

Betriebs Berater

BB

10 | 2023

Recht ... Wirtschaft ... Steuern ... Recht ... Wirtschaft ... Steuern ... Recht ... Wirtschaft ...

6.3.2023 | 78. Jg.
Seiten 513–576

DIE ERSTE SEITE

Dr. Tim Oliver Brandi, LL.M. (Columbia), RA, und **Dr. Mike Karl Schmidt**, RA
UmRUG: Endlich in Kraft – Begrüßenswerte Änderungen bei grenzüberschreitenden
Umwandlungen von Kapitalgesellschaften

WIRTSCHAFTSRECHT

Dr. Kai Hasselbach, RA, und **Simon Stepper**, RA
Entwicklung des Übernahmerechts 2022 – Aktuelle Themen des Rechts der börsennotierten
Unternehmen | 515

STEUERRECHT

Dr. Julian Böhmer, RA/StB, und **Dr. Benedikt Schewe**, RA/StB
Änderungen des Unternehmensteuerrechts durch das Jahressteuergesetz 2022 – Teil II | 534

BILANZRECHT UND BETRIEBSWIRTSCHAFT

Dr. Josef Baumüller, **Dr. Nikolai Haring** und **Dr. Stefan Merl**, M. Sc.
Konnektivität in den neuen Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung:
der zukünftige Weg zu einer integrierten Berichterstattung | 554

ARBEITSRECHT

Alex Worobjow, RA/FAArbR
Übersicht zur Digitalisierung im Arbeitsrecht mit Fokus auf die qualifizierte
elektronische Signatur | 564

Dr. Josef Baumüller, Dr. Nikolai Haring und Dr. Stefan Merl, M.Sc.

Konnektivität in den neuen Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: der zukünftige Weg zu einer integrierten Berichterstattung

Die Berichterstattung europäischer Unternehmen steht gegenwärtig am Beginn großer Umbrüche. Getrieben werden diese v.a. durch neue Vorgaben zu einer verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in einem bisher nicht dagewesenen Umfang vorsieht. Aber auch auf internationaler Ebene führen die Arbeiten an den IFRS Sustainability Disclosure Standards (IFRS SDS) dazu, dass sich Umfang und Inhalt der Unternehmensberichterstattung in den nächsten Jahren massiv erweitern werden. Die hiervon betroffenen Unternehmen sind aufgefordert, die gesamte Gestaltung ihrer Unternehmensberichterstattung zu überdenken, um ein umfassenderes Bild ihrer Lage und Leistung zu vermitteln und dennoch zugleich dem Problem des Disclosure Overload vorzubeugen. Ein Ansatz, dies zu erreichen, liegt im Konzept des Integrated Reporting (IR) begründet. Der nachfolgende Beitrag stellt dar, wie dessen Schlüsselement der Konnektivität bereits in den neuen Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert ist und warum dieses von der Praxis – schon im Eigeninteresse der berichtspflichtigen Unternehmen und ihrer Eigentümer – möglichst frühzeitig vorangetrieben werden sollte.

I. Einleitung

Im November 2022 wurden die Vorschläge der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) zu einem ersten Set an Standards für die europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung an die EU-Kommission übermittelt.¹ Diese sollen bis Juni 2023 geprüft, ggf. modifiziert und letztlich als Delegierte Rechtsakte verabschiedet werden. Für eine Vielzahl an Unternehmen sieht die CSRD² anschließend eine Erstanwendung für das Geschäftsjahr 2024 vor. Zeitgleich arbeitet auch der International Sustainability Standards Board (ISSB) der IFRS Foundation an seinem ersten Set an Standards, die ebenso bis zur Jahresmitte 2023 veröffentlicht werden sollen. Obschon letztere voraussichtlich nicht von unmittelbarer rechtlicher Relevanz sein werden, zeichnet sich ab, dass sie faktisch einen hohen Stellenwert für kapitalmarktorientierte und/oder wirtschaftlich global tätige Unternehmen erlangen werden.

Viele der Unternehmen, die auf mittelbare oder unmittelbare Weise von den genannten neuen Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung betroffen sein werden, haben bereits damit begonnen, sich intensiv mit diesen neuen Standards zu befassen, um dem hohen Anspruchsniveau der Vorgaben sowie der überaus ambitionierten Zeitleiste bis zu deren Erstanwendung Rechnung zu tragen. Einerseits stehen dabei Fragen wie zukünftige Angabepflichten und damit verbundene Datenerhebungsbedarfe im Fo-

kus. Andererseits zeichnet sich auch ab, dass der Gesamtrahmen für die Gestaltung der Unternehmensberichterstattung auf den Prüfstand gestellt werden muss: Die Verortung der neuen Berichtspflichten im Lagebericht rückt sie bereits in eine Nähe zur Finanzberichterstattung – eine Nähe, die durch einzelne konkrete Angabepflichten inhaltlich weiter forciert wird.³ Ein zentraler Aspekt der neu zu berichtenden Nachhaltigkeitsinformationen ist ihr Wesen als Vorsteuerungsgrößen des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens – was v.a. die Entscheidungsnützlichkeit der gesamten Unternehmensberichterstattung für Investoren erhöhen soll. Der mit den neuen Berichtspflichten einhergehende (signifikant) steigende Umfang der Angaben führt aber aus Adressatensicht zugleich zur Gefahr eines Information Overload, d.h. zur Gefahr, durch eine Fülle an unverbundenen und unstrukturierten Informationen die Verständlichkeit und damit den Nutzen der berichteten Informationen einzuschränken.⁴

Vor dem Hintergrund dieses Spannungsverhältnisses lässt sich der Bedeutungsgewinn eines Konzepts für die Unternehmensberichterstattung beobachten, das noch in der jüngeren Vergangenheit viel an Aufmerksamkeit erhalten hatte, zuletzt aber sein Momentum verloren hat: das Konzept der integrierten Berichterstattung bzw. des Integrated Reporting (IR).⁵ Dessen Ziel ist es, Lösungen für die zuvor geschilderten Herausforderungen in der Verknüpfung von finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Informationen zu bieten – wobei hier das Prinzip der „Konnektivität“ als Schlüsselement entwickelt wurde.⁶

Im Folgenden werden die neuen Anforderungen dargestellt, welche die Standards der EFRAG bzw. des ISSB in puncto einer Konnektivität der Unternehmensberichterstattung enthalten. Hieran knüpfend werden die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen aus der Perspektive der berichtspflichtigen Unternehmen herausgearbeitet. Wie diese Unternehmen die Konnektivität von Informationen im Sinne einer integrierten Berichterstattung verbessern können, um die regulatorischen Entwicklungen zu antizipieren und damit v.a. von den damit verbundenen Chancen zu profitieren, bildet den Abschluss dieses Beitrags.

¹ S. dazu im BB *Lanfermann/Schmotz*, BB 2023, 235 ff.

² Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, ABIEU vom 16.12.2022, L 322, 15.

³ Vgl. *Lanfermann/Baumüller/Scheid*, IRZ 2022, 275 ff.

⁴ S. ausführlicher *Saha/Morris/Kang*, Abacus 2019, 205 ff.

⁵ Zur Diskussion der Entwicklungen in jüngerer Vergangenheit *Oll/Rommerskirchen*, smf 2018, 19 ff.

⁶ Vgl. *Masiero u. a.*, in: de Villiers/Hsiao/Maroun (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*, 2020, S. 339 ff.

II. Konnektivität in den (neuen) Vorgaben für die Unternehmensberichterstattung

Anforderungen an eine integrierte Berichterstattung, die Zusammenhänge zwischen finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Informationen herstellt, sind in verschiedener Form bereits seit langer Zeit Teil von Normen für die Unternehmensberichterstattung. Beispielsweise kann bereits die mit der Modernisierungs-RL 2003⁷ in das europäische Bilanzrecht eingeführte Pflicht zur Angabe nicht-finanzieller Leistungsindikatoren in den Lageberichten großer Kapitalgesellschaften hierzu gezählt werden.⁸ Dennoch wird heute hierunter eine Form der Unternehmensberichterstattung verstanden, die sich Anfang der 2000er-Jahre zunächst in der Praxis entwickelt hat und anschließend in Form eines International Integrated Reporting Framework (IIRF)⁹ ausgearbeitet wurde.¹⁰ Der Grundsatz der Konnektivität ist dabei ein Wesensmerkmal, dessen Bedeutung hervorgehoben wird und der einen Integrated Report von anderen Formen der Unternehmensberichterstattung deutlich unterscheidet.¹¹

Konnektivität wurde mit der Erstfassung des IIRF des International Integrated Reporting Councils (IIRC) als eines der Guiding Principles des IR verankert. Dieser Grundsatz wurde wie folgt definiert:

„An integrated report should show a holistic picture of the combination, interrelatedness and dependencies between the factors that affect the organization's ability to create value over time.“¹²

Um dieses Ziel der Konnektivität in der Berichterstattung zu erreichen, sind verschiedene Inhalte der Berichterstattung miteinander zu verknüpfen. Dies umfasst im Allgemeinen verschiedene Teile eines Integrated Report und dessen Aussagen zu anderen Berichten eines Unternehmens. Im Besonderen wird darüber hinaus die Notwendigkeit angeführt, vergangenheits- und zukunftsbezogene sowie qualitative und quantitative Informationen oder Informationen zu den sechs Kapitalarten im IIRC-Rahmenwerk zueinander in Verbindung zu setzen.¹³ Ein eigenes Background Paper erläutert die weiteren Hintergründe und Anforderungen, die sich aus diesem abstrakt dargelegten Verständnis von Konnektivität für die Anwenderpraxis ergeben, und illustriert die Darstellungen mithilfe von konkreten Beispielen.¹⁴ Diese Beispiele umfassen Leitfragen, die für die Sicherstellung der Konnektivität in einzelnen Aspekten, wie etwa unterschiedlichen Zeithorizonten für Angaben, erforderlich sind. Ebenso werden Unternehmen aufgefordert, sich mit den Erwartungen ihrer Stakeholder sowie mit Interdependenzen zwischen den Kapitalien in ihrem Wertschöpfungsprozess zu befassen. Darüber hinaus sind zahlreiche Auszüge aus Unternehmensberichten enthalten, die bereits eine konnektive Berichterstattung zur Anwendung gebracht haben – etwa bei den Darstellungen zum Geschäftsmodell oder der Verknüpfung von Leistungsindikatoren und zugrundeliegender Unternehmensstrategie. Gefordert werden ganzheitliche Darstellungen, die Zusammenhänge zwischen Inputs, Outputs und Wirkungen sowie dem Governance-Rahmen, innerhalb dessen die Wertschöpfung erfolgt, herstellen.

Diese Definition und alle daran knüpfenden Ausführungen wurden auch unverändert in die aktualisierte Fassung des IIRC-Rahmenwerks aus dem Jahr 2021 übernommen.¹⁵ Einige wenige ergänzende Hilfestellungen zur Implementierung dieses Grundsatzes wurden in einem begleitend veröffentlichten Transition Guide abgehandelt.¹⁶

Seit der Verschmelzung des IIRC zunächst mit dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB) zur Value Reporting Foundation im Jahr 2021 und deren anschließender Verschmelzung mit der IFRS Foundation im Jahr 2022 ist die IFRS Foundation für das IIRF verantwortlich. Ihr Ziel ist es, dieses IIRF zu einem umfassenderen Rahmenwerk für die gesamte Unternehmensberichterstattung weiterzuentwickeln, das die Informationen, die gem. den Standards des IASB und des ISSB offengelegt werden, miteinander verknüpft.¹⁷ Ende des Jahres 2022 wurde als neues Gremium für die Beratung der Treuhänder der IFRS Foundation ein Integrated Reporting and Connectivity Council (IRCC) ins Leben gerufen.¹⁸

In den einstweilen bereits vorliegenden Standardentwürfen für eine Global Baseline der Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche die IFRS Foundation mit den Arbeiten des ISSB schaffen möchte, findet sich Konnektivität in Form eines Grundsatzes der Connected Information in ED-IFRS S1:

„An entity shall provide information that enables users of general purpose financial reporting to assess the connections between various sustainability-related risks and opportunities, and to assess how information about these risks and opportunities is linked to information in the general purpose financial statements.“¹⁹

Die daraus erwachsenden Anforderungen werden insbesondere in der zugehörigen Basis for Conclusions weiter ausgeführt;²⁰ dabei wird eine Bezugnahme auf das Konzept der Kapitalien i. S. d. IIRF vermieden und auf kausale Zusammenhänge i. S. einer Outside-in-Wirkungsperspektive abgestellt.²¹ Das heißt, gegenüber dem IIRF ist das Verständnis von Konnektivität im vorliegenden ED-IFRS S1 enger abgegrenzt. Der Grundsatz der Konnektivität stellt aber noch einen der Schwerpunkte der Arbeiten des ISSB an der Finalisierung seiner Standardentwürfe dar.²²

7 Richtlinie 2005/31/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2003 zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG, 83/349/EWG, 86/635/EWG und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen von Banken und anderen Finanzinstituten sowie von Versicherungsunternehmen, ABIEU vom 17.7.2003, L 178, 16.

8 Vgl. Baumüller, Nichtfinanzielle Berichterstattung, 2020, S. 24 ff.

9 Vgl. IIRC, The International <IR> Framework, 2013, abrufbar unter <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Abruf: 16.2.2023).

10 Vgl. Eccles/Krzesus/Ribot, Journal of Applied Corporate Finance 2015, 8 ff.

11 Vgl. IIRC/WICI, Connectivity – background paper for IR, 2013, abrufbar unter <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf> (Abruf: 16.2.2023), S. 2 ff.

12 Vgl. IIRC (Fn. 9), Tz. 3.6.

13 Vgl. IIRC (Fn. 9), Tz. 3.8.

14 Vgl. IIRC/WICI (Fn. 11), S. 5 ff.

15 Vgl. IFRS Foundation, The International <IR> Framework, 2022, abrufbar unter <https://www.ifrs.org/issued-standards/ir-framework/> (Abruf: 13.2.2023). Vgl. zur aktualisierten Fassung des IIRC-Rahmenwerks ausführlich Scheid/Baumüller, PiR 2021, 108 ff.

16 Vgl. Value Reporting Foundation, Transition to integrated reporting, August 2022, abrufbar unter <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF-ITP-GettingStartedGuide.pdf> (Abruf: 16.2.2023).

17 Vgl. IFRS Foundation, Integrated Reporting – articulating a future path, 25.5.2022, abrufbar unter <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/05/integrated-reporting-articulating-a-future-path/> (Abruf: 13.2.2023).

18 Vgl. IFRS Foundation, IFRS Foundation announces membership of the Integrated Reporting and Connectivity Council, 1.11.2022, abrufbar unter <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/11/ifrs-foundation-announces-membership-of-ircc/> (Abruf: 13.2.2023).

19 Vgl. ISSB, [Draft] IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (ED-IFRS S1), March 2022, abrufbar unter <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf> (Abruf: 13.2.2023), Tz. 42.

20 Vgl. ISSB (Fn. 19), Tz. BC54 ff.

21 Das heißt, wie sich nachhaltigkeitsbezogene Chancen und Risiken auf den Unternehmenswert auswirken.

22 Vgl. ISSB, ISSB Meeting January 2023, Current and anticipated financial effects and connected information, abrufbar unter <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2023/january/issb/ap3e-4e-current-and-anticipated-financial-effects-and-connected-information.pdf> (Abruf: 13.2.2023).

Der Grundsatz der Konnektivität von finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Informationen spielt auch im zukünftigen System der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung eine entscheidende Rolle. Bereits im Konzept für diese neue Nachhaltigkeitsberichterstattung, mit dem die EFRAG von der EU-Kommission zur Jahresmitte 2020 beauftragt wurde, wurde die Bedeutung dieses Grundsatzes unterstrichen:

„Corporate reporting is to be coherent as a whole. All dimensions of corporate reporting need therefore to be interconnected under an integrated approach. Since it is considered paramount to position sustainability reporting on an equal footing with financial reporting, the principles of integrated reporting need to be applied to structure the appropriate connectivity between the two.“²³

Zwar erwähnt die CSRD den Grundsatz der Konnektivität in ihren Darstellungen der Prinzipien für die zu entwickelnden Berichtspflichten in weiterer Folge nicht.²⁴ In den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) widmet sich jedoch ein eigener Abschnitt in ESRS 1²⁵ („9.2 Connected information and connectivity with financial statements“) ausführlich den diesbezüglich zu beachtenden Grundsätzen für die zukünftige europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung.²⁶ Die hierin angeführten Vorgaben für die Berichterstattung sind vergleichsweise konkret und ähnlich umfassend wie im IIRF ausgeführt.²⁷ Grundsätzlich sind Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilen der Nachhaltigkeitsberichterstattung selbst sowie mit anderen Teilen der Unternehmensberichterstattung herzustellen. Sofern ein Nachhaltigkeitsbericht finanzielle oder sonstige quantitative Größen enthält, die sich auf direkte oder indirekte Weise auch in der Finanzberichterstattung wiederfinden, hat eine Referenz in näher spezifizierter Weise zu erfolgen.²⁸ Dies kann ggf. auch den Einsatz von Überleitungstabellen oder ähnlichen Instrumenten für die Berichterstattung erfordern.²⁹ Sofern eine solche Verknüpfung für Größen aus der Nachhaltigkeits- und der Finanzberichterstattung nicht möglich ist, hat das Unternehmen zumindest auf die Konsistenz von Datenbasen, grundlegenden Annahmen etc. einzugehen. Dieses Vorgehen ist darüber hinaus auch auf die Verknüpfung von qualitativen Informationen anzuwenden, die sich in beiden Teilen der Unternehmensberichterstattung (dem finanziellen Teil und dem der Nachhaltigkeitsberichterstattung gewidmeten Teil) wiederfinden.³⁰

III. Chancen und Herausforderungen einer integrierten Berichterstattung

Die Befassung mit Konnektivität führt unweigerlich zum Kern der integrierten Berichterstattung. Wie die Ausführungen in Abschn. II. gezeigt haben, ist insgesamt festzuhalten, dass die Regelungen zur Konnektivität in den verschiedenen Rahmenwerken, Richtlinien und Standards für die Unternehmensberichterstattung derzeit erstens noch Stückwerk und zweitens größtenteils noch nicht verpflichtend anzuwenden sind. Damit stellt sich die Frage, warum Unternehmen bereits frühzeitig im eigenen Interesse eine umfassende integrierte Unternehmensberichterstattung forcieren sollten, weshalb im Folgenden die damit verbundenen Chancen aufgezeigt werden.³¹

1. Chancen einer integrierten Berichterstattung

Sehr bedeutsam kann sein, Investoren und Kunden verstärkt zu demonstrieren, dass das eigene Unternehmen nachhaltig agiert. Da für viele Unternehmen bei ihren Publikationen der Finanzteil der Unter-

nehmensberichterstattung (noch) im Fokus dieser und anderer Stakeholder steht, kann die Verschränkung der finanziellen mit der nicht-finanziellen Berichterstattung helfen, entsprechend das Augenmerk auf Letztere zu lenken. Darüber hinaus sind eine verbesserte Kommunikation mit Medien und der allgemeinen Öffentlichkeit ein wichtiges Motiv.

Die durch die integrierte Berichterstattung angestrebte Erhöhung der Transparenz³² kann eine höhere Legitimation gegenüber den Stakeholdern erreichen und wichtiges Vertrauen aufbauen. Der integrierte Unternehmensbericht gilt zudem als Chance, die eigene Marke aufzupolieren und die Reputation der Organisation zu erhöhen. Ebenso wird oftmals ein Wettbewerbsvorteil, z. B. durch ein besseres Verständnis des eigenen Geschäftsmodells, erhofft. Darüber hinaus wird durch das Aufbrechen von Silos im Unternehmen und das Überwinden von Fachbereichsgrenzen eine bessere Zusammenarbeit zwischen Teams erreicht. Ein weiterer Vorteil besteht darin, mögliche Redundanzen zu vermeiden und das Reporting dadurch effizienter und kostengünstiger zu gestalten sowie den Information Overload bei den Berichtsempfängern zu reduzieren. Ein weiterer Beweggrund kann eine angepeilte Verbesserung der Analyse des Unternehmens und in weiterer Folge der Unternehmensbewertung sein.

2. Herausforderungen einer integrierten Berichterstattung

Neben den Chancen birgt eine integrierte Berichterstattung auch einige Herausforderungen:³³ Eine zentrale Problematik besteht darin, dass im Zuge eines IR Details zur Strategie und zum Geschäftsmodell und damit zahlreiche wettbewerbsrelevante Informationen preisgegeben werden.³⁴ Dem könnte man etwa dadurch entgegenwirken, dass man eine möglichst breite, international vereinbarte Verpflichtung zur Erstellung eines integrierten Unternehmensberichts vorsieht, um ein Level Playing Field zu schaffen.³⁵ Mit der IFRS Foundation hat

23 EFRAG, Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting, February 2021, abrufbar unter https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2Fsiteassets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_MAIN_REPORT.pdf (Abruf: 13.2.2023), Tz. 304.

24 S. hierzu Richtlinie (EU) 2022/2464 (Fn. 2), Aufzählung in Art. 29b Abs. 2.

25 EFRAG, [Draft] ESRS 1 General requirements, Stand: Nov. 2022, abrufbar unter <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2Fsiteassets%2F06%2520Draft%2520ESRS%25201%2520General%2520requirements%2520November%25202022.pdf> (Abruf: 13.2.2023).

26 Die Anfang 2022 veröffentlichten Working Papers als Vorarbeiten zu den nunmehr vorliegenden ESRS sahen sogar die Entwicklung eigener Conceptual Guidelines zum Thema der Konnektivität vor. Vgl. EFRAG PTF-ESRS, PTF-ESRS Batch 1 working papers – Cover note and next steps, Stand: Jan. 2022, abrufbar unter <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/Cover%20note%20for%20Batch%201%20WPs.pdf> (Abruf: 13.2.2023), S. 4.

27 Über die Beschreibung der Dimension der finanziellen Wesentlichkeit als Teil der doppelten Wesentlichkeit hinaus wird auch ein Bezug zu einem Kapitalien-Konzept hergestellt, das an jenes des IIRF erinnert.

28 Vgl. EFRAG (Fn. 25), Tz. 125 ff.

29 Vgl. EFRAG (Fn. 25), Tz. 130.

30 Vgl. EFRAG (Fn. 25), Tz. 127.

31 Vgl. Haring, CFO aktuell 2015, 60. Die Motivationsgründe, freiwillig einen integrierten Bericht zu erstellen, zeigte etwa die (bis heute als Referenzstudie geltende) empirische Studie von EY, Six growing trends in corporate sustainability – an EY survey in cooperation with GreenBiz Group, 2013, abrufbar unter https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2015/01/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013.pdf (Abruf: 13.2.2023), auf.

32 Gemäß PwC Deutschland, Auf dem Weg zum Integrated Reporting, 2012, abrufbar unter <https://store.pwc.de/de/publications/auf-dem-weg-zum-integrated-reporting> (Abruf: 13.2.2023), S. 17 f., wird dies wohl primär auf externen Druck zurückgeführt werden können.

33 Vgl. Günther/Herrmann/Lange, ZCG 2017, 131–136; Haring (Fn. 31), 60–62.

34 Die Unternehmensstrategie kann als Ausgangspunkt des IR angesehen werden – s. Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., BB 2013, 875, 878 f. (Beispiel BASF).

35 Vgl. zum Mehrwert einer integrierten Berichterstattung auch für KMU Jablowski/Berndt, BB 2020, 2027 ff.

sich (seit der letztjährigen Fusionierung mit dem IIRC) eine Institution etabliert, die dank vielseitiger fachpolitischer Unterstützung in einer guten Position ist, die internationale Koordination dafür zu übernehmen. Denkbar wäre aber auch eine Festlegung von Inhalten, die nicht preisgegeben werden müssen (safe harbours).

Herausfordernd dürfte auch die Verknüpfung unterschiedlicher monetärer und nicht-monetärer Informationen werden, zumal diese derzeit noch kaum gegeben ist.³⁶ Eine simple Addition des Finanz- und Nachhaltigkeitsberichts wird nicht ausreichend sein, um einen Bericht „integriert“ zu machen.³⁷ Das Ausmaß der Integration geht dabei bis zur Berücksichtigung nicht-finanzieller Aspekte in der Strategieförmulierung und der unternehmerischen Entscheidungsfindung (integrated thinking & acting). Spannend wird auch die Beurteilung der Wesentlichkeit der in einen integrierten Unternehmensbericht aufzunehmenden Daten sein. Die Beurteilung der Vollständigkeit wird Interpretationsspielräume eröffnen, zumal diese von den Reporting Boundaries (in der Wertschöpfungskette) abhängen wird. Eine weitere Herausforderung stellt der prinzipien- und eben nicht regelbasierte Ansatz des IIRF und der Ausführungen zur Konnektivität in den aktuellen Richtlinien und Standards für die Unternehmensberichterstattung dar, der unternehmensindividuelle integrierte Berichte zur Folge hat, die nur schwer zwischenbetrieblich verglichen werden können.

Nicht nur das Management in Unternehmen muss von der Notwendigkeit der Erstellung integrierter Unternehmensberichte überzeugt werden, sondern auch die Investoren und Analysten, was bewusstenbildende Maßnahmen, wie z. B. Schulungen und Weiterbildungen, erfordert. Um Vertrauen zu gewinnen, wird aber auch die Belastbarkeit der bereitgestellten Informationen wichtig sein: Die Erfassung von nicht-monetär messbaren bzw. nur eingeschränkt objektivierbaren Faktoren führt zwangsläufig zu großen Herausforderungen, wenn man sich entweder unternehmensintern (interne Revisionen, Compliance-Abteilungen, interne Kontrollsysteme etc.) oder unternehmensextern (insbes. Wirtschaftsprüfer) mit der Prüfung von Berichtsinhalten beschäftigt. Umfang und Niveau der Prüfungssicherheit sind festzulegen, und es sind sicherlich auch neue Prüfungskonzepte, -methoden, -handlungen und -aussagen gefordert.³⁸ Obgleich sich das aktuelle IIRF auf Investoren als primäre Ansprechgruppe konzentriert, sollte nicht vergessen werden, dass ein integrierter Bericht auch ein nützliches Corporate-Governance-Instrument sein könnte und sollte. Dazu müssten aber alle mit dem Unternehmen bedeutsam in Wechselwirkung stehenden Stakeholder-Gruppen einbezogen werden, was den integrierten Bericht komplexer macht.³⁹ Auch ein fehlendes/nicht ausreichendes Budget und mangelnde Personalkapazitäten sowie zeitliche Restriktionen werden oft kritisch gesehen.

IV. Hinweise für ein Projekt zur Implementierung einer integrierten Berichterstattung

Entscheidet sich ein Unternehmen dazu, eine integrierte Berichterstattung einzuführen bzw. zu forcieren, so sollten dabei folgende Projektschritte befolgt werden:⁴⁰

1. Zielfestlegung

Zu Beginn muss das Management definieren, ob und, falls ja, wozu ein integrierter Bericht benötigt wird: Ein mögliches Ziel wäre, das Kennzahlensystem um nicht-monetäre Kennzahlen zu erweitern und durch Angabe wechselseitiger Beziehungen anzureichern (bis hin zu

einem Werttreiber-Modell für die interne Steuerung). Ein anderes Ziel wäre, die Unternehmensaktivitäten ökonomisch, ökologisch und sozial integrativ zu betrachten und einer gesamthaften Kosten-Nutzen-Analyse zu unterziehen. Ein weiteres Ziel könnte darin liegen, die Kommunikation und Durchsetzung bereits vorliegender Strategien zu unterstützen; umgekehrt könnte das IR aber auch zum Prozess der Strategieentwicklung beitragen.

Das Konzept der integrierten Berichterstattung sollte dem Führungsteam vorgestellt und als Anregung zum Nachdenken über die Zusammenhänge zwischen den drei Perspektiven (ökonomisch, ökologisch und sozial) und die Abbildbarkeit in entsprechenden Kenngrößen dienen, wobei auf wenige, aber dafür relevante Ursache-Wirkungs-Beziehungen fokussiert werden sollte. Es gilt auch, die Interessen der Mitglieder der Unternehmensleitung bei der Entwicklung und Umsetzung des integrierten Berichts zu identifizieren sowie potenzielle Konflikte zwischen Schlüsselpersonen in ihren Ansichten bezüglich integrierter Berichterstattung, auf persönlicher oder funktionaler Ebene aufzudecken, zu thematisieren und zu lösen.

2. Etablierung der Projektgrundlagen

Es gilt zu klären, ob das IR Top-down oder Bottom-up sowie mit oder ohne externe Unterstützung erfolgt und in welchem Zeitraum es umgesetzt werden soll. Außerdem muss die Unterstützung aller verantwortlichen Führungskräfte gesichert und ein geeigneter Projektleiter bestimmt werden. Das IR sollte in Workshops abseits des Tagesgeschäfts erarbeitet werden.

3. Schaffung eines Umsetzungsfahrplans

Da die Implementierung eines IR mindestens ein Jahr in Anspruch nimmt, ist nach Beauftragung durch das Topmanagement, der Einbindung der betroffenen Process-Owner und der Zusammenstellung eines geeigneten fachbereichsübergreifenden Projektteams ein Projektplan mit klaren Meilensteinen und operationalisierten Arbeitspaketen zu erstellen, anhand dessen die Implementierung gesteuert wird. Dabei sind ausreichende Zeit- und Finanzressourcen vorzusehen. Zu achten ist auch darauf, dass das IR möglichst gut mit den anderen Teilen des Managementsystems wie Anreiz-/Entlohnungssystem, Budgetierung etc. verbunden wird. Wichtig ist auch ein Herunterbrechen der Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen auf die untergeordneten Einheiten, wobei eine gute Abstimmung zwischen diesen essentiell ist. Da das IR-Projekt nicht nur in das Berichtswesen, sondern auch in die Führung des Unternehmens (integrated thinking and acting) eingreift, sind eine Organisationsentwicklung und Veränderungsbereitschaft nötig, um Betroffene zu Beteiligten zu machen⁴¹ und die Unternehmenskultur (bei Bedarf) mit konkreten Maßnahmen anzupassen. Während des Projekts ist es deshalb unumgänglich, das Topmanagement (mittels Sponsorship als Machtpromotor und Mitwirkung im Projektteam als Fachpromotor) sowie die Process-

36 Bereits *Aschauer/Dreisbach/Gaggl*, RWZ 2014, 162 f., wiesen darauf hin, dass eine Vernetzung und ganzheitliche Darstellung der Berichtselemente noch nicht in allen Bereichen abgeschlossen ist.

37 So etwa schon PwC Deutschland (Fn. 32), S. 9.

38 Vgl. z. B. *Haller/Zellner*, DB 2014, 257; PwC Deutschland (Fn. 32), S. 20 f.

39 Vgl. PwC Deutschland (Fn. 32), S. 15, und zu den IT-technischen Optionen zwecks Zuschneidens auf die einzelnen Zielgruppen etwa *Haring* (Fn. 31), 246 f.

40 Vgl. hier und im Folgenden *Haring* (Fn. 31), 243–245.

41 Vgl. dazu bereits *Lewin*, *Frontiers in Group Dynamics, Human Relations*, 1947/48, S. 5–41 und S. 143–153.

Owner (durch Workshops, regelmäßige Projektpräsentationen und eine kontinuierliche Kommunikation) einzubinden. Ein Pilot in einer bestimmten Einheit kann schnelle erste Erfolge zeitigen.

4. Bestimmung der wichtigen Inhalte

In mehreren Abstimmungsschleifen sollte ermittelt werden, welche Chancen und Risiken eines IR (s. Abschn. III.) für die Unternehmensführung, die Investoren und die anderen Stakeholder-Gruppen wichtig sind. Dadurch können die wichtigen Stoßrichtungen eines Implementierungsprojekts ermittelt sowie Geschäftsstrategien ggf. angepasst werden. Eine Orientierung am IIRF hinsichtlich der Grundsätze, der Struktur und der Inhalte ist dabei jedenfalls sinnvoll, wenngleich aufgrund von dessen Offenheit Gestaltungsfragen unternehmensspezifisch zu beantworten sind.

5. Soll-Ist-Vergleich

Dies umfasst die verschiedenen Kapitalarten, Geschäftsprozesse, die kurz-, mittel- und langfristig Wert erhalten und/oder neu schaffen, wichtige finanzielle und nicht-finanzielle Risiken, Ergebnisse und Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und vieles mehr. Im Sinne eines Benchmarking können dabei IR-Praktiken anderer (nach Möglichkeit der eigenen Branche zugehöriger) Unternehmen gescreent und bewertet werden, um dann jene auszuwählen, die am besten zum eigenen Unternehmen passen. Für jede Kennzahl sind mögliche Datenquellen zu identifizieren sowie Maßnahmen festzulegen, um die Informationen in guter Qualität verfügbar zu machen.

6. Priorisierung des Reporting

Bei der Priorisierung des Reporting hinsichtlich jener ökonomischen, ökologischen und sozialen Aktivitäten und Projekte des Unternehmens, welche die Fähigkeit erhalten oder erhöhen, Wert zu schaffen, sollten das Management, die Investoren und anderen Stakeholder einbezogen werden. Die CSRD enthält mit dem Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit (der von den ESRS weiter konkretisiert wird) bereits ein verbindliches Fundament für die geforderten Einbindungen und Analysen. Mit seiner Berücksichtigung soll sichergestellt werden, dass sich das Ergebnis des Implementierungsprojekts in die neue Berichtsstrukturen einfügt.

7. Feedback-Schleifen

Vor allem in den ersten Jahren nach der Implementierung wird es entsprechender Feedback-Schleifen und daraus folgender Adaptionen bedürfen, um sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der integrierten Berichterstattung zu optimieren. Die mit der CSRD eingeführte verpflichtende externe Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ergänzt von regulatorischer Seite die Gelegenheit zu einer solchen weiteren Feedback-Schleife. Bei der Formulierung des Prüfungsauftrags bzw. der weiteren Prüfungsplanung sollte daher dezidiertes Augenmerk auf jene Elemente gelegt werden, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der integrierten Berichterstattung stehen (wie etwa der Konnektivität).

8. Organisatorische Verankerung

Bezüglich der organisatorischen Aufhängung von IR im Unternehmen kommen prinzipiell der Nachhaltigkeitsbereich (z.B. Corporate-Social-Responsibility-[CSR-]Beauftragter), das externe Rech-

nungswesen und Controlling oder die Investor-/Public-Relations-(PR-)Abteilung in Frage. Wegen des Zusammenlaufens vieler Informationen und des Methoden-Know-how werden sich insbesondere das Rechnungswesen und Controlling anbieten, die jedoch sowohl mit der CSR- als auch mit der Investor-/PR-Abteilung zusammenarbeiten müssen, um deren Erfahrungen und Wissen adäquat mit einzubeziehen. Die Erfahrungen der letzten Jahre, getrieben von der Regulatorik um CSRD und ESRS, zeigen bereits eine solche Entwicklung.

V. Zusammenfassung

1. Die Regelungen zur Konnektivität in den verschiedenen Rahmenwerken, Richtlinien und Standards für die Unternehmensberichterstattung sind derzeit noch Stückwerk und größtenteils auch noch nicht verpflichtend anzuwenden. Dennoch verdeutlichen sie, dass die integrierte Berichterstattung an Bedeutung gewinnen wird.
2. Eine (noch) freiwillige integrierte Berichterstattung bringt zahlreiche Chancen für Unternehmen, wie z.B. ein positiveres Image bei den Stakeholdern, eine Basis für Strategieentwicklung oder eine Reduktion des Information Overload. Herausforderungen können z.B. in der Preisgabe wettbewerbsrelevanter Informationen, der Verknüpfung unterschiedlicher monetärer und nicht-monetärer Informationen oder der Sensibilisierung von Managern und Stakeholdern für dieses Thema bestehen.
3. Bei der Implementierung der integrierten Berichterstattung sollten folgende Projektschritte erfolgen: Zielfestsetzung, Etablierung von Projektgrundlagen, Schaffung eines Umsetzungsfahrplans, Bestimmung der wichtigen Inhalte, Soll-Ist-Vergleich, Priorisierung des Reporting, Feedback-Schleifen und organisatorische Verankerung.

Dr. Josef Baumüller ist Mitarbeiter an der TU Wien. Er hält darüber hinaus Lehraufträge an der TU Graz, an der Universität Wien und an der WU Wien. Zuvor war er langjährig in der Unternehmenspraxis sowie als Berater tätig, insbes. für Fragen der Rechnungslegung, des Controlling und der Integration von Nachhaltigkeit in die genannten Felder.



Dr. Nikolai Haring ist Manager im IFRS Advisory bei Deloitte Österreich, wo er Mandanten bei IFRS-Spezialthemen, der Implementierung neuer Standards, IFRS-Umstellungen und Kaufpreisallokationen unterstützt, IFRS-Workshops abhält, Gutachten bei Prüfungen kapitalmarktorientierter Unternehmen erstellt und Unternehmen bei Enforcement-Verfahren berät.



Dr. Stefan Merl, M. Sc., leitet den Bereich Corporate Responsibility & Sustainability Services bei Deloitte Österreich. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten nach internationalen Standards und in der Nachhaltigkeitsberatung mit Fokus auf der Entwicklung von Nachhaltigkeits- und Dekarbonisierungsstrategien.

