



**Forschung
und
Entwicklung**

Inhaltsanalyse

Der Lagebericht – Neue Herausforderung für Schweizer Unternehmen



**Zukunfts-
prognosen**



**Risiko-
beurteilung**

Analysierte Unternehmen

Grosse börsenkotierte Unternehmen

ABB
ACTELION
ADECCO
GEBERIT
GIVAUDAN
HOLCIM
KUEHNE + NAGEL
NESTLÉ
NOVARTIS
RICHEMONT
ROCHE
SGS
SONOVA
SWATCH
SWISSCOM
SYNGENTA

Mittlere und kleine Unternehmen

ALSO
APG SGA
ASCOM
AUTONEUM
BASILEA
BELIMO
BELL
BKW
BOBST
BOSSARD
BURCKHARDT COMPRESSION
BURKHALTER
CONZZETTA
DAETWYLER
EMMI
GATEGROUP
HIAG IMMOBILIEN
HUBER + SUHNER
IMPLENIA
INFICON
INTERSHOP
KABA
KUDELSKI
KUONI
KOMAX
LEM
METALL ZUG AG
MEYER BURGER
MOBIMO
ORASCOM DEVELOPMENT
RIETER
ROMANDE ENERGIE GROUP
SCHMOLZ + BICKENBACH
SCHWEITER
SIEGFRIED
TAMEDIA
TECAN
U-BLOX
VALORA

Inhalt

3	Vorwort
4	Externe Berichterstattung – nationale und internationale Entwicklungen
7	Methodik der Untersuchung
8	Executive Summary
12	Ergebnisse der Untersuchung:
12	– Grundlagen des Konzerns
14	– Marktüberblick
16	– Performance
20	– Risiken
22	– Unternehmerische Verantwortung
24	– Zukunftsorientierung
26	Quellenverzeichnis Impressum



Dr. Petra Nix, Inhaberin und geschäftsführende Partnerin, verfügt über langjährige Führungserfahrung: Mehrere Jahre war sie stellvertretende Vorstandsvorsitzende eines mittelständischen Beratungsunternehmens für Unternehmens- und Finanzkommunikation. Bei Wella und VIAG AG (heute E.ON) verantwortete sie sieben Jahre die Finanzkommunikation als Leiterin Investor Relations. Ausserdem arbeitete sie zehn Jahre im Banksektor bei Vontobel, Julius Bär und LGT in Frankfurt und Zürich, u.a. als Analystin. Petra Nix studierte Betriebswirtschaft und promovierte an der University of Surrey (UK). Sie hält einen MBA der University of Rochester (USA) und nahm an verschiedenen Post-Graduate-Studiengängen der London Business School, IMD und der Universität St. Gallen teil. Seit 2009 ist sie Dozentin und Kursleiterin für Finanzkommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz, und publiziert regelmässig Fachartikel.

Lagebericht – Ein eigenständiges Informationsinstrument

Die vorliegende Inhaltsanalyse der Lageberichte Schweizer börsenkotierter Unternehmen – kombiniert mit Best Practice-Empfehlungen – ist die erste ihrer Art. Sie zeigt konkrete Verbesserungspotenziale und Handlungsempfehlungen auf.

Was in vielen Ländern bereits seit vielen Jahren zu den gängigen Berichtspflichten gehört, hält nun durch die gesetzlichen Bestimmungen des neuen Rechnungslegungsrechts auch Einzug in die Praxis der externen Berichterstattung Schweizer Unternehmen: der Lagebericht. Das neue Rechnungslegungsrecht betrifft auch nicht-börsenkotierte Unternehmen. Es erfasst alle Rechtsformen und legt die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens zugrunde.

Der Lagebericht stellt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens bzw. des Konzerns unter jenen Gesichtspunkten dar, die im Zahlenwerk und im Anhang der Jahresrechnung nicht hinreichend zum Ausdruck kommen. Der Lagebericht soll nicht in erster Linie eine Aufzählung oder Nennung von Zahlen sein; vielmehr soll er wichtige Einflussfaktoren der Entwicklung des Geschäftsgangs schlüssig erläutern. Neben der finanziellen Entwicklung sind ebenso Informationen über die Risikobeurteilung und die Zukunftsaussichten zu integrieren. Erläuterungen und vertiefende Analysen zu der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage sind dabei unabdingbar. Angaben zu der Strategie, dem Umfeld sowie zum Steuerungs- und Anreizsystem des Unternehmens gehören im Sinne einer wertorientierten Berichterstattung ebenso dazu. Wenig aussagekräftige Ausführungen, sogenannte «Boilerplate Statements», allgemeine oder floskelhafte Umschreibungen sowie allzu positive und beschönigende PR-Statements sind hingegen zu vermeiden.

Die Ausführungen im Obligationenrecht sind nicht sehr explizit. Das Gesetz überlässt den Entscheid, wie der Lagebericht konkret ausgestaltet wird, weitgehend den Gesellschaften selbst. Die inhaltlichen Anforderungen an den Lagebericht sind gegenüber dem bisherigen Jahresbericht jedoch wesentlich erweitert und präzisiert worden. Ein Blick über die Schweizer Grenze hinaus oder in unsere aktuelle Inhaltsanalyse gibt Unternehmen eine gute Orientierungsmöglichkeit bei der Erstellung des ersten gesetzlich vorgeschriebenen Lageberichts.

In Deutschland ist der Lagebericht seit vielen Jahren ein prüfungsrelevanter Pflichtbestandteil des Geschäftsberichts. In

den USA verlangt die Börsenaufsichtsbehörde SEC und der Rechnungslegungsstandard US GAAP die sogenannte Management Discussion & Analysis (kurz: MD&A), die in ihrer Detailliertheit sehr anspruchsvoll ist und ebenfalls der Prüfungspflicht unterliegt. In Grossbritannien verlangt das Financial Reporting Council einen Strategic Report, der den Operational and Financial Review ersetzt hat. Weiterhin bieten auch das IFRS Practice Statement des International Accounting Standard Boards (IASB) und die EU-Richtlinie eine Orientierungshilfe, welche Inhalte in einem Management Commentary/Report bzw. Lagebericht enthalten sein sollten. Der Geschäftsbericht war in den letzten Jahren grossen Veränderungen unterworfen. Gründe dafür sind nicht nur geänderten Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften und neue Themen wie Corporate Governance und Nachhaltigkeit, sondern auch die gestiegene Anzahl an diversifizierten Kommunikationskanälen wie die Onlinekommunikation. Im Kern ist der Geschäftsbericht jedoch unverändert geblieben und wird es auch künftig bleiben: Er ist das glaubwürdigste Kommunikationsinstrument für ein Unternehmen und bietet eine geeignete Informations-Plattform, um relevante Themen transparent, zusammenhängend und umfassend darzustellen. Intelligent konzipiert wird er auch dem wachsenden Druck seitens verschiedener Stakeholder gerecht.

Unsere Studie verdeutlicht Stärken und Schwächen der aktuellen Lageberichterstattung von Schweizer Unternehmen. Sie gibt jedoch zugleich Orientierungshilfen für die Erstellung eines gelungenen Lageberichts nach neuem Rechnungslegungsrecht. Zudem zeigt sie Best Practice-Beispiele von Unternehmen auf, die bereits ohne gesetzliche Verpflichtungen, eine Vorreiterrolle in der Lageberichterstattung einnehmen.

Herzlichst



Dr. Petra Nix

Externe Berichterstattung – nationale und internationale Entwicklungen

Der Dschungel aus Regulierungen, welche den Geschäftsbericht betreffen, wird zunehmend dichter. Nachdem am 1. Januar 2014 die Verordnung gegen übermässige Vergütung bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in Kraft getreten ist, stehen Schweizer Unternehmen vor einer neuen Herausforderung: dem Lagebericht.

DER LAGEBERICHT IN DER SCHWEIZ

Am 1. Januar 2013 trat das neue Rechnungslegungsrecht in Kraft. Dieses schreibt unter anderem für grössere Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2015 einen Lagebericht im Geschäftsbericht vor. Der Lagebericht ersetzt den unter bisherigem Recht vorgeschriebenen Jahresbericht (Art. 662 Abs. 1a OR) und gibt Aufschluss über den Geschäftsverlauf sowie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Er soll nicht nur die Zahlen des Geschäftsjahres wiedergeben, sondern vielmehr die zentralen Einflussfaktoren sowie Indikatoren der zukünftigen Geschäftsentwicklung umschreiben. Die Einführung einer obligatorischen Prognose stellt eine grundlegende Neuerung dar. Der Lagebericht ist als eigenständiger Teil des Geschäftsberichts zu gestalten und nicht in die Jahresrechnung zu integrieren. Obgleich er nicht Prüfungsgegenstand der Revisionsstelle ist, darf der Lagebericht nicht im Widerspruch zur Jahresrechnung stehen (Art. 961c Abs. 3 OR).

Wie der Lagebericht konkret auszusehen hat, lässt die neue Gesetzgebung offen. Das Rechnungslegungsrecht führt lediglich Stichworte zu Inhalt und Form auf. Somit gelten weiterhin die bisherigen allgemeinen Grundsätze der Berichterstattung, wie Klarheit und Verständlichkeit, Vollständigkeit, Verlässlichkeit, Wesentlichkeit und Stetigkeit.

Gemäss Art. 961c Abs. 2 muss der Lagebericht folgendes umfassen:

- Anzahl der Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt
- Durchführung einer Risikobeurteilung
- Bestellungen- und Auftragslage
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeit
- Aussergewöhnliche Ereignisse
- Zukunftsaussichten

WEN BETRIFFT DIE NEUE REGELUNG?

Mit dem neuen Rechnungslegungsrecht wird nicht länger nach Rechtsform unterschieden, sondern nach der wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens. Zur Erstellung eines Lageberichts sind somit jene Unternehmen verpflichtet, die einer

gesetzlichen Revision unterliegen. Dazu gehören Publikums-gesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR) sowie wirtschaftlich bedeutende Unternehmen (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR). Wirtschaftliche Bedeutung liegt vor, wenn zwei der folgenden drei Kriterien in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren erfüllt werden:

Bilanzsumme	Umsatz	Vollzeitstellen (im Jahres- durchschnitt)
> 20 Mio. CHF	> 40 Mio. CHF	> 250

Darunter können AGs, GmbHs, (Art. 818 Abs. 1 OR), Kommanditaktiengesellschaften (Art. 764 Abs. 2 OR), Genossenschaften (Art. 906 Abs. 1 OR), Vereine (Art. 69b Abs. 3 ZGB) und Stiftungen (Art. 83b Abs. 3 ZGB) subsummiert werden. Nicht davon betroffen sind Unternehmen, die ihre Konzernrechnung nach einem anerkannten Rechnungslegungsstandard erstellen. An diesem Punkt wird das Gesetz jedoch unterschiedlich interpretiert. Renommierte Experten bezeichnen diesen Zusatz gar als «Regelungsfehler» und sind der Ansicht, die Befreiung vom Lagebericht würde dem Zweck der Vorschriften für grössere Unternehmen zuwiderlaufen und wäre vom Gesetzgeber nicht so beabsichtigt.

VON DER EU-RICHTLINIE BIS ZUM <IR>: ORIENTIERUNGSPUNKTE FÜR DEN LAGEBERICHT

Angesichts der spärlichen gesetzlichen Informationen hinsichtlich der expliziten Ausgestaltung des Lageberichts, hilft die Berücksichtigung nationaler und internationaler Rahmenwerke. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Richtlinien und Empfehlungen in Bezug auf die Lageberichterstattung, die eine Hilfestellung bei der Erstellung des Lageberichts bieten.

TABELLE 1: RAHMENWERKE UND RICHTLINIEN DER EXTERNEN BERICHTERSTATTUNG

EU-Richtlinie (2013/34/EU 2014/95/EU)	Deutscher Rechnungslegungs Standard (DRS 20)	Management Commentary (nach IFRS)	Integrated Reporting (nach IIRC)	Value Reporting (Universität Zürich)	Global Reporting Initiative (GRI)
EU	Deutschland	International	International	Schweiz	International
<ul style="list-style-type: none"> ○ Geschäftsverlauf, -ergebnis und Lage des Unternehmens ○ Voraussichtliche Entwicklung ○ Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung ○ Verwendung von Finanzinstrumenten ○ Risikomanagementziele und -methoden ○ Nichtfinanzielle Erklärung ○ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grundlagen des Konzerns (Geschäftsmodell, Ziele und Strategien, Steuerungssystem, Forschung und Entwicklung) ○ Wirtschaftsbericht (Gesamtwirtschaftliche und Branchenbezogene Rahmenbedingungen, Geschäftsverlauf, Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, finanzielle und nichtfinanzielle KPIs, Vorjahresvergleich, Gesamtaussage) ○ Nachtragsbericht ○ Prognose-, Chancen- und Risikobericht ○ Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem ○ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Angaben zur Geschäftstätigkeit ○ Ziele und Strategien des Managements ○ Ressourcen, Risiken und Beziehungen ○ Ergebnisse und Aussichten ○ Messbare Leistungsindikatoren ○ etc. 	<p>Content Elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Unternehmensüberblick ○ Geschäftsmodell ○ Strategie ○ Governance ○ Chancen und Risiken ○ Performance ○ Zukunftsaussichten <p>Kapitalien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Intellektuelles Kapital ○ Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten ○ Natürliche Ressourcen ○ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hintergrundinformationen (Märkte, Umfeld, Strategie, Corporate Governance) ○ Wichtige Non-Financials ○ Trendanalyse ○ Risiko-Informationen ○ Wertorientierte Vergütungspolitik ○ Management-Diskussion und Analyse des Jahresabschlusses ○ Zieldaten und Glaubwürdigkeit ○ Nachhaltigkeit ○ etc. 	<p>Wirtschaftlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wirtschaftliche Leistung ○ Marktpräsenz ○ Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen ○ Beschaffung ○ etc. <p>Ökologisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Materialien ○ Energie, Wasser ○ Emissionen ○ Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte ○ etc. <p>Gesellschaftlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Menschenrechte ○ Korruptionsbekämpfung ○ Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen ○ etc.

Erläuterung der Tabelle auf der Seite 6

Gemäss **EU-Richtlinie** müssen Unternehmen, die zur Erstellung eines konsolidierten Abschlusses verpflichtet sind, einen konsolidierten Lagebericht erstellen. Er soll unter anderem auf die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft und die Risikomanagementziele und –methoden eingehen. Seit Oktober 2014 haben die Mitgliedstaaten der EU die Richtlinie hinsichtlich nichtfinanzieller Aspekte und die Diversität betreffende Aspekte angenommen («Corporate Social Responsibility» – sog. CSR-Berichterstattung), um die Transparenz und die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte von Unternehmen in der EU zu erhöhen. Grosse Unternehmen von öffentlichem Interesse (insb. börsenkotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden) müssen in ihren Lageberichten künftig stärker als bisher auf wesentliche nichtfinanzielle Aspekte der Unternehmenstätigkeit eingehen.

Der Deutsche Rechnungslegungsstandard Nr. 20 (DRS 20) ist ein weiteres Regelwerk, das für Schweizer Unternehmen als Richtschnur fungieren kann. Er bietet ein detailliertes Anforderungsprofil für den Konzernlagebericht, der in Deutschland ein langjähriger obligatorischer Bestandteil des Geschäftsberichts ist.

Die International Financial Reporting Standards (IFRS) unterscheiden ebenfalls zwischen Konzernabschluss und Lagebericht («financial statements» und «financial review by management»). Für den Lagebericht gilt hierbei ein sogenanntes Practice Statement als Rahmenwerk, welches als «Blaupause» fungiert und auch Schweizer Unternehmen eine Hilfestellung bieten kann. Das «Management Commentary» spiegelt die Sichtweise des Managements wider und dient dem besseren Verständnis der Massnahmen zur Zielerreichung.

Das Integrated Reporting (IR) gemäss dem International Integrated Reporting Council (IIRC) ist ein ganzheitliches Konzept, welches die Finanzberichterstattung mit nichtfinanziellen Berichtselementen verbindet und in Südafrika seit März 2010 ein verpflichtender Berichtsstandard ist. Dieses Framework bietet für die inhaltliche Aufbereitung des Lageberichts eine gute Ausgangsbasis, da es eine zusammenhängende Darstellung verlangt. Wichtige Inhaltselemente (z.B. Geschäftsmodell, Strategie, Zukunftsaussichten) sowie die Kapitalien (z.B. produziertes Kapital, intellektuelles Kapital) sind sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Zudem wird der Fokus auf die Wertgenerierung gelegt.

Das zunehmende Bewusstsein bei Schweizer Publikumsgesellschaften für die Bedeutung der Informationsbedürfnisse der Finanzmärkte manifestiert sich in dem vom Swiss Banking Institute der Universität Zürich seit 1999 erstellten Rating zum **Value Reporting**. Es verfolgt das Ziel, zum Jahresabschluss ergänzende Informationen betreffend des wertorientierten

Managements im Geschäftsbericht darzustellen. Die Informationen zu den Werttreibern betreffen im Wesentlichen den Markt, die Strategie und die finanziellen sowie nichtfinanziellen Leistungsindikatoren des Unternehmens.

Eine Orientierung bieten ebenfalls die Vorgaben der 1997 gegründeten **Global Reporting Initiative**. Ihre GRI-Leitlinien (GRI Guidelines) haben sich international als Standard für die nachhaltige Berichterstattung etabliert. Ziel der GRI ist die Standardisierung und Vergleichbarkeit der Berichterstattung durch Kennzahlen und Indikatoren zu wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten der Unternehmenstätigkeiten sowie Produkten und Dienstleistungen.

HERAUSFORDERUNG UND CHANCE ZUGLEICH

Obleich verschiedene Experten die Anforderungen der neuen Rechnungslegung auf unterschiedliche Weise auslegen, bietet der Lagebericht die Chance zu einer transparenteren und kohärenteren Berichterstattung. Auch für Unternehmen, die per Gesetz nicht dazu verpflichtet sind, empfiehlt sich die Implementierung eines Lageberichts. Mit dem Fokus auf den Gesamtzusammenhang des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage lassen sich Parallelen zu nationalen und internationalen Rahmenwerken wie dem Value Reporting oder dem Integrated Reporting identifizieren. Erst eine Gesamtbeurteilung vermittelt Investoren entscheidungsrelevante, transparente und verlässliche Informationen und ermöglicht eine zuverlässige Beurteilung der Chancen und Risiken des Unternehmens. Somit bietet der Lagebericht Schweizer Unternehmen die Möglichkeit, einen weiteren Schritt in Richtung integrierter Berichterstattung zu machen. Das Ziel sollte auch hier sein, für das Unternehmen materielle Informationen zu präsentieren, die dazu beitragen, Unternehmenswert zu schaffen und zu erhalten.

Methodik der Untersuchung

Die vorliegende Studie wurde mit dem Ziel durchgeführt, den Status Quo der Lageberichterstattung in der Schweiz zu untersuchen. Dazu wurde eine Inhaltsanalyse der Geschäftsberichte 2014 ausgewählter börsenkotierter Unternehmen durchgeführt.

Untersuchungsgegenstand waren die Geschäftsberichte von 55 börsenkotierten Schweizer Unternehmen, die in zwei Gruppen aufgeteilt wurden. Die Marktkapitalisierung am Bilanzstichtag 31.12.2014 diente als Sortierungskriterium. Die erste Gruppe besteht aus 16 Unternehmen, die eine Marktkapitalisierung von rund CHF 10 Milliarden bis zu rund CHF 250 Milliarden aufweisen und in der Studie als «Grosse Unternehmen» benannt wurden. Die zweite Gruppe bilden 39 Unternehmen, die eine Marktkapitalisierung von CHF 500 Millionen bis zu CHF 2 Milliarden aufweisen und als «Mittlere und kleine Unternehmen» bezeichnet wurden.

Finanzdienstleistungsunternehmen wurden in die Analyse nicht einbezogen, da diese weiterhin speziellen gesetzlichen Anforderungen unterworfen sind. Der Corporate Governance-

und der Vergütungsbericht sind in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt, da wir kürzlich die Studie «Vergütungsberichte – Schweizer Unternehmen im Fokus» durchgeführt haben. Ferner ist der Finanzbericht nicht Teil dieser Untersuchung, da der Lagebericht ein eigenständiges Informationssystem unabhängig vom Finanzbericht ist.

Bei der Definition der Kategorien wurden die erwähnten nationalen und internationalen Richtlinien und Rahmenwerke der externen Berichterstattung herangezogen (siehe Tabelle 1). Auf dieser Basis wurden 6 Kategorien mit insgesamt 18 Bewertungskriterien gebildet. Bei der Bewertung wurden Scores von 0 (nicht vorhanden) bis 5 (Best Practice) vergeben. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Kategorien und Bewertungskriterien.

TABELLE 2: BEWERTUNGSKATEGORIEN UND KRITERIEN DER UNTERSUCHUNG

Grundlagen des Konzerns	Marktüberblick	Performance	Risiken	Unternehmerische Verantwortung	Zukunftsorientierung
<ul style="list-style-type: none"> ○ Geschäftstätigkeit und Geschäftsmodell ○ Strategie und Chancen ○ Wertorientiertes Steuerungssystem 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gesamtwirtschaftliche Entwicklung ○ Branchenentwicklung ○ Markt- und Wettbewerbsumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ertragsentwicklung ○ Finanz- und Vermögenslage ○ Nichtfinanzielle KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risikomanagementsystem inkl. Risikobeurteilung ○ Risikokategorien ○ Quantitative Angaben 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Umweltschutz ○ Sozialpolitik ○ Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualitative Ziele ○ Quantitative Ziele ○ Zukunftserwartungen bzgl. des wirtschaftlichen Erfolgs

Executive Summary

Die vorliegende Best-Practice Studie zeigt grosse Unterschiede in der Lageberichterstattung auf. Auf der einen Seite zeigt sie das hohe Mass an Transparenz in Bezug auf die Erläuterung der finanziellen Performance. Auf der anderen Seite besteht Bedarf bei der Erläuterung der Risiken, welche die Performance erheblich beeinflussen können.

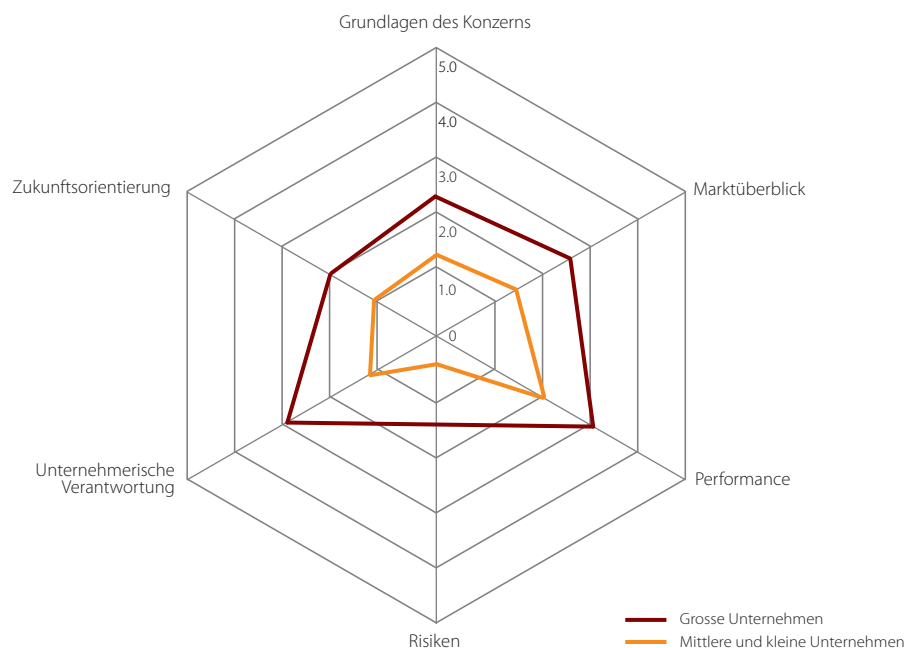
Die Untersuchung von 55 Geschäftsberichten börsenkotierter Schweizer Unternehmen hat ergeben, dass 32 Unternehmen (58%) eine dem Lagebericht nahekommende Benennung verwenden. Bei diesen 32 Unternehmen handelt es sich um 12 grosse sowie 20 mittlere/kleine Unternehmen. Die Unternehmen haben meistens auf folgende Benennungen zurückgegriffen: Financial Review, Business Review, Jahresbericht, finanzieller Lagebericht und Konzernbericht.

Wie die untenstehende Grafik zeigt, fallen die Ergebnisse der sechs Kategorien bei den zwei Unternehmensgruppen (Gruppe 1: grosse Unternehmen, Gruppe 2: mittlere/kleine Unternehmen) sehr unterschiedlich aus. Der Gesamtmittelwert aller sechs Kategorien liegt bei den grösseren Unternehmen bei 2.4, während er bei mittleren und kleinen Unternehmen 1.3 beträgt. Unterdurchschnittlich schneiden 44% der grossen Unternehmen und 59% der mittleren und kleinen Unternehmen ab. Bei beiden Unter-

nehmensgruppen besteht daher ein grosses Verbesserungspotenzial. Die untersuchten kleinen und mittleren Unternehmen erzielen in allen sechs Kategorien schlechtere Ergebnisse als die Grossen. Die potenziellen Gründe dafür sind mannigfaltig. Einerseits sind grosse Unternehmen, im Gegensatz zu kleineren und mittleren Unternehmen, häufig stärker international orientiert. Andererseits verfügen sie über Wertpapiere, die an internationalen Börsen kotiert sind oder orientieren sich aufgrund ihrer ausländischen Aktionärsbasis auch an internationalen Rahmenwerken. Das führt natürlich dazu, dass grosse Unternehmen den gesetzlichen Anforderungen verschiedener Länder unterliegen können und sich stärker an internationalen Standards orientieren. Des Weiteren verursacht die externe Berichterstattung beträchtliche Kosten. Grosse Unternehmen verfügen über höhere Kapazitäten als kleine und mittlere um diese tragen zu können.

UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

Durchschnittswerte



WESENTLICHE ERKENNTNISSE**Positiv**

- + Darstellung der Unternehmenstätigkeit, Vision, Mission und Strategie
- + Berücksichtigung der wesentlichen Trends der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
- + Darstellung und Erläuterung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens
- + Darstellung der Branchen- und Marktentwicklung
- + Darstellung der unternehmerischen Verantwortung und deren Relevanz

Verbesserungspotenzial

- Darstellung der Wertschöpfungskette mit wesentlichen Inputs (Ressourcen) und Outcomes (Veränderungen als Resultat der Aktivitäten des Unternehmens)
- Darstellung und Erläuterung des Geschäftsmodells (z.B. mithilfe grafischer Elemente)
- Darstellung und Erläuterung der wesentlichen Leistungsindikatoren, die für die wertorientierte Unternehmenssteuerung relevant sind
- Ausführlichere Erläuterung der wesentlichen gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Entwicklung und deren Einfluss auf das Unternehmen
- Wettbewerbsanalyse der Hauptkonkurrenten – Erläuterungen in Bezug auf die Hauptkonkurrenten und die Herausforderungen, die sie für das Unternehmen darstellen
- Ergänzung der künftigen Pflichtangaben: Bestellungen- bzw. Auftragslage, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt, aussergewöhnliche Ereignisse
- Darstellung der Ziele, Organisation und Struktur des Risikomanagements sowie Durchführung der obligatorischen Risikobeurteilung durch den Verwaltungsrat
- Darstellung der Risikoarten und Erläuterung der Sensitivitätsanalysen
- Erläuterung bezüglich Umweltschutz, Sozialpolitik etc. – Integration einer Wesentlichkeitsanalyse

Im Folgenden werden die Unternehmen pro Unternehmensgruppe¹ dargestellt, welche die besten Scores bei der Bewertung erreicht haben. Es werden Gründe erläutert, warum diese Unternehmen ihren Platz unter den besten drei verdient haben und wo ihre Stärken liegen.

Swisscom (4.7), Geberit (3.6) und Syngenta (3.5) sind die drei Unternehmen der ersten Gruppe mit den besten gesamten Durchschnitts-Scores.

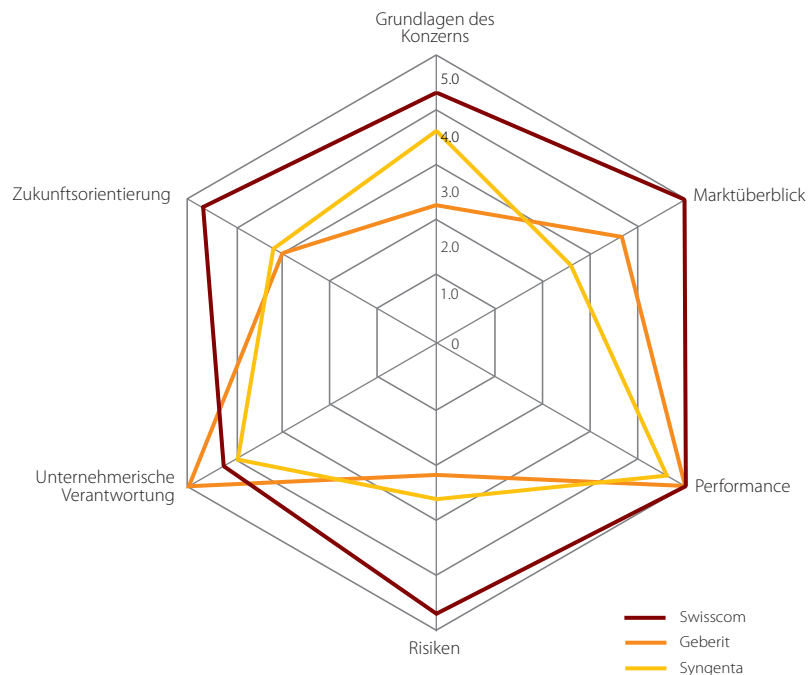
Swisscom belegt mit einem Gesamtdurchschnitt von 4.7 den ersten Rang. Die Stärken des Unternehmens liegen besonders in der Analyse und der vollständigen Beschreibung des Marktes (Marktüberblick) sowie der finanziellen und nichtfinanziellen Performance. Die Risikoanalyse und die Zukunftsperspektiven werden ebenfalls sehr gut dargestellt.

Geberit erreicht dank der besonders guten Erläuterungen der Performance und der unternehmerischen Verantwortung den zweiten Platz. Geberit hat im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und transparent und nachvollziehbar dargestellt.

Syngenta als drittplatziertes Unternehmen erreicht ebenfalls bei der Beschreibung der Performance einen hohen Durchschnittswert. Unter Grundlagen des Konzerns stellt Syngenta das Geschäftsmodell sowie die Strategie zufriedenstellend dar. Es werden auch die Ressourcen erläutert, die das Unternehmen für die Geschäftstätigkeit nutzt.

Fazit: Mit Ausnahme des Unternehmens Swisscom, das in allen Kategorien gut abschneidet, liegen die Stärken der Gruppe 1 bei der Erläuterung der Performance und der unternehmerischen Verantwortung.

TOP 3 DER GROSSEN UNTERNEHMEN Durchschnittswerte



Quelle: Geschäftsberichte 2014 der untersuchten grossen Unternehmen, gemessen an der Marktkapitalisierung

¹ Zur Vereinfachung des Textes werden die Begriffe «Gruppe 1» für die grossen und «Gruppe 2» für die mittleren und kleinen Unternehmen verwendet.

Die Unternehmen der zweiten Gruppe mit den besten Scores bei der Bewertung aller Kriterien sind: Schmolz + Bickenbach (3.0), Implenia (2.6) und Burckhardt (2.3)

Im Vergleich zu den grösseren Unternehmen liegen die Durchschnittswerte der mittleren und kleinen Unternehmen tiefer. Das erstplatzierte Unternehmen, **Schmolz + Bickenbach**, ist in seiner Berichterstattung homogener, d.h. alle Kriterien werden überwiegend konsistent und ausführlich behandelt. Der Lagebericht ist gut strukturiert und zeichnet sich durch Vollständigkeit und Verständlichkeit aus, wozu sicherlich auch die grafischen Abbildungen beitragen.

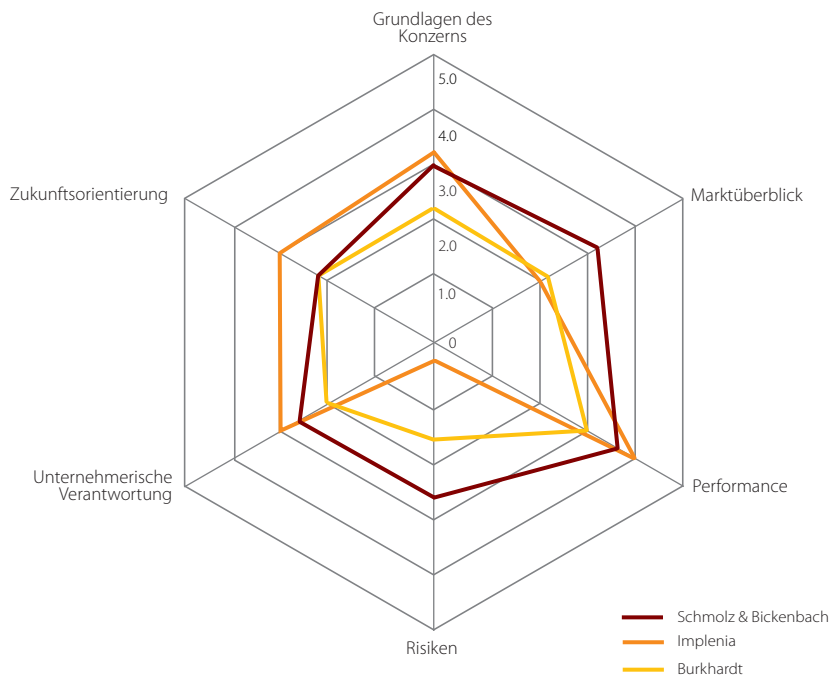
Implenia belegt den zweiten Rang, dank der guten Darstellung und Erläuterung der Performance sowie der klaren und übersichtlichen Präsentation der Vision, Strategie und Werte. Bei der Performance werden zudem Verknüpfungen herge-

stellt und Vergleiche zu dem Vorjahr gezogen. Die Kundenzufriedenheit wurde gemessen und anhand konkreter Zahlen dargestellt und erläutert.

Burckhardt hat mit einem Gesamtdurchschnitt von 2.3 den dritten Platz im Bereich der mittleren und kleinen Unternehmen erreicht. Am besten berichtet Burckhardt über die Performance – es werden sowohl die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage als auch die Performance bezüglich der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren vollständig beschrieben.

Fazit: Die Stärken der Gruppe 2 liegen in der Beschreibung der finanziellen und nichtfinanziellen Performance.

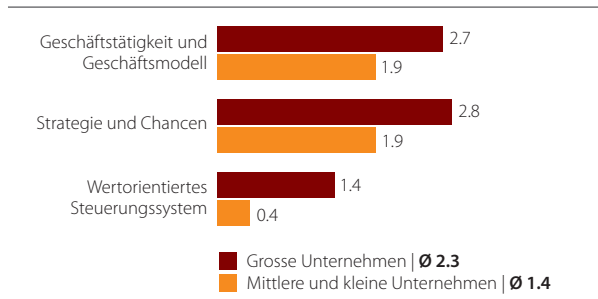
TOP 3 DER MITTLEREN UND KLEINEN UNTERNEHMEN
Durchschnittswerte



Quelle: Geschäftsberichte 2014 der untersuchten mittleren und kleinen Unternehmen, gemessen an der Marktkapitalisierung

Ergebnisse der Untersuchung Grundlagen des Konzerns

Durchschnittswerte



Damit die Investoren ein umfassendes Bild der Entwicklungsmöglichkeit des Unternehmens bekommen, sind im Lagebericht das Geschäftsmodell, die Strategie und die Chancen sowie das Steuerungssystem darzustellen.

In dieser Bewertungskategorie lag der Fokus auf folgenden Fragen:

- Wie wird über die Geschäftstätigkeit informiert?
- Wie werden für das Geschäft relevante Komponenten und Prozesse (sog. Geschäftsmodell) beschrieben? Wie verständlich wird die Wertschöpfungskette dargestellt?
- Wie klar und verständlich werden Strategie, Vision, Mission und Werte dargelegt?
- Wie wird dargelegt, welche Chancen wichtig sind und ob das Unternehmen diese genutzt hat?
- Werden zur internen Steuerung eingesetzte Kennzahlen (z.B. EVA, ROCE, ROIC) transparent offengelegt?
- Welche segmentspezifischen Kennzahlen werden dargestellt?

Der Gesamtdurchschnitt für die Kategorie **Grundlagen des Konzerns** liegt bei den grossen Unternehmen (Gruppe 1) bei 2.3, bei den kleinen und mittleren Unternehmen (Gruppe 2) bei 1.4. Unter dem Gesamtdurchschnitt liegen 44% der grösseren und 64% der mittleren und kleineren börsenkotierten Unternehmen.

Das erste Kriterium dieser Kategorie **Geschäftstätigkeit und Geschäftsmodell** hat einen Durchschnittswert von 2.7 bei den Unternehmen der Gruppe 1 und 1.9 bei den Unternehmen der Gruppe 2 erreicht. Die Mehrheit der Unternehmen aus den beiden Gruppen hat einen überdurchschnittlichen Wert bei der Bewertung erreicht. Bei der ersten Gruppe sind das 56% der Unternehmen und bei der zweiten Gruppe 67%.

Die Mehrheit der Unternehmen aus Gruppe 1 (14) beschreibt die Geschäftstätigkeit. Bei Gruppe 2 wird sie ebenfalls von der Mehrheit der Unternehmen (36) beschrieben, jedoch oft nur knapp und oberflächlich. Das Geschäftsmodell stellen 5 von 16 Unternehmen der Gruppe 1 dar, die übrigen Unternehmen erwähnen es im Lauftext. Bei Gruppe 2 wird das Geschäftsmodell bei 8 von 39 Unternehmen dargestellt und von anderen im Text erwähnt. Bei Gruppe 2 wird das Modell mehrheitlich wenig verständlich beschrieben.

Der Durchschnittswert der Gruppe 1 ist bei dem Kriterium **Strategie und Chancen** fast um einen Punkt höher als der von Gruppe 2. Über die Strategie wird bei der ersten Gruppe gut berichtet. 9 Unternehmen liegen über dem Durchschnittswert von 2.8. Die Unternehmen der zweiten Gruppe erläutern die Strategie und die Chancen weniger prägnant. Die Strategie wird bei 5 Unternehmen der Gruppe 2 überhaupt nicht behandelt.

Die niedrigsten Durchschnittswerte wurden bei der Bewertung des Kriteriums **Wertorientiertes Steuerungssystem** bei beiden Gruppen erreicht. Die Durchschnittsnote der Gruppe 1 liegt um einen Punkt höher im Vergleich zur Gruppe 2. Das wertorientierte Steuerungssystem ist bei der Mehrheit der Unternehmen zweiter Gruppe nicht vorhanden, während bei der ersten Unternehmensgruppe das Kriterium von 7 Unternehmen nicht erfüllt wird. Unternehmen, die das Steuerungssystem erwähnt haben, wenden überwiegend den WACC (Weighted Average Cost of Capital) und ROCE (Return on Capital Employed) an.

WESENTLICHE ERKENNTNISSE

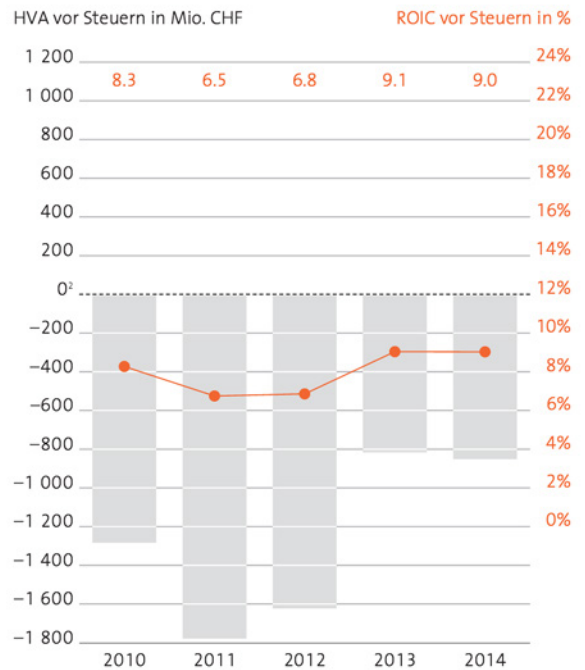
Positiv	Verbesserungspotenzial
<ul style="list-style-type: none"> ○ Erwähnung der Strategie, Vision, Mission und Werte 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausführlichere und verständlichere Erläuterung der Geschäftstätigkeit und des Geschäftsmodells evtl. mithilfe eines Schaubilds
<ul style="list-style-type: none"> ○ Beschreibung des Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darstellung der Wertschöpfungskette mit wesentlichen Inputs (Ressourcen), Outcomes (Veränderungen als Resultat der Aktivitäten des Unternehmens)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Darstellung der Geschäftstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darstellung und Beschreibung der Leistungsindikatoren, die für die wertorientierte Unternehmenssteuerung relevant sind sowie Verknüpfung mit der variablen Vergütung der obersten Führungsebene (VR, KL)

Implenia GB 2014, S. 74

Das übersichtlich dargestellte Geschäftsmodell Implenias schafft Klarheit darüber, wie Wertschöpfung und Mehrwert für den Kunden entstehen.



Wertschöpfung von Holcim (HVA)¹



¹ Unter Ausklammerung der flüssigen Mittel.
² Kapitalkostensatz (WACC) von 11,76% vor Steuern.

Holcim GB 2014, S. 49

Das Konzept «Holcim Value Added» (HVA) zeigt auf, ob das Unternehmen seine Kapitalkosten verdient oder nicht bzw. ob Werte geschaffen oder vernichtet werden. Als KPI der wertorientierten Unternehmensführung wird die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROIC) verwendet.

Our approach for sustainable growth

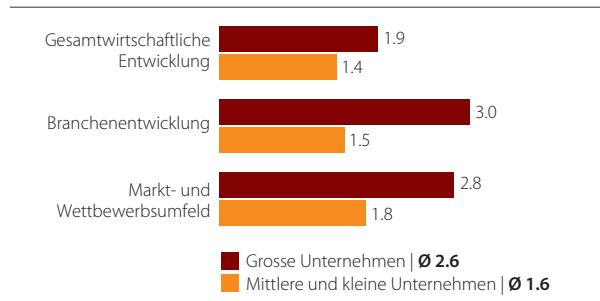


Novartis GB 2014, S. 16

Novartis stellt in ihrem Geschäftsbericht ihre klare Mission und ihre fokussierte Strategie dar. Das Unternehmen beschreibt zudem die Werte, welche die Unternehmenskultur prägen.

Marktüberblick

Durchschnittswerte



Die Strategie und die Performance von Unternehmen sind von komplexen Systemen externer Einflussfaktoren abhängig. Eine fundierte Bewertung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist ohne umfassende Kenntnisse der gesamtwirtschaftlichen Faktoren (Zinssätze, Fremdwährungen, demografische Entwicklung, Konjunktur), sowie der für das Unternehmen wichtigen Märkte schwierig.

Aus diesem Grund liegt der Fokus dieser Bewertungskategorie auf folgenden Fragen:

- In welchem Ausmass werden die konjunkturellen Entwicklungen beschrieben, die das Geschäft beeinflussen können?
- Werden die wichtigsten Märkte für das Unternehmen beschrieben? Wie wird die Marktposition in den einzelnen Märkten erläutert?
- Werden die Hauptkonkurrenten anhand einer umfassenden Konkurrenzanalyse identifiziert?
- Wie wird die Positionierung gegenüber der Konkurrenz erläutert?

Der Durchschnittswert der Kategorie **Marktüberblick** der Gruppe 1 und 2 liegt bei 2.6 respektive 1.6. Unter dem Durchschnitt liegen 56% der Unternehmen der ersten und 46% der zweiten Gruppe.

Der niedrigste Durchschnittswert wurde bei der Bewertung des Kriteriums **Gesamtwirtschaftliche Entwicklung** erreicht. 84% der Unternehmen nennen mindestens einen Trend, der die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Vorjahr geprägt hat. Dies genügt jedoch nicht, um als ausführliche und vollständige Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung zu gelten. Um die Berichtsgrundsätze zu erfüllen, sollten die wirtschaftlichen Trends vollständig erläutert und evtl. grafisch untermauert werden.

Bei dem Kriterium **Branchenentwicklung** liegt die Durchschnittsnote der Gruppe 1 bei 3.0, während der Mittelwert der Gruppe 2 bei 1.5 liegt. Die Branchenentwicklung der Gruppe 1 wird normalerweise nach Region oder nach Segment analysiert und beschrieben. Hierbei besteht durchaus Verbesserungspotenzial. 11 Unternehmen der Gruppe 1 wurden mit einer Note über 3.0 bewertet. Bei der Gruppe 2 wird die Branchenentwicklung nur knapp erwähnt und erläutert. Fast die Hälfte der Unternehmen aus Gruppe 2 haben bei der Offenlegung der Entwicklungen wichtiger Märkte einen unterdurchschnittlichen Score erzielt.

Das **Markt- und Wettbewerbsumfeld** wird von der ersten Gruppe ausführlicher erläutert als von der zweiten, obwohl auch die grossen Unternehmen die Marktanteile oft nicht angeben oder nur unpräzise darstellen. Was problematisch zu sein scheint, ist die Konkurrenzanalyse. Oft beschreiben die Unternehmen ihre Marktposition als «Marktführer». Dies sagt jedoch nichts über die Konkurrenzsituation des Unternehmens aus und gibt keinen Einblick in das Wettbewerbsumfeld oder die Marktstruktur.

WESENTLICHE ERKENNTNISSE

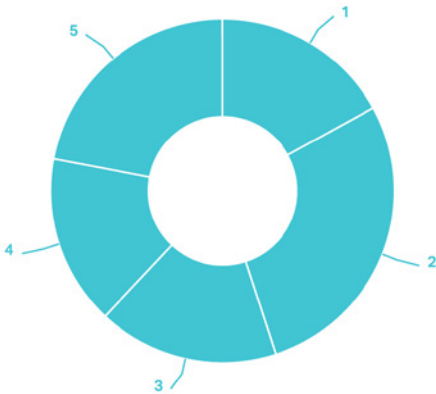
Positiv	Verbesserungspotenzial
<ul style="list-style-type: none"> ○ Erwähnung der wichtigsten Trends 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Genauere Analyse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung evtl. mit grafischer Abbildung (z.B. BIP, Währung, demografische Entwicklung etc.) und Beschreibung, wie diese Entwicklungen die Geschäftstätigkeit und die Ergebnisse beeinflussen können
<ul style="list-style-type: none"> ○ Darstellung der zentralen Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausführlichere Darstellung der Branchenanalyse mithilfe von Grafiken ○ Durchführung einer Wettbewerbsanalyse (Identifikation der wichtigsten Konkurrenten des Unternehmens, Analyse ob diese Konkurrenten eine Herausforderung für das Unternehmen darstellen) ○ Angabe über die Marktanteile (Einsatz von Grafiken mit entsprechenden Erläuterungen)

Geberit GB 2014, S. 28

Geberit stellt die Entwicklung der für das Unternehmen wichtigen Märkte übersichtlich in einem Kreisdiagramm dar. Die Firma berichtet über das Bauvolumen in Europa und vergleicht und begründet die Entwicklungen mit dem Vorjahr.

Aufteilung Bauvolumen 2014 in Europa

(EUR 1 305 Milliarden)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (28%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (16%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 78. Euroconstruct-Konferenz in Mailand (IT), November 2014

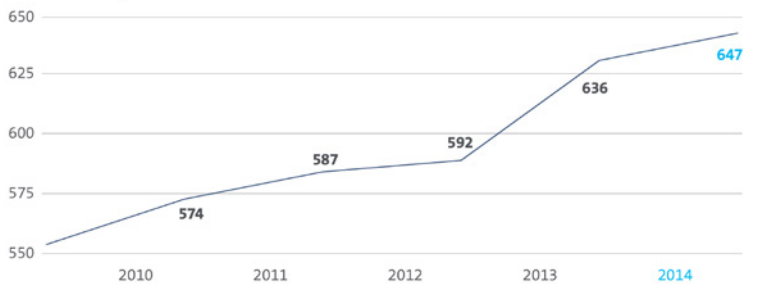
Wie in den vorangegangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2014 von grossen, regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Branchenumfeld war weiterhin schwierig und nur wenige Märkte verzeichneten positive Bauvolumenzuwächse. An den meisten Märkten verschärfte sich die Lage weiter.

Euroconstruct veröffentlichte im November 2014 einen aktualisierten Ausblick über die Entwicklung des Bauvolumens in **Europa**. Die darin publizierten Zahlen rechneten für 2014 mit einer leichten Zunahme des Volumens im Hochbau von 0,9% (Vorjahr -2,3%). Diese Zunahme fiel für Neubauten mit +0,3% deutlich schwächer aus als für Renovationen (+1,4%). Bei einem Vergleich mit weiter zurückliegenden Jahren fällt auf, dass das Neubauvolumen 30 bis 40% unter dem Niveau der Jahre 2007/2008 lag; im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen das damalige Niveau fast wieder.

Swisscom GB 2014, S. 31/32

Die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen haben einen Einfluss auf die Unternehmensperformance. Swisscom erläutert die Entwicklung des BIPs sowie der Währungsentwicklung. Mithilfe der grafischen Darstellungen wurde die Verständlichkeit und Übersichtlichkeit dieser Entwicklungen erhöht.

Bruttoinlandprodukt Schweiz rollierend in Mrd. CHF



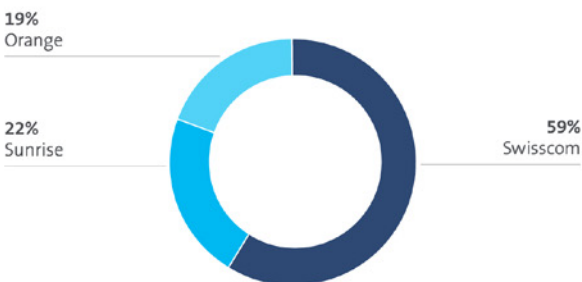
Konjunktur

Die Schweiz hat 2014 ein robustes Wirtschaftswachstum verzeichnet, was vor allem auf die gute Inlandnachfrage zurückzuführen ist. Das Bruttoinlandprodukt (BIP) ist um 1,8% gestiegen. In Europa hat sich die wirtschaftliche Entwicklung bei tiefen Inflationsraten abgeflacht. Die Risiken einer Phase mit anhaltend tiefem Wachstum bleiben bestehen. Nach der starken Aufwertung des Schweizer Francs im Januar 2015 hat sich das Risiko einer deutlichen Konjunkturabschwächung oder sogar einer Rezession erhöht.

Swisscom GB 2014, S. 39

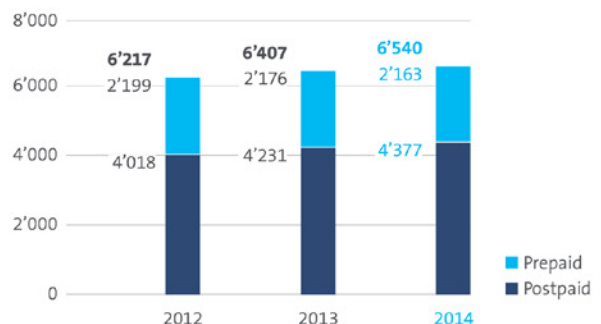
Kaum ein Unternehmen berichtet so ausführlich und transparent über die wichtigsten Hauptkonkurrenten wie Swisscom. Das Unternehmen führt Schätzungen bzgl. der Marktanteile im Mobilfunkmarkt Schweiz durch und visualisiert diese auf verständliche Weise.

Marktanteile Mobilfunk Schweiz* in %



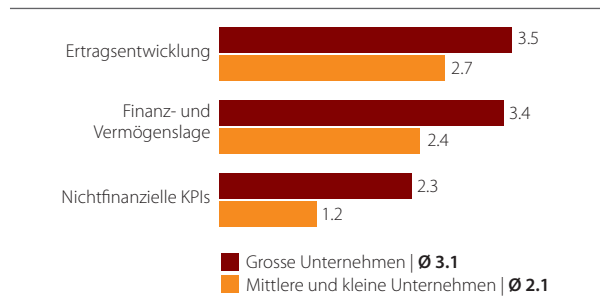
* Schätzung Swisscom

Swisscom Mobilfunkanschlüsse in Tausend



Performance

Durchschnittswerte



Die Performance des Unternehmens zeigt, wie erfolgreich ein Unternehmen, unter Berücksichtigung des spezifischen Marktumfelds Strategien entwickelt und wie effizient diese Strategien im operativen Geschäft implementiert werden. In dieser Kategorie wird untersucht, in welchem Ausmass die Unternehmen über ihre Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage berichten.

Die folgenden Fragen standen im Fokus der Untersuchung:

- Wie wird über die aktuelle Ertrags-, Finanz-, und Vermögenslage berichtet? Werden Mehrjahresentwicklungen dargestellt und erläutert?
- In welchem Ausmass wird die aktuelle Performance begründet und erläutert?
- Wie gehen die Unternehmen mit dem Vergleich der gegenwärtigen Performance und der Zielsetzungen des Vorjahres um?

Im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen nicht länger nur finanzielle Faktoren. Die Bedeutung der nichtfinanziellen Indikatoren (Ausbildung und Mitarbeiterentwicklung, Kundenzufriedenheit, Markenführung, Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt usw.) steigt zunehmend und im Rahmen der Performanceanalyse wird erwartet, dass diese mit glaubwürdigen Zahlen und Fakten dargestellt werden.

Innerhalb der sechs Kategorien dieser Untersuchung haben die Unternehmen der beiden Gruppen die besten Scores beim Kriterium **Performance** erreicht. Der Mittelwert der Gruppe 1 beträgt 3.1 und der zweiten Gruppe 2.1. Unterdurchschnittlich schneiden 56% der Unternehmen der Gruppe 1 und 59% der Unternehmen der Gruppe 2 ab.

Der Durchschnittswert des Kriteriums **Ertragsentwicklung** der Gruppe 1 liegt fast einen Score höher als bei Gruppe 2. Bei der Gruppe 1 wird die Ertragsentwicklung oft nach Segment/Division erläutert und mithilfe von Grafiken untermauert. Ein Vergleich zum Vorjahr bzw. zu den Vorjahren wird in der Regel ebenfalls durchgeführt. Bei Gruppe 2 wird diese meistens nur knapp und ohne Zuhilfenahme visueller Mittel behandelt.

Die Bewertungsergebnisse der **Finanz- und Vermögenslage** unterscheiden sich bei den zwei Gruppen um einen Score. Wie bereits bei der Ertragsentwicklung, ist auch die Erläuterung der Finanz- und Vermögenslage unvollständiger und weniger detailliert bei der Gruppe 2 als bei der Gruppe 1.

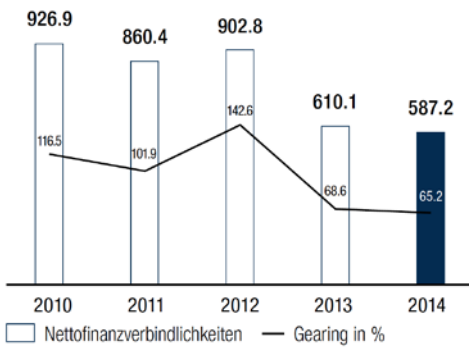
Bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen werden die **nichtfinanziellen KPIs** oberflächlich bis gar nicht behandelt. Ein Beispiel ist die Kundenzufriedenheit, die in vielen Fällen im Fliesstext erwähnt wird, jedoch ohne dass konkrete Zahlen, Fakten und Massnahmen genannt werden. Über die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit – eine vom Gesetz geforderte Angabe ab dem Geschäftsjahr 2015 – berichten 32 Unternehmen. Darunter fallen 10 der Gruppe 1 und 22 der Gruppe 2. Die Anzahl der Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt wird von 22 Unternehmen angegeben. Alle andere Unternehmen geben die Anzahl der Mitarbeitenden an, jedoch ohne zu spezifizieren, ob es sich dabei um Voll- oder Teilzeitstellen oder um Jahresendzahlen bzw. Durchschnittszahlen handelt.

WESENTLICHE ERKENNTNISSE

Positiv	Verbesserungspotenzial
○ Darstellung der Ertragslage inkl. Vorjahresvergleich	○ Darstellung der Ertragsentwicklung im Mehrjahresvergleich sowie Begründung der Entwicklungen
○ Darstellung der Finanz- und Vermögenslage inkl. Vorjahresvergleich	○ Darstellung der Finanz- und Vermögenslage im Mehrjahresvergleich sowie Begründung der Entwicklungen
	○ Nennung und Erläuterung der nichtfinanziellen KPIs
	○ Darstellung der Entwicklungen anhand von Grafiken zur besseren Übersichtlichkeit
	○ Ergänzung der künftigen Pflichtangaben: Bestellungen- bzw. Auftragslage, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt, aussergewöhnliche Ereignisse

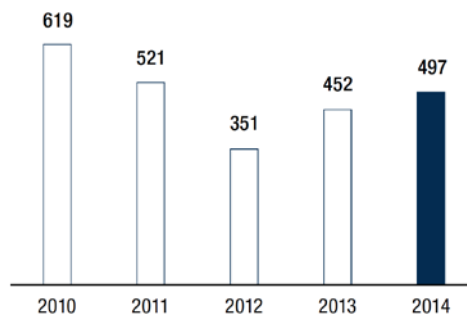
Nettofinanzverbindlichkeiten und Gearing 2010 – 2014

in Mio. EUR | in %



Auftragsbestand 2010 – 2014

in Kt



Schmolz+Bickenbach GB 2014, S. 48

Durch die Darstellung der Finanzverbindlichkeiten und des Net Gearing im 5-Jahres-Vergleich gewährt das Unternehmen einen Einblick in die Entwicklung der Finanzlage. Zudem informiert das Unternehmen über den Auftragsbestand, der die Ertragslage wesentlich beeinflussen kann.

Mitarbeitende nach Ländern (Stand 31.12.)

	2013	Anteil in %	2014	Anteil in %
Deutschland	2 423	39	2 413	39
Schweiz	1 255	20	1 262	20
China	718	11	688	11
Österreich	503	8	507	8
Slowenien	248	4	259	4
USA	227	4	237	4
Italien	113	2	118	2
Andere	739	12	763	12
Total	6 226	100	6 247	100

Anzahl Mitarbeitende leicht angestiegen

Die Geberit Gruppe beschäftigte Ende 2014 weltweit 6 247 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme von 21 Personen oder 0,3% im Vorjahresvergleich. Die Veränderung ist zur Hauptsache auf Kapazitätsanpassungen in den Produktionswerken sowie auf einen Aufbau im Vertrieb zurückzuführen.

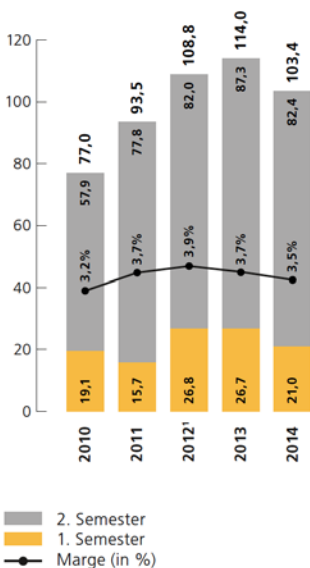
Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 303 betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 3B1,5 oder 3,5% mehr als im Vorjahr.

Der Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen veränderte sich im Vorjahresvergleich nicht wesentlich. Ende 2014 waren 29,5% im Marketing und Vertrieb, 54,1% in der Produktion, 3,7% in der Forschung und Entwicklung, 9,0% in der Verwaltung sowie 3,7% Auszubildende beschäftigt.

Geberit GB 2014, S. 35

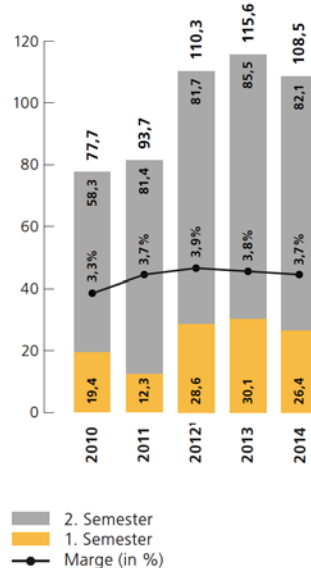
Geberit stellt die Aufteilung der Mitarbeitenden nach Ländern übersichtlich dar. Beim Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen wurde auch ein Vergleich zum Vorjahr gezogen. Es wird zudem auf die Veränderung der Mitarbeiteranzahl eingegangen.

EBIT der Geschäftsbereiche (in Mio. CHF)



1 Restated

Operatives Ergebnis (in Mio. CHF)



1 Restated

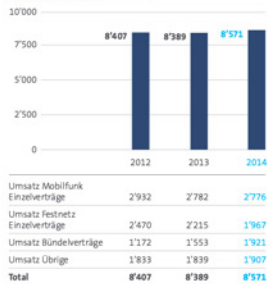
Implenia GB 2014, S. 23

Anhand der Grafiken stellt Implenia die wichtigen Kennzahlen (EBIT, operatives Ergebnis) im 5-Jahres-Vergleich dar. Bei der Erläuterung der Performance setzt das Unternehmen die erreichten Resultate mit den gesetzten Zielen in Verbindung.

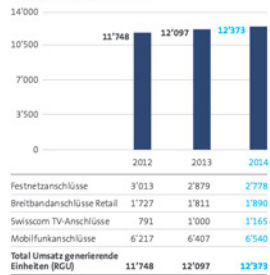
Umsatz- und Ertragsentwicklung der Segmente

Die Berichterstattung erfolgt nach folgenden Segmenten: Swisscom Schweiz, Fastweb und Übrige operative Segmente. Getrennt dargestellt wird der Bereich Group Headquarters.

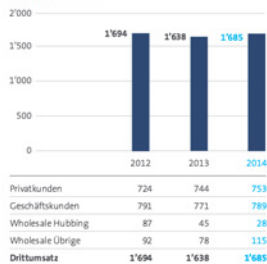
Entwicklung des Drittumsatzes Swisscom Schweiz in Mio. CHF



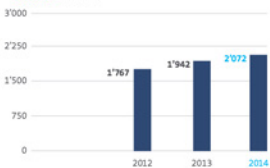
Entwicklung der Umsatz generierenden Einheiten (RGU) Swisscom Schweiz in Tausend



Entwicklung des Drittumsatzes Fastweb in Mio. EUR



Entwicklung der Breitbandanschlüsse Fastweb in Tausend



Swisscom GB 2014, S. 65

Swisscom gewährt einen Einblick in die Verteilung des Umsatzes nach verschiedenen Segmenten. Die vier Säulendiagramme stellen die Informationen schlüssig und übersichtlich dar.

Mitarbeitende

Beschäftigung

	2014	2013	2012
Mitarbeitende ¹	29 340	28 149	27 262
Europa, Afrika und Mittlerer Osten ²	13 300	12 763	12 417
Nordamerika	4 636	4 654	4 598
Lateinamerika	4 945	5 221	5 095
Asien/Pazifik	6 459	5 511	5 152
Teilzeitmitarbeitende	948	976	975
Fluktuationsrate ³	9,9%	14,1%	12,4%
davon: unter 35 Jahre	43%	43%	44%
35-50 Jahre	41%	35%	35%
über 50 Jahre	16%	22%	21%
Abgangsrate ⁴	5,5%	5,5%	6,0%
Mitarbeitende im höheren Management	359	366	334
Headquarter	42%	47%	50%
Europa, Afrika und Mittlerer Osten	18%	13%	13%
Nordamerika	18%	18%	19%
Lateinamerika	12%	12%	10%
Asien/Pazifik	10%	10%	8%

Diversität

Nationalitäten im höheren Management	40	41	38
Mitarbeiterinnen	29%	30%	31%
Mitarbeiterinnen im mittleren Management	21%	20%	20%
Mitarbeiterinnen im höheren Management	13%	13%	13%

Sicheres Arbeiten als Teil der Gemeinschaft

Wir wollen mit unseren Standards und unserer Performance im Bereich Gesundheit und Sicherheit branchenweit führend sein.

Unsere Verletzungs- und Krankheitsrate war 2014 mit 0,37 registrierten Vorfällen pro 200 000 Stunden (2013: 0,41) weiterhin niedrig. Damit setzte sich der rückläufige Trend nach dem leichten Anstieg von 2013 weiter fort. Angesichts der Intensivierung der Aktivitäten im Berichtsjahr ist dies ein gutes Ergebnis, zumal der Anteil der Feldarbeit mit ihren tendenziell höheren Verletzungsraten weiterhin zunahm. Für detailliertere Performance-Daten siehe „Mitarbeitende“ auf Seite 55.

Registrierte Verletzungen und Krankheiten pro 200 000 Stunden

2014	0,37
2013	0,41
2012	0,39

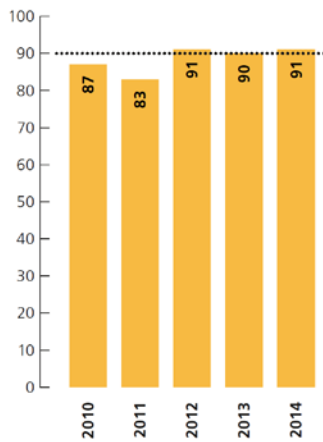
Syngenta GB 2014, S. 54 und 34

Anhand dieser Aufstellung informiert Syngenta über die nichtfinanzielle Performance im Bereich der Mitarbeitenden: z.B. Fluktuationsrate unterteilt nach Alter. Zudem werden die registrierte Verletzungen und Krankheiten pro 200 000 Stunden anhand einer Grafik im 3-Jahres Vergleich übersichtlich dargestellt.

Implenia GB 2014, S. 104

Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit nutzt Implenia eine Erhebungsmethode mit einer 10-stufigen Skala. Bei 8 oder mehr Punkten gilt der Kunde als zufrieden. Das Ziel von mindestens 90% Kundenzufriedenheit hat Implenia erreicht.

Entwicklung der Kundenzufriedenheit Implenia (in %)



Die Kundenzufriedenheit steht im Fokus

Pro Jahr führt Implenia rund 4000 Aufträge aus. Implenia hat ein breites Angebot, entsprechend unterschiedlich sind die Kunden: Ein grosser öffentlicher Auftraggeber will eine Autobahnbrücke bauen, eine Pensionskasse ist an einer Projektentwicklung interessiert, ein privates Unternehmen braucht einen Partner für den Neubau des Betriebsgebäudes und eine Privatperson will die Garagenvorfahrt neu pflastern lassen. Wie zufrieden sind diese Kunden mit den Leistungen von Implenia? Um dies herauszufinden, ermittelt Implenia jeweils nach Abschluss eines Projekts die Kundenzufriedenheit. Die Erhebungsmethode wurde in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule St. Gallen weiterentwickelt und Anfang 2014 konzernweit einheitlich eingeführt. Zum ersten Mal kann dadurch eine Aussage zur Kundenzufriedenheit über die ganze Gruppe hinweg gemacht werden. Die Gesamtzufriedenheit wird mittels einer 10-stufigen Skala zur Weiterempfehlung abgefragt. Erteilt der Kunde 8 oder mehr Punkte, gilt er als zufrieden.

Im Jahr 2014 sind insgesamt 322 Kunden-Feedbacks eingegangen. Über alle Geschäftsbereiche betrachtet, sind 91% der Kunden zufrieden. Der Durchschnitt zur Weiterempfehlung liegt bei 8,9 von 10 Punkten. Das Ziel von mindestens 90% zufriedenen Kunden hat Implenia also wiederum erreicht.

Implenia verfolgt das Ziel, bei der Kundenzufriedenheit mindestens 90% positive Beurteilungen zu erhalten: Dieses Ziel wurde 2014 erneut erreicht.

■ Effektiv (Mittelwert)
 Zielwert (Minimum)

Hinweis: Die Daten bis einschliesslich 2012 sind der ehemaligen Implenia Real Estate, die von 2013 Implenia Buildings zuzuordnen.

Forschung und Entwicklung

Unsere Geschäftsstrategie und der Plan für verantwortungsvolles Wachstum basieren auf dem Bewusstsein, dass wir auch künftig Lösungen entwickeln können, die nachhaltiges Wachstum ermöglichen. Ziel unserer Strategie für Forschung und Entwicklung (F&E) ist es, die realen Bedürfnisse der Landwirte früher als unsere Mitbewerber zu erfüllen, jetzt und auch in Zukunft.

Hierzu setzen wir neben unserer Stärke im Management von biotischem Stress zunehmend auch auf die Fähigkeit zur Kontrolle von abiotischem Stress. Zudem führen wir ausgewählte neue Technologien ein, insbesondere RNA-Interferenz und Computational Biology. 2014 haben wir USD 1,43 Milliarden in Forschung und Entwicklung investiert.

Investitionen in Forschung und Entwicklung USD Mrd.

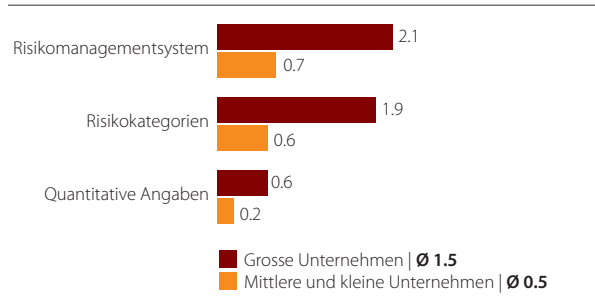
2014	1,43
2013	1,38
2012	1,26

Syngenta GB 2014, S. 30

Syngenta beschreibt die Geschäftsstrategie für die Forschung und Entwicklung mit dazugehörigen Zielen. Anhand einer Balkengrafik werden zudem die Investitionen in Forschung und Entwicklung übersichtlich dargestellt.

Risiken

Durchschnittswerte



Bei der Umsetzung des Geschäftsmodells sind die Unternehmen einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt wie beispielsweise operationellen Risiken, Reputationsrisiken sowie finanziellen Risiken (Zins-, Währungs-, Liquiditätsrisiken). Die Zukunftsaussichten sowie die Durchführung einer Risikobeurteilung sind ab dem Geschäftsjahr 2015 Pflichtangaben für Schweizer börsennotierte Unternehmen (Art.961c Abs. 2).

Damit die Unternehmen zukünftige Erwartungen vertrauenswürdig offenlegen, ist die Identifizierung und Steuerung der Risiken unumgänglich.

Aus diesem Grund haben wir folgende Punkte bei der Bewertung dieser Kategorie berücksichtigt:

- Wie werden Ziele, Strukturen und Instrumente des Risikomanagements dargestellt?
- In welchem Ausmass werden die verschiedenen Risikoarten (Marktrisiken, finanzielle Risiken, operationelle Risiken) sowie die Eintrittswahrscheinlichkeiten verschiedener Risiken offengelegt und erläutert?
- Wie transparent und verständlich geben die Unternehmen Informationen über die Durchführung der Sensitivitätsanalysen?

Sowohl grosse als auch mittlere und kleine Unternehmen schneiden bei der Kategorie **Risiken** schlecht ab. Die Unternehmen der Gruppe 1 haben einen Gesamtdurchschnitt von 1.5 während die Unternehmen der Gruppe 2 einen Gesamtmittelwert von 0.5 erreicht haben. Unter dem Durchschnitt liegen 44% bzw. 72% der Unternehmen der Gruppen 1 und 2. Die schlechten Ergebnisse resultieren zum Teil aus der Offenlegung der Risikoinformationen im Finanzbericht, der für die Analyse nicht berücksichtigt wurde.

Gruppe 1 geht im Vergleich zu Gruppe 2 häufiger und detaillierter auf das **Risikomanagementsystem** ein: Ziele, Massnahmen und Zuständigkeiten für das Risikomanagement werden erläutert, während Gruppe 2 nur oberflächliche Angaben dazu macht. Die Auswertung hat ergeben, dass bei 25 Unternehmen der Gruppe 2 Erläuterungen zum Thema Risiken komplett fehlen. Bei der Gruppe 1 hingegen fehlt dieses Thema nur bei 6 Unternehmen. Über die künftig obligatorisch durchzuführende Risikobeurteilung des Verwaltungsrats berichten nur 6 Unternehmen der Gruppe 1 und 4 Unternehmen der Gruppe 2.

In den meisten Unternehmen werden die **Risikokategorien** nur erwähnt und nicht ausführlich beschrieben bzw. analysiert. Bei Gruppe 1 werden diese von 7 Unternehmen vollständig erläutert (Score über 3.0). Bei Gruppe 2 hingegen ist eine Erläuterung der Risikokategorien nur bei 3 Unternehmen zu finden. Kein Unternehmen der Gruppe 2 berichtet über Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken.

Wie aus der obenstehenden Grafik hervorgeht, geben nur wenige Unternehmen beider Gruppen **quantitative Angaben** zu den Risiken. Nur drei Unternehmen der Gruppe 1 (Geberit, Holcim, Swisscom) berichten über eine Sensitivitätsanalyse. Auch die Massnahmen zur Absicherung der Risiken werden bei der Mehrheit der Unternehmen nicht erläutert.

WESENTLICHE ERKENNTNISSE

Positiv	Verbesserungspotenzial
○ Erwähnung Risikomanagement	○ Angaben über das Risikomanagementsystem, Angabe zu Verantwortlichkeiten und Zielen
○ Erwähnung Risikokategorien	○ Darstellung und Erläuterung der konkreten Risikoarten
	○ Offenlegung der Eintrittswahrscheinlichkeiten einzelner Risiken
	○ Erläuterung der künftig obligatorischen Risikobeurteilung

Risiken

Das Risikomanagement von Swisscom bezweckt den Schutz des Unternehmenswerts.

Risikomanagementsystem

Das unternehmensweite Risikomanagement von Swisscom umfasst den gesamten Konzern und berücksichtigt externe wie interne Ereignisse. Swisscom beachtet die etablierten Standards COSO II und ISO 31000. Das Risikomanagement von Swisscom erfüllt damit sowohl die unterschiedlichen Anforderungen an die eigene Corporate Governance als auch die Anforderungen des schweizerischen Gesetzes.

Ziele

Das Risikomanagement von Swisscom bezweckt den Schutz des Unternehmenswerts. Dieser wird sichergestellt durch die Führung eines konzernweiten, angemessenen und anerkannten Risikomanagements, eine zweckmässige, stufengerechte und vollständige Berichterstattung, eine angemessene Dokumentation sowie die Pflege einer Unternehmenskultur, die einen bewussten Umgang mit Risiken fördert. Risiken bezeichnen die Möglichkeit des Eintretens von Ereignissen oder Situationen, die sich auf das Erreichen der Ziele des Unternehmens negativ auswirken.

Organisation

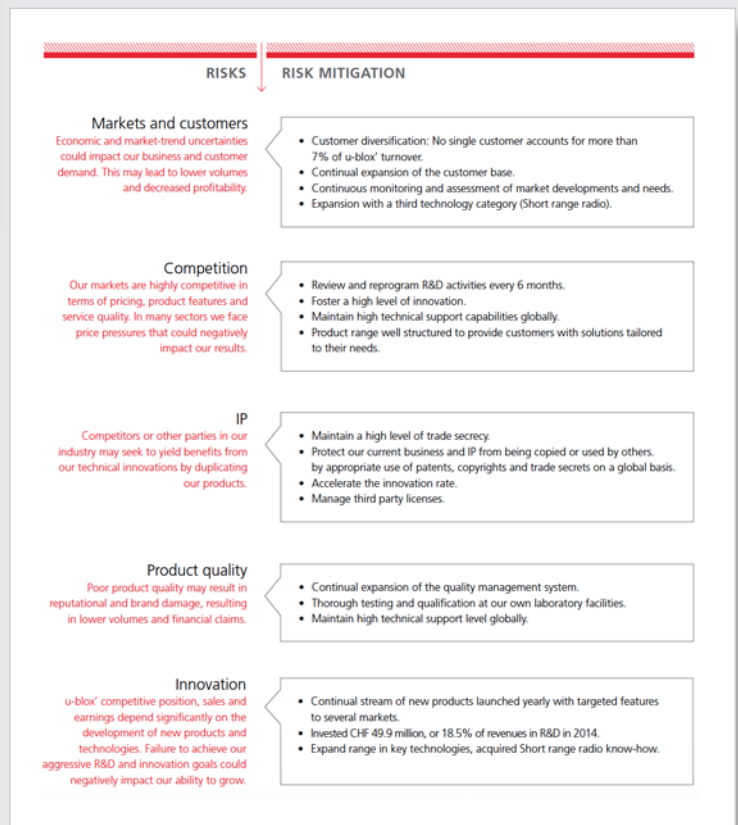
Der Verwaltungsrat delegiert die Umsetzung des Risikomanagementsystems an den CEO Swisscom AG. Eine zentrale Organisationseinheit Risikomanagement ist dem CFO Swisscom AG unterstellt. Sie koordiniert alle mit Aufgaben des Risikomanagements befassten Organisationseinheiten und führt diese methodisch, soweit dies für die Berichterstattung erforderlich ist. Damit stellt Swisscom ein umfassendes, konzernweit abgestimmtes Risikomanagement und die entsprechende Berichterstattung sicher. Im Rahmen ihrer Funktion haben die mit Risikomanagementaufgaben betrauten Mitarbeitenden ein uneingeschränktes Auskunfts-, Zugangs- und Einsichtsrecht. Swisscom setzt für einzelne Risikobereiche spezifische Instrumente ein. So beurteilt und steuert ein Finanzrisikomanagement mittels quantitativer Hilfsmittel (Sensitivitätsanalysen) die Zins- und Währungsrisiken. Spezialisierte, zentrale Organisationseinheiten überwachen jeweils die Legal-Compliance-Risiken beziehungsweise die Risiken der finanziellen Berichterstattung (internes Kontrollsystem).

Prozess

Die wesentlichen Risiken von Swisscom werden im Rahmen einer umfassenden Risikobeurteilung identifiziert. Jedem Risiko ist ein Verantwortlicher zugewiesen. Swisscom will Risiken frühzeitig erkennen, beurteilen, behandeln und darüber hinaus in der strategischen Planung berücksichtigen. Zu diesem Zweck arbeitet die zentrale Organisationseinheit Risikomanagement mit den Controlling- und Strategieabteilungen sowie mit anderen betroffenen Abteilungen zusammen. Sie erfasst Risiken aus den Bereichen Strategie (inklusive Markt), Betrieb (inklusive Finanzen), Compliance und finanzielle Berichterstattung. Die Risiken werden hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der quantitativen oder qualitativen Auswirkungen im Einzelfall bewertet und auf Basis einer Risikostrategie gesteuert. Swisscom setzt die Auswirkung der Risiken mit den wichtigsten Kennzahlen ins Verhältnis, die in die Berichterstattung einfließen. Sie überprüft das Risikoprofil vierteljährlich und aktualisiert es. Der Verwaltungsratsausschuss Revision sowie die Konzernleitung von Swisscom werden quartalsweise über die wesentlichen Risiken, ihre möglichen Auswirkungen

u-blox GB 2014, S. 40

u-blox stellt die Risiken, die sich auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auswirken, übersichtlich und transparent dar. Zudem erläutert das Unternehmen die Massnahmen der Risikoreduzierung.



Swisscom GB 2014, S. 86

Swisscom berichtet ausführlich über die Ziele, die Organisation, die Instrumente und den Prozess des Risikomanagements. Zum Prozess gehört auch die Durchführung einer Risikobeurteilung, die transparent erläutert wird.

In der Erfolgsrechnung wirkt sich eine Festigung des Schweizer Frankens negativ auf den Umsatz und die Rentabilität aus. Im Sinne einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen der konsolidierten Erfolgsrechnung auszugehen, wenn der Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen um 10% an Wert verliert respektive 10% an Wert gewinnt:

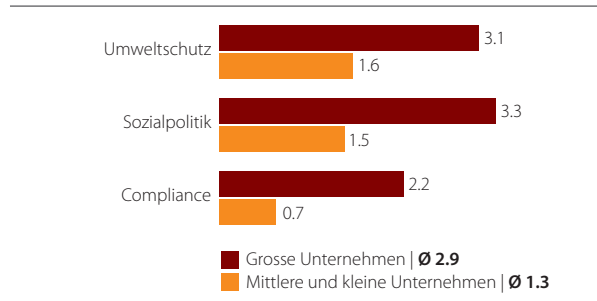
- Umsatz: +/-8% bis +/-10%
- EBIT: +/-9% bis +/-11%
- EBIT-Marge: rund +/-0,5 Prozentpunkte

Geberit GB 2014, S. 31

Die Auswirkungen verschiedener Risiken auf die Unternehmensperformance können mithilfe einer Sensitivitätsanalyse ermittelt werden. Geberit legt die Auswirkungen des stärkeren schweizer Frankens auf den Umsatz, EBIT und EBIT-Marge offen.

Unternehmerische Verantwortung

Durchschnittswerte



Im Rahmen einer wertorientierten Berichterstattung kommt dem verantwortlichen unternehmerischen Handeln eine grosse Bedeutung zu. Unternehmerische Verantwortung sieht eine ausgewogene Berücksichtigung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Anforderungen im unternehmerischen Handeln vor.

In dieser Kategorie lag der Fokus auf folgenden Fragen:

- Wie nehmen die Unternehmen die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft wahr?
- In welchem Ausmass wird das Engagement für die ökologische Nachhaltigkeit seitens der Unternehmen dargestellt?
- Wie viel Wert legen die Unternehmen auf die Offenlegung des Einflusses der Umweltmassnahmen auf das Unternehmensergebnis?
- In welchem Ausmass berichten die Unternehmen über soziale Themen (Arbeitsbedingungen und angemessene Arbeit, Menschenrechte etc.)?
- Welche Rolle spielt die Wesentlichkeitsanalyse?

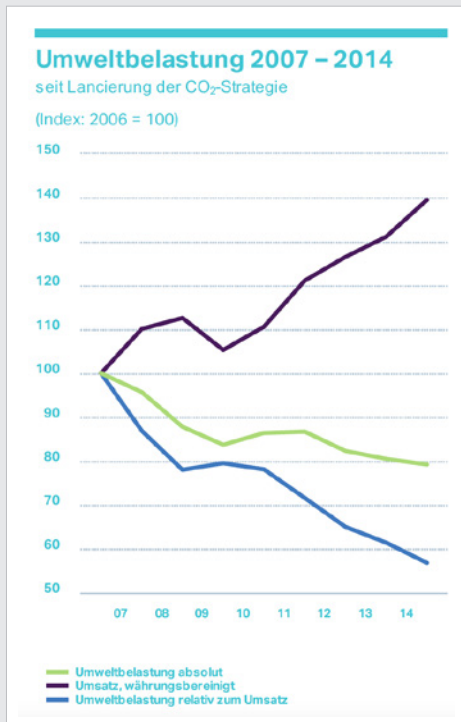
Gruppe 1 erreicht für die Kategorie **Unternehmerische Verantwortung** eine Gesamtdurchschnittsnote von 2.9. Unter diesem Durchschnitt liegen 50% der untersuchten Unternehmen der ersten Gruppe. Die Gruppe 2 weist eine Durchschnittsnote von 1.3 auf. 46% der Unternehmen der zweiten Gruppe liegen unter diesem Gesamtmittelwert.

Beim Kriterium **Umweltschutz** liegt der Durchschnittswert der Gruppe 1 bei 3.1, der Durchschnittsscore der zweiten Gruppe bei 1.6. 10 Unternehmen der Gruppe 1 wurden mit einer Note über 3.1 bewertet, da sie ausführlich und vollständig über ihr Umwelt-Engagement, die erreichten Ziele (mit konkreten quantitativen Angaben) und Massnahmen berichten. Bei Gruppe 2 fehlen diese Angaben bei 70% der Unternehmen oder werden nur oberflächlich behandelt. Die **Sozialpolitik**, bzw. die Mitarbeiterförderung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz nehmen einen hohen Stellenwert bei den untersuchten Unternehmen der ersten Gruppe ein. Bei Gruppe 2 werden diese Themen ebenfalls behandelt, jedoch weniger ausführlich. 13 Unternehmen der Gruppe 2 wurden sogar mit einer Null bewertet, da Themen der Sozialpolitik überhaupt nicht vorkommen.

Der Durchschnittswert beim Kriterium **Compliance** liegt bei beiden Gruppen tiefer als bei den ersten zwei Kriterien. Gruppe 1 weist einen Durchschnitt von 2.2 auf, während die Gesamtdurchschnittsnote der Gruppe 2 bei 0.7 liegt. 11 Unternehmen der Gruppe 1 berichten über Compliance sowie über den Umgang mit der Bekämpfung von Korruption. Bei Gruppe 2 werden diese Themen zumeist nicht behandelt. Tatsächlich berichten oder erwähnen zumindest 15 von 39 Unternehmen der Gruppe 2 die Themen der Compliance, beispielsweise die Einhaltung verschiedener Rechtsvorschriften und Normen.

WESENTLICHE ERKENNTNISSE

Positiv	Verbesserungspotenzial
○ Darstellung des Engagements für die Umwelt	○ Vorstellung der erreichten Ziele im Umweltschutz
○ Darstellung der Wichtigkeit der Sozialpolitik mit Schwerpunkt auf Mitarbeitende (Aus- und Weiterbildung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz)	○ Integration von Informationen über Menschenrechte in der Sozialpolitik, freie Meinungsäusserung, Unfallrate
○ Erwähnung von Compliance	○ Integration bzw. Erläuterung der Compliance sowie konkrete Erläuterung von Problemen
	○ Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse



Geberit GB 2014, S. 45

Geberit visualisiert die Umweltbelastung im Vergleich zum Umsatz im Mehrjahresvergleich. Die Grafik punktet durch Übersichtlichkeit, Wesentlichkeit und Verständlichkeit.

Geberit GB 2014, S. 140

Im Rahmen der neuen GRI-G4 Richtlinien führte Geberit eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durch. Aspekte gelten dann als wesentlich, wenn sie aus interner Unternehmenssicht und/oder aus externer Stakeholder-Sicht von Bedeutung sind.

	Bedingt wesentlich	Wesentlich	Sehr wesentlich
Ökonomie	- Marktpräsenz	- Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	- Wirtschaftliche Leistung
Umwelt	- Abwasser und Abfall	- Materialen - Emissionen - Compliance Umwelt - Transport	- Energie - Wasser - Produkte und Dienstleistungen
Arbeitspraktiken	- Vielfalt und Chancengleichheit - Gleicher Lohn für Frauen und Männer - Beschwerdemechanismen hinsichtlich Arbeitspraktiken	- Beschäftigung	- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz - Aus- und Weiterbildung
Menschenrechte	- Investitionen - Gleichbehandlung - Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen - Prüfung Menschenrechtsrisiken	- Kinderarbeit - Zwangs- oder Pflichtarbeit	
Gesellschaft		- Korruptionsbekämpfung - Compliance	- Wettbewerbswidriges Verhalten
Produktverantwortung		- Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen - Compliance Produkthalbungsrichtlinien	- Kundengesundheit und -sicherheit
Lieferanten	- Bewertung der Lieferanten zu gesellschaftlichen Auswirkungen - Bewertung der Lieferanten zu ökologischen Aspekten - Bewertung der Lieferanten zu Arbeitspraktiken	- Bewertung der Lieferanten zu Menschenrechten	

Das Compliance-Schulungsprogramm von Givaudan blieb auch 2014 ein Schwerpunktbereich. Die e-Schulungsprogramme zu den Prinzipien der Unternehmensführung von Givaudan sind weiterhin für alle Mitarbeitenden obligatorisch. Eine Ausnahme bilden die Mitarbeitenden in den USA, die ein ähnliches Programm absolvieren, das an die spezifischen US-Anforderungen angepasst ist. Mehr als 97% der Mitarbeitenden und 100% des Topmanagements von Givaudan haben dieses Programm

abgeschlossen, das in 13 Unternehmenssprachen verfügbar ist. 2014 wurde eine Auffrischungsschulung zu den Prinzipien der Unternehmensführung von Givaudan eingeführt, die in den nächsten Monaten in allen Unternehmenssprachen bereitgestellt wird.

Auch die spezielle Schulung zum Thema Anti-Korruption wurde 2014 fortgesetzt. 4'830 Topmanager, darunter alle Mitglieder der Konzernleitung und weitere Mitarbeitende, die bei ihrer Arbeit regelmäßig direkten Kontakt mit externen Interessengruppen haben, haben diese spezielle Schulung zu Anti-Korruption abgeschlossen.

Givaudan GB 2014, S. 56

Givaudan verfolgt das Ziel, höchste ethische Standards in der Geschäftsführung einzuhalten und alle Gesetze, Vorschriften und internen Richtlinien zu befolgen. Die E-Schulungsprogramme zu den Prinzipien der Unternehmensführung von Givaudan sind für alle Mitarbeitenden obligatorisch.

Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit

2014 konnten wir anhand der Ergebnisse unserer ersten Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit Ende 2013 drei wichtige Verbesserungsbereiche identifizieren.

- Karriere: Mitarbeiterziele erreichen und Anerkennung zeigen
- Zusammenarbeit: Know-how miteinander teilen
- Integration: Mitarbeitende ihr Potenzial voll ausschöpfen lassen.

Die Konzernleitung und die Management Committees haben nun für jede dieser globalen Prioritäten wichtige Verpflichtungen formuliert:

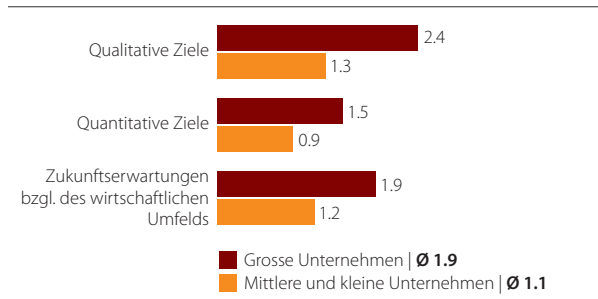
- Im Bereich Karriere setzen wir den Schwerpunkt auf Leistung und Entwicklung und fördern die Anerkennung und Belohnung von Leistungen, die über das Soll hinausgehen.
- Bei der Zusammenarbeit werden wir es den Mitarbeitenden leichter machen, ihre Erkenntnisse mit Kollegen auszutauschen und miteinander unternehmensweit in Verbindung zu treten.
- In Bezug auf Integration werden wir uns auf mehr Vielfalt in den Führungspositionen unseres Unternehmens

Givaudan GB 2014, S. 46

Givaudan führte eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit durch. Anhand der Ergebnisse der Befragung sind die wichtigsten Verbesserungsbereiche identifiziert. Diese legt Givaudan transparent offen.

Zukunftsorientierung

Durchschnittswerte



Investoren erwarten von Unternehmen konkrete Aussagen über die Zukunftsperspektiven. Bei der Ausgestaltung der Guidance sind die Unternehmen frei. So können beispielsweise Punktprognosen gegeben oder auch Bandbreiten genannt werden. Diese Aussagen dienen dazu, einen Einblick in die zu erwartende Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds sowie des Konzerns für das folgende Jahr bzw. die folgenden Jahre zu erhalten. Damit die Informationen seitens der Investoren als vertrauenswürdig eingestuft werden, ist es ratsam, glaubwürdige und konkrete Erläuterungen über die Hintergründe, die zu den Aussagen führen, zu präsentieren.

Bei dieser Kategorie haben wir untersucht, in welchem Mass die Geschäftsberichte Antworten auf folgende Fragen geben:

- In welchem Ausmass werden Aussagen in Bezug auf die quantitativen Ziele (Rentabilitäts- und Wachstumsziele – Umsatz, Gewinn, Marge) aufgeführt?
- In welchem Ausmass werden Erwartungen in Bezug auf qualitative Ziele (Mitarbeiterförderung, Ausbildung, Gesundheit, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Innovation, strategische Projekte und Programme, Corporate Responsibility) genannt?
- Wie transparent berichten die Unternehmen über die Zukunftserwartungen bezüglich des wirtschaftlichen Umfelds?

In der Kategorie **Zukunftsorientierung** weist Gruppe 1 eine Gesamtdurchschnittsnote von 1.9 auf. Die Gruppe 2 erreicht einen Gesamtmittelwert von 1.1. Unter dem Gesamtdurchschnitt liegen 50% bzw. 64% der Unternehmen der Gruppen 1 und 2.

Die bewerteten Kriterien zeigen auf, dass alle Unternehmen am ausführlichsten über ihre zukünftigen **qualitativen Ziele** berichten. Diese beziehen sich am häufigsten auf Nachhaltigkeit, strategische Projekte und Programme, Mitarbeitende und Innovation. Bei Gruppe 1 werden die qualitativen Ziele nur von 3 untersuchten Unternehmen nicht behandelt; alle anderen Unternehmen berichten ausführlich darüber. Bei Gruppe 2 werden qualitative Ziele nur von 5 Unternehmen nicht dargelegt, während der Rest diese zumindest knapp erwähnt und erläutert.

Quantitative Ziele werden von beiden Unternehmensgruppen meistens nur knapp behandelt. Obwohl über 60% beider Unternehmensgruppen darüber berichten, bleiben die quantitativen Ziele vor allem bei Gruppe 2 oft ohne konkrete Zahlen und Erläuterungen. Die Untersuchung hat ergeben, dass 63%, bzw. 36% der Unternehmen der Gruppe 1 und 2 unter dem Durchschnitt dieses Kriteriums liegen.

Die Durchschnittsnote des Kriteriums **Zukunftserwartungen bzgl. des wirtschaftlichen Umfelds** liegt bei den grossen Unternehmen bei 1.9 und bei den kleinen und mittleren Unternehmen bei 1.2. Die meisten Unternehmen erläutern die Erwartungen bzgl. des wirtschaftlichen Umfelds sehr oberflächlich und ohne entsprechende Begründung, wie zum Beispiel gewisse konjunkturelle und/oder marktbezogenen Einflussgrössen die Geschäftsentwicklung beeinflussen.

WESENTLICHE ERKENNTNISSE

Positiv	Verbesserungspotenzial
<ul style="list-style-type: none"> ○ Erwähnung der qualitativen und der quantitativen Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nennung, Erläuterung und Begründung von konkreten, zukünftigen quantitativen Zielen ○ Erläuterung qualitativer Ziele in Bezug auf Mitarbeiterförderung und -ausbildung, Gesundheit, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Innovation, strategische Projekte und Programme sowie Corporate Responsibility anhand konkreter Zahlen ○ Nennung und Erläuterung der zukünftigen Erwartungen im Rahmen des wirtschaftlichen Umfelds

Kleinbauern Hilfe zur Selbsthilfe bieten

20 Millionen Kleinbauern erreichen und sie befähigen, ihre Produktivität um 50 Prozent zu steigern.

Syngenta GB 2014, S. 10–16

Syngenta stellt die wichtigsten qualitativen Ziele übersichtlich dar. Für jedes Ziel wird dessen Wichtigkeit erläutert und wie es erreicht wird. Zur hohen Transparenz trägt auch die Nutzung der Symbole und Verweise bei.

Sechs Verpflichtungen



Nutzpflanzen effizienter machen
Seite 10



Kleinbauern Hilfe zur Selbsthilfe bieten
Seite 14



Mehr Ackerland bewahren
Seite 12



Gute Arbeitschutzpraktiken vermitteln
Seite 15



Biodiversität fördern
Seite 13



Engagement für jeden Arbeiter
Seite 16

Swisscom GB 2014, S. 81

In einem separaten Kapitel legt Swisscom den finanziellen Ausblick offen. Die Erwartungen in Bezug auf Nettoumsatz, EBITDA und Investitionen wurde anhand einer Tabelle übersichtlich dargestellt. Des Weiteren werden die Zukunftserwartungen begründet.

Der für 2015 prognostizierte EBITDA von rund CHF 4,2 Milliarden liegt rund CHF 200 Millionen unter dem Wert von 2014. CHF 100 Millionen des Rückgangs werden durch die Aufwertung des Schweizer Frankens verursacht, die restlichen CHF 100 Millionen werden durch folgende Effekte begründet: Der Wechsel der Netzinfrastruktur und der Dienste auf das Internet Protokoll (All IP) wird 2015 zu höheren Kosten führen. Zudem werden tiefere Gewinne aus Immobilienverkäufen erzielt und der Personalvorsorgeaufwand gemäss IFRS wird aufgrund der gesunkenen Zinsen höher ausfallen. Diese Effekte können durch den zusätzlichen Ergebnisbeitrag von übernommenen Unternehmen und den damit verbundenen Synergien nicht kompensiert werden.

Finanzieller Ausblick

	2014 berichtet CHF/EUR 1,212 in CHF Mio.	Effekt Aufwertung CHF in CHF Mrd.	2014 pro-forma CHF/EUR 1,00 in CHF Mio.	2015 Veränderung Swisscom ohne Fastweb in CHF Mrd.	2015 Veränderung Fastweb in CHF Mrd.	2015 Ausblick (CHF/EUR 1,00) in CHF Mrd.
Nettoumsatz	11'703	(0,4)	11'331	0,1	0	> 11,4
Betriebsergebnis vor Abschreibungen (EBITDA)	4'413	(0,1)	4'315	(0,1)	> 0	~ 4,2
Investitionen	2'436	(0,1)	2'313	0	< 0	2,3

Prognosen bis 2025:

Die Weltbevölkerung wächst um

1 Mrd.

Die Zahl der über 50-Jährigen steigt um

500 Mio.

Der Anteil chronischer Erkrankungen an der Krankheitsbelastung beträgt

70%

Novartis GB 2014 S. 14

Die Zukunftserwartungen bzgl. des wirtschaftlichen Umfelds werden im Geschäftsbericht von Novartis beschrieben. Es wird erläutert, wie durch das ansteigende Durchschnittsalter und das Bevölkerungswachstum die Nachfrage nach medizinischen Leistungen steigen wird.

QUELLENVERZEICHNIS

Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (2012): Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 20 (DRS 20) – Konzernlagebericht, Berlin

Exner-Merkelt, K. | Denk, C. | Ruthner, R. (2012): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, Linde Verlag Wien Gesellschaft

Economiesuisse (2014): Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements, in: http://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/downloads/compliance_d_20140926.pdf; vom 26. Sept. 2014

Gamper, P. | Volkart, R. | Wilde, M. (2006): Value Reporting und aktive Investor Relations, Instrumente der Transparenzsteigerung, in: Der Schweizer Treuhänder

Gerhard, F. (2012): Der Lagebericht – Allgemeines und Risikobeurteilung (1. Teil*), in: Der Schweizer Treuhänder

Glanz, S. | Pfaff, D. (2013): Der Lagebericht nach neuem Rechnungslegungsrecht. in: Jahrbuch 2013 für Treuhand und Revision, Zürich

Global Reporting Initiative (2013): Reporting Principles and Standard Disclosures, in: G4 Sustainability Reporting Guidelines

International Accounting Standards Board (2010): IFRS Practice Statement – Management Commentary, A framework for presentation

International Accounting Standard Board (2012): International Financial Reporting Standards (IFRS) zum 1. Januar 2012, Bände A und B, London

International Integrated Reporting Council (2011): Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century

Jörg, S. (2007): Finanzielle Kennzahlen für Industrie- und Handelsunternehmen: Eine wert- und risikoorientierte Perspektive, Springer Verlag

King III (2009): «King Code of Governance Principles for South Africa»

KMU Praxis (2015): Der Lagebericht – Ab 2015 zwingend für ordentlich zu prüfende Gesellschaften

Wyss, H.P. (2014): Konzernrechnung nach neuem Rechnungslegungsrecht – Überarbeitete Anleitung zur Konzernrechnungslegung im neuem HWP, in: Schweizer Treuhänder

IMPRESSUM

Herausgeber, Studienkonzept,
Analyse, Text,
Realisierung und Design:
– Dr. Petra Nix
– Mila Budimir
– Tihana Ibrahimasic
– Claude Böni (Design)

Netzwerk- und
Knowledgepartner:
Center for Corporate Reporting

BISHER ERSCHIENENE COMMUNICATION SPECIALS UND STUDIEN



TIME TO TALK ABOUT REPUTATION | JANUAR 2011



MANAGEMENT-VERGÜTUNG – DIALOGORIENTIERT KOMMUNIZIEREN | JANUAR 2011



SO KOMMUNIZIEREN SCHWEIZER UNTERNEHMEN IHRE GESCHÄFTSZAHLEN 2010 | MAI 2011



DER AUFSICHTSRAT ZWISCHEN ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT | JUNI 2011



SOCIAL MEDIA – STRATEGISCH UNTERWEGS IM NETZ | JUNI 2011



SCHWEIZ | DEUTSCHLAND – AKTIONÄRSBRIEFE AUF DEM PRÜFSTAND | SEPTEMBER 2011



INSTITUTIONELLE INVESTOREN – AUF DEM WEG ZU MEHR ENGAGEMENT? | APRIL 2012



MITTELSTANDSANLEIHE | OKTOBER 2012



AKTIVE AKTIONÄRE | MAI 2013



SCHWEIZER UNTERNEHMEN AUF DEM WEG ZUR INTEGRIERTEN BERICHTERSTATTUNG | SEPTEMBER 2013



VERGÜTUNGSBERICHTE – SCHWEIZER UNTERNEHMEN IM FOKUS | NOVEMBER 2014



GESCHÄFTSBERICHTE 2014 – INTERNATIONALE GESTALTERISCHE TRENDS UND TENDENZEN | OKTOBER 2015

PETRANIX | Corporate and Financial Communications AG
Webereistrasse 31 | CH – 8134 Adliswil – Zürich | T + 41.44.385 80.20 | F + 41.44.385 80.28
mail@PETRANIX.com | www.PETRANIX.com

Repräsentanz München
Brienner Str. 5 | D – 80333 München | T + 49.89.255 490 60 | germany@PETRANIX.com

Inhaberin und Geschäftsführende Partnerin: Dr. Petra Nix, MBA

Unser Profil und unsere Kompetenzen

Wir sind spezialisiert auf die Unternehmens- und Finanzkommunikation.



Strategische Kommunikation

Wir definieren mit Ihnen die langfristigen Ziele und entwickeln zusammen mit Ihnen die Kommunikationsstrategie und das -konzept.



Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte

Wir bieten Ihnen alle Leistungen aus einer Hand: Konzept, Redaktion, Gestaltung und Realisierung.



Corporate Responsibility

Wir unterstützen Sie bei der Kommunikation Ihres Engagements als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen.



Media | Investor Relations

Wir beraten Sie in allen Media- und IR-Fragen, erarbeiten mit Ihnen eine Strategie und entlasten Sie bei der Realisierung.



Corporate Publishing

Wir entwickeln und konzipieren Publikationen, die glaubwürdige Informationen mit ansprechender Gestaltung verbinden.

