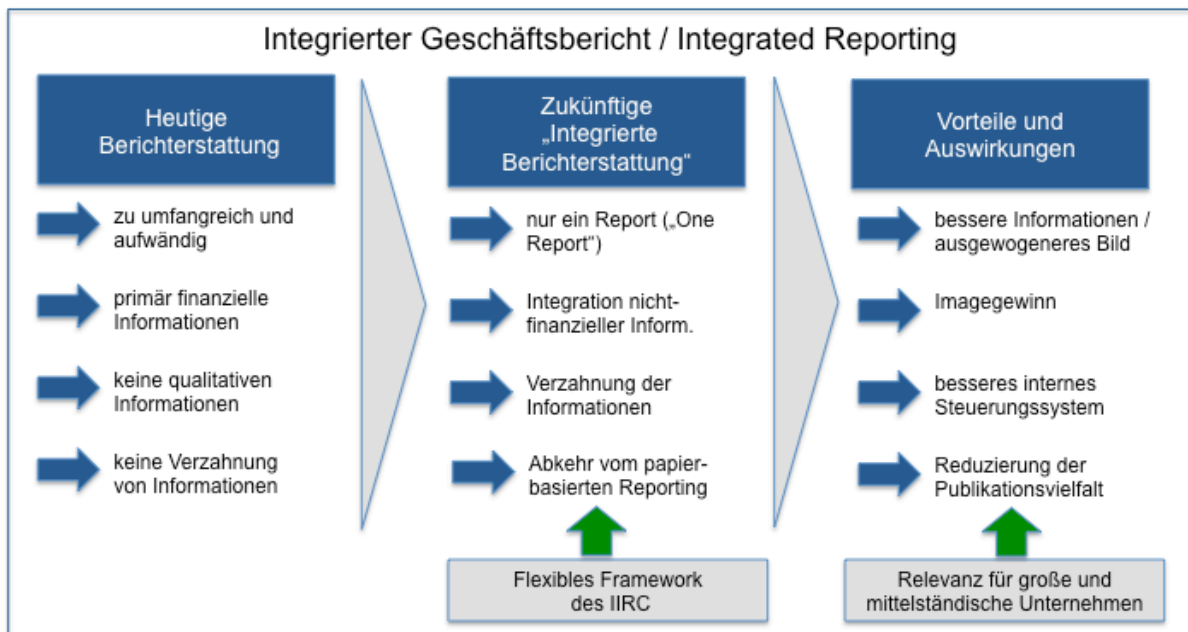


Die Geschäftsberichterstattung steht vor einem großen Umbruch. Bislang berichten Unternehmen über ihre Geschäftsaktivitäten typischerweise primär anhand finanzieller Kennzahlen. Ergänzend wird mitunter ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt, der anhand nicht-finanzieller Kennzahlen über die Nachhaltigkeit informiert. Die Zukunft liegt in einer integrierten Berichterstattung. Dabei geht es nicht um eine redaktionelle Integration, sondern um eine echte Verzahnung der Berichtsinhalte, um die miteinander verbundenen Auswirkungen von finanziellen, sozialen und ökologischen Faktoren auf den langfristigen Unternehmenserfolg besser abzubilden. Nachdem der IIRC 2013 ein Rahmenkonzept vorgelegt hat, sind in Deutschland 2014 die ersten voll integrierten Berichte erschienen.

Eine integrierte Berichterstattung bietet zahlreiche Vorteile und das nicht nur für größere, sondern auch für mittelständische Unternehmen.



# 1. Treiber für ein „Integrated Reporting“

---

Die gegenwärtige Praxis der Unternehmensberichterstattung steht vor einem umfassenden Wandel. Es sind insbesondere zwei Treiber, die diese Entwicklung angestoßen haben:

1. Traditionelle Reporting-Standards werden den Rahmenbedingungen unter denen Unternehmen heute und zukünftig agieren nicht weniger gerecht. Megatrends wie Klimawandel, gesellschaftliche Verantwortung, Ressourcenknappheit, demografischer Wandel etc. prägen mit zunehmender Bedeutung das Unternehmensumfeld. Insbesondere Finanz- und Umweltkrisen haben gleichzeitig eine kollektive Bewusstseinsänderung hervorgerufen. **Eine einseitig auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausgerichtete Berichterstattung erscheint daher immer weniger angemessen.**
2. Die gegenwärtige Form der Berichterstattung ist zudem für alle Beteiligten unbefriedigend und wird zunehmend stark kritisiert. Im Kern konzentriert sich diese Kritik auf zwei zentrale Aspekte. Auf der einen Seite müssen Unternehmen **immer mehr unterschiedliche Berichte** veröffentlichen. In der Folge wird die Berichterstattung immer umfangreicher und erfüllt (auch deshalb) immer seltener die Informationsbedürfnisse von Banken, Investoren und Stakeholdern. Zweitens wird darüber hinaus die mangelhafte bzw. **fehlende Verzahnung** zwischen den einzelnen Berichten sowie der Mangel an nicht-finanziellen und strategischen Informationen bemängelt.

Tatsächlich gehen immer mehr Unternehmen dazu über, eine integrierte Berichterstattung einzuführen. Zu den Vorreitern in Deutschland gehört die *EnBW*, die ihre Motivation auf der Homepage des Unternehmens unter dem eigens hierfür eingerichteten Menüpunkt „Integrierte Berichterstattung“ wie folgt äußert:

*„In unseren bisherigen Geschäftsberichten haben wir regelmäßig unsere Geschäftsaktivitäten erläutert und haben diese vor allem anhand finanzwirtschaftlicher Kennzahlen und Informationen offengelegt. Damit erfüllen wir die gesetzlichen Anforderungen und kommen unseren Informationspflichten gegenüber unseren Anteilseignern, Investoren und der interessierten Öffentlichkeit nach. Des Weiteren haben wir in einem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht, der auch nicht-finanzielle Informationen enthält unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit aufgezeigt. Vor dem Hintergrund des Trends zur Ausweitung der Berichterstattung auf finanzielle und nicht-finanzielle Informationen sowie der gestiegenen Informationsbedürfnisse unserer Stakeholder wollen wir diese klassische, zweigeteilte Berichterstattung in Zukunft durch eine integrierte Berichterstattung ablösen. Unser Ziel ist es, künftig unsere ökonomische, ökologische und soziale Leistung umfassend, prägnant, transparent und adressatenorientiert in einem Bericht darzustellen.“*

Die *EnBW* ist damit einer der Vorreiter einer Bewegung, die das Reporting, und nicht nur das externe, sondern auch das interne, in praktisch allen Unternehmen in den nächsten Jahren neu ausrichten wird. In der Folge müssen auch die dahinterstehenden Abläufe zur Erstellung eines integrierten Reports angepasst werden, denn es werden nun auch Abstimmungen zwischen Abteilungen erforderlich, die bislang zumindest in Reportingfragen keine Berührungspunkte hatten. „Integrated Thinking“ ist eine wesentliche Voraussetzung für „Integrated Reporting“.

Damit ist bereits angedeutet, dass das Thema „integrierte Berichterstattung“ weit über die (insbesondere externe) Berichterstattung hinausgeht. Konsequenterweise bietet das Konzept einen Ansatzpunkt für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung auf Basis der wirklich relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Steuerungsgrößen.

## 2. Flexibles Rahmenkonzept für einen integrierten Bericht

---

Im August 2010 wurde das „International Integrated Reporting Committee“ (IIRC) mit dem Ziel gegründet, ein globales Rahmenkonzept („Framework“) für eine integrierte Berichterstattung zu entwickeln. Seit 2013 liegt nun ein solches „Framework“ vor, nachdem zuvor rund 60 Unternehmen in einer Pilotphase international praktische Ansätze getestet haben.

Aus inhaltlicher Perspektive zeigt ein integrierter Geschäftsbericht vom Grundgedanken die Zusammenhänge zwischen dem finanziellen Kapital und anderen Formen des „Kapitals“, des produktiven Kapitals, des Humankapitals (Ausbildung und Fähigkeiten der Mitarbeiter), des geistig-intellektuellen Kapitals (z.B. Patente), des Sozialkapitals (z.B. Kunden- und Lieferantenbeziehungen) sowie des ökologischen Kapitals (z.B. Nutzung von bzw. Einfluss auf Luft, Wasser, Umwelt).

Kennzeichnend für das Framework sind bestimmte Prinzipien („**Guiding Principles**“) wie z.B.

- **Auskunft über Strategie und Zukunftsaussichten** („An integrated report should provide insight into the organization’s strategy,...and to its use of and effects on the capitals“)
- **Verzahnung von Informationen** („An integrated report should show a holistic picture of the combination, interrelatedness and dependencies between the factors that affect the organization’s ability to create value over time“)
- **Stakeholder-Orientierung** („An integrated report should provide insight into the nature and quality of the organization’s relationships with its key stakeholders, including how and to what extent the organization understands, takes into account and responds to their legitimate needs and interests“)
- **Relevanz:** („An integrated report should disclose information about matters that substantively affect the organization’s ability to create value...“).

Ein solcher auf Prinzipien basierender Ansatz trägt zunächst der Forderung nach Flexibilität Rechnung, denn der neue Ansatz kann sich nur dann zu einem allgemein anerkannten Reporting-Standard mit entsprechender „Durchschlagskraft“ entwickeln, wenn es gelingt, eine Kompatibilität mit den unterschiedlichen Regulierungsvorhaben und Rechnungslegungsstandards der einzelnen Länder herzustellen.

Neben den Guiding Principles beschreibt das „Framework“ weiterhin bestimmte inhaltliche Bestandteile („**Content Elements**“). Diesbezüglich gibt es zwar einige Vorgaben, jedoch keine Vorschriften hinsichtlich zu berichtender Kennzahlen oder anzuwendender Messverfahren, um der Unterschiedlichkeit der einzelnen Unternehmen Rechnung zu tragen. Insgesamt ist es dem IIRC gelungen, ein Konzept zu entwickeln, dass sich einerseits durch die gebotene Flexibilität auszeichnet, andererseits aber durch gewisse Vorgaben einen zielführenden Vergleich zwischen einzelnen Unternehmen ermöglicht.

Viele Unternehmen ergänzen bereits heute ihren Finanzbericht durch die Beschreibung von Aktivitäten zum Umweltschutz, zur Mitarbeiterförderung, zum gesellschaftlichen Engagement etc. Eine solche **Ergänzung ist jedoch keine Integration** und es handelt sich dabei ausdrücklich nicht um einen integrierten Geschäftsbericht. Wesentliches Kennzeichen der Integration ist eine echte Verzahnung von finanziellen und nicht finanziellen Informationen.

Eine solche Verzahnung ist jedoch zweifellos herausfordernd. In letzter Zeit haben sich jedoch erste Messtechniken entwickelt, die eine Quantifizierung und dadurch eine Erfolgsmessung für nicht-finanzielle Ziele ermöglichen. Wie eine solche Verzahnung im Ansatz aussehen kann wird im folgenden Kapitel 3 am Beispiel „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ dargestellt.

### 3. Mögliche Berichterstattung über die Wirksamkeit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung anhand des „iooi-Modells“

Zunächst ist zu betonen, dass sich die Unternehmensziele durch ein „Integrated Thinking“ nicht verschieben. Natürlich verfolgen Unternehmen primär weiterhin das Ziel eines ertragsstarken Wachstums. In den Unternehmen steigt aber zunehmend das Bewusstsein dafür, das bislang im internen und externen Reporting vernachlässigte Faktoren wie z.B. das Engagement für den Umweltschutz, die weltweiten Arbeitsbedingungen (auch bei Zulieferern), die Knappheit bestimmter Ressourcen, der demografischer Wandel, gesellschaftliches Engagement etc. dieses Ziel beeinflussen.

Im Sinne einer transparenten Berichterstattung sollen in einem integrierten Report die dazu eingeleiteten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden, was nachfolgend exemplarisch am Beispiel der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung („Corporate-Citizenship“) dargestellt werden soll.

Ihre gesellschaftliche Verantwortung dokumentieren immer mehr Unternehmen durch zahlreiche soziale und kulturelle Aktivitäten. Da Unternehmen aber grundsätzlich weiterhin in erster Linie Gewinn erzielen möchten, muss der Nachweis erbracht werden, dass die eingeleiteten Maßnahmen keine kostspieligen PR-Veranstaltungen sind, sondern positiv auf das Ergebnis einwirken. Die eingeleiteten Maßnahmen und Aktivitäten sind mithin wie eine Investition (hier: in das gesellschaftliche Umfeld) zu sehen, die wie jede andere Investition auf Wirksamkeit bzw. Effizienz zu überprüfen ist.

Eine mögliche Methode, Aufwand und Ergebnis eines gesellschaftlichen Engagements valide und effizient zu messen stellt das iooi-Modell dar, welches auf Initiative der Bertelsmann-Stiftung durch einen Arbeitskreis interessierter Unternehmen wie z.B. der Beiersdorf AG, der BMW AG, der RWE AG entwickelt worden ist. Das iooi-Modell misst Aufwand, Ertrag und Wirkung eines gesellschaftlichen Engagements anhand der vier Kategorien „input – output – outcome – impact“. Weitere Informationen zum iooi-Modell finden sich auf der Internetseite [www.bertelsmann-stiftung.de/csr](http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr), von der auch wesentliche Teile der nachfolgenden Abbildung entstammen.



Die Messung der Wirkung des gesellschaftlichen Engagements stellt nur ein Beispiel für eine integrierte Berichterstattung. Daneben können zahlreiche weitere Beispiele angefügt werden. Die folgenden Beispiele sind nur eine kleine Teilmenge davon:

- Ergänzung und Verzahnung der Umsatzzahlen durch Informationen über die Entwicklung von Kundenzufriedenheit, Stammkundenquoten, Zahlungsbereitschaften etc.
- Angesichts der zunehmenden Knappheit an Führungsnachwuchskräften („Generation Y“) und Facharbeitskräften kommt der Wirksamkeit einzelner Recruitingmaßnahmen eine ganz entscheidende Bedeutung zu
- Messung der Wirkung von Umweltschutzmaßnahmen
- Messung der Wirkung von Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- etc.

#### 4. Welche Vorteile bringt eine integrierte Berichterstattung zum gegenwärtigen Zeitpunkt ?

---

Mit einer verpflichtenden Anwendung ist kurzfristig auch für große kapitalmarktorientierte Unternehmen nicht zu rechnen. Die Problematik der Regulierung besteht hinsichtlich der Testierung eines Geschäftsberichtes. Während für finanzielle Informationen verbindliche Standards existieren, fehlen diese bei nicht-finanziellen weitgehend. Dennoch lassen sich in Deutschland erste Tendenzen in diese Richtung beobachten, denn gemäß §§ 289 und 315 müssen Unternehmen in ihrem Lagebericht über nicht-finanzielle Leistungsindikatoren berichten, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder Lage von Bedeutung sind.

Eine Auseinandersetzung sollte jedoch keinesfalls allein aus der Perspektive einer sich möglicherweise ändernden Regulierung gesehen werden. Eine integrierte Berichterstattung bringt zahlreiche Vorteile, die den damit verbundenen Aufwand deutlich überkompensieren.

Eine integrierte Berichterstattung

- vermittelt ein umfassenderes und vor allem ausgewogeneres Bild des Unternehmens und **verbessert die Informationsversorgung** für Investoren, Banken und Stakeholder. Dabei geht es nicht nur um das Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge. Gerade im Hinblick auf die kollektive Bewusstseinsänderung in weiten Teilen der Gesellschaft müssen Unternehmen stichhaltige Antworten auf zahlreiche neue Fragen geben.
- stellt die Basis für ein **wirklich zielführendes internes Steuerungssystem** dar, denn durch die Verzahnung werden die richtigen und entscheidenden Key Performance Indikatoren als Steuerungsgrößen betrachtet. Insofern stellt die (externe) integrierte Berichterstattung den Ausgangspunkt für eine Neujustierung des (internen) Steuerungssystems dar.
- führt durch den Vorbildcharakter zu einem **Imagegewinn**, und zwar nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Durch eine differenzierte und nachprüfbare Berichterstattung dokumentiert das Unternehmen eine glaubwürdige Identifikation mit Nachhaltigkeitsthemen.
- Reduzierung der Publikationsvielfalt. Im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte ist eine Abkehr vom Papier hin zu digitalen Berichten nur konsequent. Auf digitalem Wege können Berichte oder Teile davon personalisiert an relevante Adressaten versendet werden.

Die genannten Aspekte zeigen eindeutig, dass das Thema „Integrierte Berichterstattung“ keineswegs nur für größere und kapitalmarktorientierte Unternehmen von Relevanz ist.

## 5 Der Weg zum Integrated Reporting

---

Wann und in welchem Umfang eine integrierte Berichterstattung verpflichtend eingeführt wird, lässt sich derzeit nicht voraussagen. Auch AdminiStraight ist wie viele andere Experten davon überzeugt, dass der integrierte Report kommen wird und sich kein Unternehmen dieser Veränderung entziehen kann.

Tatsächlich erscheint angesichts der geschilderten Vorteile eine frühzeitige Auseinandersetzung mit diesem Thema sinnvoll, wobei wir zunächst die folgenden vier Herausforderung identifizieren:

1. Identifizierung relevante Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen und Nachhaltigkeitsaspekten
2. Entwicklung bzw. Anwendung geeigneter Messverfahren für die identifizierten Zusammenhänge
3. Sicherstellung einer regelmäßigen systematischen Erfassung und Einarbeitung in den Bericht sicherzustellen
4. Organisation eines entsprechenden Datenmanagements zur personalisierten Bereitstellung.

Wenn Sie mehr über die integrierte Berichterstattung erfahren möchten oder sich für einen unverbindlichen Gedankenaustausch mit uns zusammensetzen möchten, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme mit

Frau Nadine Heckmanns  
0201 / 439898-15 oder  
[nadine.heckmans@administraight.de](mailto:nadine.heckmans@administraight.de)