

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



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
März 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

# 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

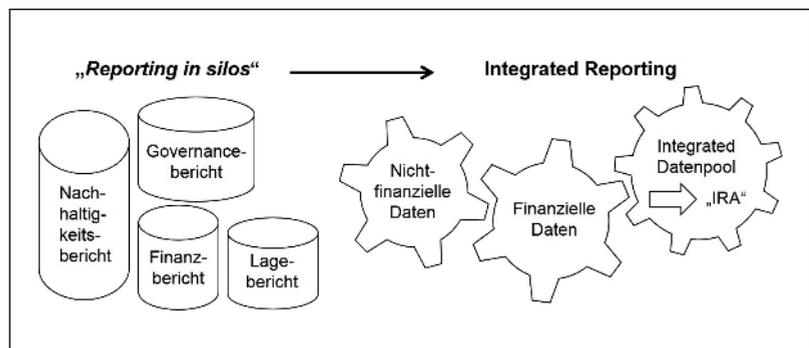
Seit dem 15. Jahrhundert (die erste umfassende Darstellung der doppelten Buchführung erfolgte durch Luca Pacioli im Jahr 1494) wird das Unternehmensgeschehen für interne bzw. externe Zwecke systematisch in Berichtssystemen abgebildet. Dabei lag und liegt der Fokus der Berichterstattung bis heute auf 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

Anfänge des  
Integrated  
Reporting

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)

Gründung und Zielsetzung des IIRC

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

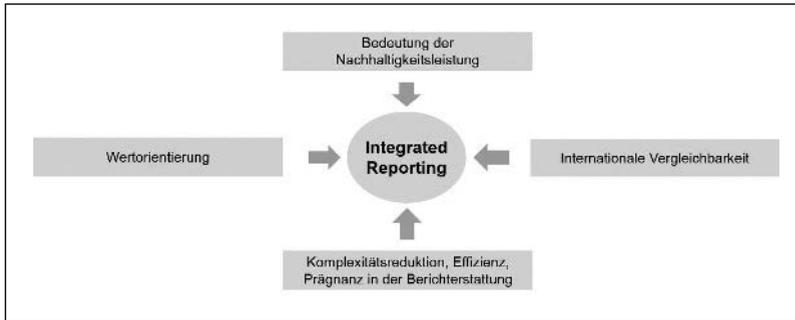
Diese von verschiedenen Stakeholdern eingeforderte, mehrdimensionale Unternehmenstransparenz hat, wie bereits einleitend erwähnt, zu einem großen Umfang an verschiedenen Berichten geführt. Diese stellen zumeist nebeneinanderstehende, wenig verbundene und teils redundante Informationen in großer Fülle 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



## 2 Konzeptionelle Ausrichtung des Integrated Reporting

### 2.1 Definitionen und Komponenten des Integrated Reporting

Aufgrund der bis dato fehlenden Normierung entwickelten sich in Literatur und Praxis unterschiedliche Begriffsverwendungen und -interpretationen von Integrated Reporting. Gleichwohl erleichtert aber ein einheitliches Begriffsverständnis die Arbeit der berichterstattenden Unternehmen und erhöht die Glaubwürdigkeit der Berichte für deren Adressaten. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Vielfalt der in der Literatur verwendeten Definitionen von Integrated Reporting bzw. Integrated Report. Die Formulierungen wurden bewusst in der Originalsprache übernommen, um Übersetzungsbedingte Verzerrungen zu vermeiden.

Definition von Integrated Reporting bzw. Report

Autor/-en	Definition
Institute of Directors in Southern Africa, 2009	It defines an integrated report as »a holistic and integrated representation of the company's performance in terms of both its finance and its sustainability«. (Institute of Directors in Southern Africa, 2009, S. 54) <ul style="list-style-type: none"> <li>• It should be an annual report</li> <li>• Statutory financial information and sustainability information should be integrated</li> <li>• It should have sufficient information to record how the organisation has affected the economic life of the community – positively and negatively</li> <li>• It should contain forward-looking information – on how the board feels, it can enhance the positive aspects and negate the negative aspects</li> <li>• Integrated reporting requires more than just an add on of sustainability information – sustainability reporting should be integrated with other aspects of the business process and managed throughout the year. Sustainability should be embedded in the organisation.</li> <li>• Integrated reporting should focus on substance over form.</li> <li>• The board's audit committee must establish a formal process of assurance on sustainability reporting. It should recommend to the board the need to engage an external assurance provider to provide assurance over material elements of the sustainability part of the integrated report. It should oversee sustainability issues in the integrated report, ensure the sustainability information is reliable, and that no conflicts or differences arise when compared to the financial results. (IRCSA, 2015)</li> </ul>
Eccles/Krzus, 2010	»A single document, One Report, is the result of more integrated reporting, which can only happen, if sustainability is embedded in a company's strategy.« (Eccles/Krzus, 2010, S. 4)

Autor/-en	Definition
Adams/Simnett, 2011	<p>Integrated Reporting is poised to be an evolution of mainstream reporting, and represents an opportunity for improving transparency, governance and decision making for organisations of all types (Adams et al., 2011; Eccles /Krzus, 2010). This, in turn, will improve the decision making of long-term investors and funders. Improved information collection and communication has many positive ramifications for improved decision making, both within organisations, by investors (particularly long-term investors such as superannuation and pension funds), and by other external stakeholders. Integrated Reporting is defined as: »Integrated Reporting demonstrates the linkages between an organisation's strategy, governance and financial performance and the social, environmental and economic context within which it operates. By reinforcing these connections, Integrated Reporting can help business to take more sustainable decisions and enable investors and other stakeholders to understand how an organisation is really performing« (IIRC, 2011). This definition points to some of the key objectives of Integrated Reporting, including a demand for reporting to evolve to provide a more succinct and strategic picture of the ability of an organisation to create and sustain value in the short, medium and longer term. This involves a reorientation of reporting, to place more emphasis on the most material aspects of performance, including both narrative and quantitative metrics. Integrated Reporting should also reflect the multiple sources of value employed by today's organisations as well as their interlinkages, systematically taking into account sources of environmental, social, human, intellectual and governance capital in reporting and decision making. Integrated Reporting is expected to have a series of direct results.</p> <p>A direct output of the Integrated Reporting process is an Integrated Report that should provide a more concise, coherent and balanced picture of organisational performance (Eccles/Krzus, 2010). Secondly, Integrated Reporting can reflect commitment to, and the result of, more »integrated« thinking within an organisation, and may therefore help catalyse behavioural change within organisations. Most importantly, however, is the impact of increased and improved decision making, both internally and externally, on the basis of a more complete and integrated understanding of value drivers and their linkages. (Adams/Simnett, 2011, S. 293)</p>
Burrirt, 2012	<p>Integrated reports are being developed under guidance from the International Integrated Reporting Committee (IIRC), established in August 2010, and are planned to focus on the needs of managers for performance information as well as on external investor concern for wealth generation through long term decisions made for the organisation. ... Extending the notions developed by environmental and social accounting and reporting, integrated reports are expected to replace annual reports as the foundation for accountability, as well as link with internal management decision making about the representation of an organisation's environmental, social, governance and economic risks and performance, and future outlook. If integrated reporting is both required and successfully adopted throughout the world, or at least the world where stock exchanges form a key component of capital allocation to companies, environmental performance accountability would, for the first time, become mainstream. Such accountability would no longer be a subservient supplement to the main financial accounts and reports in the way that environmental and sustainability reporting have emerged until now. » (Burrirt, 2012, S. 391)</p>

Autor/-en	Definition
Frías-Aceituno et al., 2013	»Defined as one based on financial and management commentary, governance and remuneration information and sustainability reporting, in a way that reflects the interdependence of these aspects.« (Frías-Aceituno et al., 2012, S. 62)
Abeysekera, 2013	»I therefore note that integrated reporting makes the organisation accountable about its performance to stakeholders in reaching its vision (long-term) through the use of multi-dimensional (financial, non-financial, social, and environmental) resources.« »Integrated reporting brings governance, financial capital, intellectual capital, social capital, and environmental capital onto a common platform. The diverse dimensions of organisational performance are unified under the organisational vision and organisation's values. A responsible organisation can state its vision (what it wants to become) for a future point in time that pre-empt its directional mission, and can state the values (the underpinning moral consciousness) upon which it formulates mission – the purpose for which the organisation exists. Based on an organisational vision and values, an integrated report combines diverse dimensions of organisational performance, to demonstrate how an organisation's vision and values are internalised within and externalised outside the organisation. The organisational context in which it conducts its operations helps to determine and pre-empt the internal and external risk profile.« (Abeysekera, 2013, S. 232)

**Tab. 2:** Definitionen von Integrated Reporting bzw. Integrated Report (vgl. Günther/Schmiedchen, 2013)

Eine intensive Diskussion des Begriffs scheint nicht notwendig zu sein. Doch die Bedeutung der Definition ist nicht nur für eine valide Forschung, sondern auch für die Verlässlichkeit in der Unternehmenspraxis unabdingbar. Nur wenn im Rahmen der integrierten Berichterstattung durch die gegebenen Informationen ein Abbild der Realität erfolgt und dieses auch von den Berichtsempfängern entsprechend bemerkt wird, und somit die Wahrnehmungen zwischen Sender und Empfänger übereinstimmen, können Management, Anteilseigner, aber auch Politik und Öffentlichkeit fundierte Entscheidungen treffen. Aus wissenschaftlicher Sicht muss die Messung so erfolgen, dass das Konstrukt konkret beschrieben wird (Schwab, 1980), die Art der Messung und Informationsaufbereitung festgelegt wird und mögliche Abweichungen, z. B. aufgrund nationaler oder branchenbezogener Unterschiede erläutert werden. Entsprechend kann die Bedeutung des Framework des IIRC nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Bei seinem definitorischen Konzept differenziert das IIRC klar zwischen dem Integrated Reporting und dem Integrated Report und definiert diese wie folgt (Glossar zum Integrated Reporting-Framework, IIRC, 2013b, S. 33):

- **Integrated Reporting:** »A process founded on integrated thinking that results in a periodic integrated report by an organization about value creation over time and related communications regarding aspects of value creation.«

Definitionen  
des IIRC

- **Integrated Report:** *»A concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term.«*

Hieraus ergibt sich, dass Integrated Reporting als interner Unternehmensprozess betrachtet wird, der wiederum entscheidend durch den Begriff des »integrated thinking« charakterisiert wird und der zur externen Berichterstattung durch einen »Integrated Report« führt. D. h., der Bericht hat sich aus dem »integrated thinking« zu ergeben, wobei das IIRC dieses wie folgt definiert (Glossar zum Integrated Reporting Framework, IIRC, 2013b, S. 33):

- **Integrated Thinking:** *»The active consideration by an organization of the relationships between its various operating and functional units and the capitals that the organization uses or affects. Integrated thinking leads to integrated decision-making and actions that consider the creation of value over the short, medium and long term.«*

Beträchtlicher Auslegungsspielraum

Diese Definitionen beinhalten ein beträchtliches Maß an Auslegungsspielraum, der institutionell durch die Konkretisierung der Inhalte, aber auch der Zielgruppen und der Berichtsverantwortlichen zu füllen sein wird (dieser Aufgabe hat sich in Deutschland u. a. der Arbeitskreis »Integrated Reporting« der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft verschrieben; Arbeitskreis »Integrated Reporting«, 2016). Gleichwohl ist einerseits deutlich, dass nach dem Verständnis des IIRC zwischen dem Integrated Reporting und dem Integrated Report zu differenzieren ist; das erste ist Voraussetzung für das zweite. Andererseits benennen die Definitionen die zentralen Komponenten des Integrated Reporting-Konzeptes. Diese sind die Schaffung von Wert, das vom Unternehmen betriebene Geschäft und die verschiedenen Kapitalien, die dabei verbraucht oder geschaffen werden. Da jede dieser Komponenten (wie im Folgenden noch näher erläutert wird) einen Bezug zu den verschiedenen Stakeholdern des Unternehmens aufweist, dürften auch diese für die Charakterisierung von Integrated Reporting relevant sein. Aus den Definitionen wird auch klar, dass das verbindende Element dieser Komponenten, das den Kern des Integrated Reporting-Prozesses darstellt, das Integrated Thinking ist, das ein auf die Beziehung dieser Komponenten abstellendes Unternehmensführungskonzept repräsentiert. Diese in Abbildung 3 zusammengefassten Komponenten werden im Kapitel 2.2 näher diskutiert.



Unternehmenswert bzw. zwischen den jeweiligen Veränderungen der unterschiedlichen, betrachteten Kapitalien aufzeigen (vgl. hierzu im Detail Kap. 3.2.7).

- **Stakeholder-Beziehungen** (*stakeholder relationships*): Der Bericht sollte die Qualität der Beziehungen zwischen dem berichtenden Unternehmen und seinen Schlüsselanspruchsgruppen darstellen sowie das Ausmaß der Berücksichtigung von deren legitimen Ansprüchen sowie Interessen im Rahmen der Unternehmensführung beschreiben (vgl. hierzu im Detail Kap. 4.2.2).
- **Wesentlichkeit** (*materiality*): Der Bericht sollte sich auf Sachverhalte und Daten beschränken, die für das Verständnis der unternehmerischen Wertschaffung über die Zeit wesentlich sind (vgl. hierzu im Detail Kap. 4).
- **Prägnanz** (*conciseness*): Die Informationsgewährung im Bericht sollte prägnant sein.

Management Approach

Bei den Erläuterungen zu den Prinzipien betont das IIRC die Anwendung des *management approach*, d.h. die Anwendung der Prinzipien sollte konkret durch die spezifischen internen Entscheidungs-, Handlungs- und Berichtsstrukturen bestimmt werden (vgl. u.a. IIRC, 2013b, Abs. 3.8, 3.20, 3.57).

Prinzipien	IIRC	IFRS	GRI	AA1000	ISO 14063
Strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung	IIRC-F 3.3	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Konnektivität von Informationen	IIRC-F 3.6	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Stakeholder-Beziehungen	IIRC-F 3.10	nicht vorhanden	G 4.18 (Einbeziehung von Stakeholdern)	The Accountability Principles 2008 2.1 (inclusivity) sowie 2.3 (responsiveness)	ISO 14063 3.2.4 (Offenheit)
Wesentlichkeit	IIRC-F 3.17	F QC 11	G 4.18	The Accountability Principles 2008 2.2	nicht vorhanden
Prägnanz	IIRC-F 3.36	F QC 30 (Verständlichkeit)	G 4.18 (Klarheit)	nicht vorhanden	ISO 14063 3.2.5 (Klarheit)
Verlässlichkeit	IIRC-F 3.40	F QC 12 (glaubwürdige Darstellung) sowie F QC 12 (Fehlerfreiheit)	G 4.18 (Ausgewogenheit) sowie G 4.18 (Verlässlichkeit)	nicht vorhanden	ISO 14063 3.2.3 (Glaubwürdigkeit)
Vollständigkeit	IIRC-F 3.47	F QC 12	G 4.18	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Stetigkeit	IIRC-F 3.55	F QC 22	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden

Prinzipien	IIRC	IFRS	GRI	AA1000	ISO 14063
Vergleichbarkeit	IIRC-F 3.56	F QC 21	G 4.18	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Periodengerechte Erfolgsermittlung (Realisationsprinzip und zeitliche sowie sachliche Abgrenzung)	nicht vorhanden	F OB 17	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Nachhaltigkeitskontext	nicht vorhanden	nicht vorhanden	G 4.18	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Genauigkeit	nicht vorhanden	nicht vorhanden	G 4.18	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Aktualität	nicht vorhanden	F QC 29 (Zeitnähe)	G 4.18	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Transparenz	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	ISO 14063 3.2.1
Angemessenheit	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	ISO 14063 3.2.2
Relevanz	nicht vorhanden	F QC 6	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Wirtschaftlichkeit	IIRC-F, 3.49 (cost benefit)	F QC 35	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Nachprüfbarkeit	nicht vorhanden	F QC 26	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden

**Tab. 3:** Prinzipien in Rahmenwerken der Unternehmensberichterstattung (Eigene Darstellung)

Die Herausforderung einer konsequenten Form des Integrated Reporting bestünde darin, die Inhalte der verschiedenen Berichtsströmungen zusammenzuführen, was auch eine Berücksichtigung der Prinzipien dieser Strömungen impliziert. Auf Initiative des IIRC wurde Ende 2014 der sog. Corporate Disclosure Dialogue gegründet (vgl. Corporate Reporting Dialogue, 2015), in dem sich zentrale, die Unternehmensberichterstattung normierende Institutionen zusammenfinden, um die Gemeinsamkeiten und Differenzen ihrer Regelwerke sowie der zugrunde liegenden Berichtskonzepte und -elemente auszuloten. Die ersten Arbeitsergebnisse zeigen, dass durchaus ein Potenzial an Gemeinsamkeiten vorhanden ist, das eine fruchtbare Basis für die kooperative Fortentwicklung der Unternehmensberichterstattung darstellt. Gleichwohl existieren auch viele Unterschiede, die sich zumeist aus den verschiedenen Zielsetzungen der Rahmenwerke ableiten lassen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über einige Rahmenwerke sowie darin aufgeführte Prinzipien.

Aus den Berichtsprinzipien leitet das IIRC acht Inhaltselemente ab, die in Tabelle 4 näher charakterisiert werden (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 4.1 ff.). Letztlich sollte der Inhalt des Berichts darauf abzielen, die zentralen Komponenten der durch die Unternehmenstätigkeit hervorgerufenen Wertveränderungen und deren zukünftige Entwicklung beurteilen zu können. Dabei soll transparent werden, wie nach Auffassung des Managements die Unternehmensorganisation, das Unternehmensumfeld so-

Corporate Reporting Dialogue

Inhaltselemente eines Integrated Report

wie das Geschäftsmodell die Wertveränderungen bedingen und welche Risiken und Chancen für die Wertentwicklung das Management erkennt und in seinen Entscheidungen und Handlungsweisen berücksichtigt. Gemäß dem Prinzip der *connectivity* sollen insbesondere die gegenseitige Verbindung und Interaktionen der jeweiligen Komponenten sowie der verschiedenen Ressourcen-Inanspruchnahmen bzw. -Weiterentwicklungen aufgezeigt werden. Darüber hinaus sollte verständlich kommuniziert werden, mit welchen Strategien das Management auf die jeweiligen Situationen reagiert hat bzw. zu reagieren beabsichtigt. Durch diese Inhalte sollten die Berichtsadressaten in die Lage versetzt werden, zu erkennen, inwieweit das Management wesentliche technologische, wirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigt. Hierauf aufbauend sollte es den Adressaten möglich sein, auf das Unternehmen bezogene Werturteile gemäß ihren individuellen Wertkalkülen zu fällen.

Herausforderungen bei der Erfüllung der Inhaltselemente

Bei dieser sehr grundsätzlichen Inhaltsbestimmung kommt – neben dem Prinzip der *connectivity* – den Prinzipien der Wesentlichkeit (vgl. Kap. 4) und der Prägnanz (vgl. Kap. 2.2) eine entscheidende (limitierende) Bedeutung zu. Darüber hinaus wird der Inhalt der Berichterstattung u. a. auch durch die Interpretation der Zeithorizonte, über die die Wertschaffung darzustellen ist (kurz-, mittel- und langfristig), bestimmt, die wiederum – abhängig vom Geschäftsmodell und den gewählten Strategien – unternehmensspezifisch ausfallen dürften. Ebenso muss das Management einen Kommunikationsgrad beschreiben, der verantwortungsvoll zwischen entscheidungsnützlicher Information für die Adressaten und wettbewerbsschädlicher Information für das Unternehmen differenziert. Der Integrated Report sollte aber auch keine Allgemeinplätze bzw. floskelhafte Formulierungen enthalten.

Einblick in die Auswahl und Methodik der Bestimmung der berichteten Daten

Als weitere Anforderung sollten die gewährten Daten intertemporär und (soweit inhaltlich möglich) auch zwischenbetrieblich vergleichbar sein (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 3.54). Um Letzteres trotz der unternehmensspezifischen Berichterstattung im Sinne des Management Approach so gut wie möglich zu gewährleisten, sollte das Management im Integrated Report u. a. darüber Auskunft geben, nach welchen Kriterien die Wesentlichkeitsentscheidungen getroffen wurden, welche Informationen im Hinblick auf die verschiedenen Kapitaltypen sowie spezifische Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Faktoren von Relevanz sind, wie die im Bericht verwandten Zeithorizonte definiert wurden und wie das Management mit dem Spannungsverhältnis zwischen Aggregation und Disaggregation der Daten umgeht. Dies ist insbesondere bei diversifizierten und global tätigen Unternehmen bzw. Konzernen relevant (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 4.49 ff.).

Inhaltselemente	Leitfragen	Informationsbeispiele
1. Unternehmenstätigkeit und -umfeld	Welche Tätigkeiten übt das Unternehmen aus und unter welchen Bedingungen operiert es?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen: Vision, Mission, Kultur, Eigentümer- und Organisationsstruktur, Wettbewerbs- und Marktposition, Position in der Wertschöpfungskette oder Anzahl der Mitarbeiter</li> <li>• Umwelt: politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische oder rechtliche Rahmenbedingungen</li> </ul>
2. Unternehmensführung	Wie unterstützt die Struktur der Unternehmensführung die kurz-, mittel- und langfristige Wertschaffung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütungs- und Anreizsystem</li> <li>• Struktur der Führungsebene</li> <li>• Prozesse zur strategischen Entscheidungsbildung</li> <li>• Spezifische Ansätze des Risikomanagements oder zur Überprüfung der strategischen Ausrichtung</li> <li>• Ethik- und Integritätsstandards</li> </ul>
3. Geschäftsmodell	Was ist das Geschäftsmodell des Unternehmens?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung des Verhältnisses zwischen Input und Kapitalien</li> <li>• Beschreibung der zentralen Tätigkeiten</li> <li>• Outputs: Identifikation der wesentlichen Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Interne (z. B. Mitarbeitermoral, Reputation, Umsatz) und externe (z. B. Kundenzufriedenheit, Steuerzahlungen, Markenloyalität) Auswirkungen</li> </ul>
4. Risiken und Chancen	Welche spezifischen Risiken und Chancen beeinflussen die kurz-, mittel- und langfristige Wertschaffung des Unternehmens und wie wird mit diesen umgegangen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der wesentlichen internen und externen Risiken und Chancen</li> <li>• Abschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungsausmaß</li> <li>• Beschreibung des Chancen- und Risikomanagements</li> <li>• Kategorisierung gleichartiger Chancen- und Risikoarten</li> </ul>
5. Strategie und Ressourcenallokation	Was sind die Ziele des Unternehmens und wie sollen diese erreicht werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurz-, mittel- und langfristige Ziele: z. B. Innovationstätigkeiten für Wettbewerbsvorteile</li> <li>• Strategien zur Zielerreichung: z. B. Angaben zur Forschung und Entwicklung</li> <li>• Ressourcenallokation zur Unterstützung der Strategien: Faktoreinsatz, Investitionen</li> <li>• Messung der Zielerreichung: z. B. Anzahl neue Patente</li> </ul>
6. Leistung	Inwieweit hat das Unternehmen seine strategischen Ziele im abgelaufenen Berichtszeitraum erreicht und was sind die Ergebnisse bezüglich der Effekte auf die Kapitalien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Angaben: Zielerreichungsgrade, Chancen und Risiken</li> <li>• Qualitative Angaben: Auswirkungen (positiv und negativ) der Unternehmenstätigkeit auf die Kapitalien, Beziehungen zu Stakeholdern und Übereinstimmung mit deren Interessen, Einordnung der Unternehmensleistung in den Zeitablauf (Abgrenzung zu vorherigen und zukünftigen Perioden)</li> </ul>
7. Perspektive	Welchen Herausforderungen und Ungewissheiten ist das Unternehmen bei der Verfolgung seiner Strategie ausgesetzt und welche potenziellen Implikationen ergeben sich für das Geschäftsmodell und die zukünftige Leistung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartete Entwicklung des Umfelds: Wettbewerbslage, Marktposition</li> <li>• Abschätzung der Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Unternehmenstätigkeit: Umsatzveränderungen, strategische Zielerreichung</li> <li>• Geplante Gegenmaßnahmen: z. B. Kommunikation mit Stakeholdern</li> </ul>
8. Grundlagen der Erstellung und Präsentation	Wie bestimmt das Unternehmen, welche Aspekte in den Integrated Report aufgenommen werden und wie werden diese quantifiziert und bewertet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angaben zum Prozess der Bestimmung wesentlicher Inhalte</li> <li>• Berichtsgrenzen</li> <li>• Genutzte Rahmenkonzepte (mit Kennzahldefinitionen) und Berechnungsmethoden zur Darstellung wesentlicher Aspekte</li> </ul>

**Tab. 4:** Die acht Inhaltselemente des Integrated Reporting (Eigene Darstellung)

Begründung der  
Inhaltselemente

Die vom IIRC genannten Inhaltselemente zeigen einen inhärenten, unmittelbaren Zusammenhang, der prinzipienlogisch der Konnektivität entspricht. Die Unternehmensführungsstruktur sowie das Unternehmensumfeld sind zentrale Bestimmungsfaktoren für das Management im Hinblick auf die unternehmerische Zielformulierung, die Strategieentwicklung sowie das Geschäftsmodell. Diese drei Elemente müssen eng mit den Erwartungen der Stakeholder korrespondieren, damit das Unternehmen Leistung erbringen bzw. Erfolg erzielen kann, dessen Definition ebenfalls vom Management unter Abwägung der Stakeholder-Erwartungen formuliert wird. Die Darstellung und Beurteilung der Chancen und Risiken haben ebenfalls enge Verbindungen zum Unternehmensumfeld, der Unternehmensstrategie sowie dem Geschäftsmodell. Denn dabei handelt es sich im Wesentlichen um Wettbewerbsvor- bzw. -nachteile sowie deren (potenzielle) Veränderungen, die sich aus der Interaktion des Unternehmens mit seinem Umfeld bzw. mit dessen voraussichtlicher Entwicklung ergeben. Diese Wettbewerbsvor- bzw. -nachteile sind zentrale Komponenten der gewählten Unternehmensstrategie, die sich unmittelbar aus der unternehmerischen Zielformulierung ableitet. Sie sind somit maßgebliche Determinanten der Zielerreichung, der damit zusammenhängenden Ressourcenimplikationen und somit der Unternehmensleistung in der Zukunft. Insgesamt sind alle Elemente interdependent maßgeblich für die Fähigkeit des Unternehmens, in der Zukunft Wert zu generieren. Die Definition bzw. Interpretation der Wertgenerierung ist eine der wesentlichen, wenn nicht die zentrale Unternehmensführungsaufgabe des Managements, die korrespondierend mit den Erwartungen der Stakeholder zu lösen ist. Hierfür bieten sich grundsätzlich eine Reihe von Wertkonzepten an, wobei das IIRC in seinem Rahmenwerk eine spezifische Wertbetrachtung vornimmt, die nachfolgend näher erläutert wird.

### 2.3 Wertkonzept

Charakterisierungs-  
merkmale von  
Wertkonzepten

Da Integrated Reporting im Wesentlichen auf die Darstellung und das Verständnis der unternehmerischen Wertschaffung abstellt, ist die Auslegung des Begriffs »Wert« für die Konzeption und die Umsetzung von Integrated Reporting von zentraler Bedeutung. Im Rahmen einer Bewertung werden zugängliche Informationen eines Sachverhaltes mit dem persönlichen Wertsystem zu einem Urteil über den entsprechenden Sachverhalt verknüpft (vgl. Giegrich, 1995, S. 255 ff.). Ein »Wert« lässt sich somit nicht objektiv bestimmen, sondern hängt grundsätzlich von der jeweils subjektiven Beurteilung (Bewertung) einzelner oder mehrere Personen ab. Um das Bewertungsurteil allerdings nicht beliebig werden zu lassen, sollen die relevanten Sachinformationen sowie etwaige Anforde-

rungen der Anspruchsgruppen offengelegt werden. Entsprechend lassen sich Wertverständnisse in Bezug auf Unternehmen unterschiedlich kategorisieren. Eine Unterteilung kann zum einen nach den Bezugsgruppen erfolgen, deren Wertbeurteilungen in die Wertermittlung einbezogen werden. Unterschieden werden dabei das »Shareholder Value«-Konzept (Rappaport, 1999), das ausschließlich auf die Wertbeurteilung durch die Unternehmenseigentümer abstellt, sowie das »Stakeholder Value«-Konzept, das auf die Stakeholder-Theorie (Freeman, 1984) zurückgeht und das (je nach Ausprägung) Wertbeurteilungen von mehreren oder allen Personen bzw. Institutionen, die von der Unternehmenstätigkeit direkt oder indirekt tangiert werden oder diese tangieren, bei der Wertbestimmung berücksichtigt. Eine zweite Kategorisierungsebene bezieht sich zum anderen auf die Art der Wertermittlung, die einerseits quantitativ (in aller Regel durch Geldeinheiten ausgedrückt) oder qualitativ (beschreibend beurteilend) sein kann. Während die auf die Eigentümerposition bezogene Shareholder Value-Bewertung grundsätzlich immer quantitativ erfolgt, indem die zukünftigen Nutzenzuflüsse aus dem Unternehmen an die Eigentümer (i. d. R. ausgedrückt durch die den Eigentümern zufließenden Cash Flows) diskontiert aufaddiert werden, entzieht sich die Stakeholder Value-Bewertung in der konkreten Anwendung einer umfassenden Quantifizierung, da die Werturteile und -präferenzen über Nutzen und Kosten der Unternehmenstätigkeit durch die verschiedenen Stakeholder unterschiedlich ausfallen, häufig auch miteinander konfliktieren und durch Geldeinheiten auch nur schwer (oder gar nicht) zum Ausdruck gebracht werden können. Somit handelt es sich beim Stakeholder Value um ein sog. pluralistisches Wertkonzept, das versucht, die Erfüllung der (legitimen) Erwartungen verschiedener Interessengruppen zu erfassen, während es sich beim Shareholder Value um ein sog. »monistisches« Wertkonzept handelt.

### 2.3.1 Shareholder Value

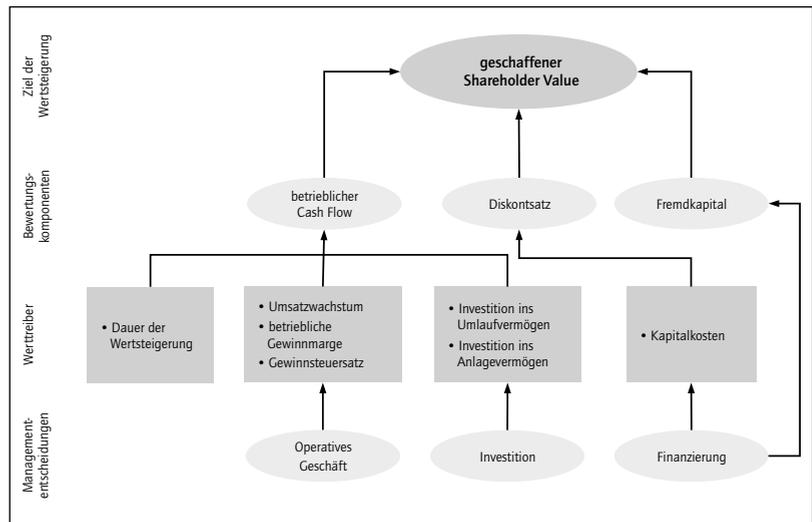
Neben der Kompatibilität mit den an den Kapitalmärkten vorherrschenden finanztheoretischen Konzepten, waren (und sind bis heute) die monistische Ausrichtung und relativ einfache rechnerische Ermittelbarkeit zentrale Gründe für die Dominanz des Shareholder Value-Ansatzes bei der unternehmensbezogenen Wertermittlung. Wurden in der Vergangenheit allerdings ausschließlich monetär erfassbare und das Unternehmen direkt tangierende Faktoren in die zentralen Parameter der monistischen Wertermittlung (Cash Flow, Diskontierungssatz und Höhe des Fremdkapitals, siehe Abb. 4) einbezogen, so entwickelte sich zu Beginn des neuen Jahrtausends (Günther, 2008, S. 249 ff.), aufgrund der oben beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen, die Auffassung, dass auch nicht-finanzielle bzw. nicht monetär messbare, mit der Erfüllung von Erwartun-

Bewertungskomponenten des Shareholder Value

gen verschiedener Stakeholder-Gruppen in Zusammenhang stehende Faktoren die Höhe des Shareholder Value wesentlich beeinflussen (können). Einfach formuliert, die Überzeugung wuchs, dass den Faktoren, die den pluralistischen Stakeholder Value (mit)determinieren, für die Ermittlung des Shareholder Value maßgebliche Bedeutung zukommt.

Werttreiber

Diese Auffassung lässt sich unter Zuhilfenahme des theoretischen Modells des Shareholder Value (Rappaport, 1999) veranschaulichen. Danach existieren drei Bewertungskomponenten, die den Unternehmenswert beeinflussen: der betriebliche Cash Flow, der Diskontierungssatz der Kapitalkosten sowie das aufgenommene Fremdkapital des Unternehmens (Abb. 4). Diese Komponenten werden von unterschiedlichen Werttreibern bestimmt. Auf den betrieblichen Cash Flow wirken die operativen Werttreiber Umsatzwachstum, betriebliche Gewinnmarge und Gewinnsteuersatz sowie Investitionstätigkeiten und die Dauer der Wertsteigerung im Unternehmen. Der individuelle Diskontierungssatz und das aufgenommene Fremdkapital werden von den unternehmerischen Kapitalkosten determiniert. Der betriebliche Cash Flow stellt demnach, als eine der drei Bewertungskomponenten, eine essenzielle Determinante des Unternehmenswertes oder einer Unternehmenswertänderung dar.



**Abb. 4:** Werttreiber des Shareholder Value (In Anlehnung an Rappaport, 1999)

Nachhaltigkeitsleistung als Werttreiber

Erweitert man dieses Werttreibermodell um den Aspekt der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen, d. h. der unternehmerischen Berücksichtigung von ESG (Environment Social Governance)-Faktoren bzw. Effekten, so ist für den Effekt auf den Shareholder Value entscheidend, welche Wirkung Investitionen in die Nachhaltigkeit auf die Bewertungs-komponenten

nennten entfalten. Aus diesem Grunde untersucht seit geraumer Zeit eine Vielzahl an Studien den Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung und der finanziellen Leistung von Unternehmen, um Aussagen zum Einfluss nachhaltigkeitsorientierter Aspekte auf den Unternehmenserfolg und damit den Cash Flow und den Diskontierungssatz ableiten zu können (Orlitzky et al., 2003; Endrikat et al., 2014). Dabei gibt es Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen einer ESG-Orientierung von Unternehmen und dem betrieblichen Cash Flow aufzeigen, weil durch diese Art von Unternehmensführung die Wettbewerbsstärke und die Reputation des Unternehmens gesteigert werden (z. B. Waddock/Graves, 1997; Clark et al., 2015). Dies wirkt sich positiv auf das Umsatzwachstum sowie die Gewinnmarge aufgrund möglicher Preisprämien aus (z. B. Elfenbein/McManus, 2010; Przychodzen/Przychodzen, 2013). Dabei spielt zusätzlich die mögliche Effizienzsteigerung durch Ressourceneinsparungen ökologischer Maßnahmen eine Rolle. In diesem Fall können Ausgaben für unternehmerische Nachhaltigkeit als Investition ins Anlagevermögen angesehen werden, die sich mittel- und langfristig ebenfalls positiv auf den betrieblichen Cash Flow auswirken können. Ein negativer Zusammenhang wird anhand der Kosten für Investitionen in Nachhaltigkeit beschrieben, die kurzfristig die Profitabilität des Unternehmens schwächen und nur mit unsicheren Erträgen in der Zukunft gedeckt sind (Allouche/LaRoche, 2007). Analysiert man die Komponenten des Shareholder Value systematisch, können aus der Perspektive der Ökologieorientierung, als eine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen, folgende Anknüpfungspunkte identifiziert werden (vgl. Günther, 2008, S. 249 ff.):

#### 1. Dauer der Wertsteigerung:

- Ökologische Innovationen erlauben fallweise Preisprämien oder Kosteneinsparungen.
- Wertsteigerung: Eine über die Kapitalkosten erzielbare Rendite (»Überrendite«) erhöht den Shareholder Value.
- Bewusstsein der Verbraucher: Ökologisch bedenkliche Produkte können mit Absatzproblemen verbunden sein.
- Neue gesetzliche Vorschriften führen zu Kostensteigerungen, z. B. durch steigende Grenzwerte.

#### 2. Operatives Geschäft:

- Verbesserung der Wettbewerbsposition durch Ökologieorientierung führt zu Umsatzwachstum (»grüne« Differenzierung) und erhöht den Shareholder Value.
- Durch umweltfreundliche Technologien sinken Materialkosten oder Entsorgungskosten und der Shareholder Value wird erhöht.
- Steuerliche Vergünstigungen (Sonderabschreibungen, Subventionen) erhöhen den Shareholder Value.
- Durch staatliche Förderprogramme kann der Gewinnsteuersatz sinken.

3. Investitionen in das Anlagevermögen:
  - Investitionen steigern den Shareholder Value, wenn die Renditen über den Kapitalkosten liegen.
  - Investitionen in *end-of-the-pipe*-Technologien sind eher kapitalintensiv. Häufig sind ihnen keine Erlöse zuzuordnen, vielmehr fallen hohe Betriebskosten an, so dass der Shareholder Value tendenziell sinkt. So sind Umweltschutzinvestitionen mit geringer Kapitalintensität und integrierte Technologien zu bevorzugen.
4. Investitionen in das Umlaufvermögen:
  - Ökologieorientierte Aktivitäten wie Materialkostensenkung, geringere Durchlaufmengen oder die Prozessoptimierung haben eine positive Wirkung auf den Shareholder Value, da die freien Cash Flows steigen. Eine gleiche Wirkung entfalten integrierte Umweltschutztechnologien.
5. Finanzierung (Diskontierungssatz, Aufnahmemöglichkeiten von Fremdkapital):
  - Bei der Kreditvergabe werden Umweltaspekte berücksichtigt; dadurch wird die Höhe des Zinses beeinflusst, aber auch die grundsätzliche Möglichkeit der Kreditaufnahme.
  - Staatlich subventionierte Kredit- und Förderprogramme führen zu geringeren Zinskosten.
  - Umweltrisiken erhöhen die Kapitalkosten und senken den Shareholder Value.

### 2.3.2 Stakeholder Value, Shared Value, Environmental Shareholder Value

Stakeholder Value Die theoretischen Grundlagen für eine Perspektive über den Shareholder hinaus legt die Stakeholder-Theorie, die sich aus dem Zusammenspiel wettbewerblicher, rechtlicher und ethischer Ansätze entwickelte (Fassin, 2009). Aus der Wettbewerbsperspektive kann Wirtschaften verstanden werden als »*set of relationships among groups that have a stake in the activities that make up the business. Business is about how [stakeholders] interact and create value*« (Freeman et al., 2007, S. 3). In einer breiten Definition versteht man unter einem Stakeholder »*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*« (Freeman, 1984, S. 46). Die Frage, welchen Stakeholder-Interessen gefolgt wird, bestimmt sich nach deren Macht, Legitimität und Dringlichkeit (vgl. Mitchell et al., 1997). Denn die Unternehmen sind de facto von den externen Anspruchsgruppen abhängig, die die für den Unternehmenserfolg kritischen Ressourcen kontrollieren (vgl. Pfeffer/Salancik, 1978). Entsprechend hat der Stakeholder Value die Wertschaffung für alle Stakeholder im Blick und betrachtet die Wirkungen des Unternehmens auf einzelne Stakeholder (z. B. Charreaux/Desbrieres, 2001).

Ein Ansatz, der versucht, den Einfluss der Ausrichtung der Unternehmensstrategie an den Erwartungen und den Anforderungen einzelner Stakeholder bzw. der gesamten Gesellschaft auf den monetistischen Unternehmenswert zu erklären, ist das von Porter/Kramer (2011) entwickelte Konzept des Shared Value. Dabei werden eine Reihe von plausiblen Begründungen aufgezählt, warum bei den heutigen weltweiten Umfeldbedingungen eine am Shareholder Value ausgerichtete Unternehmensstrategie die gesellschaftlichen Erwartungen und damit auch entsprechende ESG-Kriterien berücksichtigen muss. Eine Herausforderung, der auch Porter/Kramer mit ihrem Shared Value Konzept nicht gerecht werden, besteht allerdings in der Quantifizierung der Wirkung von ESG auf den betrieblichen Cash Flow.

Shared Value

Ebenfalls auf dem theoretischen Gerüst von Rappaport (1999) basierend, versuchten Schaltegger/Figge mit dem von ihnen entwickelten Konzept des *Environmental Shareholder Value* (ESV) einen Beitrag zur Lösung dieser Herausforderung zu leisten (Schaltegger/Figge, 2000). Das Ziel dieser Methodik ist die Quantifizierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Dafür werden ESG-Aktivitäten einzelnen Werttreibern nach Rappaport (1999) zugeordnet und deren Wirkung auf den Unternehmenswert anhand eines Scoring-Modells abgeschätzt. Darauf aufbauend wird, unter Berücksichtigung der Auswirkung von ESG auf die Werttreiber, mit Hilfe der DCF-Bewertungslogik (*discounted cash flow*) der Unternehmenswert abgeschätzt. Hinsichtlich des betrieblichen Cash Flows werden in diesem Rahmen ESG-Aktivitäten von Unternehmen analysiert bezüglich ihrer Auswirkungsrichtung und Auswirkungsstärke auf den unternehmerischen Cash Flow sowie ihrer Auswirkung auf den gesamten Unternehmenswert.

Environmental Shareholder Value

Ein monetäres Maß für die ökonomische Leistung eines Unternehmens, dessen Konzept mehrere Stakeholder mit einbezieht und folglich mit der Stakeholder-Theorie korrespondiert, ist die sog. »Wertschöpfung«. Dieses Leistungsmaß hat eine lange Tradition sowohl in der Volkswirtschaft als auch der Betriebswirtschaft und wurde insbesondere in den 1970er Jahren in Deutschland und anderen Ländern intensiv diskutiert und fand in der damaligen Sozialberichterstattung von Unternehmen breite Verwendung (vgl. Haller, 1987). Durch die fast ausschließliche Fokussierung der Unternehmensführung und -berichterstattung auf den Shareholder Value in den 1990er Jahren (vgl. Kap. 2.3.1) verlor diese Leistungsgröße in der Unternehmensführung und -berichterstattung allerdings bis heute an Aufmerksamkeit. Aufgrund ihres Wesens und ihrer Aussage könnte sich dies allerdings im Rahmen des Integrated Reporting ändern. Denn die Wertschöpfung entspringt einem Unternehmensverständnis, das ein Unternehmen als Koalition von verschiedenen Interessengruppen sieht, die die Aufgabe hat, durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen durch Güter und Dienstleistungen einen über die verwandten Inputfaktoren (sog. Vorleistungen) hinausgehenden Mehr-

Wertschöpfung als Leistungsmaß im Rahmen der Stakeholder Value Betrachtung

wert zu erzielen, der in Form von Einkommen an die Interessengruppen verteilt wird, die an der Mehrwertgenerierung durch die Zurverfügungstellung von Produktionsfaktoren beteiligt sind. Dies sind die Mitarbeiter (Produktionsfaktor Arbeit), die Kapitalgeber (Produktionsfaktor Kapital) sowie der Staat bzw. die Gesellschaft (Produktionsfaktor Infrastruktur) (vgl. Abb. 36). Somit umfasst die Wertschöpfung primär die durch die Unternehmenstätigkeit für diese Interessengruppen generierten Einkommen und damit die monetär gemessene nationalökonomische Leistung (d. h. den Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt) eines Unternehmens für die Gesellschaft (vgl. Kap. 6.3.1).

### 2.3.3 Weitere Ansätze der Wertmessung

Weitere Ansätze  
der Wertmessung

Es bestehen mittlerweile eine ganze Reihe anderer Ansätze der Einbeziehung von ESG-Wirkungen in die unternehmerische Wertermittlung. Zum Teil versuchen diese einen monistischen auf Erfolgs- bzw. Cash Flow-Größen basierenden Unternehmenswert zu ermitteln, teilweise sind sie mehrdimensional angelegt. Allen ist gemeinsam, dass sie nicht nur die finanziellen Auswirkungen auf die Eigentümer, sondern monetarisieren unter Verwendung unterschiedlicher Annahmen und Methoden verschiedene externe Effekte der Unternehmenstätigkeit monetarisieren. Sie beabsichtigen dadurch quasi einen monistischen »Teil-Stakeholder Value« zu rechnen. Ausprägungen dieses Typus von Wertkonzepten wurden in den letzten Jahren insbesondere in der Praxis durch Beratungsunternehmen entwickelt. Hierzu zählen z. B. der »True Value Ansatz« der KPMG, das Konzept »Total Impact Measurement & Management (TIMM)« von PWC oder das von EY entwickelte »Solution Framework«, die allesamt das Ziel verfolgen, Nachhaltigkeitsüberlegungen in Bewertungslogiken einzubinden. Zu betonen ist, dass diese Ansätze nur teilweise vergleichbar sind, da sie z. B. eher shareholder- oder stakeholderorientiert sind oder externe Effekte unterschiedlich berücksichtigen. Einen knappen Überblick über derartige Ansätze gibt Tabelle 5.

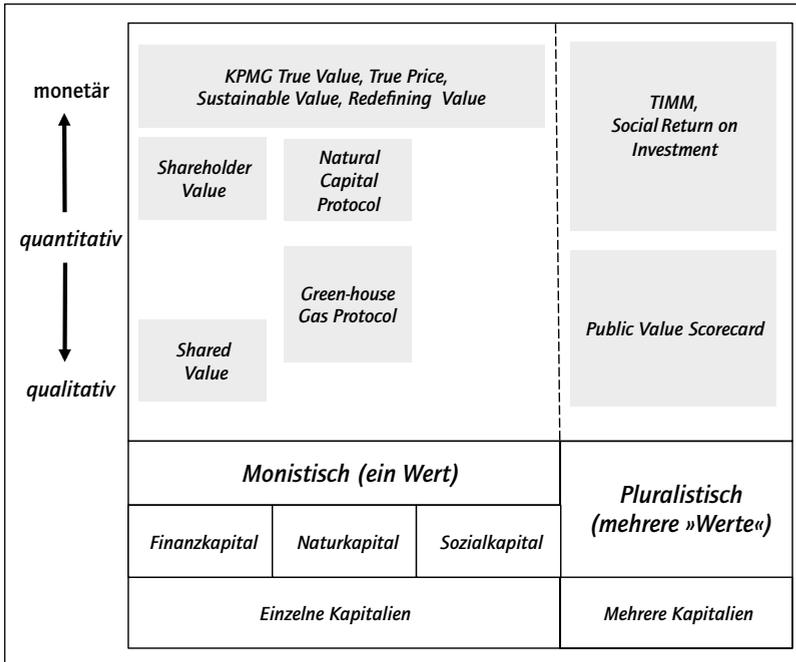
Initiative (Organisation)	Ansatz	Erfassung	Komponenten
B Impact Assessment (BLab)	Instrument für Unternehmen, ihre ESG-Aktivitäten zu erheben, zu vergleichen und zu verbessern. <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: kein monistischer Wert</i>	Monetäre Erfassung	3 Schritte: 1. Bewertung, 2. Vergleich, 3. Verbesserung,

Initiative (Organisation)	Ansatz	Erfassung	Komponenten
Environmental Profit & Loss (EP & L) Statement (erstmalig genutzt 1990 von BSO/Origin (Eckart Wintzen), gefolgt von Puma (Jochen Zeitz) 2010. Entwickelt in Zusammenarbeit mit PwC und Trucost PLC)	Finanzielle Bewertung und Analyse der unternehmerischen Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette. <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: monistisches Leistungsmaß</i>	Monetäre Erfassung	Input-Output-Modell, Bewertungsmodell, Risikomanagement
Greenhouse Gas Protocol (World Resources Institute/World Business Council for Sustainable Development)	Definition von Regeln für die Erfassung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen über die gesamte Lieferkette von Unternehmen. Dabei wird zwischen drei Scopes unterschieden. Scope 1 innerhalb des Unternehmens; Scope 2 beim Energieversorger; Scope 3 in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. <i>Orientierung: Quantifizierung von Klimaeffekten</i> <i>Wertkonzept: monistischer Ansatz (CO<sub>2</sub>-Äquivalente)</i>	Quantitative Erfassung	Entscheidungsunterstützung, Unternehmenssteuerung und -berichterstattung, Benchmarking
KPMG True Value (KPMG)	Rahmenwerk zur Ermittlung des »wahren« Unternehmenswertes unter Berücksichtigung wesentlicher Externalitäten. <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: monistischer Wert</i>	Monetäre Erfassung	3 Schritte: 1. Ermittlung des »wahren« Umsatzes, 2. Identifikation von Umsatzrisiken, 3. Entwicklung von Geschäftsmodellen
Natural Capital Protocol (Natural Capital Coalition; früher TEEB for Business)	Rahmenwerk zur Bewertung des natürlichen Kapitals von Unternehmen. <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: monistisches Leistungsmaß</i>	Monetäre Erfassung	Managementprinzipien, Bewertungsmethodik
Public Value Scorecard (Ernst & Young, Universität St. Gallen)	Konzept des Public Value wurde in der öffentlichen Wirtschaft entwickelt und basiert auf der Legitimation des Unternehmens durch die Wertbeurteilung seines gesellschaftlichen Umfelds. <i>Orientierung: Quantifizierung der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen.</i> <i>Wertkonzept: kein monistischer Wert</i>	Quantitative Erfassung	Management- und Berichterstattungsinstrument, Scorecard-Modell, Darstellung durch Web-Diagramme
Redefining Value (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD))	Initiative zur Integration der Messung sozialen und natürlichen Kapitals in die Leistungsmessung und Entscheidungsfindung der Unternehmen. <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: monistischer Wert</i>	Monetäre Erfassung	Messmodell, Bewertungsmodell, Berichterstattungsmodell

Initiative (Organisation)	Ansatz	Erfassung	Komponenten
Shared Value (siehe Kap. 2.3.2; Shared Value Initiative, Michael E. Porter/ Mark R. Kramer)	Strategie zur Integration von ESG-Kriterien in das Geschäftsmodell des Unternehmens. <i>Orientierung: ESG als Shareholder Value Treiber</i> <i>Wertkonzept: kein monistischer Wert</i>	Qualitative Darlegung	(Markt-)Analyse, Handlungsempfehlungen
Social Return on Investment (SROI) (SROI Network, William and Flora Hewlett Foundation)	Rahmenwerk, das auf Grundsätzen der Rechnungslegung basiert und sich mit der Bewertung des geschaffenen Mehrwerts von (sozialen) Projekten beschäftigt. <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: kein monistischer Wert</i>	Monetäre Erfassung	Input-Output-Modell, Monetarisierung durch Kosten-Nutzen-Analyse, Discounted Cash-Flow-Methode
Sustainable Value (Figge/Hahn; Projekt »Nachhaltig erfolgreich Wirtschaften« (NeW))	Wertorientierter Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in die Unternehmensbewertung <i>Orientierung: Monetarisierung externe Effekte</i> <i>Wertkonzept: monistischer Wert</i>	Monetäre Erfassung	Ermittlung von Ressourceneinsatz und resultierendem Ertrag des Unternehmens, Vergleich mit Ressourceneinsatz und resultierendem Ertrag eines Benchmark-Unternehmens, Wertbeitragermittlung für alle Ressourcen
The Business Case for True Pricing (True Price)	Geschäftsmodell des Sozialunternehmens True Price. True Price unterstützt Organisationen in der Bewertung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen (auf Produktebene). <i>Orientierung: Monetarisierung externer Effekte</i> <i>Wertkonzept: monistischer Wert</i>	Monetäre Erfassung	Forschungsleistungen, Onlineplattform
Total Impact Measurement & Management (TIMM) (PWC)	Managementkonzept zur Verbesserung der ganzheitlichen Folgenabschätzung von Unternehmen. <i>Orientierung: ESG als Werttreiber</i> <i>Wertkonzept: kein monistischer Wert</i>	Qualitative Darlegung	Informationssystem, Bewertungsmodell, Entscheidungsunterstützung

**Tab. 5:** Aktuelle Initiativen zur Organisation und Messung von ESG-basierten Aktivitäten und Strategien (in Anlehnung an KPMG, 2014, S. 36)

Versucht man, die Initiativen nach ihren wesentlichen wertbezogenen Aussagen hinsichtlich der Kriterien »monetäre«, »quantitative« bzw. »qualitative« Messung einerseits und »monistische« bzw. »pluralistische« Wertermittlung andererseits zu charakterisieren, so ergibt sich die in Abbildung 5 zusammengestellte Übersicht. Es wird deutlich, dass sich die zugrunde liegenden monistischen Wertkonzepte auf einzelne unterschiedliche Kapitalien (Finanz- oder Naturkapital) oder auf mehrere Kapitalien beziehen.



**Abb. 5:** Wertbezogene Charakterisierung von Initiativen zur Organisation und Messung von ESG-basierten Aktivitäten und Strategien (Eigene Darstellung)

Die Mehrzahl der Initiativen bezieht sich in ihrem Wertkonzept auf eine monetäre Zusammenfassung von mehreren Kapitaleffekten. Ein ausführlich vorgestelltes Beispiel hierfür ist das von KPMG entwickelte »True Value«-Konzept (KPMG, 2014), in dem ein Rahmenwerk zur Identifikation und Quantifizierung wesentlicher Externalitäten entwickelt wird, mit dem Ziel, den »wahren« Unternehmenswert zu bestimmen. Der »wahre« Unternehmenswert bezieht sich dabei wesentlich auf durch das Unternehmen erzeugte Externalitäten als Einflussfaktoren des betrieblichen Cash Flows. Die Methodik besteht aus einem dreistufigen Prozess, der als erste Fundierung die Erfassung des wahren Unternehmensertrags vorschreibt, wobei alle wesentlichen Externalitäten des Unternehmens erfasst werden (KPMG, 2014, S. 40). Darauf aufbauend wird eine Analyse von Einflussfaktoren der Internalisierung externer Effekte (z. B. durch Regulierung, Stakeholder-Engagement) empfohlen sowie der Weg zur Entwicklung eines Geschäftsmodells, das positive Externalitäten erhöht und negative reduziert, beschrieben (KPMG, 2014, S. 41). Somit betrachtet die »True Value«-Methodik grundsätzlich zwei Werttreiber des Unternehmenswertes (KPMG, 2014, S. 41):

»True Value«-Konzept

1. den betrieblichen Cash Flow sowie
2. das Risiko.

Einbezug von Externalitäten

Nach der klassischen DCF-Bewertungslogik werden Externalitäten lediglich als Risiko wahrgenommen und in den Diskontierungsfaktor integriert. Die »True Value«-Methodik schreibt jedoch zusätzlich vor, die zu diskontierenden Cash Flows des Unternehmens um Externalitäten zu ergänzen (KPMG, 2014, S. 41). Dadurch berücksichtigt die Unternehmensbewertung entstehende Wertschaffungsmöglichkeiten und -risiken in einem sich wandelnden Wirtschaftsumfeld mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Markttreibern wie Globalisierung, digitaler Vernetzung, Finanzkrise, Bevölkerungswachstum und Klimawandel (KPMG, 2014, S. 6).

Cash Flow Wirkung von Externalitäten

Traditionell wird der betriebliche Cash Flow vom Umsatz, den Kosten und den getätigten Investitionen des Unternehmens beeinflusst (KPMG, 2014, S. 41). Hier werden bereits im Rahmen bestehender Rechnungslegungsstandards ESG-Faktoren direkt oder indirekt berücksichtigt, etwa Umweltkosten, Strafen für Korruption oder Personalkosten aufgrund hoher Krankenstände und geringer Mitarbeiterzufriedenheit. Allerdings werden diese Größen zumeist nicht separat ausgewiesen und erfassen nicht alle wesentlichen Externalitäten des Unternehmens. Zusätzlich werden nun nach der »True Value«-Methodik auch Externalitäten ohne direkten finanziellen Bezug zum Unternehmen in die Ermittlung des betrieblichen Cash Flows integriert (siehe Abb. 6). Die Ermittlung erfolgt separat für die ökonomischen, sozialen und ökologischen Externalitäten, die in positiver und negativer Ausprägung auftreten können. Damit geht das Konzept über das Shareholder Value-Konzept nach Rappaport hinaus, das sich ausschließlich auf die bereits internalisierten Cash Flows bezieht.

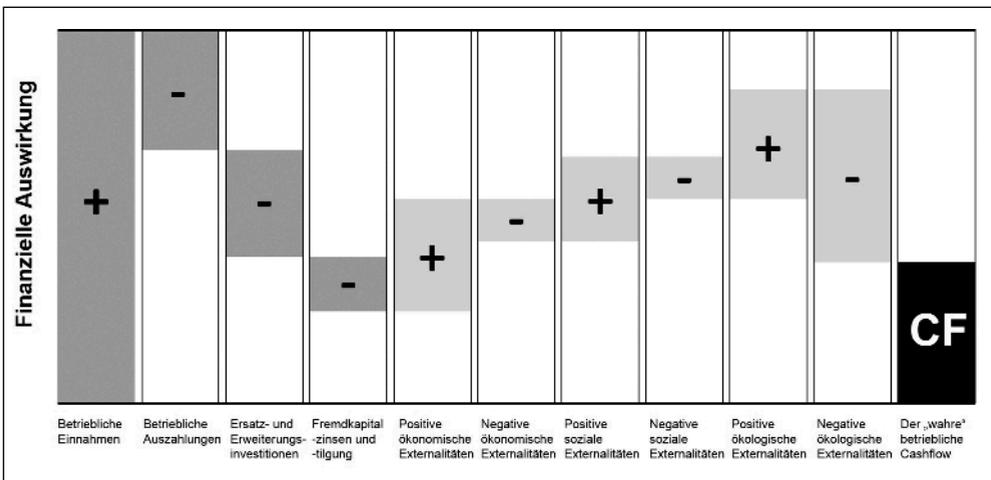


Abb. 6: Die Ermittlung des sog. »wahren« betrieblichen Cash Flows (angelehnt an KPMG, 2014, S. 47)

Das Problem der Messung und Quantifizierung wird aber auch in diesem Konzept nicht vollständig gelöst. Zur Quantifizierung von Externalitäten empfiehlt das Rahmenwerk von KPMG, Methoden und Datenquellen zu nutzen, die schon von der klassischen Forschung zur Untersuchung von Externalitäten im Rahmen von ökonomischen Analysen genutzt werden (KPMG 2014, S. 46). Es werden Disziplinen, Instrumente und Techniken vorgeschlagen, die auf die Quantifizierung von sozialen und ökologischen Externalitäten im Sinne der unternehmerischen Nachhaltigkeit übertragen werden könnten. Diese bewerten die externen Effekte aus einer finanziellen Sicht und geben darauf aufbauend Preisinformationen für soziale und ökologische Externalitäten an, die ebenfalls mit Messproblemen behaftet sind.

Quantifizierung der Externalitäten

Aktuell gibt es noch keine praktische Validierung, ob sich das Konzept in den Unternehmensalltag integrieren lässt. Zudem lassen sich meist die zugrunde liegenden Berechnungen der verschiedenen Methoden und Instrumente nicht einsehen. Dadurch kann die Güte der Bewertungsergebnisse, bezogen auf die Richtigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Kalkulationen, nicht eingeschätzt werden.

Mangelnde Transparenz bezüglich der Methodik

Aus Investorenperspektive bleibt offen, auf welcher Grundlage Externalitäten in der Bewertung internalisiert werden sollen. Sie stellen de facto Risiken einer zukünftigen Internalisierung etwa aufgrund von Regulierungsmaßnahmen dar, die im Diskontierungsfaktor abgebildet werden können. Jede weitere Berücksichtigung etwa im Cash Flow legt einen anderen Wertbegriff zugrunde, der über die Bewertungslogik des Shareholder Value nach Rappaport hinaus geht und an den Lücken traditioneller Logiken ansetzt. Es bleibt deshalb abzuwarten, welche der aktuell bestehenden Initiativen und Methoden sich in der Unternehmensrechnung etablieren werden.

Herausforderungen

### 2.3.4 Wertbegriff des IIRC

Vor diesem konzeptionellen Hintergrund des Unternehmenswertverständnisses und den diesbezüglichen Entwicklungen während des ca. letzten Jahrzehnts erscheint es verständlich, dass das IIRC bezüglich Integrated Reporting weder eine traditionelle Shareholder Value- noch eine Stakeholder Value-Betrachtung zugrunde legt. Gleichwohl lässt sich in den Ausführungen zum Framework – konsequent zur Ausrichtung des Integrated Report an den Informationsinteressen der Kapitalgeber – eine Fokussierung auf einen Unternehmenswert aus Sicht der Kapitalgeber erkennen. Zwar definiert das IIRC im Glossar zum Framework »*value creation*« als »*the process that results in increases, decreases or transformations of the capitals caused by the organization's business activities and outputs*« (IIRC, 2013b, Glossar Abs. 18), d. h., in einer sehr generellen Weise, führt aber gleichzeitig eine Wertdifferenzierung ein. So unter-

Fokussierung auf einen an den Kapitalgebern orientierten Wert

scheidet es im Framework zwischen *value created for the organization*, aus dem die Rückflüsse für die Kapitalgeber gespeist werden, und dem *value created for others*, d. h., der Wertschaffung für alle anderen Stakeholder (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 2.4). Unter Betrachtung aller Formulierungen im Framework drängt sich der Eindruck auf, dass *value creation* im Kontext des Integrated Reporting-Framework final als Wertschaffung für die Kapitalgeber zu verstehen ist (was einer klassischen *entity-value*-Betrachtung unter Anwendung eines *Discounted Cash Flow*-Modells entspricht; vgl. Ballwieser/Hachmeister, 2013). Das IIRC betont zwar, dass beträchtliche Interdependenzen zwischen beiden Werttypen bestehen würden, allerdings Veränderungen des Wertes für alle anderen Stakeholder für das Integrated Reporting nur dann relevant wären, wenn sich daraus auch eine Änderung des Werts für die Kapitalgeber ergibt bzw. ergeben könnte (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 2.6f.). Somit erweist sich nach dem Framework eine Unternehmensleistung im Sinne einer *sustainability performance* nur dann als relevant, wenn sich daraus ein sog. »*business case of sustainability*« ergibt, d. h. die Nachhaltigkeitsausrichtung monetäre Vorteile für das Unternehmen verspricht (vgl. z. B. IIRC, 2013b, Abs. 3.8 und 3.12). Aus diesem Grund wird im finalen Framework – entgegen der Entwurfsfassung (vgl. IIRC, 2013a) – auch bei einem der Leitprinzipien nicht mehr von »*stakeholder responsiveness*«, sondern von »*stakeholder relationships*« gesprochen (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 3.10), um deutlich zu machen, dass Integrated Reporting und damit auch die Wertgenerierung nicht an den Stakeholder-Erwartungen ausgerichtet werden. Das zum Ausdruck gebrachte Wertkonzept des IIRC ähnelt somit dem oben dargestellten Shared Value-Konzept nach Porter/Kramer (Porter/Kramer, 2011; vgl. Kap. 2.3.2).

Verhältnis der Wertkonzepte

Die finale Fokussierung auf die Eigentümer als Zielträger der Wertdefinition sowie der Berichterstattung wird von Kritikern des IIRC Framework als »Verrat« an der Verwirklichung des Nachhaltigkeitsprinzips in der Unternehmensführung gesehen (Flower, 2015). Gleichwohl muss dies nicht zwangsläufig so interpretiert werden, da das Nachhaltigkeitsprinzip dann vollständig Berücksichtigung findet, wenn die Eigentümer und Kapitalmarktakteure in ihren Wertkonzepten Nachhaltigkeit als zentrales Prinzip vollständig internalisiert haben und bei der Ermittlung ihres Unternehmenswertes, ähnlich der oben vorgestellten Konzepte (True Value-Konzept etc.) ESG-Faktoren und Externalitäten miteinbeziehen, und wenn sie folglich erkennen, dass ihr Unternehmenswert langfristig vom »*value for the others*« determiniert wird. Diese Art der Wertbetrachtung ist in den Kapitalmärkten allerdings bisher noch nicht weit verbreitet, so dass die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsprinzips in der Unternehmensführung bei Investoren bei Weitem noch nicht generell einen positiven Bewertungsparameter darstellt.

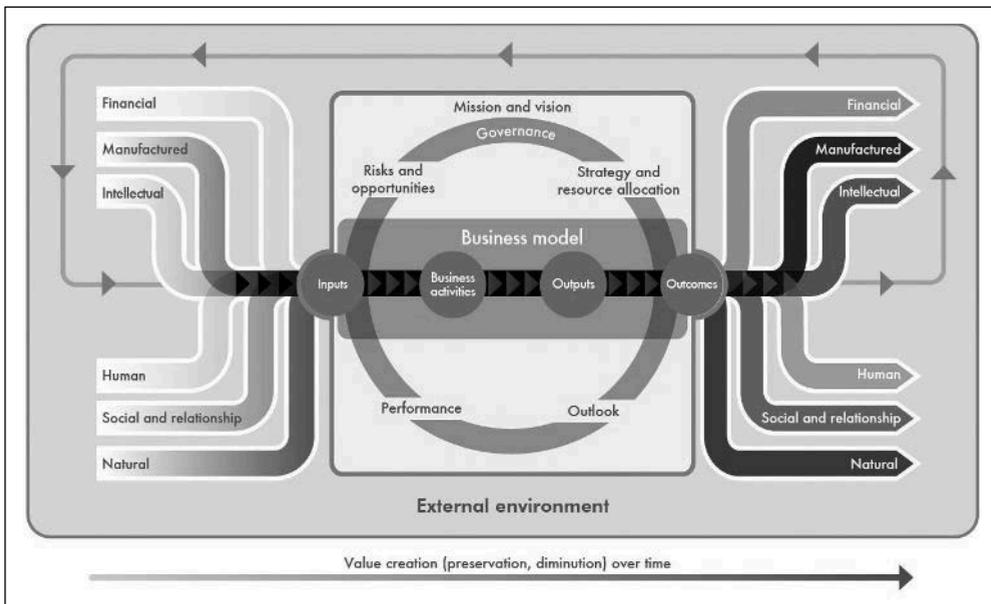
Wertkonstituierende Kapitalien

Das Wertkonzept hängt unmittelbar mit den in die Betrachtung einbezogenen Ressourcen zusammen. Diesbezüglich führt das IIRC verschie-

dene Kapitalien ein, deren Veränderung das Maß der Wertschaffung bzw. Wertvernichtung determiniert. Diese sind: Finanzkapital (*financial capital*), Produktionskapital (*manufactured capital*), geistiges Kapital (*intellectual capital*), Humankapital (*human capital*), soziales (*social and relationship capital*) und natürliches Kapital (*natural capital*) (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 2.15). Diese Kapitalien werden allgemein als Wertspeicher gesehen, die als Inputfaktoren des Geschäftsmodells dienen und im Rahmen der Geschäftstätigkeit erhöht, verringert oder umgewandelt werden (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 2.11). Nach Auffassung des IIRC sind nicht alle für die Beurteilung der Wertschaffungsfähigkeit eines jeden Unternehmens gleichmäßig relevant, wobei allerdings alle *capitals* direkt oder indirekt den *value created for the organization* beeinflussen. Auch diesbezüglich wird im Framework erkennbar, dass die Berücksichtigung verschiedener Kapitaltypen nur dann im Integrated Reporting als relevant erachtet werden, wenn deren Veränderung einen Einfluss auf den Unternehmenswert für die Kapitalgeber hat, was unmittelbar die bei der Erstellung des Integrated Report entscheidende Wesentlichkeitsbeurteilung maßgeblich beeinflussen dürfte (siehe zu den Kapitalien Kap. 3.2).

Eine zentrale Determinante der Wertschaffung ist das Geschäftsmodell des Unternehmens (*business model*), dessen wesentliche Strukturen und Inhalte sowie die damit verbundenen strategischen und operativen Chancen und Risiken deshalb im Rahmen des Integrated Reporting berücksichtigt und durch den Integrated Report auch berichtet werden soll-

Geschäftsmodell  
als Wertgenerator



**Abb. 7:** Der Wertschaffungsprozess nach dem Framework des IIRC (vgl. IIRC, 2013b, S. 13)

ten. Das *business model* sowie dessen Verbindung mit verschiedenen Kapitalien und damit der Wertschaffung werden vom IIRC mit dem in Abbildung 7 wiedergegebenen Diagramm dargestellt. Die Umsetzung des in diesem Diagramm aufgezeigten Verständnisses von Unternehmenstätigkeit in der Unternehmensführung und die daraus resultierenden Konsequenzen für strategische und operative Entscheidungen wird im Rahmen des Integrated Reporting mit »*integrated thinking*« umschrieben und stellt quasi den Nukleus des Integrated Reporting-Konzeptes dar.

Performance Measurement

Diese Vorstellung und graphische Darstellung des Geschäftsmodells durch das IIRC folgt dem Verständnis des Performance Measurement (vgl. Abb. 8), Indikatoren in inputbezogene, prozessbezogene, outputbezogene, outcomebezogene und noch weitergehend impactbezogene zu unterscheiden.

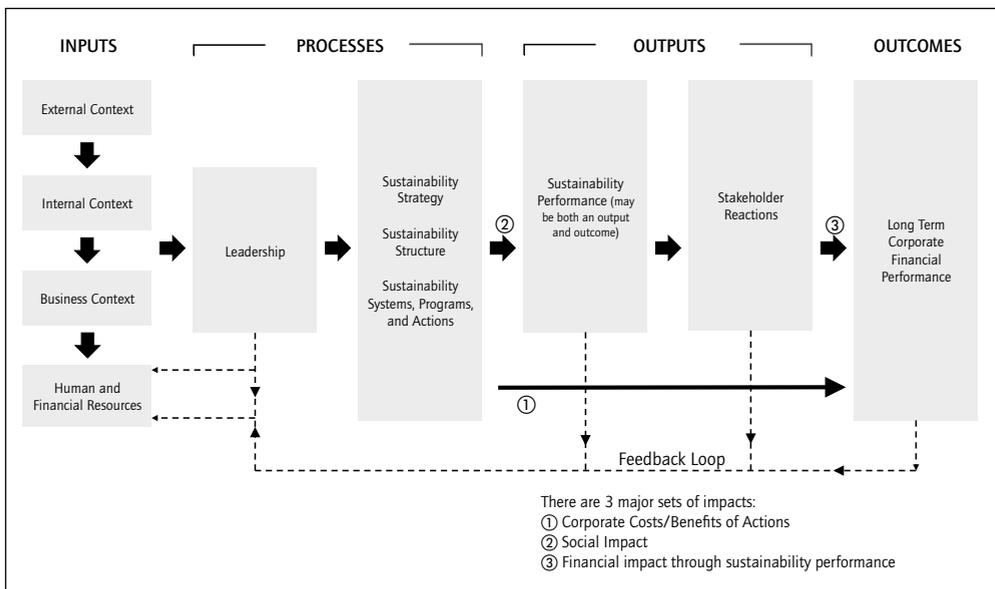


Abb. 8: Ebenen des Performance Measurement (Epstein, 2008)

Die Aufteilung unternehmerischer Prozesse in verschiedene Ebenen ist im Performance Measurement üblich. Obgleich in diesem Konzept vorwiegend nur auf die finanzielle Leistungs- und Wertbetrachtung abgestellt wird, finden sich mittlerweile auch vermehrt Übertragungen auf ein breites Leistungs- bzw. Wertverständnis im Sinne der Nachhaltigkeitsleistung, das letztlich auf den *value for the others*, wie oben erläutert, abstellt.

Im Bereich des *intellectual capital* können z. B. die F & E-Aufwendungen als Input eingeordnet werden, die Anzahl der F & E-Projekte als Prozess, die Anzahl der Patente als Output, der dadurch generierte Umsatz als Outcome und die Wirkung der Erfindungen auf die Gesellschaft als *impact*. Dieses Beispiel zeigt, dass der Fluss vom Input bis zum *impact* zu steuern ist (Günther et al., 2004; Epstein, 2008). Die höchste Bedeutung für die Gesellschaft ist dem *impact* zuzuordnen, der im Modell des Integrated Reporting nicht explizit enthalten ist. Allerdings differenziert das IIRC zwischen einer internen und externen Dimension des *outcome*, wobei die externe Dimension als *impact* interpretiert werden kann.

## 2.4 Integrated Thinking

Wie bereits oben angedeutet und im Folgenden noch ausführlich erläutert, stellt die Wertschaffung eines Unternehmens den zentralen Fokussierungspunkt des Integrated Reporting dar (vgl. u. a. IIRC, 2013b, S. 2). So sollte Integrated Reporting ein Unternehmen in die Lage versetzen, entscheidungsrelevante Informationen über die Fähigkeit eines Unternehmens, in der Gegenwart und in der Zukunft Wert zu schaffen, zu generieren und zu gewähren. Folglich sind dabei die internen Unternehmensprozesse, die zur Wertschaffung führen, zu analysieren und abzubilden. Dabei ergibt sich zwangsläufig die Frage, welche »Wert«-Vorstellung bzw. welcher Wertbegriff hierbei zugrunde gelegt wird. Das IIRC bezieht sich bei der Ableitung des Wertes auf verschiedene Stakeholder-Gruppen, so dass der Wertbegriff zwangsläufig über die reine finanzielle Sicht hinausgeht und ein »Zusammendenken« (Integrated Thinking) verschiedener Perspektiven erfordert. Entsprechend versteht das IIRC unter Integrated Thinking (Glossar des IR-Framework, IIRC, 2013b): »*The active consideration by an organization of the relationships between its various operating and functional units and the capitals that the organization uses or affects. Integrated thinking leads to integrated decision-making and actions that consider the creation of value over the short, medium and long term.*« Somit umfasst Integrated Thinking den Dialog mit den Stakeholdern, die Strategieentwicklung, die Umsetzungsebene, das Controlling und die externe Berichterstattung. Nachfolgend wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre auf dem Weg zum Integrated Thinking nachgezeichnet.

Der Gedanke einer integrierten Betrachtung unternehmerischen Handelns ist keineswegs neu: Bereits Schmalenbach formulierte die Aufgabe von Unternehmen so: »Unsere Vorstellung vom Erfolg muß ausgehen von der Natur des wirtschaftlichen Betriebes. Der wirtschaftliche Betrieb ist ein Bestandteil der Gesamtwirtschaft, dazu berufen, zu seinem Teil von den Aufgaben der Gesamtwirtschaft einen Teil zu übernehmen. Als Be-

Integrated Thinking als Ausfluss der Wertvorstellung

Aufgabe von Unternehmen nach Eugen Schmalenbach

standteil der arbeitsteiligen Gesamtwirtschaft entnimmt er ihr Materialien und andere Leistungen und gibt dafür Fabrikate und andere Leistungen an die Gesamtwirtschaft zurück. Dabei soll ein Mehrwert erzielt werden; denn der Betrieb soll sich mehrend und nicht mindernd an der Gesamtwirtschaft beteiligen« (Schmalenbach, 1962, S. 58).

Unternehmen und  
Gesellschaft

Eine frühe, funktionalistische, Sicht in der Ökonomie beschreibt, dass Unternehmen einen Beitrag für die Gesellschaft leisten, indem sie Gewinn generieren (Friedman, 1970). Dieser ermöglicht Arbeitsplätze, Investitionen und Steuerzahlungen. Milton Friedman argumentierte weiter, dass Unternehmen autonome Einheiten darstellen, in deren Aufgabenbereich nicht soziale oder gesellschaftliche Aspekte fallen (Friedman, 1970). Aktuell wird diese Sicht überwunden und unternehmerische Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung im öffentlichen Interesse (Porter/Kramer, 2006; Waddock/Graves, 1997). In direkter Folge beziehen immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Geschäftstätigkeit ein und der Blick auf die Wertschaffung weitet sich. Dadurch steigen die eingesetzten Unternehmensressourcen zur Befriedigung der Bedürfnisse externer Interessensgruppen kontinuierlich an (Porter/Kramer, 2011; Vitaliano/Stella, 2006) und der Blick weitet sich über die Unternehmensgrenzen hinaus.

Differenzierung  
von *impacts*

Besonders deutlich wird die Stellung des Unternehmens als in die Gesamtwirtschaft eingebettetes Glied durch die in der Abbildung 9 zum Ausdruck kommende Betrachtungsweise, die sich auf die Nutzung der Aufnahmekapazität der Atmosphäre für Treibhausgasemissionen und folglich auf einen Teil des Werteeinflusses eines Unternehmens im Bereich des Umweltkapitals bezieht. Hierbei wird nach verschiedenen Impact-/Outcome-Ebenen der Unternehmenstätigkeit unterschieden, die in die Wertbetrachtung einbezogen werden (können) und nach denen sich folglich auch die Berichterstattung über den Umweltimpact differenzieren lässt (GHG-Protocol) (WRI/WBCSD, 2011).

Bei dieser Betrachtung werden alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Wertschaffung des Unternehmens stehen, in die Impact-Analyse integriert und nach der Nähe zum Unternehmen/Konzern in sog. »scopes« unterschieden: Scope 1 und 2-Emissionen werden durch die Wertschöpfungsstufe Produktion verursacht. Scope 1-Emissionen entstehen dabei direkt im berichtenden Unternehmen und können von ihm beeinflusst werden. Scope 2 und 3-Emissionen entstehen außerhalb des berichtenden Unternehmens, Scope 2-Emissionen indirekt durch die zugekaufte Elektrizität, Wärme, Kälte oder Dampf. Für die Scope 3-Emissionen wird in *downstream* und *upstream* unterschieden: *downstream* werden die Emissionen durch die Materialbeschaffung und die Vorketten erfasst, *upstream* die Emissionen durch Vertrieb und Lagerung, Nutzung und Entsorgung. Durch den seit Jahren anhaltenden Trend zum Outsourcing nimmt die Bedeutung des Scope 3 kontinuierlich zu: Unternehmen lagern Aktivitäten aus, um ihre Prozesse zu optimieren, indem sie sich

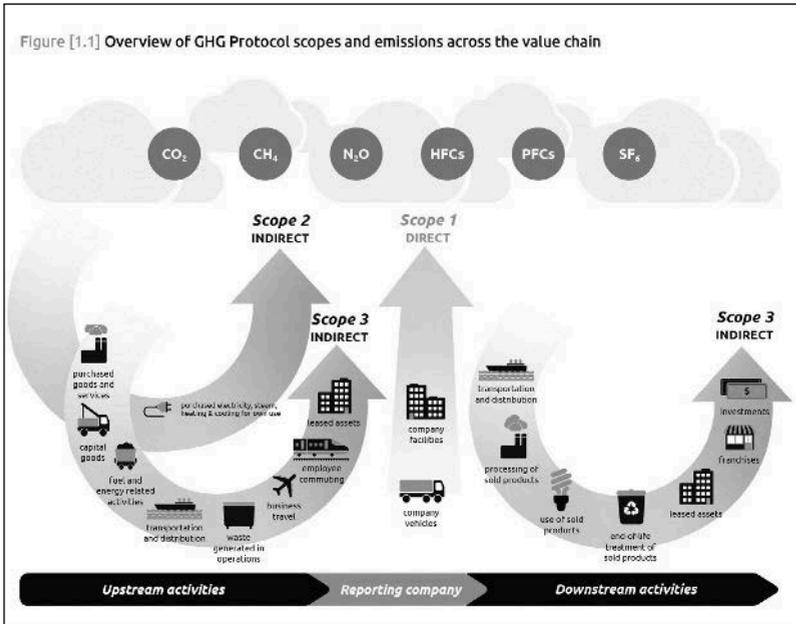


Abb. 9: Umfang der Berichterstattung (WRI/WBCSD, 2011, S. 31)

auf das Kerngeschäft konzentrieren und für Nicht-Kernprozesse Verträge mit externen Organisationen schließen, die über das benötigte Know How und die technische Ausstattung verfügen (Heywood, 2001). Outsourcing wird auch als Mittel der Wahl gesehen, um die Unternehmenseffizienz zu verbessern (Lamminmaki, 2008; Guilding, 1999). Das World Resources Institute (WRI) und der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) haben auf diesen Trend reagiert und den Wertschöpfungsprozess außerhalb des Unternehmens in 15 Stufen unterteilt. Auch wenn dieser Ansatz lediglich eine Dimension des Umweltkapitals, das Klima, betrachtet, kann der Ansatz doch als beispielgebend für eine Unterteilung des Inhalts der Wirkungen in Scopes und des Zeitbezugs der Wirkungen gesehen werden (vgl. Abb. 10).

Die Berichterstattungsperspektive wird dabei zeitlich nach der Bedeutung in Prozesse, die vergangenen Berichtsperioden zuzuordnen sind, Prozesse dieser Berichtsperiode und zukünftige Prozesse unterschieden. Da der zentrale Inhalt von Integrated Reporting sowie des Integrated Report darin besteht, darzustellen, inwieweit das berichtende Unternehmen in der Lage ist, kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen, ist die Zeitperspektive für die konkrete Ausgestaltung des Werterfassungs- und Berichtssystems von entscheidender Bedeutung. Hinsichtlich des expliziten und wesentlichen Zukunftsbezugs der Wir-

Bedeutung des Zeitbezugs von impacts

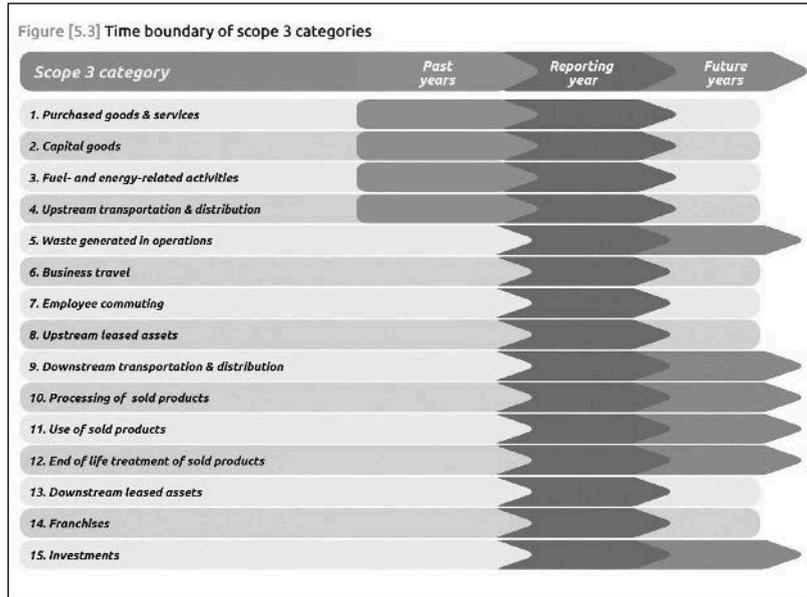


Abb. 10: Stufen und Zeitbezug der Wirkungen des Scope 3 (WRI/WBCSD, 2011, S. 33)

kungseinschätzung besteht ein zentraler Unterschied zur tradierten Finanzberichterstattung, die primär retrospektiv ausgerichtet ist, was schon seit langem kritisiert wird. So formulierte Eugen Schmalenbach bereits vor fast 90 Jahren »... nicht die Vergangenheit, sondern die Zukunft bestimmt doch den Wert einer Sache« (Schmalenbach, 1919, S.30). Er führte zudem aus »Was kann diese Anlage in Zukunft an Gewinn bringen? Diese Frage bestimmt Käufer und Verkäufer gleichermaßen, drückt sich in ihren Kalkulationen aus und äußert sich schließlich im vereinbarten Preise.« (Schmalenbach, 1917, S. 1) Dieses Zitat zeigt, dass die dem Integrated Reporting immanente Idee eines auf die Zukunft gerichteten Wertverständnisses auf eine lange Tradition in der konzeptionellen Betrachtung der Unternehmensberichterstattung zurückblicken kann, da sie allerdings damals auch im Wesentlichen auf finanzielle Wirkungen beschränkt war.

Dimension der Langfristigkeit

Doch die Zeitperspektive wird noch länger diskutiert: so verweist David Hume (1711–1776) bereits auf die Gier, den »Ansporn der Industrie«, die dazu führt, dass unternehmerische Entscheidungen oft getroffen werden, um einen schnellen Dollar zu verdienen, ungeachtet der langfristigen Nebenwirkungen (Wilson, 1981). Doch berechtigterweise stellt sich die Frage: »Wie lange ist langfristig?« und »Wie weit in die Zukunft sollen Unternehmen planen?«, die sich z. B. konkret im Umgang mit dem Klimawandel stellt, der in Jahrhunderten wirkt und somit diametral zu den

Jahreszeiträumen oder gar Quartalszeiträumen der Berichterstattung steht (vgl. Wilson, 1981).

In der Nachhaltigkeitsdiskussion wird oft die Perspektive der zukünftigen Generationen gewählt. Nachhaltige Entwicklung zielt dabei auf eine »Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen und ihren eigenen Lebensstil wählen können« (Hauff, 1987, S. 46). Wie langfristig muss also die Perspektive sein? Eine Generation oder sieben, wie die »Regel der sieben Generationen« der Indianer besagt: »Alle Menschen und ganz besonders ihre Führer müssen für die Konsequenzen ihres Handelns sieben Generationen lang die Verantwortung tragen.« (Tex Hall, 2003 – Präsident des National Congress of American Indians (NCAI))

Dimension der Nachhaltigkeit

Für die Unternehmenspraxis scheint eine Differenzierung des Betrachtungshorizonts nach den Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit sinnvoll: kurzfristig ist der Bestand an Potenzialfaktoren gegeben, hier besteht die Möglichkeit einer zeitlichen (z. B. familienfreundliche Arbeitszeiten), intensitätsmäßigen (z. B. Kapazitätsauslastung) und/oder qualitativen Veränderung der Kapitalienutzung (z. B. Substitution von Betriebsstoffen), mittelfristig sind der Bestand materieller (z. B. Rücknahmeverpflichtungen für Lieferanten) und immaterieller (z. B. Leasingverträge) Eigentumspotenziale gegeben, aber der Bestand an Vertragspotenzialen ist veränderlich, langfristig sind alle Potenzialfaktoren veränderlich (z. B. Ausstieg aus Produktbereichen) bis hin zu Standortverlagerungen.

Differenzierung des Betrachtungshorizonts nach den Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit

Bei der Berücksichtigung der Zukunft liegt die Herausforderung für die Unternehmensführung, die gewohnt ist, in Quartalsberichten, aber nicht in Dekaden zu denken. Doch auch die Auseinandersetzung des Menschen mit seiner Zukunft hat einen langen geschichtlichen Hintergrund (vgl. Bradfield et al., 2005). Erste Ursprünge lassen sich dabei von der Antike in Platos Werk zur idealen »Republik« über visionäre Arbeiten von Thomas Morus hin zu George Orwell verfolgen. Schließlich wurde die Planung mit Szenarien in der Entwicklung von militärischen Kriegsstrategien genutzt, wobei die Ursprünge auf die preußischen Militärstrategen von Clausewitz und von Moltke im 19. Jahrhundert zurückzuführen sind. Als Vater der modernen Szenarioplanung, wie sie heute genutzt und weiterentwickelt wird, gilt Herman Kahn. Er entwickelte als Leiter der Rand Cooperation, eines Gemeinschaftsprojekts der US Airforce und von Douglas Aircraft, in den 1950er Jahren Szenarien für das amerikanische Raketenabwehrsystem (vgl. Bradfield et al., 2005). Basierend auf dieser Methode entwickelte Pierre Wack die Szenarioplanung weiter und wandte sie erstmalig im unternehmerischen Umfeld bei der Royal Dutch Shell in der Ölindustrie an. Von ihren Konkurrenten weitgehend belächelt, gelang es Royal Dutch Shell, sich auf die bevorstehende Ölkrise entsprechend vorzubereiten und als Begünstigte daraus hervorzugehen (vgl. Wack, 1985a; Wack, 1985b; van der Heijden et al., 2002).

Geschichte der zukunftsbezogenen Entscheidungsfindung

Ökonomische  
Effizienz versus  
gesellschaftlicher  
Fortschritt

Trotz vieler Bemühungen im Bereich der langfristigen Orientierung (vgl. Lozano et al., 2015), werden Unternehmen in der Gesellschaft immer noch als Ursache für soziale, ökologische sowie ökonomische Probleme wahrgenommen (z. B. Porter/Kramer, 2011). Der Grund dafür wird vor allem in der zu engen Interpretation von Wertschaffung durch die Unternehmen gesehen. Diese führt zu einem Fokus auf die Scope 1-Emissionen und eine kurzfristige Optimierung von Finanzerfolgen, wobei ökologische sowie soziale Faktoren vernachlässigt werden. Daraus entsteht nach Porter/Kramer ein Zielkonflikt zwischen ökonomischer Effizienz der Unternehmen und gesellschaftlichem Fortschritt. Eine Integration ökologischer und sozialer Aspekte in die Wertschaffung unterbleibt häufig.

Einbezug des  
gesellschaftlichen  
Fortschritts in  
die ökonomische  
Effizienz

Deshalb wird in Wissenschaft und Praxis vermehrt eine Verschiebung des Unternehmensziels von einer alleinigen, auf die Unternehmen und deren Eigentümer bezogenen Gewinnmaximierung (interpretiert als Finanzkapitalmehrung) hin zur Wertschaffung über die Unternehmensgrenzen hinaus durch eine Integration derselben gefordert. Das bereits im vorigen Kapitel erwähnte Konzept des gemeinsam geschaffenen Wertes (Shared Value) von Porter/Kramer (2011) beschreibt dafür Vorteile für die einzelnen Unternehmen sowie für deren Stakeholder und die Gesellschaft als Ganzes. Für die Unternehmen eröffnet es die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen, eine bessere Effizienz im Geschäftsablauf zu erreichen oder neue Kundenbedürfnisse zu decken. Somit führt die gemeinsame Wertschaffung zu einer Unternehmensführung, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch die Integration ökologischer und sozialer Aspekte stärkt und gleichzeitig die gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Umgebung verbessert.

Hebel der Shared  
Value Steigerung

Unternehmen können die Idee des Shared Value vor allem über drei verschiedene Hebel ermöglichen (Porter/Kramer, 2011):

1. Produkte und Märkte neu denken,
2. die Produktivität in der Wertschöpfungskette neu definieren und
3. lokale Industriecluster aufbauen.

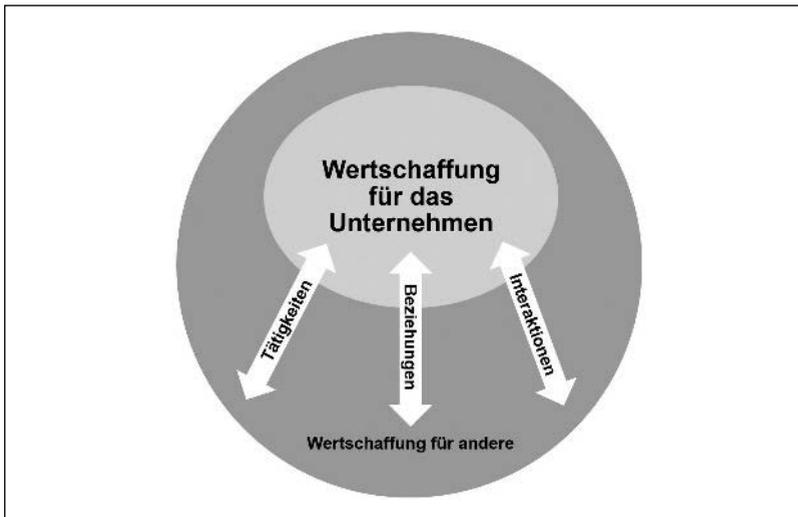
Wirkungskreislauf  
des Shared Value

Dabei zeigt sich ein positiver Wirkungskreislauf des Shared Value. Verbesserungen in einem Bereich führen zu Möglichkeiten in anderen Bereichen. Ergänzend sei angemerkt, dass es vermutlich nicht zur vollkommenen Auflösung von Zielkonflikten zwischen Unternehmen und Gesellschaft kommen wird, so dass selbst bei einer erfolgreichen Implementierung des Shared Value zur Erreichung eines adäquaten Maßes an gesellschaftlichem Nutzen eine externe Kontrolle basierend auf veränderter Transparenz oder Regulierung erforderlich sein dürfte.

Zusammenhang  
zwischen der  
Wertschaffung für  
das Unternehmen  
und für andere

Wie oben beschrieben, nimmt das vom IIRC entwickelte Konzept des Integrated Reporting die Ideen verschiedener Konzepte und die verschiedenen Blickwinkel auf den Wertschaffungsprozess durch die Differenzierung in die »Wertschaffung für das Unternehmen« und die »Wertschaf-

fung für andere« auf (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 2B). Es wird deutlich betont, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, für sich selbst (d.h. für seine Kapitalgeber) einen Wert zu generieren, deutlich mit der Wertschaffung für andere, externe Parteien, verbunden ist (vgl. IIRC, 2013b, Abs. 2.6). Dies wird umgesetzt durch eine Vielzahl an Tätigkeiten, Interaktionen und Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt (Abb. 11). Beispielsweise zählen Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder zur Verbesserung der Beziehung zu den Lieferanten dazu.

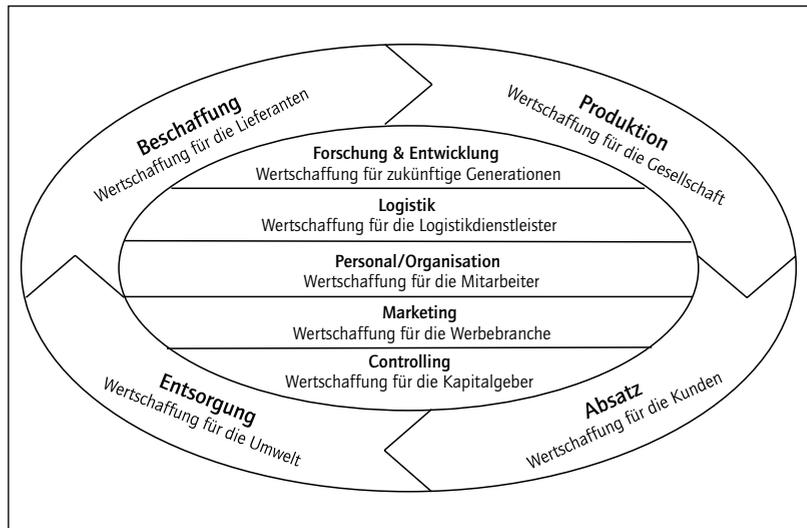


**Abb. 11:** Zusammenhang der Wertschaffung für das Unternehmen und der Wertschaffung für andere (IIRC, 2013b, Abs. 2.6)

Konkret können alle Stufen des Wertschöpfungskreises (Abb. 12) in Sinne einer prozessorientierten Sicht zur Wertschaffung für das Unternehmen, aber auch für die Stakeholder außerhalb des Unternehmens beitragen. Folgende Perspektiven können dabei unterschieden werden:

Perspektiven der Wertschaffung

- Wertschaffung für die Lieferanten
- Wertschaffung für die Gesellschaft
- Wertschaffung für die Kunden
- Wertschaffung für die Umwelt
- Wertschaffung für zukünftige Generationen
- Wertschaffung für die Logistikdienstleister
- Wertschaffung für die Mitarbeiter
- Wertschaffung für die Werbebranche
- Wertschaffung für die Kapitalgeber



**Abb. 12:** Wertschaffung im Wertschöpfungskreislauf (in Anlehnung an Günther, 2008, S. 173)

Einbezug von Externalitäten

Aus dem erweiterten Verständnis des Wertschöpfungsprozesses ergibt sich, dass Externalitäten, positive wie negative, im Rahmen des Integrated Reporting erfasst und berücksichtigt werden. So können bestimmte unternehmerische Tätigkeiten aus der Sicht des Managements sowie aus der Sicht der Stakeholder umfassend bewertet werden. Dabei steigt die Qualität der Bewertung, je genauer interne Effekte einer Tätigkeit auf das Unternehmen sowie externe Effekte auf die Umwelt betrachtet werden.

Eine systematische Analyse der G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative im Hinblick auf die Berücksichtigung der Akteursperspektive auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen, zeigt, dass die Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits eine umfassende Möglichkeit bieten, die Wertschaffung für die Anspruchsgruppen und Partner des Unternehmens auf den verschiedenen Stufen der Wertschöpfung zu charakterisieren und zu beurteilen. Beispielhaft werden hier ausgewählte Aspekte der Wertschaffung tabellarisch (Tab. 6) dargestellt. Die detaillierte Tabelle befindet sich im Anhang.