

# Integrierte Unternehmens- steuerung als Basis für ein Integrated Reporting



Nicolette Behncke (PWC)  
Dr. Monica Streck (FMG)  
39. Congress der Controller, 19. Mai 2014



---

# *Agenda*

- 1 Integrated Reporting und Unternehmenssteuerung
- 2 Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie
- 3 Implementierung von nichtfinanziellen KPIs in die Steuerung und Überwachung
- 4 Anwendung des IIRC Rahmenkonzepts
- 5 Fazit

# *Integrated Reporting und Unternehmenssteuerung*

# *1*

# Definition von Integrated Reporting

## Leistungsorientierter Ansatz

... Berichterstattung entlang der strategischen Ziele des Unternehmens

## Ganzheitlicher Ansatz

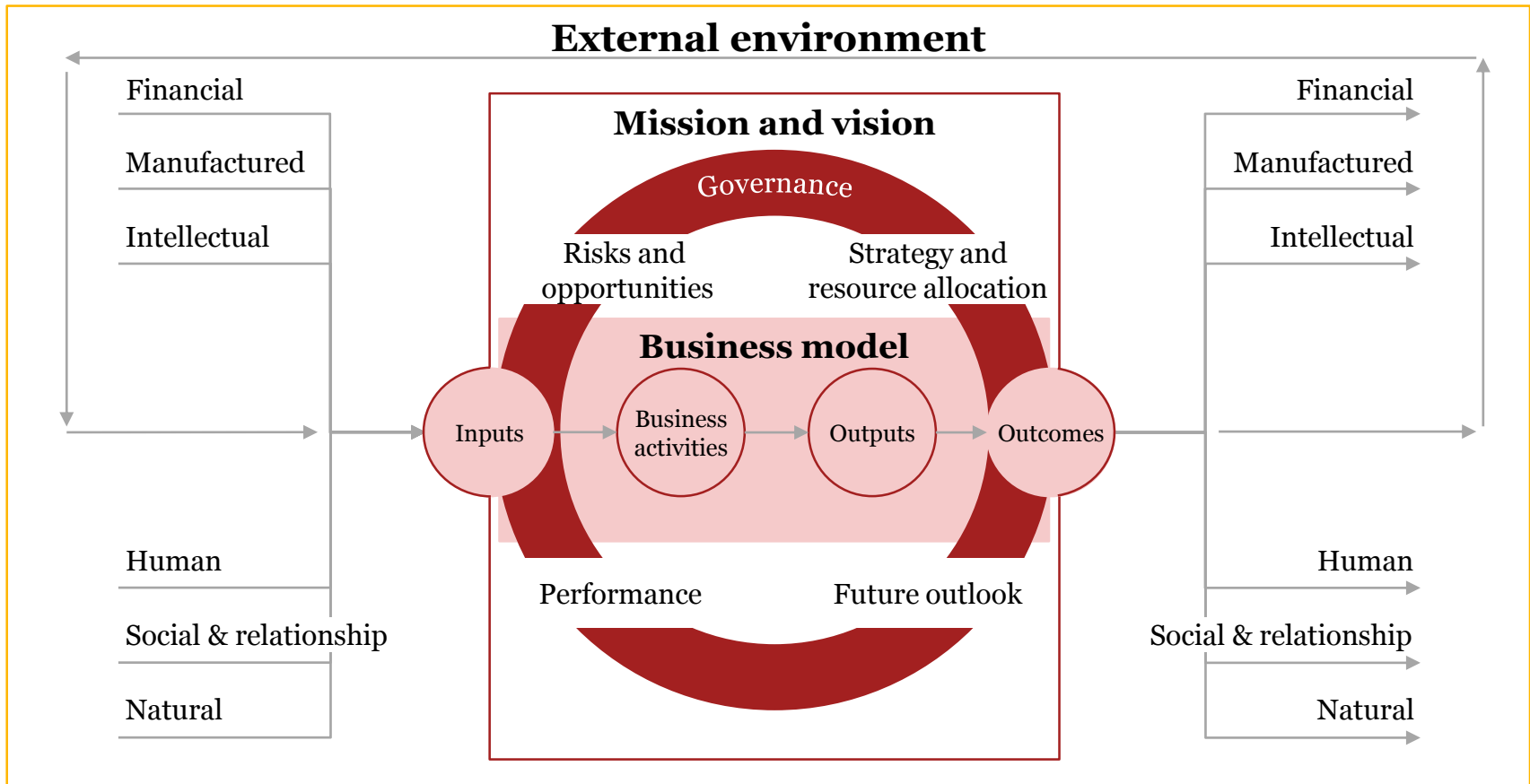
... im ökonomischen, ökologischen und sozialen Kontext

Ein integrierter Bericht ist die präzise Kommunikation darüber, wie *die Strategie, Governance, Leistung und Zukunftsaussichten eines Unternehmens* unter Berücksichtigung seines externen Umfelds, kurz-, mittel- und langfristig *Wert schaffen werden.*

Voraussetzung für einen integrierten Bericht ist die *Implementierung eines Integrated Thinking* in die Unternehmensorganisation. Folglich ist *Integrated Reporting* ein *Prozess*, der beim Integrated Thinking beginnt und in einem integrierten Bericht mündet.

# Veröffentlichung des IIRC Rahmenwerks

Wertschaffungskonzept mit Auswirkungen auf die Steuerung!



Quelle: The International <IR> Framework (Dezember 2013), Seite 13

# Integrated Thinking

Von der Unternehmenssteuerung zum Bericht

## Steuerungselemente

Identifikation relevanter Einflussfaktoren

Integration in die strategischen Ziele

Definition und Implementierung von Maßnahmen

Definition von Leistungsindikatoren

Implementierung in die Managementvergütung



Organisationsüberblick und externes Umfeld



Risiken und Chancen  
Geschäftsmodell



Strategie und Ressourcenallokation



Leistung



Unternehmensführung



Zukunftsperspektive

# *Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie*

# 2

# Erkenntnisse und Empfehlungen

## Versprechen an die Stakeholder

- Selten werden sog. „Versprechen an die Stakeholder“ (z.B. attraktivster Arbeitgeber der Region, energieeffizientestes Unternehmen, Innovationsführer) **konkrete Steuerungsgrößen** zugeordnet
- Wie sollen diese Versprechen dann gehalten werden können?

## Reporting weist auf interne Schwächen hin

- Ein **Bruch zwischen Strategie/Zielen und Steuerung** führt zu mangelnder Glaubwürdigkeit
- Das externe Reporting deckt auf, dass viele Unternehmen zurzeit noch gar nicht in der Lage sind, ihre **nichtfinanziellen Ziele angemessen zu steuern**

## Integrierte Strategie als Voraussetzung

- Deshalb ist der erste Schritt zu einem glaubwürdigen integrierten Bericht die **Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie** inkl. finanzieller und nichtfinanzieller Ziele
- Nur auf diese Weise gelingt eine „gleichberechtigte Strategieverfolgung“

## Keine Steuerung ohne Messung und Konsequenzen

- Messung der nichtfinanziellen Ziele muss in monetären Einheiten erfolgen
- **Auswahl geeigneter KPIs erforderlich**, anhand derer sich die Auswirkungen messen lassen
- Integration dieser KPIs auch in die Managementvergütung



# Verknüpfung von Strategie, KPIs und Vergütung

| Strategische Handlungsfelder         | Wesentliche Stakeholder                         | KPIs   | Performance 2013         | Planung 2014             | Vergütungsrelevanz                                      |
|--------------------------------------|---|--|--------------------------|--------------------------|---|
| Profitables Wachstum                 | Investoren<br>Mitarbeiter                       | EVA<br>ROCE<br>Umsatz<br>EBIT-Marge                                | ...                      | ...                      | In % der<br>Gruppenziele<br>In % der<br>Individualziele |
| Finanzielle Stabilität               | Fremdkapitalgeber<br>Investoren                 | Cashflow<br>EK-Quote   | ...                      | ...                      | In % der<br>Gruppenziele<br>In % der<br>Individualziele |
| Innovationsführerschaft              | Kunden<br>Investoren                            | Patentanmeldungen<br>Anteil des Umsatzes<br>mit neuen<br>Produkten | <b>100</b><br><b>10%</b> | <b>110</b><br><b>15%</b> | In % der<br>Gruppenziele<br>In % der<br>Individualziele |
| Attraktivster Arbeitgeber der Region | Mitarbeiter<br>Gewerkschaften<br>Öffentlichkeit | Mitarbeiter-<br>zufriedenheitsindex<br>Fluktuationsrate            | <b>82%</b><br><b>10%</b> | <b>85%</b><br><b>8%</b>  | In % der<br>Gruppenziele<br>In % der<br>Individualziele |
| Energieeffizientes Unternehmen       | Kunden<br>Lieferanten<br>Öffentlichkeit<br>NGOs | Co2 Effizienz  | ...                      | ...                      | In % der<br>Gruppenziele<br>In % der<br>Individualziele |

# Relevante Themen werden priorisiert und in das strategische Nachhaltigkeitsmanagement integriert.

## Identifikation relevanter Themen

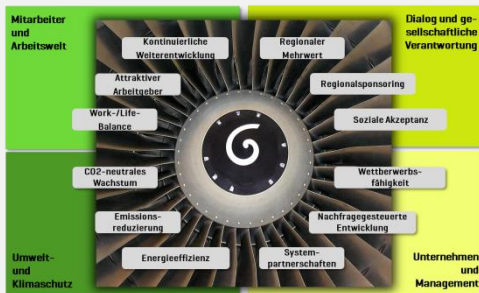
## Priorisierung

## Ableitung von Zielen & Maßnahmen

### Zukunftsbild 2025



### Perspektiven der Nachhaltigkeit



### Wesentlichkeits-matrix



**x-Achse:** Bedeutung für interne Stakeholder

**y-Achse:** Bedeutung für externe Stakeholder

### Nachhaltigkeitsprogramm

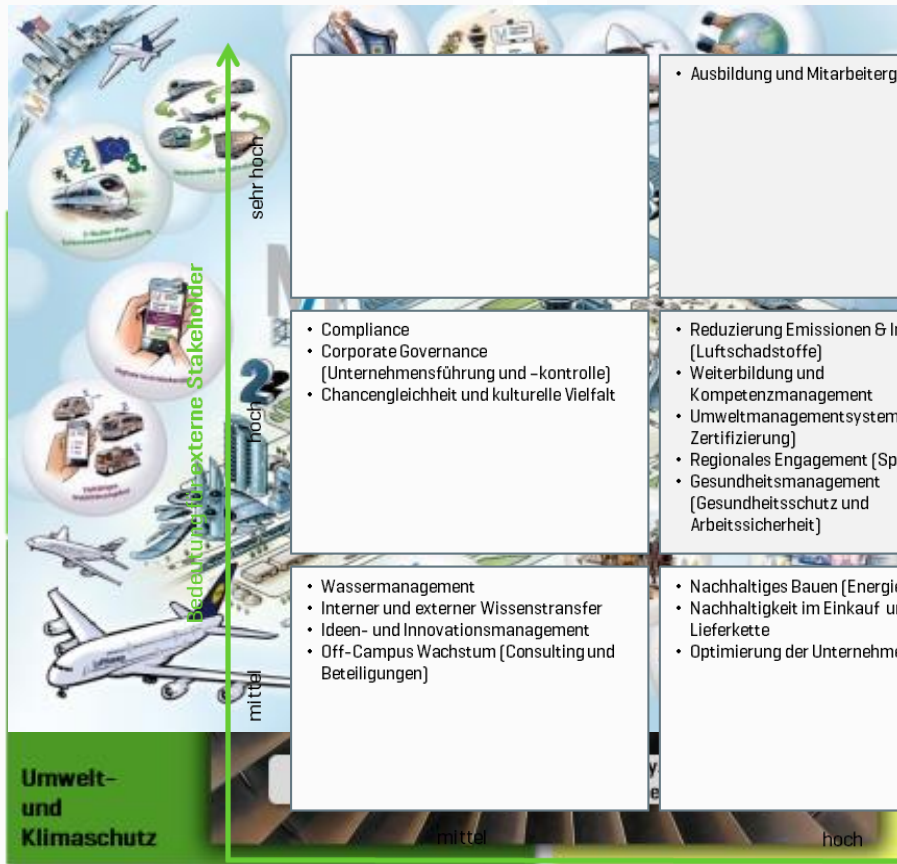
#### Nachhaltigkeitsprogramm

Aufgetrennt nach Themenfeldern – basierend auf den zukünftigen Chancen und Risiken der FMG – dient das strategische Nachhaltigkeitsprogramm als Fahrplan für die nachdringliche Entwicklung der Flughafen München GmbH und die Erhaltung ihrer Mission 2015. Das Nachhaltigkeitsprogramm 2012 knüpft an das des Vorjahres an. Es ist in vier Perspektiven unterteilt.

Für alle Perspektiven nennt das Nachhaltigkeitsprogramm Ziele und beschreibt kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen. Es definiert einen Termin, bis zu dem die Maßnahmen durchgeführt werden sollen, und gibt Auskunft über den Status der Umsetzung. Für die Perspektive „Umwelt und Klimaschutz“ wird im Rahmen des Umweltmanagementsystems nach EMAS-V0 und DIN EN ISO 14001 zusätzlich ein detailliertes Umweltschutzprogramm in der jährlichen Umweltberichterstattung veröffentlicht.

| Themenfeld   | Maßnahmen  | Aktivitäten 2012  | Status 2012 | Termin      |
|--|--|---|-------------|-------------|
| <b>Unternehmen und Management</b>  |  |   |             |             |
| Ziel: Dauerhafte Wertsteigerung durch renditensorientiertes Wirtschaften und nachhaltige Investitionen am Standort |  |   |             |             |
| Dauerhafte Wertsteigerung  | Erweiterung einer Gesamtstrategie (ROCE) auf dem Niveau der (globalen) europäischen Peer-Group                     | Erweiterung einer Gesamtstrategie (ROCE) von 6,5 % in 2012. Ziel ist es, dieses Renditeniveau im nächsten Jahre im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Lage zu steigern               | fortlaufend | fortlaufend |
| Standortentwicklung (Ausbau am Standort)   | Ausbau und Erweiterung der Infrastruktur laut Masterplan   | Vorbereitung auf das Gerichtsverfahren wegen Anhebung des maximalen Parkstellplatzangebots für die erste Bahn   | 90 %        | 2013        |
|  |  | Bau des Terminal 2 Satelliten   | 25 %        | 2016        |
|  | Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Ausbaulösung unter Berücksichtigung der CO <sub>2</sub> -Ziele     | Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Ausbaulösung unter Berücksichtigung der CO <sub>2</sub> -Ziele  | geplant     | 2013        |
| Nachhaltiges Bauen (energieeffizientes Bauen)  | Zertifizierung ausgewählter Gebäude nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB)    | 2013 Zertifizierung des Spielplatzgebäudes Ost  | 80 %        | 2013        |
|  | Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Ausbaulösung sowie Umgestaltung in Anlehnung an die DGNB-Kriterien | Entwicklung von Zielen und Vorgaben für Projekte zu Ökologie, Ökonomie, Sozialer, Technischer und Prozessualer Nachhaltigkeit   | geplant     | 2015        |
| Ziel: Ausbau der Kundenorientierung und Steigerung der Attraktivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen |  |   |             |             |
| Attraktives Produkt- und Dienstleistungsangebot  | Verbesserung der Airport-Servicequalität   | Monitoring & Analyse von Kundenfeedback und ständige Verbesserung der Servicequalität (ACS) Standortprogramm, Airport Service Quality (ASQ), Skylinebewertung, Beschwerdemanagement | fortlaufend | fortlaufend |

# Relevante Themen werden priorisiert und in das strategische Nachhaltigkeitsmanagement integriert.



- Ausbildung und Mitarbeiterge...

- Compliance
- Corporate Governance (Unternehmensführung und -kontrolle)
- Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt

- Wassermanagement
- Interner und externer Wissenstransfer
- Ideen- und Innovationsmanagement
- Off-Campus Wachstum (Consulting und Beteiligungen)

- Reduzierung Emissionen & In (Luftschadstoffe)
- Weiterbildung und Kompetenzmanagement
- Umweltmanagementsystem Zertifizierung
- Regionales Engagement (Sp...
- Gesundheitsmanagement (Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit)

- Nachhaltiges Bauen (Energie...)
- Nachhaltigkeit im Einkauf und Lieferkette
- Optimierung der Unternehme...

- Nachhaltiges Bauen (Energie...)
- Nachhaltigkeit im Einkauf und Lieferkette
- Optimierung der Unternehme...

### Nachhaltigkeitsprogramm

Aufgeschicht nach Themenfeldern – basierend auf den zukünftigen Chancen und Risiken der FMG – dient das strategische Nachhaltigkeitsprogramm als Fahrplan für die nachhaltige Entwicklung der Flughafen München GmbH und die Erfüllung ihrer Mission 2016. Das Nachhaltigkeitsprogramm 2012 knüpft an das des Vorjahres an. Es ist in vier Perspektiven unterteilt.

Für alle Perspektiven nennt das Nachhaltigkeitsprogramm Ziele und beschreibt kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen, bis zu dem die Maßnahmen durchgeführt werden sollen, und gibt Auskunft über den Status der Umsetzung. Für die Perspektive „Umwelt und Klimaschutz“ wird im Rahmen des Umweltmanagementsystems nach EMAS-VO und DIN EN ISO 14001 zusätzlich ein detailliertes Umweltprogramm in der jährlichen Umwelterklärung veröffentlicht.

| Themenfeld   | Maßnahmen   | Aktivitäten 2012   | Status 2012   | Termine     |             |
|--|---|--|---|-------------|-------------|
| <b>Unternehmen und Management</b>  |   |  |   |             |             |
| Ziel: Dauerhafte Wertsteigerung durch renditektorientiertes Wirtschaften und nachhaltige Investitionen am Standort |   |  |   |             |             |
| Dauerhafte Wertsteigerung  | Erwirtschaftung einer Gesamtkapitalrendite (ROCE) auf dem Niveau der (gelisteten) europäischen Peergroup                          | Erwirtschaftung einer Gesamtkapitalrendite (ROCE) von 6,5 % in 2012. Ziel ist es, dieses Renditeniveau die nächsten Jahre im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Lage zu steigern.   | fortlaufend   | fortlaufend |             |
| Standortentwicklung (Ausbau am Standort)   | Ausbau und Erweiterung der Infrastruktur laut Masterplan  | Vorbereitung auf das Gerichtsverfahren wegen Anfechtung des erhaltenen Planfeststellungsbeschlusses für die dritte Bahn  | 90 %  | 2013        |             |
|  |   | Bau des Terminal 2 Satelliten  | 25 %  | 2015        |             |
| Nachhaltiges Bauen (energieeffizientes Bauen)  | Integrations von Nachhaltigkeitskriterien in die Ausbausowie Umbauplanung unter Berücksichtigung der CO <sub>2</sub> -Zielsetzung | Integrations verbindlicher CO <sub>2</sub> -Zielwerte im Investitionsplanungsprozess   | geplant   | 2013        |             |
|  |   | Zertifizierung ausgewählter Gebäude nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB)  | 2013 Zertifizierung des Speditiongebäudes Ost   | 90 %        | 2013        |
| Bedarfsgerechtes Produkt- und Dienstleistungsportfolio   | Verbesserung der Airport-Service-Qualität   | Integrations von Nachhaltigkeitskriterien in die Ausbausowie Umbauplanung in Anlehnung an die DGNB-Kriterien   | Entwicklung von Zielen und Vorgaben für Projekte zu Ökologie, Ökonomie, Soziales, Technik und Prozesse inkl. zugehörigen Berichtswesens | geplant     | 2015        |
|  |   | Ziel: Ausbau der Kundenorientierung und Steigerung der Attraktivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen   |   |             | fortlaufend |
| Bedarfsgerechtes Produkt- und Dienstleistungsportfolio   | Verbesserung der Airport-Service-Qualität   | Monitoring & Analyse von Kundenfeedback und ständige Verbesserung der Servicequalität (ACI-Benchmarkprogramm, Airport Service Quality (ASQ), Skytrax-Bewertung, Bedarfsmanagement) | fortlaufend   | fortlaufend |             |



# *Implementierung von nichtfinanziellen KPIs in die Steuerung und Überwachung*

# 3

# *Empfehlungen zur Implementierung von nichtfinanziellen KPIs*

**Bei der Auswahl von nichtfinanziellen KPIs sollte die interne Steuerungsrelevanz im Fokus stehen (nicht nur Berichtserfordernis)**

Folgende Fragen sind im Vorfeld der Implementierung zu berücksichtigen:

Klare Definition nichtfinanzieller KPIs?

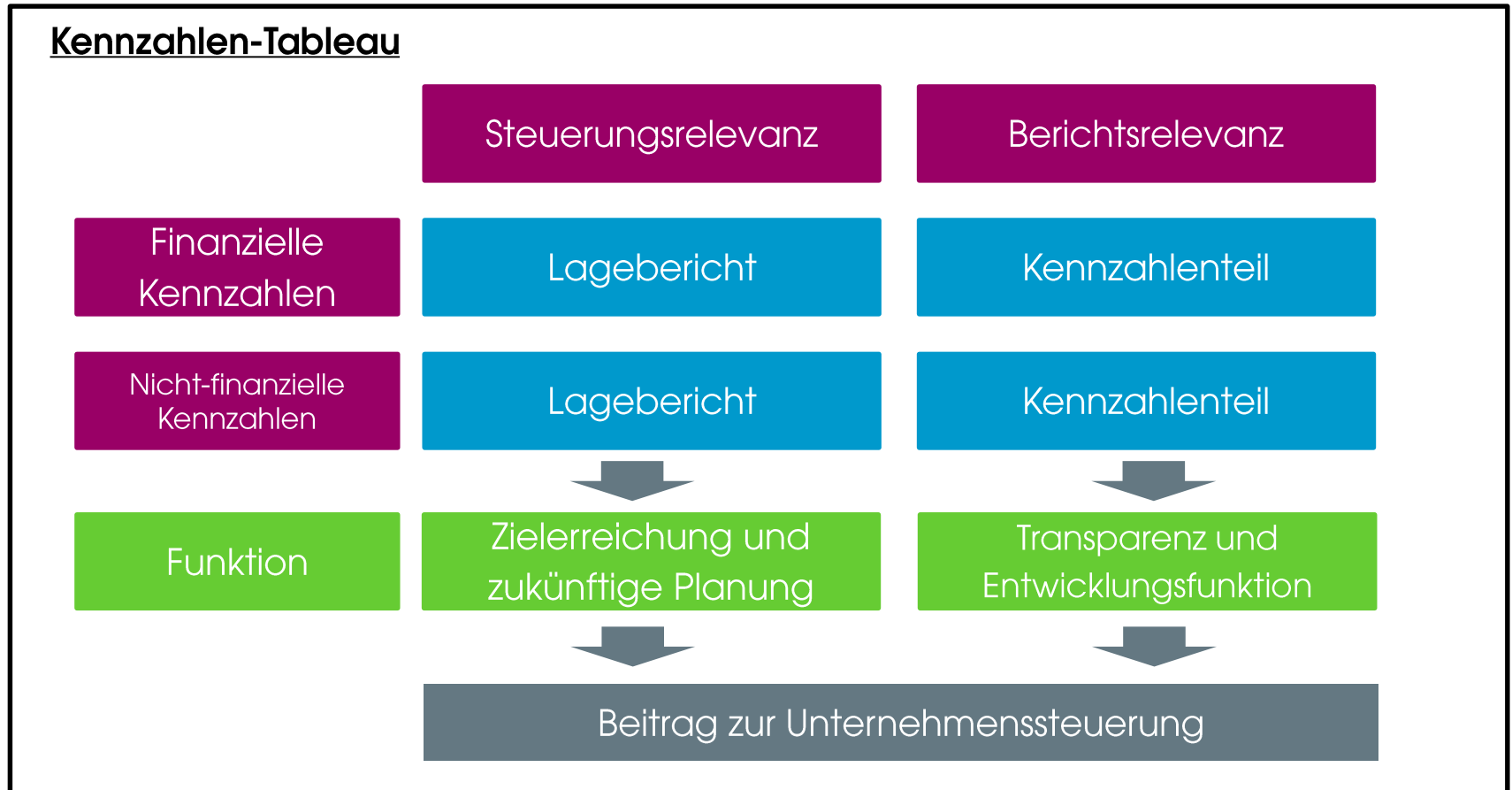
Verlässliche Methoden zur Messbarmachung?

Messgenauigkeit und Näherungskonzepte?

Beeinflussbarkeit durch das Management?

Konsequenzen bei Nichterfüllung von Zielwerten?

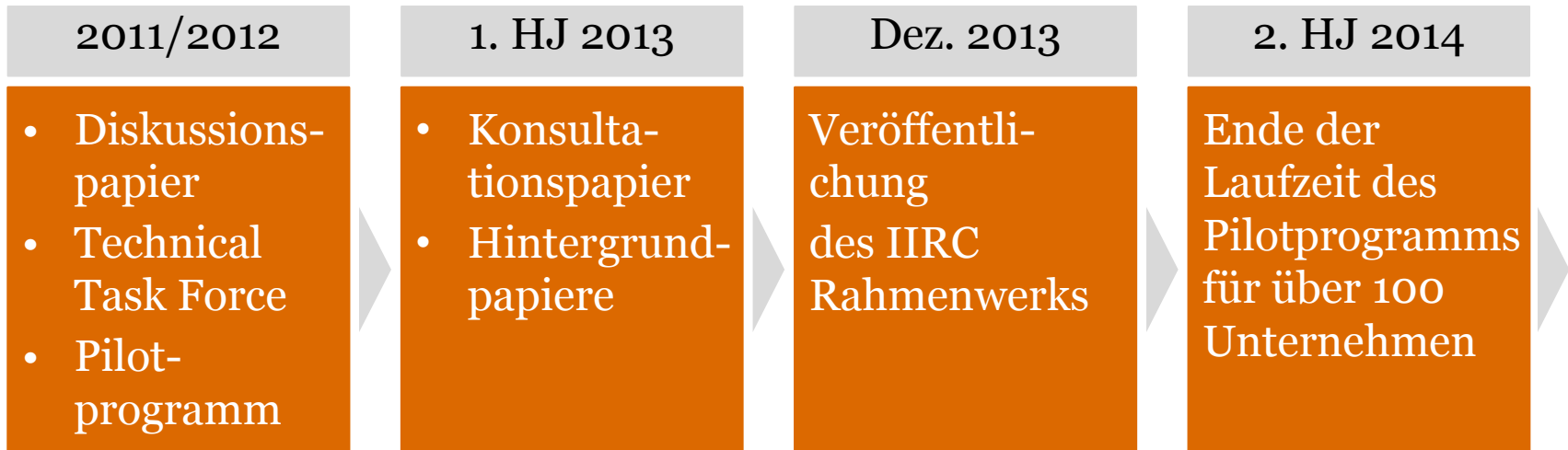
# Unterschiedliche „unternehmerische Aufträge“ von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen – beide haben Steuerungsrelevanz



# *Anwendung des IIRC Rahmenkonzepts*

# 4

# Der Weg zum IIRC Rahmenwerk



*Freiwillige Anwendung des prinzipienbasierten Rahmenwerks*

*Breite Akzeptanz und langsam steigender Umsetzungsgrad*

Quelle: IIRC-Zeitplan, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)



# Formale Anwendung des IIRC Rahmenwerks

## Freiwillig und prinzipienbasiert

- Die Anwendung des IIRC Rahmenwerks ist **freiwillig**
- Das Rahmenwerk ist ein **Kompromiss** zwischen unternehmensindividueller **Flexibilität** und **Vergleichbarkeit** der Berichterstattung
- Es erfolgt **keine Vorgabe von KPIs**, keine Pflicht zur Quantifizierung

## Minimalanforderung: Leitlinien und Inhalte

- Ein Bericht, der sich auf die Anwendung des IIRC Rahmenwerks beruft, hat **mindestens Leitlinien und Inhaltselemente** zu beachten
- Die übrigen Textpassagen sollen als **Orientierungshilfe** dienen
- Die **Vorgehensweise** bei der Auswahl von Informationen ist zu erläutern

## Verhältnis zu anderen Berichten: alles ist erlaubt!

- Der integrierte Bericht kann ein **eigenständiger Bericht** sein („standalone“)
- Der integrierte Bericht kann **Bestandteil eines regulierten Berichts** sein
- Der integrierte Bericht kann als **Ausgangspunkt** für weitere detaillierte Informationen dienen („entry point“)

## Verantwortlichkeit für den Integrierten Bericht

- Die für den integrierten Bericht verantwortlichen Personen haben eine **Erklärung** abzugeben
- Diese enthält eine Einschätzung im Hinblick auf den **Einklang des Berichts** mit dem Rahmenwerk

# Inhaltliche Umsetzung des IIRC Rahmenwerks

## Integrated Thinking

- Die Vision des IIRC ist die Einbettung von **Integrated Thinking in die Unternehmenspraxis**
- Die Darstellung der Kapitalien und ihres Beziehungsgeflechts erfordert einen **Wandel**
  - Kein glaubwürdiges Integrated Reporting ohne Integrated Thinking

## Integrated Management

- Integrated Thinking erfordert **Anpassungen in der Unternehmensorganisation**
- Änderungen in den **Entscheidungsprozessen** sind erforderlich
  - **Herausforderung für das Controlling**, da es die Voraussetzungen für ein Integrated Reporting schafft

## Integrated Reporting

- **Controlling als Brücke** vom Integrated Thinking zum Integrated Reporting:
- Umsetzung von **„connectivity“**
- Darstellung der **„interdependencies“**
- Messbarmachung, Bewertung und Steuerung von **nichtfinanziellen KPIs**

# Gemeinsames Statement des German Roundtables zum IIRC-Draft



## German Roundtable

- 1) **Primary Communication Tool:** An integrated report should be the primary communication tool of a company.
- 2) **GRI / IIRC:** Compatibility of the IIRC framework with further central standards (such as G4 and IFRS-Standard).
- 3) **Relevant Stakeholders:** We recommend to explicitly mention relevant stakeholders as report users or providers of financial capital.
- 4) **Value Creation:** Value creation needs more specification and needs to be measured in financial figures or other measurement parameters.
- 5) **External Assurance:** IIRC should act to ensure the development of transparent, uniform and standardized assurance standards.
- 6) **Concise Document:** IIRC documents should be as concise as possible.

## Flughafen München GmbH

- 1) **One Report:** We suggest to stick to the original "one report" approach.
- 2) **Customer Orientation:** We suggest to put the customer into the core of the business model.
- 3) **Primary Target Group:** We suggest not to focus only on the providers of financial capital as primary target group.
- 4) **GRI / IIRC:** We advise to establish strong references between GRI-Standard (G4) and IFRS-Standard.
- 5) **Materiality:** We suggest integrating external stakeholders in the process of defining what is material.
- 6) **One Assurance:** We would prefer the idea of one assurance.
- 7) **Trademark:** We advise to set minimum standards for an "Integrated Report" (according to the IIRC Principles).

# Integrated Reporting aus Sicht des Flughafens München

Integrierte Berichterstattung bedeutet für den Flughafen München, das Geschäftsmodell nicht nur umfassend im Hinblick auf seine finanziellen, sondern auch auf die wesentlichen nicht-finanziellen Belange fokussiert darzustellen.

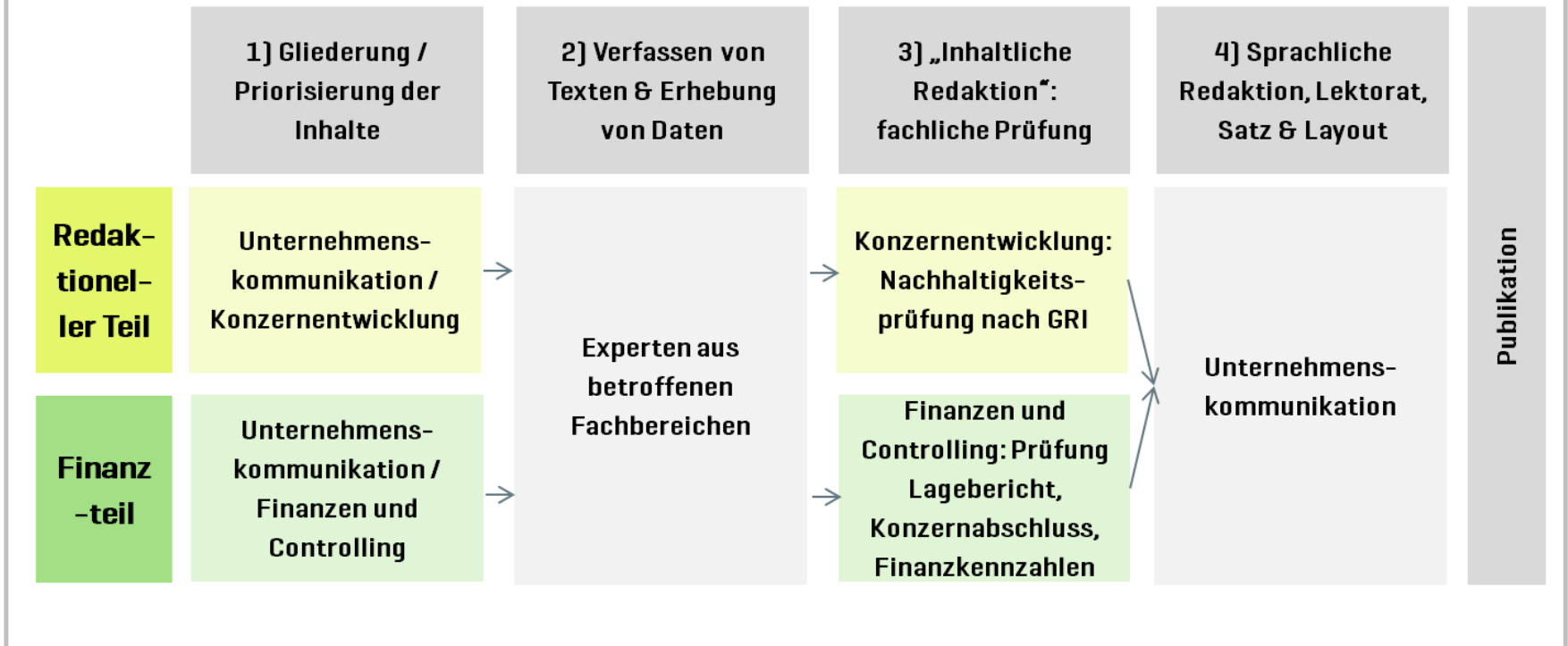
Ein Integrierter Bericht soll dabei alle Zielgruppen gleichermaßen und mit der gleichen Sprache ansprechen. Die verschiedenen Inhalte können durch andere Medien (wie Internet etc.) tiefergehend betrachtet werden, je nach Interessenslage der Stakeholdergruppe.

# Steigerung der Prozesseffizienz

## Gesamtverantwortung:

Konzernbereiche Unternehmenskommunikation / Konzernentwicklung / Finanzen und Controlling

## Umsetzungsprozess:



# *Fazit*

# 5

# Fazit

Entscheidung für ein Integrated Reporting sollte aus Überzeugung getroffen werden und nicht nur, um einem Modetrend in der Berichterstattung zu folgen

Das IIRC Rahmenwerk ist ein ausgewogenes Konzept, das sich als Orientierungshilfe anbietet. Zudem erfährt es breite Anerkennung in der Praxis.

Ohne Veränderungen in der Unternehmensstrategie und -steuerung gelingt kein Integrated Reporting, das auf einem Integrated Thinking basiert

Das Controlling übernimmt eine wichtige Funktion im Rahmen der Umsetzung und baut eine Brücke von der Unternehmensstrategie zur Berichterstattung.

Auch nichtfinanzielle Kennzahlen sind steuerungsrelevant und sollten deshalb bestimmten Anforderungen genügen.

**→ Integrierte Berichterstattung ist eine Chance für das Controlling, auch andere Kennzahlen mit anderen Funktionen zu integrieren und so die Aufgabe der internen Steuerung breiter anzusetzen**

# *Ihre Ansprechpartner*



## ***Dr. Monica Streck***

Leiter strategisches  
Nachhaltigkeitsmanagement

Competence Center Strategie und  
Nachhaltigkeit

Flughafen München GmbH  
Nordallee 25  
85356 München

[monica.streck@munich-airport.de](mailto:monica.streck@munich-airport.de)



## ***Nicolette Behncke***

Leiterin Integrated Reporting

Capital Markets & Accounting Advisory  
Services

PwC  
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt

[nicolette.behncke@de.pwc.com](mailto:nicolette.behncke@de.pwc.com)



---

# *Vielen Dank!*

© 2014 PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. In diesem Dokument bezieht sich „PwC“ auf die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich und wirtschaftlich selbständige Gesellschaft.