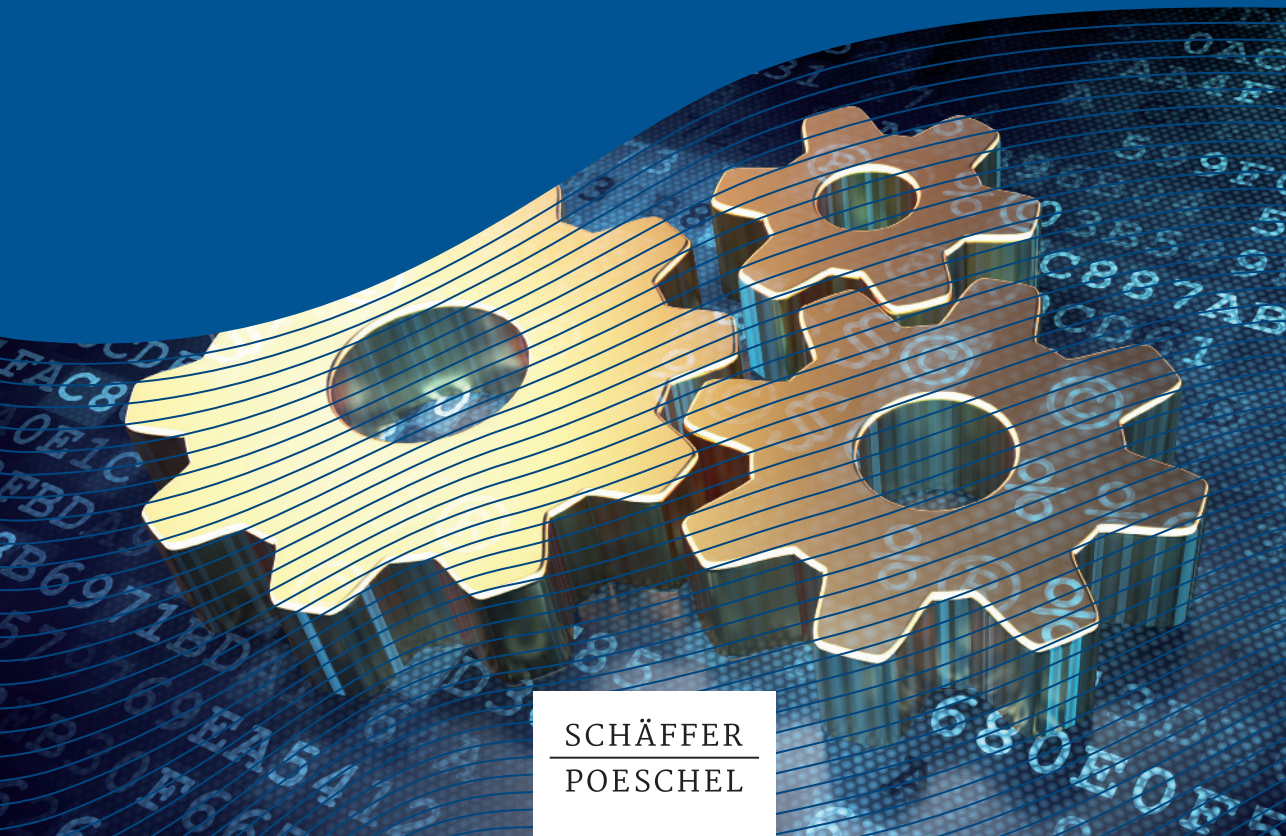


Edeltraud Günther | Alexander Bassen  
(Hrsg.)

# Integrated Reporting

Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



---

Edeltraud Günther/Alexander Bassen (Hrsg.)

# **Integrated Reporting**

**Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele**

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Edeltraud Günther, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Betriebliche Umweltökonomie, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,  
Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Alexander Bassen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Kapitalmärkte und Unternehmensführung, Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften, Universität Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Print** ISBN 978-3-7910-3364-8 Bestell-Nr. 20218-0001  
**epdf** ISBN 978-3-7992-6894-3 Bestell-Nr. 20218-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)  
Satz: Johanna Boy, Brennbach

März 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

## Vorwort

Der/die geneigte Leser/in mag sich beim Lesen des Titels fragen, ob Integrated Reporting eine neu entwickelte Berichtsart ist oder für die konsequente Weiterentwicklung lange bekannter Berichtsarten steht.

Blicken wir zurück: Die finanzielle Berichterstattung hat sich nach der erstmaligen Niederschrift der Doppik im Jahr 1494 durch Luca Pacioli 300 Jahre später mit der Einführung der gesetzlichen Bilanzierungspflicht im Preußischen Landrecht durch Friedrich den Großen und Friedrich Wilhelm II im Jahr 1794 fest etabliert. Eine Weiterentwicklung erfolgte vor allem durch den Einfluss der internationalen Rechnungslegung im letzten Jahrhundert. Nicht-finanzielle (sog. non-financials) oder vor-finanzielle (sog. pre-financials) Informationen spielen hier traditionell aus verschiedenen Gründen eine untergeordnete Rolle, obwohl deren Relevanz gerade als Vorläufer für die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auch im Rahmen der finanziellen Berichterstattung nicht anzweifelnd wird.

Die Berichterstattung über nicht-finanzielle Informationen wurde erst im letzten Jahrhundert über die Sozial- und Umweltberichterstattung eingeführt. Auch wenn der Begriff der Nachhaltigkeit durch Carl von Carlowitz bereits 1713 erstmals im heutigen Sinne genutzt wurde, ist eine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung erst seit Ende der 1990er Jahre zumindest bei großen Unternehmen weit verbreitet. 300 Jahre nach von Carlowitz hat der International Integrated Reporting Council (IIRC) die Idee einer integrierten Berichterstattung 2013 in einem Rahmenwerk niedergeschrieben und ab 2017 besteht für börsenorientierte Unternehmen sowie Banken und Versicherungen ab einer bestimmten Größenordnung die Pflicht, nicht-finanzielle Kennzahlen zu berichten.

Im Rahmen dieser parallelen und sich nur teilweise, etwa im Rahmen von DRS 20, überlappenden Entwicklung stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie diese beiden Berichtsformate kombiniert oder integriert werden können. Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass neben dem finanziellen Kapital auch andere Kapitalien wichtig sind, die in die bisherigen Entscheidungen nur unwesentlich integriert werden. Wie diese Integration erfolgen kann, lässt der IIRC in seinem prinzipienbasierten Rahmenwerk offen.

Mit diesem Buch wollen wir einen Beitrag leisten, die Hintergründe des Integrated Reporting zu erläutern und dabei vor allem die Verbindung zu bestehenden Instrumenten und Ansätzen des Nachhaltigkeitsmanagements und der -berichterstattung aufzuzeigen. Dies erfolgt anhand eines umfassenden Einführungsbeitrags, der Darstellung erster Erfahrungen ausgewählter Experten sowie Fallstudien, die zu Recht als best practice gelten können.

Wir möchten an dieser Stelle ganz besonders unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, die sich mit großem Einsatz der Entwicklung dieses Buches gewidmet haben. Dies sind insbesondere Bernhard Fietz, Katrin Gödker, Tobias Hatzfeld, Anne-Kathrin Hinze und Josua Oll.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Kommentare!

Dresden/Hamburg, im November 2015

*Edeltraud Günther &  
Alexander Bassen*

---

## Autorenverzeichnis

- Prof. Dr. Alexander Bassen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Kapitalmärkte und Unternehmensführung, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg
- WP Nicolette Behncke, Senior Manager Capital Markets & Accounting Advisory Services, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Tanja Castor, Sustainability Relations – Sustainability Strategy, BASF SE, Ludwigshafen
- Christoph Dolderer, Leiter Konzernrechnungswesen/IFRS Kompetenzzentrum EnBW AG
- Prof. Dr. Marc Eulerich, Lehrstuhl für Interne Revision und Corporate Governance, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Matthias S. Fifka, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensethik, Institut für Wirtschaftswissenschaft, Universität Erlangen-Nürnberg
- Simone Fischer, Partner, Head of Sustainability Services Deutschland, Audit, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Prof. Dr. Carl-Christian Freidank, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Revisions- und Treuhandwesen, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg
- Prof. Dr. Edeltraud Günther, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Umweltökonomie, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Thomas Günther, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Axel Haller, Lehrstuhl für Financial Accounting and Auditing, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Regensburg
- Dr. Hans-Christoph Hirt, Director, Hermes Investment Management, London
- Univ.-Doz. Mag. Dr. Christine Jasch, Leiterin des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Wien und Leiterin der ASRA-Jury
- Kristina Jeromin, Corporate Responsibility, Deutsche Börse, Frankfurt
- Prof. Dr. Peter Kajüter, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Internationale Unternehmensrechnung, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster
- Ursula Mathar, Leiterin Nachhaltigkeit und Umweltschutz, BMW Group, München



- Jasper Meyer, Nachhaltigkeit und Umweltschutz, BMW Group, München
- Dr. Hendrik Nardmann, Leiter IFRS Advisory Services, Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hannover
- Susana Peñarrubia Fraguas, Director, Senior Portfolio Manager Equities ESG/Utilities, Deutsche Asset & Wealth Management GmbH, Frankfurt a. M.
- Thorsten Pinkepank, Director Sustainability Relations – Sustainability Strategy, BASF SE, Ludwigshafen
- Stephanie Raabe, Sustainability, SAP SE
- Dr. Lothar Rieth, Konzernexperte Nachhaltigkeit VII, EnBW AG
- Eric Schmiedchen, Sustainability Relations – Sustainability Strategy, BASF SE, Ludwigshafen
- Dr. Matthias Schmidt, Fachreferent beim Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW), IIRC Country Representative Germany, IDW Vertreter im A4S Accounting Bodies Network, Düsseldorf
- Dr. Martin Stawinoga, Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Helmut Schmidt Universität, Hamburg
- Dr. Leif Steeger, Konzernstandards Abschlüsse/Berichterstattung, BMW Group, München
- Vera Stelkens, Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement, Flughafen München GmbH
- Dr. Monica Streck, Leiterin Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement, Flughafen München GmbH
- Julia Taeschner, Head of Unit Corporate Responsibility, Deutsche Börse, Frankfurt (bis 31.07.2015)
- Jana Tappe, Projektmitarbeiterin Energiepolitik und Nachhaltigkeit (Jana Tappe war bis 30.06.2014 EnBW-Projektmitarbeiterin)
- Prof. Dr. Patrick Velte, Professur für Accounting & Auditing, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Institut für Bank-, Finanz- und Rechnungswesen, Abteilung Rechnungswesen und Steuern, Leuphana Universität, Lüneburg
- Prof. Dr. Friederike Wall, Vizerektorin für Forschung sowie Leiterin der Abteilung Controlling und Strategische Unternehmensführung, Alpen-Adria-Universität, Klagenfurt
- Dr. Thomas Wittig, Leiter Konzernberichtswesen, BMW Group, München
- Prof. Dr. Inge Wulf, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensrechnung, Institut für Wirtschaftswissenschaft, Abteilung BWL, Technische Universität Clausthal

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
A4S	Accounting for Sustainability Project
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AG	Aktiengesellschaft
ASRA	Austrian Sustainability Reporting Award
BLIHR	Business Leaders Institute on Human Rights
BMU	Bundesministerium für Umwelt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CDP	Carbon Disclosure Project
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CEO	Chief Executive Officer
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CFO	Chief Financial Officer
CG	Corporate Governance
CGMA	Chartered Global Management Accountant
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
COO	Chief Organizations Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher-Aktien-Index
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DIHR	Danish Institute for Human Rights
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DPR	Deutsche Prüfungsstelle für Rechnungslegung
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutscher Rechnungslegungsstandard Committee
EA	Einkommen der Arbeitnehmer
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EG	Europäische Gemeinschaft
EK	Einkommen der Kapitalgeber
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
EN	Europäische Norm
ES	Einkommen des Staates
ESG	Environmental, Social, Governmental
ESV	Environmental Shareholder Value
EU	Europäische Union
EY	Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
FASB	Financial Accounting Standards Board
FAQ	Frequently Asked Questions
F&E	Forschung und Entwicklung
FMG	Flughafen München GmbH
FRC	Financial Reporting Council

GenG	Genossenschaftsgesetz
GL	Gesamtleistung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
ICS	Intellectual Capital Statement
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIRC	International Integrated Reporting Council
ILO	International Labour Organization
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IR	Integrated Reporting
IRC	Integrated Reporting Committee
IRF	Integrated Reporting Framework
ISA	International Standard on Auditing
ISAE	International Standard on Assurance Engagements
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
JSE	Johannesburg Stock Exchange
Kap.	Kapitel
KPI	Key Performance Indicator
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
MIPS	Materialintensität pro Service-Einheit
NGO	Non-Governmental Organization
NPS	Net Promoter Score
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHG	Offene Handelsgesellschaft
PRI	Principles of Responsible Investment
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
S.	Seite
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SPEC	Specification
Tab.	Tabelle
TIMM	Total Impact Measurement & Management
TRGS	Technische Regel für Gefahrenstoffe
Tz.	Textziffer
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNEP	United Nations Environment Programme
UW	unverteilte, im Unternehmen belassene Wertschöpfung
Vgl.	Vergleiche

VL	Vorleistung
VO	Verordnung
WBCSD	World Business Council of Sustainable Development
WICI	World Intellectual Capital Initiative
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
WS	Wertschöpfung
WRI	World Resources Institute



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Autorenverzeichnis . . . . .	VII
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	IX

## Teil I – Konzept, Aspekte und Herausforderungen des Integrated Reporting . . . . . 1

*Edeltraud Günther, Alexander Bassen, Axel Haller*

1	Institutionelle Grundlagen des Integrated Reporting . . . . .	3
1.1	Entstehung und Begründung des Integrated Reporting . . . . .	3
1.2	Institutionelle Verankerung des Integrated Reporting . . . . .	10
1.2.1	International Integrated Reporting Council (IIRC) . . . . .	10
1.2.2	Integrated Reporting Framework . . . . .	16
2	Konzeptionelle Ausrichtung des Integrated Reporting . . . . .	19
2.1	Definitionen und Komponenten des Integrated Reporting . . . . .	19
2.2	Prinzipien und Inhalt des Integrated Report . . . . .	23
2.3	Wertkonzept . . . . .	28
2.3.1	Shareholder Value . . . . .	29
2.3.2	Stakeholder Value, Shared Value, Environmental Shareholder Value . . . . .	32
2.3.3	Weitere Ansätze der Wertmessung . . . . .	34
2.3.4	Wertbegriff des IIRC . . . . .	39
2.4	Integrated Thinking . . . . .	43
2.5	Ziele und Zielgruppen des Integrated Report . . . . .	54
2.5.1	Finanzkapitalgeber als externe Zielgruppe . . . . .	56
2.5.2	Erweiterter Personenkreis der externen Zielgruppe . . . . .	58
2.5.3	Management als interne Zielgruppe . . . . .	61
3	Kapitalien im Rahmen des Integrated Report . . . . .	65
3.1	Kapitalien in Vorläufern des Integrated Report . . . . .	65
3.1.1	Klassische (Finanz-)Berichterstattung . . . . .	65
3.1.2	Berichterstattung über immaterielle Werte . . . . .	68
3.1.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung . . . . .	75
3.2	Kapitalarten gemäß dem Rahmenwerk des IIRC . . . . .	91
3.2.1	Financial Capital . . . . .	94
3.2.2	Manufactured Capital . . . . .	95
3.2.3	Intellectual Capital . . . . .	96
3.2.4	Human Capital . . . . .	97
3.2.5	Social & Relationship Capital . . . . .	98

	3.2.6 Natural Capital . . . . .	100
	3.2.7 Konnektivität der Kapitalien . . . . .	102
4	Wesentlichkeit im Rahmen des Integrated Reporting . . . . .	107
	4.1 Prozess zur Bestimmung wesentlicher Inhalte. . . . .	108
	4.2 Methoden zur Bestimmung wesentlicher Inhalte. . . . .	111
	4.2.1 Analyse des Makroumfeldes. . . . .	112
	4.2.2 Stakeholder-Dialog. . . . .	113
	4.2.3 Risiko- und Materialitätsmatrix . . . . .	121
	4.2.4 Systemgrenzenanalyse . . . . .	133
5	Prüfung des Integrated Report . . . . .	139
	5.1 Die Funktion der Prüfung als Bestandteil der Corporate Governance. . . . .	139
	5.2 Gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen von Unternehmensabschlüssen und -berichten . . . . .	142
	5.3 Freiwillige Prüfungen von Unternehmensberichten . . . . .	143
6	Herausforderungen des Integrated Reporting. . . . .	151
	6.1 Form des Integrated Report . . . . .	151
	6.2 Verhältnis zu Finanzberichterstattung und Nachhaltigkeitsberichterstattung . . . . .	153
	6.3 Entwicklung adäquater Mess- und Berichtsinstrumente. . . . .	154
	6.3.1 Darstellung der gesamtökonomischen Wertschaffung. . . . .	154
	6.3.2 Darstellung der »ökologischen Wertschaffung« . . . . .	159
	6.3.3 Darstellung der »sozialen Wertschaffung« . . . . .	163
	6.4 Herausforderungen bezüglich der Prüfung des Integrated Report. . . . .	168
	Anhang . . . . .	171
	Normen und Gesetzesverzeichnis . . . . .	181
	Teil I – Literaturverzeichnis . . . . .	183
	<b>Teil II – Implementierung . . . . .</b>	<b>199</b>
	Thesen zur Implementierung von Integrated Reporting . . . . .	201
1	<b>Es geht dem IIRC nicht nur um die Verbesserung der Berichterstattung, sondern um die Umsetzung eines holistischen Managementansatzes</b> <i>Nicolette Behncke . . . . .</i>	<b>203</b>
2	<b>Integrated Reporting verändert die Prüfungs- und Beratungsaktivitäten der Internen Revision</b> <i>Marc Eulerich . . . . .</i>	<b>207</b>

- 
- 3 **Die integrierte Berichterstattung allein ist nicht  
der Königsweg für die Kommunikation  
von Nachhaltigkeitsinformation**  
*Matthias S. Fifka* . . . . . 211
- 4 **Für bilanzierte immaterielle Werte bestehen derzeit  
noch keine allgemein akzeptierten Standards**  
*Simone Fischer* . . . . . 215
- 5 **Die Bedeutung nicht-finanzieller Leistungsindikatoren  
wird durch die Entwicklung zum IR weiter zunehmen**  
*Carl-Christian Freidank* . . . . . 221
- 6 **Die Eroberung neuer Welten ist immer schwierig,  
aber lohnend**  
*Thomas Günther* . . . . . 225
- 7 **Investors need to start to use <IR> when making  
investment decisions**  
*Hans-Christoph Hirt* . . . . . 229
- 8 **Integrierte Berichte sind der neue Boom, aber ...**  
*Christine Jasch* . . . . . 233
- 9 **Impuls mit offenem Ergebnis**  
*Peter Kajüter* . . . . . 237
- 10 **Die Unternehmensführung muss das integrierte Denken  
verinnerlichen und leben**  
*Hendrik Nardmann* . . . . . 241
- 11 **Wesentliche Defizite zwischen der aktuellen  
Berichtspraxis und den Bedürfnissen der Investoren  
können reduziert werden**  
*Susana Peñarrubia Fraguas* . . . . . 245
- 12 **Eine integrierte Unternehmenssteuerung ist mehrheitsfähig**  
*Thorsten Pinkepank, Tanja Castor und Eric Schmiedchen* . . . . 249
- 13 **Integriertes Reporting ist das Rahmenkonzept  
für jegliche Berichterstattung**  
*Matthias Schmidt* . . . . . 253



14	<b>Die integrierte Berichterstattung befindet sich noch in den Kinderschuhen</b>	
	<i>Julia Taeschner und Kristina Jeromin</i> . . . . .	257
15	<b>Integrated Reporting zwingt die Unternehmen zu einer konsequenten Reorganisation der Berichtsstrukturen</b>	
	<i>Patrick Velte und Martin Stawinoga</i> . . . . .	261
16	<b>Das wechselseitige Wirkungsgeflecht verschiedener Kapitalien muss sichtbar gemacht werden</b>	
	<i>Friederike Wall</i> . . . . .	265
17	<b>Integrated Reporting muss seinen Mehrwert noch beweisen</b>	
	<i>Inge Wulf</i> . . . . .	269
	Teil II – Literaturverzeichnis . . . . .	273
	<b>Teil III – Praxisbeispiele</b> . . . . .	275
1	<b>Integrated Reporting im Unternehmen BMW Group</b>	
	<i>Ursula Mathar, Jasper Meyer, Leif Steeger, Thomas Wittig</i> . . . . .	277
2	<b>Integrated Reporting im Unternehmen EnBW AG</b>	
	<i>Lothar Rieth, Christoph Dolderer, Jana Tappe</i> . . . . .	291
3	<b>Integrated Reporting bei der Flughafen München GmbH</b>	
	<i>Monica Streck, Vera Stelkens</i> . . . . .	303
4	<b>Integrated Reporting im Unternehmen SAP SE</b>	
	<i>Stephanie Raabe</i> . . . . .	313
	Teil III – Literaturverzeichnis . . . . .	325

---

# Teil I – Konzept, Aspekte und Herausforderungen des Integrated Reporting

*Edeltraud Günther\**

*Alexander Bassen\*\**

*Axel Haller\*\*\**

---

\* Prof. Dr. Edeltraud Günther, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Umweltökonomie, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Dresden.

\*\* Prof. Dr. Alexander Bassen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Kapitalmärkte und Unternehmensführung, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg.

\*\*\* Prof. Dr. Axel Haller, Lehrstuhl für Financial Accounting and Auditing, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Regensburg.



---

# 1 Institutionelle Grundlagen des Integrated Reporting

Um die Entwicklung der unternehmerischen Berichterstattung hin zu einer integrierten Berichterstattung verstehen zu können, lohnt ein Blick in die Vergangenheit, aber auch eine Betrachtung der involvierten Institutionen, des Verständnisses von Unternehmensberichten und der dahinter liegenden Konzepte.

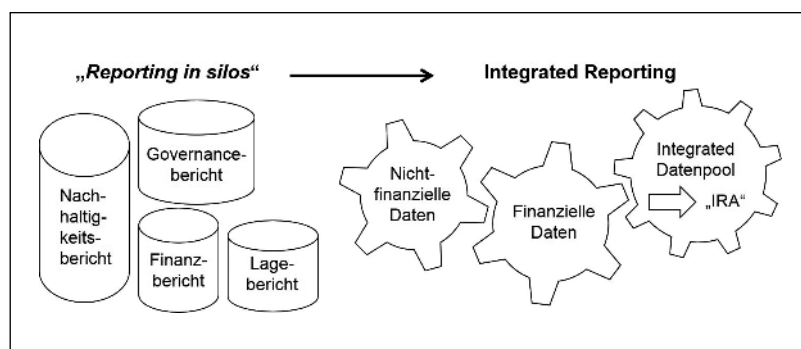
## 1.1 Entstehung und Begründung des Integrated Reporting

Seit dem 15. Jahrhundert (die erste umfassende Darstellung der doppelten Buchführung erfolgte durch Luca Pacioli im Jahr 1494) wird das Unternehmensgeschehen für interne bzw. externe Zwecke systematisch in Berichtssystemen abgebildet. Dabei lag und liegt der Fokus der Berichterstattung bis heute auf der Erfassung monetär abbildbarer Sachverhalte und deren Erläuterungen. Erst in den letzten Jahrzehnten kamen qualitative, über die rein monetäre Darstellung hinausgehende Berichtselemente, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als solches darstellen und erläutern sollten, hinzu. Dies geschah beispielsweise in der EU und damit auch in Deutschland in den 1980er Jahren durch die Einführung eines obligatorischen Lageberichts für Kapitalgesellschaften sowie dessen stetigen inhaltlichen Ausbau seitdem. Da aber auch diese Form der Berichterstattung im Wesentlichen lediglich auf die Situation des Finanzkapitals sowie deren Veränderung abstellt, entwickelte sich in der Gesellschaft das Bedürfnis nach zusätzlichen Unternehmensberichten. So wurden z. B. in der EU – motiviert durch die Kodifizierung (EG-Öko-Audit-Verordnung) und Normung (DIN EN ISO 14001, 2014) von Umweltmanagementsystemen Anfang der 1990er Jahre – die Umweltwirkungen zunehmend in Umweltberichten mit quantitativen, vorwiegend physikalischen Größen und ergänzenden qualitativen Ausführungen dargestellt. Auch wurden und werden sogenannte Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichte erstellt, die nicht nur die Umwelteffekte von Unternehmen, sondern auch deren Umgang mit Mitarbeitern, Kunden oder der Gesellschaft durch sogenannte Key Performance Indicators abbilden (empfohlen z. B. durch die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e. V.). Doch die dadurch entstandene Berichtsvielfalt führte zu einer Fülle, Redundanz sowie Komplexität an Informationen, die einerseits ein hohes Maß an Erstellungskosten verursachen und andererseits den Adressaten der Unternehmensberichte nicht mehr erlauben, die Informatio-

Entwicklung der Unternehmensberichterstattung

nen effektiv für ihre Entscheidungen zu nutzen. Als zwangsläufige Folge entstand die Idee, die zentralen Inhalte der Einzelberichte zusammenzufassen und zu verknüpfen, d. h. zu integrieren.

Obgleich diese Idee von einigen Unternehmen (als einer der Pioniere gilt das dänische Pharmaunternehmen Novo Nordisk) bereits Anfang des dritten Jahrtausends praktiziert wurde, finden Begriffe wie Integrated Reporting (IR) bzw. Integrated Report erst einige Jahre später breitere Verwendung. Als wesentlicher Treiber der Begriffsverwendung gilt Südafrika, wo im Jahre 2009 die Erstellung eines Integrated Report weltweit zum ersten Mal institutionell empfohlen wurde. Daran anschließend trugen Veröffentlichungen, wie u. a. das im Jahr 2010 erschienene Buch »One Report« von Eccles und Krzus (Eccles/Krzus, 2010), zu einer Etablierung des Begriffs sowie zu einer Darstellung der sowohl seitens der Praxis als auch seitens der Wissenschaft empfundenen Notwendigkeit der Erstellung eines Integrated Report bei. Dabei stand von Anfang an der Begriff »Integrated Reporting« vor allem für eine Zusammenführung von traditionell in getrennten Berichtsformen von Unternehmen erfassten und publizierten Informationen (insbesondere Finanz-, Nachhaltigkeits- bzw. Corporate Governance Berichten) in einem einzigen Bericht, was auch in Abbildung 1 zum Ausdruck kommt. Die Motivation dahinter war, dadurch sowohl den Informationsnutzen für die Berichtsadressaten als auch die Effizienz der Berichterstattung für die berichterstattenden Unternehmen zu steigern (vgl. IIRC, 2011, S. 4 ff.).



**Abb. 1:** Kondensierte Berichterstattung wesentlicher Unternehmensdaten als zentrales Ziel des Integrated Reporting  
(in Anlehnung an IIRC, 2011, S. 7)

Ein wesentlicher Schritt zur Verbreitung und Konkretisierung des Konzepts des Integrated Reporting war die Gründung des International Integrated Reporting Committee im Jahre 2010, das später in International Integrated Reporting Council (IIRC) umbenannt wurde. Diese Institution

entwickelte mit einer breiten institutionellen Unterstützung (u. a. The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S), der Global Reporting Initiative (GRI), International Federation of Accountants (IFAC), Carbon Disclosure Project (CDP), Climate Disclosure Standards Board (CDSB), World Business Council of Sustainable Development (WBCSD), World Intellectual Capital Initiative (WICI)) ein Framework (Rahmenkonzept) zur Erstellung eines Integrated Report, das im Dezember 2013 verabschiedet wurde. Es hat zum Ziel, den Begriff sowie das Konzept des Integrated Reporting zu konkretisieren und dadurch eine international nutzbare Basis für dessen weitere Entwicklung und Umsetzung in Praxis und Wissenschaft zu liefern (vgl. Haller/Zellner, 2014).

Integrated Reporting lässt sich evolutionär als konsequente Folge zeitlich vorausgehender weltweiter Entwicklungen in der Unternehmensberichterstattung sowie entsprechender gesamtgesellschaftlicher Bedarfe und Notwendigkeiten interpretieren. So wurde bereits seit den 1980er Jahren (zunächst beschränkt auf die USA; vgl. AICPA 1994) eine Verbesserung der Nutzenstiftung der Finanzberichterstattung im Hinblick auf die Approximation des Unternehmenswertes durch die Berichtsadressaten eingefordert. Diese induzierte die Entwicklung des sog. »*value reporting*« und führte zu normierten bzw. zu von Unternehmen freiwillig aufgenommenen Informationen in bzw. mit den Finanzberichten (siehe z. B. Ruhwedel/Schultze, 2002; Schultze et al., 2009). Die stark am Shareholder Value ausgerichtete wertorientierte Unternehmensberichterstattung ging einher mit einer Corporate Governance-Interpretation, die sich im Wesentlichen an den Interessen der Unternehmenseigentümer ausrichtete und jene anderer Stakeholder des Unternehmens deutlich vernachlässigte. Vor den 1990er Jahren war diese einseitige Interpretation nicht so dominant, da (phasenweise) immer wieder, insbesondere in der Wissenschaft, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hervorgehoben wurde. So bezeichnete Bowen bereits 1953 die unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft (*Corporate Social Responsibility*) als »the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society« (Bowen, 1953, S. 6). Ende der 1970er sowie Anfang der 1980er Jahre wurden die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und die Beachtung von Effekten der Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft (insbesondere in einigen Ländern Europas) stark diskutiert und auch gesellschaftlich eingefordert (Dierkes, 1984). Carroll definierte 1979 »*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*« (Carroll, 1979, S. 500). Drei Themen werden hervorgehoben: die über rechtliche und wirtschaftliche Motive hinausgehende Perspektive, die konkreten gesellschaftlichen Herausforderungen (z. B. Diskriminierung, Produktsicherheit, Umweltfragen) und der Umgang mit den Themen, der entweder

Gründe für die Entwicklung hin zum Integrated Reporting

eher reaktiv oder eher proaktiv sein kann. Diese Bestrebungen und Überlegungen verloren jedoch in der Phase des weltweit rasanten wirtschaftlichen Wachstums sowie der Globalisierung und der damit verbundenen Bedeutung der Kapitalmärkte an Bedeutung. Einzig eine gewisse, meist gesetzlich eingeforderte, Beachtung von durch die Unternehmenstätigkeit ausgelösten ökologischen Effekten blieb bestehen, z. B. durch die EU-Richtlinie 2012/19/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. Juli 2012 über Elektro- und Elektronik-Altgeräte oder durch die sog. Ökodesign-Richtlinie 2009/125/EG vom 21. Oktober 2009 bzw. die EMAS (Environmental Management and Audit Scheme)-Verordnung, die erstmals 1993 verabschiedet wurde und freiwillig umgesetzt werden kann. Dies änderte sich mit dem Beginn des neuen Jahrtausends, als aufgrund von Finanz- und Wirtschaftskrisen, äußerst drängend wahrgenommener Umweltprobleme (Klimawandel, Ressourcenknappheit etc.) sowie sozialer Ungleichgewichte und Spannungen die Verantwortung von Unternehmen für ihr natürliches und soziales Umfeld deutlich und weltüberspannend gesellschaftlich und politisch eingefordert wurde. Begriffe wie Corporate Social Responsibility (CSR) und Sustainability (Nachhaltigkeit) wurden nicht nur Schlagworte, sondern entwickelten sich zu gesellschaftlich geforderten und politisch sowie institutionell gestalteten bzw. standardisierten Konzepten (z. B. UN Global Compact, Global Reporting Initiative, ISO 26000 oder deutscher Nachhaltigkeitskodex; vgl. auch EU, 2009; Hardtke et al., 2014), die mittlerweile eine so starke Bedeutung entwickelten, dass sich Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Managementsysteme und ihrer Berichterstattung diesen nur unter dem Risiko negativer Auswirkungen auf ihren unternehmerischen Erfolg entziehen können. Aus diesem Grund haben die Bedeutung sowie die Anzahl von Nachhaltigkeitsberichten über das letzte Jahrzehnt deutlich zugenommen (KPMG, 2015). Darüber hinaus haben sich Organisationen etabliert, die sich für eine Standardisierung der Ausgestaltung dieses Berichterstattungstyps einsetzen (z. B. die Global Reporting Initiative oder das US-amerikanische Sustainability Accounting Standards Board, SASB), um die Qualität dieser Berichterstattung zu steigern.

Einforderung  
unternehmerischer  
Nachhaltigkeits-  
leistung

Die mittlerweile bestehenden Rahmenbedingungen veranlassen Unternehmen zunehmend, das Thema Nachhaltigkeit in seinen verschiedenen Facetten zu berücksichtigen und darüber entsprechend Bericht zu erstatten. So fordern z. B. Kunden die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsstrategien und erreichten Zielen ein (Moneva/Llena, 2000; Munilla/Miles, 2005) und auch für Mitarbeiter besitzt die Nachhaltigkeitsberichterstattung mittlerweile Bedeutung (Baron, 2009; Huang/Kung, 2010). Die Öffentlichkeit interessiert sich für die Sozial- und Umweltwirkungen von Unternehmen, um die politischen Rahmenbedingungen zielgenau zu beeinflussen (Weaver et al., 1999; O'Dwyer, 2002). Und schließlich schenken die Medien Nachhaltigkeitsthemen mehr Aufmerksamkeit und können durch die Wahl ihrer Berichterstattung Impulse setzen (Dawkins/

Fraas, 2011). Aber auch die Investoren berücksichtigen Nachhaltigkeitsinformationen bei ihren Anlageentscheidungen (Bushee/Noe, 2000). Unternehmen stellen sich diesen Erwartungen, einerseits weil von der Einschätzung durch die Stakeholder ihre gesellschaftliche Akzeptanz und damit auch ihr Geschäftserfolg abhängen (Deegan/Gordon, 1996). Andererseits versuchen Unternehmen hierdurch proaktiv der Gefahr zu begegnen, dass der Gesetzgeber durch die Verabschiedung von Gesetzen ihren Handlungsspielraum einschränkt (z. B. Clarkson, 1995; Huang/Kung, 2010; Patten, 2002; Wilmschurst/Frost, 2000). Der Dimension Zeit wird ebenfalls zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt. So entwickeln Unternehmen (wie z. B. Bayer, Shell oder Siemens) Szenarien für die Zukunft und seitens der Wissenschaft wird verstärkt die Berücksichtigung einer intergenerationalen Perspektive gefordert (Lozano, 2008). Durch die im Herbst 2014 in Kraft getretene Richtlinie 2014/95/EU vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe »nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen« machte die EU den ersten konsequenten regulatorischen Schritt hinsichtlich einer Normierung der Aufnahme nachhaltigkeitsbezogener Informationen in periodische Unternehmensabschlüsse. Sie begründete dies mit ihrer Wahrnehmung, die Unternehmen würden ihrer diesbezüglichen gesellschaftlichen Verantwortung nicht im ausreichenden Maß nachkommen. Ziel der Richtlinie ist, die Relevanz, Konsistenz und Vergleichbarkeit der von bestimmten großen Unternehmen und Gruppen in der EU offengelegten Informationen zu steigern.

Doch Nachhaltigkeit wird in den vorgestellten Konzepten teilweise mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung definiert. In diesem Buch soll unter nachhaltiger Unternehmensentwicklung eine ökonomisch erfolgreiche, ökologisch und sozial verträgliche sowie sehr langfristige (d. h. generationenübergreifende) Unternehmensentwicklung verstanden werden. Dabei greift die Definition auch die etymologischen Ursprünge des deutschen Begriffs »Nachhaltigkeit« auf: Das Wort »Nachhalten« ist seit dem 18. Jh. mit einem breiten Verwendungsbereich belegt und bedeutet »andauern, wirken, anhalten« (Kluge, 2002, S. 642). Entsprechend hat Hans Carl von Carlowitz bereits 1713 in Sachsen vor dem Hintergrund der Holznutzung für den Bergbau gefordert, dass alleine aus ökonomischen Gründen nicht mehr Holz geschlagen werden soll als im gleichen Zeitraum wieder nachwachsen kann, um eine beständige Nutzung zu ermöglichen (»... wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen/daß es eine continuirliche beständige und n a c h h a l t e n - d e Nutzung gebe...«; von Carlowitz, 2000, S. 105). Das Wort »Nachhaltigkeit« beschreibt in dieser Verwendung lediglich die Fortdauer oder Konstanz von Zuständen, Prozessen und Wirkungen. In dieser Form wird der Begriff in der klassischen Betriebswirtschaftslehre bereits seit langem verwendet, z. B. für die Beschreibung der Substanzerhaltung. Heute wird

Verständnis von  
Nachhaltigkeit



Nachhaltigkeit aber vor allem als Übersetzung des englischen Begriffs »Sustainability« verwendet. »To sustain« kommt vom Lateinischen »sustenerere« (»aushalten«) und ist seit dem 13. Jh. gebräuchlich. In dieser Form steht es einerseits in einer eher passiven Form dafür, unerwünschte Einwirkungen auszuhalten, andererseits in einer eher aktiven Form dafür, einen erwünschten Zustand anzustreben (vgl. Redclift, 1993, S. 3 ff.). Beiden Perspektiven wird in diesem Buch Rechnung getragen.

Mangelnde  
Berichtseffizienz

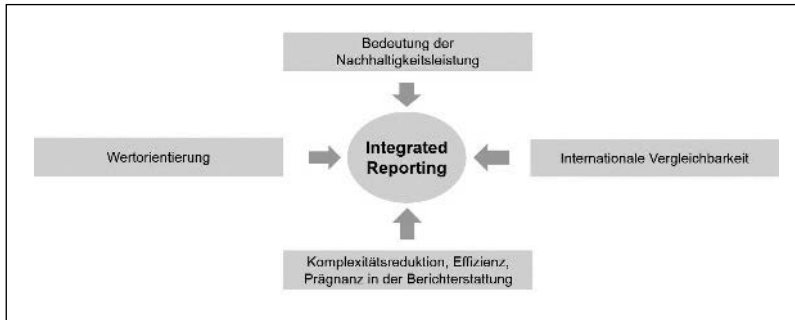
Diese von verschiedenen Stakeholdern eingeforderte, mehrdimensionale Unternehmenstransparenz hat, wie bereits einleitend erwähnt, zu einem großen Umfang an verschiedenen Berichten geführt. Diese stellen zumeist nebeneinanderstehende, wenig verbundene und teils redundante Informationen in großer Fülle zur Verfügung, die bei den Unternehmen im Zuge der Erstellung aber auch bei den Adressaten während der Auswertung nicht unerhebliche Kosten verursachen, ohne dabei eine breite Zufriedenheit bei den Informationsadressaten zu erzeugen. Deshalb gab es über das letzte Jahrzehnt hinweg zunehmende Überlegungen, wie die Berichtsfülle reduziert und gleichzeitig der Berichtsnutzen erhöht werden kann, was auch als Steigerung der Berichtseffizienz bezeichnet wird (vgl. IIRC, 2011, S. 4 ff.).

Notwendigkeit  
international  
verständlicher  
Informationen

Aufgrund der Erkenntnis der globalen Dimension der Nachhaltigkeitsanforderungen sowie aber auch der starken Internationalisierung der Kapital- und Gütermärkte sowie der globalen Unternehmenswahrnehmung in der Öffentlichkeit durch Medien und soziale Netzwerke ergibt sich zwangsläufig auch die internationale Verwendbar-, Verständlich- und Vergleichbarkeit als zentrale Anforderung an die Unternehmensberichterstattung. Aus diesem Grund haben sich für die Finanzberichterstattung die International Financial Reporting Standards (IFRS) (vgl. auch Kap. 3.1.1) sowie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung das Rahmenwerk der GRI bereits als global anerkannte Standards etabliert (vgl. Kap. 3.1.3). Eine Weiterentwicklung der Berichterstattung erweist sich deshalb nur auf internationaler Ebene als sinnvoll und zielführend, was sich deutlich an der Diskussion um das Integrated Reporting zeigt.

Einflussfaktoren  
auf die Entwick-  
lung des Integra-  
ted Reporting

Die Kombination dieser (teilweise interdependenten) Entwicklungen bzw. Faktoren der Unternehmensberichterstattung war und ist der zentrale Treiber des Konzepts des Integrated Reporting (vgl. Abb. 2). Somit stellt Integrated Reporting eine konsequente Antwort auf aktuelle, an die Corporate Governance und damit an die Unternehmensberichterstattung gestellte Erwartungen der Gesellschaft und einzelner Stakeholder-Gruppen dar.



**Abb. 2:** Einflussfaktoren auf die Entwicklung zur Integrierten Berichterstattung (vgl. Haller, 2014, S. 3)

In der momentanen Phase, in der noch keinerlei normativer Zwang für Unternehmen besteht, Integrated Reporting zu praktizieren, stellt sich die Frage, warum Unternehmen freiwillig auf Integrated Reporting umstellen und ihr Berichterstattungsverhalten ändern sollten. Hier bieten sich seitens der Wissenschaft im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichterstattung entwickelte Theorien an, die auch im Hinblick auf das Integrated Reporting zur Antwortfindung herangezogen werden könnten. So unterscheiden Clarkson et al. (2008) die spezifische Theorie zur freiwilligen Berichterstattung (Voluntary Disclosure Theory) und allgemeinere sozio-politische Theorien über Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen. Die Voluntary Disclosure Theory erklärt die freiwillige Berichterstattung als Möglichkeit, sich positiv von Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Leistung abzugrenzen (Dye, 1985; Verrecchia, 1983), indem Kennzahlen berichtet und Informationen gegeben werden, die schlechtere Unternehmen nicht einfach imitieren können. Bei den allgemeineren sozio-politischen Theorien liefern die Stakeholder-Theorie, die Legitimitätstheorie und die polit-ökonomische Theorie Erklärungsansätze für eine freiwillige Berichterstattung (Patten, 1991). Die Stakeholder-Theorie geht davon aus, dass das Unternehmen über die Themen berichtet, die aus seiner Sicht von den relevanten Anspruchsgruppen erwartet werden (Guenther et al., 2015). Die Legitimitätstheorie stellt die Rechtfertigung als Motivation in den Vordergrund, die erforderlich ist, um eine Legitimation durch die Gesellschaft für das eigene Wirtschaften, die »license to operate« zu erhalten (Cho/Patten, 2007). Gemäß der polit-ökonomischen Theorie (Gray et al., 1995) spiegeln freiwillige Unternehmensberichte die Sicht des Unternehmens auf die kommunizierten Themen wider. Während aus der Theorie der freiwilligen Berichterstattung die These abgeleitet werden kann, dass gute Unternehmen mehr berichten, liefern die sozio-politischen Theorien Erklärungsansätze dafür, dass schlechtere Unternehmen mehr berichten.

Theorien zur Begründung einer freiwilligen Anwendung des Integrated Reporting

Theorien zur Begründung einer Entwicklung der Unternehmensberichterstattung

Auch bezüglich der Frage, wie und warum sich die Unternehmensberichterstattung im Zeitablauf verändert, die sich im Zusammenhang mit der Entwicklung hin zum Integrated Reporting stellt, bieten sich aus der Theorie Antworten an. So sind nach der Institutionentheorie (z. B. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell, 1991) grundsätzlich drei Arten von Einflussgrößen für solche Entwicklungen entscheidend (DiMaggio/Powell, 1983):

1. **coercive pressures**, d.h. zwingende Einflüsse, bedingt durch politische Einwirkungen und das Streben nach Legitimität;
2. **mimetic pressures**, d.h. auf Nachahmung bezogene Einflüsse, die durch die Unsicherheit auf den Märkten entstehen;
3. **normative pressures**, d.h. normative bzw. regelnde Einflüsse, die durch die zunehmende Professionalisierung entstehen.

Der Erklärungsansatz des Regulatory Capitalism geht davon aus, dass globale Institutionen wie die GRI oder das IIRC, zu einer Konvergenz von Managementpraktiken in Richtung eines weltweiten Best Practice beitragen (Levi-Faur, 2005). Im Gegensatz dazu beschreibt der Erklärungsansatz Varieties of Capitalism, dass trotz globalisierter Märkte der Einfluss regionaler Institutionen auf das Unternehmensmanagement dominiert und Unternehmen vom jeweils herrschenden Marktmodell in ihrem Heimatland geprägt sind (Hall/Soskice, 2001). Für die unternehmerische Nachhaltigkeit haben Jennings und Zandbergen (1995) drei relevante Einflussgrößen im institutionellen Umfeld eines Unternehmens identifiziert, den Nationalstaat, soziale Strömungen und Innovationen innerhalb von Unternehmensgruppen, beispielsweise innerhalb einer Branche.

## 1.2 Institutionelle Verankerung des Integrated Reporting

### 1.2.1 International Integrated Reporting Council (IIRC)

Integrated Reporting in Südafrika

Wie einleitend bereits erwähnt, hat die institutionelle Beschäftigung mit dem Thema Integrated Reporting seine Wurzeln in Südafrika, wo seit Ende der 1990er Jahre ein von einem früheren Richter des Obersten Gerichtshofs, namens Mervyn King, geleitetes und auch nach ihm benanntes Committee an der Verbesserung der Corporate Governance von kapitalmarktorientierten Unternehmen in Südafrika arbeitet. Im Jahre 2009 verabschiedete dieses King-Committee seinen dritten Corporate Governance Code, den sog. King III, der als wesentliches Element guter Unternehmensführung und -kontrolle die integrierte Betrachtung von finanziellen und nachhaltigkeitsorientierten nicht-finanziellen Faktoren und

damit einhergehend eine integrierte Berichterstattung empfiehlt (vgl. Institute of Directors in Southern Africa, 2009). Dieser King III Code spiegelt damit die Entwicklung auf Kapitalmärkten wider, dass nicht-finanzielle Corporate Governance- und Corporate Social Responsibility-Faktoren unter dem Stichwort ESG (Environment, Social, Governance) zusammengefasst und insbesondere von institutionellen Investoren zunehmend beachtet werden. Diese Empfehlungen sind Bestandteil der Börsenbestimmungen der Johannesburg Stock Exchange (JSE) und für Geschäftsjahre ab dem 01.04.2010 von dort notierten Unternehmen einzuhalten. Daraus ergibt sich für diese Unternehmen faktisch eine Verpflichtung zur Erstellung eines *Integrated Report* (Wixley/Everingham, 2010, S. 9), dies allerdings nur im Rahmen einer sog. »*apply or explain*«-Regelung. D. h., Sanktionen bleiben aus, solange ein Unternehmen bei Nichtbeachtung die Tatsache und die Gründe hierfür offenlegt. Somit ist Südafrika das erste und bisher einzige Land, in dem das Integrated Reporting aus einer verpflichtenden Regelung hervorgeht. Zur Entwicklung konkreter Ausstattungsregeln eines Integrated Report wurde in Südafrika im Mai 2010 das Integrated Reporting Committee (IRC), ebenfalls unter dem Vorsitz von Mervyn King, gegründet, das im Januar 2011 ein erstes Diskussionspapier verabschiedete, das weltweit den ersten Entwurf für ein Integrated Reporting-Rahmenwerk darstellt (The South African Institute of Chartered Accountants, 2011, S. 1 ff.).

Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass Mervyn King eine der zentralen Personen bei der Initiative der Entwicklung eines weltweit einheitlichen Rahmenkonzeptes von Integrated Reporting und damit der Gründung und dem Aufbau des IIRC war und ist (Mervyn King ist seit 2011 Vorsitzender des IIRC). Die bedeutendsten Institutionen, die die Arbeit des IIRC initiiert und vorangetrieben haben, sind The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S), die Global Reporting Initiative (GRI) sowie die International Federation of Accountants (IFAC). Das IIRC ist als Multi-Stakeholder-Initiative konzipiert, die ihren Sitz in London hat. Sie ist von der Zielsetzung getragen, das Konzept des Integrated Reporting zu einem weltweit praktizierten Standard der Unternehmensberichterstattung zu entwickeln und dadurch die Nützlichkeit der Informationsgewährung im Hinblick auf die Fähigkeit des Unternehmens Wert zu schaffen zu steigern (IIRC, 2013a, S. 2). Als zentrale Basis hierfür wurde innerhalb von drei Jahren unter Anwendung eines formalen *due process* das »International Integrated Reporting Framework« entwickelt und im Dezember 2013 verabschiedet (vgl. im Detail Haller/Zellner, 2013; Haller/Zellner, 2014). Seit seiner Gründung solidarisierten sich immer mehr einflussreiche Institutionen auf dem Gebiet der Unternehmensberichterstattung. Mit einigen von ihnen schloss das IIRC Memorandi of Understanding (MoUs) ab; dies sind neben den Gründungsorganisationen GRI und IFAC u. a. das International Accounting Standards Board (IASB) und das US-amerikanische Sustainability Accounting Standards Board (SASB),

Konzeption  
des IRC

das 2011 gegründet wurde und sich zum Ziel gesetzt hat, einen umfangreichen Satz an Nachhaltigkeitsberichtsnormen für auf dem US-amerikanischen Kapitalmarkt notierte Unternehmen zu entwickeln. Auch die EU hat an der Arbeit des IIRC Interesse bekundet. Im Sommer 2015 bekam das IIRC zur Steigerung der Effektivität seiner Arbeit eine neue Governance Struktur, die durch ein Board (acht Mitglieder) sowie ein Council (über 60 Vertreter von an der Arbeit des IIRC interessierten Organisationen) dominiert wird (vgl. IIRC, 2015).

Unterstützende  
Unternehmen

Neben den sich engagierenden Institutionen und Personen wurde die Arbeit des IIRC in den ersten vier Jahren im Rahmen des sog. »*pilot project*« durch ca. 100 Unternehmen (siehe Tab. 1) sowie 30 institutionelle Investoren befruchtet, die sich über ihre individuellen Erfahrungen mit der Einführung des Integrated Reporting austauschten und in engem Kontakt mit dem IIRC standen und dieses (auch finanziell) unterstützten. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Breite der Unternehmen, die sich in der Pilotphase an dem Projekt beteiligt haben. Die Vielfalt zeigt sich sowohl in den 26 Ländern als auch in den Branchen. Im Jahre 2014 wurde das Pilotprojekt durch das Integrated Reporting *business network* und *investor network* ersetzt, in dem die Unternehmen aktiv sind, die sich mit dem Konzept des Integrated Reporting identifizieren und versuchen, es umzusetzen, bzw. in dem sich Investoren engagieren, die auf Integrated Reporting-generierte Daten Wert legen.

Unternehmen	Land	Branche
AB Volvo – Volvo Group	Schweden	Automobil
Achmea	Niederlande	Versicherungen
AEGON NV	Niederlande	Finanzdienstleistungen
AES Brazil	Brasilien	Versorgungsunternehmen
AkzoNobel N.V.	Niederlande	Chemikalien
AngloGold Ashanti Limited	Südafrika	Bergbau
ARM Holdings plc	Vereinigtes Königreich	Technologiehardware und Zubehör
Association of Chartered Certified Accountants	Vereinigtes Königreich	Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen
Atlantia S.p.A.	Italien	Industrieller Transport
BAM Group	Niederlande	Bauindustrie
BASF SE	Deutschland	Chemie
BBVA	Spanien	Banken
BNDES	Brasilien	Banken
BRF S.A.	Brasilien	Nahrungsmittel
BWise B.V.	Niederlande	Unterstützungsdienstleistungen
CCR S.A.	Brasilien	Transport

<b>Unternehmen</b>	<b>Land</b>	<b>Branche</b>
Chartered Institute of Management	Vereinigtes Königreich	Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen
Cliffs Natural Resources	Vereinigte Staaten von Amerika	Bergbau und Metalle
CLP Holdings Limited	China	Strom
CNDCEC	Italien	Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen
Coega Development Corporation	Südafrika	öffentliches Unternehmen
CPFL Energia	Brasilien	Energie
Danone	Frankreich	Nahrungsmittelproduzenten
DBS Bank	Singapur	Banken
Deloitte LLP	Vereinigtes Königreich	Wirtschaftsprüfung und Beratung
Deloitte Netherlands	Niederlande	Wirtschaftsprüfung und Beratung
Deutsche Bank	Deutschland	Banken
Deutsche Börse Group	Deutschland	Finanzdienstleistungen
Diesel & Motor Engineering PLC	Sri Lanka	Industrial Engineering
Edelman	Vereinigte Staaten von Amerika	Medien
ENAGAS S.A.	Spanien	Versorgungsunternehmen
EnBW Energie Baden-Württemberg AG	Deutschland	Strom
Enel S.p.A.	Italien	Strom
eni S.p.A.	Italien	Öl- und Gas-Produzenten
Ernst & Young Nederland LLP	Niederlande	Wirtschaftsprüfung und Beratung
Ernst & Young ShinNihon LLC	Japan	Wirtschaftsprüfung und Beratung
Eskom Holdings SOC Limited	Südafrika	Strom
Fibria Celulose S.A.	Brasilien	Forstwirtschaft und Papier
Flughafen München GmbH	Deutschland	Transportdienstleistungen
Freund Corporation	Japan	Maschinenanlagen
Generali Group	Italien	Versicherungen
Gold Fields	Südafrika	Bergbau
Grant Thornton UK LLP	Vereinigtes Königreich	Wirtschaftsprüfung und Beratung
GRUPO SEGUADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE	Brasilien	Versicherungen
HSBC Holdings plc	Vereinigtes Königreich	Banken

Unternehmen	Land	Branche
Indra	Spanien	Software und Computerdienstleistungen
Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex)	Spanien	Einzelhandel
Interserve Plc	Vereinigtes Königreich	Supportleistungen
Itau Unibanco	Brasilien	Banken
Jones Lang LaSalle Incorporated	Vereinigte Staaten von Amerika	Immobilien
Kirloskar Brothers Limited	Indien	Fertigung
KPMG International	Schweiz	Wirtschaftsprüfung und Beratung
LeasePlan Corporation N.V.	Niederlande	Finanzdienstleistungen
Marks and Spencer Group plc	Vereinigtes Königreich	Einzelhandel
MASISA S.A.	Chile	Forstwirtschaft, Holzindustrie
Mecu Limited	Australien	Banken
Meliá Hotels International	Spanien	Hotel
Microsoft Corporation	Vereinigte Staaten von Amerika	Software und Computerdienstleistungen
N.V. Luchthaven Schiphol	Niederlande	Transportdienstleistungen
National Australia Bank Limited	Australien	Banken
Natura	Brasilien	Einzelhandel
New Zealand Post	Neuseeland	Postdienstleistungen
NHS London	Vereinigtes Königreich	Gesundheitswesen
NIAEP	Russische Föderation	Nuklearindustrie
Novo Nordisk	Dänemark	Pharmazie & Biotechnologie
Petrobras S.A.	Brasilien	Öl- und Gas- Produzenten
Port Metro Vancouver	Kanada	Hafen
PricewaterhouseCoopers Advisory	Italien	Wirtschaftsprüfung und Beratung
PricewaterhouseCoopers N.V.	Niederlande	Wirtschaftsprüfung und Beratung
Prudential Financial, Inc.	Vereinigte Staaten von Amerika	Finanzdienstleistungen
Randstad Holding N.V.	Niederlande	Unterstützungsdienstleistungen
Repsol, S.A.	Spanien	Öl- und Gas-Produzenten
Rosneft	Russische Föderation	Öl- und Gas-Produzenten
Sainsbury's	Vereinigtes Königreich	Nahrungsmittel-Einzelhandel
SAP	Deutschland	Software und Computerdienstleistungen

Unternehmen	Land	Branche
SASOL	Südafrika	Chemikalien
Showa Denki Co. Ltd.	Japan	Haushaltsgüter und Hausbau
Singapore Accountancy Commission	Singapur	Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen
SK Telecom	Südkorea	Telekommunikation
Slater & Gordon Lawyers	Australien	Rechtsdienstleistungen
SNAM S.p.A.	Italien	Öl- und Gas-Produzenten
Solvay	Belgien	Chemikalien
State Atomic Energy Corporation ROSATOM	Russische Föderation	Nuklearindustrie
Stockland	Australien	Immobilieninvestment und -dienstleistungen
STRATE	Südafrika	Finanzdienstleistungen
Takeda Pharmaceutical Company Limited	Japan	Pharmazie und Biotechnologie
Tata Steel	Indien	Stahlindustrie
Teck Resources	Kanada	Bergbau und Metalle
Telefónica S.A.	Spanien	Telekommunikation
Terna S.p.A.	Italien	Strom
The Clorox Company	Vereinigte Staaten von Amerika	Chemikalien
The Coca-Cola Company	Vereinigte Staaten von Amerika	Getränke
The Crown Estate	Vereinigtes Königreich	Immobilienmanagement
Transnet	Südafrika	Transportdienstleistungen
Türkiye Garanti Bankası Anonim Şirketi	Türkei	Banken
Unilever	Vereinigtes Königreich	Einzelhandelsgüter
Uralsib	Russische Föderation	Finanzdienstleistungen
Vancity	Kanada	Banken
Via Gutenberg	Brasilien	Unterstützungsdienstleistungen
Votorantim	Brasilien	Mischkonzern

**Tab. 1:** Unternehmen, die am Pilotprojekt des IIRC mitwirkten (vgl. IIRC, 2013a)



## 1.2.2 Integrated Reporting Framework

Konzeptionelle  
Basis für einen  
Integrated Report

Das vom IIRC entwickelte Integrated Reporting Framework (im Nachfolgenden nur noch als Framework bezeichnet) ist ein wesentlicher Eckpunkt für die Fortentwicklung des Integrated Reporting, da es eine international entwickelte praktikable Basis zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Integrated Reporting darstellt, das bis dato nicht vorhanden war. Der Inhalt des Framework fokussiert sich auf den Integrated Report und legt dessen Zweck, wesentliche Inhalte sowie grundlegende Prinzipien für dessen Erstellung fest. Im Vorwort zum Framework macht das IIRC aber ausdrücklich deutlich, dass der Integrated Report einem im Unternehmen installierten Integrated Reporting-Berichtssystem entspringen und dieses wiederum Ausfluss eines sog. »*integrated thinking*« sein sollte. D. h., das IIRC unterstreicht seine Grundidee, dass die integrierte Berichterstattung für externe Adressaten letztlich das interne Berichts-, Steuerungs- und Corporate Governance-System repräsentieren sollte. Dieses soll aus einem Führungskonzept resultieren, das die verschiedenen Dimensionen und Einflussfaktoren des Unternehmenswertes integrativ berücksichtigt (IIRC, 2013b, S. 2). Das IIRC begreift einen integrierten Bericht somit nicht nur als ein Berichterstattungsinstrument, sondern als Ausfluss eines spezifischen Unternehmensführungskonzeptes. Deshalb äußert es auch die Überzeugung, dass mit einem verbreiteten Einsatz von Integrated Reporting in der Unternehmenspraxis eine effiziente Kapitalallokation und damit mehr finanzielle Stabilität und Nachhaltigkeit erreicht werden kann (IIRC, 2013b, S. 2).

Prinzipienorientiertes  
Regelwerk

Das IIRC konzipierte das Framework nicht als eine an Details ausgerichtete Norm, sondern als ein prinzipienorientiertes Regelwerk. Deshalb determiniert das Framework keine spezifischen Datentypen bzw. -inhalte oder Indikatoren bzw. Kennzahlen, die in einen Bericht aufzunehmen wären. Dies entspricht der Zielsetzung der Berichtskonzeption, dass nur jene Informationen in den Bericht aufgenommen werden, die von der jeweiligen Unternehmensführung als wesentlich und am adäquatesten für den Einblick in die spezifischen Unternehmenswertschaffungsverhältnisse beurteilt werden. Dabei sollte die Form gewählt werden, die das Management für diese Zielerreichung am geeignetsten hält (IIRC, 2013b, Abs. 1.10f.).

Normativer  
Charakter

Gleichwohl versucht das IIRC, den normativen Charakter des Framework zu betonen. So führt es einerseits im Anhang des Framework alle als verpflichtend formulierten Passagen (»*should*«-Passagen) nacheinander, ohne Zwischentexte komprimiert auf. Andererseits bringt es zum Ausdruck, dass jeder als Integrated Report bezeichnete und auf das Framework referenzierende Bericht alle im Framework aufgestellten Forderungen einhalten oder Angaben enthalten muss, wo und warum der Bericht vom Framework abweicht. Ebenso soll die Unternehmensleitung im Integrated Report erklären, dass sie sich für die Inhalte des Berichts als ver-

antwortlich betrachtet, dass der Bericht auf Basis ihrer gemeinschaftlichen Erkenntnis erstellt wurde und inwieweit dieser mit dem Framework im Einklang steht. Fehlt eine solche Erklärung, sollte die Unternehmensleitung zumindest angeben, welche Rolle sie bei der Erstellung des Integrated Report spielte und inwieweit in naher Zukunft mit der Abgabe einer solchen Erklärung zu rechnen ist (IIRC, 2013b, Abs. 1.20).

Ogleich einzelne Inhalte des Integrated Reporting Framework sicherlich zur kontroversen Diskussion Anlass geben und (deshalb) wahrscheinlich häufig auch nicht eins zu eins in der Praxis übernommen werden, spricht die Autorität, die sich das IIRC hinsichtlich des Integrated Reporting über die letzten Jahre erarbeitet hat, und das Alleinstellungsmerkmal des Framework dennoch dafür, dass es für die nächste Zukunft die Basis für die weitere Entwicklung des Integrated Reporting weltweit darstellen wird. Deshalb nehmen die folgenden Passagen auch im Wesentlichen Bezug auf die Inhalte des Framework. Nach Auffassung des IIRC wird sich Integrated Reporting über die nächsten Jahre hinweg als Standard in der Unternehmensberichterstattung durchsetzen (vgl. IIRC, 2013b, S. 2).

Autorität  
des Framework

