

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

# INTEGRATED & SUSTAINABILITY REPORTING

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA  
Tools - Praxis - Expert\*innen

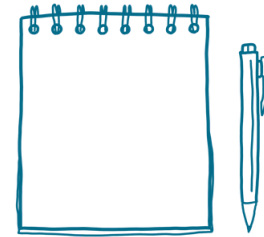
18/20



# INTEGRATED & SUSTAINABILITY REPORTING

Umfassender Blick auf finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsfaktoren

## DAS TOOL



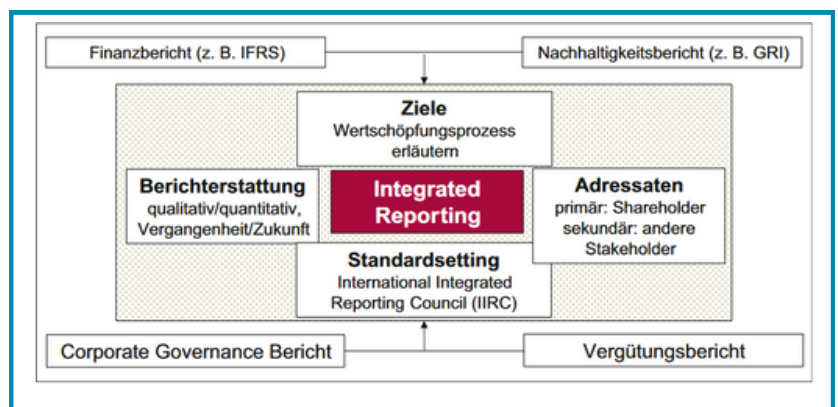
Das Integrated Reporting als freiwillige Form der Unternehmenspublizität wird bislang in der Forschung und Praxis heterogen definitorisch abgegrenzt. Der vorliegende Beitrag basiert auf der Definition nach dem Rahmenkonzept des ehemaligen International Integrated Reporting Council (IIRC): „An integrated report is a concise information about how an organization’s strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term“ (IIRC 2013, 7). In diesem Sinne besteht die Zielsetzung des integrierten Berichts darin, den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens aus kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive zu erläutern (vgl. IIRC 2013, 7).

Der integrierte Bericht versteht sich als Vernetzung zwischen der traditionellen Finanzberichterstattung und den vielfältigen nichtfinanziellen Publikationsinstrumenten von kapitalmarktorientierten Unternehmen (vgl. Maniora 2017, 756). Die Berichterstattung richtet sich an alle zentralen Stakeholder-Gruppen des Unternehmens, wobei die Eigenkapitalgeber im Fokus stehen (vgl. Velte & Stawinoga 2016, 276).

Um zu einer vernetzten Darstellung im integrierten Bericht zu gelangen, sieht das IIRC-Rahmenkonzept sechs Kapitalien vor: finanzielles Kapital, produziertes Kapital, intellektuelles Kapital, Humankapital, Sozial- und Beziehungskapital und natürliches Kapital (vgl. IIRC 2013, 11 f.). Insofern werden zwei Kapitalien aus der klassischen Finanzberichterstattung sowie vier nichtfinanzielle Kapitalien aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung gleichwertig einbezogen (vgl. Velte 2021, 998). In diesem Kontext bedarf es auch einer Abstimmung und Fortentwicklung des nachhaltig orientierten Geschäftsmodells, um zu einer kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung zu gelangen (vgl. Melloni 2015, 296).

In dem grafisch dargelegten Governance-Kreis (vgl. Abbildung) ist auch ein unternehmerisches Chancen- und Risikomanagementsystem zu hinterlegen, sodass u. a. das Controlling eine zentrale Bedeutung bei der Einrichtung und Verbesserung des Integrated Reportings spielt.

Bezüglich der Prinzipien für eine integrierte Berichterstattung nach dem IIRC-Rahmenkonzept treten die Informationsverknüpfung sowie die Wesentlichkeit eindeutig hervor. Lediglich durch eine konsequente Berücksichtigung dieser Grundsätze können die Risiken eines Greenwashings und einer Informationsüberflutung abgebaut und mithin die Entscheidungs-nützlichkeit der integrierten Berichterstattung sichergestellt werden (vgl. Velte 2021, 1002 ff.).



Quelle: Velte 2022, 1216)

Text: Prof. Dr. Patrick Velte

## SCHLAGWÖRTER

- Beleuchtung des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens aus kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive
- Stakeholder-Einbindung
- Ganzheitlichkeit

## WAS ES BRAUCHT

- Interne Kompetenzen/qualifiziertes Personal
- Dialog mit Stakeholdern
- Transparenz

# PROF. DR. PATRICK VELTE

## DIE EXPERT\*INNEN

Patrick Velte ist seit 2014 Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Accounting, Auditing & Corporate Governance an der Leuphana Universität Lüneburg. Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre (2000-2005; Dipl.-Kfm.), Promotion (2005-2008; Dr. rer. pol.) und Habilitation (2008-2012; Privatdozent) an der Universität Hamburg war Patrick Velte u. a. als Vertretungs- und Gastprofessor an den Universitäten Trier, Hamburg und Lüneburg tätig. Er forscht seither zu den Bereichen Unternehmensberichterstattung, Prüfung sowie Unternehmensführung aus einer nachhaltigkeitsorientierten Perspektive. Ein besonderer Fokus richtet sich an die (integrierte) Nachhaltigkeits- und Corporate Governance-Berichterstattung und ihre Überwachung. Gemeinsam mit Stefan Schaltegger bietet Patrick Velte das berufsbegleitende Online-Zertifikat Sustainability Reporting & Accounting in der Professional School an.

Patrick Velte ist wissenschaftliches Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer bei der Wirtschaftsprüferkammer (WPK), des Hauptfachausschusses (HFA) im Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) e. V. und des Nachhaltigkeitsrats des Genossenschaftsverbands - Verband der Regionen. Er ist Mitglied des Arbeitskreises „Corporate Governance Reporting“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., des Arbeitskreises „Sustainability“ und des Beirats der Financial Experts Association (FEA) e. V. sowie des Nachhaltigkeitsbeirats des NWB-Verlags. Er wurde als „Top 2% Scientist“ im Single Recent Year-Ranking 2021 und 2022 von Elsevier/Stanford University ausgewiesen. Im Ranking der WirtschaftsWoche (2022) zu den besten BWL-Forschenden in der DACH-Region belegte er den ersten Platz der forschungstärksten BWLer\*innen im Zeitraum 2018-22 sowie Platz 7 im Ranking des wissenschaftlichen Lebenswerkes.



# YVONNE ZWICK

Yvonne Zwick, Dipl.theol., prägt B.A.U.M. seit 2021 als Transformationsverband und Anlaufstelle für veränderungswillige Unternehmen auf der Suche nach klarer Orientierung. Zuvor war sie Stellvertretende Generalsekretärin des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Leiterin des Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Sie arbeitet als Expertin in der Expertenarbeitsgruppe KMU der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) am europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandard für mittelständische Unternehmen mit, repräsentiert B.A.U.M. in den relevanten Stakeholdergremien der Bundesregierung, die sich mit der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und Sustainable Finance befassen, ist Mitglied im Vorstand der Charta Digitale Vernetzung e. V. und hält verschiedene Beiratsmandate.



„Wenn ich höre und sehe, wie sich die großen Lobbygruppen gegen weitergehende Transparenzanforderungen in Position bringen, sehe ich nur zwei Optionen: Entweder die konstruktiven Kräfte und nachhaltigen Wirtschaftsinitiativen als Gegengewicht stärken oder die Diskussionen bei den großen Bremsern drehen.“

# INTERVIEW MIT YVONNE ZWICK, VORSITZENDE DES B.A.U.M. E. V.

## DIE PRAXIS

YVONNE ZWICK VERTRITT DAS NETZWERK FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN – WIE STEHT SIE ZUM THEMA (INTEGRIERTE) BERICHTERSTATTUNG?

**Die gesetzlichen Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung werden in kürzester Zeit immer komplexer – wie kann man den Überblick behalten?**

Den Überblick kann man bewahren, indem man nicht jede einzelne Umdrehung mitmacht, sondern sich die Ergebnisse anschaut und ansonsten diejenigen, die an den Brückenköpfen zu den Diskussionen aktiv sind, mit konstruktiven Argumenten und Unterstützung ausstattet. Wenn ich höre und sehe, wie sich die großen Lobbygruppen gegen weitergehende Transparenz-anforderungen in Position bringen, sehe ich nur zwei Optionen: Entweder die konstruktiven Kräfte und nachhaltigen Wirtschaftsinitiativen als Gegengewicht stärken oder die Diskussionen bei den großen Bremsern drehen. Ich weiß, ich schade damit dem Geschäftsmodell eines B.A.U.M. e. V., aber ich habe den Eindruck, dass kein Weg an der Auseinandersetzung innerhalb der Kammern, des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V. (BDA) vorbeiführt. Die Akteur\*innen, die sich dort über die Positionierungen ihrer Organisationen wundern, müssen lauter werden. Des Weiteren müssen die Brücken, die es schon gibt, stärker in den Blick genommen werden. In Deutschland haben wir einen handfesten Vorteil mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex, der 2012 als freiwilliger Transparenzstandard in die geübte Praxis von mittlerweile mehr als 1.100 Unternehmen und Organisationen eingegangen ist. Er wird auf die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards angepasst. Das heißt: In absehbarer Zeit werden deutsche Unternehmen mit diesem Ergebnis des wissenschaftlich gestützten Abgleichs wieder arbeitsfähig sein. Auch hier haben die großen Lobbyverbände sich nicht und auf jeden Fall zu wenig darauf eingelassen. Stattdessen fahren sie schwere Geschütze gegen die sinnvolle Ausweitung von Berichtspflichten auf und übersehen dabei die praktikable Lösung vor der Nase.

Ob das weitsichtig und klug ist, mag jede und jeder selbst beurteilen, der und die unternehmerische Risiken abwägen und bilanzieren muss.

**Sie sind Vorsitzende des B.A.U.M. e. V. – vor welchen Herausforderungen stehen die Mitgliederunternehmen gerade beim Reporting und was meistern sie schon gut?**

Wie alle Unternehmen stecken Mitgliederunternehmen des B.A.U.M. e. V. in der Gap-Analyse aktueller Berichterstattung mit den European Sustainability Reporting Standards. Erstaunlich finde ich, dass es dennoch eine relativ gut gelaunte „einfach machen“-Mentalität gibt. Es wird von vielen die Chancen der Standardisierung gesehen: Wettbewerber müssen endlich auch berichten und die Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit von Daten wird erhöht, was letztlich auch intern maßgebliche Prozesse unterstützen kann. Dazu braucht es gute Argumente im Recruiting, die Stärkung nachhaltiger Beschaffungen und Investitionen sowie die Governance von Nachhaltigkeit in den Unternehmen.

**Bei integrierter Berichterstattung werden Finanzberichterstattung und nicht-finanzielle Informationen – die häufig in der Nachhaltigkeitsberichterstattung landen – verzahnt. Warum und für wen ist es sinnvoll, das zu tun?**

Die Verantwortung für Nachhaltigkeit wird durch die Verortung im Top-Management zum Top-Thema befördert. Man kann davon ausgehen, dass die Zusammenschau von Nachhaltigkeitsaspekten mit Finanzkennzahlen die Bewertung der Lage des Unternehmens verändert.



Yvonne Zwick (© die Hoffotografen)

Die Integration im Lagebericht stärkt die Diskussion in den Gremien um den Kapitalstock aller (auch immaterieller Vermögenswerte) und erforderlicher Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Wenn die Daten vergleichbar der Finanzkennzahlen validiert werden können, eröffnen sich neue Möglichkeiten, Nachhaltigkeit aktiv zu managen. Beispielsweise können an Nachhaltigkeitsleistungen gebundene Anreizstrukturen und Bonuszahlungen entwickelt werden, die aktives Engagement auf allen Hierarchieebenen stärkt.

### **Beim Thema Berichterstattung fällt häufiger das Schlagwort „Integrated Thinking“ – was bedeutet das für Unternehmen?**

Integriertes Denken bedeutet, Nachhaltigkeit nicht als Silo neben anderen Bereichen des Managements stehen zu lassen, sondern als Querschnittsthema in alle Managementaufgaben zu integrieren. Wenn sich Nachhaltigkeit in allen Geschäftsprozessen niederschlägt und in nachhaltige Produkte und Dienstleistungen mündet, die stark wachsen und somit nicht-nachhaltige Geschäftsaktivitäten verdrängt, ist das erreicht, was wir im Sinne der globalen Nachhaltigkeitsziele so dringend brauchen: Eine in Unternehmen gelebte Nachhaltigkeitspraxis, die in Kommunen, Regionen, Nationen und auf allen Kontinenten für gutes Leben, eine florierende Wirtschaft und eine intakte Umwelt sorgen.

### **Was sind die ersten Schritte, wenn ein Unternehmen das Thema (integrierte) Berichterstattung anpacken möchte? Wer sollte involviert sein?**

Der wichtigste Schritt ist loszulegen und zunächst den Status quo in der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit zu erfassen: Steht das Unternehmen am Anfang, hat es schon ein Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement etabliert? Welche Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen – sowohl die von außen auf das Unternehmen wirken wie Fachkräftemangel, steigende Preise und Anfragen von Kund\*innen als auch die, die aus dem

Geschäftsmodell heraus auf Umwelt, Gesellschaft und Geschäftspartner\*innen wirken – können identifiziert werden? Darüber lässt sich wunderbar in einer Projektgruppe sprechen, bei der die Geschäftsführung von Anfang an miteinbezogen sein sollte. In der Sachstandsanalyse können auch (Industrie-)Standards berücksichtigt werden, die das Unternehmen bereits nutzt oder Standards und Kriterien in der Beschaffung oder Geldanlage. Von da aus geht es weiter in die Beschreibung quantifizierbarer, zeitlich definierter Ziele und Maßnahmen für alle Geschäftsbereiche. Darauf bauen Unternehmen dann den klassischen Managementansatz des **plan, do, check, act** auf, der im Rahmen einer regelmäßiger Berichterstattung Fortschritte kommuniziert.

### **Was ist entscheidend für eine erfolgreiche integrierte Berichterstattung? Wie meistert man die Aufgabe?**

Entscheidend ist, keine Scheu vor Grenzüberschreitung zu haben. Wer in Zuständigkeiten denkt und sich abgrenzt, wird Schwierigkeiten bekommen. Man muss nicht alles machen und alles bis ins letzte Detail verstehen. Ein Mindestmaß an Verständnis für andere Positionen, Haltungen und Anforderungen wird den Wandel motivieren und so in Unternehmen und Organisationen befördern, dass das Ergebnis wirklich gut und tragfähig wird.

**Das Interview führte  
Anna Michalski**

## **B.A.U.M. WEBSITE**

Netzwerk für nachhaltiges  
Wirtschaften:



## **CSM ZERTIFIKAT**

Berufsbegleitende  
Weiterbildung Sustainability  
Reporting and Accounting:



## **LITERATUR**

- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013): The international <IR> framework. Online verfügbar unter <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Zugriff 15.11.2023).
- Maniora, J. (2017): Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analysis, *Journal of business ethics*, Vol. 140, 755–786.
- Melloni, G.; Stacchezzini, R. & Lai, A. (2016): The tone of business model disclosure. An impression management analysis of the integrated reports, *Journal of Management & Governance*, Vol. 20, 295–320.
- Velte, P. & Stawinoga, M. (2016): *Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Velte, P. (2021): Archival research on integrated reporting. A systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value, *Journal of Management and Governance*, Vol. 26, 997–1061.
- Velte, P. (2022): „Zur Symbiose von Integrated Reporting und Controlling. Einbettung in die empirische Forschung und Handlungsempfehlungen“, in: Becker, W. & Ulirch, P. (Hrsg.): *Handbuch Controlling*. Wiesbaden: Springer, 1213–1231.

# ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert\*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner\*innen, Wissenschaftler\*innen, Nachhaltigkeitsmanager\*innen, Gründer\*innen und alle Expert\*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. [www.leuphana.de/mba-sustainability](http://www.leuphana.de/mba-sustainability)

## DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

## IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |  
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH  
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

