



Internationaler  
Controller Verein

# **Integrated Reporting – Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung**

Praktische Vorschläge zur Umsetzung einer integrierten Berichterstattung mit Fokus auf die Definition, Erhebung und Darstellung von Kennzahlen

## **White Paper des Facharbeitskreises Green Controlling im Internationalen Controller Verein (ICV)**

© Internationaler Controller Verein eV  
Facharbeitskreis Green Controlling

Wörth am See, im März 2017

Schriftleitung: Vera Stelkens, Patrick Ilg, Karl-Heinz Steinke

## Inhaltsverzeichnis

Die Autoren .....	3
Vorwort.....	5
1. Einleitung: Wachsende Anforderungen an Transparenz von Unternehmen.....	6
2. Überblick über die CSR-Richtlinie .....	7
3. Integrated Reporting – Aspekte einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung .....	9
3.1. Was versteht man unter “integrierte Berichterstattung“?.....	9
3.2. Warum sollten sich alle Unternehmen mit Integrated Reporting beschäftigen? .....	11
3.3. Welche Wege zu einer integrierten Berichterstattung gibt es?.....	12
4. Kennzahlen für das Integrated Reporting .....	15
4.1. Welche Grundlagen sind im Unternehmen bereits vorhanden? .....	16
4.2. Wie können wesentliche Handlungsfelder ermittelt werden? .....	17
4.3. Wie sind Kennzahlen definiert? .....	17
4.4. Wie werden Daten erhoben?.....	18
4.5. Wie sieht die Qualitätssicherung aus?.....	19
4.6. Wie verläuft die externe Prüfung? .....	21
5. Fallbeispiele zum Integrated Reporting .....	23
5.1. Flughafen München GmbH: Geschäftsmodellardarstellung anhand zentraler Werttreiber	23
5.2. Deutsche Telekom AG: Wirkungsmessung des gesellschaftlichen Engagements .....	25
5.3. Deutsche Bahn AG: Von der integrierten Strategie zum integrierten Bericht .....	29
5.4. DATEV e.G.: Integration der Nachhaltigkeitsperformance in der Berichterstattung und bei Lieferanten-Checks .....	31
5.5. Ausweis von KPIs anhand von Icons.....	34
6. Fazit: Integrierte Berichterstattung als Ausdruck und Wegbereiter einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung .....	35

## Die Autoren

**Prof. Dr. Edeltraud Günther** leitet PRISMA, das Zentrum für Nachhaltigkeitsbewertung und -Politik an der Technischen Universität Dresden und ist seit 2005 Gastprofessorin an der University of Virginia in Charlottesville, USA und seit 2015 an der Kobe University. Sie beschäftigt sich seit fast 25 Jahren mit der Frage, wie die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit in unternehmerische Entscheidungen, integriert werden kann.

**Madeleine Grüner** ist Mitarbeiterin des zentralen Controllings bei DATEV eG. Ihre Aufgabengebiete umfassen Corporate Reporting, Sustainability Analytics sowie Corporate Targets.

**Gunnar Heunisch** ist Zentralleiter Qualitäts- und Umweltmanagement bei der ZUFALL logistics group. In seiner Funktion ist er seit 2013 verantwortlich für die Weiterentwicklung des Integrierten Managementsystems. Aktuell leitet er ein Projekt, in dem die nicht-finanziellen Steuerungsgrößen in das Management-Reporting integriert werden.

**Patrick Ilg** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie an der TU Dresden. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Lebenszyklusbetrachtung sowie dem Innovationscontrolling bei der Planung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten.

**Stefan Jordan** ist Teamleiter Umweltgrundsätze bei der Deutschen Bahn AG. Er ist seit 2007 in wechselnden Funktionen in der Konzernstrategie und seit 2014 im zentralen Umweltbereich für die Deutsche Bahn AG tätig. In seiner Funktion verantwortet er unter anderem die Weiterentwicklung und Prüfung des Ökologieteils vom Integrierten Bericht der Deutschen Bahn AG.

**Reiner Koch** ist seit 2001 Leiter der Abteilung Controlling und Systeme am Flughafen Stuttgart. Er hat über mehrere Jahre die Weiterentwicklung der Controlling-Systeme auf Basis eines integrierten Ansatzes begleitet und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen. Derzeit leitet er das Projekt Green Controlling für den Ausbau des bestehenden Steuerungssystems.

**Claudia Maron** ist seit 1989 bei DATEV eG im Controlling und Rechnungswesen tätig. Seit Februar 2012 leitet sie die Abteilung Betriebswirtschaft. Zu ihrem aktuellen Verantwortungsbereich gehören Corporate Reporting, Risk Management, Sustainability Analytics, Corporate Targets und Digital Economy. Seit April 2012 leitet sie den regionalen Arbeitskreis Franken des Internationalen Controller Vereins (ICV).

**Martin Momberg** ist seit 2007 bei der Deutschen Post DHL Group in verschiedenen Funktionen im Bereich Corporate Accounting & Controlling tätig. Seit 2015 ist er Teamleiter für das Carbon Accounting & Controlling. Er ist verantwortlich für die konzernweite Emissionsberichterstattung einschließlich der regelmäßigen Berichts- und Planungsaktivitäten zur CO<sub>2</sub>-Effizienz und die darauf aufbauenden zentralen Controlling-Prozesse.

**Karl-Heinz Steinke** ist Dipl.-Ökonom und Mitglied des Vorstandes im ICV. Bis zur Beendigung seiner aktiven beruflichen Laufbahn war er im Lufthansa-Konzern in mehreren Managementpositionen verantwortlich, zuletzt als Leiter des Konzerncontrollings.

**Vera Stelkens** ist stellvertretende Leiterin des Fachkreises Green Controlling des ICV. Als Referentin für strategisches Nachhaltigkeitsmanagement bei der Flughafen München GmbH ist sie seit 2013 u.a. für die Themen integrierte Berichterstattung, strategische Programmplanung sowie Klimaschutzstrategie zuständig.

**Dr. Monica Streck** hat an der Ludwigs-Maximilians-Universität in München Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunktfächern Strategie und Controlling studiert und wurde zudem an der Hochschule für

Philosophie München im Fachbereich Wirtschafts- und Unternehmensethik promoviert. Seit 2006 ist sie bei der Flughafen München GmbH im Bereich der Konzernentwicklung beschäftigt und leitet dort das strategische Nachhaltigkeitsmanagement.

**Silke Thomas** ist Senior Expertin im Bereich Group Corporate Responsibility der Deutschen Telekom. Ihr Schwerpunkt liegt auf dem Thema Sustainable Finance und umfasst dabei Design und Steuerung der konzernweiten ESG (Ecological, Social, Governance)-Datenprozesse, Implementierung von ESG KPIs und das darauf aufbauende Corporate Responsibility Controlling.

**Dr. Simon Weihofen** hat im Thema „Integration von Umweltauswirkungen in Investitionsentscheidungen“ bei der Volkswagen AG promoviert und ist seit Ende 2015 in der E.ON SE für Umwelt- und Energiemanagementsysteme zuständig. Zudem ist er im Environmental and Sustainability Management Accounting Network (EMAN) tätig.