

360°

FORWARD THINKING

Controlling

Management

Rechnungslegung



Integrated Reporting <IR>

Die Wertschöpfung des eigenen Geschäftsmodells umfassend berichten und steuern

Dr. Thomas Biasi

- Berichtsvielfalt
- IIRC International Integrated Reporting Council
- Integrated Reporting
- Die Sensitivitätsanalyse® von F. Vester
- Literaturhinweise

Ob per Gesetz gefordert oder freiwillig erstellt: die Vielfalt der Berichte die im Rechnungswesen erstellt werden ist häufig hoch und Lieferant und Empfänger nicht unbedingt immer zufrieden damit. Oder anders gefragt: wird das alles gelesen?

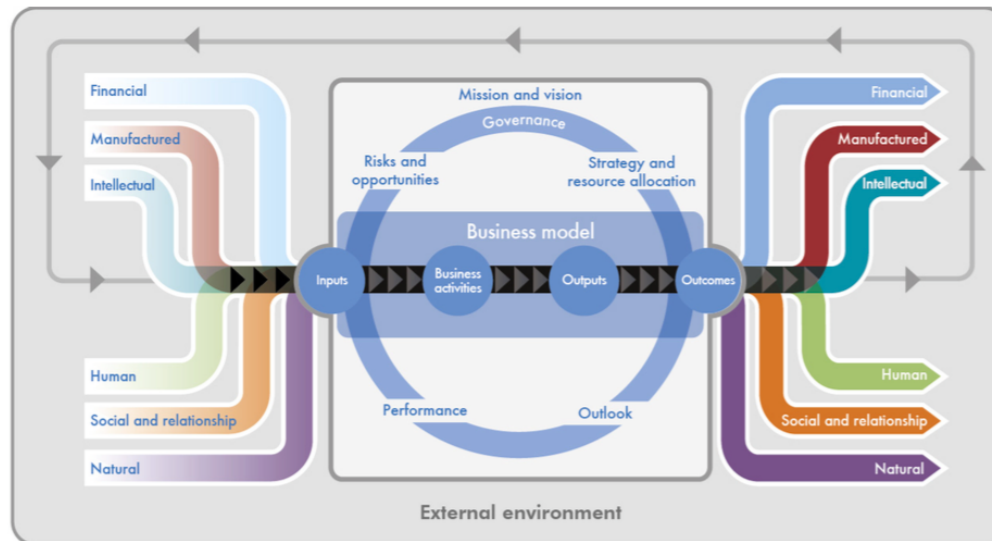
- Jahres- und Konzernabschluss, Zwischenbericht, Lage- und Vergütungsbericht
- Corporate Governance, Business-Plan, Umwelt- und Sozialbilanz
- Nachhaltigkeitsbericht, Wissensbilanz, Wasser- und Klimabilanz
- ...

Das IIRC schlägt als Alternative ein Rahmenkonzept namens <Integrated Reporting> zur Berichterstattung vor:

- <IR> zeigt auf, welchen Wert ein Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig schafft,
- welche Strategie, Führung, Überwachung, Leistung und Zukunftsaussichten es hat
- und verknüpft bestehende Berichte zu diesem Zweck.
- So soll ein Kreislauf von integrierter Steuerung und Reporting entstehen.

Das <IR> baut auf drei fundamentalen Konzepten auf:

- dem Wertebegriff (für das Unternehmen und die Stakeholder)
- den Kapitalarten (Finanz-, Produktions-, intellektuelles, Human-, soziales und beziehungsbasiertes und natürliches Kapital)
- dem Prozess der Wertschaffung (das Geschäftsmodell transformiert durch Aktivitäten die Werte).



Das <IR> hat folgende Berichtsprinzipien:

- Strategischer Fokus und Zukunftsorientierung
- **Konnektivität*** (Vernetzung) von Informationen
- Beziehung zu den Stakeholdern
- **Wesentlichkeit***
- Prägnanz
- Verlässlichkeit und Vollständigkeit
- Stetigkeit und Vergleichbarkeit

* Die **roten Punkte** stehen im heutigen Vortrag im Fokus.

Das <IR> hat folgende miteinander verbundenen Inhaltselemente:

- Organisationsüberblick und externes Umfeld
- Governance
- Geschäftsmodell
- Risiken und Chancen
- Strategie und Ressourcenallokation
- Performance
- Ausblick
- Grundlagen der Erstellung und Darstellung

Das Controlling wirkt mit ...

- bei der Ausgestaltung der Umsetzungsspielräume: welche Kapitalarten sind wesentlich, welches Geschäftsmodell, welche Indikatoren, welche Berichte, usw.
- als Lieferant von quantitativen und qualitativen Informationen (in Abstimmung mit anderen Abteilungen)
- beim kulturellen Wandel hin zu „Integrated Thinking“

Insbesondere gilt es Transparenz bei den Kapitalien zu erzeugen i.S.

- der **Vernetzung**
- der **Wesentlichkeit**

Vernetzung (connectivity) bedeutet:

- Ein ganzheitliches Bild über die Kombination, die Verflechtung und Abhängigkeiten der wertschaffenden Faktoren
- Eine Offenlegung und visuelle Darstellung dieser Vernetzung
- Die Berücksichtigung verschiedener zeitlicher Horizonte
- Quantitative und qualitative Informationen zu erfassen
- Interne und externe Adressaten zu berücksichtigen.

Wesentlichkeit (materiality) bedeutet:

- Identifikation der Werttreiber und ihrer Bedeutung für die Wertgenerierung
- Priorisierung der Werttreiber
- Aufbau der Wesentlichkeitsmatrix
- Eine Definition über Früh- und Spätindikatoren,
- Sowie Input-, Prozess-, Output- und Outcome-Indikatoren
- Definition was von all dem in den Integrierten Bericht aufgenommen werden soll

Für den Controller-Service heißt das:

- ein noch stärkeres Einbinden in Strategie und Reporting
- eine noch stärkere Interaktion mit dem Management
- eine Moderation und Begleitung beim Change in Richtung ganzheitliche Unternehmenssteuerung
- eine Methodenkompetenz v.a. auch bei den Themen Vernetzung und Wesentlichkeit
- Die praktische Umsetzung von Vernetzung und Wesentlichkeit wird auf den Folgeseiten angerissen.
- Controller können die Nutzung der Werkzeuge Sensitivitätsanalyse und Wesentlichkeitsanalyse moderieren.

Integrated Reporting

<IR> in der praktischen Umsetzung



Vom vielfach eingesetzten Strategischen Formular ...

Unternehmen/Sparte	Die richtigen Dinge tun	Fassung vom ...	Strategische Planung
Was es ist, das wir typischer Weise tun sollen, sein wollen, werden wollen...			
LEITBILD (Vision/Mission) „Wozu sind wir da?“			
... und dabei (als Ziel) erreichen müssen...			
ZIELSETZUNG (ausgewogen) Finanzziele Kundenziele Prozessziele Innovationsziele			
... auf welche sich von der Konkurrenz unterscheidende Art und Weise (Strategie)... Herausarbeiten eines Wettbewerbsvorteils			
STRATEGIEN Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind			
... unter welchen benötigten (auch gecheckten) Voraussetzungen...			
PRÄMISSEN Im Sinne gewünschter Nebenbedingungen für die eigene Strategie			
... mit welchen zu realisierenden, finanziell verkraftbaren Maßnahmen?			
MASSNAHMEN Benötigte „robuste Schritte“ zur Umsetzung der Strategie			

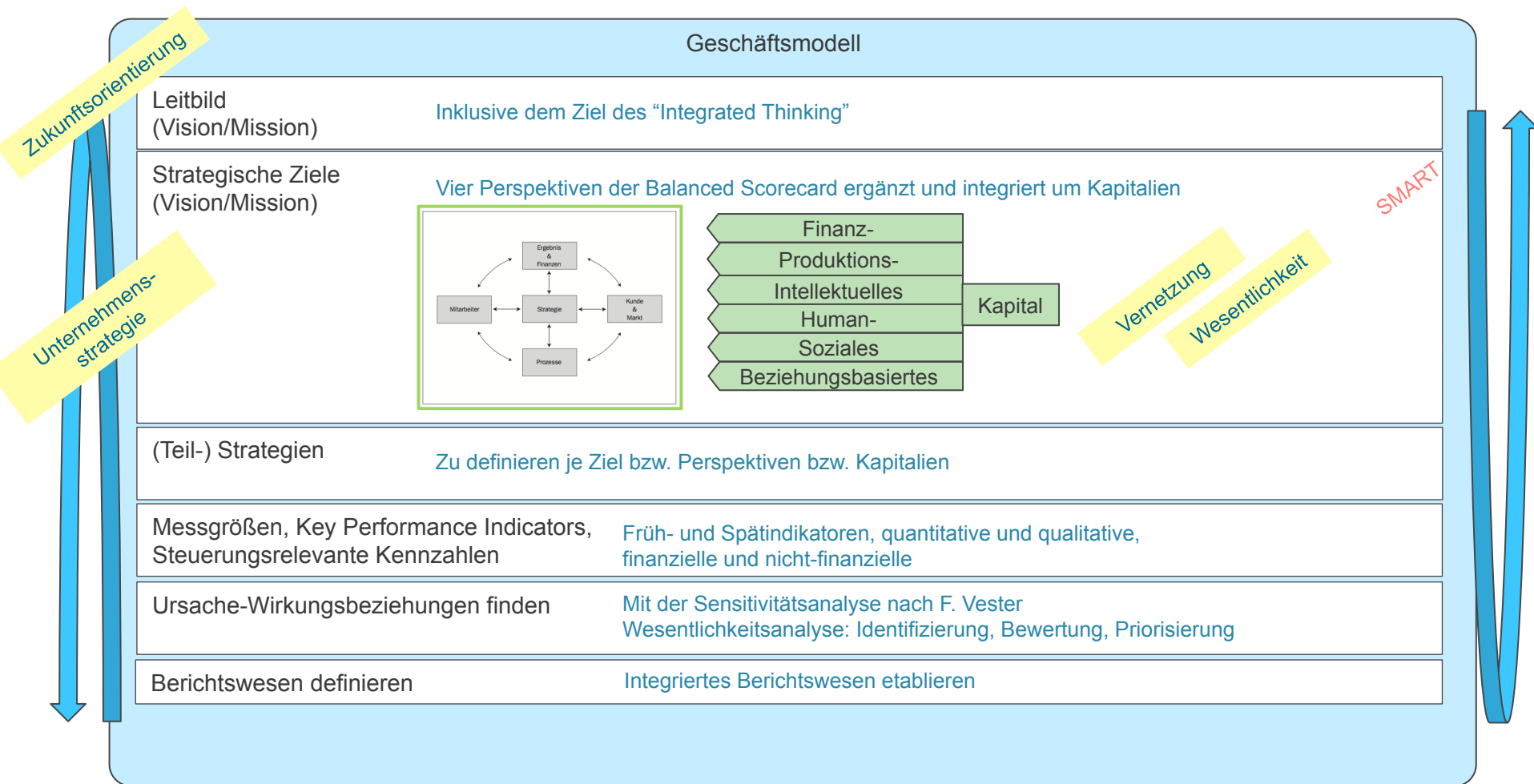
balanced

ganzheitlich

Integrated Reporting



<IR> und die Herausforderung von Vernetzung und Wesentlichkeit



1) Die Sensitivitätsanalyse® von Frederic Vester

Prof. Frederic Vester hat mit seinem Buch „Die Kunst vernetzt zu denken“ eine sehr praktikable Lösung aufgezeigt, mit dem Controller wie Manager sich dem Thema Komplexität widmen können.

Mit der Sensitivitätsanalyse lässt sich bestens sowohl die Wesentlichkeit erfassen als auch die Vernetzung aufzeigen.

Vernetzung und Wesentlichkeit



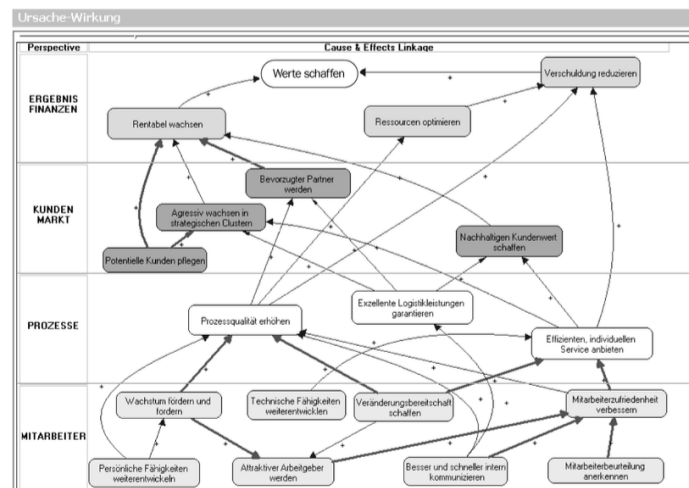
1) Die Sensitivitätsanalyse® von Frederic Vester

Vorgehensweise:

- Bestimmung und Bewertung der Ursache-Wirkungsbeziehungen mit der Einflussmatrix

Einfluss-Matrix											
Variable1	Wirkung von / auf	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rentabel wachsen	1		3	0		0	0	0	0	0	
Wert schaffen	2	0		0	0	0	0	0	0	0	
Verschuldung reduzieren	3	0	1		0	0	0	0	0	0	
Ressourcen optimieren	4	1	1	3		0	0	1	1	1	
Potenitielle Kunden pflegen	5	3	2	0			3	1	1	1	
Agressiv wachsen in strategischen Clustern	6	3	1	1	1	1		2	1	0	
Bevorzugter Partner werden	7	3	1	1	1	1	2		1	0	
Nachhaltigen Kundenwert schaffen	8	3	2	1	2	0	0	0		0	
Effizienten, individuellen Service anbieten	9	1	1	1	2	2	3	2	3		
Exzellente Logistikleistungen garantieren	10	1	1	1	2	2	3	3	3	2	

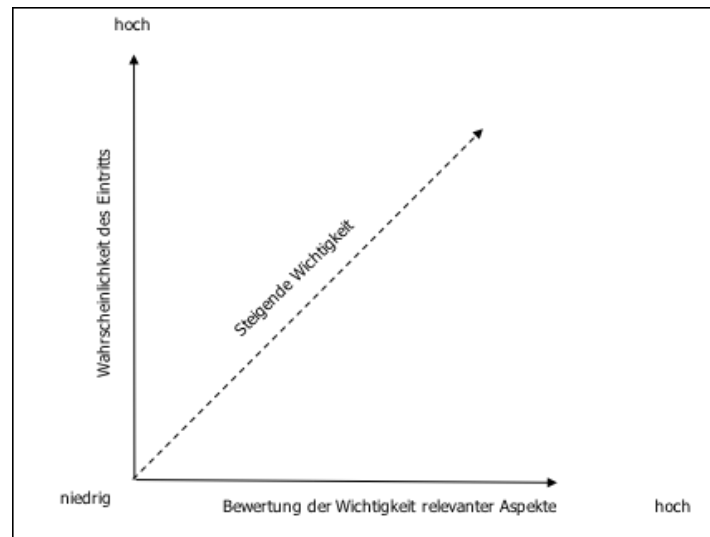
- Visualisierung der Ursache-Wirkungsbeziehungen



2) Oder: die Wesentlichkeitsanalyse nach IIRC und GRI

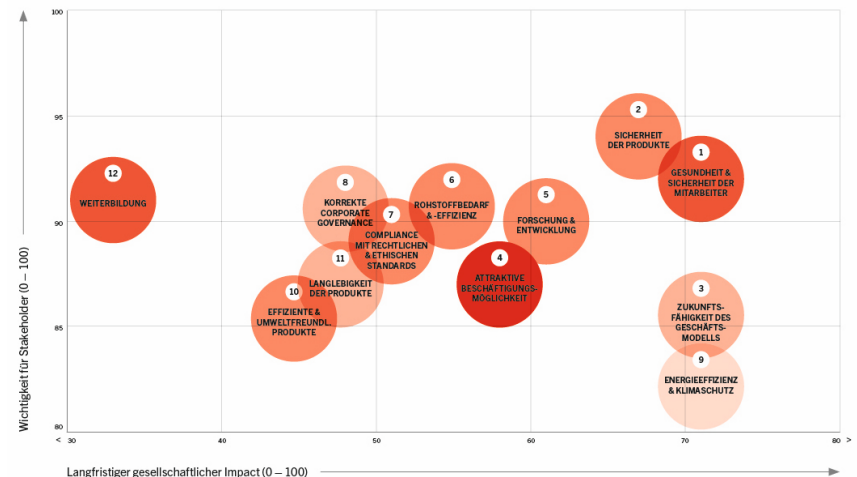
Vorgehensweise:

- Identifizierung von relevanten Aspekten aus den Kapitalformen
- Bewertung der Wichtigkeit relevanter Aspekte und



■ Priorisierung der wichtigsten Aspekte

Wichtigkeit für PALFINGER: 70 – 80, 81 – 85, 86 – 90, 91 – 95, 96 – 100
Ranking der Top 12 Themen: ① – ⑫



- IIRC 2013 Framework <IR>
- GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines
- EU-Richtlinie 2014/12 zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen
- §315 und 316 HGB und DRSC 20
- Gleich, Grönke, Kirchmann, Leyk: Integrated Reporting. Haufe-Verlag
- Controller Magazin Nov./Dez. 2015. Verlag für Controllingwissen VcW
- Schmidt, Blachfellner, Oehler: Moderne Wertorientierung. „ICV-Schriftenreihe“, Haufe-Verlag
- Frederic Vester: Die Kunst vernetzt zu denken. DVA-Verlag
- Controller-Leitbild der IGC International Group of Controlling

Gerne beantworte ich Ihre Fragen.
Jetzt oder in der gleich anschließenden Pause.



Wenn Sie die Inhalte vertiefen möchten:

Stufe 3 des CA-Stufenprogrammes:

- Mehrere Termine im Jahr

oder

Fachseminar Kommunikations-Controlling:

- 18. – 20. Juli 2016

oder

im Rahmen des ICV-AK Controlling und Qualität
geleitet von Frank Ahlrichs



CA AKADEMIE AG

Münchner Str. 8

D-82237 Wörthsee

www.ca-akademie.de

Dr. Thomas Biasi

Trainer und Partner

t.biasi@ca-akademie.de