

AUS DER KAPITALMARKTFORSCHUNG

„Integrated Reporting“ kann Unternehmen smarter machen

Finanzvorstände stehen vor Herausforderungen für künftige Rechnungslegung – Aufsichtsräte sollten integrierte Berichterstattungsstruktur unterstützen

Von Thomas Berndt, Corinna Gutt und Markus Will

Börsen-Zeitung, 16.6.2015
Das Berichtswesen von Unternehmen ist heute ein unübersichtliches Sammelsurium. Neben dem Finanzbericht gibt es Berichte zur Governance, zum Risikomanagement, zur Vergütung, zur Compliance und umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte. Im Grunde wissen alle Beteiligten, dass diese Entwicklung umgekehrt werden müsste. Weitere Anforderungen kommen durch die EU-Richtlinie zur Angabe von nichtfinanziellen Informationen (Richtlinie 2014/95/EU) hinzu. Sie muss bis Anfang 2017 umgesetzt werden. Das Sammelsurium wird dann beispielsweise durch Beschreibungen von Arbeitsplatzsicherheit, Diversität oder dem Geschäftsmodell ergänzt. Das kann kein Unternehmen mehr sinnvoll in einen Zusammenhang bringen und darüber Rechnung legen.

Die Lösung könnte Integrated Reporting heißen – die Integration in einen testierten und reduzierten Bericht. Das propagieren die Standardsetter, „in order to develop an Integrated Corporate Reporting Framework“. So steht es im Memorandum of Understanding (MoU) zwischen dem International Accounting Standards Board (IASB) und dem International Integrated Reporting Council (IIRC) von Februar 2013. Auf Basis dieses Ansatzes ist Ende 2013 ein erstes „IR-Framework“ entstanden, das allerdings noch nicht ausgereift ist. Dennoch erscheint uns dieser Ansatz als vielversprechend:

- Methodisch wollen die Standardsetter bestehende Konzepte miteinander verknüpfen.
- Pragmatisch ist der IASB der anerkannte globale Standardsetter.
- Praktisch kann über diesen Ansatz eine wirkliche Integration der weichen Faktoren in die harte Rechnungslegung gelingen.

Folgt man dieser These, dann stehen die Finanzvorstände (CFO) vor großen Herausforderungen. Und das betrifft nicht nur die komplexe Integration. Es kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Im Finanzbereich kommen schon heute verschiedenste Daten über Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Lieferanten etc. zusammen und werden zur internen Steuerung genutzt. Doch viele dieser Informationen wollen Unternehmen extern nicht preisgeben, weil sie wettbewerbspolitische, publizitäts- und haftungsrechtliche Risiken befürchten.

Das 2015 eingerichtete Competence Center für Integrated Reporting (CCIR) an der Universität St. Gallen (HSG) nimmt deshalb die CFO in den Fokus, setzt auf dem MoU-Ansatz auf und integriert selbst ein Forschungsteam aus Rechnungslegungs- und Kommunikationsspezialisten. Gemeinsam mit Praxispartnern will das CCIR integrierte Standards zur Berichterstattung entwickeln. Einige Unternehmen haben bereits begonnen, ihre Berichte zu integrieren. Dabei darf man aber nicht übersehen, dass diese Berichte bei der testierfähigen Integration in die Methodologie der Finanzberichterstattung an ihre Grenzen stoßen. Testiert wird nur der Finanzbericht, andere Teile dieser sogenannten integrierten Berichte sind nur prüferisch durchgesehen.

Intellektuelle Integration

Integrated Reporting soll die wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte aus den verschiedenen bislang bestehenden Berichten systematisch zusammenfassen. Das bereits angesprochene erste „IR-Framework“ basiert auf drei Grundbedingungen:

Das IR-Framework (siehe Abbildung) definiert sechs „Capital“-Segmente, bei denen auf die Interdependenzen Wert gelegt wird. Zudem baut das IR-Framework auf „Guiding Principles“ (Leitlinien) auf: Strategic Focus, Connectivity of Information, Stakeholder Relationships, Materiality, Conciseness, Reliability, Consistency & Comparability. Des Weiteren erwartet das IR-Framework „Content Elements“ (Aussagen) über: Organisational Overview & External Environment, Governance, Business Model, Risks & Opportunities, Performance, Outlook, Basis of Presentation.

on, Performance, Outlook, Basis of Presentation.

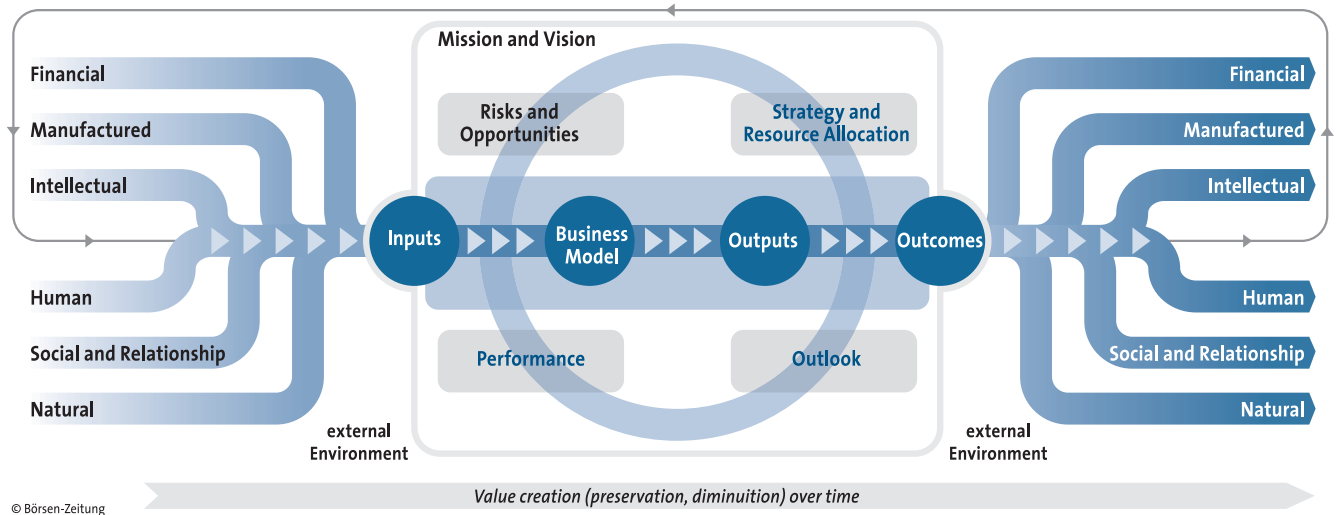
Den Smart-Capital-Ansatz (teilweise auch Intellectual-Capital-Ansatz genannt) gibt es bereits seit Langem, doch es fehlt bislang der Versuch, diese „weichen Faktoren“ mit den „harten Zahlen“ zu verknüpfen. Ein Beispiel: Das Innovationspotenzial von Unternehmen wird bis heute fast ausschließlich über die Anzahl von Patenten, über den F&E-Aufwand sowie über die Forschungspipeline beschrieben. „Smarter“ wäre es, auch die „intellektuellen“ Voraussetzungen zu beschreiben, indem man das Innovationspotenzial des Humankapitals beschreibt.

Das Integrated Reporting steht nicht unmittelbar vor der Tür, aber was in London, Brüssel und auch Berlin derzeit angedacht wird, kommt meistens ein paar Jahre später als verbindlicher Standard. Die Erfahrung lehrt zusätzlich, dass die Regulierungswut überschießen kann, wenn man sich nicht von vorne herein in die Diskussion einbringt. In der genannten EU-Richtlinie sind Unternehmen von öffentlichem Interesse verpflichtet, umfangreiche Angaben zu nichtfinanziellen Informationen offenzulegen. Ausdrücklich betont die EU in diesem Zusammenhang, die Konsistenz und Vergleichbarkeit erhöhen zu wollen. Die Informationen sollen auch dazu dienen, „das Geschäftsergebnis von Unternehmen und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu messen, zu überwachen und zu handhaben“.

Gelistet, aber nicht integriert

Am Pilotprogramm des ersten IR-Framework haben weltweit rund 100 Unternehmen und 35 institutionelle Investoren teilgenommen. Für 2013 sind 39 integrierte Berichte in der Datenbank des IIRC abrufbar, wobei diese Berichte längst nicht der

Wie Integrated Reporting ineinander greift



se sollen derzeit weltweit rund 5 500 Unternehmen und Organisationen nach dem GRI-„Standard“ einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Das Problem dieser GRI-Berichte ist, dass sie völlig losgelöst von der eigentlichen Finanzberichterstattung sind und in der Regel auch laxeren Prüfungsrichtlinien unterliegen.

Allen diesen Ansätzen, zu denen neben GRI auch der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) sowie der MSCI World ESG Index von Morgan Stanley oder der FTSE 4 Good zu fassen sind, ist gemein, dass sie Gütesiegel auf Basis ihrer Grundsätze verteilen, ohne in irgendeiner Form konkrete Standards vorzugeben. Nur etwas mehr als ein Drittel der GRI-Bestätigungen werden überhaupt von Wirtschaftsprüfern vergeben, und

dienresonanz und auch CSR. Letzteres ist keine schnöde PR, sondern beschreibt die Sozialkompetenz der Unternehmen.

Aus unserer Sicht sollte man für diese acht Kategorien eine überschaubare Anzahl von Indikatoren und deren Ausprägungen definieren, die nicht nur die einzelnen Kapitaldimensionen beschreiben, sondern vor allen Dingen ihre Querverbindungen zu anderen Kapital-Kategorien und den Einfluss auf die finanziellen Kapitalkategorien nachvollziehbar machen. Ein weiteres Beispiel: Unternehmen bieten nahezu alle Sabbaticals an, die bislang allenfalls als eine Position im Personalaufwand erscheinen. Ökonomisch ist aber die Frage interessant, ob Mitarbeiter, die zwischenzeitlich eine Auszeit genommen haben, später gesünder, innovativer und/oder zufriedener sind. Solche Verbindungen müssen als Anhang zum integrierten Lagebericht erläutert werden.

Daraus ergibt sich ex negativo, dass alles, was sich nicht auf diese Art und Weise verknüpfen lässt, nicht in einem integrierten Bericht stehen und testiert werden kann. Diese Teile können natürlich nach wie vor in einer Unternehmens- oder Imagebroschüre stehen, wären damit aber Marketingaufwand.

Wie wird integriert?

Das Integrated Reporting ist in erster Linie eine Aufgabe für den CFO. Wenn wir eingangs davon gesprochen haben, dass Unternehmen über eine integrierte Berichterstattung smart oder gar smarter werden können, dann bezieht sich das darauf, das Kennzahlensystem für das Top-Management neu zu definieren. Wie kann man vorgehen, um eine neue und präzisere Auslegung zu entwickeln?

- Zunächst einmal sind, erstens, die bisherigen Kennziffern der Nachhaltigkeitsberichterstattung – im Idealfall – sinnvolle Einzelaspekte: Sie reichen vom Wasserverbrauch über (verbotene) Kinderarbeit und Frauenquoten bis zu den Rechtsvorschriften. Das kann kein CFO integrieren, weil es teilweise auch gar nicht zum Kern des Geschäftsmodells gehört.
- Daraus ergibt sich, zweitens, dass diese Kennziffern nicht in der Finanzberichterstattung integriert sind. Zwar ist beispielsweise der Wasserverbrauch eine Aufwandsgröße. Auch Compliance-Abteilungen sind Aufwandspositionen. Das alles zu berichten muss nicht falsch sein, aber wie macht man daraus ein strategisches Führungsargument?
- Also müssten die CFO, drittens, die Nachhaltigkeitsberichterstattung erst einmal durchforsten: Was braucht man, um zu zeigen, wie das Geschäftsmodell funktioniert und nachhaltig ist? Welches Humankapital wird gebraucht? Wie ökologisch sind die Produkte? Was beschreibt das Innovationspotenzial eines Unternehmens?

Erst wenn man diese Systematisierung hat, kann entschieden werden, welche Kennziffern warum und wie in den Finanzbericht integriert wer-

den sollen. Ohnehin müssten sich Unternehmen nicht sorgen, viele neue Kennzahlen ableiten zu müssen. Sie müssen die vorhandenen Daten klarer systematisieren, einer Plausibilitätsanalyse unterziehen und anpassen.

Aufsichtsrat als Integrator

Im Grunde sind für diese Forderungen die CFO allein „überfordert“. Zwar liegen die meisten Daten im Unternehmen vor, aber erst wenn sie integriert zur internen Steuerung eingesetzt und konsequenterweise zur externen Berichterstattung genutzt werden, wird daraus ein wirklich integriertes Führungsinstrument. Mit der Forderung nach einer integrierten Berichterstattung muss man deshalb unserer Meinung nach an die Aufsichtsräte herantreten. Sie müssen die CFO unterstützen und zusätzliche Kapazitäten und Budgets bereitstellen. Sie müssen ein Interesse daran haben, dass ihr Unternehmen fairer im Sinne einer vollkommenen Berichterstattung bewertet werden kann.

Somit ist auch die wichtigste Zielgruppe klar: die Investoren. Das sieht auch das IIRC so, das als Ziel des neuen IR-Frameworks aus gibt, „to improve the quality of information available to providers of financial capital“. Gerade dieser Satz verdeutlicht, dass die CFO das Heft – besser: den Bericht – in die Hand nehmen und zeitgleich eine neue Zusammenarbeit mit den Zulieferern weicher Daten aus dem Kommunikationsbereich beginnen müssen.

In integrierten Berichten geht es nicht um dieselbe monetäre Exaktheit wie in klassischen Finanzberichten. Es ist entscheidend, dass die Zahlen nachvollziehbar sind. Es geht ums Prinzip, und das IR-Framework ist wie der IFRS prinzipienbasiert. Zudem basiert das Framework auf einer Kapital-Perspektive und es lässt quantitative und qualitative Daten zu.

Beides sind Dinge, die ein CFO kennt: Er kann mit dem Begriff Kapital umgehen, und er kann bei Investitionsrechnungen qualitative und quantitative Daten miteinander in Beziehung bringen. Und mit dem 2014 lancierten Bericht „Assurance on IR“ hat der IIRC auch die für den CFO und die Unternehmen so wichtigen Wirtschaftsprüfer mit ins Boot geholt.

Bis definierte Daten in einem neuen Standard zur Pflicht werden, werden Jahre vergehen. Auch der Weg zu einer kapitalmarktorientierten Rechnungslegung nach IFRS hat Jahre, in manchen Ländern Jahrzehnte gedauert. So ein Projekt braucht Zeit, Ressourcen und Zusammenar-

beit – also auch mit PR-Kollegen, die aus Finanzsicht „nur“ mit weichen Faktoren umgehen.

Auf dem Weg zu einer integrierten Berichterstattung sollte man pragmatisch vorgehen:

- In einem ersten Schritt könnte ein Projektteam die vorhandenen Daten sichten und auf die Kapitalbestandteile des Framework verteilen. Entscheidend ist dabei, dass diese weichen Daten einem harten Faktencheck standhalten. Wenn es Reputations- oder Zufriedenheitskennziffern gibt, dann müssen sie den Grundsätzen ordnungsgemäßer Rechnungslegung bzw. den Qualitative Characteristics nach IFRS gerecht werden.
- In einem zweiten Schritt müsste man diese quantitativen Daten qualitativ beschreiben, im Guten wie im Schlechten: Wer viel in die Forschung investiert hat, hat sicher auch die besseren Produkte. Wer aber nichts in den Vertrieb investiert, wird dann trotzdem Probleme bekommen. Nachhaltigkeit hat mithin viel mit Ehrlichkeit zu tun.
- An diesen Beispielen kann man ablesen, dass CFO in einem dritten Schritt ein ganzheitlicheres Steuerungssystem anbieten könnten. Wenn das Management dieses anwendet, liegt ein anderes Führungssystem vor. Wer weiche Faktoren mit berücksichtigt, mag etwas länger auf den hartem, dafür aber nachhaltigen Investitionserfolg warten müssen.
- Da zu guter Letzt der Investor sein Finanzkapital alloziert, muss sich das im Finanzbericht widerspiegeln. Der Investor will wissen, warum und worauf er gegebenenfalls wie lange zu warten hat. Solange er keine „smartere“ Alternative hat, wird er die Aktie halten oder kaufen. Das wäre dann der vierte Schritt: die externe, integrierte Berichterstattung.

Das ist aus unserer Sicht auch die Aufgabe des Aufsichtsrats. In der Präambel des Corporate Governance Kodex heißt es nämlich: „Die Rechnungslegung deutscher Unternehmen ist am True-and-Fair-View-Prinzip orientiert und vermittelt einen tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.“ Dass sich dabei die Ertragslage verändern kann, wenn ein Unternehmen nachhaltiger und langfristiger wirtschaftet und/oder seiner ökologischen, ökonomischen wie auch sozialen Verantwortung gerecht wird, ist offensichtlich. Integrated Reporting kann also Unternehmen smart(er) machen.

DIE AUTOREN

Die Verknüpfung im Blick



Thomas Berndt



Corinna Gutt



Markus Will

Thomas Berndt ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungslegung, Direktor am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law & Economics an der Universität St. Gallen sowie Co-Verantwortlicher des Competence Center für Integrated Reporting (CCIR).

Corinna Gutt ist Diplomökonomin und DVFA-Certified International Investmentanalystin, Geschäftsführerin der Unternehmensbera-

tung Goodwill Communications sowie Expertin für Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. **Markus Will** ist Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre, Vizedirektor am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law & Economics an der Universität St. Gallen (HSG) sowie Co-Verantwortlicher am Competence Center für Integrated Reporting (CCIR).

(Börsen-Zeitung, 16.6.2015)

postulierten vollständigen Integration entsprechen. Ein besonderes Augenmerk verdient im Kontext der Einzelberichte der Nachhaltigkeitsbericht, Sustainability- oder CSR-Report. Während Berichte zu Governance und/oder zur Vergütung in der Regel bereits im Geschäftsbericht mit aufgelistet (aber nicht integriert) sind, steht der Nachhaltigkeitsbericht losgelöst daneben. Dieser hat allerdings hohe Bedeutung, denn viele Investoren bestehen in ihrer Anlagepolitik auf einer Zertifizierung der Nachhaltigkeit, so dass Unternehmen im Grunde dazu gezwungen sind. Auch hier muss man sorgfältig unterscheiden: Die Prüfer testieren das nicht, sondern sehen prüferisch durch, ob eine Zertifizierung vorliegt oder nicht.

Das hat vor allen Dingen mit dem 1997 entstandenen Rahmenkonzept der Global Reporting Initiative (GRI) zu tun, die mittlerweile in der Version 4 vorliegt. Nach Angaben der Sustainability Disclosure Databa-

aus diese auf Basis der eigenen GRI-Vorgaben zur Zertifizierung. Zwei Drittel der Bestätigungen werden sogar von anderen Beratern oder Umwelt-Ingenieuren vergeben.

Was wird integriert?

Die Frage, was alles in das Integrated Reporting gehört, lässt sich nur beantworten, wenn man zunächst einen Systematisierungsansatz sucht. Auf Basis des grundsätzlichen Intellectual- oder Smart-Capital-Ansatzes folgen wir der differenzierteren Einteilung der Schmalenbach-Gesellschaft, die Investor, Human, Customer und Supplier Capital (für die menschlichen „Kapitaleinheiten“) sowie Innovation, Location und Process Capital (für die organisatorischen „Kapitaleinheiten“) vorgeschlagen. Zudem fügen wir als achte Kapitaleinheit das Communication Capital für die Kommunikationsfähigkeit hinzu. Hierunter fassen wir Aspekte wie Reputation, Marke, Me-

Quellen

- International Integrated Reporting Council: The International IR-Framework, 2013.
- Berndt, Thomas; Bilolo, Celine; Mueller, Ludwig: International Integrated Reporting Framework: Leitfaden für eine moderne Unternehmensberichterstattung? In: Betriebs-Berater 69 (2014), Nr. 7, S. 363–367.
- Jagd, Jane Thostrup: Investor Oriented Corporate Social Responsibility Reporting, 2015.
- Will, Markus: Wertorientiertes Kommunikationsmanagement, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, 2007.