

03.17

ZCG

Zeitschrift für
Corporate Governance

12. Jahrgang
Juni 2017
Seiten 97–144

www.ZCGdigital.de

Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

Fachbeirat:

Prof. Dr. Alexander Bassen,
Universität Hamburg

Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main

Prof. Dr. Thomas Berndt,
Universität St. Gallen

WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin,
International School of Management,
Dortmund

Dr. Christine Bortenlänger,
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
Deutsches Aktieninstitut e.V.

Prof. Dr. Henning Herzog,
Quadriga Hochschule Berlin

Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer
Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e.V.

Prof. Dr. Anja Hucke, Universität Rostock

Prof. Dr. Annette G. Köhler,
Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Stefan Müller, Helmut Schmidt
Universität Hamburg

Prof. Dr. Patrick Velte,
Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Axel von Werder,
Technische Universität Berlin

WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,
Mitglied des Vorstands
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

Prof. Dr. Henning Zülch,
Handelshochschule Leipzig (HHL)

ZCG

Management

Kulturfragen am Kapitalmarkt [Strenger, 101]

Geschäftsmodell Nachhaltigkeit [Ahrend, 105]

Diversity in DAX-30-Unternehmen [Ulrich, 109]

ZCG

Recht

Compliance mit dem DCGK – Warum entsprechen
Unternehmen? [Veh, 114]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance
[Gebhardt, 118]

ZCG

Prüfung

Prüfung der Kapitalflussrechnung
[Schmidt, 121]

ZCG

Rechnungs- legung

Hemmnisse der integrierten Berichterstattung – Warum
entscheiden sich Unternehmen gegen die Umsetzung?
[Günther / Herrmann / Lange, 130]

Externe Auswirkungen einer integrierten Bericht-
erstattung [Scheid / Müller, 137]

Hemmnisse der integrierten Berichterstattung: Warum entscheiden sich Unternehmen gegen die Umsetzung?

Erste Erkenntnisse aus Experteninterviews von Wissenschaft und Praxis

Prof. Dr. Edeltraud Günther / Jana Herrmann / Andrea Lange*

Die steigenden Anforderungen an die Rechnungslegung und die Ausweitung der Berichtspflichten durch die Umsetzung der CSR-Richtlinie in deutsches Recht lassen vermuten, dass der Unternehmensberichterstattung abermals ein großer Wandel bevorsteht. Mit der Verabschiedung werden deutsche Unternehmen im kommenden Berichtsjahr erstmals verpflichtet, u. a. über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange zu berichten¹. Durch die Einführung der sog. nicht-finanziellen Erklärung wird die Frage aufgeworfen, wie nicht-finanzielle Leistungsindikatoren zukünftig noch besser in Berichtsformaten Einzug erhalten sollen. Der lebendigen Debatte in Wissenschaft und Praxis um das Prinzip der integrierten Berichterstattung wird damit eine aktuelle Brisanz hinzugefügt. Warum Unternehmen die Idee der integrierten Berichterstattung nur verzögert, beeinträchtigt oder gar nicht umsetzen², soll vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion in diesem Beitrag erörtert werden. Mit Hilfe von Experteninterviews soll ein erster Einblick gegeben werden, welche Hemmnisse aus Sicht von Wissenschaft, börsennotierten Unternehmen sowie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bestehen.

1. Einführung und Ziel der Analyse

Bisher berichten viele Unternehmen primär anhand finanzieller Kennzahlen, wobei manche Unternehmen beispielsweise ihre Berichterstattung bereits um einen Nachhaltigkeitsbericht, der über die nicht-finanziellen Kennzahlen informiert, ergänzen. Gerade in Deutschland hat sich eine Bandbreite von Berichtsmodellen entwickelt, um der geforderten Informationstransparenz der unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht zu wer-

den³. Häufig werden nebeneinanderstehende, kaum verbundene und sogar redundante Informationen veröffentlicht, deren Gewinnung teils hohe Kosten verursacht, aber nicht immer Zufriedenheit bei den Informationsadressaten erzeugt⁴. Zukünftig könnte die Antwort auf dieses Problem die Erstellung eines integrierten Berichts sein, mit dem sowohl die externe, aber auch die interne Berichterstattung auf aktuelle Herausforderungen reagiert.

Berichtsinhalte sollen mit allen wesentlichen Leistungsindikatoren ganzheitlich dargestellt und besser verzahnt werden, um so miteinander verbundene Auswirkungen von finanziellen, sozialen und ökologischen Faktoren reflektieren zu können⁵. Vordergründig sollte das Ziel eines Unternehmens sein, die inhaltliche Integration dieser Faktoren im Unternehmen sicher zu stellen, um so den langfristigen Unternehmenserfolg zu unterstützen und das Ansehen des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft zu steigern⁶. Der integrierte Bericht sollte als Werkzeug für die Darstellung der Weiterentwicklung verstanden werden.

Obwohl die integrierte Berichterstattung für Unternehmen Vorteile (wie z. B. die Integration nicht-finanzieller Informationen oder die Verknüpfung mit dem Controlling) aufweist, lässt sich fünf Jahre nach der Veröffentlichung des IR-Frameworks beobachten, dass das Tempo der Unternehmen, integriert zu berichten, zurückgegangen ist⁷. Es lassen sich „Störfaktoren, die (den) Entscheidungsprozess (hin zu einer integrierten Berichterstattung) verlangsamen, behindern oder gänzlich blockieren“⁸, beobachten. Die

* Prof. Dr. Edeltraud Günther ist Vorstandsvorsitzende des PRISMA – Zentrum für Nachhaltigkeitsbewertung und -politik (www.tu-dresden.de/prisma), TU Dresden. Dipl.-Kffr. Jana Herrmann und Andrea Lange sind Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Umweltökonomie, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, TU Dresden.

1 Vgl. Deutscher Bundestag, Ausweitung der Berichtspflichten für Unternehmen beschlossen, 2017, unter <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr/493972>.

2 Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, 2010 (Stichwort: Hemmnisse) unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/222087/hemmnisse-v5.html>.

3 Vgl. Daub, Assessing the quality of sustainability reporting, 2007.

4 Vgl. Günther/Schmiedchen, Integrated Reporting – Stand der Forschung, 2013.

5 Vgl. Günther/Bassen, Integrated Reporting, 2016.

6 Vgl. Günther/Schmiedchen, Integrated Reporting – Stand der Forschung, 2013.

7 Vgl. PwC, Integrated Reporting in Germany – The DAX 30 Benchmark Survey 2015, 2016, unter <https://www.pwc.de/de/rechnungslegung/assets/studie-integrated-reporting-2015.pdf>.

8 Gabler Wirtschaftslexikon, 2010 (Stichwort: Hemmnisse) unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/222087/hemmnisse-v5.html>.

► Die Analyse der Hemmnisse stellt einen wesentlichen Schritt zur Umsetzung der integrierten Berichterstattung dar. ◀

Analyse der Hemmnisse stellt einen wesentlichen Schritt zur Umsetzung der integrierten Berichterstattung dar. So kann beispielsweise allgemeinen Hemmnissen wie „fehlenden Zielen, fehlenden Regelungen, fehlenden Informationen, fehlendem Wissen und fehlenden Anreiz- und Sanktionssystem“⁹ rechtzeitig entgegen getreten werden. Andererseits sollten auch die Erfolgsfaktoren, die maßgeblich zur Umsetzung der integrierten Berichterstattung beitragen, betrachtet werden. Demnach könnte die Umsetzung der integrierten Berichterstattung durch die Betrachtung der Hemmnisse verbessert und durch Einbeziehung der Erfolgsfaktoren verstärkt unterstützt werden, um als Ganzes erfolgreich zu sein.

In der vorliegenden Studie sollen zunächst die Hemmnisse, die gegen die Umsetzung der integrierten Berichterstattung im Unternehmen sprechen, mit Hilfe von Experteninterviews betrachtet werden. In einem späteren Artikel werden die Erfolgsfaktoren analysiert werden. Im Folgenden wird dazu kurz auf die Methodik der Experteninterviews sowie der Datenbasis eingegangen. Im dritten Teil dieses Beitrags werden die einzelnen Hemmnisse dargestellt und erläutert.

2. Methode der Experteninterviews

Um die Hemmnisse, die gegen eine integrierte Berichterstattung in einem Unternehmen sprechen, herauszufinden, wird als wissenschaftliche Erhebungsmethode die Fallstudienforschung¹⁰ angewendet. Der Fokus liegt dabei auf der Erzeugung qualitativer Daten durch Experteninterviews. Um verschiedene Sichtweisen zu erhalten, wurden Experten

- aus der Wissenschaft,
- von DAX-30-Unternehmen und
- von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

angeschrieben, bei denen sich auf der Grundlage von Veröffentlichungen oder Mitgliedschaften in entsprechenden Arbeitsgruppen/-kreisen ein Engagement oder Forschungsinteresse gegenüber dem Thema der integrierten Berichterstattung erschließen ließ. Um eine umfassende Bewertung sicherzustellen, wurden für alle drei Gruppen Experten ausgewählt, die

entweder eher im Teilgebiet der Finanzen oder der Nachhaltigkeit anzusiedeln sind.

Der semistrukturierte Interviewleitfaden wurde den Befragten vorher zugesickt. Dieser teilt sich in vier Fragebereiche ein:

- (1) Aktueller Stand der Dinge im Bereich der integrierten Berichterstattung, v. a. Deutschland im Vergleich zu den internationalen Veränderungen,
- (2) Erfolgsfaktoren,
- (3) Hemmnisse sowie
- (4) Zukunftschancen.

Die Beantwortung der Fragen bezog sich allgemein auf das Konzept der integrierten Berichterstattung und in Sonderfällen ist gezielt auf das IIRC eingegangen worden. Da der Übergang zum separaten integrierten Bericht oder der integrierten Berichterstattung nach IIRC fließend ist, können Aussagen nicht immer eindeutig zugeordnet werden.

Bisher wurden 21 Experten befragt. Zwei Interviews fanden persönlich im August und Oktober 2016 statt und erwiesen sich als erfolgreiche Pretests. Im Anschluss wurden 19 Experteninterviews, vorwiegend via Telefon, im Februar und März 2017 geführt. Weitere Interviews werden noch folgen. Die vollständigen Ergebnisse der Studie sollen noch in diesem Jahr ver-

öffentlicht werden. In der Tab. 1 sind die Unternehmensbereiche bzw. Zugehörigkeiten der Experten aufgeführt, wobei die Informationen der Experten mit der Nummer (En) gekennzeichnet sind – ersichtlich in der zweiten Spalte der Tab. 1.

3. Hemmnisse der integrierten Berichterstattung

Die in den Interviews identifizierten Hemmnisse der integrierten Berichterstattung werden in die vier Oberkategorien

- Integrierte Berichterstattung als Nischenthema,
- Kritik am Konzept der integrierten Berichterstattung,
- Datenerfassung, -qualität und -prüfung,
- Notwendigkeit eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses

eingeteilt und in dieser Reihenfolge im Folgenden vorgestellt.

3.1 Integrierte Berichterstattung als Nischenthema

Ein grundlegendes Hemmnis wird von den Experten darin gesehen, dass Unternehmen bzw. gerade auch die Unternehmensführung nicht die Notwendigkeit erkennen, integriert zu berichten. Dies resultiert v. a. sowohl aus der fehlenden Steuerungsrelevanz nicht-finanzieller Kennzahlen als auch der starken Kapitalmarktorientierung von Unternehmen.

3.1.1 Fehlende Steuerungsrelevanz nicht-finanzieller Kennzahlen

Vielen Unternehmen fehlt die Wahrnehmung, wie steuerungsrelevant nicht-finanzielle Kennzahlen sind (E4, E9, E10, E13, E14, E17, E21). Teilweise wird das Berichten sogar als lästige Pflicht angesehen, um Kunden nicht zu verlieren (E10). Somit fällt es auch den Mitarbeitern schwer, sich mit dem Thema integrierte Berichterstattung zu identifizieren (E10, E17). Dies äußert sich im Bewusstsein der

	Experte E Nr.	Wissenschaft	DAX 30	WP-G
Bereich Finanzen	E 1	X		
	E 2	X		
	E 3	X		
	E 4	X		
	E 5	X		
	E 7	X		
	E 8	X		
	E 9	X		
	E 13			X
E 18			X	
Bereich Nachhaltigkeit	E 6			X
	E 10	X		
	E 11		X	
	E 12		X	
	E 14		X	
	E 15		X	
	E 16		X	
	E 17		X	
	E 19			X
	E 20			X
	E 21			X

Tab. 1: Übersicht der Experteninterviews¹¹

⁹ Ebenda.

¹⁰ Vgl. Eisenhardt, Building Building theories from case study research, 1989.

¹¹ Anmerkung: Weitere spezifische Beschreibungen der Experten werden nicht gegeben, um die Anonymität zu wahren.

► Vielen Unternehmen fehlt die Wahrnehmung, wie steuerungsrelevant nicht-finanzielle Kennzahlen sind. ◀

Unternehmen, die größtenteils nicht erkennen, dass sich integriert vernetztes Denken mit anschließender integrierter Berichterstattung positiv auf das Wirtschaften des Unternehmens auswirken könnte (E1).

Das integrierte Denken wird gemeinhin als Grundvoraussetzung für die integrierte Berichterstattung angesehen (E2, E7, E14, E15, E21), obgleich viele Experten davon ausgehen, dass die Veröffentlichung eines integrierten Berichts kein Maß für die internen Prozesse darstellt. In der Praxis lässt sich beobachten, dass einerseits Berichte veröffentlicht werden, die dieses Label weder in Bezug auf das Format noch auf die tatsächliche Steuerungsrelevanz der Kennzahlen im Unternehmen verdienen (E14, E19).

Andererseits nehmen Experten an, dass schon stärker integriert gesteuert wird, als es sich anhand der Zahl der Berichte vermuten lässt (E5, E14, E19, E20, E21). Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass Unternehmen sich im Spannungsfeld zwischen der Nutzung der steuerungsrelevanten Daten und der Transparenz/Veröffentlichung v.a. der unternehmenssensiblen Daten bewegen (E5, E7, E11, E21). Gerade Managern könnte die Geheimhaltung wichtiger sein (E21). Generell nehmen diese eine Schlüsselrolle in der Etablierung von integrierter Steuerung und Berichterstattung ein, ohne deren Unterstützung das Konzept nicht erfolversprechend durchgesetzt werden kann (E2, E17, E21).

3.1.2 Starke Kapitalmarktorientierung

Die integrierte Berichterstattung wird hauptsächlich als ein Thema kapitalmarktorientierter Unternehmen wahrgenommen (E1, E7, E20, E21), die sich auch dort nicht einheitlich etabliert hat und somit als Nischenthema erfasst werden kann (E1, E4, E5, E7, E20, E21). Zumeist sind diese Unternehmen primär an ihrem Gewinn bzw. ihren Finanzkennzahlen interessiert, weil die wichtigste Anspruchsgruppe der Unternehmen noch immer renditeorientierte und kurzfristig-denkende Investoren sind (E2, E3, E4, E13, E18, E19) und die integrierte Berichterstattung kaum einen ersichtlichen Mehrwert für den Kapitalmarkt bringt (E2, E3, E13). Nachhaltig-

keitsdaten bieten höchstens einen Mehrwert für langfristig-orientierte Investoren (E18) und auch nur dann, wenn sie zunächst verlässlich sind und über die zukünftige Marktposition des Unternehmens berichten (E3). Es wird angemerkt, dass negative Informationen eines Unternehmens wohl eher nicht preisgegeben werden, da der Aktienkurs bei börsennotierten Unternehmen sogleich fallen würde. Somit ist fraglich, ob der Mehrwert der Transparenz, die die integrierte Berichterstattung ermöglichen will, wirklich gegeben ist (E3). Es wird außerdem in Frage gestellt, ob der Kapitalmarkt für einen integrierten Bericht bereit ist (E15).

3.2 Kritik am Konzept der integrierten Berichterstattung

Einige Experten geben an, dass vorab der Rahmen festgelegt werden sollte, in dem sich die Berichterstattung bewegt, sowie das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit definiert werden muss (E3, E7, E17). Es wird angemerkt, dass die Komplexität der Integration ein großes Hemmnis für die Praxis sein kann (E6, E20).

3.2.1 Form und Inhalt des Berichts

Im Allgemeinen besteht eine Unsicherheit, wie viele Daten wie im Bericht zur Nachhaltigkeit integriert (E10) sowie welche Prozesse und Zeiträume eingehalten werden müssen (E19, E21). Noch scheint es unklar, welche Form optimal für ein Unternehmen ist (E3, E7, E11, E13, E15, E19, E21). Zwar hat das IIRC versucht, einen Rahmen zu schaffen, um die steigenden Anforderungen der Stakeholder an die Unternehmensberichterstattung umfassend zu erfüllen. Jedoch ist dieses Rahmenwerk noch nicht schlüssig und ebenso wenig ausreichend konkretisiert (E2, E4, E6, E7, E8, E10, E11, E13, E18, E20, E21). So scheint das IR-Framework, so die Wahrnehmung einiger Experten, eher bestehende Rahmenwerke zu ergänzen, anstatt innovativ, als neuer Standardsetter voranzugehen (E6, E7, E11). Die Chance, gegenüber anderen internationalen Standardsettern die Deutungshoheit zu gewinnen, wird als eher unwahrscheinlich angesehen (E2, E4, E7). Derzeit fehlt die Risikoabschätzung bzw. ist diese nicht aussagekräftig, demnach kann sich der

integrierte Bericht auch nicht wirklich von anderen Berichtsformen absetzen (E3). Eine Notwendigkeit zur Einhaltung eines formellen Modells sehen somit nicht alle Experten, wenn das integrierte Berichten auch ohne Framework gelingen kann bzw. durchgeführt wird (E5, E18). Wie bereits beschrieben, sehen die Experten v. a. das integrierte Denken als Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung der integrierten Berichterstattung im Unternehmen, doch auch hier fehlt eine hinreichende Definition des IIRC (E2, E7, E15).

3.2.2 Abgrenzung zu anderen Konzepten mit nicht-finanziellen Kennzahlen

Die Experten weisen darauf hin, dass Unternehmen bereits einer Vielzahl von Anforderungen und Standards im Hinblick auf nicht-finanzielle Kennzahlen gerecht werden müssen, wie es z. B. die GRI, die EU-Richtlinien oder aber auch die ISO 26000 fordern (E6, E8, E11, E12, E14). Weitere Beispiele sind der UN Global Compact und EMAS (E15). Diese sind (teils historisch erwachsen) von großer Bedeutung für das Management bzw. externe Akteure (E4, E6, E13). Für international agierende Unternehmen muss die globale Anschlussfähigkeit in Bezug auf andere Standards auch mit einem integrierten Bericht erhalten bleiben (E14), die Gefahr besteht aber, hier ins Hintertreffen zu gelangen.

Gerade die CSR-Richtlinie hat die Bereitschaft, integriert zu berichten, eher geschwächt. In kurzfristiger Perspektive müssen die Unternehmen nun verpflichtend zunächst mit den neuen Anforderungen zurecht kommen, bevor sie sich wieder anderen Themen widmen können (E20, E21). Zwar befördere die Richtlinie insgesamt die Integration der Themen innerhalb der Unternehmen, nicht aber die Erstellung eines integrierten Berichts (E4, E18), da die nicht-finanzielle Erklärung keine direkte Aufforderung und somit keinen Anreiz zur integrierten Berichterstattung darstellt (E20, E21). Durch die Verweismöglichkeit in den (Konzern-) Lageberichten wurde jedoch die Sorge von bereits integriert berichtenden Unternehmen genommen, ihr Berichtsformat könne nicht mehr mit den neuen gesetzlichen

► **Generell sehen die Experten es als problematisch an, dass die Nachhaltigkeitskennzahlen auch mit gutem Gewissen neben die Finanzkennzahlen gestellt werden können.** ◀

Anforderungen kompatibel sein. Somit wurde die Gefahr der Rückwärtsintegration umgangen (E19).

Der integrierte Bericht wird eher als Zukunftsszenario anstatt einer kurzfristigen Lösung zum Umgang mit der CSR-Richtlinie angesehen. Langfristig könnte jedoch dazu beigetragen werden, dass Unternehmen nicht-finanzielle Kennzahlen z. B. motiviert durch den Aufsichtsrat als zunehmend steuerungsrelevant wahrnehmen und sich damit auch die Frage nach einer konsequenten Berichterstattung erneut stellt (E18).

Wichtige Daten, gerade auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren, finden sich heute bereits oft im Geschäftsbericht oder der Lageberichterstattung wieder, die in Deutschland lange etabliert sind (E7, E9, E10, E14). Teilweise sind diese Berichte aber überfrachtet (E4, E13, E18). Somit scheint die Erstellung eines zusätzlichen, integrierten Berichts nicht zwingend notwendig (E7, E11, E13, E15, E18). Bei der Vielzahl bestehender Möglichkeiten nicht-finanzielle Kennzahlen zu berichten, wird v. a. die Gefahr gesehen, doppelt zu berichten (E15). Somit ist eine klare Abgrenzung zu anderen Konzepten erforderlich (E4).

Die integrierte Berichterstattung wird von einigen Unternehmen auch als Alleinstellungsmerkmal genutzt, um sich von anderen Unternehmen absetzen zu können. Bei einer gesetzlichen Regulation der integrierten Berichterstattung könnte somit die Motivation, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, verloren gehen (E7, E8), zumal Regulationen stets Kosten verursachen (E7). Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob es eine Verpflichtung geben sollte oder ob es nicht besser wäre, die Freiheit eines Unternehmens, sich für ein geeignetes Berichtsmodell zu entscheiden, zu wahren, um so der Überregulierung aus dem Weg zu gehen (E15, E17). Zumindest sollte doch bei der Entwicklung der Regulierungen die Wirtschaft mit eingebunden werden, sodass die Gesetze auch angemessen bleiben (E17).

3.2.3 Stakeholderorientierung

Weiterhin stellt sich die Frage nach dem grundsätzlichen Adressaten der integ-

rierten Berichterstattung (E1, E3, E21). Im Hinblick auf die Stakeholderorientierung merken die Experten an, dass sich eben nicht jeder Stakeholder für die Vielzahl der Informationen aus einem integrierten Bericht interessieren könnte. Eine stakeholderorientierte Berichterstattung ist somit eine Alternative zum integrierten Bericht (E13, E15), da so den teils heterogenen Wünschen besser Rechnung getragen und zielgruppenorientierte Lösungen erarbeitet werden könnten (E18, E19). Durch die unterschiedlichen Anforderungen der Stakeholder könnte sich die Integration der Berichte sogar negativ auf die Belange der Stakeholder auswirken (E13, E15, E18, E19), da diese nicht mehr so detailgetreu auf die Daten zugreifen könnten wie bislang. Würden sich alle Informationen in einem Bericht vereinen, wäre dieser völlig überfrachtet, ähnlich wie auch jetzt ein Geschäftsbericht sehr umfangreich ist (E4, E13, E18). Somit würden allenfalls ein Kernbericht und zusätzliche Detailberichte diesem Anspruch gerecht werden (E6).

3.3 Datenerfassung, -qualität und -prüfung

Eine weitere Schwierigkeit besteht in der Datenerfassung bzw. Datenqualität (E12, E14, E16, E17). Vor allem fehlen die Steuerungs- und Informationssysteme bzw. die Instrumente zur Erfassung nicht-finanzieller Kennzahlen (E2, E6, E20). Auch fehlende Durchgriffsrechte stellen ein Problem bei der Datenerhebung dar (E6). Zudem lassen sich die Kennzahlen nicht immer einheitlich erfassen (E6, E14, E16, E20), somit fehlt auch eine systemische Sicherheit (E14). Da die Kennzahlen noch nicht einheitlich am Markt definiert oder akzeptiert sind, hat jedes Unternehmen abweichende Qualitäten und das sowohl standortübergreifend als auch weltweit (E16). So sollten von allen Unternehmensbereichen die Daten einheitlich abgefragt werden. Hier wird v. a. in den Verantwortlichkeiten ein Hemmnis gesehen (E6).

3.3.1 Verlässlichkeit der Daten

Teilweise ist bei den nicht-finanziellen Kennzahlen nur die Erfassung durch qualitative Erhebungen möglich, was die Thematik wiederum schwammiger macht

(E14). Im Gegensatz zu den gebräuchlichen Finanzkennzahlen ist es z. B. bei den Umweltkennzahlen schwierig, einen definierten Buchungstag festzusetzen. Hier stehen noch keine Konzepte bereit, wie auch mit dem Rest des Jahres umgegangen werden sollte (E12). Generell sehen die Experten es als problematisch, dass die Nachhaltigkeitskennzahlen auch mit gutem Gewissen neben die Finanzkennzahlen gestellt werden können (E3, E12, E16), da sie noch nicht denselben Reifegrad wie finanzielle Kennzahlen aufweisen (E13, E14). Gerade dann sei es möglich, dass die Daten zu internen Steuerungszwecken genutzt werden, aber aus Angst vor Fehlern nicht veröffentlicht werden (E14).

3.3.2 Prüfung der Daten

Einhergehend damit, dass das IIRC Framework nicht ausgereift ist, wird von den Experten auch explizit genannt, dass es keinen Standard gibt und somit die integrierte Berichterstattung auch schwer prüfbar ist, v. a. im Vergleich zu bestehenden Berichtsformen wie beispielsweise GRI, IFRS, EMAS (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E12, E15, E19). So leidet auch die Glaubwürdigkeit der integrierten Berichterstattung (E5, E9). Oftmals fehlt es noch an der Festlegung messbarer Ziele sowie der Definition der Verantwortlichkeiten (E17, E21), wodurch auch wiederum Unsicherheiten beim Unternehmen entstehen (E10, E19). Weiterhin begünstigt die fehlende Prüfbarkeit der Berichtsform ein weiteres Hemmnis: die Vergleichbarkeit der integrierten Berichte (E8, E20). Zusätzlich wird angemerkt, dass eine tiefe und genaue Prüfung der integrierten Berichterstattung sehr teuer ist (E18). Es wird allgemein empfohlen, die Erstellung und die Prüfung der integrierten Berichtsform gemeinsam zu entwickeln (E8). Gerade für den Kapitalmarkt ist die Prüfung der Berichte und Kennzahlen die Grundlage für die integrierte Berichterstattung (E9). Für eine umfassende Prüfung und Verifizierung der Daten ist aber eine Veränderung im derzeitigen Datenerfassungsprozess notwendig (E12). Einerseits wäre ein Quartalsreporting hilfreich, um bereits im Frühjahr prüffähig zu sein. Allerdings ist dies mit einem erhöhten Aufwand ver-

► Gerade für den Kapitalmarkt ist die Prüfung der Berichte und Kennzahlen die Grundlage für die integrierte Berichterstattung. ◀

Hemmnis	Experte ENr.																					
	Wissenschaft										DAX 30								WP			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	
1. Integrierte Berichterstattung ist ein Nischenthema	X			X	X		X													X	X	
Fehlende Steuerungsrelevanz nichtfinanzieller Kennzahlen	X			X					X	X			X	X			X		X		X	
Integriertes Denken als notwendige Voraussetzung		X					X							X	X						X	
Vermutung, dass stärker integriert gesteuert wird als berichtet					X									X					X	X	X	
Angst vor Offenlegungsschaden					X	X					X										X	
Fehlende Vorstandsunterstützung		X															X				X	
Starke Kapitalmarktorientierung	X	X	X	X			X						X	X			X		X	X	X	
2. Kritik am Konzept der integrierten Berichterstattung																						
Form und Inhalt des Berichts			X		X	X	X			X			X	X		X	X		X	X	X	
Abstraktiongrad des IIRC-Frameworks		X		X		X	X	X		X	X		X					X		X	X	
Fehlende Standardisierung		X		X		X	X				X											
Abgrenzung zu anderen Konzepten mit nicht-finanziellen Kennzahlen				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X				
CSR-Richtlinie gesetzliche Regulierung				X				X	X						X		X		X	X	X	
Stakeholderorientierung	X		X										X	X			X		X		X	
3. Datenerfassung, -qualität und -prüfung						X						X	X		X	X				X		
Verlässlichkeit der Daten			X									X	X	X		X						
Prüfung der Daten		X	X	X	X	X	X	X	X		X			X		X	X		X	X	X	
4. Notwendigkeit eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses																						
Strukturen, Prozesse, Infrastrukturen		X				X		X		X		X			X	X	X		X	X	X	
Kosten-Nutzen-Rechnung		X	X		X			X		X	X	X		X	X		X	X	X	X		
Aufbrechen bisherigen Silo-Denkens schwierig		X												X		X				X	X	
Abteilungsdenken		X								X	X		X					X				
Ausbildung der Personen					X			X														

Tab. 2: Übersicht der Hemmnisse

bunden. Andererseits ergibt es bei manchen Kennzahlen keinen Sinn, sie häufiger als einmal im Jahr zu erfassen (E6, E12).

3.4 Notwendigkeit eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses

Obwohl die Experten der Meinung sind, dass neue Prozesse und v. a. Informationssysteme zum Erfassen von nicht-finanziellen Kennzahlen in den Unternehmen mit dem Einzug der integrierten Berichterstattung benötigt werden (E2, E6, E10, E16, E17, E20, E21), sind diese meist noch nicht ausreichend entwickelt.

3.4.1 Strukturen, Prozesse, Infrastrukturen

In (kleinen) Unternehmen kann es schwierig sein, die Entwicklung dieser neuen Prozesse anzuschieben, da die Kapazitäten fehlen, keine Kosten- oder Ressourcenkalkulationen vorliegen oder aber auch der Aufwand als zu hoch angesehen wird (E2, E3, E8, E10, E12, E15, E17, E18, E19). Der Prozess zwischen der Entscheidung des integrierten Berichterstattens und der letztendlichen Anfertigung des integrierten Berichts wird als langwieriger Prozess im Unternehmen gesehen (E8, E12, E21), der eher als Evolution aufge-

fasst werden kann (E15, E21). Die Veränderung umfasst sowohl Managementpraktiken und die interne Steuerung als auch die operative Umsetzung (E21).

3.4.2 Kosten-Nutzen-Rechnung

Die integrierte Berichterstattung bedeutet für viele Unternehmen einen erheblichen Aufwand und damit verbunden, erhöhte Kosten (E2, E3, E8, E10, E17, E18, E19), während der Mehrwert nach Meinung von Experten für das Unternehmen fraglich sein kann (E2, E3, E5, E8, E10, E11, E14, E15, E20).

3.4.3 Aufbrechen bisherigen Silo-Denkens schwierig

Vor allem ist die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilung problematisch, da die Berichterstattung zumeist aus getrennten Abteilungen erfolgt (E3, E11, E13) und somit die Zusammenarbeit für einen gemeinsamen Bericht eher leidet oder aber keine unternehmensweite Umsetzung erfolgt (E3). Die Abteilungen eines Unternehmens weisen zudem unterschiedliche Sichtweisen im Hinblick auf Offenlegung und Transparenz der Informationen auf, sodass zum Teil der Konsens fehlt und keine Abteilung möchte etwas ändern, eventuell sogar aus der Furcht vor Verlust des eigenen Arbeitsplatzes (E10, E11, E18). Unternehmen soll-

ten sicherstellen, dass die Kommunikation und Abstimmung untereinander funktioniert und somit die Verbindungen der einzelnen Teile ersichtlich sowie Redundanzen vermieden werden (E2, E15). Die Experten sehen eine Notwendigkeit darin, die Rollen der Unternehmensbereiche für eine integrierte Berichterstattung klar und evtl. auch neu zu definieren sowie die Beiträge entsprechend abzuleiten (E17, E20, E21).

Auch ist das Grundverständnis in der Ausbildung bereits sehr fokussiert, sodass die Ausbildung im Bereich der Finanzen sehr zahlenorientiert ist, wobei im Bereich der Nachhaltigkeit das Zahlenverständnis oftmals fehlt (E5, E8). Dies begünstigt die notwendige Personalunion nicht (E8).

► Die integrierte Berichterstattung bedeutet für viele Unternehmen einen erheblichen Aufwand und damit erhöhte Kosten, während der Mehrwert für das Unternehmen fraglich sein kann. ◀

Zusammenfassend sind in Tab. 2 die beschriebenen Hemmnisse dargestellt (S. 135).

4. Fazit

Insgesamt gesehen ist zu sagen, dass die befragten Experten sehr wohl das Potenzial einer integrierten Berichterstattung sehen, aber eben auch die auf dem Weg zu einer gängigen Praxis noch zu überwindenden Hemmnisse. Die weiteren Analysen der Experteninterviews werden sich den Erfolgsfaktoren einer integrierten Berichterstattung und deren Zukunftschancen widmen und die Entwicklung in Deutschland im internationalen Vergleich beleuchten.