

DER «INTEGRIERTE» GESCHÄFTSBERICHT VERÄNDERT UNTERNEHMEN NACHHALTIG



DOMINIK MARBET

arbeitet seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation. Nach dem Rechtsstudium an der Universität Basel liess er sich zum eidgenössisch diplomierten PR-Fachmann ausbilden. Er besitzt zudem einen Executive Master of Science in Communications Management der Universität Lugano sowie ein CAS in Wirtschaft und Politik der Universität St. Gallen.



Session powered
by FS Parker

Vom Silodenken zum geeinten Unternehmen
Möchten Sie mehr über diese abteilungsübergreifende, integrierte Sichtweise erfahren? Am 12. Geschäftsberichte-Symposium vom 23. Juni 2021 wird Dominik Marbet in einer Best Practice Session am Beispiel des neu konzipierten «Baloise-Stakeholdertages» aufzeigen, welche Hürden zu meistern sind, um für einen stringenten Auftritt über alle Kanäle hinweg zu sorgen. Von Johanna Walser, Ringier, werden Sie zudem das Kommunikationskonzept «Speak» kennenlernen und erfahren, wie die Präsentation eines eher unkonventionellen Geschäftsberichts von einer traditionellen Medienkonferenz in eine weltweite Mitarbeiter-Informationsveranstaltung transformiert wurde.

Für Buchhalter und Buchhalterinnen ist ein Jahresabschluss das Normalste der Welt und manchmal sogar richtig knifflig und aufregend. Sonst hält sich die Freude im Unternehmen zum Jahresende jeweils in Grenzen, wenn Texte oder Zahlen für den Bericht angefragt werden. Immerhin konnten sich die Verantwortlichen lange damit trösten, dass der Geschäftsbericht als «Imagebroschüre» des Unternehmens speziell beim Topmanagement und im Verwaltungsrat Ansehen genoss. Getrieben durch Rankings überboten sich die Unternehmen in der Gestaltung. Mit dem gesteigerten Bedürfnis der verschiedenen Stakeholder nach Unternehmensinformationen tritt der Wert der Verpackung aber in den Hintergrund. Bei der Baloise haben wir uns bereits vor zehn Jahren aus diesem Rennen verabschiedet. Seit 2011 sieht der Bericht immer gleich aus. Der Inhalt steht im Fokus. Einfacher ist es damit aber nicht geworden. Es ist sehr schwierig, guten und relevanten Inhalt zu kreieren. Kommt hinzu, dass die Informationsfülle in der Unternehmenswelt laufend ansteigt.

Der Kapitalmarkt sucht heute nach jedem nur verfügbaren Hinweis, der es erlaubt, ein Unternehmen besser zu verstehen. Die traditionellen Geschäftsmodelle verändern sich stark und die alten Parameter genügen nicht mehr, ein Unternehmen einzuschätzen. Zugleich steigt der Informationsanspruch anderer Stakeholder. Mit dem «Integrated Reporting» hat sich ein heilsbringender Ansatz etabliert, um die alten und neuen Informationen in sinnvoller Weise zu verknüpfen. Kein Wunder, dass nun alle nach der perfekten Form der integrierten Berichterstattung suchen. Bevor man allerdings über die Form spricht, sollte man sich mit dem Inhalt auseinandersetzen. Der integrierte Ansatz ist nur glaubwürdig, wenn im Unternehmen selbst über die Abteilungen hinaus integriert gedacht und gehandelt wird. Mit anderen Worten: Wenn sich das Unternehmen nicht ändert, setzt es selbst mit der besten Verpackung seine Glaubwürdigkeit auf Spiel.

Wir haben uns zum ersten Mal vor drei Jahren detaillierter mit dem «Integrated Reporting Framework» auseinandergesetzt. Ziel war es aber nicht, einen integrierten Bericht zu erstellen. Im Gegenteil: Wir suchten nach einem Modell, mit dem wir die Wertschöpfung der Baloise gesamtheitlich darstellen konnten. Ein simpler GRI-Report schien uns im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsreporting zu gewöhnlich und nicht geeignet, die Eigenheiten eines Unternehmens aufzuzeigen. Auf der Basis des «Integrated Reporting Framework» wurde das «Baloise Wertschöpfungsmodell» mit sechs Ressourcen (Investoren, Mitarbeitende, Kunden, Partner, Umwelt und Gesellschaft) entwickelt, das seit 2019 die Grundlage unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist (baloise.com/nachhaltigkeit).

Dank des Wertschöpfungsmodells sind wir nun zum einen in der Lage, besser zu erklären und offenzulegen, wie die Baloise Wert schafft. Zum anderen können wir mit dem Verwaltungsrat und dem Topmanagement eine Diskussion bezüglich der Wertschöpfung über alle Ressourcen sowie die Abhängigkeiten untereinander führen. Überdies hatte es eine positive Wirkung auf das Engagement der Mitarbeitenden, weil ihnen klarer wurde, wie ihre tägliche Arbeit die Wertschöpfung beeinflusst. So ist das Wertschöpfungsmodell nun auch integraler Bestandteil der nächsten strategischen Phase der Baloise.

Der Geschäftsbericht liegt im Sterben. Daher wird seit Jahren die ideale Form gesucht, um ihm neues Leben einzuhauchen. Der Inhalt wurde hingegen lange vernachlässigt. Die integrierte Berichterstattung lenkt den Fokus gerade darauf und lässt das Geschäftsbericht-Reporting neu aufleben. Ein integrierter Bericht ist aber mehr. Er ist Startschuss eines Change-Management-Projekts, das an den traditionellen Unternehmensstrukturen rüttelt.

Von Dominik Marbet

Erst jetzt wagen wir uns an die integrierte Berichterstattung und stellen damit traditionelle Denkmuster in Frage. Viele Abteilungen liefern seit Jahren «ihren» Inhalt und kümmern sich nicht darum, wie dieser mit den anderen Inhalten interagiert. Hier gilt es, Denksilos aufzubrechen. Deshalb sollte die Umstellung auf eine integrierte Berichterstattung immer wie ein Change-Management-Projekt betrachtet werden. Es hilft uns sicher, dass Abteilungen wie HR, Risiko- und Assetmanagement oder Investor Relations schon bei der Erarbeitung des Wertschöpfungsmodells dabei waren. Es waren Mitarbeitende mit einer gemeinsamen Vision, etwas zu verändern. Man sollte nicht warten, bis jemand einen Auftrag erteilt. Man sollte den Mut haben, loszulegen, auch wenn viele Fragen offen sind, Zahlen fehlen und das Ergebnis noch unklar ist. Natürlich kann man daraus eine perfekt orchestrierte akademische Übungen machen. Aber am Ende muss die integrierte Berichterstattung auch vom Unternehmen gelebt werden. Wenn man beim Lesen des Berichts das sprichwörtliche Herz des Unternehmens nicht schlagen hört, ist es eine reine Alibiübung.



Wir lösen im Unternehmen mit der Denkweise der integrierten Berichterstattung aber gerade einen Veränderungsprozess aus, der nachhaltiger sein wird als jeder Bericht, den wir in Zukunft veröffentlichen.



Als wir unsere Reise zur integrierten Berichterstattung vor drei Jahren starteten, hatten wir die Vision, der Welt zu zeigen, welchen Wert die Baloise schafft. Unseren ersten «integrierten» Bericht haben wir immer noch nicht veröffentlicht. Wir lösen im Unternehmen mit der Denkweise der integrierten Berichterstattung aber gerade einen Veränderungsprozess aus, der nachhaltiger sein wird als jeder Bericht, den wir in Zukunft veröffentlichen.

Zudem haben wir dem Geschäftsbericht-Reporting neues Leben eingehaucht, weil nicht nur die am Prozess Beteiligten, sondern auch die Mitarbeitenden merken, dass ein Geschäftsbericht mehr bewegt als nur den Aktienkurs.

Sprachtalent ist
eine Gabe. Man hat
sie oder man hat
Supertext.



Ihr Partner für Corporate Reporting in mehr als 100 Sprachen.

info@supertext.ch | +41 43 500 33 80

supertext.ch/reporting