

Auf dem Weg zum Integrated Reporting

*Eine aktuelle Studie über
die Zukunft der Unter-
nehmensberichterstattung.*



Vorwort

Wie wird die Unternehmensberichterstattung der Zukunft aussehen? Integrated Reporting ist die beherrschende Thematik, wenn Experten in Fachkreisen über aktuelle Trends in der externen Berichterstattung diskutieren. Weder die Bericht erstellenden Unternehmen noch deren Adressaten verfügen über ein einheitliches Verständnis des Begriffs Integrated Reporting. Auch die Art und Weise, wie dieses Konzept in der Praxis umzusetzen ist, interpretieren Fachleute und Unternehmen unterschiedlich.

Im September 2011 hat das International Integrated Reporting Council (IIRC) ein viel beachtetes Diskussionspapier zum Thema Integrated Reporting veröffentlicht. Dieser Entwurf hat den Diskurs um die Zukunft der Berichterstattung in deutschen und internationalen Unternehmen deutlich intensiviert. Aber auch nach Veröffentlichung des IIRC Rahmenkonzepts bleiben viele Fragen offen.

Genau hier setzt die aktuelle qualitative Untersuchung an, die PwC durchgeführt hat. Zwischen Mai und Dezember 2011 sind 20 mehrstündige, explorative Fachgespräche geführt worden. Bei den Teilnehmern der Studie handelt es sich ausschließlich um Personen, die sich als Entscheider in Industrieunternehmen und Banken, als Analysten und Investoren, als Wirtschaftsjournalisten oder in anderen Funktionen beruflich intensiv mit der Unternehmensberichterstattung auseinandersetzen.

Wann und in welchem Umfang eine Integration in der Berichterstattung tatsächlich flächendeckend umgesetzt wird, lässt sich derzeit nicht voraussagen. Die überwiegende Mehrzahl unserer Gesprächsteilnehmer ist sich jedoch einig, dass sich kein Unternehmen dieser Veränderung dauerhaft entziehen kann.

Umso bemerkenswerter ist, dass sich viele Unternehmen als Getriebene sehen. Sie werden durch gesellschaftliche und erste regulatorische Entwicklungstendenzen faktisch zur Integration nichtfinanzieller Daten gezwungen. Oftmals arbeiten sie nicht aktiv an der Gestaltung des Integrated Reporting mit. Einige Unternehmen verfolgen jedoch bereits jetzt die Umsetzung einer integrierten Berichterstattung durch ihre aktive Teilnahme am Pilotprojekt des IIRC oder durch unternehmensinterne Projektgruppen.

Die vorliegende Veröffentlichung beschreibt zunächst kurz die Initiative des IIRC und die Grundzüge des Diskussionspapiers.

Die darauf folgende Präsentation der Studienergebnisse zeichnet ein Gesamtbild zum aktuellen Stand der konzeptionellen Auseinandersetzung mit dem Thema Integrated Reporting. Wesentliche Treiber sind dabei neben dem allgemeinen gesellschaftspolitischen Diskurs insbesondere die Gruppe der Analysten und Investoren, welche als Kapitalmarktvertreter und primäre Informationsempfänger eine deutliche Hebelwirkung ausüben.

Zudem beleuchtet die Untersuchung die Herausforderungen, denen die Unternehmen bei der Umsetzung gegenüberstehen. Die Gesprächsteilnehmer nennen dabei mehrheitlich die Problematik einer noch fehlenden Regulierung, die sehr unterschiedliche Datenqualität und zeitliche Verfügbarkeit von Daten ebenso wie die Frage der internen organisatorischen Umsetzung.

Mit einer Einschätzung der Thematik durch PwC schließt die Publikation. Diese Bestandsaufnahme soll nicht nur ein Beitrag zur Sensibilisierung bezüglich des Integrated Reporting sein, sondern auch eine Initiative für eine aktive Einflussnahme. Wer Einfluss ausüben möchte, muss sich an die Spitze der Bewegung setzen und ihr nicht nacheilen. Auf den Punkt gebracht formulierte dies einer unserer Gesprächspartner wie folgt: *„Was die stärkere Integration der verschiedenen Berichtsteile betrifft, werden wir uns rückblickend sehr wundern, wieso wir über etwas so Selbstverständliches diskutiert haben.“*

Zur Umsetzung von Integrated Reporting ist es noch ein langer Weg, dessen Ausgestaltung offen, aber dadurch auch beeinflussbar ist. Auf diesem Weg möchten wir gerne mit Ihnen in einen gemeinsamen Dialog treten und gestaltend auf die Entwicklungen einwirken.

Eine aufschlussreiche und spannende Lektüre wünschen Ihnen

Armin Slotta

Michael Werner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
A Das Diskussionspaper des International Integrated Reporting Council.....	6
B Zusammenfassung der Studienergebnisse.....	8
1 Zur Lage: Vom Finanzbericht zum Integrated Reporting	8
2 Organisation: Integration erfordert neue Strukturen	10
3 Kennzahlen: Substanz entscheidet	11
4 Ursachen der Veränderung: Verantwortung dokumentieren	16
5 Ausblick: Integrated Reporting als Chance	18
C Fazit	20
Ihre Ansprechpartner.....	22

A *Das Diskussionspapier des International Integrated Reporting Council*

Das im August 2010 gegründete International Integrated Reporting Council (IIRC) hat sich zum Ziel gesetzt, einer integrierten Unternehmensberichterstattung zum Durchbruch zu verhelfen. Im September 2011 stellte das IIRC seine Ideen in Form eines Diskussionspapiers der Öffentlichkeit vor. Darin schlägt das IIRC ein auf Prinzipien beruhendes flexibles Rahmenkonzept für eine weltweite Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung vor. Bisher voneinander separat berichtete Informationen sollen konsequent miteinander verzahnt werden. Das erfordert laut IIRC eine Verknüpfung von Informationen über Strategie, Geschäftsmodell, Corporate Governance und Performance unter Berücksichtigung des ökonomischen, ökologischen und sozialen Umfelds, in dem das Unternehmen operiert.

Zu den Gründungsmitgliedern des IIRC gehören die Standardsetter IASB und FASB, Investoren- und Analystenvertreter, namhafte CEOs und CFOs internationaler Unternehmen, Vertreter der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie NGOs und UN-Repräsentanten. Der weitere Fahrplan des IIRC sieht die Veröffentlichung eines Standardentwurfs im Jahr 2012 und eines finalen Standards im Jahr 2013 vor. Seit Oktober 2011 durchlaufen mittlerweile rund 60 Unternehmen weltweit ein zweijähriges Pilotprogramm zur Umsetzung der Vorschläge des IIRC.

Der maßgebliche Treiber für die Erarbeitung eines neuen Rahmenkonzepts ist die Erkenntnis, dass sich seit der Entwicklung erster Reporting-Standards die Geschäftswelt und das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, grundlegend verändert haben: Globalisierung, demographischer Wandel, Ressourcenknappheit, Urbanisierung, Umweltbelange und technologischer Fortschritt prägen heute als Megatrends die Entwicklung von Unternehmen. Das produktive Kapital sowie das Finanzkapital können nur noch rund 20 Prozent der Marktkapitalisierung des Standard & Poor's-500-Index erklären. Maßgeblich für die Bewertung sind andere Faktoren, wie das Geschäftsmodell, die Unternehmensstrategie und -führung sowie die Zukunfts- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Dieses veränderte Umfeld macht laut IIRC eine vollkommen neue Art der Berichterstattung notwendig.

Das Erfordernis, die Berichterstattung grundlegend neu auszurichten, wird zudem durch die zu beobachtende Unzufriedenheit bei allen Beteiligten bestätigt: Die Stakeholder bemängeln Inhalt, Verständlichkeit, Qualität und fehlende Fokussierung der Unternehmensberichterstattung. Gleichzeitig beklagen sich die Unternehmen über die hohe Regulierungsdichte und die Notwendigkeit der Veröffentlichung unterschiedlicher Berichte. Auch wenn den Stakeholdern umfangreiche Informationen zur Verfügung stehen, scheinen die vorliegenden Berichte deren Informationsbedürfnis nicht angemessen zu befriedigen. Schließlich sind auch Regulierer und Standardsetter – insbesondere nach den Erkenntnissen aus der Finanzkrise – verunsichert und fragen nach dem richtigen Maß an Regulierung.

Das IIRC nennt fünf Grundsätze, an denen sich die neue Berichterstattung ausrichten soll:

1. Den Fokus der Berichterstattung auf Strategie und Geschäftsmodell des Unternehmens legen.
2. Informationen nicht nur nebeneinander stellen, sondern erkennbar und mit Mehrwert verknüpfen.
3. Die Berichterstattung durchgängig zukunftsorientiert gestalten.
4. Die Berichterstattung flexibel an die Interessen der Stakeholder anpassen.
5. Ein umfassendes Bild des Unternehmens vermitteln, dieses Bild jedoch auf wesentliche Informationen beschränken.

Zudem soll sich die Berichterstattung auf die für das Unternehmen relevanten „Kapitalien“ beziehen, um ein zuverlässiges Bild von der Fähigkeit des Unternehmens zu zeichnen, künftig Wert zu schaffen und zu erhalten. Dazu gehören über das produktive Kapital und Finanzkapital hinaus das Humankapital (z. B. Ausbildung und Fähigkeiten der Mitarbeiter), das Intellektuelle Kapital (immaterielle Vermögenswerte wie z. B. Patente, die Wettbewerbsvorteile sichern), das Sozialkapital (z. B. Kunden- und Lieferantenbeziehungen) sowie das ökologische Kapital (z. B. Nutzung von Wasser, Land, Energie).

Das IIRC-Papier liefert nicht auf alle offenen Fragen zur integrierten Berichterstattung eine Antwort. Nach wie vor sehen wir, dass sich noch kein einheitliches Verständnis des Begriffs Integrated Reporting und der Art und Weise, wie dieses Konzept praktisch umzusetzen ist, herausgebildet hat. Das Diskussionspapier bietet eine erste, notwendige Orientierung und Diskussionsgrundlage. Unternehmen beginnen nun damit, ihre bisherige Berichterstattung auf den Prüfstand zu stellen und sich Gedanken über ihre künftige Unternehmensberichterstattung zu machen. Genau hier setzt die qualitative Untersuchung von PwC an, deren Ergebnisse auf den folgenden Seiten zusammengefasst sind.

B Zusammenfassung der Studienergebnisse

1 Zur Lage: Vom Finanzbericht zum Integrated Reporting

„Ich hatte den Begriff Integrated Reporting noch nie gehört, bevor mich ein Wirtschaftsprüfer darauf aufmerksam gemacht hat. Ich bin skeptisch – es wird nicht mehr dabei herauskommen, als dass Informationen aus verschiedenen Bereichen zusammengetragen werden.“

Zitat eines Interviewpartners

Der Begriff Integrated Reporting ist derzeit noch nicht präzise definiert. Klare Aussagen über dessen Bedeutung und Relevanz für die Unternehmensberichterstattung existieren nur vereinzelt – und sind nicht deckungsgleich. Stattdessen haben viele Entscheidungsträger meistens nur ungenaue Vorstellungen, wohin sich die Unternehmensberichterstattung entwickeln könnte oder müsste. So zeigt sich eine umfangreiche Bandbreite an Antworten auf die Frage, welche Informationen im Rahmen des Integrated Reporting eigentlich integriert werden sollen und welche Interdependenzen in der Berichterstattung darzustellen sind. Das Spektrum der Aussagen reicht von „nie gehört“ bis zu „wir nehmen an Pilotprojekten teil.“ Ein einheitliches Verständnis und Meinungsbild zum Thema gibt es unter Entscheidungsträgern jedoch noch nicht.

1.1 Abgrenzung zum konventionellen Geschäftsbericht

„Viele Informationen schaffen noch keine wahre Informiertheit. Unsere manchmal doch sehr spröden Daten müssen erläutert werden. Und wenn jetzt noch völlig andere Bereiche hinzukommen, wird das Ganze nicht mehr sinnvoll darstellbar.“

Zitat eines Interviewpartners

Viele Fachleute und Entscheider beschreiben den Begriff des Integrated Reporting in Abgrenzung zum klassischen Geschäftsbericht, in dessen Mittelpunkt der Finanzbericht steht. Die zusätzlich zu den Finanzthemen zu behandelnden Informationen werden häufig als Ergänzung zur konventionellen Geschäftsberichterstattung aufgefasst. Integrierte Berichterstattung setzen die befragten Entscheidungsträger in diesen Fällen oft gleich mit einer gemeinsamen Darstellung von finanziellen und nichtfinanziellen Informationen. Hierbei geht es vor allem um qualitative Einschätzungen zur Entwicklung politischer und sozio-ökologischer Rahmenbedingungen, um Risikoerwägungen und zunehmend auch um quantitative ökologische und soziale Indikatoren.

„Es gibt Inhalte, die sind per se Bestandteil von mehreren Themen, die sind quasi von Natur aus integriert. Nachhaltigkeit hat zum Beispiel auch finanzielle Aspekte.“

Zitat eines Interviewpartners

Erläuterung

Unternehmen erhöhen die Nachvollziehbarkeit ihrer Leistungen mit zunehmender Berichterstattung von quantitativen ökologischen und sozialen Indikatoren. Bei vielen nichtfinanziellen Aspekten ist es eine Herausforderung, diese vergleichbar zu machen. Jedoch entwickeln sich erste Messtechniken, die eine Quantifizierung und hierdurch eine Erfolgsmessung für nichtfinanzielle Ziele ermöglichen. Ein Beispiel ist die „iooi“ (input-output-outcome-impact) Methode zur Messung der Wirkung gesellschaftlichen Engagements. Noch deutlicher werden die Effekte nichtfinanzieller Faktoren durch eine Monetarisierung: So hat zum Beispiel das Unternehmen Puma im Jahr 2011 erstmals eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung für Treibhausgasemissionen und Wasserverbrauch eingeführt. Die Umsetzung einer integrierten Berichterstattung, bei der wesentliche nichtfinanzielle Treiber zentral für die Steuerung und Performance-Messung sind, wird die Anwendung solcher Messtechniken fördern.

1.2 Zwischen Ergänzung und Integration

„Im Geschäftsbericht gibt es die Pflicht und die Kür. Die Kür hat weichere Themen. Sie enthält Bilder, man ist frei in den Inhalten und in der Gestaltung. Eigentlich sind Pflicht und Kür nicht miteinander verknüpft, das ist eher additiv.“

Zitat eines Interviewpartners

Geschäftsberichte sind bereits heute weit mehr als reine Pflichtpublikationen: Viele Unternehmen machen aus der Publizitätspflicht eine Kür, indem sie Geschäftsberichte aufwändig gestalten und den reinen Finanzbericht additiv um Kapitel mit imagefördernder Wirkung ergänzen. So beschreiben sie zum Beispiel ihre Initiativen und Aktivitäten im Bereich Mitarbeiterförderung, gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Produktentwicklung. Auf diese Weise haben viele Unternehmen neben dem durch standardisierte Vorgaben geregelten Finanzbericht eine freie Form geschaffen, um außerhalb des klassischen Zahlenwerks weitere relevante Themen abzuhandeln. Diese Ergänzung des Finanzberichts ist eine weit verbreitete Form der Kombination von Informationen, die jedoch mit dem Ansatz des Integrated Reporting wenig gemeinsam hat. Trotzdem nehmen einige Entscheidungsträger in Unternehmen diese Form der Darstellung des Geschäftsberichts als integrierte Berichterstattung wahr. Häufig publizieren Unternehmen auch mehrere Berichte – so zum Beispiel einen separaten Nachhaltigkeitsbericht, Personalbericht oder auch Publikationen zum Thema Corporate Governance. Doch insgesamt kennzeichnet diese additive Herangehensweise eine starke Betonung der Kontinuität der Berichterstattung und ein begrenztes Vorstellungsvermögen der befragten Gesprächspartner über die Ausgestaltung neuer Berichtsformen, welche die unternehmensrelevanten Kennzahlen integriert darstellen. Erworbene Kompetenzen, Standards und Vorlieben wollen die meisten Teilnehmer der Befragung nicht in Frage stellen.

„Ich bin ein Zahlenmensch, habe eine Ausbildung als Wirtschaftsingenieur und bin deshalb sehr daran interessiert, dass auch Zahlen und harte Fakten in dem Integrated Reporting der Zukunft eine Rolle spielen.“

Zitat eines Interviewpartners

Erläuterung

Das größte Missverständnis, dass wir im Zusammenhang mit Integrated Reporting zurzeit wahrnehmen, ist die Fehleinschätzung, dass es sich hierbei lediglich um ein Berichterstattungsthema handelt. Der Bericht steht aber nur am Ende einer neu ausgerichteten Steuerung und Überwachung des Unternehmens. Die relevanten Werttreiber sollte die Unternehmensführung dabei in ihre Entscheidungsfindung integrieren.

2 Organisation: Integration erfordert neue Strukturen

„Eine richtige Integration setzt doch voraus, dass Abteilungen zusammenarbeiten müssen, die bisher noch nicht viel miteinander zu tun hatten. Und es kann gut sein, dass die nicht miteinander können. Ein Finanzmensch tickt halt anders als eine Person, der Nachhaltigkeit am Herzen liegt.“

Zitat eines Interviewpartners

Die unternehmens- oder organisationsinternen Gegebenheiten entsprechen noch nicht den strukturellen Voraussetzungen für eine integrierte Berichterstattung. Doch die neue Form des Reportings erfordert auch neue Strukturen in Unternehmen – und bedarf einer Kooperation zwischen unterschiedlichen Abteilungen: Bereiche, die bisher nichts miteinander zu tun hatten, müssen künftig zusammenarbeiten und ihre Organisation entsprechend der notwendigen Kooperation verändern. Ein Problem sehen einige Gesprächsteilnehmer auch im unterschiedlichen Umgang verschiedener Abteilungen mit der Datenerhebung. Zahlen der finanziellen Berichterstattung sind für die meisten Unternehmen zeitnah abrufbar. Im nichtfinanziellen Bereich ist dies nicht immer der Fall. Hier sind die Prozessstrukturen noch längst nicht auf eine Erfassung in Echtzeit eingestellt. Allein schon deshalb ist eine umfassende Integration derzeit kaum denkbar. Durchaus selbstkritisch merken die Teilnehmer der Befragung an, dass die denkbaren positiven Auswirkungen integrierter Berichterstattung an bestimmte Voraussetzungen gebunden sind, die von den Unternehmen noch nicht erfüllt werden. Damit ergibt sich auch die Notwendigkeit der Kooperation betroffener Unternehmensbereiche wie Rechnungswesen, Controlling und Nachhaltigkeit sowie die Einrichtung von Prozessen mit klaren Verantwortlichkeiten für die Erfassung und Qualitätssicherung der Informationen.

„Sie müssen sich schon entscheiden, ob man das Problem der integrierten Berichterstattung einer gemeinsamen Redaktion oder einem Buchbinder anvertraut.“

Zitat eines Interviewpartners

2.1 Verzahnung von Informationen erforderlich

„Es kommt auf eine enge Verzahnung der Bereiche an. Umwelt- und soziale Aspekte müssen auf allen Ebenen in die Finanzberichterstattung integriert werden. Sie dürfen kein kleines eigenes Kapitel bleiben. Auch in den strategischen Ansatz hinein muss eine Verzahnung stattfinden.“

Zitat eines Interviewpartners

Informationen verschiedener Bereiche sollten in Zukunft nach Meinung einiger Gesprächspartner in ihren wechselseitigen Zusammenhängen dargestellt werden. Im Idealfall bildet integrierte Berichterstattung die Interdependenz verschiedener Faktoren ab. Diese Verwobenheit finanzieller und nichtfinanzieller Darstellung in einem Geschäftsbericht wird heute zumeist noch als extrem schwierig wahrgenommen. Die Vielzahl und Vielfalt von Informationen lassen sich nach Meinung der Befragten zwar nur schwer darstellen, jedoch sind die Gesprächsteilnehmer von der Notwendigkeit der Integration verschiedener Daten überzeugt. Ziel des Integrated Reporting sollte nach Meinung der Befragten sein, die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden. Dies umfasst insbesondere die Darstellung von Risiken und eine stärkere Fokussierung auf strategische Aspekte. Als Beispiel wurde hier die Ressourcenknappheit genannt – ein Risiko, welches in das finanzielle Reporting integriert werden sollte. Weiterhin betonen einige Gesprächspartner, dass der Zeitbezug der Berichterstattung neben der aktuellen vergangenheits- und gegenwartsorientierten Fokussierung um eine stärkere Zukunftsorientierung erweitert werden sollte.

„Der Nachhaltigkeitsbericht liefert Informationen über die Zukunft des Unternehmens, wie es sich in Zukunft aufstellt. Das hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf das finanzielle Ergebnis in der Zukunft.“

Zitat eines Interviewpartners

Erläuterung

Im Rahmen der klassischen Finanzberichterstattung wird oft vernachlässigt, was die tatsächlichen Einflussfaktoren für die finanzielle Performance eines Unternehmens sind. Der Zusammenhang zwischen nichtfinanziellen und finanziellen Faktoren sei an einem Beispiel erläutert: Die meisten Unternehmen beschreiben profitables (Umsatz-)Wachstum als eines ihrer prioritären strategischen Ziele. Zur Steuerung des Umsatzes muss dieser aber in seine Einzelkomponenten (wie zum Beispiel Menge und Preis) zerlegt und dann in Bezug auf verschiedene Einflussfaktoren (wie zum Beispiel Preiswettbewerb, Kundenzufriedenheit oder Wiederkauftrate) analysiert werden. Erst durch die Steuerung der sogenannten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren wird der Umsatz als strategische Zielgröße beeinflussbar.

3 Kennzahlen: Substanz entscheidet

„Für die meisten Branchenkenner ist der Nachhaltigkeitsbericht von minderer Güte. Es fehlen die verbindlichen, gesetzlich geregelten Kriterien des Finanzberichts. Das heißt doch, dass eigentlich jeder machen kann, was er will – Nachhaltigkeitsberichte sind nicht untereinander vergleichbar.“

Zitat eines Interviewpartners

Vor allem die Verbindung finanzieller Kennzahlen mit nichtfinanziellen Daten beschreiben die befragten Teilnehmer als große Herausforderung. Die befragten Gesprächspartner stimmen weitestgehend darin überein, dass die Trennung von finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung längerfristig überwunden werden sollte. Diese Einigkeit ist aber eher theoretischer Natur, da derzeit noch praktische Schwierigkeiten im Vordergrund der Erwägungen stehen. Bis zum richtigen integrierten Reporting ist es nach Meinung der Befragten noch ein weiter Weg. Dies liegt vor allem auch an den unterschiedlichen Anforderungen und Vorschriften für die Darstellung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen.

Von den Gesprächspartnern besonders intensiv analysierte Diskussionspunkte waren dabei:

- die unterschiedlichen bestehenden Regelungen und Regulierungsdichten
- die Problematik der Datenqualität, zeitlichen Datenverfügbarkeit und Testierfähigkeit
- die Befürchtung einer steigenden Datenflut
- die Frage nach der Umsetzung einer integrierten Berichterstattung

Erläuterung

Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in den wenigsten Ländern rechtlich verpflichtend. Verbindliche und klare Regeln fehlen. Trotzdem besteht beispielsweise mit dem Berichtsrahmen der GRI (Global Reporting Initiative) ein weltweit von vielen Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendeter Standard. Hierdurch wird zumindest unter den GRI Anwendern ein gewisses Maß an Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsinformationen geschaffen. Mit Blick auf eine integrierte Berichterstattung ist jedoch anzumerken, dass es unseres Erachtens nicht um eine vollständige Übernahme der GRI Indikatoren in den integrierten Bericht geht. Vielmehr geht es darum, jene nichtfinanzielle Indikatoren zu identifizieren, die relevant für die Wertschaffung und Steuerung des Unternehmens sind. Damit gilt es, die Interdependenzen zu finanziellen Indikatoren aufzuzeigen. Diese Indikatoren sollten Unternehmen in die Steuerung einbeziehen und hierüber integriert berichten. Ein umfassender Nachhaltigkeitsbericht kann separat veröffentlicht werden ebenso wie beispielsweise der Finanzbericht. Zudem sollten die einzelnen Publikationen optimalerweise in ein übergreifendes Berichtskonzept eingebettet sein.

3.1 Harte und weiche Fakten – Qualität der Daten bereitet Probleme

„Nachhaltigkeit umfasst sehr viele Faktoren, die auch noch gewichtet werden müssen und die sich ändern. Es fehlt ein durchgehendes nicht hinterfragbares Kriterium, wie es im Finanzbericht selbstverständlich ist.“

Zitat eines Interviewpartners

Von großer Bedeutung für die Abgrenzung eines klassischen Geschäftsberichts zum integrierten Bericht scheint für einzelne Gesprächspartner die Tatsache zu sein, dass die neuen Teile nicht testiert werden müssen, vielleicht sogar überhaupt nicht testiert werden können. Dahinter steht die vermutete unterschiedliche Datenqualität: Für den Finanzberichtsteil gibt es verbindliche Standards, deren Einhaltung geprüft wird, bei nichtfinanziellen Daten gibt es solche Regeln zumindest derzeit noch nicht in vollem Umfang. Vor allem Vertreter des Finanzbereichs von Unternehmen monieren die unterschiedliche Datenqualität dieser zwei verschiedenen Berichtsteile. Jedoch fügen die Gegner an, dass entsprechende Standards im Finanzbereich nur unzureichend bekannt sind.

3.2 Verbindliche nichtfinanzielle Vorgaben fehlen

„Es gibt noch keine Regelungen, die auch tatsächlich verbindlich sind. Da kann doch jeder schreiben, was er will, wie soll das überprüft werden?“

Zitat eines Interviewpartners

Global wie auch national fehlen für den nichtfinanziellen Bereich verbindliche Vorgaben und Regelungen. Daher befürchten einige Gesprächspartner, dass nur die positiven Informationen in den Nachhaltigkeitsbericht aufgenommen werden und das Reporting damit wertlos wird und zu einer hohlen Werbe- und Kommunikationsmaßnahme der Unternehmen verkommt.

Eine weitere Dimension liegt in den unterschiedlichen Regulierungsdichten in einzelnen Ländern. Dies führt besonders dann zu Problemen mit einer einheitlichen Darstellung, wenn die erfolgten nationalen Regelungen nicht supranational in die Berichterstattung übernommen werden sollen oder können. Die Herausforderung liegt also in global gültigen und einheitlichen Standards, die lokale Gegebenheiten berücksichtigt.

Erläuterung

Die Initiative des IIRC wird nur dann die gewünschte Durchschlagskraft entfalten, wenn es gelingt, die unterschiedlichen Regulierungsvorhaben der einzelnen Länder in einem Ansatz zu integrieren. Deshalb setzt das IIRC auf ein flexibles Rahmenkonzept, das weltweit Anwendung finden soll. Durch die Beteiligung aller relevanten Organisationen an der Initiative erhofft sich das IIRC, bislang bestehende Ansätze zur Umsetzung einer integrierten Berichterstattung zu harmonisieren.

3.3 Testate ermöglichen Vergleichbarkeit

„Der Nachhaltigkeitsbericht wird sich erst richtig durchsetzen, wenn er genau wie der Finanzbericht durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft testiert wird. Das setzt aber allgemein akzeptierte Kriterien voraus, eventuell sogar als Verordnung, und das sehe ich noch lange nicht.“

Zitat eines Interviewpartners

Regulierungsvorschriften nehmen in unserer Gesellschaft stark zu. Davon wird auch die weitere Entwicklung des Integrated Reporting betroffen sein. Ihren Ausgang nimmt die Diskussion zur Regulierung in der Regel von einem Vergleich mit dem Finanzbericht. Die Datenqualität im nichtfinanziellen Reporting ist aus Sicht vieler Gesprächspartner der Datenqualität des Finanzberichts unterlegen, wobei zwei noch ungelöste Fragen als zentral erachtet werden: Welche im Konsens mit Beteiligten erarbeiteten Kriterien eignen sich zum Messen nichtfinanzieller Informationen? Wie sollen diese Kriterien gemessen werden? Kritik äußert sich hier vor allem in der Vermutung, dass die nichtfinanziellen Kriterien einer Dynamik unterliegen, die sowohl Vergleiche über Zeitreihen als auch Vergleiche zwischen mehreren Unternehmen, Branchen oder Ländern unmöglich macht.

Diskussionen zur Regulierung nehmen aber auch Bezug auf die Gefahr, dass ohne verbindliche Vorgaben sich jedes Unternehmen seine relevanten Werttreiber selbst definieren kann. Für weitaus mehr Meinungsverschiedenheit sorgt unter den Teilnehmern jedoch die Frage danach, ob der Gesetzgeber regulierend eingreifen soll. Dies könnte durch entsprechende Gesetze oder Standards geschehen, wie es im Finanzbereich selbstverständlich ist. Deutlich überwiegt allerdings die Ablehnung einer zu frühen Regulierung, wobei die Begründungen für diese Auffassung durchaus unterschiedlich ausfallen. Auf der anderen Seite betonen die Befragten die Bedeutung von Testaten, die eine allgemein gültige Vergleichbarkeit erst ermöglichen.

Erläuterung

Wir beobachten momentan, dass die Maßnahmen auf dem Weg zu einem Integrated Reporting von den Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen verfolgt werden, z. B. um Vorteile im Wettbewerb zu erlangen oder den Anforderungen von Investoren gerecht zu werden. Die Erwartung einer sich ändernden Regulierung spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle. Dennoch befassen wir uns als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bereits jetzt mit Überlegungen, wie wir der Nachfrage unserer Kunden nach einem „integrierten Testat“ gerecht werden können und entwickeln daher innovative Lösungen für zukünftige Anforderungen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Befragten eine gesetzliche Regulierung der Kriterien – analog den Regelungen für den Finanzbericht – für den Nachhaltigkeitsbericht derzeit nicht für möglich und auch nicht für sinnvoll hält. Eine vorschnelle, zu frühe Regelung auf einer niedrigen Stufe der Kriteriendiskussion würde nach Ansicht mehrerer Gesprächspartner eventuell weitere Entwicklungen verhindern und zur Zementierung eines suboptimalen Systems führen. Derartige Bedenken schließen jedoch ausdrücklich eine spätere Regelung nicht aus.

„Derzeit sind wir noch gar nicht in der Lage, diesen Bereich allgemeinverbindlich zu regulieren, da die interne Diskussion noch am Anfang steht. Etwas übertrieben gesagt: Zurzeit gibt es mehr Kriteriensysteme als Kriterien selbst.“

Zitat eines Interviewpartners

3.4 Unscharfer Nachhaltigkeitsbegriff erschwert Berichterstattung

„Was kann man denn darstellen, wenn es völlig unklar bleibt, welches Thema in Zukunft von Bedeutung sein wird? Denken Sie nur einmal an die CO₂-Diskussion. Vor 30 Jahren sprach kein Mensch darüber, plötzlich war es in aller Munde.“

Zitat eines Interviewpartners

Der Nachhaltigkeitsbegriff lässt sich nicht immer trennscharf und eindeutig bestimmen. Seine Bedeutung in der Umfrage pendelt zwischen „Relevanz für die Gesellschaft“ und „Relevanz für das Unternehmen.“ Dies trägt keineswegs zu einer starken Verbindlichkeit bei, befinden die Befragten der PwC Studie. Zudem unterliegen die Kriterien für Nachhaltigkeit der Veränderung. Dies wurde unterlegt durch die epochalen Themen Waldsterben in den 80er Jahren, Ozonloch in den 90er Jahren und der CO₂-Diskussion heute. Damit geht es auch um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens insgesamt, weswegen Vorsicht geboten sei, wenn der Nachhaltigkeitsbericht als reines Werbe- und Marketinginstrument (Green-Washing) missbraucht würde.

Erläuterung

Aus unserer Sicht ist nicht ein unscharfer Nachhaltigkeitsbegriff der Knackpunkt, sondern die Definition von Relevanz für die Berichterstattung. Dies gilt für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ebenso wie für das Integrated Reporting. Bei der Definition relevanter Nachhaltigkeitsthemen oder nichtfinanzieller Informationen spielen sowohl deren Bedeutung für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft und einzelne Stakeholdergruppen eine Rolle. Somit variieren die Berichtsthemen und Informationen mit den Anforderungen der einzelnen Unternehmen, was einheitliche Vorgaben – und damit eine Vergleichbarkeit – erschwert. Um Adressaten ein glaubwürdiges Bild zu vermitteln und die Auswahl der Berichtsthemen plausibel zu untermauern, sollten Unternehmen hierfür einen Prozess etablieren und diesen transparent darstellen. Ein bewährtes Instrumentarium ist die Erstellung einer Materialitätsmatrix, in der die Bedeutung einzelner Themen aus Unternehmens- und Stakeholdersicht abgebildet wird.

3.5 Steigende Komplexität überfordert Leser

„Heutzutage liest doch keiner mehr einen Geschäftsbericht. Man kann Kunden damit beeindrucken, die Aktionäre haben den Eindruck, sie seien perfekt informiert. Aber ich gehe davon aus, dass bestimmte Sachen noch nicht einmal unser Vorstand versteht.“
Zitat eines Interviewpartners

Die steigende Komplexität der Unternehmensinformationen in einem immer umfanglicheren Kontext von Stakeholdern und Informationsgebern wird vielfach als eines der großen Hindernisse für die Verbreitung integrierter Berichte gesehen. Darunter darf die Verständlichkeit nach Meinung der Gesprächsteilnehmer keinesfalls leiden. Doch bieten sich hier mit der Digitalisierung und Personalisierung neue Möglichkeiten der zielgruppenspezifischen Verteilung von Informationen. Entsprechend könnten Unternehmen integrierte Geschäftsberichte aufbereiten und mit Hilfe neuer Medien auf die Informationsbedürfnisse verschiedener Zielgruppen zuschneiden.

Erläuterung

In der aktuellen Debatte kristallisiert sich zunehmend heraus, dass die integrierte Berichterstattung vor allem die Abbildung eines integrierten Denkens ist. Integrated Reporting erfordert nicht zwingend die Produktion eines einzigen integrierten Berichts. Insofern stellt die Integration vor allem ein Konzept zur Verknüpfung von Informationen dar, die dann – unter Nutzung der vielfältigen technischen Möglichkeiten – auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnitten werden können.

4 Ursachen der Veränderung: Verantwortung dokumentieren

„Gesellschaftliche Anforderungen sind das Resultat von Berichten in den Medien, Anfragen bei Aktionärsversammlungen, von gesetzlichen Regelungen, die schon vorhanden sind oder auf uns noch zukommen, von Verbraucherverbänden und so weiter.“

Zitat eines Interviewpartners

Die befragten Personen in der Studie waren sich in einem Punkt einig: Treiber der Veränderungen der Unternehmensberichte in Richtung gesellschaftlicher Verantwortung sind nicht die Unternehmen selbst, sondern eindeutig die Anforderungen der Stakeholder. Im Vordergrund stehen dabei neben dem allgemeinen gesellschaftspolitischen Diskurs insbesondere die Gruppe der Analysten und Investoren, welche als Kapitalmarktvertreter und primäre Informationsempfänger eine deutliche Hebelwirkung ausüben.

4.1 Gesellschaftspolitischer Diskurs erfordert Antworten

„Wir müssen in allen Bereichen beweisen, dass wir den zukünftigen Entwicklungen gewachsen sind. Und wo könnten wir unser Verständnis für die ökonomischen Prozesse besser zeigen, als in einer raschen Integration der finanziellen und der nichtfinanziellen Daten?“

Zitat eines Interviewpartners

Steigende Nachfragen aus Politik, Gesellschaft und von Investoren werden als wichtige Treiber der Veränderung genannt – wobei viele Befragte Nichtregierungsorganisationen (NGOs) als Verstärker wahrnehmen. Als Hauptquelle für den angenommenen Trend zum Integrated Reporting gilt jedoch den meisten eine grundsätzliche, kollektive Bewusstseinsveränderung in der Gesellschaft insgesamt. Die Unternehmen müssen auf diese Veränderung reagieren und Multiplikatoren, Verbrauchern sowie Investoren zahlreiche neue Fragen beantworten: So zum Beispiel nach der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, den weltweiten Arbeitsbedingungen oder dem Engagement für den Umweltschutz. Erst durch eine integrierte Berichterstattung werden Unternehmen nach Meinung der Befragten diesen Anforderungen gerecht – reine Finanzkennzahlen greifen hier laut Aussage der Gesprächspartner zu kurz.

Erläuterung

Es ist zu kurz gegriffen zu glauben, dass Unternehmen ihre Ziele nur deshalb ändern, weil der gesellschaftliche Diskurs einem Wandel unterliegt. Nach wie vor sind Unternehmen bestrebt, ihren Gewinn zu maximieren. Sie erkennen aber, dass bislang vernachlässigte Faktoren wie zum Beispiel Ressourcenknappheit oder demographischer Wandel einen wesentlichen Einfluss auf ihre Zielerreichung haben werden. Deshalb ist es sinnvoll, die Nutzung knapper Ressourcen zu bewerten, in der Entscheidungsfindung der Unternehmen zu berücksichtigen und darüber zu berichten.

4.2 Unternehmen als Getriebene und mögliche Profiteure

„Ich kann mir vorstellen, dass die Art und Weise, wie wir unsere Bemühungen um Nachhaltigkeit kommunizieren, in einem Markt, der von großer Gleichheit der Produkte und Dienstleistungen geprägt ist, an Bedeutung gewinnen wird.“

Zitat eines Interviewpartners

Alle Gesprächspartner erwarten größere Veränderungen bei der Gestaltung der Geschäftsberichte. Sie gehen davon aus, dass die Unternehmen sich dieser Notwendigkeit stellen werden – weil sie es müssen. Hier zeigen sich die Unternehmen als Getriebene der Entwicklung.

Die Befragten sehen die Notwendigkeit einer umfassenden Berichterstattung und formulieren den impliziten Wunsch, aus der Rolle des Getriebenen heraus das Beste zu machen und die integrierte Berichterstattung als Chance im Wettbewerb zu nutzen.

4.3 Investoren betonen die Bedeutung der Nachhaltigkeit

„Ich muss abschätzen können, wie gut das Unternehmen für die Zukunft aufgestellt ist. Das geht aber nur, wenn die Abhängigkeit der verschiedenen Faktoren voneinander auch glaubhaft und nachprüfbar dargestellt wird.“

Zitat eines Interviewpartners

Eine recht differenzierte Sicht auf die Frage, was denn die Treiber auf dem Weg zu einer integrierten Berichterstattung sind, lässt sich bei den Analysten und den Investoren feststellen. Hier betonen die Gesprächsteilnehmer durchgängig, dass die einseitige Ausrichtung auf Finanzberichterstattung bei der Bewertung und Beurteilung von Unternehmen unzureichend ist und man immer auch auf ergänzende Informationen angewiesen ist. Insbesondere die Einnahme einer langfristigen Sichtweise auf die Geschäftstätigkeit, mithin die Zukunftsorientierung der Unternehmen wird verlangt.

Investoren und Analysten betonen sogar die Möglichkeit, dass sich ein Wettbewerb zwischen den Unternehmen in Bezug auf die Berichtsqualität entwickeln kann. So entsteht ein Konkurrenzdruck dahingehend, wer besser für die Zukunft gerüstet ist. Der integrierte Bericht wird ein Indikator dafür sein, wie weit das Unternehmen dahin schon fortgeschritten ist.

Investoren und Analysten verfügen über einen enormen Hebel und könnten mit ihren Investitionsentscheidungen die eigentlichen Treiber für Nachhaltigkeit im Markt werden.

„Mich interessiert auch, welche Geschäfte mit welcher gesellschaftlichen Relevanz finanziert werden. Finanzielle Aspekte und Aspekte der Nachhaltigkeit müssen eng miteinander verzahnt werden, manchmal erscheinen sie mir wie zwei Seiten derselben Medaille.“

Zitat eines Interviewpartners

5 Ausblick: Integrated Reporting als Chance

„Die Berichte müssen stärker integriert sein, sie müssen zu einer Einheit werden. Die Basisaussagen müssen konsistent sein, neben einer einheitlichen Beschreibung ist auch eine formale Integration notwendig.“

Zitat eines Interviewpartners

Die Gesprächspartner beurteilen die Bedeutung des Integrated Reporting nicht als fachlich isoliertes Thema. Auch ruft das Thema bei einigen Gesprächspartnern durchaus Besorgnisse hervor, dass ihre Kenntnisse und Fertigkeiten möglicherweise nicht mehr gebraucht werden könnten. Doch die befragten Gesprächspartner sind sich darin einig, dass Integrated Reporting kommen wird. Eine längere Beschäftigung mit der Thematik führt bei einigen Gesprächspartnern dazu, mögliche Vorteile und Potenziale für das Unternehmen zu entdecken. Viele befragte Entscheider sehen die neue Form der Unternehmensberichterstattung als Chance. Sie wollen Deutungshoheit erringen und gesellschaftliche Entwicklungen vorantreiben, um sich an die Spitze der Bewegung zu setzen – und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile erzielen.

Ein wesentliches Ziel der integrierten Berichterstattung ist nach Meinung der Befragten, die empfundene Informationslücke zu minimieren. Aus Sicht vieler Gesprächspartner birgt eine integrierte Berichterstattung daher folgende Vorteile und Potenziale für die Unternehmen:

- Steigende Qualität der Berichte: Durch eine integrierte Berichterstattung werden die Unternehmensberichte vollständig, differenziert, glaubwürdig, nachprüfbar.
- Imagegewinn des Unternehmens als zukunfts kompetente Institution und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb: Durch eine schnelle Integration von finanziellen und nichtfinanziellen Daten beweist das Unternehmen, dass es den zukünftigen Entwicklungen gewachsen ist. Die in der Werbung mit viel Aufwand erreichte Differenzierung darf bei der Berichterstattung nicht plötzlich enden.
- Sensibilisierung der Geschäftspartner: Insbesondere hier sehen die Unternehmen erhebliche Argumentationsvorteile einer integrierten Berichterstattung, sei es als Wettbewerbsvorteil, zur Entwicklung neuer kostenreduzierender Kooperationsmodelle, zur Anpassung von Vergütungssystemen oder zur Entwicklung von gemeinsamen Kommunikationsmaßnahmen.

Einzelne Unternehmensvertreter berichten zudem, dass gerade im Recruiting-Bereich das Thema Nachhaltigkeit von wachsendem Interesse ist. So häufen sich in Bewerbungsgesprächen die Nachfragen nach der Zukunft des Unternehmens und den unternommenen Anstrengungen im Nachhaltigkeitsbereich.

„Integration heißt die Beschreibung von gegenseitigen Abhängigkeiten. Das hat man bisher sehr unterschätzt.“

Zitat eines Interviewpartners

Erläuterung

Die Unternehmen des IIRC-Pilotprogramms betonen als Vorteil des Integrated Reporting vor allem drei Punkte:

- die bessere Einschätzung der Tragfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle,
- ein tiefergehendes Verständnis der relevanten Werttreiber sowie
- einen umfassenden Einblick in die Risiko- und Chancensituation des Unternehmens.

5.1 Mit neuen Medien zielgruppengerecht informieren

„Unternehmensberichte werden auch in zehn Jahren noch eine große Rolle spielen, aber sie werden digital sein. Was die stärkere Integration der verschiedenen Berichtsteile betrifft, werden wir uns rückblickend sehr wundern, wieso wir über etwas so Selbstverständliches diskutiert haben.“

Zitat eines Interviewpartners

Die Abkehr vom Papier, die Digitalisierung und Personalisierung von Informationen wird in Zukunft eine große Rolle spielen. Mit Hilfe der Onlineberichterstattung können Unternehmen verschiedenen Zielgruppen relevante Daten in kürzerer Zeit und in personalisierter Form zur Verfügung stellen. Zugleich lässt sich mit Hilfe digitaler Medien eine stärkere Integration der Berichtsteile umsetzen, und zwar in kürzeren Zeitabständen ohne lange Verzögerungszeiten. Gerade für die Nachhaltigkeitsthemen bedeutet dies eine enorme Herausforderung an die Datenerhebung und Datenverarbeitung. Die Teilnehmer der Befragung erkennen die Bedeutung von Web 2.0 und neuen mobilen Applikationen für zielgruppengerechte Berichterstattung, setzen diese aber noch nicht konsequent ein. Zukünftig werden diese Kommunikationskanäle in der Unternehmensberichterstattung jedoch stark an Bedeutung gewinnen.

C Fazit

Vorliegende Untersuchung hat deutlich zum Ausdruck gebracht, wie unterschiedlich die befragten Personen den Begriff Integrated Reporting interpretieren und beurteilen. Die Studie zeigt, dass wir uns am Anfang einer spannenden Diskussion befinden, die in den vergangenen Monaten an Intensität gewonnen hat.

Dabei ist der Ruf nach einer neu ausgerichteten und besseren Berichterstattung nicht neu. Die Thematik des Integrated Reporting stellt vielmehr eine Weiterentwicklung der Value-Reporting-Diskussion dar, die in den 90er Jahren ihre Anfänge nahm und nun um die Verzahnung mit den Auswirkungen von ökologischen und sozialen Megatrends angereichert wird. Auch PwC befasst sich seit mehr als zehn Jahren mit den Möglichkeiten der Verbesserung des Corporate Reporting durch eine stärkere Wertorientierung.

Der Grund für die zu erwartende Durchschlagskraft der aktuellen Initiative lässt sich anhand eines von Paul Druckman, dem CEO des IIRC, angeführten Zitats verdeutlichen: „Nothing else in the world is so powerful as an idea whose time has come.“ Unternehmen, Informationsempfänger und Regulierer scheinen zurzeit gleichermaßen empfänglich zu sein für die Idee einer neuen Ausrichtung der Berichterstattung. Mit der Bündelung aller Beteiligten im IIRC besteht zudem die Hoffnung, die teilweise bestehenden nationalen Regulierungsansätze vereinheitlichen zu können und somit die Basis für einen internationalen Konsens in Form eines Rahmenstandards zu schaffen.

Auch wenn Unternehmen auf ihrem Weg zu einem Integrated Reporting vorwiegend noch von wettbewerbspolitischen Gründen geleitet werden und weniger in Erwartung einer sich ändernden Regulierung agieren, wird mittelfristig das Verhältnis zur aktuellen Regulierung und deren Anpassungsbereitschaft ein wichtiger Punkt sein.

Des Weiteren stellt sich für PwC als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Frage, wie wir den ersten Forderungen von Unternehmen nach einer „reasonable assurance“ auf nichtfinanzielle Informationen und nach einem „integrierten Testat“ begegnen können. Die Prüfung von nichtfinanziellen Informationen mit einer „reasonable assurance“ setzt insbesondere voraus, dass eine entsprechend hohe Prüfungssicherheit – etwa bezüglich Vollständigkeit und Richtigkeit der Informationen – gewonnen werden kann. Das bedingt, dass die Ersteller unternehmensweit geeignete Grundsätze und Prozesse für das Berichtswesen über nichtfinanzielle Informationen und ein wirksames internes Kontrollsystem implementieren. Das „integrierte Testat“ erfordert auch seitens der Wirtschaftsprüfer ein Umdenken und das Entwickeln innovativer Lösungen. Denn die herkömmlichen Testate sind momentan fast wortgenau durch Prüfungsstandards vorgegeben. In diesem Zusammenhang erscheint eine schrittweise Annäherung an ein „integriertes Testat“ als gangbarer Weg. So könnte beispielsweise in einem ersten Schritt zusätzlich zu den Aussagen zur Finanzberichterstattung in einem separaten Abschnitt des Testats bescheinigt werden, dass die integrierte Berichterstattung des Unternehmens die vom IIRC geforderten Inhalte und Leitlinien umfassend berücksichtigt. Das Rahmenwerk des IIRC ist

momentan bewusst so ausgestaltet, dass sich Unternehmen darin entsprechend ihrer Branche und Größe flexibel anpassen können. Für den Prüfer bedeutet dieses breit gefasste Sollkonzept, dass der Beurteilungsmaßstab unschärfer wird und folglich die Prüfung innerhalb eines sehr vagen, prinzipienorientierten Rahmens stattfinden müsste. Um das Urteil des Prüfers in einen klaren und verständlichen Kontext zu bringen, wird das erstellende Unternehmen – vergleichbar zum Anhang von Jahresabschlüssen – erläutern müssen, wie es das Sollkonzept angewendet hat.

Schließlich möchten wir die Debatte über das Verständnis von Integrated Reporting von der externen Berichterstattungsebene auf die interne Steuerungs- und Überwachungsebene lenken: Denn die externe Berichterstattung bildet letztlich nur die Gegebenheiten im Unternehmen ab. Insofern steht am Anfang der Umsetzung von Integrated Reporting die Überlegung, welche künftigen Trends für die strategische Ausrichtung des Unternehmens relevant sein werden – wie zum Beispiel Ressourcenknappheit und demographischer Wandel. Wie Unternehmen diese Werttreiber identifizieren und sie mess- und steuerbar machen können, sollte zu Beginn im Mittelpunkt der Diskussion stehen. Schließlich führt ein solches „integrated thinking“ zu einer besseren Einschätzung der Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen und zu einem umfassenderen Einblick in die Risiko- und Chancensituation des Unternehmens.

Ihre Ansprechpartner

Nicolette Behncke

Tel.: +49 69 9585-3080
nicolette.behncke@de.pwc.com

Armin Slotta

Tel.: +49 69 9585-1220
armin.slotta@de.pwc.com

Aissata Touré

Tel.: +49 211 981-4941
aissata.toure@de.pwc.com

Michael Werner

Tel.: +49 69 9585-5247
michael.werner@de.pwc.com

Kai Michael Beckmann

Tel.: +49 40 6378-1803
kai.michael.beckmann@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

