

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre:  
Unternehmensrechnung und Controlling ♦ Prof. Dr. Peter Lorson

## Integrierte (Nachhaltigkeits- und Finanz-) Berichterstattung: Mode oder Trend?

Handouts (Auswahl)

Bremen, den 12.01.2015

### Agenda

- ➔ 1. Zielsetzung
2. Ursachen für Integrierte Berichte
3. Treiber des Phänomens Integrierte Berichterstattung
4. Integrierter Bericht nach dem Rahmenkonzept des IIRC
5. Annäherung an Integrated Thinking?
6. Mode oder Trend?

## 1. Zielsetzung

### Ziele des Vortrags zur Integrierten Berichterstattung

- Bedarf
- Player
- Konkretisierungsgrad
- Herausforderungen
- Anwendungsbereich

## Agenda

1. Zielsetzung
- ➔ 2. Ursachen für Integrierte Berichte
3. Treiber des Phänomens Integrierte Berichterstattung
4. Integrierter Bericht nach dem Rahmenkonzept des IIRC
5. Annäherung an Integrated Thinking?
6. Mode oder Trend?

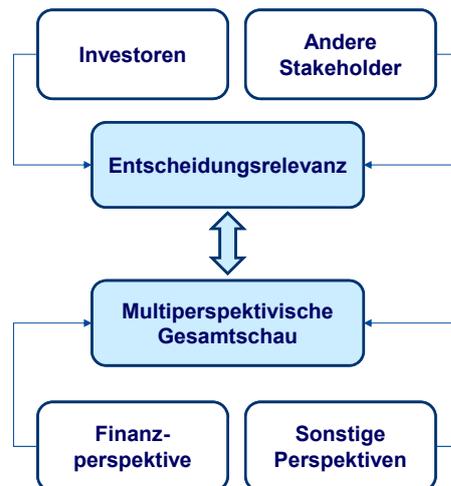
### Status Quo der Unternehmensberichterstattung

- Viele Berichte
- Viele Informationen
- Große Unterschiede
- Mono-perspektivisches Nebeneinander

!!! Es wird kein „ganzheitliches“ Bild gezeichnet !!!

### Grundidee „Integrierter Berichte“

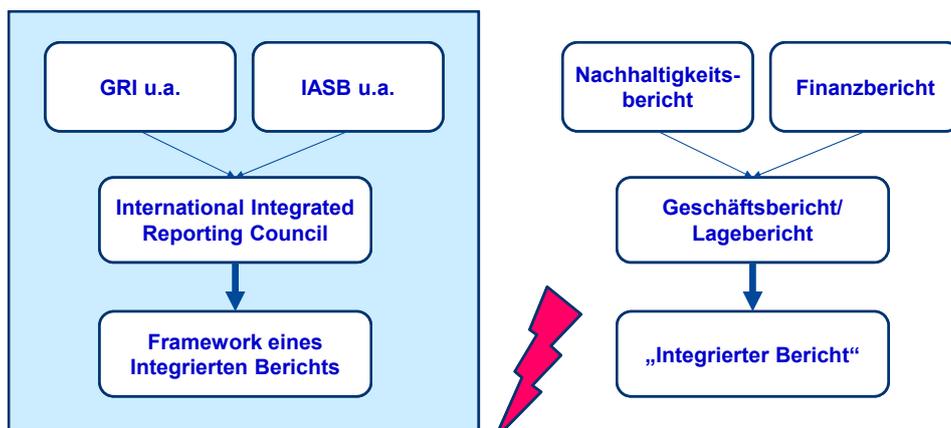
- Investoren und andere Stakeholder benötigen „ganzheitliche“ Informationen
- Dies ermöglicht effizientere Entscheidungen.



1. Zielsetzung
2. Ursachen für Integrierte Berichte
- ➔ 3. Treiber des Phänomens Integrierte Berichterstattung
4. Integrierter Bericht nach dem Rahmenkonzept des IIRC
5. Annäherung an Integrated Thinking?
6. Mode oder Trend?

### 3. Treiber von Integrated Reporting

#### Zustandekommen „Integrierter Berichte“



### 3. Treiber von Integrated Reporting Zustandekommen „Integrierter Berichte“



#### Integrierter Geschäftsbericht

Grundlagen der  
Berichterstattung

Bestätigungsvermerk des  
Konzernabschlussprüfers

Bescheinigung über eine  
unabhängige  
betriebswirtschaftliche  
Prüfung

GRI- und UN-Global-  
Compact-Index

UN Global Compact Blueprint  
Report

Über den Bericht

## Integrierter Geschäftsbericht

In diesem Bericht führen wir erstmals unsere jährliche Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem integrierten Geschäftsbericht zusammen. Damit möchten wir die Wechselwirkungen zwischen finanziellen, ökologischen und gesellschaftlichen Faktoren verdeutlichen und deren Einfluss auf unseren langfristigen Unternehmenserfolg hervorheben. Wir dokumentieren in diesem Geschäftsbericht unsere wirtschaftliche Leistung und zeigen, wie Nachhaltigkeit zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung beiträgt.

### Wie Sie diesen Bericht nutzen

Unser Geschäftsbericht liegt als Druckbericht und als Online-Fassung vor. Bei dem Online-Geschäftsbericht handelt es sich um eine Fassung mit weiterführenden Informationen, den „Geschäftsbericht 2013 – Erweiterte Fassung“. Die darin enthaltenen zusätzlichen Informationen sind als „Online-Ergänzung“ gekennzeichnet und mit einer Kennziffer versehen. Diese Ziffer können Sie auch in einer Suchmaske auf jeder Seite dieses Online-Geschäftsberichts eingeben und gelangen so direkt zu den jeweiligen Informationen. Informationen zur externen Prüfung des gedruckten Berichts und der Erweiterten Fassung finden Sie im Kapitel „Grundlagen der Berichterstattung“. Sie können auch ein PDF der gedruckten Fassung („Geschäftsbericht 2013“) und ein PDF der Erweiterten Fassung („Geschäftsbericht 2013 – Erweiterte Fassung“) herunterladen.

Den Geschäftsbericht 2013 (Druckfassung) finden Sie auch als App im App Store unter dem Stichwort „Bayer Annual Report“.

Quelle: Bayer

### 3. Treiber von Integrated Reporting Zustandekommen „Integrierter Berichte“



#### Prüfungsurteil

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernabschlusses zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Absatz 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2013 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

#### URTEIL

Auf der Grundlage unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die mit dem Vermerk „eingeschränkt geprüft“ gekennzeichneten Angaben in der Online-Fassung des Geschäftsberichts der Gesellschaft für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3.1 (Seite 7 bis 17) der GRI erstellt worden sind.

Quelle: Bayer

### 3. Treiber von Integrated Reporting Zustandekommen „Integrierter Berichte“



#### Integrierter Geschäftsbericht (Druckfassung 287 Seiten)

Im Rahmen unserer Access-to-medicine (ATM)-Strategie entwickeln wir Konzepte, um insbesondere auch Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern den Zugang zu unseren Produkten zu erleichtern. [ONLINE-ERGÄNZUNG: 3-3-BHC-1](#)

#### Integrierter Geschäftsbericht erweitert um Inhalte von Online-Ergänzungen (PDF; 351Seiten)

Im Rahmen unserer Access-to-medicine (ATM)-Strategie entwickeln wir Konzepte, um insbesondere auch Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern den Zugang zu unseren Produkten zu erleichtern.

##### ONLINE-ERGÄNZUNG: 3-3-BHC-1

Im Bereich der hormonalen Verhütung kooperieren wir in Familienplanungsprogrammen mit Partnern der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) unterstützen wir im Kampf gegen vernachlässigte Tropenkrankheiten und Tuberkulose. In einigen Märkten, in denen große Teile der Bevölkerung keinen Zugang zu innovativen Medikamenten haben, bieten wir außerdem sogenannte Patientenzugangsprogramme an.

Quelle: Bayer

### 3. Treiber von Integrated Reporting Zustandekommen „Integrierter Berichte“



#### Berichterstattung – ausschließlich im Internet

##### Online-Ergänzung: 3-3-BHC-1

Im Bereich der hormonalen Verhütung kooperieren wir in Familienplanungsprogrammen mit Partnern der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) unterstützen wir im Kampf gegen vernachlässigte Tropenkrankheiten und Tuberkulose. In einigen Märkten, in denen große Teile der Bevölkerung keinen Zugang zu innovativen Medikamenten haben, bieten wir außerdem sogenannte Patientenzugangsprogramme an.

eingeschränkt geprüft

##### Gezielte Familienplanung

Als Weltmarktführer für orale Kontrazeptiva verfügt Pharma über langjährige Expertise auf dem Gebiet der Familienplanung.

##### Die Bayer-USAID-Contraceptive-Security-Initiative

Gleichzeitig suchen wir nach neuen Wegen, wie wir die Verfügbarkeit unserer Verhütungsmittel verbessern können.

##### Das Jadelle™-Access-Programm

Seit Januar 2012 existiert eine Partnerschaft zwischen HealthCare und der Pill & Melinda Gates Foundation.

##### Vernachlässigte Tropenkrankheiten bekämpfen

Der Kampf gegen viele Krankheiten, die vor allem die ärmsten Bevölkerungsschichten treffen, kann nur durch innovative Medikamente gelöst werden.

##### Neue Therapien gegen Tuberkulose

Die der Weltgesundheitsorganisation (WHO) unterstützen wir im Kampf gegen Tuberkulose.

##### Programme für einen verbesserten Zugang zu Medikamenten

In einigen Ländern, wie China und Indien, aber auch den USA, in denen große Teile der Bevölkerung keinen Zugang zu innovativen Medikamenten haben, werden für ausgewählte Produkte sogenannte Patientenzugangsprogramme etabliert. Diese gemeinsam mit Partnern aus dem lokalen Markt.

Quelle: Bayer

1. Zielsetzung
2. Ursachen für Integrierte Berichte
3. Treiber des Phänomens Integrierte Berichterstattung
- ➔ 4. Integrierter Bericht nach dem Rahmenkonzept des IIRC
5. Annäherung an Integrated Thinking?
6. Mode oder Trend?

## 4. IIRC Rahmenkonzept

### Integrated Report(ing) nach dem Framework 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 in the short, medium and long term.

**Integrated Reporting (<IR>):**  
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.

**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 decisionmaking and actions that consider the creation of value over the short, medium and long term.

## 4. IIRC Rahmenkonzept

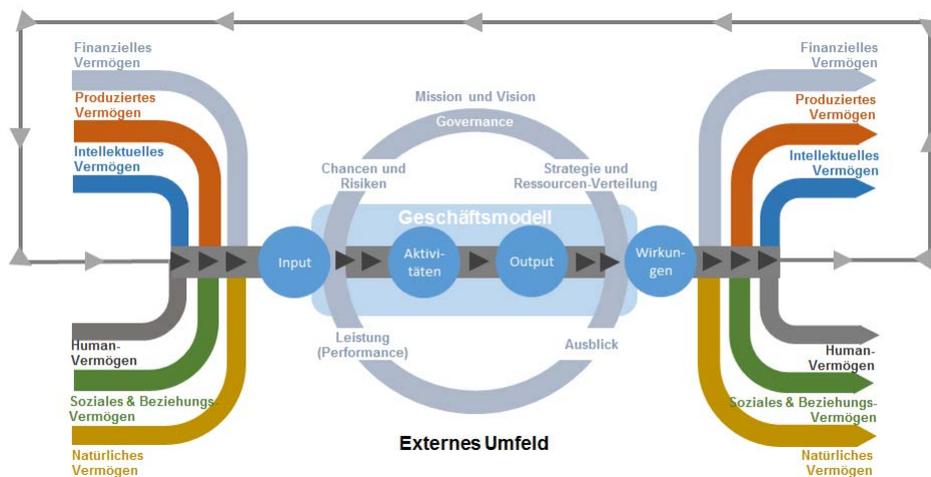
### Integrated Report(ing) nach dem Framework des <IIRC>

Leitende Prinzipien	Inhaltselemente
Strategie- und Zukunfts-Orientierung	Unternehmen und Umfeld im Überblick
Verbundenheit der Informationen	Unternehmensführung
Beziehungen zu Stakeholdern	Geschäftsmodell
Wesentlichkeit	Risiken und Chancen
Prägnanz	Strategie und Ressourcenallokation
Verlässlichkeit und Vollständigkeit	Leistung (Performance)
Konsistenz und Vergleichbarkeit	Ausblick
	Grundlagen der Bericht-Erstellung und -Gestaltung

IIRC: Framework, Glossary

## 4. IIRC Rahmenkonzept

### Wertschaffung (Werterhaltung, Wertminderung) über die Zeit

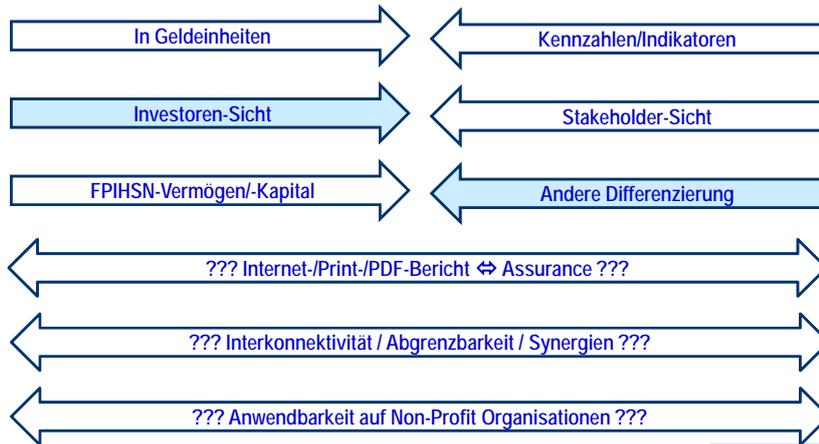


IIRC: Framework

## 4. IIRC Rahmenkonzept

### Wertschaffung (Werterhaltung, Wertminderung) über die Zeit

- Grundfragen



IIRC: Framework

## 4. IIRC Rahmenkonzept

### Integrierte Berichterstattung zwischen

- Berichten und Managen
- Accounting & Auditing Profession  
und Sustainability & Ecological Movement
- Evolution und IIRC

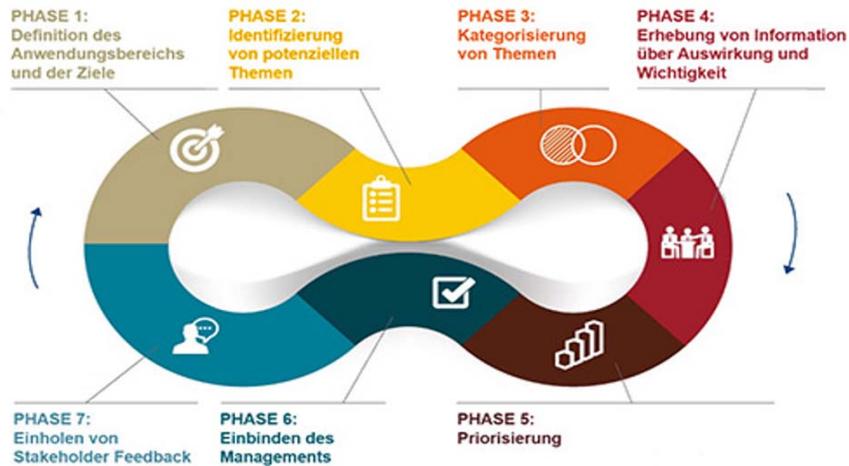
1. Zielsetzung
2. Ursachen für Integrierte Berichte
3. Treiber des Phänomens Integrierte Berichterstattung
4. Integrierter Bericht nach dem Rahmenkonzept des IIRC
- ➔ 5. Annäherung an Integrated Thinking?
6. Mode oder Trend?

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? Tradition et innovation

### Annäherung an Integrated Thinking?

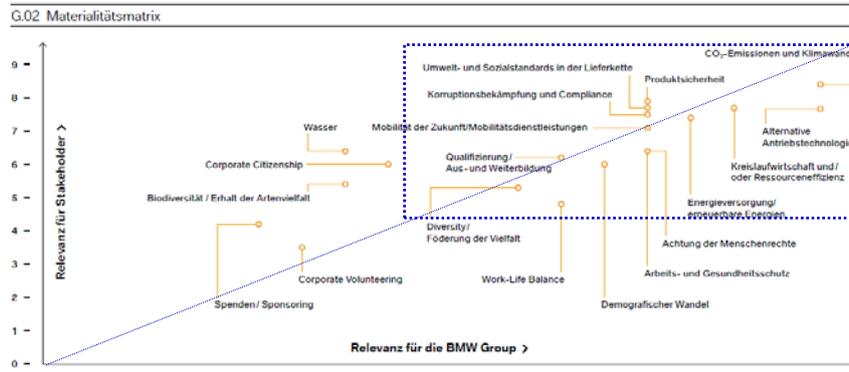
- Prozess der Erstellung eines integrierten Berichts
- Stakeholder Bezug
- Abbildung von Verbundenheit (Balanced Scorecard, Vernetztes Denken, Mindmapping, Praxisbeispiel SAP)
- Performance Reporting

### Erstellung eines integrierten Berichts



Quelle: KPMG: The Essentials of Materiality Assessment [kpmg.com/sustainability]

### Stakeholder-Dialog: Management-Impact



Die Materialitätsmatrix verdeutlicht, dass der Themenbereich CO<sub>2</sub>-Emissionen und Klimawandel weiterhin die größte Relevanz sowohl für Stakeholder als auch für die BMW Group hat. Die Themen Umwelt- und Sozialstandards in der Lieferkette, Produktsicherheit sowie Alternative Antriebstechnologien genießen ebenfalls höchste Priorität.

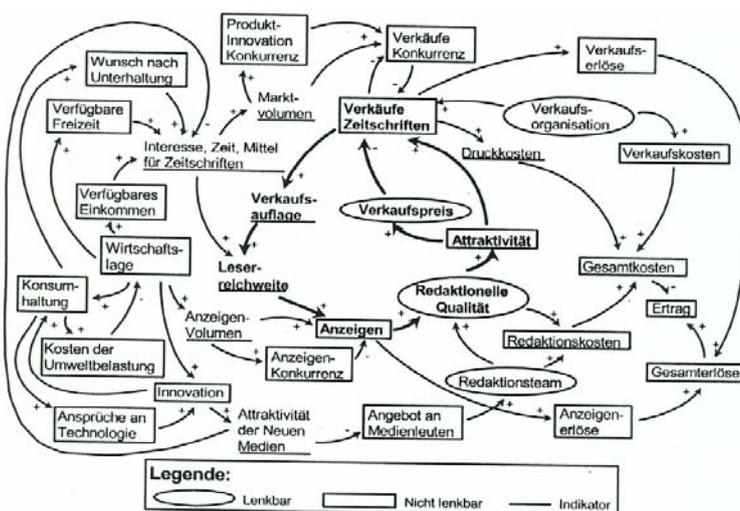
BMW: SVR 2013, S. 14

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Connectivity: Balanced Scorecard**

Perspektive	Kennzahlen (Bsp.)
Finanzielle Perspektive	<b>Finanzielles Vermögen</b> Return-on-Investment / Residualeinkommen
Kundenperspektive	<b>Soziales- und Beziehungsvermögen</b> Kundentreue Einhaltung zugesagter Liefertermine
Interne Prozessperspektive	<b>Intellektuelles Vermögen</b> Prozessqualität      Durchlaufzeiten
Lern- und Entwicklungsperspektive	<b>Human-kapital</b> Qualifikation der Mitarbeiter

Quelle: Friedl, S. 435.

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Connectivity: Vernetztes Denken**



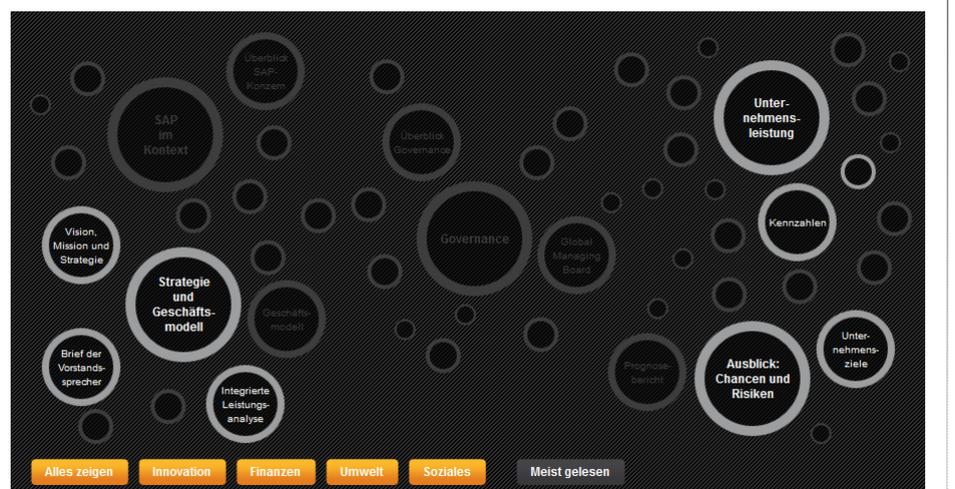
Quelle: Gomez/Probst 1991 – nach Baum/Coenberg/Günther

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Connectivity: Praxisbeispiel SAP**



Quelle: SAP

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Connectivity: Praxisbeispiel SAP**



Quelle: SAP

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? Connectivity: Praxisbeispiel SAP



Video ansehen

### Unsere Strategie

Wir möchten die Abläufe von Unternehmen weltweit und das Leben von Menschen verbessern.

[Erfahren Sie mehr von unseren Vorstandssprechern >](#)



### Unsere Fortschritte

Wir messen Unternehmenleistung anhand finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen.

[Informieren Sie sich über unsere Erfolge >](#)



### Unsere integrierte Sicht

Wir untersuchen die Zusammenhänge zwischen finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen.

[Machen Sie sich selbst ein Bild davon >](#)



### Unsere Kunden

Unsere Kunden berichten aus ihrer Praxis und schildern, wie sie mit SAP mehr erreichen.

[Sehen Sie die Berichte unserer Kunden >](#)

### Warum ein integrierter Bericht?

Wir schreiben die Erfolgsgeschichte unserer integrierten Berichterstattung weiter.

[Erfahren Sie hier, was dafür spricht >](#)

### Über diesen Bericht

Wir legen unsere Finanz- und Nachhaltigkeitsergebnisse in einem integrierten Bericht dar.

[Erfahren Sie mehr über unseren Bericht >](#)

### Zwischenberichte

Wir informieren vierteljährlich über unsere Finanz- und Nachhaltigkeitsleistung.

[Lesen Sie unsere Zwischenberichte >](#)

SAP Geschäftsbericht 2013

[Download PDF >](#)

Quelle: SAP

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? Connectivity: Praxisbeispiel SAP



### Strategie und Geschäftsmodell Integrierte Leistungsanalyse

[+ Seite zu meinen Downloads hinzufügen](#)

#### Überblick Analyse der Wirkungszusammenhänge

#### ENTDECKEN SIE DIE VERBINDUNGEN ZWISCHEN UNSERER FINANZIELLEN UND NICHT FINANZIELLEN LEISTUNG

Zum Gesamtbild eines Unternehmens gehört seine gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Leistung. Dieser Gedanke bildet die Grundlage der **integrierten Berichterstattung**. Damit einher geht die Erkenntnis, dass diese Bereiche untrennbar miteinander verbunden sind. Maßnahmen auf dem einen Gebiet wirken sich auf ein anderes aus. Diese Verbindungen können Unternehmen nutzen, um effektiver auf ihr aktuelles und künftiges Umfeld zu reagieren und ihre Wertschöpfung zu erhöhen. Doch was wissen wir über die Wirkungszusammenhänge zwischen unseren finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen? Wir haben uns selbst herausgefordert und nach genauerer Betrachtung der Verbindungen die untenstehende Grafik erstellt. Es ist uns bewusst, dass wir noch nicht alle Antworten kennen. Daher freuen wir uns über Ihr Feedback, während wir weiter an der Verbesserung unserer Leistung arbeiten.

★ Unsere Unternehmensziele   ■ Ökonomische Indikatoren   ■ Soziale Indikatoren   ■ Ökologische Indikatoren

Quelle: SAP

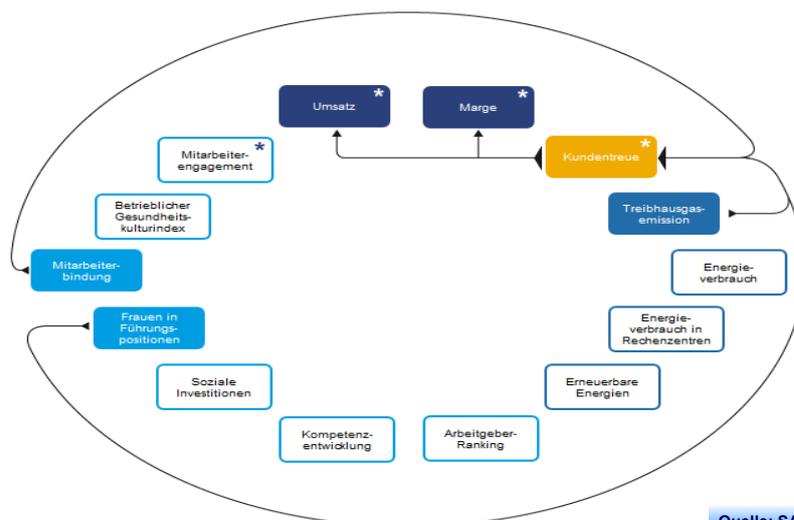
## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Connectivity: Praxisbeispiel SAP**



Quelle: SAP

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Connectivity: Praxisbeispiel SAP**

★ Unsere Unternehmensziele ■ Ökonomische Indikatoren ■ Soziale Indikatoren ■ Ökologische Indikatoren



Quelle: SAP

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? Universität Rostock

### Performance (Wertschaffung): Praxisbeispiel SAP



Tradition et innovation

SAP

#### Performance Summary

€ millions, unless otherwise stated

	2013	2012	Change in %
<b>Financial key performance indicators</b>			
Software and cloud subscriptions (IFRS)	5,212	4,928	6
Non-IFRS adjustments	63	73	-14
Software and cloud subscriptions (non-IFRS)	5,275	5,001	5
Software and software-related service revenue (IFRS)	13,950	13,165	6
Non-IFRS adjustments	82	81	1
Software and software-related service revenue (Non-IFRS)	14,032	13,246	6
Total revenue (IFRS)	16,815	16,223	4
Non-IFRS adjustments	82	81	1
Total revenue (non-IFRS)	16,897	16,304	4
Operating profit (IFRS)	4,479	4,041	11
Non-IFRS adjustments	1,035	1,148	-10
Operating profit (non-IFRS)	5,514	5,190	6
Operating margin as a percentage (IFRS)	26.6	24.9	7
Operating margin as a percentage (non-IFRS)	32.6	31.8	3
Free cash flow	3,266	3,281	0
Net liquidity	-1,467	-2,502	41
Days' sales outstanding (DSO, in days)	62	59	5
Equity ratio (total equity as a percentage of total assets)	59	54	9

Quelle: SAP

© 2015

Prof. Dr. Peter Lorson: Integrierte Berichterstattung: Mode oder Trend? | Bremen, den 12.01.2015

31

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? Universität Rostock

### Performance (Wertschaffung): Praxisbeispiel SAP



Tradition et innovation

SAP

<b>Operating expenses</b>			
Research and development	2,282	2,261	1
Research and development (as a percentage of total revenue)	14	14	0
Number of employees in research and development at year-end <sup>1)</sup>	17,804	18,012	-1
<b>Financial performance measures</b>			
Weighted average shares outstanding, basic (in millions)	1,193	1,192	0
Earnings per share, basic (in €)	2.79	2.35	19
Dividend per ordinary share (in €)	1.00	0.85	18
SAP share price at year-end (in €)	62.31	60.69	3
Market capitalization (in € billions)	76.5	74.7	2

Quelle: SAP

© 2015

Prof. Dr. Peter Lorson: Integrierte Berichterstattung: Mode oder Trend? | Bremen, den 12.01.2015

32

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Universität Rostock** Performance (Wertschaffung): Praxisbeispiel SAP



Tradition et innovation

SAP

Employees and personnel expenses			
Number of employees at year-end <sup>1)</sup>	66,572	64,422	3
Personnel expenses per employee – excluding share-based payments (in € thousands)	109	111	-1
Women working at SAP (as a percentage)	31	30	3
Women in management <sup>2)</sup> (total, as a percentage)	21.2	20.8	2
Employee Engagement Index (as a percentage)	77	79	-3
Business Health Culture Index (as a percentage)	67	66	2
Employee retention (as a percentage)	93.5	94.0	-1

Quelle: SAP

## 5. Annäherung an Integrated Thinking? **Universität Rostock** Performance (Wertschaffung): Praxisbeispiel SAP



Tradition et innovation

SAP

<b>Environment</b>			
Greenhouse gas emissions (in kilotons)	545	485	12
Greenhouse gas emissions per employee <sup>1)</sup> (in tons)	8.3	7.9	5
Greenhouse gas emissions per € revenue (in grams)	32.4	30.0	8
Total energy consumption (in GWh)	910	860	6
Energy consumed per employee <sup>1)</sup> (in kWh)	13,900	14,000	-1
Data center energy consumed (in GWh)	173	160	8
Data center energy per employee <sup>1)</sup> (in kWh)	2,633	2,598	1
Renewable energy sourced (as a percentage)	43	51	-16
<b>Customers</b>			
Net Promoter Score (as a percentage)	12.1	8.9	36

<sup>1)</sup> Full-time equivalents

<sup>2)</sup> Numbers based on year-end.

Quelle: SAP

1. Zielsetzung
2. Ursachen für Integrierte Berichte
3. Treiber des Phänomens Integrierte Berichterstattung
4. Integrierter Bericht nach dem Rahmenkonzept des IIRC
5. Annäherung an Integrated Thinking?
- ⇒ 6. Mode oder Trend?

## 6. Mode oder Trend?

### Mode oder Trend?

To Be Discussed ? !

Danke für Ihre Aufmerksamkeit?

## Grundlegende Literaturhinweise

Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“ (2014): Integrated Reporting - Herausforderungen für die Finanzberichterstattung, in: Betriebs-Berater: BB 68 (15), S. 875-882.

Behncke, Nicolette; Wulf, Inge: Integrated Reporting: Ist Vergleichbarkeit in der Vielfalt möglich? Ein Praxisbericht aus der aktuellen Umsetzung von Integrated Reporting in Deutschland, in: Zeitschrift für Corporate Governance: ZCG 9 (5), S. 220-226.

Haller, Axel; Zellner, Paul (2014) Integrated Reporting Framework - eine neue Basis für die Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung, in: Der Betrieb: DB 67 (6), S. 253-258.

International Integrated Reporting Council <IIRC> (2013): International <IR> Framework (; abrufbar unter: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

Lorson, Peter; Kern, Thomas; McGuigan, Nicholas (2014): Integrated Reporting : ein Beitrag zur Transparenz und Richtungsfindung : zugleich kritische Anmerkungen zum IIRC-Framework, in: Zeitschrift für Corporate Governance: ZCG 9 (3), S. 127-136 (abrufbar unter [http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/BWL/Rechnungswesen/pdf/2014-06-13\\_ZCG\\_2014-03\\_Lorson\\_etal.pdf](http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/BWL/Rechnungswesen/pdf/2014-06-13_ZCG_2014-03_Lorson_etal.pdf)

**Weitergehende Literaturhinweise jederzeit auf Anfrage!**

## Bitte richten Sie Ihre Nachfragen an:

Universität Rostock

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Professur für Allgemeine BWL: Unternehmensrechnung und Controlling

Prof. Dr. rer. oec. Peter Christoph Lorson

Ulmenstraße 69 (Haus 1, Raum 343)

D-18057 Rostock

[peter.lorson@uni-rostock.de](mailto:peter.lorson@uni-rostock.de)

[www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/rewe/](http://www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/rewe/)