer access, extend customer reach, invest in high-growth markets, drive continuous improvement and leverage M&A to accelerate growth. Both digitalization and ESG are integrated elements of our strategy. Why is ESG so important to us? The logic is straightforward: firstly, we are convinced that a pioneering role in sustainability is just the right thing to do based on our values. Secondly, we firmly believe that continuous, tangible progress in the area of sustainability contributes significantly to our long-term business success.

**Flat hierarchies and a high degree of delegation and team involvement are considered to be the ideal environment for motivated employees, innovation and collaboration. What does this look like at Sonova?**

Our over 17,600 employees are vital to the success of Sonova. One of our values – “We build the best team” – expresses how we team up and grow talent: we encourage different perspectives and appreciate each other for complementary skills, experiences and approaches. What also plays a crucial role at Sonova is our continuous improvement mindset. We enable people at any level to help us become more effective in how we work. Hundreds of people are involved in continuous improvement workshops – so called Kaizens – where we find ways that we can get better every day. We invest strongly in talent development, diversity and inclusion, and health & wellbeing. We are convinced that only sustainably engaged employees can give their best day after day. In order to better understand how they feel about working with Sonova, we conduct an annual employee engagement survey. The survey in 2023 once again showed that our employees’ engagement is very high at 83%, which is significantly above the industry norm and has been consistent for over five years.

**To what extent can annual reporting provide impetus to successfully manage the necessary transformations?**

Annual reporting – both on financial and ESG topics – can act as a very important enabler of transformation. It creates transparency, comparability and a level playing field for all stakeholders. Annual reporting serves a purpose. It is a means to an end, not an end in itself. For example, investors can use ESG data provided in annual reporting for their investment decisions – to foster real, tangible change towards a more sustainable economy.

**What helps you to calm down after a stressful day?**

After a stressful day, I appreciate spending time with family and friends, enjoying a nice dinner, practicing sports, going for a walk, or reading an inspiring article, for example in “*The Reporting Times*” (smiles).

# 15 years of trendsetting and peer-to-peer learning

For 15 years, our annual Geschäftsberichte-Symposium (GBS) has been recognized as a platform for sharing knowledge and networking in the corporate reporting community. It attracts more than 300 decision-makers, experts and practitioners every year to engage in lively debates, learn how they can increase the quality of their reporting and get inspired by the latest know-how and best practice in corporate reporting. Over the past 15 years, we have not only continuously developed the GBS but have also built a community of over 80 members who regularly meet at member-only events, benefit from peer-to-peer learning, exclusive publications and tailored consulting services.

## EXTRACT CCR MEMBERS



Members only

CCR community – more than 80 member companies

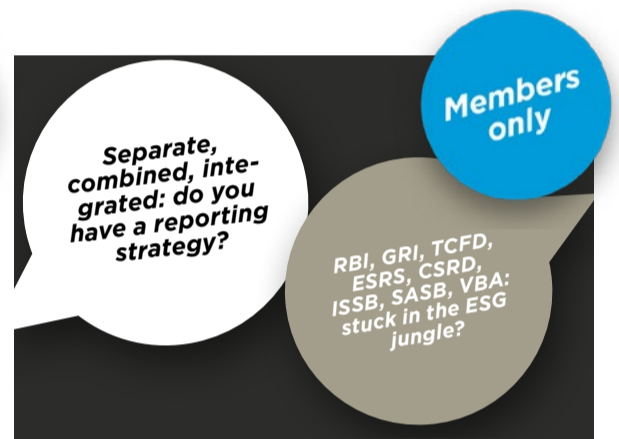
## NETWORK OF EXPERTS



Members only

Foundation of the CCR panel of experts and CCR advisory board to respond to member enquiries, identify top trends and set the agenda

## CCR HELPDESK



Members only

CCR Helpdesk – the first point of contact for our members

## GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM



15 years of the Geschäftsberichte-Symposium – knowledge and network

## CCR ROUNDTABLES



Members only

Regular Roundtables to promote the exchange of practical experience & peer learning

## CCIR FORUM REPORTING



CCIR Forum Reporting in Frankfurt with a focus on communications and design, content and language of corporate reports

## THE REPORTING TIMES



24 issues of our bi-annual publication "The Reporting Times"

## REPORTING INSIGHTS



4 to 6 digital "Reporting Insights" featuring authors' analyses and opinions on the latest topics in corporate reporting

## CORPORATE REPORTING MONITOR



Members only

Corporate Reporting Monitor & Future Lab – multi-year study based on desk research, surveys and various workshops to serve as a compass of global trends and their impact on reporting



# THE CCR IS GROWING – welcome to our new CCR team member and CCR expert!

The CCR membership base continues to grow. To meet the increasing demand for advice via the CCR Helpdesk, the CCR expanded its personnel resources and strengthened its network of experts.



**ABOUT: ANNA KREMER**

joined the CCR team as a senior consultant in May 2024. She has over 20 years of professional experience in finance, controlling and reporting and more than 15 years in consulting.



**ABOUT: DANIEL BÖSIGER**

strengthened the CCR network of experts. He brings 26 years of practical experience as Head of Corporate Controlling, Investor Relations, Corporate Sustainability and Risk Management at Georg Fischer to the table.

**MEET THE CCR TEAM**

<https://www.corporate-reporting.com/team>

**GET TO KNOW THE CCR NETWORK OF EXPERTS**

<https://www.corporate-reporting.com/team#experten>

**LEARN MORE ABOUT OUR ADVISORY BOARD**

<https://www.corporate-reporting.com/team#beirat>

## RECENT CCR MEMBER EVENTS

- CCR Roundtable “Reporting Cycle Debrief” (powered by EY) including a networking dinner for members (powered by our gold partner EQS Group)
  - CCR Member Webinar “Non-financial reporting – Art. 964a-c Code of Obligations: current status, challenges & outlook” in cooperation with our gold partner Sustainserv as well as Lalive & MME
  - CCR Roundtable “Climate Reporting – the new normal – benefits and challenges” (powered by EY)
- Order key takeaways of the Roundtables and results of the desk research on non-financial reporting at [info@corporate-reporting.com](mailto:info@corporate-reporting.com)

**INTERESTED IN BECOMING A CCR MEMBER? GET IN TOUCH!**  
Scan the QR code to book a personal introductory conversation, in which we can answer your questions about the CCR and describe our services and the various membership categories. We look forward to sharing our thoughts with you.

<https://www.corporate-reporting.com/firmenmitgliedschaft>

CCR EVENTS

**13**  
**June 2024**

15th Geschäftsberichte-Symposium  
“Beyond Compliance – Making a Difference”  
GDI Rüslikon/Zurich (public)

CCR EVENTS

**26–27**  
**September 2024**

CCIR Forum Reporting  
Frankfurt am Main (public)

CCR EVENTS

**24**  
**October 2024**

CCR Roundtable  
EY Zurich (members only)

**STAY UP TO DATE**



“Reporting Insights” – our quarterly e-update  
Learn about events and get insights into trends and developments in the world of reporting directly to your inbox.

Subscribe to our quarterly “Reporting Insights” here: <https://www.corporate-reporting.com/reporting-insights>



Follow us on LinkedIn

Get updates and inspiration by following the Center for Corporate Reporting (CCR) on LinkedIn.

Neid  
hart/  
Schön

# Willkommen im Regulierungsdschungel



Alle nicht-finanziellen  
Offenlegungspflichten auf  
einen Blick



Werner Rudolf, Consulting  
KI-generiert mit Midjourney  
und nachbearbeitet mit  
Photoshop

Unsere Experten navigieren Sie durch das  
Dickicht von Gesetzen, Verordnungen  
und Standards. Konforme, überzeugende  
und kreative Berichte sind das Ziel.  
[esg-regulation.info](https://esg-regulation.info)



ARABELLE FREY

Unternehmenskommunikation Finanzen  
und Strategie, Suva

1 Nein, keine zusätzlichen Ressourcen für das Reporting – aber tatsächlich mehr Zeitaufwand. Wie heisst es so schön: «There is no magic button!» Ich möchte ergänzen, dass die Suva als Sozialversicherung und bundesnaher Betrieb andere Anforderungen ans Reporting hat als börsennotierte Unternehmen hat. Neben dem Geschäftsbericht werden wir freiwillig unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht 2023 nach GRI Sustainability Reporting Standards veröffentlichen. Berücksichtigt sind die Vorgaben des Gegenvorschlags der Konzernverantwortungsinitiative (KVI) und das Konzept der Task Force on Climate Related Financial Disclosure (TCFD).

2 Als grösste Unfallversicherung der Schweiz hält die Suva die Compliance-Anforderungen sowieso sehr hoch.

3 Noch zu wenig. Da wir künftig einen Geschäfts- und einen Nachhaltigkeitsbericht publizieren, lohnt sich für die Zusammenarbeit eine Prüfung von Digitalisierungsmassnahmen aufgrund des Umfangs auf jeden Fall. KI-Massnahmen haben sich für uns bis jetzt nicht aufgedrängt.

4 Wir haben uns entschlossen, die zusätzlichen Berichterstattungspflichten (Gegenvorschlag KVI und TCFD) in den Nachhaltigkeitsbericht zu integrieren und umfassend zu berichten.

5 Indem wir uns nicht verzetteln. Die wesentlichen Botschaften wie das Geschäftsmodell der Suva – wie «Prävention, Versichern, Rehabilitation & Wiedereingliederung aus einer Hand» und «nicht gewinnorientiert» – stellen wir im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht vor. Zudem fassen wir die Hauptaktivitäten in der Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht zusammen. Damit stellen wir sicher, dass unsere Stakeholder die für sie relevanten Botschaften gut aufbereitet erhalten.

6 Wir sensibilisieren die Mitarbeitenden regelmässig zu verschiedenen Themen: angefangen bei der Planung von umweltfreundlichen Events, über Stromsparen am Arbeitsplatz bis zum Verzicht auf PET-Flaschen. Last but not least: Einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Allein das hat im Unternehmen viel ausgelöst.

7 Indem ich aktiv Entscheidungen hinterfrage, ob es nicht eine nachhaltigere Lösung gibt. Beispielsweise auf ein Auto verzichten, vegane Ernährung bevorzugen oder auf nachhaltig produzierte Kleidung achten. Das klingt nach Verzicht, ist es aber nicht. Es fängt mit der Bewusstwerdung an. Ist der Blick auf Umwelt, Klima und Gesellschaft einmal geschärft, will man gar nicht mehr anders.

## 7 ANSWERS



MARLÈNE BETSCHART

Head Corporate Communications &  
Investor Relations, HOCHDORF-Gruppe

1

**Haben die neuen gesetzlichen Vorschriften in Ihrem Unternehmen zu einem Ressourcenaufbau geführt – im Legal, im Reporting?**

2

**Welche Chancen sehen Sie in den neuen Compliance-Anforderungen?**

3

**Wie nutzen Sie KI oder Digitalisierungsmassnahmen, um den Reporting-Aufwand zu reduzieren und effizienter zu werden?**

4

**Wie haben Sie die Formate der aktuellen Berichterstattung hinsichtlich der zusätzlichen Berichterstattungspflichten angepasst?**

5

**Wie stellen Sie sicher, dass trotz Vielfalt der Botschaften, die wesentlichen bei den jeweils relevanten Stakeholdern ankommen?**

6

**Wie werden in Ihrem Unternehmen die Mitarbeitenden unterstützt, damit sie einen aktiven Beitrag zu den ESG-Zielen des Unternehmens leisten können?**

7

**Was tun Sie persönlich, um einen positiven Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt zu haben?**

1 Dank unserer schlanken Organisationsstruktur und dem Umstand, dass wir mit weniger als 500 Mitarbeitenden noch von gewissen Pflichten entbunden sind, nein.

2 Grundsätzlich ein erhöhtes Bewusstsein auf allen Stufen der Unternehmung – ob kotiert oder nicht – für die Verantwortung, welche wir gegenüber unseren Stakeholdern tragen.

3 Wir haben letztes Jahr unsere Berichterstattung auf ns.wow umgestellt, was mein Team merklich entlastet hat. KI kommt derzeit vor allem für grafische Umsetzungen oder Recherchen zum Einsatz.

4 Wir treffen entsprechende Massnahmen, damit wir für die nächsten regulatorischen Schritte vorbereitet sind. Der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen vom HarbourClub, die schon länger mit den neuen Anforderungen konfrontiert sind, hilft mir dabei sehr.

5 Im gleichen Stil wie hier im Interview: weniger, dafür präzisere Informationen.

6 Wir fördern beispielsweise Studienarbeiten, die einen konkreten Einfluss auf unsere Energie- oder Arbeitseffizienz haben – letztes Jahr waren es drei. Dem erhöhten Bedarf nach Sabbaticals und flexiblerem Arbeiten begegnen wir offen – und das Thema Energiesparen ist in einer energieintensiven Branche wie bei uns als Milchtrochungs- und Milchveredlungsunternehmen ein ständiger Begleiter in der internen Kommunikation.

7 Als Kommunikationsverantwortliche in einem Schweizer Nahrungsmittelunternehmen hat Ernährung bei mir auch privat einen hohen Stellenwert. Ob im Sternelokal oder zu Hause – ich setze auf saisonale, lokale Produkte, wenn möglich aus der Schweiz.

# Rethinking capitalism: paving the way for sustainable transformation

It's time to take a hard look at the way our economic system is currently wired and impacting our society. Our current model of capitalism is not sustainable and is contributing to environmental destruction and social inequality. But there is hope. By rethinking capitalism, we can pave the way for a more sustainable future – a world where 9+ billion people live well within planetary boundaries.

By Peter Bakker

We need to integrate the well-being of people and the planet with the profit and growth-based model. As the world is turning to business for sustainability solutions, we need to design an economic model that can consider the broader impacts of human and corporate actions on climate change, biodiversity loss and inequality.

The “easy” answer would be to put a price on our environmental impacts. But we know that, given the complex geopolitical landscape, putting a price on carbon is currently a challenge.

However, this is not a call to dismiss capitalism, but to find solutions to the misalignment between financial systems and innovative business transformation that would put businesses on track to deliver transformative solutions at scale. We need to design capitalism in a way that provides incentives for solutions.

While governments play a supportive role, the responsibility primarily lies with companies and financial actors. Businesses and investors must align incentives with environmental and social objectives to bring about meaningful change. Transitioning to sustainable practices involves more than just adopting electric vehicles; it requires identifying and mitigating climate risks in supply chains. We know we need system transformation, not piecemeal solutions, but this will only emerge if the economic incentives are in place.

While setting net-zero targets is a start, integrating them into corporate strategy and transition plans is critical. As we focus on building a better future, it's crucial that we establish robust performance and accountability mechanisms that help to mitigate the climate crisis and incentivize more than just a compliance approach. By doing so, we can ensure that we're directing capital towards sustainable solutions that address the physical risks that most companies and investors are currently not aware of. Investing in sustainable solutions is not only good for our planet, but it's also an investment in our future.

Various solutions exist to address the challenges of emissions accounting and reporting. Improved data sharing across value

chains (Scope 3), facilitated by technologies like artificial intelligence, is vital for understanding and reducing carbon footprints across supply chains. Standardized disclosure frameworks enable investors to make informed decisions and direct capital towards sustainable ventures. Regulation, similar to financial accounting standards, ensures consistency and quality of data across industries.

Progress has been made, particularly in addressing climate change. Initiatives like the Partnership for Carbon Transparency (PACT) are revolutionizing Scope 3 emissions accounting, a significant challenge for companies. Technology giants are integrating sustainability data into supply chain management systems, making efforts to reduce environmental footprints more streamlined.

Frameworks such as the International Sustainability Standards Board (ISSB)'s S1 and S2 provide a global baseline for sustainability-related disclosures. With the right technology and frameworks in place, widespread adoption of sustainable practices becomes more feasible and attractive. Regulations help to create a level playing field and ensure that companies are not exploiting the environment for their own gain.

With better risk analysis driving the innovation agenda with performance management integrating environment and social performance into business decision-making with comparable disclosure of material performance data, we are setting up the capital markets to integrate this more holistic performance into their capital allocations and valuation models.

Better risk analysis is propelling the innovation agenda. Performance management now integrates environmental and social factors into decision-making which includes disclosing material performance data for comparability. Such efforts aim to align capital markets with holistic performance, shaping their allocations and valuation models accordingly.

The day that sustainable business attracts a lower cost of capital is the day that solutions will flow to establish the net-zero, nature-positive and more inclusive world we know we all need!



**PETER BAKKER** is a distinguished business leader, who, since 2012 has led the World Business Council for Sustainable Development as President & CEO. WBCSD is a global community of over 225 of the world's leading businesses driving systems transformation for a better world.

## Computershare

**Ihr zuverlässiger Partner  
rund um Aktienregister,  
Generalversammlung und  
Corporate Governance.**

[computershare.com/ch](https://computershare.com/ch)



# The Good, the Bad and the (tremendously) Ugly: AI AND THE QUEST FOR BETTER REPORTING

Last week, one of my US reporting pals alerted me to a survey by Workiva, which found that “83% of [US] executives... say their company uses generative AI to augment business reporting staff” and “89% say their company will likely do so in the next five years”. I find these statistics fascinating, because either the US is miles ahead of the UK in using AI in its reporting, or I’ve been phrasing my own questions to UK reporters somewhat differently. My research in the late summer of 2023 found that, in general, AI was little-used in reporting in this country. And I doubt this will have changed that much in the intervening months, given where we are in the reporting cycle. Are we then, as often noted, two countries divided by a common language? I don’t have an answer yet, but I am investigating what lies behind those survey numbers.

By Claire Bodanis

But what’s more interesting, and chimes with my own research, is the statement from the same survey that, despite this enthusiasm, “72%... say their company is limiting the use of generative AI”, due to concerns over data security. This gives me hope that it’s not too late to promote the responsible use of AI in reporting, not just in my patch in the UK and Europe but in the US too.

Before I describe my research, here’s what prompted it. Last year, when generative AI and ChatGPT in particular exploded into our consciousness, I realised that it would raise serious issues if it were used to create corporate reporting. What appeared to be a genius tool that could write at a prompt would be like crack cocaine for corporate reporters who struggle to write, or were just in a hurry. And so I felt that regulation, or at least guidance, would be essential if large language model systems (LLMs) of the ChatGPT type were not to compromise the ultimate purpose of reporting – which is to build a relationship of trust with investors and other stakeholders through truthful, accurate, clear reporting that people believe because it tells an honest, engaging story.\*

Essentially, the two most important concepts in the purpose of reporting – communicating truth and building relationships of trust – could be compromised by the indiscriminate use of LLMs to create narrative. Truth is at risk because LLMs are well known to create false yet highly plausible narratives. Relationships of trust are at risk because, in the words of a tech company executive: “If reporting is about giving insights into the minds of management and the board, how is that achieved by narrative being automated? It makes reporting pointless.”



**CLAIRE BODANIS** is a UK authority on reporting. In 2004, she founded the reporting advisory company Falcon Windsor. In 2021, the UK CGI published her guide to reporting, *Trust me, I'm listed – why the annual report matters and how to do it well*. Claire's goal today is to ensure AI supports, rather than undermines, the purpose of reporting.

AI was not, therefore, something I felt should be allowed to just “happen” to reporting. Careful analysis was needed to ensure that any usage would support rather than compromise reporting’s purpose. In the absence of action from UK regulators, who told me they were waiting for government to act, last summer I ran a research project in which 40+ UK corporates, investors and advisors, including 10% of the FTSE 100, shared their thoughts about the potential impact of AI on reporting. From that I developed guidance, launched in November, to get the ball rolling.

While the research focused on LLMs as the AI type most likely to be used in reporting, an important point raised was that it’s essential to differentiate between types of AI, since they have different benefits and risks. Which brings us to the good, the bad and the (tremendously) ugly.

So far I’ve focused on the use of AI in *creating* reporting. Here, LLMs have clear potential to qualify as Bad AI – and without proper guardrails, Tremendously Ugly AI. Something no doubt the executives in that US survey had in mind when urging caution in its use.

But we mustn’t forget the potential benefits of using AI in analysing reporting. And that’s where I see great potential for “good” AI, particularly when it comes to analysing the growing datasets required for sustainability reporting. Such tools are already in use by some investors: my latest research project, in partnership with Imperial College London and ESG data specialist Insig AI, is investigating the opportunities for companies too.

Boiled down to its essentials, my view is this. Good AI does things that human beings cannot do – like the massive job of interrogating thousands of reports and data points in a matter of seconds. Bad AI does things that human beings ought to be doing for the long-term good of their brains and expertise. And when it’s used for editing text that should only ever be written by a human – such as the analysis and opinion central to corporate reporting – that’s when AI gets decidedly Ugly.

JUNE 13 2024  
GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM  
GDI RÜSCHLIKON/ZÜRICH

Session II  
powered by Supertext

**AI – a game changer in reporting?**  
Siri answers our requests, chat bots are becoming some people’s first discussion partner for services and LLMs are starting to support our writing tasks.

In this session at the 15th Geschäftsberichte-Symposium, Dr. Marc Holitscher from Microsoft will give an overview of what is already possible today and, above all, an outlook on what will be possible tomorrow and where he believes companies can start to gain a competitive edge.

AI moves incredibly fast and may soon touch our reporting processes, for good or ill. Claire Bodanis from Falcon Windsor will provide guidance on a responsible approach to using AI in reporting and how to approach disclosure.

Register now:  
gb-symposium.ch

My latest research project came about because, to me, the regulatory response to these issues in both the UK and EU has been woefully inadequate so far. When the UK government called for evidence from regulators on AI recently, the Financial Reporting Council was not even asked to respond. I am reliably informed that the issue is not yet properly on EFRAG’s agenda either (although I’m pleased to say that I’ve since been asked to talk to EFRAG about my work in AI and reporting!). So our research aims to give regulators, as well as companies, insights that will help them develop the guardrails we need to ensure that Good AI prevails.

**Want to take part?**  
Contact me at [claire@falconwindsor.com](mailto:claire@falconwindsor.com).

**Stay up to date**  
AI campaign at Falcon Windsor:  
<https://www.falconwindsor.com/aicampaign>

*\*My definition, supported by government representatives and, in my first research project, a multidisciplinary group of UK reporting professionals.*

# How AI IMAGES will revolutionize branding and corporate reporting

Many companies are currently discussing the impact of generative artificial intelligence (AI) on corporate communications. In particular, the creation of images using AI is experiencing a rapid upswing. But what exact impact will this technology have on branding and reporting? A pilot project at Clariant sheds light on this question.

By Kai Rolker



DR. KAI ROLKER is Head of Group Communications at Clariant, a leading global specialty chemicals company. Until 2012, he was Director of Marketing Communications at Syntes. He studied philosophy and ancient history and has a Master's degree in communication management.

## Branding: a world of new possibilities

Creating a strong and consistent corporate identity is crucial for effective corporate branding. However, many companies find it difficult to establish a consistent visual language under everyday conditions. Often, employees are guided by personal taste or existing material rather than corporate design standards. In addition, conventional image procurement is often associated with high costs or legal problems. This is the case, for example, when images from the internet are used for presentations.

Initial experiences from the project at Clariant show that generative AI already offers revolutionary solutions to these challenges. It enables employees to easily generate images that are at least relatively close to corporate design standards and are easy to use for internal purposes. For external campaigns, however, an AI-generated visual language must represent the essence of a brand, convey a clear message and be surprising and attractive.

This is feasible if you don't try to make an AI image look like a photo, but consciously allow the aesthetics of the new medium to have a playful effect and thus emphasize its innovative character. Afri Cola and Heinz Ketchup demonstrate how impressive this can look in their latest marketing campaigns, which rely on AI-generated motifs.

However, the new technology is not without its problems. This is because one of the challenges with AI-generated images is that there are still open questions from a legal perspective. On the one hand, it is not easy to protect self-generated images, and on the other, there is a risk that self-generated images could infringe the copyrights of others. There is still a lack of experience here to provide clear recommendations on how to deal with these risks.

The rapid spread of generative AI is an exciting time for pioneers. In particular, the ability to generate images through simple text input is an outstanding and transformative area of application. In quantitative terms, the potential of this technology is enormous: between August 2022 and 2023, over 15 billion images were created using AI image generators such as Dall E, Midjourney and Stable Diffusion, as reported by the blog of IT company everypixel.com.

Compared to the history of photography, which took 150 years to produce 15 billion images, the ability to generate images from simple text descriptions in a matter of seconds promises to revolutionize various aspects of business life. This applies not only to traditional advertising campaigns, but also to general branding and corporate reporting in particular. The communications managers at Clariant recently initiated a project to explore the opportunities and risks of this technology in these areas.

«  
**Don't try to make an AI image look like a photo, but consciously allow the aesthetics of the new medium to have a playful effect and thus emphasize its innovative character.**  
 »

## A visionary perspective for reporting: AI as an illustrator

The creation of visual elements, especially infographics, is a time-consuming process in corporate reporting. The project at Clariant is investigating the extent to which generative AI can help to create texts, illustrations and infographics in less time and at lower cost. A compelling vision could be a direct communication between AI software and the company's ERP to generate consistent reports that reflect the company's key figures. The result could be a report with text, illustrations and images that are consistent with the company's financial and non-financial metrics. Whether this is technically possible and whether the result corresponds to the company's desired narrative remain to be seen. In this respect, this still seems very visionary, which is why Clariant is concentrating on generative image generation.

AI makes annual reports more human

The increasing regulation of recent years and the flood of financial and non-financial reporting obligations have led many companies to reduce the creative part of their reporting to a minimum. Although the annual reports meet the requirements of machine readability, the emotional appeal to a human audience is lost. To breathe new life into this, the pilot project at Clariant is focusing on the use of generative AI for image creation. AI-generated images have the potential to use reporting more strongly again for emotional brand positioning. Generative AI can be used to illustrate visionary scenarios, which appeals to the audience emotionally and helps to convey a company's affinity for innovation.

The "Schweizerreise 2085" campaign by the World Wide Fund For Nature (WWF) Switzerland impressively demonstrates the impact that AI images can have. It illustrates the impact of the climate crisis on well-known Swiss destinations by the end of the century.

This example shows how companies can, for example, present innovations that are still under development or visualize the expected impact of regional sustainability projects. Such impressive, captivating presentations not only emphasize the importance of the information presented, but also reinforce the perception of a company as dynamic and future-oriented.

Far-reaching consequences for companies, creativity and designers

Initial experiences in the project at Clariant suggest that the increased use of generative AI in image generation will soon be firmly established in everyday corporate communications. This will also change the collaboration between corporate communications and creative agencies. Designers will soon need additional skills as AI can take over certain design work. The role of the creative agency is shifting towards the strategic use of the latest technologies and the conceptual development of visual content. This development is likely to improve the quality of design and illustration as designers take control of AI and add a unique human touch to the creative process. At the same time, corporate communications will remain the guardian of the narrative.

Conclusion

The synergy between AI and human creativity will push the boundaries of what is visually possible, taking branding and reporting to a new level. AI will allow us to design images in line with corporate identity guidelines, solving the challenges of traditional image sourcing. Although still a vision, AI systems could soon create complex illustrations and infographics faster and more cost-effectively by communicating directly with the ERP. Visually appealing branding and reporting make complex information more accessible and memorable. Companies and stakeholders benefit in equal measure. Initial experiences from the project at Clariant show that every company should experiment with this technology if it does not want to be overtaken by developments.

A compelling vision could be a direct communication between AI software and the company's ERP to generate consistent reports that reflect the company's key figures.

TOP-CLASS EXPERTS ON THE CCR ADVISORY BOARD

Kai Rolker is a member of the CCR advisory board. The internationally positioned advisory board acts as a sparring partner in the identification and classification of trends and in the further development of CCR formats, as well as promoting exchange and networking among experts and prominent figures on an international level.

Find out more about our advisory board here: [corporate-reporting.com/team#beirat](https://corporate-reporting.com/team#beirat)

GESCHÄFTSBERICHTE GANZ EINFACH: 4 SCHRITTE, WIE ES WIRKLICH GELINGT

Eine immer breitere Adressatengruppe und extern getriebene Veränderungen im Reporting machen klar: Wer das Datendickicht durchdringen und Stakeholder überzeugen will, muss verständlich kommunizieren. Corporate Publisher stehen in der Pflicht: Wie sorgt man für Reportingtexte, die ohne Umwege ankommen? Zum Beispiel mit dem neuen internationalen Standard für Einfache Sprache.



FABIAN DIEZIGER ist Gründer und Mitglied des Verwaltungsrats von Supertext.

Wir kennen es alle. Sie hatten viel zu erzählen – vom neuen Produkt, dem beendeten Change-Prozess oder dem erfolgreichen Geschäftsjahr. Also investierten Sie einen Haufen Zeit und Geld in die Berichterstattung. Doch anstatt das Publikum damit zu erreichen, marschierten Sie schnurstracks am Grossteil vorbei. Es fehlte einfach am Verständnis. Das Problem: Sie stecken tief in der Materie, Ihre Leserschaft nur selten.

Dabei wäre es leicht: «Put your readers first.» Indem Sie den Lesern Texte liefern, die sie von A bis Z und auf Anhieb verstehen. Den Mehrwert davon merken Sie spätestens, wenn Sie auf der anderen Seite stehen und eine Versicherungspolice zweimal lesen müssen.

Eine klare Unternehmenskommunikation hat also höchste Priorität. Auch laut CCR-Zukunftslabor: Für 82% der Befragten sind Lesbarkeit und Verständlichkeit immer wichtiger. Doch wir kennen die Ansprüche ans Reporting, also muss ein Instrument her, das damit kompatibel ist. Vorhang auf für die Einfache Sprache. Sie macht selbst Fachtexte für alle verständlich. Die Richtlinien dazu sind seit Januar in der ISO-Norm 24495-1 offiziell festgehalten.

«Na toll, noch mehr Regeln», denken Sie? Da müssen Sie jetzt durch. Denn an Ihrer Kommunikationsstrategie soll sich ja was ändern. Und für Texte ohne Anstrengung braucht es vorab ein wenig Strenge mit sich selbst.

So funktioniert Kommunikation, die einfach funktioniert

Hinter Einfacher Sprache stehen vier Grundsätze, nach denen man Texte gestaltet:

1. Leser erhalten, was sie brauchen (relevant)
2. Leser finden leicht, was sie brauchen (auffindbar)
3. Leser verstehen, was sie finden (verständlich)
4. Leser können die Informationen einfach verwenden (brauchbar)

Bei Geschäftsberichten heisst das: Vorab identifizieren, auf welche Fragen Ihre Zielgruppe eine schnelle Antwort sucht – alles andere landet hinten im Bericht. Wo immer möglich geläufige Wörter statt Fachbegriffe wählen. Sätze kurz halten und nur jeweils eine Idee hineinpacken. Auch Hervorhebungen wichtiger Stichwörter helfen für das Verständnis. Bilder und Multimedia ebenfalls – wenn sie Aussagen untermauern und nicht nur Seiten dekorieren. Also alles, was den physischen Akt des Lesens unterstützt, statt erschwert.

«Klare Worte bringen Sie schneller zum Ziel. Und zum Geschäftsabschluss.»

Das Ganze hat neben Verständlichkeit noch weitere Vorteile: Wer sich kurz hält, wirkt dem Data Overload entgegen. Etwas, das Stakeholder laut CCR-Studie verpönen und paradoxerweise sogar als nachteilig für Transparenz und Vertrauen einstufen. Zu dick auftragen führt wohl nicht weit. Und absolute Klarheit fördert im besten Fall sogar das Geschäft. Denn weniger Rückfragen bedeuten schnellere Ergebnisse – egal ob beim Vertragsabschluss oder beim Aktienkauf.

Trotzdem reichen Zeit und Interesse nicht immer für das Brüten am Text aus. Darum gibt es Schreibexpertinnen und -experten, die genau dabei helfen. Bei uns heissen sie Plain-Language-Profis und machen Sie direkt für alle verständlich. Manchmal kann es so einfach sein.



Supertext macht Lesefreude. Mit Projekten für Novartis, BKW oder die Migros hat sich der Sprachdienstleister als Partner für mehrsprachiges Reporting einen Namen gemacht – mit Expertise in Konzept und Storytelling über die Wahl der Linguist\*innen bis zur Technik und Datensicherheit.

# Wenn TRANSPARENZ zu Action führt



**RETO RINGGER**  
ist ein Unternehmer an der Schnittstelle zwischen Finanzmärkten und Nachhaltigkeit. Im Jahr 2011 gründete er die Globalance Bank. Zuvor gründete er die SAM Group (Sustainable Asset Management). In Zusammenarbeit mit Dow Jones lancierte SAM den Dow Jones Sustainability Index. Reto Ringger ist u. a. auch Mitglied des Club of Rome.

Das Thema ESG oder nachhaltige Anlagen hat in seinem jungen Dasein schon zahlreiche Phasen durchlaufen. Vom «Non-Event» in den 90er-Jahren zu «Nischenthema» in den 2000er-Jahren zu «Wir sind als Anbieter führend in diesem Thema» in den letzten 5–10 Jahren zu aktuell «Wir raten eher davon ab» hat dieses Thema schon alle Facetten der Haltung der verschiedenen Anbieter kennengelernt.

Von Reto Ringger

Mittlerweile steht nicht mehr der Wunsch nach besserer Anlagerendite oder einem höheren Impact bei den Anlagen im Vordergrund, sondern die Einhaltung der zahlreichen, teilweise unübersichtlichen Regulierungen und Vorgaben. Die Regulatoren und Compliance-Abteilungen definieren nun, was nachhaltig ist und was nicht.

Wir befinden uns im «Roof of confusion». Die Rating-Agenturen kommen bei den Ökoratings zu fundamental anderen Resultaten. Jede Bank hat eine andere Methodik und die Regulatoren in der Schweiz, der EU oder den USA widersprechen sich. Zudem fliessen politische Haltungen in die Regulatorien ein. Das alles führt zu einem grossen Durcheinander und niemand weiss so recht, wo die Fahrt hingehet und was die Standards sind.

## Die Sache mit der Performance

Es herrscht immer noch grosse Unsicherheit, ob denn nun nachhaltige Anlagen ein Performance-Treiber oder ein Performance-Killer sind. Ein Blick auf die realen Zahlen und die Vergleichsindizes ist dabei hilfreich. Wie auf der Grafik ersichtlich ist, haben sich nachhaltige Anlagen (MSCI World SRI) in den letzten 10, 5, 3 und 1 Jahren besser entwickelt als die traditionellen (MSCI World) Indizes. Warum ist das so? Kostet Nachhaltigkeit nicht und müssten diese Anlagen nicht schlechter abschneiden?

Viele der in den nachhaltigen Indizes enthaltenen Unternehmen weisen tiefere Risiken auf, da sie sich mit ökologischen oder zukunftsorientierten Risiken starker beschäftigen als andere Unternehmen. Zum anderen fokussieren sie sich auch auf sich neu eröffnende Geschäftsmöglichkeiten, welche das Thema Klima, Ressourcenknappheit, Kundenerwartungen etc. mit sich bringt. Zudem enthalten viele der nachhaltigen Indizes einen hohen Anteil an Technologieunternehmen, welche sich in den letzten Jahren exzellent entwickelt haben.

Aus einer Anlagesicht scheint sich auszuzahlen, dass die Selektion von zukunftsorientierten Unternehmen, welche Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit, sich ändernde Konsumentenansforderungen rasch und proaktiv angehen, in den Portfolios übergewichtet werden.

Es geht dabei jedoch nicht um Negativ-Screening, wie es heute vielerorts noch angewandt wird. Sondern um eine positive Selektion von Unternehmen, in die investiert wird.

## Wie steht es um die Transparenz?

Das Anlagegeschäft ist bis anhin nicht von starker Transparenz geprägt. Es gibt kein booking.com oder Tripadvisor für Anlagen. Ausser bei Anlagefonds ist es für die Anlegerinnen und Anleger fast unmöglich, die Performance oder die Kosten von Anlagestrategien von Banken zu vergleichen. Das gilt auch für den Bereich ESG.

Die Konfusion ist gross, da jeder Anbieter unterschiedliche Methoden und Reportings anwendet. Globalance hat darum ein digitales Tool – [www.globalance-world.com](http://www.globalance-world.com) – entwickelt, welches Portfolios vergleichbar macht und aufzeigt, welche Anbieter sowohl bei Rendite als auch bei Klimastrategien gut abschneiden. Erste Erfahrungen und Rückmeldungen zeigen, dass eine solche Transparenz von grossem Interesse ist und dass Investorinnen und Investoren, welche erkennen, dass ihre Portfolios bei 3 Grad oder gar 4 Grad Klimaerwärmung liegen, Anpassungen vornehmen möchten. Transparenz führt damit zu konkreten Massnahmen und Veränderungen.

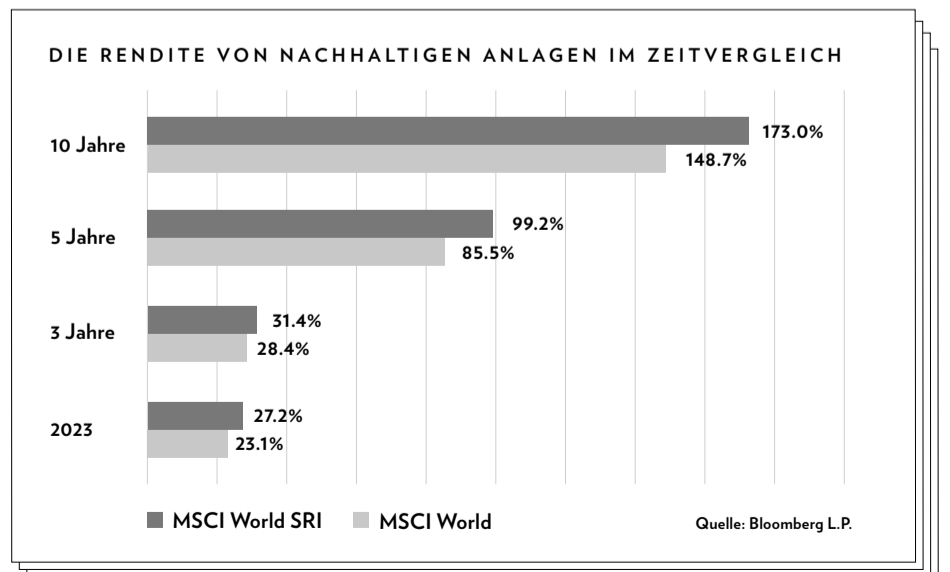


Gestern legitim, heute noch legal, morgen nicht mehr akzeptiert – Erfahrungen und Perspektiven eines unabhängigen Multi-VR, langjährigen Wirtschaftsrechtsanwalts und neugierigen Bürgers

In seiner Keynote am 15. Geschäftsberichte-Symposium widmet sich Globalance Verwaltungsratspräsident Dr. Felix R. Ehrat der Frage, welche Pflichten und Aufgaben ein VR bei den aktuellen wirtschaftlichen Veränderungsprozessen hat und wie er noch den Überblick behalten kann. Wie bringt er Strategie, Governance und Compliance unter einen Hut und antizipiert zukünftige Chancen und Risiken? Und was können Purpose, Kultur und Leadership in diesem Zusammenhang beitragen?

Melden Sie sich jetzt zum Symposium an und erhalten Sie spannende Insights von diversen Expertinnen und Experten rund ums Leitthema «Beyond Compliance – Making a Difference».

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





# How interoperability reduces the reporting burden

Over the last few years, we have seen a significantly growing demand for transparent information on companies' impacts. Policy-makers and capital market regulators are addressing this call for information by increasingly mandating corporate sustainability reporting and transparency. Today there are at least 542 policies around the world in 132 countries which mandate companies to report their sustainability impacts.

By Peter Paul van de Wijs



**PETER PAUL VAN DE WIJS** is the Chief Policy Officer of the Global Reporting Initiative (GRI), responsible for driving the adoption of the GRI Standards into rules and regulation around the world. He has over 20 years of experience in public policy, communications and sustainability.

It is true that the evolving reporting requirements demand a lot of time and effort of companies. Not dissimilar to when global financial reporting was introduced, companies, governments and other stakeholders are overwhelmed. Therefore, GRI has been working with these governments, EFRAG and the ISSB to ensure the availability of credible and quality impact data whilst minimizing the reporting burden. Apart from the obvious technical solutions, the answer lies in the interoperability between the standards.

## Emerging global reporting regime

We are seeing an increased push towards a global corporate reporting regime in which sustainability impact reporting and strengthened financial reporting are mandated on equal footing as two key perspectives and managed with the same rigor.

Underlying this trend is the concept of "double materiality" that requires companies to consider and report both their impacts on the world as well as how sustainability issues impact the financial well-being of the company. Each of these perspectives needs to be considered in its own right as well as in combination, meaning that:

1. Materiality is not limited to topics that are both financial material and impact material, but also that,
2. Impacts on society and the environment cannot be deprioritized on the basis that they are not financially material or vice versa.

It is worth realizing that there is a sequencing needed in terms of gathering the information by a reporting company. To get a full picture and ensure nothing is missed, companies need to start by assessing their impacts on the economy, the environment and people, followed by an assessment of how these impacts might have an impact on the financial health of a company and its value creation.

In fact, there is a global reporting baseline emerging, consisting of impact materiality and financial sustainability reporting. Supplemented with a layer of local and regional additions to ensure it fits with national political ambitions and existing legal frameworks. The European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is a good example of this. Outside of the EU, the focus is on adopting the combination of GRI and IFRS reporting standards to address double materiality. GRI is actively engaging with jurisdictions on the further development of these.

## Interoperability

Thanks to our intense collaboration, a high degree of interoperability between the GRI Standards, the IFRS Sustainability Disclosure Standards and the ESRS has been achieved. This prevents the need for double reporting and supports a more user-friendly reporting system without undue complexity. Companies can leverage the data collected through existing GRI reporting processes to meet significant parts of the disclosure requirements of the ESRS and IFRS Sustainability Disclosure Standards.

What's more, the ESRS require companies to report on all their material impacts, risks or opportunities. In cases where topics or impacts are not covered in full by the ESRS, companies can utilize their GRI reporting to fill any gaps and comply with EU requirements. One clear example is related to the topic of tax transparency. In lieu of an ESRS, GRI 207 can be used.

And, finally, the ESRS do not take a stance on the origin of value chain data, allowing SMEs to use their GRI-based reporting to provide information to their value chain partners which fall in the scope of the CSRD.

JUNE  
**13**  
2024

GESCHÄFTSBERICHTE-  
SYMPOSIUM  
GDI RÜSCHLIKON/ZÜRICH

---

Session III powered by  
NeidhartSchön &  
mms solutions

---

**Does double materiality revolutionize strategic corporate management?** Double materiality and the related ESRS materiality will be the topics of a best practice session at the 15th Geschäftsberichte-Symposium. Adidas and Mercedes-Benz Group will pinpoint the aspects essential for successful implementation and make note of the pitfalls to be avoided. They will also discuss whether and how double materiality could serve as a hinge between strategy, compliance and reporting.

Register now:  
[gb-symposium.ch](https://bit.ly/gb-symposium.ch)

## INTEROPERABILITY IN PRACTICE

- GRI-ESRS interoperability index by GRI and EFRAG illustrates the high commonality between the standards. Entities reporting under ESRS will be deemed to be reporting "with reference" to the GRI Standards as a result. <https://bit.ly/3W7sMIW>
- ESRS-GRI Standards data point mapping provides for each ESRS data point the corresponding data point in the GRI Standards. <https://bit.ly/4d448ZB>
- GRI-ISSB GHG emissions interoperability considerations by GRI and the IFRS Foundation detail the high degree of alignment between GRI 305: Emissions and IFRS S2 Climate-related Disclosures. <https://bit.ly/3xDOILh>

## Fraud

There is an increase in legal measures to combat fraud through strict regulation around what products can be considered green, product labeling and restrictions on advertising. This trend is supported by civil society groups that are taking companies to court over green claims, and are winning.

One of the main instruments implemented to combat fraud and ensure the availability of credible comparable data is mandatory assurance of reported data. For example, from the first year of reporting, companies in Europe must obtain limited assurance for their ESRS report. At GRI, we are working with the International Federation of Accountants (IFAC) on the development of a global assurance standard. This assurance standard will be reporting-standard-agnostic, making it applicable for both impact and financial sustainability reporting.

# Erstes Jahr nichtfinanzielles Reporting gemäss OR – und jetzt?

Die Nervosität der Unternehmen war im Vorfeld der neuen OR-Bestimmungen deutlich spürbar. Viele Unternehmen fanden es schwierig, entsprechend den gesetzlichen Vorgaben über die Risiken ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten, anstatt lediglich positive, imagefördernde Massnahmen und Erfolge im Bereich der Nachhaltigkeit hervorzuheben. Nach der Publikation der Berichte über das abgelaufene Geschäftsjahr halten sich daher oft die Erleichterung, die Berichterstattung (erfolgreich) abgeschlossen zu haben, und die Unsicherheit, wie man es beim nächsten Mal ruhiger und mit einem verlässlich korrekten Ergebnis machen kann, die Waage. Zusammen mit unseren Kunden und Mandanten haben wir einige Hinweise herausdestilliert, um für die Zukunft besser gewappnet zu sein.

Von Bernd Kasemir, Daniel Lucien Bühr und Martin Eckert



JUNI 13 2024  
GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM  
GDI RÜSCHLIKON/ZÜRICH

Session I powered by Sustainerv

**Zwischen Pflicht und Kür: Reporting-Strategien nach Schweizer OR und CSRD/ESRS**

Im Frühjahr 2024 berichten grosse Schweizer Unternehmen erstmals nach den neuen OR-Anforderungen zu nichtfinanziellen Belangen. 2025 werden sie auch einen Klimabericht für das Geschäftsjahr 2024 vorlegen. Parallel dazu rüsten sich grosse Unternehmen für erweiterte Offenlegungen – sei es aufgrund gesetzlicher Vorgaben nach CSRD/ESRS oder der Erwartungen von Kunden und Investoren.

In dieser Session am 15. Geschäftsberichte-Symposium teilen Schindler Group und Sustainerv ihre Erfahrungen und berichten über Herausforderungen und Chancen in der praktischen Umsetzung.

Jetzt anmelden:  
gb-symposium.ch

Die Nachhaltigkeitsberichte für das Jahr 2023 in den Bereichen nichtfinanzielle Berichterstattung, Konfliktmineralien und Kinderarbeit (Art. 964a ff. OR) sind für viele grössere und mittlere Schweizer Unternehmen ein Meilenstein. Konkret müssen die betroffenen Unternehmen zu den folgenden Belangen berichten: Umwelt, insbesondere die CO<sub>2</sub>-Ziele, Arbeitnehmer, Soziales, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung der Korruption und allenfalls die Sorgfalt bei Konfliktmineralien und bei Kinderarbeit.

Jenseits der Schweizer Gesetzgebung sorgen allerdings auch eine zunehmend kritische Öffentlichkeit, der Druck von Investoren, Ratingagenturen und internationaler Peer-Pressure dafür, dass sich vieles bewegt. Für viele Schweizer Unternehmen ist es ausserdem wichtig, kompatibel mit den dynamischen regulatorischen Anforderungen der EU zu sein. CSRD und ESRS, CSDDD, EU-Entwaldungsverordnung und EU-Zwangsarbeitsverordnung sind in diesem Zusammenhang die wichtigsten Stichworte. In der Schweiz ist zusätzlich ab diesem Jahr die Pflicht zur TCFD-Klimaberichterstattung einschliesslich Transitionspläne verbindlich.

An was sollten Unternehmen denken, um aktuelle und künftige Herausforderungen gut zu meistern?

## Es gilt dieselbe «True and Fair View» - Regel wie im Finanzreporting: prüfungssicher arbeiten

Die nichtfinanzielle Berichterstattung als wenig verbindlich oder «soft» im Sinne von Verlässlichkeit und Prüfungsanforderungen zu betrachten, ist kontraproduktiv. Qualitative und quantitative Informationen sollten in einem klaren, nachvollziehbaren Prozess erhoben, bearbeitet, geprüft und freigegeben werden. Nur dann sind verlässliche Aussagen möglich, die auch den kritischen Blicken externer Experten wie Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern standhalten können.

Oft fragen unsere Kunden und Mandanten nach Softwarelösungen, um die nötigen Abläufe zu systematisieren. Softwaregeleitete Verfahren sind aber erst dann sinnvoll, wenn die Governance der Nachhaltigkeit, die Inhalte, Prozesse, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Unternehmen gut entwickelt, erprobt und etabliert sind und die Software diese Strukturen dann im nächsten Schritt abbilden und unterstützen kann. Priorität hat eine inhaltlich tragfähige Struktur: Die Themenfelder, die nach Gesetz «zum Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens sowie der Auswirkungen seiner Tätigkeit auf diese Belange erforderlich sind», müssen dazu systematisch erhoben und erarbeitet werden und die Konzepte und Sorgfaltsprüfung, die Massnahmen, wesentlichen Risiken und die Leistungsindikatoren einschliessen.

## Fehlt oft: der Mut, die Tatsachen beim Namen zu nennen

Öffentlich und ausführlich über nichtfinanzielle Risiken des eigenen Geschäfts zu reden, gehört bisher nicht zur üblichen Unternehmenskultur. Gerade wenn es konkret wird und z. B. die Folgen von möglichen Betriebsstörungen, Unfällen oder operativen Versäumnissen auf verschiedenen Ebenen dargelegt werden müssen, fehlen fast immer die notwendigen Erfahrungen in der Unternehmensleitung, im Risiko- und Compliance-Management sowie auch in der Unternehmenskommunikation. In der Berichterstattung bleibt der Ton dann eher verhalten. Die vom Gesetzgeber vorgeschriebene Transparenz wird aber nicht erreicht. Der erste Schritt dies zu optimieren: eine bessere, engere Verzahnung zwischen oberster Leitung, Unternehmenskommunikation, Nachhaltigkeitsmanagement und den Kontrollfunktionen (Risk, Compliance, Controlling).

Die Fertigstellung des ersten nichtfinanziellen Berichts bedeutet nicht automatisch, dass ein Unternehmen seine nichtfinanziellen Belange und ESG-Themen unter Kontrolle hat und diese nun als Routineaufgabe betrachten kann. Angesichts dessen, dass der Umfang der Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung rasant zunehmen wird, ist eine reaktive und isolierte Herangehensweise weder wirksam noch effizient. Die Unternehmen müssen es schaffen, sich intern und in aller Regel mit externer Fachunterstützung so weiterzuentwickeln, dass sie solide Fähigkeiten und die erforderliche Leistung in Sachen ESG aufbauen. Nur so können sie auch die massiven zukünftigen Anforderungen erfolgreich erfüllen.

## Voraussetzung: Kompetenzen bis ganz nach oben sicherstellen

Langfristig wird eine glaubwürdige und gesetzeskonforme Nachhaltigkeits-Berichterstattung ein zentrales positives Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb sein und als ein markenbildendes Element ein wichtiges «Aktivum» sein, um es in der Sprache der Bilanzen auszudrücken. ESG-Themen werden vermehrt zu «harten» Faktoren im Wettbewerb und brauchen das, was alle harten unternehmerischen Parameter benötigen: hohe Kompetenz und hohe Leistung.

Das gilt bis ganz nach oben. Die Verantwortung für die neu eingeführte nichtfinanzielle Berichterstattung und die Sorgfalt zu Konfliktmineralien und Kinderarbeit liegen bei allen Mitgliedern des Verwaltungsrats, die für die gesetzeskonforme Umsetzung direkt verantwortlich sind. Um die strategische Führung und Überwachung dieses Bereichs zu gewährleisten, ist ESG-Kompetenz innerhalb des Verwaltungsrates essenziell. Um etwaige Lücken zu schliessen, sind der Beizug externer Fachpersonen zur Beratung des VR, Weiterbildungen des Gesamt-VR zu nichtfinanziellen Themen und die Berufung von ESG-Spezialistinnen und Spezialisten in den Verwaltungsrat notwendige Massnahmen. Solche erweiterten Kompetenzen helfen Unternehmen, sich erfolgreich in einem dynamischen Umfeld zu positionieren und auch in Zukunft innovativ und erfolgreich zu sein.



DR. BERND KASEMIR  
ist promovierter Naturwissenschaftler und Managing Partner von Sustainerv, einem Managementberatungsunternehmen mit Fokus auf Nachhaltigkeit.



DR. DANIEL LUCIEN BÜHR  
Rechtsanwalt, ist Partner bei LALIVE und Co-Leiter der Fokusgruppe ESG.



DR. MARTIN ECKERT  
Rechtsanwalt, ist Gründungspartner von MME Legal Tax Compliance und leitet als Co-Head das ESG-Team von MME.

# What keeps ESG INVESTORS AWAKE at night?

Staying at the frontier of ESG and impact investing means asking questions about the relationship between valuations and external factors like climate change, geopolitics and inequality. Companies need to keep pace and see their ESG performance as part of a bigger picture.

By Sasja Beslik



**SASJA BESLIK**  
is Chief Investment Strategy Officer at SDG Impact Japan and Senior Advisor for Lundquist. He has held positions including Head of Sustainable Finance at Bank J. Safra Sarasin Sustainable Asset Management and Group Head of Sustainable Finance for Nordea.

Much has been said and written of late about ESG investing, its shortcomings and weaknesses as well as misinterpreted intentions of this investment philosophy. Amid the noise, however, it remains anchored to an underlying premise: companies that manage relevant and material environmental, social and governance (ESG) aspects of their business operations as well as how they manage what they produce, provide and sell will have a significant impact on their long-term valuation. As such, it will also impact their long-term financial performance, given that valuation is mirrored in that performance over time.

Given this premise, we can reflect on what the frontier of ESG and impact investing will look like out to 2030. Why 2030 instead of 2024 or 2025? Well, the semi-long-term view is far more important than a short-term, incremental, two-steps-back-one-step-forward view, which will be the play in the next couple of years.

Here are questions ESG & outcome investors are asking with that perspective: how could geopolitical competition over energy resources and ideologies of control that frame dominant responses to climate change be challenged and overcome? We have already seen this at the latest COP in the United Arab Emirates – what does this mean for sectors, markets and people that will be affected by this competition? How have mainstream economics and neoliberal responses to climate change (carbon markets and a broader financialization of the environment) become so pervasive, and what opportunities are there for alternative or complementary approaches? Both in terms of the definition of returns, outcomes and the current valuation of companies and their impact on their value going forward? How could approaches that rapidly reduce energy-related emissions be realized? What is the impact on sectors and markets given their different maturity as well as capabilities to reduce this? Where are the breaking points? How can high-carbon lifestyles and visions of incremental mitigation be rapidly replaced by sustainable alternatives and profound system change? What sectors, subsectors, markets, products and services will be impacted, and what potential systemic solutions are available?

Beyond all the articles and all the conferences and all the debate on what needs to be done or not, one thing is certain: the center of gravity of all ESG & outcome investments is the actual companies these investments are made in and the interplay with these questions. It is not disclosure; it is not Scope 3 slicing and dicing; it is not ESG ratings; and it certainly is not SFDR classification (although this one is related to disclosure only). Regulators can regulate disclosure as much as they want, but if the real economy does not shift, disclosure becomes a theoretical exercise.

As we think how this economic shift may occur, the energy transformation will for sure reshape geopolitics in the 21st century along with demography, inequality, urbanization, technology, military capability and domestic politics in major states. Fundamental changes are taking place as renewables move to the center of the global energy landscape. Technological advances and falling costs have made renewables grow faster than any other energy source because they are now cost-competitive with fossil fuels in the power sector, even before considering their impact on air pollution and climate change. Energy lies at the heart of human development. It is a critical factor in economic activity and essential for the provision of human needs, including adequate food, shelter and healthcare.

Inequality, on the other hand, is all about the distribution of power and resources, the rights people can exercise and the opportunities they can access. Since the Covid-19 pandemic, wealth inequality has escalated, further distorting power dynamics and impeding progress on reducing poverty in all its forms. Economic inequality is closely linked to political inequalities, creating a self-perpetuating cycle that reinforces division in society as the poorest people have less influence over political decision-making than the wealthiest. No single measure captures all aspects of inequality, no single dataset provides comprehensive and timely data to underpin all inequality measures. The world is vastly unequal, where extreme wealth coexists with extreme poverty. The poorest 50% shares just 8% of total income; the richest 10% earns over 50% of total income. Capital gains, not income, play a central role in this context.

So, the message is clear. For all the pledges for 2030, we need to see reality for what it is: the underlying business models are not fundamentally changing (and those that do change, a limited number, tend to be at smaller and less influential companies); growth is still generally not decoupled from CO<sub>2</sub> emissions; and growth projections of companies are still not aligned with their strategic sustainability goals. Disclosure, meanwhile, becomes a haven for endless pages of numbers and stories that mean nothing since these are not linked to the core business of companies, their products and services.

Corporates need to understand that there are three core elements that will shape ESG and impact investments until 2030 and beyond: energy, geopolitics and inequality. And in this regard, governance becomes – as it should have been long before – a core measurement for investors to understand and analyze the true performance of companies in relation to “externalities management”.



# Können Fakten Geschichten erzählen?

## Publishing

Wir sorgen dafür, dass Ihre Unternehmenskommunikation eine maximale Wirkung erzielt.

## Reporting

Wir konzipieren und realisieren Ihre Berichterstattung sorgfältig anhand der regulatorischen Anforderungen.

## Digital

Ihre Digitalstrategie orchestrieren wir ganzheitlich, bis eine herausragende User Experience entsteht.

## Content

Basierend auf einer durchdachten Content-Strategie entwickeln wir Storytelling, das begeistert.

# Nachhaltigkeitsaspekte als integraler Bestandteil der Darstellung der Unternehmenslage

Mit der Umsetzung der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird eine neue Ära der Unternehmensberichterstattung eingeläutet. Mit der nunmehr erforderlichen Verortung im Lagebericht wird eine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung ein elementares Element der Darstellung der Lage des Unternehmens. Dies birgt für berichtspflichtige Unternehmen auch die Chance, ein einheitliches Storytelling voranzubringen, das Aspekte der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung vereint. Der deutsche Rechnungslegungsstandardsetzer DRSC stellt diesen Aspekt des einheitlichen Storytellings bei der gegenwärtig stattfindenden Überarbeitung des DRS 20 zur Lageberichterstattung in den Vordergrund.

Von Georg Lanfermann



WP / STB DIPL. - KFM.  
GEORG LANFERMANN  
ist Präsident des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC), Berlin, sowie Vizepräsident des Administrative Board der EFRAG. Zuvor war er 16 Jahre Partner im Department of Professional Practice der KPMG AG.

## CSRD scheint silomässige Berichterstattung zu fördern

Die Europäische Kommission hatte in ihrem Vorschlag zur CSRD im April 2021 eine weitgehende Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die bisher eher finanziell geprägte Lageberichterstattung vorgesehen. Im Laufe der gesetzgeberischen Diskussion zur CSRD rückte allerdings der Gedanke einer weitgehenden Separierung der Nachhaltigkeitsaspekte in einem besonderen Abschnitt des Lageberichts in den Vordergrund. Dies hatte verschiedene Gründe – nicht zuletzt die Frage einer separierbaren Prüfung dieses Teils des Lageberichts wird dabei eine bedeutende Rolle gespielt haben. Bei der Erarbeitung der europäischen Berichtsstandards, die die Details der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD regeln, wurde durch die Europäische Kommission beim Erlass der delegierten Rechtsakte nachgesteuert. Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) eröffnen die Möglichkeit, auf Grundlage des Konzepts der «Incorporation by reference» Angaben nach den ESRS auch in andere europäisch geregelte Berichtsinstrumente aufzunehmen und hierauf im Nachhaltigkeitsteil des Lageberichts zu verweisen. Neben Berichtsinstrumenten, wie der Erklärung zur Unternehmensführung oder dem Vergütungsbericht, ist dies insbesondere auch der finanzielle Teil des Lageberichts.

## DRSC arbeitet an einer stärker integrierten Darstellung

Der Referentenentwurf zur deutschen Umsetzung von Ende März 2024 sieht im Sinne einer 1:1-Umsetzung die grundsätzliche Konzeption einer separierten Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsaspekten vor. Dazu sollen nach dem Referentenentwurf die relevanten Vorschriften im Handelsgesetzbuch entsprechend geändert werden. Im gegenwärtig laufenden deutschen Gesetzgebungsverfahren wird die politische Diskussion innerhalb weniger Wochen geführt werden müssen, um die in der CSRD vorgesehene Umsetzungsfrist bis Juli

2024 halten zu können. Dies lässt im Grundsatz kaum Zeit für weitergehende detaillierte Ergänzungen im laufenden Gesetzgebungsprozess. Vorausschauend hat das DRSC daher bereits im vergangenen Jahr die Arbeiten zur Anpassung von DRS 20, dem deutschen Standard zur Lageberichterstattung, aufgenommen. Zunächst ist der DRS 20 von bisher behandelten Ausführungen zur nunmehr obsoleten «Nichtfinanziellen Erklärung» zu befreien. Ziel der DRS-20-Überarbeitung ist aber insbesondere die Anknüpfung an das in den ESRS enthaltenen «Incorporation by reference»-Konzepts, um damit die Möglichkeit von zusammenfassenden Darstellungen im finanziellen Teil des Lageberichts klarer zu fassen. Dies betrifft u. a für die Beschreibung der Unternehmenstätigkeit zentrale Aspekte wie Angaben zum Geschäftsmodell und zur Unternehmensstrategie, die bereits bisher nach DRS 20 Bestandteil des Lageberichts waren. Eine solch zusammenfassende Darstellung würde es Unternehmen erlauben, diese strategisch relevanten Angaben den Nutzern der Abschlüsse, insbesondere Investoren, besser und kompakter zu vermitteln. Die Ableitung allgemein geltender Grundsätze für die Lageberichterstattung wurde im DRSC ebenfalls detailliert erwogen, aber mit Blick auf eine noch zu erwartende Klarstellung der Europäischen Kommission zur Geltung des «True-and-Fair-View»-Grundsatzes für den gesamten Lagebericht zunächst zurückgestellt. Ein entsprechend angepasster DRS 20 wird allerdings erst nach Abschluss des deutschen Gesetzgebungsverfahrens und entsprechenden DRSC-Gremienbeschlüssen zur Konsultation gestellt werden können. Dies wäre voraussichtlich erst in der zweiten Jahreshälfte 2024 möglich. Die Vorüberlegungen zur Implementierung der «Incorporation by reference» in Form von Aufnahmen von Nachhaltigkeitsangaben nach den ESRS in den finanziellen Teil des Lageberichts sind aber eher klarstellender Natur, sodass diese aber auch schon im Vorfeld in die Überlegungen der bereits für das Geschäftsjahr 2024 berichtspflichtigen Unternehmen zur Einbettung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Lagebericht einfließen können.

Auch wenn die CSRD-Umsetzungsgesetzgebung in Deutschland in den vergangenen Monaten lange auf sich warten liess, bereiten sich mehrere hundert kapitalmarktorientierte Konzerne seit dem vergangenen Jahr bereits auf die praktische Umsetzung der europäischen Berichtsvorgaben für das laufende Geschäftsjahr 2024 vor. Der Ende März 2024 veröffentlichte Referentenentwurf bringt nun mehr Klarheit. Notwendig ist – wie in der CSRD vorgesehen – eine Verortung im (Konzern-) Lagebericht. Dies stellt berichtende Unternehmen derzeit vor die Herausforderung, neben der notwendigen Schaffung prüfungssicherer Berichtsprozesse zu wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten der eigenen Unternehmenstätigkeit sich auch mit der Einpassung der erwartungsgemäss umfangreichen Nachhaltigkeitsberichterstattung in die bisher bestehende Lageberichterstattung zu befassen.

# CLEARLY COMMUNICATING THE SANDOZ STORY AND INVESTMENT CASE

At Sandoz, we spent much of 2023 explaining to investors, media and other stakeholders how a standalone company would drive shareholder returns and create value. Those efforts came together on October 4, 2023, when we were listed as an independent company on the SIX Swiss Exchange. We used our first annual report, published in March 2024, as a platform to underline and expand on those points in a clear and engaging format.

By Steffen Kurzawa

Sandoz focuses purely on off-patent medicines – and so does our annual report. The report takes our readers on a “deep dive” into the industry, whose value drivers and market dynamics are quite different from those of traditional pharmaceutical companies.

The report breaks down the off-patent medicines market into its two key segments, generics and biosimilars. This was important for our readers as we’re especially focused on the smaller but rapidly-growing biosimilars market, with a plan to increase our biosimilar share of net sales from just over 20% today to 30% over the next five years. The report gave us a chance to help our stakeholders understand this growing and profitable market while showing all the steps we’re taking to meet our target.



**Our first annual report is the foundation for the Sandoz investment case and a clear statement of our commitment to the patients and societies we serve.**



Early in the drafting process, we convened a cross-functional team to develop a conceptual business model that illustrates the three main components of the Sandoz value chain: development and regulatory, manufacturing and supply, and commercial. We show how we’ve combined unique strengths in each of those areas to generate value for a broad range of stakeholders.

By choosing to publish an integrated annual report, we made a deliberate decision to show how patients, customers, physicians, employees and the societies in which we operate all benefit from our work. With 2023 net sales of USD 9.6 billion, we provided more than 800 million patient treatments last year, generating USD 18 billion in direct savings for health care systems in the US and Europe alone. The total social impact of our key medicines is estimated at USD 400 billion worldwide, including the benefits of sick patients returning to work more quickly and relieving insurance systems, household income generated by employment at Sandoz or its suppliers and other benefits. The report brings this to life in stories, numbers, images and individual stories.

This is a lot of information to get across, so we created a highly readable “front end” to the report, organizing key information around the six letters of our name: S-A-N-D-O-Z. From our Scientific heritage to Zeroing in on our ESG, we’ve aimed to give everyone a good sense of who we are, what we stand for and where we’re going – all in just 70 pages. Through this, plus the familiar set of disclosures around governance, risk, compensation and, of course, our financials, our first annual report is also the foundation for the Sandoz investment case and a clear statement of our commitment to the patients and societies we serve.



**STEFFEN KURZAWA** is the Chief Corporate Affairs Officer and a member of the Sandoz Leadership Team. In this role, he is responsible for developing and delivering the Sandoz global communications strategy. He facilitates the company’s communications with Sandoz leaders and associates and ensures that the organization is engaging with a broad range of external groups including media, patient organizations, associations and international institutions.

## SANDOZ AT A GLANCE

- Independently listed on SIX Swiss Exchange on October 4, 2023
- Integrated annual report published with full-year results on March 13, 2024
- Global leader in biosimilar and generic medicines, with USD 9.6 billion in net sales (2023)

## FACTS AND FIGURES ABOUT THE IR CLUB SCHWEIZ

- Founded in 1992
- 83 member companies
- 80% of companies listed in SMI are members
- 10+ events per year
- Regular knowledge updates via newsletter and LinkedIn

For further investor-relations-relevant topics, please check out the knowledge hub on [irclub.ch](https://irclub.ch).

**IRclub.ch**  
Swiss Investor Relations

Auf ein Wort mit ...

# Alexander Fleischer



## ZUR PERSON: ALEXANDER FLEISCHER

nahm im Herbst für die Post den Preis des besten Schweizer Geschäftsberichts 2023 entgegen. Seine Publikationen zu Reputation gehören zur Pflichtlektüre in den entsprechenden Studiengängen und er gilt als originaler Freidenker und gewandter Netzwerker. Er ist ein Begleiter des CCR seit der ersten Stunde.

### Wie lautete Ihr Berufswunsch als Kind?

Ich wollte immer schon Vater werden.

### Was motiviert Sie an Ihrer Arbeit?

Ich verstehe meine Arbeit als Gestaltung des Gesprächs einer Organisation mit ihrer Öffentlichkeit. Dabei motiviert mich das Brückenbauen - nach aussen, aber auch in der Organisation. Ich bin im Flow, wenn es mir gelingt, eine gemeinsame Basis in einer Begegnung oder einem Gespräch zu finden, auf der eine Verständigung aufgebaut werden kann. Dazu gehört auch immer wieder, die vermeintlich unmögliche Aussage des anderen zu «retten», indem man einen vertretbaren Kern sucht, an den angeknüpft werden kann. Diese Suche und der sich anschliessend lösende Knoten geben mir einen Kick.

### Was ist Ihnen in der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg:innen das Wichtigste?

Sich gegenseitig zu beflügeln und das Wertvolle aneinander zu finden.

### Wie erholen Sie sich nach einem stressigen Tag?

Im Wasser des Bielersees.

### Ihr grösster Erfolg bisher?

Dass ich an jeder meiner bisherigen beruflichen Stationen mindestens einer Person begegnet bin, die mir heute sagt, dass ich in ihrem Leben eine positive Rolle gespielt habe.

### Was möchten Sie unbedingt noch erreichen?

Eigentlich nichts, ich könnte jeden Tag zufrieden abtreten. Wenn ich aber mit meiner Kommunikationsexpertise irgendwie dazu beitragen könnte, die europäische Idee neu zu beleben oder den Übergang unserer Gesellschaft in ein Modell zu unterstützen, das weder unseren Planeten noch die Menschen überfordert, wäre das natürlich der Hammer.

### Wenn nicht in der Schweiz, in welchem Land möchten Sie leben und warum?

Ich habe eine diffuse Sehnsucht nach dem romansprachigen Teil der Welt.

### Ihr Lieblingsbuch?

Stefan Zweigs «Die Welt von Gestern».

### Ihr Lieblingssport?

Alles im Wasser.

### Ihr Lieblingsessen?

Spargel und Rhabarber.

### Was ist das Wertvollste in Ihrem Leben?

Die Beziehungen zu den Menschen, die ich schätze.

### Was macht Sie glücklich?

Knifflige Probleme zu lösen, den Weg im Durcheinander zu sehen und Zuversicht zu säen.

### Von wem haben Sie den bisher besten Ratschlag erhalten?

Ian Powell, PwC: «Be careful what you wish for.»

### Wofür geben Sie zu viel Geld aus?

Hochwertige Parfums.

### Wie würden Sie Ihren ökologischen Fussabdruck beschreiben?

Stark abnehmend, am Tierverzicht arbeite ich noch.

### Hund oder Katze?

Ich bekomme von Katzenhaaren Asthma.

### Süßes oder Saures?

Süßes.

### Meer oder Berge?

Meer.

### Ihre grösste berufliche Herausforderung?

Aktionisten und Machos (beider Geschlechter).

## ÜBER DIE RUBRIK: AUF EIN WORT MIT ...

Mit der Rubrik «Auf ein Wort mit ...» will «The Reporting Times» regelmässig bekannte Mitglieder der Reporting Community von ihrer ganz persönlichen Seite zeigen.

## 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 UND PROJEKTMANAGEMENT  
Helen Gloor, Walter Thomas Lutz, Stefanie Matt,  
Thomas Scheiwiler, Walter Vaterlaus,  
Carol Winiger, Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN  
FS Parker AG, [www.fsparker.ch](http://www.fsparker.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® Nature, 70 g/m<sup>2</sup>  
mit freundlicher 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)  
[www.reporting-monitor.com](http://www.reporting-monitor.com)





# BEYOND COMPLIANCE - MAKING A DIFFERENCE

Jetzt  
anmelden!

## 15. GESCHÄFTSBERICHTE-SYMPOSIUM

Donnerstag, 13. Juni 2024  
Im GDI Rüslikon/Zürich

INSPIRATION, TRENDS UND INTERNATIONALE BEST PRACTICE CASES  
MIT EXPERTINNEN UND EXPERTEN WIE:



**Nicole Austin**  
Head Sustainability Stakeholder  
Engagement, Philip Morris  
International (PMI)



**Mirjam Bendak**  
Senior Manager ESG Reporting,  
Mercedes-Benz Group AG



**Dr. Felix R. Ehrat**  
Präsident des Verwaltungsrates  
Globalance Bank & Verwaltungsrat  
Geberit & Idorsia



**Prof. Dr. Christof Ehrhart**  
Executive Vice President Corporate  
Communications & Governmental  
Affairs, Robert Bosch GmbH



**Saskia Günther**  
Head of Sustainability,  
Swisscom & Vorsitzende,  
ESG4Boards



**Dr. Bernhard Heusler**  
Partner, Heusler  
Werthmüller Heitz AG



**Mads Joergensen**  
CFO, Georg Fischer



**Camillo Rossotto**  
Chief Public Affairs &  
ESG Officer, Avolta








**Prof. Dr. René Schmidpeter**  
Professor für Nachhaltiges  
Management, BFH Bern,  
Institut Sustainable Business



**Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser**  
Direktorin am Institut für  
Law and Economics an der  
Universität St. Gallen und  
unabhängige Aufsichts-,  
Bank- und Verwaltungsrätin

### DAS ERWARTET SIE AM KONFERENZTAG:

-  VIP-Lunch für geladene Gäste
-  Inspirierende Keynotes im Plenum
-  Praxisnahe Best-Practice-Sessions
-  Ausgiebiges Networking mit  
Peers & ExpertInnen
-  Key Takeaways im Nachgang

#### PLATINPARTNER



#### GOLDPARTNER

