

„Mind the Gap“ – Integrated Reporting zwischen Anspruch und Umsetzung

imug Best-Practice-Analyse

Inhaltsübersicht

Thema	Seite
1. Zusammenfassung	03
2. Hintergrund	06
3. Methodik	08
4. Bewertungskriterien und Best-Practices	11
4.1 Strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung	11
4.2 Konnektivität	15
4.3 Stakeholderbeziehungen	19
4.4 Materialität	22
4.5 Prägnanz	26
4.6 Verlässlichkeit und Vollständigkeit	29
4.7 Konsistenz und Vergleichbarkeit	32
5. Exkurs: Assurance	35
6. Integrierte Berichterstattung aus SRI-Analystensicht	40
7. Ausblick: imug-Einschätzungen zur Weiterentwicklung und praktischen Umsetzung	41

1. Zusammenfassung

Mit dem Thema Integrated Reporting ist die Hoffnung verbunden, dass diese ganzheitliche Form unternehmerischer Rechenschaftslegung den wachsenden Einfluss von Nachhaltigkeitsaspekten auf den Unternehmenserfolg und den Unternehmenswert deutlich besser widerspiegeln wird, als dies in traditionellen Nachhaltigkeitsberichten aktuell der Fall ist.

Integrierte Berichte sollen gemäß dem International Integrated Reporting Council (IIRC) aufzeigen, inwieweit die Unternehmensleitung das Unternehmen integrativ führen kann. Integrated Thinking steht dabei für die Managementfähigkeit, die Komplexität des Wertschaffungsprozesses zu verstehen und in die Unternehmensentscheidungen einzubinden. Durch die Verknüpfung von Berichterstattung und Unternehmensführung wird deutlich, dass der integrierte Bericht nicht nur als eine neue Form der Berichterstattung zu verstehen ist, sondern vielmehr eine veränderte, ganzheitliche Unternehmensführung mit sich bringt.

Während in Deutschland die Anzahl von integriert berichtenden Unternehmen noch sehr überschaubar ist, haben weltweit inzwischen mehrere Hundert Unternehmen damit begonnen, ihre Berichterstattung entsprechend zu reformieren. Diese Studie veranschaulicht, wie integrierte Berichterstattung derzeit in der Praxis umgesetzt wird und welcher Mehrwert dabei entsteht. Darüber hinaus wurde begleitend untersucht, inwieweit die identifizierten Best-Practice-Beispiele bereits den Anforderungen von Socially-Responsible-Investment-(SRI)-Ratings gerecht werden.

Der IIRC verfolgt in seinem Rahmenwerk für integrierte Berichterstattung einen prinzipienbasierten Ansatz, der den Unternehmen viel Gestaltungsspielraum bei der Berichterstattung lässt. Vor diesem Hintergrund will die Studie herausarbeiten, wie die Pionierunternehmen die IIRC-Vorgaben beim Reporting interpretieren. Inwieweit können hier die Erwartungen hinsichtlich höherer Prägnanz, besserer Vergleichbarkeit und weiterer Einsichten über Wechselwirkungen zwischen ESG-Themen bereits erfüllt werden? Welche zentralen Erkenntnisse ergeben sich aus der Analyse von 25 aktuellen internationalen integrierten Berichten?

Zentrale Studienergebnisse: Das Innovationspotenzial integrierter Berichterstattung bleibt noch weitgehend ungenutzt.

Die vom IIRC aufgegriffenen Prinzipien orientieren sich überwiegend an einer Vielzahl bereits seit Jahren bekannter wissenschaftlicher Konzepte und Stakeholderforderungen. Obwohl nicht neu, bieten diese bei konsequenter Anwendung in der Summe dennoch ein erhebliches Innovationspotenzial. Die untersuchten Berichte zeigen allerdings, dass die bestehenden Managementprozesse aktuell noch recht langsam in Richtung Integration angepasst werden.

Abbildung 1:

Übersicht Bewertung von 25 Teilnehmern des IIRC-Pilotprogramms



Aktuelle integrierte Berichte erfüllen nur teilweise zentrale Erwartungen und Anforderungen.

Kein Bericht wird derzeit bereits sämtlichen – der in erster Linie vom IIRC formulierten – Anforderungen an einen integrierten Bericht gerecht. Einem Großteil der ausgewählten Best-Practice-Beispiele kann attestiert werden, dass die Anforderungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und Zukunftsorientierung zumindest teilweise erfüllt werden. Die unter dem Stichwort Konnektivität zusammengefassten IIRC-Anforderungen sind insgesamt sicher am ambitioniertesten. Folglich verwundert es nicht, dass bei diesem Kriterium bei den Unternehmen noch am meisten Entwicklungsspielraum zu sehen ist. Die Anforderungen hinsichtlich der Beschreibung von Stakeholderbeziehungen werden aufgrund eher oberflächlicher Beschreibungen ebenfalls größtenteils nur teilweise erfüllt. Bei einer Vielzahl der analysierten Berichte ist aktuell zu beobachten, dass eine transparente Beschreibung von Materialitätsprozessen noch nicht selbstverständlich ist. Viele Unternehmen haben zudem Schwierigkeiten, Informationen möglichst prägnant wiederzugeben.

Eine weitere Herausforderung stellt die ausbalancierte Darstellung von positiven und negativen Aspekten der eigenen Nachhaltigkeitsperformance dar. Nur wenige Unternehmen haben den Mut, über kritische Ereignisse und Entwicklungen zu berichten. Genauso wenig gelingt es den Unternehmen bislang, eine ausreichende Grundlage zum umfassenden Vergleich verschiedener Unternehmensleistungen herzustellen.

Deutsche Berichte hinken hinterher.

Gemessen an den Anforderungen des IIRC sind die deutschen integrierten berichtenden Unternehmen noch relativ weit von den Idealvorstellungen des IIRC entfernt. Im Unterschied zu den deutschen Unternehmen orientieren sich einige internationale Unternehmen bereits im zweiten bis dritten Berichtszyklus stark an den Vorgaben des IIRC. So erfüllen zum Beispiel viele südafrikanische börsennotierte Unternehmen die Vorgaben des IIRC bereits im hohen Maße. Ein Großteil der untersuchten südafrikanischen Unternehmen berichtet differenziert über verschiedene Kapitalarten. Durch viele anschauliche Darstellungen und die Vermeidung langer Fließtexte berichten sie kompakt und prägnant. Die Voraussetzungen dafür wurden bereits 2010 geschaffen, als die Johannesburger Börse die King Code of Governance Principles for South Africa (King III) als Teil ihrer Zulassungsvorschriften übernahm. Seitdem müssen Unternehmen entweder King III anwenden oder erklären, warum die Empfehlungen nicht angewandt wurden.

Derzeit noch keine abschließende Aussage zum Einfluss integrierter Berichterstattung auf SRI-Rating möglich.

Bei einem für diese Studie angestellten SRI-Ratingvergleich zwischen integriert berichtenden Unternehmen und einer jeweiligen Branchenvergleichsgruppe fällt auf, dass die untersuchten Unternehmen teilweise deutlich über den Ergebnissen des Branchendurchschnitts liegen. Vermutlich beschäftigen sich die integrierten berichtenden Unternehmen allerdings seit Längerem mit Nachhaltigkeitsthemen und haben in diesem Bereich bereits einen Führungsanspruch. Eine einfache kausale Aussage zum Einfluss integrierter Berichterstattung auf die Nachhaltigkeitsbewertung eines Unternehmens ist derzeit noch nicht möglich.

Für integrierte Berichterstattung existiert bislang kein spezifischer Prüfungsstandard.

Das Thema Assurance wird derzeit intensiv in Fachkreisen diskutiert. Zum aktuellen Zeitpunkt liegt noch kein spezieller Prüfungsstandard vor. Entsprechend ist auch noch kein Report „IR-spezifisch“ geprüft worden. Die zentralen Fragen zum Thema Assurance und der dazu gehörige Diskussions- und Umsetzungsstand sind in einem separaten Kapitel in der Studie zusammengefasst.

Ausblick: Trends und Entwicklungen im Kontext integrierter Berichterstattung.

Der Studienausblick liefert erste Antworten auf die folgenden Fragen: Wie wird sich die integrierte Berichterstattung zukünftig weiterentwickeln? Was bedeutet die Entwicklung einer integrierten Berichterstattung für deutsche Unternehmen? Welchen Mehrwert kann die Monetarisierung unterschiedlicher Kapitalar-

ten liefern? Welche Relevanz hat integrierte Berichterstattung für mittelständische Unternehmen? Wie kann der Weg zu einem integrierten Bericht aussehen?

2. Hintergrund

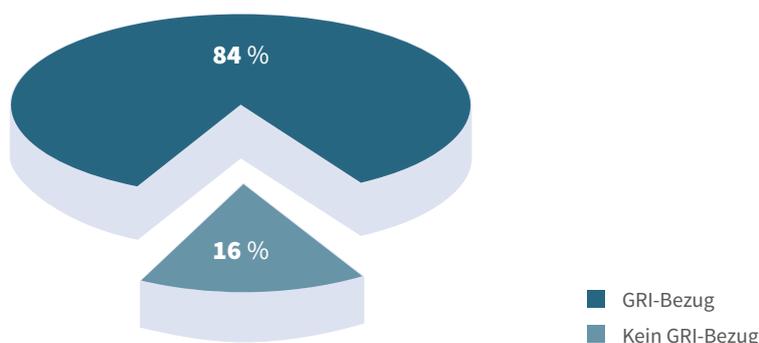
Börsennotierte Unternehmen sind in Deutschland aktuell mit vielfältigen Berichtspflichten konfrontiert. So umfasst der Geschäftsbericht mit dem Konzernlagebericht und dem Konzernabschluss unter anderem einen Corporate-Governance-Bericht, einen Vergütungsbericht, einen Prognosebericht sowie einen Chancen- und Risikobericht. Ferner sind die Unternehmen über das Handelsgesetzbuch (§ 267 Abs. 3 HGB) dazu verpflichtet, in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens im Lagebericht nicht-finanzielle Leistungsindikatoren einzubeziehen, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage von Bedeutung sind. Außerdem verlangt eine 2014 verabschiedete EU-Richtlinie über diese Angabepflichten hinaus eine sogenannte nicht-finanzielle Erklärung im Lagebericht. Möglicherweise werden Berichte zukünftig zusätzlich durch Country-by-Country-Reports ergänzt.

Auch andere internationale Großunternehmen sehen sich in jüngerer Vergangenheit zusätzlichen Berichtspflichten hinsichtlich nicht-finanzieller Aspekte ausgesetzt. Die Bilanzierungsvorschriften US-GAAP und IFRS fordern vor allem die Berichterstattung zu Aspekten, die den Wert eines Unternehmens beeinflussen können. Darüber hinaus spielt das Finanzrating auf Grundlage sogenannter ESG-Kriterien eine weiterhin steigende Rolle. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch das Thema integrierter Berichterstattung international immer mehr an Bedeutung. In einem einzigen Bericht sollen Unternehmen Verbindungen zwischen teils freiwillig und teils verpflichtend zu erstellenden Nachhaltigkeits-, Corporate-Governance- und Finanzberichten aufzeigen. Das Geschäftsmodell der Unternehmen und ihre Strategien stehen dabei im Mittelpunkt. Damit soll die Grundlage für eine multiperspektivische Analyse der kurz-, mittel- und langfristigen Wertschaffung der Unternehmen ermöglicht werden. Ziel ist eine Berichterstattung, in der die Bedürfnisse aller Stakeholder Berücksichtigung finden.

Abbildung 2:

Verwendung von GRI als Referenzrahmen

(Basis: 25 ausgewählte internationale Unternehmen), imug 2015



Neben verschärften Berichterstattungspflichten sehen Unternehmen sich zudem einem zunehmenden Druck von Investoren und Ratingagenturen ausgesetzt. Diese fordern für Ratings und Investitionsentscheidungen relevante Informationen über nicht-finanzielle Aspekte ein. Im Sinne einer Gleichbehandlung aller Analysten wird eine vermeintlich freiwillige Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI) somit de facto für Großunternehmen zur Pflicht. Der international weit anerkannte GRI-Standard nimmt inzwischen die Funktion eines Quasi-Standards für detaillierte Berichterstattung über soziale und ökologische Wirkungen ein. Von den 25 in dieser Studie untersuchten Unternehmen berichten 21 nach unterschiedlichen GRI-Versionen von 3.0 über 3.1 bis zum gegenwärtigen G4-Standard.

Auch zukünftig wird eine ambitionierte Berichterstattung über nicht-finanzielle Themen, die auf die Informationsbedürfnisse diverser Stakeholdergruppen abgestimmt ist, GRI-Indikatoren zu berücksichtigen haben.

Die Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung wird seit einigen Jahren maßgeblich durch den IIRC gesteuert. Der IIRC ist eine branchenübergreifende internationale Initiative von Entscheidungsträgern global agierender Verbände, Unternehmen und Finanzinstitute. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Unternehmensberichterstattung transparenter, lesefreundlicher und aussagekräftiger zu gestalten und ein umfassendes und anerkanntes Regelwerk für die integrierte Berichterstattung zu schaffen. Spätestens seitdem der IIRC Ende 2013 ein Rahmenwerk für integrierte Berichterstattung vorgestellt hat, unterliegt die Unternehmensberichterstattung weltweit einem starken Wandel.

Der IIRC hat bereits im Oktober 2011 ein Pilotprojekt gestartet, um einen besseren Einblick in die Vorteile und Herausforderungen der integrierten Berichterstattung zu erhalten. Daran beteiligt sind über hundert Unternehmen und weitere Stakeholder wie Prüfungsgesellschaften, Börsen, Aufsichtsorgane, Nichtregierungs- und zwischen-staatliche Organisationen sowie Instanzen, die Berichtsstandards setzen. Im Projekt wird erarbeitet, wie die praktische Umsetzung des geplanten Rahmenwerks erfolgen kann. Weltweit kann die Anzahl bisher veröffentlichter im engeren Sinne als integriert zu betrachtender Berichte auf rund 200 geschätzt werden. Die Berichte unterscheiden sich maßgeblich in ihrem Umfang. Einige Unternehmen versuchen, sämtliche der teilweise formal geforderten Teilberichte in eine mehrere Hundert Seiten starke Publikation zusammenzufassen und die Inhalte möglichst weitgehend zu integrieren. Andere begnügen sich damit, Antworten auf die zentralen Anforderungen des IIRC in einer relativ kompakten, häufig nicht mehr als fünfzig Seiten umfassenden Publikation zu finden. Ausführliche Lageberichte und Unternehmensabschlüsse sind in diesem Fall weiterhin separat.

Trotz des IIRC-Rahmenwerks herrscht bei einer Vielzahl der berichtenden Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit vor, wie aus traditionell gewachsenen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten ein in sich stimmiger Gesamtbericht entstehen kann. Schließlich setzt die integrierte Berichterstattung nicht nur die Zusammenlegung verschiedener Publikationen voraus, sondern vielmehr einen zuvor im Unternehmen angestoßenen Prozess des Umdenkens in Richtung Integrated Thinking. Der IIRC hat sich bislang bewusst gegen detaillierte Vorgaben entschieden. Unternehmen, die sich auf den Weg eines integrierten Berichts begeben, sollen von Freiräumen für unternehmensspezifische Antworten profitieren können.

3. Methodik

Die Identifikation von Best-Practice-Beispielen erfolgt anhand von sieben Bewertungskriterien. Da die im IIRC-Rahmenwerk formulierten Guiding Principles derzeit als zentrale formale Anforderungen an integrierte Berichterstattung anzusehen sind, werden sie als Prüfkriterien in dieser Studie angewandt. Weitere inhaltliche Anforderungen formuliert das IIRC in seinen sogenannten Content Elements, die in enger Verbindung zu den Guiding Principles stehen. Diese ergänzenden Anforderungen werden, um ein zu stark ausuferndes Kriterienset zu vermeiden, den sieben Kriterien zugeordnet.

1. Strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung

Der integrierte Bericht sollte einen Einblick in die strategischen Ziele eines Unternehmens bieten und darüber informieren, wie diese Ziele mit den Möglichkeiten des Unternehmens, nachhaltig Werte zu schaffen und zu erhalten, und den Ressourcen und Beziehungen, von denen das Unternehmen abhängt, im Einklang stehen.

2. Konnektivität

Der integrierte Bericht sollte die Beziehungen zwischen den verschiedenen Komponenten des Geschäftsmodells des Unternehmens und den externen Faktoren aufzeigen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben und von denen seine Leistung abhängt.

3. Stakeholderbeziehungen

Der integrierte Bericht sollte die Beziehungen des Unternehmens zu den wesentlichen Stakeholdergruppen aufzeigen und darstellen, wie und in welchem Maß das Unternehmen ihre Bedürfnisse erkennt, berücksichtigt und auf sie eingeht.

4. Materialität

Der integrierte Bericht sollte über Themen informieren, die für die Einschätzung der Möglichkeiten des Unternehmens, Werte zu schaffen, wesentlich sind.

Sie sollten ausreichend für diese Beurteilung sein, ohne den Bericht durch unwesentliche Informationen zu belasten.

5. Prägnanz

Die wiedergegebenen Informationen sollten prägnant sein. Damit ist gemeint, dass der Bericht nachvollziehbar strukturiert ist und Wiederholungen vermieden werden. Konzepte und Maßnahmen werden in einer einfachen, verständlichen Sprache präzise dargestellt.

6. Verlässlichkeit und Vollständigkeit

Negative und positive Faktoren sollten ausgeglichen dargestellt werden.

Die aktuelle Berichterstattung orientiert sich an den in vorherigen Berichten kommunizierten Zielen (performance against targets).

7. Konsistenz und Vergleichbarkeit

Im Sinne einer bestmöglichen Vergleichbarkeit sowohl mit vorherigen und nachfolgenden Berichten als auch mit anderen Organisationen sollten die wiedergegebenen Informationen möglichst konsistent sein.

Zu Beginn der Unterkapitel 4.1 bis 4.7 sind jeweils die Leitfragen aufgeführt, mit denen sich ein Unternehmen im Zuge seiner integrierten Berichterstattung beschäftigen sollte. Gleichzeitig fungieren diese Fragen als Orientierungshilfe zur Beurteilung, inwieweit in den Unternehmensberichten die Anforderungen

des IIRC als erfüllt anzusehen sind. Die Beurteilung erfolgte auf Basis einer Viererskala und ist wie folgt zu interpretieren:

- ● ● Anforderungen im hohen Maße erfüllt
- ● ● Anforderungen teilweise erfüllt
- ● ● Anforderungen in geringem Maße erfüllt
- ● ● Anforderungen gar nicht erfüllt

Zur Veranschaulichung der Frage, was in der aktuellen Praxis als Best Practice anzusehen ist, werden entsprechende Beispiele den sieben Prinzipien zugeordnet. Die Praxisbeispiele sollen eine Orientierungshilfe darstellen, um aufzuzeigen, wie der Weg zu einem vollständig integrierten Bericht erfolgreich bestritten werden kann.

Die Auswahl von Unternehmen für diese Studie erfolgte in einem mehrstufigen Prozess. Zur Vorauswahl diente eine Liste von 106 Unternehmen (Stand: 30.09.14), die am IIRC-Pilotprogramm teilgenommen haben. Von den Pilotprojektteilnehmern gaben 51 Unternehmen in ihren bis zum 15.01.15 veröffentlichten Berichten an, bereits vollständig nach den Prinzipien des IIRC zu berichten. Nach Sichtung dieser 51 Berichte wurden 25 Unternehmen ausgewählt, die in einem vergleichsweise hohen Maße den angelegten Bewertungskriterien entsprechen. Die drei deutschen Teilnehmer am IIRC-Pilotprogramm gehören ebenfalls zum Kreis der hier ausgewählten Unternehmen.

Darüber hinaus stellte sich das imug die Frage, inwieweit die als vermeintliche Best-Practice-Beispiele ausgewählten Unternehmen mit integrierter Berichterstattung den Anforderungen des imug-SRI-Ratings gerecht werden. Dafür wurde eine Auswahl von sieben Unternehmen aus der Best-Practice Gruppe getroffen, die nach verschiedenen Kriterienswerpunkten geprüft und ihrer Branchenvergleichsgruppe gegenübergestellt wurden. Die Auswahl erfolgte vor dem Hintergrund einer aktuellen Datenaktualisierung auf Grundlage neuer Reports. Für die Umsetzung der Kriterienprüfung griff der imug-Arbeitsbereich Nachhaltiges Investment auf die vorhandenen Informationen in der Datenbank EIRIS Portfolio Manager zurück (siehe hierzu www.imug.de).

Die Grenzen der Aussagekraft der oben beschriebenen Prüfung liegen dabei vor allem in den fehlenden Kriterien, die Wesentlichkeit für das Geschäftsmodell, die Geschäftsstrategie und die Wertschaffung der sechs Kapitalien abbilden. Ferner fehlt es bei einer Mehrheit der Kriteriengruppen (Umwelt, Soziales, Governance, Products & Controversial) noch an einer Prüfung, welche die Darstellung der wechselseitigen Wertschaffung und Wesentlichkeit als Bewertungsmaßstab zugrunde legt. Einige Auffälligkeiten lassen sich dennoch ableiten (siehe hierzu Kapitel 6).

Tabelle 1:

Unternehmensauswahl aus Teilnehmern des IIRC-Pilotprogramms

Unternehmen:	Land:	Branche:	Link:
ACCA	Großbritannien	Rechnungslegung	http://www.accaglobal.com
Achmea	Niederlande	Versicherung	https://www.achmea.nl
BASF	Deutschland	Chemie	https://www.basf.com
CCR	Brasilien	Transport	http://www.grupoccr.com
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	Großbritannien	Rechnungslegung	http://www.cimaglobal.com
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	Sri Lanka	Industrietechnik	http://www.dimolanka.com
Eni	Italien	Energie / Öl / Gas	http://www.eni.com
Ernst & Young Niederlande	Niederlande	Wirtschaftsprüfung	http://jaarverslag.ey.nl/
Eskom	Südafrika	Energie	http://www.eskom.co.za
Flughafen München	Deutschland	Transportdienstleistungen	http://www.munich-airport.de
Gold Fields	Südafrika	Bergbau	https://www.goldfields.co.za
Indra	Spanien	Software	http://www.indracompany.com
Interserve	Großbritannien	Infrastrukturdienstleistungen	http://www.interserve.com
Itaú Unibanco	Brasilien	Bankwesen	http://www.itaubank.com.br
Masisa	Chile	Holzindustrie	http://www.masisa.com
NIAEP	Russland	Nuklearenergie	http://niaep.interity.info/en
PwC Niederlande	Niederlande	Wirtschaftsprüfung	http://www.pwc.nl
SAP	Deutschland	Software	http://www.sap.com
Sasol	Südafrika	Erdöl / Chemie	http://www.sasol.com
SK Telecom	Südkorea	Telekommunikation	http://www.sktelecom.com/en
Stockland	Australien	Immobilien/ Finanzen	http://www.stockland.com
The Clorox Company	USA	Chemie/ Haushaltswaren	http://www.thecloroxcompany.com
The Crown Estate	Großbritannien	Immobilienwirtschaft	http://www.thecrownestate.co.uk
Transnet	Südafrika	Transportdienstleistungen	http://www.transnet.net
Votorantim	Brasilien	Baustoffe/Bergbau/ Montanindustrie/ Chemie/ Bankwesen	http://www.votorantim.com

4. Bewertungskriterien und Best-Practices

4.1 Strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung

Die Berücksichtigung einer langfristigen Unternehmensausrichtung ist ein zentraler Bestandteil integrierter Berichterstattung. In diesem Punkt soll sie sich von bisheriger Unternehmensberichterstattung abgrenzen, die vorwiegend auf kurz- und mittelfristigen Ziele fokussiert. Der IIRC sieht dafür die Einbeziehung der sechs Kapitalarten – Finanzkapital, Produziertes Kapital, Humankapital, Wissenskapital, Natürliches Kapital sowie Sozial- und Beziehungskapital – als fundamental an. Dabei sollten Unternehmen berücksichtigen, welche Bedeutung die Kapitalarten für die Wertschaffung haben und welche Risiken mit ihnen verbunden sind. Leser eines integrierten Berichts sollten durch die Darstellung der Nachhaltigkeitsziele, -erfolge und eventuelle Misserfolge einen transparenten Einblick erhalten, wie davon verschiedene Kapitalarten betroffen sind.

Bei einem Großteil der betrachteten Berichte wird das Geschäftsmodell klar beschrieben. Chancen und Risiken, die Einfluss auf die Wertschaffung des Unternehmens haben, werden ebenfalls abgebildet. Als unzureichend ist dagegen anzusehen, dass kaum ein Unternehmen zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen in der Strategiebeschreibung differenziert. Etwa ein Drittel der untersuchten Unternehmen verzichtet gänzlich auf eine Verknüpfung von strategischen Aussagen mit konkreten Zeitangaben. Die wenigsten Unternehmen benennen Ziele, die über das Jahr 2020 hinausreichen.

Ein Beispiel für eine längerfristige Unternehmensausrichtung stellt das russische Unternehmen NIAEP dar, das seine strategischen Ziele bis 2030 aufzeigt. Bei allen analysierten integrierten Berichten geht die Betrachtung der Wertschaffung über das Finanzkapital hinaus. Mehr als die Hälfte der Unternehmen berichtet nicht nur über die unternehmensrelevanten Kapitalarten, sondern beschreibt zumindest in Ansätzen den jeweiligen Einfluss auf die Wertschaffung.

Der IIRC weist ausdrücklich darauf hin, dass Unternehmen nur über die für sie relevanten Kapitalarten berichten müssen, empfiehlt aber ebenfalls eine Orientierung an den sechs im Rahmenwerk vorgestellten Kapitalarten. In jedem Fall sollten Unternehmen jedoch kurz begründen, warum sie einzelne der sechs Kapitalarten für die eigene Wertschaffung als nicht relevant erachten. Dieser Forderung wird aktuell keiner der untersuchten Berichte gerecht.

Bei einem Großteil der analysierten Berichte wird noch nicht deutlich genug, welcher Einfluss von den einzelnen Kapitalarten auf die Erreichung strategischer Ziele und der Wertschaffung tatsächlich ausgeht. Vor diesem Hintergrund können die nachfolgenden Unternehmen als aktuelle Best-Practice-Beispiele betrachtet werden.

Leitfragen:

Wird das Geschäftsmodell angemessen beschrieben?

Wie anpassungsfähig und flexibel ist das Modell bei Veränderungen der Rahmenbedingungen (wie z. B. Wettbewerbssituation)?

Geht die Betrachtung der Wertschaffung über das Finanzkapital hinaus?

Werden auch produziertes, intellektuelles und menschliches Kapital sowie Kapital aus gesellschaftlichen Strukturen und Beziehungen sowie ökologisches Kapital berücksichtigt?

Gibt es Monetarisierungsansätze nicht-finanzieller Leistungen?

Welchen Einfluss haben die Kapitalarten auf die Erreichung der strategischen Ziele und der zukünftigen Wertschaffung?

Welche Auswirkungen hat das Thema Nachhaltigkeit auf die strategischen Ziele?

Welche Auswirkungen haben die Strategien auf die kurz-, mittel- und langfristige Wertschaffung?

Werden neben kurz- und mittelfristigen Zielen auch langfristige strategische Ziele benannt?

Wie gleicht das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristige Interessen aus?

Wie sollen strategische Ziele erreicht werden?

Wie versucht das Unternehmen, strategische Ziele mit den Möglichkeiten, nachhaltig Werte zu schaffen und zu erhalten, und den Ressourcen und Beziehungen, von denen das Unternehmen abhängt, in Einklang zu bringen?

Wie unterstützt die Aufsichts- und Führungsstruktur des Unternehmens seine Möglichkeit, über die Zeit hinweg kurz-, mittel- und langfristig Werte zu schöpfen (Führungsstruktur, Entscheidungsprozesse, Unternehmenskultur, Risikoeinstellung, leistungsbezogene Vergütungsthematik)?

Werden Möglichkeiten, Herausforderungen und Unsicherheiten aufgezeigt, denen sich das Unternehmen wahrscheinlich bei der Erreichung seiner strategischen Ziele gegenübersehen wird? Welche Auswirkungen hat dies auf künftige Leistungen?

Tabelle 2:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung

ACCA	● ● ●
Achmea	● ● ●
BASF	● ● ●
CCR	● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ●
Eni	● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ●
Eskom	● ● ●
Flughafen München	● ● ●
Gold Fields	● ● ●
Indra	● ● ●
Interserve	● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ●
Masisa	● ● ●
NIAEP	● ● ●
PwC Niederlande	● ● ●
SAP	● ● ●
Sasol	● ● ●
SK Telecom	● ● ●
Stockland	● ● ●
The Clorox Company	● ● ●
The Crown Estate	● ● ●
Transnet	● ● ●
Votorantim	● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ●

Sasol

- ▶ Einfluss der Kapitalarten auf die Erreichung strategischer Ziele und Wertschaffung werden deutlich herausgestellt.
- ▶ Einführung einer „Value Creation Scorecard“ zur Gewährleistung einer langfristigen Wertschaffung und zum besseren Umgang mit Zielkonflikten.
- ▶ Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Strategie und des Erfolgsverständnisses des Unternehmens.

NIAEP

- ▶ Anschauliche Beschreibung des Unternehmensumfeldes und Darstellung externer Herausforderungen, die die Geschäftsstrategie beeinflussen.
- ▶ Benennung strategischer Ziele bis 2030 und Aufzeigen der Notwendigkeit einer strategischen Ausweitung der Geschäftsstrategie zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils.
- ▶ Grafisch ansprechende Darstellung der Wertschöpfungskette des Unternehmens und ausführliche Beschreibung des Managements der Kapitalien zur Erreichung strategischer Ziele.

Ernst & Young

- ▶ Veranschaulichung des Wertschaffungsprozesses des Unternehmens durch grafische Darstellung des Geschäftsmodells.
- ▶ Beschreibung des Geschäftsmodells liefert Verknüpfung wesentlicher Themen mit der Strategiebeschreibung sowie eine Verbindung von Kapitalarten mit angestrebten Zielen.
- ▶ Leistungen werden transparent mit Zielwerten abgeglichen und Prioritäten des Unternehmens deutlich erkennbar.

4.2 Konnektivität

Die Anforderung, Wechselwirkungen zwischen ESG-Themen aufzuzeigen, geht deutlich über die gängige Praxis der aktuellen Unternehmensberichterstattung hinaus. Weder in Geschäftsberichten noch in Nachhaltigkeitsberichten setzen sich Unternehmen derzeit systematisch mit Zusammenhängen und Wechselwirkungen zwischen Faktoren, die für die Wertschaffung wesentlich sind, auseinander.

Gleichzeitig kann das IIRC-Prinzip der Konnektivität als eine der am weitestgehenden Anforderungen an integrierte Berichterstattung angesehen werden. Folglich verwundert es nicht, dass über die Bandbreite sämtlicher Berichte, die Gegenstand dieser Analyse sind, bei diesem Kriterium am meisten Entwicklungsspielraum zu sehen ist.

Die Unternehmen, die sich in ersten Ansätzen damit beschäftigen, Wechselwirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf soziale, ökologische und ökonomische Zielfelder zu messen, fokussieren in ihrer Berichterstattung in der Regel darauf, positive Zusammenhänge darzustellen. Bspw. stellt BASF in seinem Bericht exemplarische Win-win-Situationen dar.

Auch in anderen Ländern, in denen die integrierte Berichterstattung bereits eine etwas längere Tradition hat (z. B. Südafrika), bereitet es Unternehmen Schwierigkeiten, über Zielkonflikte transparent zu berichten. Kaum ein Unternehmen berichtet darüber, auf welche Weise versucht wird, einen Ausgleich zwischen kurz-, mittel-, und langfristigen Interessen zu schaffen. Zumindest in ersten Ansätzen ist dies bei Eskom gelungen.

Da der IIRC eine Monetarisierung sämtlicher Kapitalarten nicht vorschreibt, hat sich dieser Ansatz in der gegenwärtigen integrierten Berichterstattung noch nicht durchsetzen können. Ein vielversprechender Vorstoß ging 2014 von dem Aktionsplan des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung) aus. Die von Unternehmensvorständen geführte Organisation hatte sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen dabei zu unterstützen, ganzheitlich Unternehmensauswirkungen zu erfassen, um eben diese besser steuern zu können. Darüber hinaus haben die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie PricewaterhouseCoopers (PwC) mit dem „Total Impact Measurement & Management“ (TIMM), KPMG mit „True Value“, Ernst & Young mit „Elevating Value“ ebenfalls in den letzten Jahren Ansätze zur Operationalisierung entwickelt.

Die Sinnhaftigkeit dieser Monetarisierungsansätze wird derzeit in Expertengruppen kontrovers diskutiert (siehe Ausblick). Festzuhalten ist, dass sich die Ansätze in der Praxis von integrierter Berichterstattung bislang kaum durchsetzen konnten. Von den Unternehmen des IIRC-Pilotprogramms nimmt derzeit lediglich Masisa Bezug zum „Total Impact Measurement & Management“.

Leitfragen:

Wie werden Zusammenhänge zwischen Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf die kurz-, mittel und langfristige Wertschaffung haben, dargestellt (exemplarische Darstellung oder systematische Analyse und Darstellung)?

Wie werden Zusammenhänge und wechselseitige Abhängigkeiten zwischen dem Unternehmen und seinem externen Umfeld dargestellt, die wesentlich für die Fähigkeit sind, mittel- und langfristige Werte zu schaffen?

Welche Veränderungen sind in diesem Zusammenhang in der Vergangenheit zu beobachten, welche Entwicklungen werden für die Zukunft erwartet?

Welche Zielkonflikte gibt es hinsichtlich der ESG-Themen?

Tabelle 3:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Konnektivität

ACCA	● ● ●
Achmea	● ● ●
BASF	● ● ●
CCR	● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ●
Eni	● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ●
Eskom	● ● ●
Flughafen München	● ● ●
Gold Fields	● ● ●
Indra	● ● ●
Interserve	● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ●
Masisa	● ● ●
NIAEP	● ● ●
PwC Niederlande	● ● ●
SAP	● ● ●
Sasol	● ● ●
SK Telecom	● ● ●
Stockland	● ● ●
The Clorox Company	● ● ●
The Crown Estate	● ● ●
Transnet	● ● ●
Votorantim	● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ●

Eskom

- ▶ Grafisch anschauliche Verlinkungen zwischen Stakeholderbedenken, wesentlichen Themen, Leistung mit KPIs und den Unternehmenszielen.
- ▶ Anschauliche Verbindung zwischen Unternehmenszielen und sechs als relevant erachteten Kapitalarten.
- ▶ Berücksichtigung von Zielkonflikten: exemplarische Darstellung von vier zentralen aktuellen Trade-offs, die Auswirkungen auf verschiedene Kapitalarten haben.

BASF

- ▶ Entwicklung der Bewertungsmethode Sustainable Solution Steering zur Erfassung des Beitrags von BASF-Produkten zur Nachhaltigkeit.
- ▶ Das Instrument „Sozio-Ökoeffizienz-Analyse“ ermöglicht, neben Kosten und Umweltbelastung auch gesellschaftliche Auswirkungen von Herstellungsverfahren und Produkten zu bewerten.
- ▶ Exemplarische Darstellung von Produktlösungen, die einen ökonomischen Wert für das Unternehmen und ökologische oder soziale Mehrwerte für die Umwelt, die Verbraucher beziehungsweise die Gesellschafter schaffen.

Masisa

- ▶ Klares Bekenntnis zum Vorstoß des WBCSD (siehe oben).
- ▶ Anwendung einer Sustainability Balanced Scorecard („Total Impact Measurement & Management“).
- ▶ Monetarisierung der Gesamtauswirkungen in fünf Bereichen (Mitarbeiter, Arbeitssicherheit, Möbelhersteller, Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen).

4.3 Stakeholderbeziehungen

Die transparente Darstellung von Stakeholderbeziehungen und der Umgang mit Stakeholderforderungen stellt seit Langem eine Anforderung an gute Nachhaltigkeitsberichterstattung dar. Insgesamt ist bei einem Großteil der analysierten integrierten Berichte zu beobachten, dass die in Nachhaltigkeitsberichten als selbstverständlich anzusehenden Stakeholderbeziehungen und dialoge keineswegs in ähnlich ausführlicher Form aufgezeigt werden. Sofern sie überhaupt Reaktionen auf Stakeholderanliegen beschreiben, werden diese eher oberflächlich wiedergegeben. Ausnahmen stellen insbesondere die analysierten Berichte der deutschen Unternehmen dar. Diese umfassen relativ detaillierte Beschreibungen der Stakeholderdialogmaßnahmen. Ebenfalls berichten nur wenige Unternehmen über Chancen und Risiken, die sich aus den Stakeholderanliegen ergeben, obwohl dies im Zuge der integrierten Berichterstattung deutlich stärker gefordert wird. Besonders gut ist die kompakte Darstellung und Verknüpfung von Stakeholderanforderungen mit Chancen und Risiken dem chilenischen Unternehmen Masisa gelungen. Nur sehr vereinzelt wird auf kritische Stakeholderforderungen im Detail eingegangen. Lediglich Transnet und PWC stellen kritische Anliegen und darauffolgende Reaktionen transparent dar und erfüllen die Anforderungen des IIRC hinsichtlich des Prinzips Stakeholderbeziehungen in hohem Maße. 19 Unternehmen kann bescheinigt werden, dem Prinzip zumindest teilweise zu entsprechen. Drei Unternehmen erfüllen das Prinzip lediglich in geringem Maße, und ein Unternehmen entspricht den Anforderungen überhaupt nicht.

Leitfragen:

In welcher Beziehung steht das Unternehmen zu den wesentlichen Stakeholdergruppen?

Wie erkennt das Unternehmen ihre Bedürfnisse? In welchem Maße werden sie berücksichtigt? In welchen Bereichen sieht das Unternehmen sich als verantwortlich?

Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den Stakeholderanliegen?

Was sind die zentralen kritischen Stakeholderforderungen?

Inwieweit kann durch den Bericht Transparenz geschaffen werden?

Wie geht das Unternehmen mit kritischen Stakeholderanforderungen um?

Tabelle 4:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Stakeholderbeziehungen

ACCA	● ● ●
Achmea	● ● ●
BASF	● ● ●
CCR	● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ●
Eni	● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ●
Eskom	● ● ●
Flughafen München	● ● ●
Gold Fields	● ● ●
Indra	● ● ●
Interserve	● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ●
Masisa	● ● ●
NIAEP	● ● ●
PwC Niederlande	● ● ●
SAP	● ● ●
Sasol	● ● ●
SK Telecom	● ● ●
Stockland	● ● ●
The Clorox Company	● ● ●
The Crown Estate	● ● ●
Transnet	● ● ●
Votorantim	● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ●

Diesel & Motor Engineering (DIMO)

- ▶ Transparente Erklärung, wie unternehmensrelevante Stakeholdergruppen anhand von drei Kriterien identifiziert werden.
- ▶ Übersichtliche Darstellung, mit welchen Maßnahmen und wie häufig das Unternehmen mit den wichtigsten Anspruchsgruppen in Kontakt tritt.
- ▶ Aussagekräftige Informationen dokumentieren Ernsthaftigkeit des Stakeholderdialogs: Tabelle veranschaulicht, welche materiellen Themen von welcher Stakeholdergruppe aufgeworfen werden, ob sich der Status des materiellen Themas im Vergleich zum Vorjahr verändert hat sowie den Grund der Veränderung und die Unternehmensreaktion.

PwC

- ▶ Transparente Darstellung kritischer Stakeholderforderungen.
- ▶ Erläuterung ausgewählter Anliegen und Entscheidungsdilemmata drückt hohes Maß an Selbstkritik aus.
- ▶ Informative Beschreibung von Reaktion des Unternehmens auf Stakeholderanliegen.

Masisa

- ▶ Sehr gelungene Verbindung zwischen Stakeholder-Engagement, positiven und negativen Auswirkungen sowie Risikomanagement.
- ▶ Die wichtigsten Stakeholderbeziehungen und -maßnahmen sind übersichtlich tabellarisch dargestellt.
- ▶ Gehaltvolle Angabe dazu, wie Anspruchsgruppen identifiziert werden, warum das Unternehmen auf diese eingeht, welche Dialogformate genutzt werden, welche positiven und negativen Einflüsse sowie Chancen und Risiken sich aus dem Stakeholder-Engagement ergeben.

Transnet

- ▶ Beschreibung eines systematischen Stakeholder-Management-Ansatzes mit dem Ergebnis von acht identifizierten relevanten Anspruchsgruppen.
- ▶ Darstellung der angewendeten Dialogformen und sehr gute Zusammenfassung der Erwartungen und Bedenken der Stakeholder sowie darauffolgende Unternehmensreaktionen.
- ▶ Verlinkung zum Nachhaltigkeitsbericht, in dem einzelnen Stakeholdergruppen Unterkapitel gewidmet sind und ihnen materielle Themen zugeordnet werden.

4.4 Materialität

Struktur und Umfang von Geschäftsberichten werden maßgeblich durch gesetzliche Anforderungen bestimmt. Dadurch stehen sie auch unter dem Generalverdacht, unübersichtlich und redundant zu sein. Auch wenn gesetzliche Anforderungen auf integrierte Berichte im gleichen Maße anzuwenden sind – sofern sie Geschäftsberichte ersetzen –, ist mit ihnen die Hoffnung verbunden, dass Unternehmen sich stärker auf wesentliche Informationen konzentrieren. Eine wichtige Herausforderung für Unternehmen lautet daher, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Themen als wesentlich angesehen werden, um kurz-, mittel-, und langfristig Werte zu schaffen.

Beim Bestimmungsprozess der wesentlichen Informationen im Rahmen des integrierten Berichts sind diese als wesentlich einzustufen, wenn sie eine Wertveränderung für die Kapitalgeber begründen. Im Gegensatz dazu definiert der GRI-G4-Standard die Informationen als wesentlich, die ökonomische, ökologische und soziale Einflüsse haben oder die Entscheidungen von Stakeholdern potenziell beeinflussen können. Trotz dieses Unterschieds sollten Materialitätsprozesse, wie sie sich in der Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits seit Langem etabliert haben, dazu genutzt werden, um eine größtmögliche Transparenz über den Prozess zur Auswahl wesentlicher Themen herzustellen.

Der IIRC fordert außerdem, Chancen und Risiken materieller Themen in ausgeglichener Art und Weise abzubilden. Gleichzeitig sollten Unternehmen ihre Berichte nicht durch unwesentliche Informationen unnötig belasten. In besonderem Maße stellt es daher bei integrierten Berichten eine Herausforderung dar, eine logisch gut nachvollziehbare Struktur mit sinnvollen internen Verweisen zu finden, um Wiederholungen zu vermeiden.

Bei einem Großteil der analysierten Unternehmen ist aktuell zu beobachten, dass eine transparente Beschreibung von Materialitätsprozessen nicht selbstverständlich ist, obwohl der IIRC wesentliche Punkte (identifizieren, bewerten, priorisieren) eines Bestimmungsprozesses in seinem Framework benennt. Ebenfalls auffällig ist, dass nur etwa die Hälfte der Unternehmen Materiality-Matrizen darstellt, obwohl fast alle Berichte nach GRI erstellt wurden. GRI schreibt den Unternehmen in den G4-Leitlinien lediglich vor, dass wesentliche Aspekte aufgelistet werden sollen. Die visuelle Veranschaulichung in Form einer Matrix stellt sowohl für den IIRC als auch für GRI lediglich eine Darstellungsoption dar. Insgesamt kann festgehalten werden, dass in vielen Nachhaltigkeitsberichten sich aktuell überzeugendere Beispiele für vorbildliche Materialitätsprozesse und entsprechende Ergebnisdarstellungen wiederfinden.

Des Weiteren erfüllt ein Großteil der Unternehmen die vom IIRC geforderte ausbalancierte Darstellung der Chancen und Risiken wesentlicher Aspekte noch nicht hinreichend. Sechs der untersuchten Berichte kann attestiert werden, den Anforderungen im hohen Maße zu entsprechen, elf gelingt dies in Ansätzen. Ein Drittel der betrachteten Unternehmen kann dem Prinzip aktuell eher in geringem Maße gerecht werden.

Leitfragen:

Welche Themen sind nach Einschätzung des Unternehmens zentral, um kurz-, mittel- und langfristig Werte zu schaffen?

Werden die Chancen und Risiken materieller Themen angemessen abgebildet?

Wird der Bericht durch unwesentliche Informationen belastet?

Wie bestimmt das Unternehmen, was für den Bericht als wesentlich angesehen wird?

Wie ist der Materialitätsprozess organisiert?

Stützt sich die Bewertung auch auf quantitative Daten?

Tabelle 5:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Materialität

ACCA	● ● ●
Achmea	● ● ●
BASF	● ● ●
CCR	● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ●
Eni	● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ●
Eskom	● ● ●
Flughafen München	● ● ●
Gold Fields	● ● ●
Indra	● ● ●
Interserve	● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ●
Masisa	● ● ●
NIAEP	● ● ●
PwC Niederlande	● ● ●
SAP	● ● ●
Sasol	● ● ●
SK Telecom	● ● ●
Stockland	● ● ●
The Clorox Company	● ● ●
The Crown Estate	● ● ●
Transnet	● ● ●
Votorantim	● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ●

Transnet

- ▶ Gelungene tabellarische Darstellung, aus der hervorgeht, warum Themen für Transnet als materiell eingeschätzt werden.
- ▶ Präzise Beschreibung des potenziellen Einflusses wesentlicher Themen und Verknüpfung strategischer Reaktionen des Unternehmens.
- ▶ Berücksichtigung materieller Themen in einer Risikoanalyse und grafische Ergebnisdarstellung.

SK Telecom

- ▶ Transparente Beschreibung des umfangreichen Analyseprozesses zur Identifizierung materieller Themen und Darstellung einer detaillierten Materiality-Matrix.
- ▶ Hervorhebung der relevantesten Themen und Zusammenfassung in sieben strategischen Schwerpunktthemen.
- ▶ Prägnante Informationen zu Schwerpunktthemen, die Antworten liefern auf Fragen wie: Warum wird das Thema als materiell angesehen? Wie wirkt sich das Thema auf den Geschäftserfolg aus? Welche Anliegen haben betroffene Stakeholder? Welche Kapitalarten sind betroffen?

The Crown Estate

- ▶ Die Auswahl materieller Themen ist besonders gut nachvollziehbar, da die Marktsituation mit externen Einflussfaktoren anschaulich beschrieben wird.
- ▶ Prägnante Darstellung wesentlicher Themen, betroffener Kapitalarten und durchgeführter Unternehmensmaßnahmen mit Leistungsmessung.
- ▶ Übersichtliche Darstellung der Chancen und Risiken materieller Themen.

4.5 Prägnanz

Die Erfüllung inhaltlicher Anforderungen an integrierte Berichterstattung ist, wie die derzeitige Unternehmenspraxis zeigt, keine leichte Aufgabe. Einem Großteil der integriert berichtenden Unternehmen gelingt es aktuell noch nicht hinreichend, Informationen möglichst prägnant wiederzugeben. Oftmals umfassen Berichte bspw. bei der Beschreibung von Herausforderungen lange unternehmensunspezifische Textpassagen. Hinsichtlich der gewählten Berichtsstruktur ist die Vielfalt sehr hoch. Relativ häufig fungieren die verschiedenen Kapitalarten als sinnvolle Strukturierungshilfe. Daneben können allerdings auch Themen wie z. B. Marktumfeld, Strategie, Leistungen, Governance etc. zu einer hilfreichen Berichtsstruktur beitragen.

Die Herausforderung, zugleich möglichst prägnant und vollständig (siehe: Verlässlichkeit und Vollständigkeit) zu berichten, kann für Unternehmen teilweise widersprüchlich erscheinen. Dieses Spannungsfeld lässt sich nur lösen, indem Unternehmen sich zum einen konsequent auf die relevantesten Inhalte konzentrieren und zum anderen durch die Verwendung interner Querverweise sowie externer Links für weiterführende Informationen zur Verschlinkung der Berichte beitragen. Auch wenn ein integrierter Bericht als eigenständiges Dokument aussagekräftig sein sollte, kann er als zentrales Dokument auf ausführlichere Informationen in anderen Unternehmenspublikationen verweisen und damit insgesamt zur Lesefreude beitragen.

Aktuell kann statuiert werden, dass der Großteil der betrachteten Berichte eine logisch gut nachvollziehbare Struktur in einfacher Sprache aufweist. Interne und externe Verweise könnten jedoch noch wesentlich häufiger genutzt werden.

Die ausgewählten Best-Practice-Beispiele überzeugen durch einfach nachvollziehbare Gliederungen und Strukturen. Außerdem nutzen sie im hohen Maße Querverweise, um Redundanzen auf ein Minimum zu begrenzen. Kurze Texte, viele aussagekräftige Schaubilder und Infokästen liefern auch Selektivlesern einen guten ersten Überblick und regen zu einer vertieften Lektüre an.

Leitfragen:

Inwieweit folgt der Bericht einer logisch gut nachvollziehbaren Struktur mit internen Verweisen, um Wiederholungen zu vermeiden?

Verweist der Bericht für detailliertere Informationen oder Informationen, die sich dauerhaft kaum ändern, auf externe Quellen oder das Internet?

Werden Konzepte und Maßnahmen in einer einfachen, verständlichen Sprache präzise wiedergegeben?

Verzichtet der Bericht auf allgemeine, unternehmensunspezifische Textpassagen?

Tabelle 6:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Prägnanz

ACCA	● ● ● ●
Achmea	● ● ● ●
BASF	● ● ● ●
CCR	● ● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ● ●
Eni	● ● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ● ●
Eskom	● ● ● ●
Flughafen München	● ● ● ●
Gold Fields	● ● ● ●
Indra	● ● ● ●
Interserve	● ● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ● ●
Masisa	● ● ● ●
NIAEP	● ● ● ●
PwC Niederlande	● ● ● ●
SAP	● ● ● ●
Sasol	● ● ● ●
SK Telecom	● ● ● ●
Stockland	● ● ● ●
The Clorox Company	● ● ● ●
The Crown Estate	● ● ● ●
Transnet	● ● ● ●
Votorantim	● ● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ● ●

Itaú Unibanco

- ▶ Prägnante Darstellung der sechs Kapitalarten.
- ▶ Herausforderungen sowie zentrale Ziele werden nach Kapitalarten aufgeschlüsselt kompakt wiedergegeben.
- ▶ Gute Beschreibung, wie langfristig Werte für Mitarbeiter, Kunden, Shareholder und Gesellschaft geschaffen werden sollen.

Sasol

- ▶ Schlüssige Berichtsstruktur sowie aufgeräumtes, nüchternes Layout mit vielen hilfreichen Querverweisen.
- ▶ Diverse Schaubilder vermitteln auch dem Selektivleser zentrale Inhalte.
- ▶ Gute Beschreibung, inwieweit das Geschäftsmodell von klassischen Nachhaltigkeitsthemen betroffen ist und wie das Unternehmen aktuell und zukünftig mit Herausforderungen umgeht.

Ernst & Young

- ▶ Klare Strukturierung und Konzentration auf die für das Unternehmen wesentlichen Informationen.
- ▶ Berichtsstruktur orientiert sich an drei langfristigen strategischen Oberzielen.
- ▶ Verwendung einer wiederkehrenden Grafik zu Beginn einzelner Kapitel und einheitliches Farbschema ermöglichen ein einfaches Auffinden von Informationen und eine gute Leserführung.

4.6 Verlässlichkeit und Vollständigkeit

In einem integrierten Bericht sollen Unternehmen alle wesentlichen Informationen, die für die Einschätzung der kurz-, mittel- und langfristigen Wertschaffung notwendig sind, korrekt und ausgewogen darstellen. Zur Sicherstellung einer hohen Verlässlichkeit empfiehlt der IIRC Maßnahmen, wie die Einbindung von Stakeholdern, ein internes Berichtswesen sowie eine unabhängige Prüfung (siehe auch Exkurs: Assurance). Des Weiteren sollte in einem integrierten Bericht auf die in vorherigen Berichten kommunizierten Ziele eingegangen, Schätzungen ausgewiesen und zukünftige Ausblicke gegeben werden.

Einem Großteil der Unternehmen gelingt es noch nicht, ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen positiven und negativen Aspekten darzustellen. Nur wenige Unternehmen haben den Mut, über unerwartet schlechte Ereignisse und Entwicklungen zu berichten. Wichtige Kennzahlen werden in den integrierten Berichten in der Regel im Zeitablauf abgebildet und bieten die Möglichkeit, Verbesserungen bzw. Verschlechterungen der Unternehmensleistung aufzuzeigen. Jedoch stellen nur wenige Unternehmen klar erkennbar heraus, ob die in vorherigen Berichten kommunizierten Zielvorgaben erreicht wurden.

Zwar liefert die Mehrheit der integrierten Berichte einen Zukunftsausblick, dieser bleibt häufig jedoch eher oberflächlich. In der Regel ist nicht erkennbar, worauf die Zukunftsannahmen basieren.

21 der 25 betrachteten Unternehmen lassen neben finanziellen auch nicht-finanzielle Daten extern prüfen. Am besten schneiden bei diesem Prinzip die vier analysierten Berichte aus Südafrika ab, die den Anforderungen des IIRC bereits im sehr hohen Maße entsprechen.

Leitfragen:

Werden sowohl positive als auch negative Themen in einem ausgewogenen Maße wiedergegeben?

Wie wird die Verlässlichkeit der Informationen (z. B. hinsichtlich zukunftsorientierter Informationen) gewährleistet?

Werden Schätzungen als solche ausgewiesen und auf daraus folgende Unsicherheiten eingegangen?

Orientiert sich die Berichterstattung an den in vorherigen Berichten kommunizierten Zielen?

Gibt der Bericht auch einen Ausblick auf erwartete zukünftige Entwicklungen?

Tabelle 7:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Verlässlichkeit und Vollständigkeit

ACCA	● ● ●
Achmea	● ● ●
BASF	● ● ●
CCR	● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ●
Eni	● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ●
Eskom	● ● ●
Flughafen München	● ● ●
Gold Fields	● ● ●
Indra	● ● ●
Interserve	● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ●
Masisa	● ● ●
NIAEP	● ● ●
PwC Niederlande	● ● ●
SAP	● ● ●
Sasol	● ● ●
SK Telecom	● ● ●
Stockland	● ● ●
The Clorox Company	● ● ●
The Crown Estate	● ● ●
Transnet	● ● ●
Votorantim	● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ●

Eskom

- ▶ Ausbalancierte Darstellung positiver und negativer Sachverhalte u. a. durch Aufzeigen operativer Highlights und Herausforderungen bei Umsetzung strategischer Ziele sowie Darstellung von Trade-Offs.
- ▶ Gute „performance against targets“-Darstellung für verschiedene, den strategischen Zielen zugeordnete KPIs.
- ▶ Aufzeigen der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens unter Beachtung möglicher externer Herausforderungen.

Gold Fields

- ▶ Nachvollziehbare Beschreibung des umfangreichen Transformationsprozesses des Unternehmens, der die strategische Neuausrichtung auf Basis von fünf Teilstrategien zur Folge hat.
- ▶ Bestimmung der zehn wichtigsten unternehmensspezifischen Risiken und Beschreibung eines sogenannten „Enterprise Risk Management“- (ERM)-Prozesses
- ▶ Anschauliche Darstellung von Risikokategorien (Oberthemen) und dadurch beeinflusster Strategien, Risikobereitschaft, Toleranzlevel sowie Ziele und deren Erreichungsgrade.

Transnet

- ▶ Übersichtliche tabellarische Darstellung zum Thema Assurance mit Informationen über den geprüften Berichtsinhalt, Assurance-Geber, Ergebnis der Prüfung und Referenzrahmen bzw. Standard.
- ▶ Systematische Berichterstattung nach dem Grundsatz von „performance against targets“ für die verschiedenen Geschäftsbereiche des Unternehmens.
- ▶ Ausblick umfasst Prognosen und notwendige Anpassungen.

4.7 Konsistenz und Vergleichbarkeit

Der Wunsch, eine Berichterstattung zu schaffen, die einerseits über mehrere Berichtsperioden konsistent ist und andererseits eine Vergleichbarkeit zu anderen Unternehmen ermöglicht, ist keineswegs neu. Der IIRC greift bei diesem Prinzip auf Forderungen zurück, mit denen sich Unternehmen bereits seit Jahrzehnten hinsichtlich ihrer nicht-finanziellen Unternehmensberichterstattung konfrontiert sehen. Während es den meisten Unternehmen inzwischen im Sinne einer verstetigten Berichterstattung gelungen ist, entsprechende Bezüge und Vergleiche zu Vorberichten zu ermöglichen, stellt die Möglichkeit, einfache Vergleiche zwischen Unternehmen vorzunehmen, noch immer eine große Herausforderung dar. An dieser Stelle unterscheidet sich das Bild bei integrierten Berichten derzeit unwesentlich von dem der Nachhaltigkeitsberichte.

Die Vergleichbarkeit gegenwärtiger integrierter Berichte ist im Vergleich zu Nachhaltigkeitsberichten zusätzlich erschwert, da Unternehmen die Relevanz der verschiedenen Kapitalarten teilweise sehr unterschiedlich bewerten. Der IIRC weist derzeit darauf hin, dass durch das Aufgreifen von Benchmarks, Kennzahlen und branchenüblichen Indikatoren die Vergleichbarkeit erhöht werden kann. Eine Konkretisierung bspw. in Form von branchenspezifischen Vorgaben bleibt jedoch aus. Als Folge dessen begnügen sich die Unternehmen aktuell in ihren integrierten Berichten vorwiegend damit, etablierte KPIs wie bspw. Kundenzufriedenheitsindikatoren oder Treibhausgas-Emissionen aufzunehmen. Keinem Unternehmen kann attestiert werden, den Leser gezielt in die Lage zu versetzen, die Unternehmensleistung mit denen der Wettbewerber fundiert vergleichen zu können. Vor diesem Hintergrund fällt das russische Unternehmen NIAEP bereits positiv auf, da zumindest die eigenen Marktanteile und die der nationalen und internationalen Wettbewerber genannt werden.

Die derzeitige Praxis integrierter Berichterstattung zeigt, dass eine Orientierung an den GRI-Standards für Unternehmen am ehesten eine Hilfestellung liefert, um zumindest punktuell zwischen Unternehmen vergleichen zu können. 21 der 25 betrachteten Unternehmen berichten nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative (siehe: Hintergrund und Zielsetzung). Im Sinne einer bestmöglichen Vergleichbarkeit innerhalb bestimmter Branchen wäre eine Adaption der Sector Supplements an GRI G4 wünschenswert. Sector Supplements ergänzen die Richtlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung um spezielle auf die Anforderungen der Branche zugeschnittene Indikatoren.

Leitfragen:

Ist in der Berichterstattung ein hohes Maß an Kontinuität gewahrt, so dass über die Zeit Vergleiche zwischen den Berichten möglich sind?

Inwieweit wird der Leser in die Lage versetzt, aussagekräftige Wettbewerbsvergleiche über Entwicklungen materieller Aspekte anstellen zu können?

Werden Branchen oder regionale Benchmarks aufgegriffen?

Werden neben absoluten auch relative Kennzahlen (z. B. CO₂-Emissionen pro hergestellte Einheit) berichtet?

Tabelle 8:

Unternehmensbewertung zum Prinzip Konsistenz und Vergleichbarkeit

ACCA	● ● ●
Achmea	● ● ●
BASF	● ● ●
CCR	● ● ●
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	● ● ●
Diesel & Motor Engineering (DIMO)	● ● ●
Eni	● ● ●
Ernst & Young Niederlande	● ● ●
Eskom	● ● ●
Flughafen München	● ● ●
Gold Fields	● ● ●
Indra	● ● ●
Interserve	● ● ●
Itaú Unibanco	● ● ●
Masisa	● ● ●
NIAEP	● ● ●
PwC Niederlande	● ● ●
SAP	● ● ●
Sasol	● ● ●
SK Telecom	● ● ●
Stockland	● ● ●
The Clorox Company	● ● ●
The Crown Estate	● ● ●
Transnet	● ● ●
Votorantim	● ● ●
Anforderungen im hohen Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen teilweise erfüllt	● ● ●
Anforderungen in geringem Maße erfüllt	● ● ●
Anforderungen gar nicht erfüllt	● ● ●

NIAEP

- ▶ Hinweis zu Beginn des Berichts, dass im Vergleich zum Vorjahr keine Änderungen bezüglich der Messverfahren und Berechnungen vorgenommen wurden.
- ▶ Angabe des Marktanteils an Kernkraftwerken im nationalen sowie internationalen Vergleich sowie Benennung potenziell verfügbarer Märkte für die Zeiträume 2014 bis 2020 sowie 2021 bis 2030.
- ▶ Kennzahlenbasierte Messung der Mitarbeiterbindung im Vergleich zu nationalen Durchschnittswerten (Personnel Involvement Benchmark).

Eskom

- ▶ Übersichtliche Darstellung von aussagekräftigen KPIs und umfangreiche Darstellung weiterer Leistungskennzahlen im Anhang.
- ▶ Umfangreiche Zeitreihenvergleiche über die letzten fünf Jahre.
- ▶ Transparente Darstellung von alten und neuen Zielwerten der KPIs erleichtert eine Beurteilung der Unternehmensleistung.

Sasol

- ▶ Angemessene Anzahl finanzieller und nicht-finanzieller KPIs sowie anschauliche Darstellung und Kommentierung der Ziele und Leistungsstände.
- ▶ Verdeutlichung der Steuerungsrelevanz von KPIs für strategische Ausrichtung.
- ▶ Bericht des Finanzvorstandes stellt anschauliche und relativ einfach verständliche Zusammenfassung der wichtigsten Finanzinformationen dar.

5. Exkurs: Assurance

Die Beurteilung auch nicht-finanzieller Informationen von unabhängigen Dritten bietet Unternehmen wesentliche Vorteile, u. a. eine erhöhte Glaubwürdigkeit und Transparenz, die Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowie eine Optimierung der Berichterstattung. Für integrierte Berichterstattung existiert bislang kein spezifischer Prüfungsstandard – die Frage nach der Notwendigkeit eines einheitlichen Standards wird derzeit intensiv diskutiert. Nachfolgend werden einige zentrale Fragen aufgegriffen und der aktuelle Diskussionstand bzw. derzeitige Tendenzen bei der Umsetzung wiedergegeben.

Welche Stellung bezieht der IIRC zum Thema Assurance integrierter Berichte?

In dem Rahmenwerk des IIRC wird weder auf eine Pflicht noch auf eine Empfehlung zur Prüfung integrierter Berichte hingewiesen. Nach Veröffentlichung des Rahmenwerks wurde allerdings die Diskussion um die Notwendigkeit einer unabhängigen externen Prüfung zur Schaffung von Transparenz und Glaubwürdigkeit laut. Der IIRC veröffentlichte daraufhin zwei Papiere, die das Thema Assurance im direkten Bezug zum Integrated Reporting von Unternehmen diskutieren. Das erste Diskussionspapier „Assurance on Integrated Reporting: an introduction to the discussion“ bietet einen Überblick über die Bedeutung von Assurance und benennt aktuelle Herausforderungen. In einem zweiten Diskussionspapier mit dem Titel „Assurance on Integrated Reporting: an exploration of issues“ geht der IIRC konkret auf Form, Gegenstand, Abstraktionsgrad, Umfang und Art der Berichterstattung sowie Anforderungen an die Prüfung ein. Der IIRC rief mit Veröffentlichung beider Papiere die interessierte Öffentlichkeit auf, sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen und Stellungnahmen zum Thema Assurance bis zum 01.12.14 einzureichen.

In den Diskussionspapieren wird deutlich, dass der IIRC eine unabhängige Prüfung integrierter Berichte als notwendig ansieht, um Glaubwürdigkeit und Transparenz zu schaffen. Jedoch sieht sich der IIRC nicht in der Verantwortung, einen geeigneten Assurance-Standard zu entwickeln. Ferner geht der IIRC davon aus, dass es hilfreich wäre, wenn die Entwicklung eines Standards in die Hände einer Organisation oder Initiative gelegt würde, um einen Flickenteppich verschiedener Ansätze zu vermeiden.

Welche Organisation wäre denkbar, um einen geeigneten Standard zu entwickeln?

Der IIRC weist darauf hin, dass er mit den Diskussionspapieren Normungseinrichtungen auffordern möchte, geeignete Prüfungsstandards zu entwickeln. Dabei benennt der IIRC explizit das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

In einer Stellungnahme erläutert das IAASB, dass eine „Integrated Reporting Working Group“ eingerichtet wurde. Diese setzt sich zum Ziel, nach intensiver Analyse von Leseranforderungen, bis Juni 2016 einen Vorschlag zur Standardsetzung zu entwickeln.

Welche kritischen Punkte existieren aus Sicht des IIRC bezüglich der Assurance von integrierten Berichten?

In Fachkreisen herrscht darüber Einigkeit, dass zur Prüfung durch unabhängige Dritte geeignete Kriterien vorhanden sein müssen, welche die Eigenschaften besitzen, relevant, vollständig, verlässlich, objektiv, wertneutral und verständlich zu sein. Schließlich sei nur unter diesen Voraussetzungen eine hinreichend schlüssige Beurteilung oder Messung möglich. Aus den eingereichten Stellungnahmen internationaler Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wird deutlich, dass aktuell eine uneinheitliche Meinung darüber herrscht, inwieweit das Rahmenwerk-Dokument bereits geeignete Kriterien zur Prüfung der Berichtsinhalte liefert. Während bspw. KPMG die Meinung vertritt, dass das Rahmenwerk bereits geeignete Kriterien umfasst, sehen PwC und Ernst & Young noch Entwicklungsbedarf.

Der IIRC äußert sich auch zur potenziellen Anwendung bereits vorhandener Auditierungs- oder Assurance-Standards und kommt zu dem Schluss, dass derzeit kein Standard existiert, der alle Anforderungen für eine vollständige und verlässliche Prüfung hinreichend erfüllt. Dennoch wird darauf hingewiesen, dass die identifizierten Standards als Referenz- beziehungsweise Ansatzpunkte angesehen werden können, um spezifische Prüfungsstandards für integrierte Berichte zu entwickeln.

Bei der Analyse ausgewählter Stellungnahmen wird deutlich, dass insbesondere der vom IAASB veröffentlichte Standard ISAE 3000 als möglicher Ausgangspunkt für eine entsprechende Entwicklung angesehen wird. Dennoch herrscht Uneinigkeit darüber, ob ein neuer Assurance-Standard grundsätzlich notwendig ist. Vertreter des Münchener Flughafens äußern bspw. Bedenken aufgrund der bereits großen Anzahl vorhandener Reporting- und Assurance-Standards. Sie bevorzugen daher bestehende Leitlinien, die Transparenz und Vergleichbarkeit sicherstellen. Der Zertifizierer Environmental Resources Management (ERM) hält die Entwicklung eines individuellen Standards für die Prüfung integrierter Berichte u. a. aufgrund differenzierter Inhalte, Grenzen und verschiedener Prüfungstiefen für eher unwahrscheinlich und sieht die Weiterentwicklung bestehender Standards für nicht-finanzielle Informationen als richtigen Weg an. Oftmals wird darauf hingewiesen, dass es derzeit noch zu früh für die Entwicklung eines Assurance-Standards sei und abgewartet werden sollte, wie sich die integrierte Berichterstattung entwickeln werde.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist ebenfalls unklar, ob sich die Prüfung auf den Berichtserstellungsprozess, den Inhalt des integrierten Berichts oder auf beides beziehen sollte.

Die Wirtschaftsprüfer Chartered Accountants Australia and New Zealand argumentieren, dass sich das Rahmenwerk auf Berichtsinhalt und entsprechende Leitprinzipien bezieht. Daher sollte die Prüfung den gleichen Fokus haben. Die „Integrated Reporting Working Group“ des IAASB weist darauf hin, dass – u. a. aufgrund der Weiterentwicklung der Berichterstattung gestützt durch neue Informationstechnologien – in naher Zukunft die Prüfung des Erstellungsprozesses angemessener sein könnte.

Einen weiteren Diskussionspunkt stellt das Maß an Sicherheit dar, das mit einer Assurance geschaffen werden soll. Der IIRC geht auf vier mögliche Ansätze ein, die sich hinsichtlich der Prüfungstiefe und des -umfangs unterscheiden. Den

höchsten Grad, jedoch keine absolute Sicherheit, liefert eine Prüfung zur Erlangung „hinreichender Sicherheit“. Etwas geringer im Prüfungsumfang und daher kostengünstiger ist eine Prüfung zur Erlangung „begrenzter Sicherheit“, die unter Umständen in Fachkreisen als nicht ausreichend angesehen werden könnte. Eine „Hybrid-Form“ aus hinreichender und begrenzter Sicherheit stellt eine dritte Möglichkeit dar, die sich aufgrund der verschiedenen Informationsarten (quantifizierte Messung der Performance vs. zukunftsorientierte Informationen) in einem integrierten Bericht anbieten könnte. Jedoch bestehe laut IIRC die Gefahr, dass die Berichte der Prüfer sehr lang und komplex ausfallen und damit von den Lesern nicht verstanden würden. Als letzte mögliche Form werden speziell „vereinbarte Prüfungshandlungen“ genannt, die jedoch vielfach langfristig als nicht tragbare Lösung angesehen werden. Allgemein ist festzuhalten, dass auch in diesem Punkt ein hohes Maß an Uneinigkeit vorherrscht. Einige Organisationen weisen in Ihren Stellungnahmen darauf hin, dass die aktuell aufgezeigten Ansätze keine klaren, knappen und verständlichen Prüfungsberichte für Leser hervorbrächten und nicht kompatibel mit der Philosophie der integrierten Berichterstattung seien.

In einem letzten Punkt geht der IIRC auf methodische Probleme hinsichtlich des Prüfungsprozesses ein und sieht zentrale technische Herausforderungen in den Punkten Wesentlichkeit, Berichtsgrenzen, Konnektivität, Vollständigkeit, beschreibende Darstellungen sowie Zukunftsorientierung.

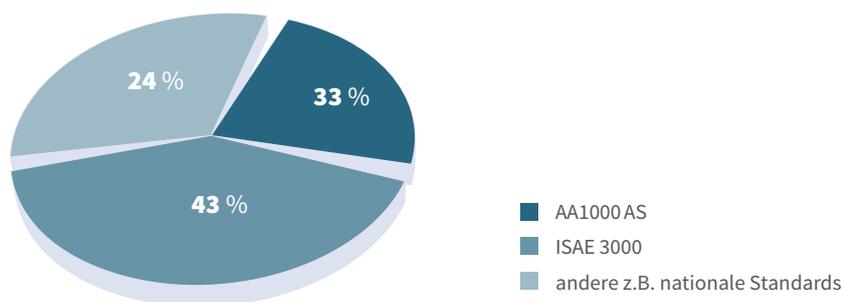
Welche aktuellen Assurance-Ansätze nicht-finanzieller Informationen verwenden die analysierten Unternehmen?

Bei Analyse der integrierten Berichte fällt auf, dass neben der externen Prüfung finanzieller Daten, die alle Unternehmen nach einschlägigen Rechnungsprüfungsstandards durchführen, in 19 von 25 Berichten auch nicht-finanzielle Daten extern geprüft werden. Als Sonderfall muss auf den Flughafen München hingewiesen werden, der zwar nach DRS 20 berichtet, aber keine weiteren einschlägigen Standards zur Prüfung nicht-finanzieller Daten verwendet. Daher wird das Unternehmen zu der Gruppe von Unternehmen gezählt, die keine explizite Prüfung nicht-finanzieller Informationen vornehmen lassen.

Zur Prüfung nicht-finanzieller Informationen wird überwiegend der International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000) (43%) bzw. der AA1000

Abbildung 3:

Verwendete Prüfungsstandards (Basis: 25 ausgewählte internationale Unternehmen)



Assurance Standard (33%) herangezogen.

Der internationale Prüfungsstandard ISAE 3000 definiert Basisprinzipien sowie wesentliche Abläufe für alle Prüfungsarten, die keinen Bezug zu vergangenheitsbezogenen Finanzinformationen aufweisen. Er beschreibt u. a. ethische Anforderungen, Fragen der Qualitätssicherung, Planung und Durchführung der Prüfung, Mitwirkung und Einfluss der ggf. beauftragten Experten, Ablauf und Quellen der Informationssammlung, Ablauf der Dokumentation, Gestaltung des Prüfungsberichts und schlägt Inhalte für den Prüfungsbericht vor. Das Prüfungsniveau spielt im ISAE 3000 eine wichtige Rolle. Es wird zwischen „hinreichender Sicherheit“ und „begrenzter Sicherheit“ unterschieden.

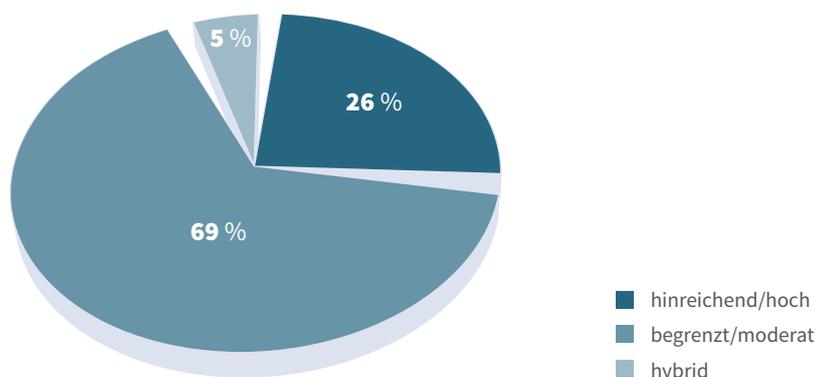
Der AA1000 AS baut auf dem ISAE-Standard auf und stellt ein weltweit gültiges Regelwerk für die Prüfung von Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting dar. Eine Prüfung nach AA1000 AS bescheinigt die Zuverlässigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts und stellt sicher, dass alle relevanten Fakten und Stakeholder vom Nachhaltigkeitsmanagement einbezogen werden. Grundlage für das Verständnis und die Realisierung von Nachhaltigkeitsprüfungen nach dem AA1000 AS (2008) schaffen die Prinzipien: Inklusivität, Wesentlichkeit und Reaktivität. Auch im AA1000 AS werden zwei Prüfungstiefen unterschieden. Einerseits kann „moderate Sicherheit“ erlangt werden, diese ist gleichbedeutend mit „begrenzter Sicherheit“ gemäß ISAE 3000. Andererseits kann die Prüfung zur Erlangung einer „hohen Sicherheit“, gleichbedeutend mit „hinreichender Sicherheit“ gemäß ISAE 3000, durchgeführt werden.

Hinsichtlich der Prüfungstiefe entscheiden sich in den 25 geprüften Berichten dreizehn Unternehmen für eine „begrenzte Sicherheit“ bzw. eine „gewisse Sicherheit“. Dabei unterscheidet sich der zu prüfende Inhalt teilweise erheblich. Während einige Unternehmen nur ihre KPIs prüfen lassen, lassen andere Unternehmen ihre Berichtsinhalte deutlich umfangreicher auditieren. Für eine „Hybride-Form“, d. h. bspw. eine Kombination aus begrenzter und hinreichender Sicherheit, entschied sich lediglich das Unternehmen SAP. Die umfangreichste Prüfung, „hinreichende Sicherheit“ bzw. „hohe Sicherheit“, beauftragten PwC Niederlande; Ernst & Young Niederlande; die südafrikanischen Unternehmen Eskom und Goldfields sowie das russische Unternehmen NIAEP. Während die beiden niederländischen Unternehmen ihre integrierten Berichte extern nach dem nationalen Dutch Standard prüfen ließen, entschieden sich Eskom sowie Gold Fields für den ISAE-3000-Standard und NIAEP für den internationalen Assurance-Standard AA1000 AS.

Abbildung 4:

Gewählte Prüfungstiefe

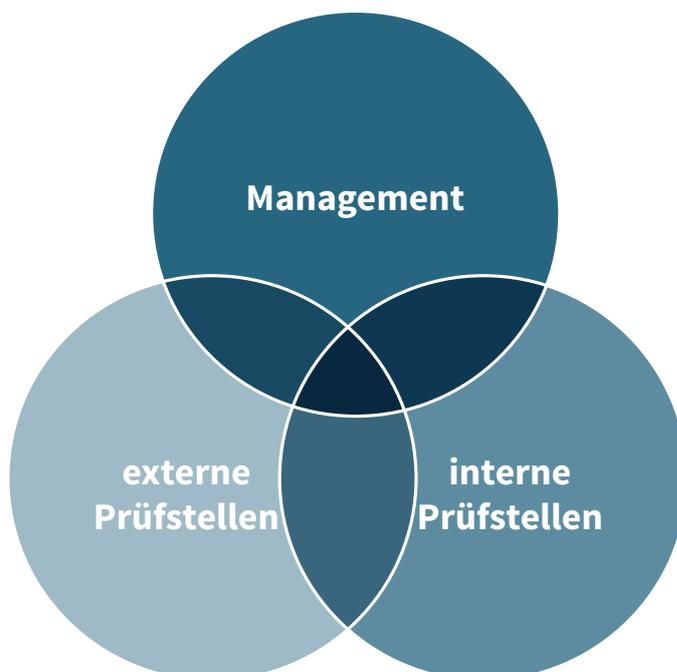
(Basis: 25 ausgewählte internationale Unternehmen)



Als Besonderheit findet in Südafrika darüber hinaus eine sogenannte Combined Assurance Anwendung. Damit ist eine Kombination aus verschiedenen Assurance-Funktionen (Abschlussprüfer, interne Revision, Risikomanagement, Compliance etc.) gemeint.

Abbildung 5:

Combined Assurance,
in Anlehnung an Deloitte, White Paper 2011, S. 1



In Südafrika sind börsennotierte Unternehmen nach dem „King Code of Governance Principles for South Africa 2009“ (King III) seit 01.03.10 zu einer integrierten Berichterstattung verpflichtet. Nach dem „Comply or explain“-Prinzip müssen die südafrikanischen Unternehmen entweder die Empfehlungen (King III) anwenden oder erklären, warum sie nicht angewendet werden. Ziel der Combined Assurance ist es, inhaltliche Lücken zu schließen und gleichzeitig durch bessere interne und externe Koordination Doppelarbeiten zu vermeiden. Dazu wird ein sogenanntes internes Auditkomitee eingesetzt, womit sichergestellt werden soll, dass alle Risikobereiche adäquat adressiert sind und angemessene Kontrollen zur Risikovermeidung existieren.

6. Integrierte Berichterstattung aus SRI-Analystensicht

Die Idee der integrierten Berichterstattung bietet vielversprechende Ansätze, um der Beliebigkeit der Nachhaltigkeitsdefinition ein ambitioniertes Konzept zur Messung der Faktoren nachhaltiger Wertschaffung entgegenzusetzen. Im Zuge dessen definiert sich Wertschaffung neu. Dies bedeutet, dass neben der traditionell finanziellen Perspektive ein holistischer Ansatz mit einem integrierten (Management-)Denkansatz um weitere Etablierung bemüht ist.

In der Debatte zu nachhaltigen Geldanlagen spiegelt sich in letzter Zeit vermehrt der Wunsch nach einem besseren Verständnis der Wirkung nachhaltiger Investments und dem gesellschaftlichen Mehrwert von CSR-Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund verschiebt sich allmählich auch der Bewertungsfokus von Nachhaltigkeitsratingagenturen auf den konkreten Beitrag der untersuchten Unternehmen zur Lösung globaler gesellschaftlicher Herausforderungen. Integrierte Berichterstattung ist somit ein viel beachtetes Konzept, da es mit dem Wunsch nach einem besseren Verständnis des gesellschaftlichen Mehrwerts einhergeht und zudem die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen zu einer integrativen Denk-, Management- und Kommunikationsaufgabe macht.

Wie schneiden Best-Practice-Beispiele im SRI-Rating ab?

Bei einem für diese Studie angestellten SRI-Ratingvergleich zwischen integriert berichtenden Unternehmen und einer jeweiligen Branchenvergleichsgruppe fällt auf, dass die untersuchten Unternehmen teilweise deutlich über den Ergebnissen des Branchendurchschnitts liegen. Die hier untersuchten integriert berichtenden Unternehmen decken die Informationsansprüche des EIRIS-Nachhaltigkeitsratings sehr umfänglich ab. Aus dieser Beobachtung resultiert die Frage, inwieweit die Erkenntnis tatsächlich auf die Integration der Berichterstattung zurückzuführen ist. Auch wenn eine eindeutige Antwort auf diese Frage nicht möglich ist, liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei den integriert berichtenden Unternehmen in ihrer jeweiligen Branche bereits seit Längerem um Pionierunternehmen mit Führungsanspruch im Nachhaltigkeitsbereich handelt.

Eine stichhaltige Aussage zum Einfluss integrierter Berichterstattung auf die Nachhaltigkeitsbewertung eines Unternehmens lässt sich derzeit noch nicht treffen. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die derzeitigen Kriteriensysteme der Ratingagenturen noch nicht auf eine Darstellung wechselseitiger Wirkungen von Kapitalien abzielen. Ferner finden keine unternehmensspezifischen Individualisierungen der Kriterien statt, stattdessen erfolgen diese nur branchenspezifisch und können somit die Relevanz der aufgezeigten Wechselwirkungen nicht unternehmensspezifisch erfassen bzw. bewerten. Den Ratingagenturen ist dieser Umstand allerdings bewusst und die Debatte zur integrierten Berichterstattung bietet die Chance für Innovationen der eigenen Bewertungsansätze. Diese Entwicklung verspricht Spannung und geht einher mit der Hoffnung, durch eine verbesserte Darstellung und Bewertung des Beitrags von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen die öffentliche Sensibilisierung und Glaubwürdigkeit entsprechender Maßnahmen zu stärken.

7. **Ausblick:** imug-Einschätzungen zur Weiterentwicklung und praktischen Umsetzung

Wie wird sich die integrierte Berichterstattung zukünftig weiter entwickeln?

Der prinzipienbasierte Ansatz des IIRC verzichtet bewusst auf konkrete Vorgaben. Die Ausnutzung des größeren Spielraums, den Unternehmen zur Ausgestaltung der IIRC-Prinzipien haben, führt dazu, dass die gegenwärtigen integrierten Berichte noch deutliche Verbesserungspotenziale hinsichtlich ihrer Informationsqualität aufweisen. Wenn integrierte Berichte nicht als Addon zu Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten fungieren sollen, dürfen Unternehmen ihre Freiheit hinsichtlich der Relevanzeinschätzung einzelner Themen für den integrierten Bericht nicht missbrauchen. Qualität und Informationstiefe sollten keinesfalls im Vergleich zu bisherigen Nachhaltigkeitsberichten abnehmen. GRI-Indikatoren werden auch für integrierte Berichte weiterhin ein Maßstab für substanzielle Informationen sein.

Grundsätzlich bieten die derzeitigen Vorgaben viele Möglichkeiten für eine individuelle und nutzenstiftende Umsetzung. Unternehmen, die besonders sinnvolle und kreative Antworten finden, wird die Möglichkeit geboten, sich als Innovationstreiber mit hohen Nachhaltigkeitsansprüchen zu positionieren. Vor diesem Hintergrund deutet momentan vieles darauf hin, dass die integrierte Berichterstattung sich national und international weiter durchsetzen wird. Wie schnell dies geschehen wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht eindeutig zu beantworten.

Die zukünftige Durchsetzung von Integrated Reports wird eng verbunden sein mit der Entwicklung von entsprechenden Assurance-Standards. Vor dem Hintergrund einer neuen Geschäftsfeldentwicklung sind dabei insbesondere die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bereits sehr aktiv. Da deren Zielgruppe traditionell im Bereich der Finanzwirtschaft liegt, wird es künftig zu beobachten sein, inwieweit hier eine Fokussierung auf die finanzielle Wertschöpfung stattfindet und inwieweit nicht-finanzielle Aspekte Berücksichtigung finden werden. Werden zukünftig Integrated Reports vor allem von Investor-Relations-Verantwortlichen für Finanzinvestoren geschrieben könnte dies für die Nachhaltigkeitsberichterstattung auch einen Rückschritt bedeuten.

Was bedeutet die Entwicklung einer integrierten Berichterstattung für deutsche Unternehmen?

Aktuell gibt es keinerlei Indizien, die auf eine Verpflichtung zur integrierten Berichterstattung hindeuten. Einen Zwang, die Berichterstattung umzustellen, wird es auch für deutsche Großunternehmen auf absehbare Zeit nicht geben. Die inhaltlichen Vorgaben des IIRC reichen in einem begrenzten Umfang über

formale Berichtspflichten, bspw. zu nicht-finanziellen Leistungsindikatoren im Lagebericht nach DRS 20 oder der Erfüllung der GRI-Prinzipien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, hinaus.

„Report follows Thinking.“ Grundlegend für die Entscheidung integriert zu berichten ist vor allem, mit welcher Ernsthaftigkeit ein Unternehmen den Managementansatz des „Integrated Thinkings“ verfolgt bzw. plant, dies weiter zu forcieren. Finden entsprechende Abstimmungsprozesse und Steuerungsinstrumente bereits Anwendung, ist eine Berichterstattung in integrierter Form nur eine logische Konsequenz.

Die Entscheidung, ob integriert berichtet werden soll, ist dabei keineswegs vorschnell mit Ja oder Nein zu beantworten. Vielmehr können sinnvoll erscheinende Ideen und Elemente der integrierten Berichterstattung auch in einer formal getrennten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgegriffen werden, bevor ein Unternehmen sich möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt für die komplette Integration der Berichte entscheidet.

Welchen Mehrwert kann die Monetarisierung unterschiedlicher Kapitalarten liefern?

Da der IIRC eine Monetarisierung sämtlicher Kapitalarten nicht vorschreibt, hat sich dieser Ansatz in der gegenwärtigen integrierten Berichterstattung bisher auch noch nicht durchsetzen können. Grundsätzlich kann die Monetarisierung unterschiedlicher Kapitalarten dazu führen, dass Unternehmen sich ihrer mehrdimensionalen Auswirkungen besser bewusst werden. Zudem können die ermittelten Werte und das damit verbundene Reporting den externen Druck erhöhen, insgesamt positive Werte zu schaffen.

Die Bewertung monetarisierter Kapitalarten ist von der jeweiligen Perspektive des Betrachters (oder der Stakeholdergruppe) abhängig. So könnten Umweltverbände vorwiegend auf einen Beitrag zum Klimaschutz abstellen, während für Mitarbeiter und Gewerkschaften das geschaffene Humankapital Vorrang hat. In so einem Fall könnten für einzelne Stakeholdergruppen Werte geschaffen werden, auch wenn sich das Gesamtkapital reduziert hat. Fraglich bleibt ferner, welche Konsequenzen sich für ein Unternehmen ergeben würde, wenn das Gesamtkapital negativ wird?

Festzuhalten bleibt, dass die Monetarisierung von Kapitalarten zwangsläufig mit subjektiven Ermessensspielräume verbunden ist, die einem objektivem Gesamtbild entgegenwirken können. Wird die Gefahr über die methodische Optionen zu sehr das Gesamtergebnis beeinflusst zu können als sehr groß eingeschätzt, kann ein Verzicht auf eine Monetarisierung hilfreich sein, um den jeweiligen Adressaten eine Gesamtbewertung nach eigenen Maßstäben zu ermöglichen.

Welche Relevanz hat integrierte Berichterstattung für mittelständische Unternehmen (KMU)?

Es steht außer Frage, dass viele KMU auf nationaler Ebene wichtige Impulse für eine nachhaltige Wirtschaftsweise leisten. Integrated Reporting könnte dabei helfen, dass diese Unternehmen ihre spezifischen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung besser herausstellen und greifbarer machen können. So besteht die Möglichkeit, z.B. verstärkt über gesellschaftliche Auswirkungen von Investitionen in regionale und lokale Strukturen zu berichten.

Gleichzeitig dürften mittelständische Unternehmen aktuell von den Anforderungen des IIRC noch überfordert sein. Viele KMU stehen überhaupt erst am Beginn von Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsreporting. Grundsätzlich sind die IIRC-Prinzipien aber prinzipiell auf Unternehmen aller Größenklasse anwendbar.

Allerdings sind Unternehmen in der EU mit über 500 Mitarbeitern, die im öffentlichen Interesse stehen, spätestens ab dem Geschäftsjahr 2017 dazu verpflichtet, im Geschäftsbericht über Leistungen im Bereich Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Diversity zu berichten. Daraus ergibt sich ein konkreter Bedarf, die Anforderungen des IIRC auch für mittelständische Unternehmen zu konkretisieren, damit sie, über die Berichtspflichten hinaus, systematisch die Idee des Integrated Thinkings in ihren Managementprozesse integrieren können.

Wie kann der Weg zu einem integrierten Bericht aussehen?

Die Entscheidung die Unternehmensberichterstattung zu integrieren, geht einher mit einer integrativ ausgerichteten Unternehmensführung. Eine derartige Akzentuierung der Unternehmensausrichtung beeinflusst nicht nur das Berichtswesen, sondern das gesamte Unternehmen von der langfristigen strategischen Ausrichtung bis zur Umsetzung von Projekten in fachübergreifenden Arbeits- und Projektgruppen.

Die notwendigen Schritte in Richtung eines integrierten Berichts können je nach Voraussetzung in einem Unternehmen variieren. In Tabelle 9 (siehe Seite 44) sind vier erste Schritte bei der Entwicklung eines integrierten Berichts skizziert.

Erste Schritte zur integrierter Berichterstattung

Zentrale Fragestellungen:

1. Bestandsaufnahme

Welches sind für die Wertschaffung des Unternehmens die relevanten Themenfelder?

Von welchen globalen Herausforderungen wie beispielsweise Ressourcenknappheit, Klimawandel oder demografischer Entwicklung ist das Unternehmen betroffen?

In welcher Beziehung steht das Unternehmen zu seinen wesentlichen Stakeholdergruppen?

Welchen Einfluss haben ökologisches, produziertes, intellektuelles und menschliches Kapital sowie Kapital aus gesellschaftlichen Strukturen und Beziehungen auf die Wertschaffung?

Wie könnten Unternehmensziele mit den Ressourcen und Beziehungen, von denen das Unternehmen abhängt, miteinander in Einklang gebracht werden?

2. Strategieentwicklung

Welche langfristigen strategischen Ziele gibt es und wie sollen sie erreicht werden?

Wie sollen kurz-, mittel- und langfristige Interessen ausgeglichen werden?

Welche Ober- und Unterziele gibt es?

Welche Maßnahmen sollen zur Zielerreichung umgesetzt werden?

Wie können interne Prozesse und Verantwortlichkeiten verändert werden, um ausgewogene Wertschaffung zu fördern?

3. Steuerung / Controlling

Wie können Einflüsse unterschiedlicher Kapitalarten auf Wertschaffung gemessen werden?

Welche Zielkonflikte gibt es hinsichtlich der ESG-Themen? Welche Ziele und Maßnahmen müssen adjustiert werden?

Wie kann abteilungsübergreifend beispielsweise zwischen den Geschäftsbereichen Investor Relations und CSR kooperiert werden?

4. Reporting

Welche Informationen sind für die integrierte Berichterstattung relevant?

Welche Informationen sollen nur intern zur Mitarbeitersensibilisierung und welche zur extern Kommunikation genutzt werden?

Wie können bislang voneinander getrennte Reportingprozesse für Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte konsolidiert werden?

Wie können beschriebene Interessenskonflikte, Rückschläge und Dilemmata so kommuniziert werden, dass sie zur Glaubwürdigkeit beitragen, anstatt den Eindruck von schlechtem Management zu erzeugen?

Impressum

Herausgeber



imug Beratungsgesellschaft mbH

Postkamp 14a
30159 Hannover

fon: 0511 121960
fax: 0511 1219695

mail: contact@imug.de
web: www.imug.de

Ansprechpartner



Stefan Dahle

Leiter CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement

fon: 0511 1219616
mail: dahle@imug.de



Nils Tiemann

Consultant CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement

fon: 0511 1219636
mail: tiemann@imug.de



Jan Köpper

ESG-Analyst Fixed Income

fon: 0511 1219659
mail: koepper@imug.de

© imug Beratungsgesellschaft mbH, Juni 2015