Schmalenbach IMPULSE (2025) 5: 1-25
https://doi.org/10.54585/GOXM8121

Konnektivität als zentrales Element des Integrated Reporting – Umsetzungsnotwendigkeit und -möglichkeit in der Berichterstattung gemäß CSRD

Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management (AKIR) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*

1 Einführung – Wendepunkt in der Unternehmensberichterstattung

Die Normierung der Unternehmensberichterstattung und deren Umsetzung in der Praxis war immer schon eine Antwort auf gesellschaftliche Bedürfnisse bzw. – zumeist damit zusammenhängend – politisch-ideologische Zielsetzungen (Haller und Walton 2000). Dies wurde in Deutschland durch die zahlreichen, von der EG/EU induzierten Gesetzesänderungen seit den 4./7. und 8. EG-Richtlinien aus den 1970er/80er Jahren deutlich und zeigt sich in ganz besonderem Ausmaß durch die auf die Einbeziehung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung ausgerichteten Ände-

* AK Integrated Reporting und Sustainable Management (AKIR) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. | sg@schmalenbach.org

Mitglieder des Arbeitskreises sind: Nicolette Behncke, PricewaterhouseCoopers GmbH WPG | Uwe Bergmann, Henkel AG & Co. KGaA | Tanja Castor, BASF SE | Prof. Dr. Axel Haller, Universität Regensburg (Arbeitskreisleitung) | Jan Hinderer, EY GmbH & Co. KG WPG | Prof. Dr. Christian Hofmann, Ludwig-Maximilians-Universität München | Prof. Dr. Jörn Hoppmann, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg | Dr. Klaus Hufschlag, Deutsche Post DHL Group | Georg Lanfermann, DRSC e.V. | Corina Laurisch, ZF Friedrichshafen AG | Dr. Michael Link, SAP SE | Prof. Dr. Kerstin Lopatta, Universität Hamburg | Prof. Dr. Peter Lorson, Universität Rostock | Yvonne Meyer, Forvis Mazars GmbH & Co. KG | Viola Möller, BDO AG WPG | Dr. Hendrik Nardmann, Deloitte GmbH WPG | Susana Peñarrubia Fraguas, DWS Investment GmbH | Dr. Werner Rockel, Munich Re | Dr. Martin Schloemer, BAYER AG | Dr. Rüdiger Schmidt, KPMG AG WPG | Dr. Monica Streck, Hensoldt AG (Arbeitskreisleitung) | Isabella Widmer, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

rungsrichtlinien der Bilanzrichtlinie von 2013 (EU-Richtlinie 2013), von denen die letzte, die CSRD (EU-Richtlinie 2022), trotz laufendem Vertragsverletzungsverfahren der EU (EU-Kommission 2024) noch nicht in deutsches Recht umgesetzt wurde. Dies nachzuholen, wird eine der vielfältigen, wenn auch möglicherweise nicht dringlichsten Aufgaben der neuen Bundesregierung sein. Bei der verspäteten Umsetzung wird die Tatsache eine Rolle spielen, dass sich bei der EU seit der letzten Wahl zum EU-Parlament im Sommer 2024 aufgrund der gravierenden globalen politischen Veränderungen sowie aufgrund der Reaktionen auf die als übermäßig belastend empfundenen europäischen Regulierungsmaßnahmen die Einstellung zur notwendigen Granularität der Unternehmensberichte und zum Umfang der regulierten Unternehmen – unter Beibehaltung des Bekenntnisses zum European Green Deal – gewandelt hat, was kurzfristig zu einer Revision der CSRD sowie der sich daraus ableitenden European Sustainability Reporting Standards (ESRS) führen wird (Beiersdorf und Fink 2025a).[1]

Diese Situation eines im gewissen Sinne Normierungsvakuums auf nationaler und europäischer Ebene gibt die Gelegenheit darüber nachzudenken, welche zentralen Prinzipien die Regulierung der Unternehmensberichterstattung und deren Umsetzung in der Praxis, unabhängig von konkreten Regelungen, prägen bzw. definieren sollten. Neben tradierten Prinzipien wie Klarheit, Willkürfreiheit, Vergleichbarkeit, Verlässlichkeit, Wesentlichkeit etc. (Coenenberg, Haller und Schultze 2024; IASB 2018) kommen bei den zunehmend komplexer werdenden globalen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen – sollte die Unternehmensberichterstattung ihre Aufgabe der Informationsgewährung zur Entscheidungsunterstützung weiterhin erfüllen – dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit (ESRS 1.28; Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2023; Haller 2024) und insbesondere auch jenem der „Konnektivität“ eine entscheidende Rolle zu.[2] Deshalb hat sich der Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management (AKIR) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. mit diesem Prinzip näher beschäftigt und ist zu folgenden Überlegungen und Erkenntnissen gekommen.[3]

1 Siehe dazu auch den sog. Omnibus-Vorschlag der EU-Kommission (2025) und die bereits umgesetzte „Stop-the-Clock“-Richtlinie (EU-Richtlinie 2025), wonach der in der CSRD festgelegte Umsetzungszeitplan inhaltlich verändert und nach hinten verschoben wird, sowie den Auftrag der EU-Kommission an EFRAG zur Vereinfachung der ESRS (https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-03/Commissioner%20Albuquerque%20Letter%20to%20EFRAG%20March%202025.pdf).

2 Dies kommt u.a. auch dadurch zum Ausdruck, dass die EFRAG neben der Einrichtung eines sog. „Connectivity Advisory Panels“ diesem Prinzip bereits seit drei Jahren ein eigenes Forschungsprojekt gewidmet hat, dessen Ergebnisse in Form eines Discussion Paper in der zweiten Hälfte dieses Jahres publiziert werden sollen. Hierzu wurden bereits in EFRAG (2021) Vorarbeiten geleistet. Auch die IFRS Foundation beschäftigt sich seit geraumer Zeit intensiver mit diesem Prinzip und den damit zusammenhängenden Herausforderungen (2023a) und hat dafür eine eigene Website eingerichtet.

3 Dieses Prinzip, seine Bedeutung und seine Umsetzung in der Praxis waren auch Inhalt der öffentlichen Sitzung des AKIR im Rahmen des 78. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. im September 2024.

2 Begriffsbestimmung und Bedeutung von Konnektivität

2.1 Mehrdeutiges Begriffsverständnis

Die Verwendung des Begriffs „Konnektivität“ im Kontext der Unternehmensberichterstattung hat eine sehr kurze Historie und erfolgt mit unterschiedlichen Konnotationen, die es zunächst einmal zu unterscheiden und zu erläutern gilt, um für die weiteren Ausführungen ein entsprechendes Verständnis für die verschiedenen Begriffsverwendungen zu generieren. Alle Deutungsinhalte beziehen sich im Grunde auf die ursprüngliche, im EDV-technischen Bereich entwickelte Bedeutung, wo Konnektivität für die Fähigkeit von Betriebssystemen steht, „zwischen einem Rechner und Netzwerken, besonders dem Internet, eine Verbindung herzustellen“ (Duden). Mithin ist Konnektivität nicht per se eine einseitige, sondern auch eine gegenseitige „Fähigkeit“ bzw. Eigenschaft geeigneter (Betriebs-)Systeme, eine Verbindung herzustellen bzw. diese aufrecht zu erhalten. Dabei dient eine solche Verbindung in der Regel zum Austausch von Signalen bzw. Daten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die Verwendung des Begriffs im Rahmen der Unternehmensberichterstattung besser verstehen, wobei die gebräuchlichen, unterschiedlichen Begriffsinhalte von der Betrachtung unterschiedlicher verbundener „Systeme“ herrühren. So lassen sich verschiedene Begriffsdimensionen unterscheiden (siehe zusammenfassend Abbildung 1).

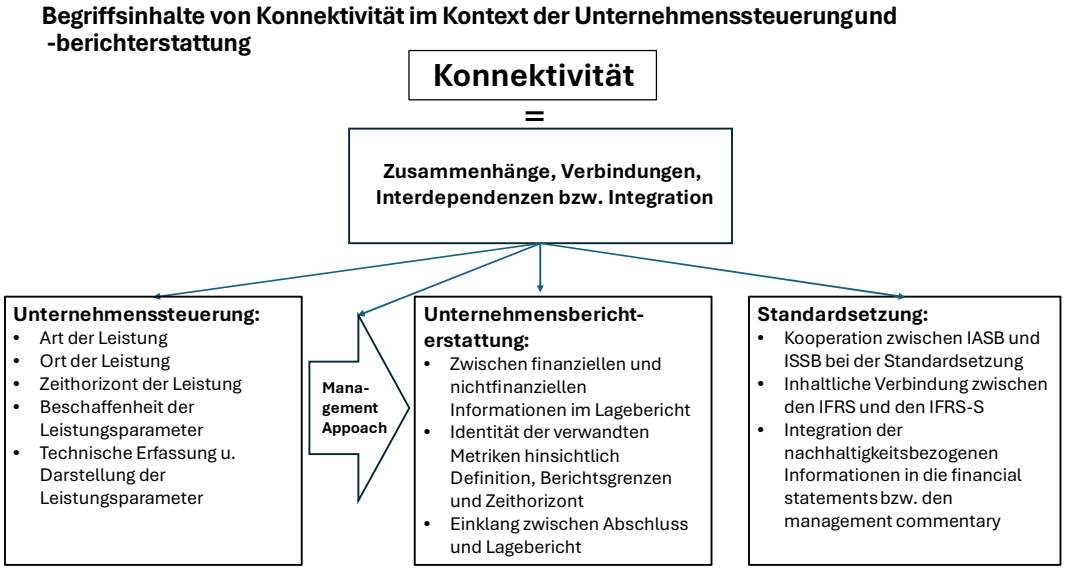

Abb. 1: Begriffsinhalte von Konnektivität im Kontext der Unternehmenssteuerung und -berichterstattung

2.1.1 Dimension der internen Unternehmenssteuerung

Bei der Dimension der internen Unternehmenssteuerung geht es um die Bereitschaft und Fähigkeit der Unternehmensführung, im Hinblick auf das Unternehmensziel, die Unternehmensstrategie, das Geschäftsmodell sowie die operative Unternehmenssteuerung und -kontrolle, insbesondere unter Berücksichtigung der mit der Unternehmenstätigkeit verbundenen Chancen und Risiken, unterschiedliche Leistungskategorien („Leistungsmesssysteme“) zu erfassen, deren Interdependenzen zu evaluieren und bei Entscheidungen gegenseitig abzuwägen. Hinsichtlich der zu verbindenden Leistungskategorien lassen sich im Wesentlichen folgende Perspektiven unterscheiden:

1. Art der Leistung: Leistung hinsichtlich der finanziellen, auf den monetären Unternehmenswert bezogene Wertschaffung (auch als „outside-in Perspektive“ bezeichnet) und Leistung in Bezug auf den Impact des Unternehmens auf sein ökologisches und soziales Umfeld (häufig „Nachhaltigkeitsleistung“ bzw. „inside-out“ Perspektive genannt), die andere gesellschaftsbezogene Wertschaffungsdimensionen betrifft;
2. Ort der Leistung: Leistung wird in verschiedenen Organisationseinheiten im Unternehmen erbracht (z.B. Personalabteilung, Finanzcontrolling, Nachhaltigkeitsabteilung, Finanzierung, Produktion, Vertrieb, Marketing etc.);
3. Zeithorizont der Leistung: Für die Leistungsbeurteilung ist es entscheidend, ob ein kurz-, mittel- oder langfristiger Betrachtungshorizont gewählt wird, wobei die verschiedenen Zeiträume zu definieren und die Abhängigkeiten untereinander zu beachten sind;
4. Beschaffenheit der Leistungsparameter: In Abhängigkeit zu den obigen Perspektiven können monetäre, quantitative bzw. qualitative Beurteilungsmaßstäbe relevant und interdependent zu berücksichtigen sein;
5. Technische Erfassung, Verarbeitung und Darstellung der Leistungsparameter: Erfolgt heutzutage zumeist elektronisch/digital, gleichwohl kommen aber immer noch analoge Instrumente zum Einsatz.

All diese Leistungsperspektiven hängen zusammen und bedingen sich teilweise. Oder mit anderen Worten: Es besteht eine (innere) „Konnektivität“ zwischen diesen organisatorisch teilweise separierten Perspektiven, die es im unternehmensinternen Informations- und Steuerungssystem für adäquate Managemententscheidungen zu berücksichtigen gilt.

2.1.2 Dimension der externen Unternehmensberichterstattung

Hinsichtlich der externen Unternehmensberichterstattung findet der Begriff Konnektivität mit folgenden Bedeutungsinhalten Anwendung:

1. Transparenz des internen Managementsystems im externen Berichtssystem („Management-Approach“)

   Ausmaß der Identität der Informationen, Parameter und Leistungsmaße sowie berücksichtigte Zusammenhänge im obigen Sinne, die vom Management im Rahmen der Unternehmenssteuerung zur Entscheidungsfindung herangezogen werden, mit den Inhalten der externen Berichterstattung: D.h., die externe Berichterstattung spiegelt die Unternehmensführung und deren Ergebnis in Bezug auf die obigen Leis-

tungsperspektiven (wie finanziell und nachhaltigkeitsbezogen, kurz- mittel- und langfristig, quantitativ und qualitativ etc.) wider.[4]

2. Zusammenhang zwischen verschiedenen externen Berichtsinstrumenten bzw. in den Berichtsinstrumenten verwandten Informationen/ Daten[5]

   Seit Verabschiedung der CSRD wird Konnektivität häufig in Bezug auf folgende Sachverhalte thematisiert:

   - Gewährung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen innerhalb des Lageberichts: Hier bedeutet Konnektivität die Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen in die Teile des Lageberichts, zu denen sie sachlogisch gehören, z.B. Wirtschaftsbericht, Chancen- und Risikobericht, Forschungs- und Entwicklungsbericht etc. Bei der Erstellung eines separaten Nachhaltigkeitsberichts innerhalb des Lageberichts, wie von der CSRD gefordert, lässt sich der sachlogische Zusammenhang der Informationen zwischen dem Nachhaltigkeitsbericht mit anderen Teilen des Lageberichts in einem gewissen Ausmaß auch durch Verweise (sog. „cross-references“) herstellen. Auch bei dieser schwachen Form der Integration der Informationen wird von Konnektivität gesprochen (EFRAG 2024).
   - Identität der für die externe Berichterstattung normierten Metriken/Parameter hinsichtlich[6]:
     - Definition (z.B. in der EU-Taxonomie-Verordnung und den ESRS),
     - Berichtsgrenzen („reporting boundaries“, Umfang der in den Bericht einzubeziehenden Unternehmen bzw. Sachverhalte),
     - Zeithorizont (intertemporal).[7]
   - Einklang bzw. Interdependenzen zwischen Informationen im Lagebericht bzw. Nachhaltigkeitsbericht mit der Darstellung der finanziellen Unternehmenssituation im Jahres-/Konzernabschluss; z.B. Berücksichtigung des sachlogischen Zusammenhangs zwischen der in den Berichten dargestellten Risikosituation und den im Abschluss

4 Dabei ist es möglich, dass das Management bei der Wahl seiner Steuerungsparameter bzw. Leistungsmaße etc. von den Berichterstattungsnormen beeinflusst wird. Gleichwohl würde man auch hier von einem Management-Approach in der Berichterstattung sprechen, da die intern als entscheidungsrelevant betrachteten Informationen, Maße und Maßnahmen an die externen Stakeholder berichtet werden.

5 Dies ist das Begriffsverständnis, auf das die EFRAG in ihrem Forschungsprojekt abstellt, wo Konnektivität als “attribute of high-quality information that supports the provision of a holistic and coherent set of information within and across the different annual report sections” beschrieben wird (EFRAG 2024). Ein ähnliches Konnektivitätsverständnis bringt die ESMA zum Ausdruck, die vier Prinzipien definiert, um Konnektivität in der Berichterstattung zu identifizieren: „Consistency & Coherence“ – erscheinen Annahmen innerhalb von Berichtskomponenten und über deren Grenzen hinaus konsistent; „Cross-Referencing“ – existieren Verbindungen innerhalb und zwischen Berichtskomponenten; „Complementarity“ – werden komplementäre Informationen in nicht-finanziellen Berichtsteilen und im Finanzbericht vermittelt sowie „Avoidance of Repetition“ – sind Angaben spezifisch und nützlich oder reine Wiederholungen von Inhalten nicht-finanzieller Berichtsteile (2023). Dieses Konnektivitätsverständnis fokussiert deutlich auf die Außenperspektive und lässt die Betrachtung des Bezugs auf das Unternehmensmanagement (Innenperspektive) außer Acht.

6 Diesbezüglich wird auch der Begriff „Koherenz“ (coherence) verwandt (EFRAG 2024).

7 Diese Stetigkeit der angewandten Methoden und Parameter über die Zeit ist wesentlich für die Leistungsbeurteilung über Perioden hinweg, sprich die intertemporale Vergleichbarkeit (EFRAG 2024).

vorgenommenen Rückstellungsbildungen bzw. außerplanmäßigen Abschreibungen von Vermögenswerten (EFRAG 2024; IRFS 2023a).[8] In diesem Kontext lässt sich statt „Konnektivität“ auch – wie in Abbildung 2 zum Ausdruck gebracht – von einer „doppelten Maßgeblichkeit“ sprechen[9], da einerseits der Inhalt des Abschlusses für den Lagebericht „maßgeblich“ ist und andererseits (nun über die im Lagebericht aufzunehmenden nachhaltigkeitsbezogenen Informationen von hoher Aktualität) der Inhalt des Lageberichts maßgeblich für (gewisse) Inhalte des Abschlusses ist.[10]

Konnektivität zwischen Unternehmensabschluss und Lagebericht (inkl. Nachhaltigkeitsbericht) – die „doppelte Maßgeblichkeit“

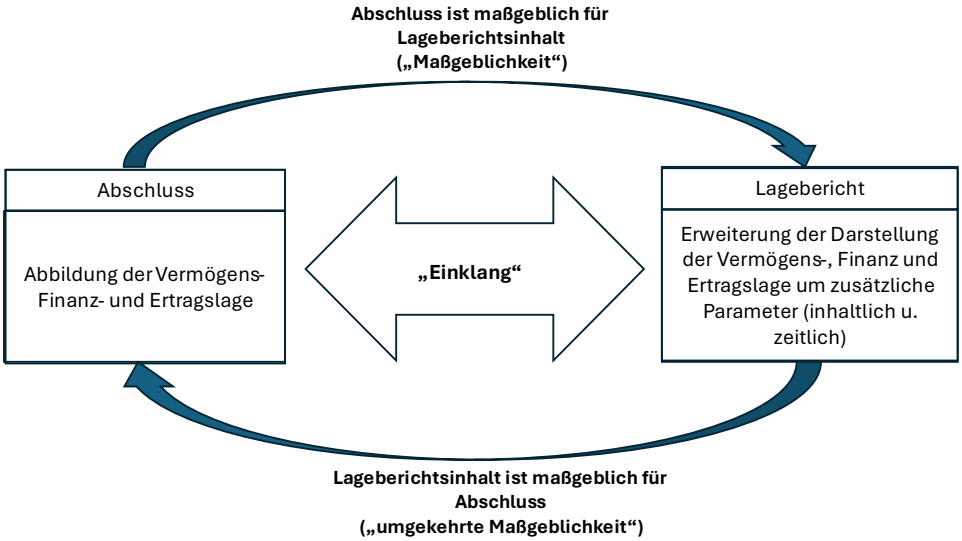

Abb. 2: Konnektivität zwischen Jahres-/Konzernabschluss und (Konzern-)Lagebericht (inkl. Nachhaltigkeitsbericht) – die „doppelte Maßgeblichkeit“

2.1.3 Dimension der Standardentwicklung: Kooperation zwischen IASB und ISSB mit formaler und inhaltlicher Vernetzung der beiden Berichterstattungsnormensysteme

Innerhalb der IFRS-Foundation wird der Begriff der Konnektivität mit einer anderen Bedeutung verwandt. Hier steht er für folgende Beziehungen (IRFS 2023a)[11]:

8 Diesbezüglich spricht die EFRAG von „direct connectivity“ (2021). Dieser Aspekt der Konnektivität wird auch von der ESMA besonders betont (2023).

9 In Anlehnung an das auf das Verhältnis zwischen Handels- und Steuerbilanz formulierte „Maßgeblichkeitsprinzip“ (Coenenberg, Haller und Schultze 2024).

10 So sollte sich z.B. ein im Nachhaltigkeitsbericht aufgezeigter Transitionsplan zur Erreichung von gesteckten Klimazielen auch in den Investitionsmaßnahmen bzw. den dafür notwendigen Aufwendungen in der finanziellen Budgetplanung und im Abschluss widerspiegeln.

11 Die IFRS-Foundation spricht von drei Stufen der Konnektivität: „connectivity in process“, „connectivity in product“ und „connectivity in reports“.

- Kooperation zwischen den beiden Standardsetzern IASB und ISSB bei der Neu- bzw. Fortentwicklung der Berichterstattungsstandards;
- Explizite Verbindung der Inhalte der IFRS mit jenen der IFRS-S;
- Integration der nachhaltigkeitsbezogenen Informationen in die „financial statements“ oder in den „Management Commentary“ nach Practice Statement No.1.

2.2 Konnektivität als zentrales Prinzip des Integrated Reporting (IR)

Im Rahmen der Unternehmensberichterstattung wurde das Prinzip der Konnektivität durch das Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC)[12] konzeptionell eingeführt und begründet. Demnach ergibt sich aus dem Konzept eines mehrdimensionalen, holistischen Verständnisses der unternehmerischen Wertschaffung, das verschiedene Parameter/Faktoren berücksichtigt, die Überzeugung, dass diese verschiedenen Wertdimensionen – im IIRC-Framework als „capitals“ (IIRC 2021) bezeichnet – untereinander in Verbindung stehen und deshalb „konnektiv“ in unternehmerischen Entscheidungsprozessen und damit in der strategischen und operativen Unternehmensführung ausbalanciert zu berücksichtigen sind.[13] Nur so lässt sich die Komplexität der Unternehmensrealität, die sich insbesondere aus den verschiedenen und teilweise konfligierenden Erwartungen der Stakeholder an die Unternehmen ergibt, in der Unternehmensführung adäquat berücksichtigen. Diese als Integrated Thinking (IIRC 2021; Günther, Bassen und Haller 2016; AKIR 2021) bezeichnete Integration verschiedener Wertschaffungsdimensionen in das Entscheidungskalkül des Unternehmensmanagements und in die Definition des Unternehmenswertes muss sich nach der Argumentation des IR-Framework logischerweise auch in der Unternehmensberichterstattung widerspiegeln (Al-Htaybat und Alberti-Alhtaybat 2018)[14], um Relevanz sowohl für Investoren als auch andere Stakeholder entfalten zu können (IIRC 2021).[15] Die entsprechende Darstellung und Erläuterung des integrierten

12 Das IIRC wurde 2010 als globale Multi-Stakeholder-Initiative gegründet und hatte das Ziel, das Konzept des IR fortzuentwickeln, zu formalisieren und zu institutionalisieren sowie seine globale Verbreitung voranzutreiben, sodass es weltweit zum State of the Art der Unternehmensberichterstattung werden würde (IIRC 2021). 2021 verschmolz das IIRC mit der SASB Foundation zur Value Reporting Foundation (VRF). Kurze Zeit später wurde die VRF im Jahr 2022 von der IFRS Foundation übernommen und verlor ihre Existenz. Das vom IIRC 2013 verabschiedete und 2021 überarbeitete IR-Framework sowie das damit verbundene Konzept des Integrated Thinking bestehen innerhalb der IFRS Foundation fort und werden von dieser auch zur Anwendung empfohlen. Zu den historischen Wurzeln und der Entwicklung des IR-Konzepts siehe Haller (2021).

13 Diese Wertdimensionen lassen sich abstrakt auch als Subsysteme des Systems „Unternehmen“ betrachten, die eng miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen, was dem allgemeinen, ursprünglichen, oben erwähnten Begriffsverständnis von Konnektivität entspricht.

14 Zu einer experimentellen Überprüfung, ob Integrated Reporting zu Integrated Thinking führt, siehe Esch, Schnellbächer und Wald (2019).

15 „The more that integrated thinking is embedded into an organization’s activities, the more naturally will the connectivity of information flow into management reporting, analysis and decision-making. It also leads to better integration of the information systems that support internal and external reporting and communication, including preparation of the integrated report.” (IIRC 2021).

Denkens in der Unternehmensführung sowie in der externen Unternehmensberichterstattung wird unter dem Leitprinzip „Konnektivität von Informationen“ subsumiert,[16] das neben anderen Prinzipien der integrierten Berichterstattung im Mittelpunkt des Konzeptes des IR steht. Dieser interaktive Zusammenhang der verschiedenen Prinzipien sowie des Integrated Thinking und der Berichterstattung (über den Management-Approach) soll durch Abbildung 3 verdeutlicht werden (AKIR 2017).

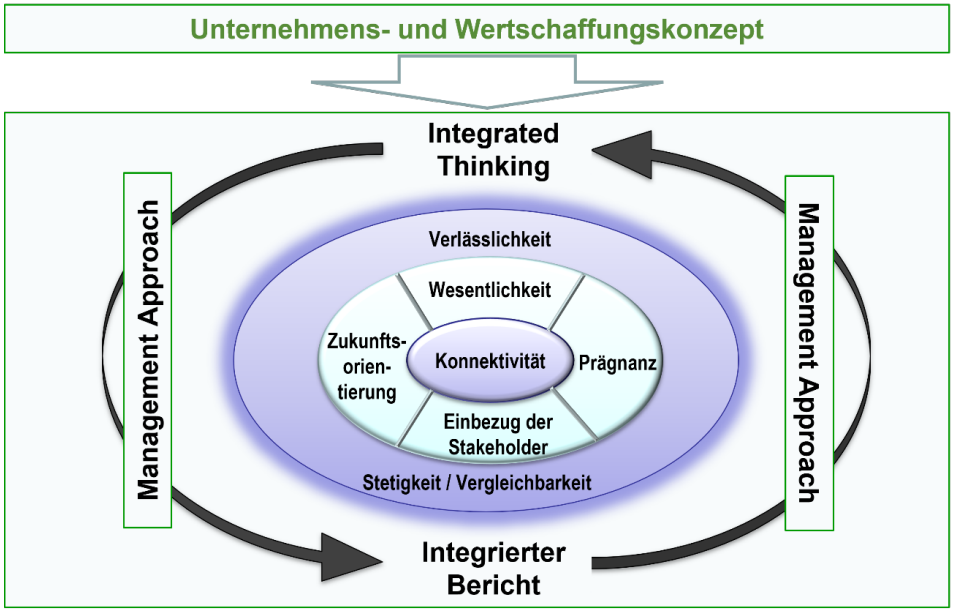

Abb. 3: Determinierende Charakteristika von IR

Demnach sollte ein integrierter Bericht ein ganzheitliches Bild der Kombinationen, der Wechselbeziehungen und der Abhängigkeiten zwischen den Faktoren vermitteln, die die Fähigkeit der Organisation zur Wertschaffung im Laufe der Zeit beeinflussen (IIRC 2021), wobei Wertschaffung als kumulierte positive Wertänderung von miteinander verbundenen, im Grunde nicht addierbaren Kapitalarten/Ressourcen („capitals“) verstanden wird (IIRC 2021).[17] Es wird bei der integrierten Berichterstattung also auf die Fähigkeit zur Wertschaffung abgestellt. Sie lässt sich als logisches Ergebnis des „integrierten Denkens“ der Unternehmensführung verstehen (AKIR 2017). Somit weist das Konzept des IR eine Innenperspektive – im Sinne einer integrierten Unternehmensführung, -steuerung und -kommunikation – und eine Außenperspektive – im Sinne einer integrierten Unternehmensberichterstattung – auf, die logisch miteinander untrennbar in Verbindung stehen (AKIR 2017). Diese Verbindung stellt den zentralen Inhalt des Prinzips der Konnektivität im Kontext des IR dar. Mithin geht es bei der Konnektivität von Informationen im Rahmen einer integrierten Unterneh-

16 Insgesamt enthält das Framework sieben Leitprinzipien (IIRC 2021; AKIR 2017). Dies sind neben der connectivity of information (Konnektivität) strategic focus and future orientation (strategischer Fokus und Zukunftsorientierung), stakeholder relationships (Beziehungen zu Interessengruppen), materiality (Wesentlichkeit), conciseness (Prägnanz), reliability and completeness (Verlässlichkeit und Vollständigkeit) und consistency and comparability (Konsistenz und Vergleichbarkeit).

17 Ein holistisches Gesamtbild entsteht, indem einzelne Geschäftszweige und Berichtsarten zu einem „big picture“ zusammengesetzt werden (WICI 2011).

mensberichterstattung gemäß dem Konzept des IR um folgende Charakteristika und deren Zusammenwirken (AKIR 2017), die deutliche Überschneidungen zu den aufgezeigten und auf die interne Steuerung sowie externe Berichterstattung bezogenen Begriffsdimensionen aufweisen (IIRC 2021):

- Konnektivität wird inhaltlich als gesamthaftes Aufzeigen dynamischer, d.h. im Zeitablauf potenziell Änderungen unterworfener, und systemischer Verbindungen und Wechselwirkungen verstanden, wie die Auswirkungen der präferierten Ressourcenallokation auf andere Ressourcen sowie die Passung von Strategien und Geschäftsmodellen und deren Anpassungen an veränderte Chancen und Risiken bzw. das externe Umfeld.
- Konnektivität impliziert den Management-Approach, d.h., dass extern berichtete Indikatoren bzw. Daten denen entsprechen, die intern für Führungs- und Überwachungsorgane aufbereitet und von diesen genutzt werden.
- Sie betrifft die Interdependenzen und Trade-offs zwischen den verschiedenen Kapitalarten (finanziell, produziert, intellektuell, human, sozial/beziehungsbasiert und natürlich).
- Deshalb umfasst sie auch den Zusammenhang zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Parametern, wie z.B. die Bedeutung und Pflege von Stakeholder-Beziehungen (social and relationship capital) für Umsatzerlöse und Gewinne.
- Konnektivität verbindet in zeitlicher Hinsicht Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.
- Konnektivität bezieht sich auch auf die Verbindung und Interdependenz von qualitativen und quantitativen Parametern und Informationen.
- Ebenso bezieht sich Konnektivität auf die Konsistenz der gesamten Unternehmenskommunikation sowohl in analoger als auch digitaler Form.

Letztlich geht es bei Konnektivität im Kontext einer integrierten Berichterstattung im Wesentlichen um Konsistenz und Transparenz in der Kommunikation und dem Management einer mehrdimensional verstandenen, umfassenden Wertschaffung.[18] Zu diesem Zweck sind Zusammenhänge (wie z.B. Umsatzwachstumspotenzial aufgrund von Investitionen ins Humankapital) explizit in einen gemeinsamen Kontext zu stellen bzw. gemeinsam zu denken. Es kann sich um wertschaffungsrelevante Kausalitäten oder Plausibilitäten sowie um synergetische, komplementäre oder konkurrierende Beziehungen handeln. Durch eine so verstandene Konnektivität können „eine multiperspektivische Chance-/Risiko-Betrachtung bezüglich der zukünftigen Wertschaffungsfähigkeit eines Unternehmens erreicht und bestenfalls Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkannt werden“ (AKIR 2017). Da diese von Unternehmen erkannten, berücksichtigten bzw. gesteuerten Zusammenhänge zwangsläufig unternehmensspezifisch sind, ist es für eine adäquate Transparenz wichtig, dass die hierfür vom Management getroffenen, relevanten Annahmen berichtet

18 Ausschließlich auf die Berichterstattung bezogen ähnlich EFRAG (2024).

werden (z.B. bei einem berichteten Zusammenhang zwischen den CO_2-Emissionen und dem finanziellen Erfolg).

Das im Rahmen des IR als umfassendes Konzept zu verstehende Prinzip der Konnektivität stellt zusammen mit dem Prinzip der Wesentlichkeit den Dreh- und Angelpunkt einer integrierten Berichterstattung dar, die sich auf freiwilliger Basis mehr oder weniger umfangreich bzw. konsequent in allen global vorzufindenden Unternehmensberichterstattungsnormensystemen umsetzen lässt. In Deutschland bzw. Europa bietet sich hierfür insbesondere eine entsprechende Gestaltung des Lageberichts an (Haller und Groß 2014).[19]

2.3 Konnektivität in der Lageberichterstattung

2.3.1 Vor Umsetzung der CSRD sowie der ESRS

Auch wenn der Begriff „Konnektivität" in der deutschen Unternehmensberichterstattungsnormierung bzw. -praxis bis heute keine aktive Verwendung findet, lassen sich doch einige seiner oben differenzierten Charakteristika bzw. Bedeutungsinhalte in der Praxis der Finanzberichterstattung deutscher Unternehmen erkennen, insbesondere bezüglich der Lageberichterstattung. So müssen z.B. die Ausführungen im Lagebericht grundsätzlich im Einklang mit dem Jahresabschluss stehen, wie auch in Abbildung 2 verdeutlicht (DRS 20.4). Ebenso muss auch bezüglich der Inhalte in den Wirtschafts-, Chancen- und Risiken- sowie Prognose-Berichten ein sachlogischer Zusammenhang gegeben sein (DRS 20.116; DRS 20.B32). Außerdem sind gelegentlich explizite Bezüge zwischen Jahresabschluss- und Lageberichtsinformationen herzustellen (DRS 20.29). Schließlich müssen bestimmte Unternehmen und Konzerne im allgemeinen Teil des Lageberichts nicht nur über die bedeutendsten finanziellen, sondern auch über die bedeutsamsten nicht-finanziellen (nachhaltigkeitsbezogenen) Leistungsindikatoren berichten, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage von Bedeutung sind (§§ 289 Abs. 3 und 315 Abs. 3 HGB; DRS 20.105). Dabei ist es mehr als zweckmäßig, Bezüge herzustellen und auf Konsistenz bzw. Managementimplikationen zu achten (DRS 20.108ff.). Dieser Aspekt der Konnektivität, nämlich die Herstellung der Verbindung zwischen den finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsparametern von Unternehmen, hat einen besonderen Bedeutungsgewinn durch die Umsetzung der NfE-Richtlinie von 2014 (EU-Richtlinie) in deutsches Recht im Jahre 2017 durch das CSR-RUG[20] erfahren. Seitdem muss u.a. die Darstellung des Geschäftsmodells aus finanzieller und aus nachhaltigkeitsbezogener Perspektive konsistent erfolgen. Ebenso ist seitdem explizit bei der Darstellung der Risiko- und Chanceneinschätzung des Managements im Lagebericht neben der finanziellen auch die nicht-finanzielle Sphäre einzubeziehen (DRS 20.277ff.; Coenenberg, Haller und Schultze 2024). Auch die Darstellung der bedeut-

19 Natürlich bietet sich auch der Management Commentary gemäß Practice Statement No. 1 des IASB hierfür an (IFRS 2023b).

20 Gesetz zur Stärkung der nicht-finanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 11. April 2017.

samsten nicht-finanziellen Leistungsindikatoren im Wirtschaftsbericht muss zu den korrespondierenden Informationen in der NfE konsistent sein (DRS 20.111; Coenenberg, Haller und Schultze 2024). Ebenso führte das CSR-RUG ein, dass in der NfE – soweit für das Verständnis erforderlich – auf im Abschluss ausgewiesene Beträge hinzuweisen ist und diese entsprechend zu erläutern sind (§§ 289c Abs. 3 Ziff. 6 und 315 Abs. 3 HGB; DRS 20.287). Bemerkenswert ist, dass die in §§ 289c ff. HGB geforderten Informationen nicht nur eine inhaltliche Konnektivität implizieren, sondern auch eine formale/strukturelle Konnektivität ermöglichen. So können die NfE-bezogenen Informationen einzeln, in sachlogischer Einheit, konnektiv mit den entsprechenden finanziellen Informationen über den gesamten Lagebericht „verstreut" gewährt werden (DRS 20.241). Diese Möglichkeit hat in der Praxis, wie bei einigen Mitgliedsunternehmen des AKIR (z.B. BASF, Bayer, EnBW, SAP), dazu geführt, dass das verpflichtende NfE-Unterkapitel im Lagebericht bis zum Geschäftsjahr 2024 nur aus einer Verweistabelle bestand, die darüber informierte, wo die geforderten NfE-Angaben in den anderen Teilen des Lageberichts zu finden sind, oder dass der gesondert dargestellte NfE-Bericht aus einer Erklärung besteht, dass alle NfE-Angaben – teilweise sogar mit reasonable assurance geprüft – in den Lagebericht integriert wurden (z.B. bei den AKIR-Mitgliedsunternehmen Bayer, EnBW, SAP).

Ein weiteres Beispiel, bei dem inhaltliche Konnektivität seit geraumer Zeit in der Berichtspraxis von Nöten ist, bildet der Bericht nach Artikel 8 der EU-(Umwelt-)Taxonomie-Verordnung. Die darin berichteten KPIs, mit der Beschränkung auf Umsatzerlöse und CapEx, müssen im Einklang mit den im Jahres- bzw. Konzernabschluss enthaltenen Daten stehen.[21]

Folglich fordern (teilweise) bzw. ermöglichen die im HGB immer noch bestehenden Regelungen der Lageberichterstattung die Umsetzung des Konnektivitätsprinzips gemäß dem IR-Framework des IIRC sowohl in formeller als auch inhaltlicher Hinsicht und stehen somit einem IR, nicht zuletzt durch die Möglichkeit der freiwilligen Aufnahme von Daten bzw. Informationen sowie der Erweiterung des Betrachtungshorizontes etc., nicht im Wege.[22] Dies machen auch die (Konzern-)Abschlüsse und (Konzern-)Lageberichte einiger Mitgliedsunternehmen des AKIR über die letzten Berichtsjahre vor 2024 deutlich.

2.3.2 Nach Umsetzung der CSRD sowie Einführung der ESRS

Diese Möglichkeit zur effektiven Umsetzung des Konnektivitätskonzepts scheidet auf Grundlage der in 2022 verabschiedeten CSRD (EU-Richtlinie 2022) nun aus, da hier ein getrennter, einheitlicher Nachhaltigkeitsbericht innerhalb des Lageberichts verpflichtend eingefordert wird (Art. 1 Abs. 3 CSRD; ESRS 1.112). Gleichwohl lässt sich aus den Regeln sowie aus den

21 Dabei wird auf die Umsatzerlöse sowie die CapEx gemäß IFRS abgestellt, die z.B. auch Right-of-Use Assets aus Leasingverträgen umfassen. Bezüglich der sich aus diesen Vorgaben ergebenden Herausforderungen siehe näher unten Gliederungspunkt 4.

22 Die integrierte Berichterstattung wird unter Geltung der NfE teilweise als „fortschrittliche" Konzeption eines Lageberichts bezeichnet (Lorson, Pfirmann und Tesche 2025).

Bewegründen[23] der CSRD ein dem IR-Framework entsprechendes Verständnis von Konnektivität – obgleich der Begriff nicht explizit genannt wird – der im Nachhaltigkeitsbericht zu gewährenden Informationen wiederfinden (Art. 1 Abs. 3 CSRD). So spiegelt sich das Konzept in der CSRD z.B. in der Tatsache wider, dass die nachhaltigkeitsbezogenen Informationen im Lagebericht örtlich und zeitlich identisch zu den finanziellen Informationen zu gewähren sind und dass sich der „Konsolidierungskreis" (Anzahl an Unternehmen) zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht grundsätzlich entsprechen sollte (IDW 2024), aber auch darin, dass beide Berichtstypen einer gesetzlichen Prüfungspflicht, wenn auch mit unterschiedlichen Sicherheitsniveaus, unterliegen.

Da die ESRS quasi ein Rahmenkonzept zur Erfüllung der nachhaltigkeitsbezogenen CSRD-Berichtspflicht bilden, sollte der Berichtsgrundsatz der Konnektivität sowie dessen Interpretation in der CSRD für die ESRS maßgeblich sein. Inhaltlich besteht der Unterschied zwischen IR-Framework, CSRD und ESRS nicht in der bei Entscheidungen zu berücksichtigenden Konnektivität (im obigen, mehrdimensionalen Verständnis), sondern in dem Ausmaß, in dem Informationen die Berichtstruktur beeinflussen, d.h. ob Informationen gemeinsam oder getrennt dargestellt werden dürfen. Folglich lässt sich konstatieren, dass inhaltlich und bezüglich des Wesens der gewährten Informationen Konnektivität sowohl durch die CSRD als auch durch die ESRS eingefordert wird, d.h. die Informationen sollen vermitteln, inwieweit ein Unternehmen auf Basis eines Integrated Thinking geführt wird (ESRS 2.24ff; EFRAG 2024). Durch die Forderung der CSRD, nachhaltigkeitsbezogene Informationen gebündelt in einem separaten Bericht zu gewähren (Art. 1 Abs. 3 CSRD; ESRS 1.112), wird die formale Konnektivität im Sinne eines IR allerdings wesentlich behindert. Gleichwohl fordert ESRS 1.118 dazu auf, im Nachhaltigkeitsbericht Informationen zur Verfügung zu stellen, die es den Berichtsnutzern „ermöglichen, die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Informationen" im Nachhaltigkeitsbericht und jenen in anderen Berichtsinstrumenten nachzuvollziehen. Zu diesem Zweck wird die Möglichkeit der Aufnahme von Verweisen zwischen den verschiedenen Berichts- und Abschlussteilen (wenn auch nur unter in ESRS 1.120 näher bestimmten Voraussetzungen) im Lagebericht zugelassen (ESRS 1.119). Möchten Unternehmen diesen Weg gehen, so besteht die Gefahr einer beeinträchtigten Praktikabilität der Informationsvermittlung für die Berichtsnutzer[24], die ohnehin durch redundante Informationsanforderungen sowie den hohen Detaillierungs- und Spezifitätsgrad in den ESRS bereits gegeben ist.

Soweit im Nachhaltigkeitsbericht Daten enthalten sind, die auch im Abschluss zu finden sind, ist ein entsprechender Bezug herzustellen. Ebenso ist zu erläutern, wie signifikante Informationen bzw. Daten und die zugundliegenden Annahmen des Nachhaltigkeitsberichts mit jenen im Abschluss übereinstimmen (ESRS 1.124ff.).

Darüber hinaus enthält ESRS 1.123 auch das Gebot, Verbindungen bzw. Zusammenhänge zwischen Informationen bezüglich Strategien, Auswirkungen, Risiken und Chancen, bezogen auf die Lieferkette oder zur Nut-

23 In Erwägungsgrund 54 der CSRD wird „connectivity and consistency" zwischen finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Informationen tatsächlich als wichtiges Charakteristikum für den Nutzen für die Informationsempfänger erwähnt.

24 Worauf ESRS 1.122 auch warnend hinweist.

zung natürlicher Ressourcen aufzuzeigen und zu beschreiben. So wird ausgeführt:

> „Das Unternehmen beschreibt die Beziehungen zwischen verschiedenen Informationen. Dazu könnte es erforderlich sein, erläuternde Informationen über Governance, Strategien und Risikomanagement mit entsprechenden Parametern und Zielen zu verknüpfen. Um beispielsweise zusammenhängende Informationen bereitzustellen, muss das Unternehmen unter Umständen die Auswirkungen oder die wahrscheinlichen Auswirkungen seiner Strategie auf seine Jahresabschlüsse oder Finanzpläne erläutern oder erklären, inwiefern sich seine Strategie auf die Parameter und Ziele bezieht, die bei der Messung der Fortschritte im Vergleich zur Leistung verwendet wurden. Darüber hinaus muss das Unternehmen gegebenenfalls erläutern, wie seine Nutzung natürlicher Ressourcen und Veränderungen innerhalb seiner Lieferkette seine wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen verstärken, verändern oder verringern könnten. Möglicherweise muss es diese Informationen mit Informationen zu den derzeitigen oder erwarteten finanziellen Auswirkungen auf seine Produktionskosten, seine strategische Reaktion zur Minderung solcher Auswirkungen oder Risiken und seine damit verbundenen Investitionen in neue Vermögenswerte verknüpfen. Darüber hinaus muss das Unternehmen gegebenenfalls beschreibende Informationen mit den entsprechenden Parametern und Zielen und den Informationen in den Jahresabschlüssen verknüpfen“.

Diese Ausführungen ergeben sich logisch aus dem Zweck des Nachhaltigkeitsberichts für die Adressaten. Dieser soll vermitteln, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen gesteuert wird und setzt ein fundiertes Verständnis des Geschäftsmodells sowie des Wertschaffungsziels eines Unternehmens und dessen Kernelemente (Strategie, Risikomanagement und Governance) voraus. Dies entspricht im Grunde dem oben dargestellten, weiten Verständnis von Konnektivität und der Grundidee des IR, den Stakeholdern das für die unternehmerische Wertschaffung zur Anwendung kommende Integrated Thinking transparent zu machen.

Folglich wird bei näherer Betrachtung – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des Prinzips der doppelten Wesentlichkeit – deutlich, dass die CSRD und ESRS grundsätzlich von einem mehrdimensionalen Wertschaffungs- bzw. Leistungskonzept für Unternehmen ausgehen, das ein Integrated Thinking erfordert.[25] Somit steht deren Anwendung einer von Konnektivität geprägten Unternehmensführung im obigen Begriffssinne nicht im Wege. Im Gegenteil, sie kann bzw. soll einen entsprechenden Stimulus dafür geben. Gleichwohl stehen – wie oben dargestellt – einige Regelungen einer konsequenten Transparenz und Umsetzung des Integrated Thinking Gedankens in der Berichterstattung entgegen. Folglich lässt sich resümieren, dass die EU-Regelungen zur Implementierung eines Integrated Thinking motivieren, eine konsequente integrierte Berichterstattung aber blockieren.

25 Dies entspricht dem Wertkonzept, das im IR-Framework zum Ausdruck kommt und sowohl den „value for the organization“ als auch den „value for others“ umfasst (IIRC 2021; Haller 2016).

3 Bedeutung von Konnektivität für Unternehmen und Berichtsadressaten

Unternehmensberichterstattung kann und soll kein Selbstzweck oder pure Erfüllung einer Normen-Compliance sein, sondern soll darauf ausgerichtet sein, Nutzen zu stiften. Deshalb haben die zugrundliegenden Prinzipien und regulierenden Normen nur die Funktion, hierzu beizutragen. Dabei zielt die Nutzenstiftung primär auf die Informationsbedürfnisse der Investoren und anderer Stakeholder als Berichtsadressaten ab. Aber auch die Governance Organe, wie Geschäftsführungs- (z.B. Vorstand) und Überwachungsinstitutionen (z.B. Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfung bzw. Aufsichtsbehörde) können und sollen Nutzen aus dem Inhalt bzw. der Form der Berichterstattung ziehen.

Überträgt man dies nun auf das Prinzip der Konnektivität, so lassen sich einige Aspekte erkennen, die positiv auf die Nutzenstiftung wirken. So haben schon seit Jahren von Unternehmen gewährte ESG-bezogene Informationen für Finanzanlageentscheidungen von Investoren und Finanzanalysten große Bedeutung (AKIR 2020). Doch die Nutzenstiftung ist äußerst begrenzt, solange diese Informationen nicht in den Kontext der Unternehmensführung gestellt und mit den finanziellen Unternehmensinformationen in Verbindung gebracht werden können. D.h., Kapitalanleger sind davon abhängig zu erfahren:

- wie und in welchem Umfang finanzielle Angaben mit nicht-finanziellen Informationen (Nachhaltigkeitsinformationen/ESG-Informationen) verknüpft sind. Hierbei ist sowohl die etwaige Umrechenbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung in finanzielle Effekte als auch die Erkennbarkeit, welche Art von Nachhaltigkeitsleistung aufgrund unterschiedlicher Effekte (wie z.B. Zeithorizont, Berichtsgrenze, Messunsicherheiten, fehlende Trennbarkeit von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen und anderen gemeldeten (z.B. makroökonomischen) Risiken) nicht mit den Daten in finanziellen Abschlüssen in Verbindung gebracht werden kann, gemeint. Dabei spielt für die Nachhaltigkeitsleistung, die nicht unmittelbar mit finanziellen Effekten in Verbindung gebracht werden kann, eine Messung der potenziellen, künftigen Sozial- und Umweltauswirkungen eine besondere Rolle, da diese zumeist mittelbar bzw. mittel- und langfristig finanzielle Effekte haben können;
- ob und wie Informationen, die im Rahmen der Berichterstattung gewährt werden, mit jenen identisch sind oder zumindest zusammenhängen, die vom Management in der Unternehmensführung für relevant gehalten und deshalb auch verwandt werden; insbesondere im Hinblick auf das Risikomanagement und die eingerichteten internen Kontrollen bezüglich der Erfassung, Verarbeitung und Berichterstattung der nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsparameter;
- wie konsequent die Relevanz der Nachhaltigkeitsleistung für den finanziellen Erfolg des Unternehmens vom Management berücksichtigt wird, was u.a. auch durch deren Einbezug in die Managementvergütung zum Ausdruck kommt;
- inwieweit unterschiedliche Zeithorizonte sowie deren Beziehung zueinander in der Rationalität der Unternehmensführung berücksichtigt

werden; von der Konzentration auf die künftigen Folgen vergangener Maßnahmen bis hin zu den künftigen Folgen künftiger Maßnahmen.

Bei einem langfristigen Investitionsinteresse ist es Ziel des Investors, ESG-Informationen in die Fundamentalanalyse zu integrieren, sowie die Bewertung der Auswirkungen von ESG-Faktoren auf die Unternehmensfinanzen, das Erfolgspotenzial sowie die Risikoposition des Unternehmens, und damit auf den Unternehmenswert und folglich auf die Wertpapierbewertung, vorzunehmen. Dies ist nur möglich, wenn der Investor die Konnektivität zwischen dem Geschäftsmodell, der Strategie und den im Unternehmensabschluss präsentierten Zahlen und Informationen erkennt und berücksichtigt, was nicht zuletzt voraussetzt, dass die hierfür relevanten Informationen durch den Abschluss bzw. den Lagebericht verfügbar sind. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Informationen nicht getrennt voneinander, quasi siloartig, gewährt werden, sondern konnektiv, wodurch im Sinne des Management-Approach in der Berichterstattung für die Investoren (aber auch andere Stakeholder) deutlich wird, in welchem Ausmaß das Unternehmen integriert geführt wird, d.h. das Konzept des Integrated Thinking zur Anwendung kommt. Nur so lässt sich von außen das Chancen- bzw. Risikoprofil, dessen Management durch die Unternehmensführung und damit die Resilienz des Unternehmens adäquat beurteilen. Insbesondere dann, wenn, wie nun nach CSRD vorgesehen, die berichteten Daten von einer unabhängigen Institution geprüft werden müssen.

Zu bedenken ist allerdings auch, dass eine integrierte Berichterstattung die Komplexität der Berichte für die Ersteller sowie Empfänger erhöhen, das Auffinden von spezifischen Nachhaltigkeitsinformationen erschweren und insgesamt die Sichtbarkeit und damit die wahrgenommene Bedeutung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen verringern kann, was möglicherweise auch der Grund für die EU war, die Gewährung dieser Informationen in einem separaten Bericht zu fordern. Gleichwohl dürfte die oben aufgezeigte positive Wirkung der integrierten Berichterstattung auf die Fähigkeit von Investoren und anderen Stakeholdern überwiegen, die Nachhaltigkeitsleistung („ESG-Performance“) eines Unternehmens mit seiner finanziellen Performance in Verbindung zu bringen, um „nachhaltig“ (im Sinne von „langfristig“) ausgerichtete Entscheidungen treffen zu können.

Obgleich sich im Sinne des IR eine Konnektivität in der Berichterstattung eher als ein konsequenter Ausfluss des Integrated Thinking in der Unternehmensführung ergibt, so wurde in den vergangen Jahren auch eine gegengesetzte Wirkungsrichtung in der Unternehmenspraxis erkennbar, indem eine konsequente Einforderung von Konnektivität in der Berichterstattung durch Stakeholder und Normensetzer Unternehmen vermehrt veranlasste, die Verknüpfung von verschiedenen Parametern, Aspekten und Leistungsdimensionen in einer holistischen Betrachtungsweise auch in ihrer Managementpraxis zu berücksichtigen. Somit wurde ein solcher externer Impuls Auslöser für die Etablierung eines Integrated Thinking in Unternehmen. Dabei zeigte sich in der Praxis eine Reihe von positiven Effekten, die sich aus einem intern gelebten Integrated Thinking ergeben können (AKIR 2017; EFRAG 2024)[26]:

- effektive und holistische Durchführung der Wesentlichkeitsbeurteilung in Bezug auf die Auswirkung des Geschäftsmodells und der Un-

26 Siehe dazu das FAQ der IFRS: https://integratedreporting.ifrs.org/faqs/.

ternehmensstrategie auf die finanzielle und gesellschaftliche Position des Unternehmens;

- Überwindung von Silo-Denken in der Unternehmensorganisation, bei der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie bei Entscheidungsfindungen;
- Schaffung eines umfänglichen Datenpools mit unterschiedlichen Datentypen (finanziell, nicht-finanziell, quantitativ, qualitativ etc.), der bedarfsgerecht entscheidungsrelevante Daten zur Verfügung stellt und eine „single source of truth“, d.h., eine gleichzeitige und sachlich vergleichbare Verfügbarkeit von nachhaltigkeitsbezogenen und finanziellen Informationen gewährleistet;
- Etablierung von konsequenten, nachprüfbaren Prozessen in Anlehnung an die strenge Methodik des Rechnungswesens, um eine hohe Datenqualität und belastbare Zahlen für faktenbasierte Entscheidungen zu erreichen, z.B. durch die Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Daten und Informationen gleichermaßen in das interne Kontrollsystem (IKS) des Unternehmens;
- besseres Verständnis der interdependenten Wirkungen der Unternehmenstätigkeit;
- intensivere Beschäftigung mit der/den Wertschöpfungskette(n) und der darin verborgenen Risiken und Chancen;
- Festlegung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die vollständig in die Unternehmensstrategie integriert ist;
- Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in operative KPIs, um die Nachhaltigkeitsleistung genauer zu messen und dem Management einen Anreiz zu deren Steigerung zu geben (insbesondere bei Einbindung solcher KPIs in die Managementvergütung);
- Unterstützung der Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsstrategie, indem sowohl für interne als auch externe Stakeholder deutlich wird, welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen hat;[27]
- Erleichterung der Berichtsprüfung durch den Wirtschaftsprüfer (auch auf „reasonable assurance“-Niveau) durch die Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Datenprozessen in das IKS (siehe unten);
- Stärkung des Vertrauens von Investoren sowie anderen Stakeholdern in das Management und die gewährten Informationen, und dadurch eine Verfestigung der Stakeholder-Beziehung bzw. Intensivierung des Stakeholder-Dialogs und -Engagements;
- Aufbau von Reputation und langfristigen Wettbewerbsvorteilen;
- Kostenersparnis durch einheitliche Systeme und Metriken;
- folglich langfristige Wertschaffung.

Es zeigt sich bereits in der Unternehmenspraxis, dass die Entwicklungen auf dem Gebiet der digitalen Technologien (wie XBRL, KI, Data Analytics etc.) das Potential besitzen, in der Zukunft einen wesentlichen Beitrag für die Umsetzung des Prinzips der Konnektivität und damit für die Effektivität und Effizienz des Integrated Thinking und Reporting zu leisten und folglich

27 Im Sinne des Axioms von Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren …“.

zu helfen, die oben aufgeführten positiven Effekte für Unternehmen sowie für Stakeholder zu realisieren (EFRAG 2024; AKIR 2017).

Auch für den Wirtschaftsprüfer birgt eine integrierte Unternehmensführung sowie konnektive Berichterstattung Vorteile. Denn gemäß IDW PS 230 hat ein Abschlussprüfer im Rahmen der Abschlussprüfung die Geschäftstätigkeit sowie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Unternehmens zu verstehen und die hieraus gewonnen Erkenntnisse angemessen zu berücksichtigen, da diese wesentliche Grundlagen für die Risikobeurteilung und die Identifikation möglicher Problemfelder, die wirksame und sachgerechte Prüfungsplanung und -durchführung sowie die Würdigung von Prüfungsnachweisen sind. Eine integrierte Berichterstattung sowie Unternehmensführung mit entsprechender Dokumentation und Kontrolle der hierfür notwendigen Prozesse kann dem Prüfer helfen, diese Beurteilung vorzunehmen, indem der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsrisiken und finanziellen Risiken sowie der verantwortungsvolle Umgang des Managements hiermit deutlich wird, wodurch eine Approximation des Prüfungsrisikos bis hin zur Going-Concern-Beurteilung verlässlicher vorgenommen werden kann. Außerdem lässt der holistische Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in der Geschäftsführung grundsätzlich einen Schluss auf im Unternehmen installierte Risikoerkennungs- und -kontrollsysteme zu, was wiederum Auswirkungen u.a. auf die Herangehensweise bei Systemprüfungen sowie den Umfang der einzelfallbezogenen Prüfungshandlungen haben dürfte. Auch dürfte eine integrierte Unternehmensführung die Glaubwürdigkeit der Zahlen und Daten in den Abschlüssen erhöhen, weil Nachhaltigkeitsaspekte bei der Bewertung von Vermögenswerten (insbesondere Einfluss auf das Impairment z.B. durch CO_2-Bepreisung, geänderte Konsumentenpräferenzen oder wachsende physische Risiken) aber auch bei der Bilanzierung von Rückstellungen (sowohl Ansatz als auch Bewertung) bzw. Verbindlichkeiten (z.B. bei nachhaltigkeitsbezogenen Kreditparametern etc.) unmittelbarer und realitätskonformer berücksichtigt werden können. Außerdem dürfte das Aufspüren von Widersprüchen und Inkonsistenzen innerhalb des Abschlusses sowie zwischen Abschluss und Lagebericht bei einer konnektiven Berichterstattung leichter fallen.

Ein wesentlicher positiver Aspekt für den Wirtschaftsprüfer ist die Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Datenerfassungs- und -verarbeitungsprozessen im internen Kontrollsystem. Dies unterstützt die Prüfungssicherheit und schafft im Unternehmen auch eine Kultur der kontinuierlichen Prozessverbesserung, was für neu eingeführte ESG-Prozesse besonders wichtig ist. Die konnektive Ausgestaltung des IKS spielt eine entscheidende Rolle, um die Qualität und Zuverlässigkeit der Berichterstattung über die ESG-Kennzahlen in dem Maße zu gewährleisten, dass der Wirtschaftsprüfer darüber auch eine Prüfbescheinigung mit „hinreichender Sicherheit“ ausstellen kann (wie z.B. bei der DHL Group).

Gleichwohl darf aber auch nicht unerwähnt bleiben, dass die Existenz von unterschiedlichen Sicherheitsniveaus für verschiedene Bestandteile der Unternehmensberichterstattung, die momentan zumeist vorliegt und voraussichtlich zukünftig in der EU regulatorisch fixiert wird (EU-Kommission 2025; Beiersdorf und Fink 2025b), bei der Abschlussprüfung die Umsetzung des Prinzips der Konnektivität behindert, da insbesondere die Übernahme von Daten aus dem Nachhaltigkeitsbericht bzw. Verweise aus dem Nachhaltigkeitsbericht in den Abschluss für den Prüfer regelmäßig ein weitergehendes Spektrum an Prüfungsmaßnahmen bedeutet. Das

könnte den Berichtersteller möglicherweise dazu veranlassen, die Konnektivität zwischen den Berichtsteilen nicht herzustellen, da er befürchtet, dass die notwendige Datenqualität für eine Prüfung nicht ausreicht (EFRAG 2024).

4 Herausforderungen für die Unternehmenspraxis durch die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen

Trotz all der logisch ableitbaren, positiven Argumente in Bezug auf eine konsequente Umsetzung des Prinzips der Konnektivität im Rahmen der Unternehmensberichterstattung zur Erreichung einer transparenten Darstellung des Ausmaßes des Integrated Thinking in einem Unternehmen, haben die Regeln der CSRD dazu geführt, dass eine solche umfängliche Umsetzung momentan in der Unternehmenspraxis nicht mehr möglich ist. Dies bekamen Unternehmen zu spüren, die – obgleich eine nationale Verpflichtung zur Anwendung der CSRD in Deutschland für das Berichtsjahr 2024 nicht vorlag – bestrebt waren, einen CSRD/ESRS konformen Lagebericht für dieses Geschäftsjahr zu erstellen. Dabei mussten sich hinsichtlich der Anwendung der Konnektivität all jene Unternehmen neu ausrichten, die in den vergangenen Geschäftsjahren bereits einen integrierten NfE-Bericht nach dem Vorbild des IR-Framework erstellt und diesbezüglich über die Jahre hinweg auch positive Erfahrungen gesammelt hatten. Hierzu zählt eine Reihe von Mitgliedsunternehmen des AKIR. Sie versuchten, den sich durch die CSRD ergebenden Herausforderungen hinsichtlich einer konnektiven Informationsgewährung im Lagebericht unterschiedlich zu begegnen:

- Verweis aus dem Nachhaltigkeitsbericht (NfE) in andere Teile des Lageberichts[28] (z.B. BASF, EnBW, Hensoldt, SAP),
- Verweis von anderen Teilen des Lageberichts in den Nachhaltigkeitsbericht (NfE)[29] (z.B. BASF, DHL Group, EnBW),
- mehrfache Erfassung (bewusste Redundanzen/Dubletten) in verschiedenen Teilen des Lageberichts (z.B. BASF, DHL Group, EnBW).

Neben dieser formalen Herausforderung der Erstellungspflicht eines separaten Nachhaltigkeitsberichts innerhalb des Lageberichts[30] ergeben sich konzeptionelle Herausforderungen für die Umsetzung einer konnektiven Berichterstattung im Sinne des Integrated Reporting. Dies liegt an den unterschiedlichen Wesentlichkeitskonzepten der finanziellen Materi-

28 Diese „incorporation by reference" zeigte sich für die Unternehmen in der Berichtssaison 2024 als aufwändig in der Umsetzung. So müssen die Stellen im Lagebericht exakt gekennzeichnet und mit der entsprechenden ESRS-Fundstelle versehen werden. Zudem muss im Nachhaltigkeitsbericht eine Übersicht über all diese Fälle dargestellt werden.

29 Diese Art des Verweises ist allerdings nur zur Informationsverknüpfung und nicht zur Vermeidung von Redundanzen zulässig.

30 Die im Omnibus-Vorschlag der EU-Kommission bisher nicht zur Diskussion gestellt wird.

alität und der Impact Materialität sowie dabei inhärent zur Anwendung kommenden unterschiedlichen Zeithorizonten bei der Wesentlichkeitsbeurteilung (EFRAG 2024). Die Auswirkung der unterschiedlichen Wesentlichkeitsperspektiven zeigt sich bei der Darstellung des Transitionsplans gemäß ESRS E1-1, wo u.a. die Angabe konkreter, am 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens orientierter Ziele (ESRS E1-1.16a), definierter Hebel und Maßnahmen (ESRS E1-1.16b), zugehöriger Investitionsbudgets (ESRS E1-1.16c) sowie Angaben zur Einbindung des Plans in die Geschäftsstrategie und Finanzplanung (ESRS E1-1.16h) und Erläuterungen zur Umsetzung des Plans (ESRS E1-1.16j) gefordert werden. All diese Angaben können nur verlässlich gemacht werden, wenn der Transitionsplan integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie und -steuerung sowie der Finanzplanung ist und der Fortschrittsverlauf operativ überwacht sowie durch das Managementanreizsystem incentiviert wird, wie es z.B. bei der DHL Group der Fall ist (Abbildung 4).

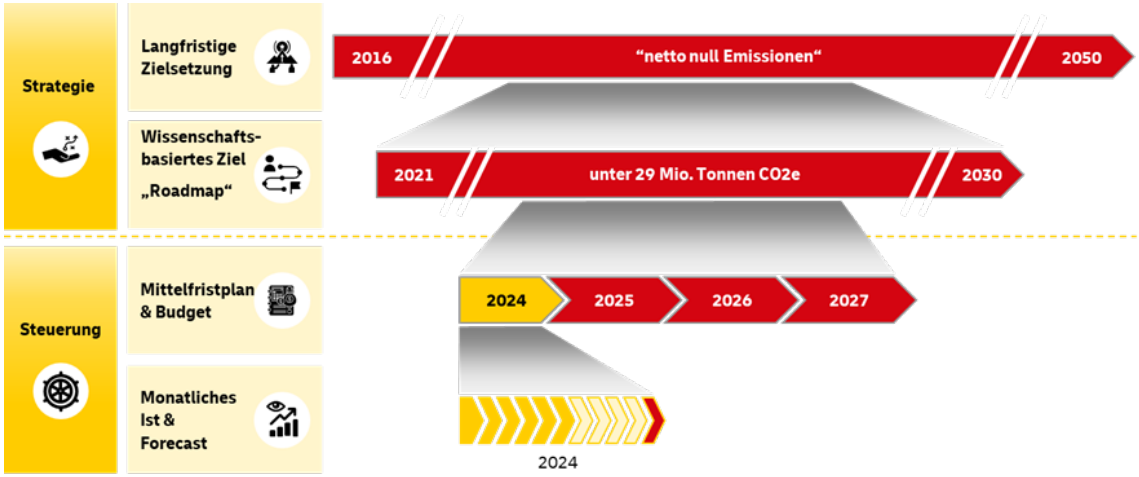

Abb. 4: Umsetzung des CO_2-Tansitionsplans bei der DHL Group – Von der Strategie zur Steuerung

Auch wenn eine solche Konnektivität in der Unternehmenssteuerung umgesetzt wird, bleiben die nach ESRS geforderten Angaben allerdings herausfordernd, was vor allem in der inhärenten Komplexität der ESRS begründet liegt: So sind nach E1-1 sowohl Bezüge zu „den relevanten Posten oder Anhangangaben im Abschluss“, als auch zu den KPI der Taxonomie-Verordnung und ihrem CapEx-Plan herzustellen (ESRS E1-1.29 c,e i.V.m. ESRS E1-3.29 c). Bei diesen Angaben ist jedoch zu beachten, dass der finanzielle Konsolidierungskreis und der Kreis der für ESRS-Angaben relevanten Berichtseinheiten nicht zwingend identisch sein müssen. So erweitern die ESRS den Kreis der Berichtseinheiten auf alle Einheiten mit materiellen Themen, auch wenn diese finanziell nicht materiell sind (EFRAG 2024). Darüber hinaus sind in die Emissionen nach ESRS E1-6 prinzipiell auch Einheiten außerhalb des finanziellen Konsolidierungskreises einzubeziehen, wenn ein Unternehmen hier operative Kontrolle ausübt. Theoretisch könnten sich Emissionsziele, Transitionspläne und die an den finanziellen KPI orientierte EU-Taxonomie damit auf unterschiedliche Konzerngrenzen beziehen – was spätestens bei der Bildung von Verhältniskennzahlen zu komplexen Überleitungen führt. In der Vorbereitung der Berichterstattung ist, wie in der DHL Group, genau zu prüfen, welche Gesellschaften im Einzelnen einbezogen werden müssen, um ein konsistentes Bild im Sinne konnektiver Kennzahlen zu präsentieren.

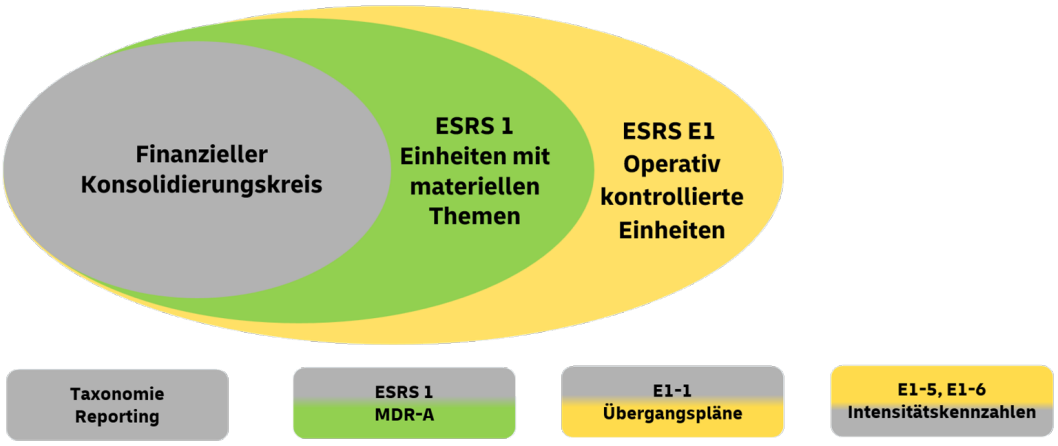

Abb. 5: Mögliche Abweichungen im Berichtskreis[31]

Ein unvermeidlicher, immanenter Bruch dürfte sich dabei jedoch zumeist zwischen Transitionsplan und EU-Taxonomie (ESRS E1-1.29 c,e) ergeben; vor allem aus zwei Gründen:

- Die EU-Taxonomie formuliert mit dem Do-No-Significant-Harm-Prinzip komplexe Nebenbedingungen jenseits der Dekarbonisierung, die vor allem in Ländern außerhalb der EU häufig nicht anwendbar oder formal nicht nachweisfähig sind, und schließt damit wirksame Dekarbonisierungsmaßnahmen aus der berichteten Konformität aus.
- Die EU-Taxonomie verfolgt für die CapEx-Kennzahl eine Totalperspektive, bei der stets der Wert eines gesamten Anlagegutes (z.B. eines Gebäudes) bezüglich seiner Konformität betrachtet wird. In der Unternehmenssteuerung ist aber zumeist eine inkrementelle Sichtweise führend, welche die Mehrausgaben zur Dekarbonisierung im Vergleich zum konventionellen Geschäft betrachtet (z.B. Zusatzinvestitionen für Gebäudedämmung).

Die Taxonomie bildet also weder die gleiche Grundgesamtheit an Maßnahmen wie der Transitionsplan ab, noch eignen sich ihre Kennzahlen für das Controlling desselben. Beide Gründe führen daher in der Praxis häufig dazu, dass das Taxonomie-Reporting in seiner heutigen Form von der finanziellen Steuerung entkoppelt bleibt und dadurch sowohl unternehmensintern als auch in der Berichterstattung eine Konnektivität zumeist nicht gewährleistet werden kann.

5 Fazit und Implikationen

Die Ausführungen machen deutlich, dass viel für eine konsequente Umsetzung des Prinzips der Konnektivität in der Unternehmensführung und Unternehmensberichterstattung und damit für ein IR spricht. Seit der Verabschiedung des IR-Framework durch das IIRC im Jahre 2013 hat sich eine beträchtliche Anzahl von Unternehmen weltweit auf den Weg gemacht, In-

31 MDR-A = Minimum Disclosure Requirements – Actions.

tegrated Thinking in der Unternehmensführung zu etablieren und dieses in ihrer Berichterstattung durch die Erstellung von Integrierten Berichten auch zum Ausdruck zu bringen (Haller 2021).[32] Einige davon sind Mitglied im AKIR (z.B. BASF, BAYER, DHL Group, EnBW, SAP). Gerade diese Unternehmen stehen aufgrund der in der CSRD enthaltenen Forderung, einen separaten Nachhaltigkeitsbericht in den Lagebericht aufzunehmen, und der detaillierten Vorgaben der ESRS, die sich teilweise mit jenen der EU-Umwelt-Taxonomie-Verordnung, geschweige denn mit den unternehmensintern praktizierten Vorgehensweisen, nicht decken, vor der Herausforderung, dass sie ihr bisher praktiziertes Konnektivitätsniveau nicht aufrechterhalten können und deshalb von ihrer bisherigen Berichtspraxis bei ihrer Erstanwendung der ESRS für das Berichtsjahr 2024 abweichen mussten. Auch wenn durch die Verwendung von Verweisen sowie Dopplung von Angaben (allerdings entsprechend aufwändig und umständlich) so manches kompensiert werden kann, stellt die gegenwärtige Rechtssituation einen Rückschritt hinsichtlich der Umsetzung des IR in der Praxis in Europa dar.

Im Zuge der gerade stattfindenden Revision des europäischen Regelwerkes zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wären deshalb die verantwortlichen Institutionen gut beraten, die integrierte Informationsgewährung im Lagebericht (wieder) zuzulassen und dabei auch, vergleichbar zur Finanzberichterstattung, eine Generalnorm des „True and Fair View“ einzuführen. Dies würde einerseits für Unternehmen bei der Berichterstattung die Dominanz der Regel-Compliance verringern, da der sachlich-funktionale Bezug der Informationsgewährung im Vordergrund stehen würde. Gleichzeitig würde dies auch dem Wirtschaftsprüfer helfen, denn schließlich kann der Wirtschaftsprüfer bei Zugrundlegung eines „True-and-Fair-View“-Frameworks im Gegensatz zu einem „Compliance“-Framework das Prüfungsurteil aus einer eher ganzheitlichen Perspektiven treffen. Dies könnte möglicherweise auch einen senkenden Einfluss auf den Prüfungsaufwand haben. Eine solche Umgestaltung der Regelungen würde somit gut in die europäische und nationale Strategie passen (EU-Kommission 2025), die allseits beklagten Bürokratiekosten zu reduzieren und die Wirtschaft wettbewerbsfähiger zu machen, indem der Schwerpunkt der Berichterstattung auf die Transparenz der unternehmerischen Wertschaffung und nicht auf die Nennung einer Fülle von Datenpunkten bzw. Kennzahlen gelegt wird. Unabhängig davon wäre eine integrierte Darstellung der Lage des Unternehmens auch für die Kontrollaufgabe des Prüfungsausschusses hilfreich. Die Einführung einer auf die gesamte Wertschaffung eines Unternehmens ausgerichteten, integrativ interpretierten Generalnorm eines „True and Fair View“ für die gesamte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, im Sinne der erreichten Wertschaffung, unter Einbeziehung unterschiedlicher Typen von Ressourcen und Leistungen sowie den bestehenden, komplexen Beziehungen, Abhängigkeiten und Konflikten zwischen diesen verschiedenen Parametern eines Unternehmenswertes und dessen Veränderungen, würde die Umsetzung eines Integrated Thinking im Unternehmen transparent machen und somit das Konzept des Integrated Reporting umsetzen.

Allerdings hätte eine solche integrierte Berichterstattung der Wertschaffung hinsichtlich der Prüfung auch die Konsequenz, dass (idealerweise)

32 So beziehen sich 22% der von KPMG im Jahr 2024 weltweit untersuchten 5800 Unternehmen in ihren (Konzern-)Abschlüssen auf das IR-Framework (2024).

alle Informationen mit dem gleichen Sicherheitsniveau geprüft werden oder zumindest in dem Bericht an den entsprechenden Stellen Angaben gemacht werden, wo sich die Sicherheitsniveaus unterscheiden, da ansonsten ein entsprechendes Expectation Gap bei den Berichtsempfängern hinsichtlich der Prüfung verursacht würde (EFRAG 2024).[33]

Abstrahiert man von der Situation in der EU, so scheint das Konzept des IR sich auch global nicht mit der Geschwindigkeit zu entwickeln bzw. zu verbreiten, wie es naheliegend wäre, wenn man bedenkt, dass die IFRS-Foundation durch die Übernahme des Value Reporting Council (VRC) und damit auch des IR-Framework und zahlreiche der ehemaligen Mitarbeiter des VRC alle Möglichkeiten hätte, das Konzept des IR mit größerem Nachdruck in der Welt zu verbreiten und mit entsprechender Standardisierungsautorität auszustatten.[34] Dies wäre umso dringlicher, als die IFRS-Foundation nun auch das Mandat hat, für eine weltweite Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu sorgen und nicht zuletzt über den Weg einer vom Prinzip der Konnektivität geprägten Standardisierung eines Management Commentary auch die Autorität besitzt, eine weltweite Verbreitung des IR-Konzeptes maßgeblich zu unterstützen.[35]

Gerade jetzt, wo man sich auf Ebene der EU daran gemacht hat, die Regelungen der CSRD und der ESRS neu zu überdenken, und das ISSB versucht, für die weltweite Anwendung seiner Standards zu werben, wären alle an der Normierung der Unternehmensberichterstattung beteiligten Institutionen gut beraten, den Weg für eine integrierte Berichterstattung und damit auch Unternehmensführung zu ebnen und auf diesem konsequent voranzugehen, damit Integrated Thinking in Unternehmen angeregt und ermöglicht wird und Unternehmensberichte dies transparent widerspiegeln können. Die Zeit wäre reif!

33 Gemäß dem Omnibus-Vorschlag der EU-Kommission soll für die nachhaltigkeitsbezogenen Informationen auf Dauer nur ein Niveau der begrenzten Prüfungssicherheit gefordert werden (2025; Beiersdorf und Fink 2025b).

34 Zwar bekennt sich die IFRS Foundation immer wieder zur Bedeutung des IR und des Integrated Thinking und richtet periodische „Integrated Thinking and Reporting Conferences“ aus (z.B. jüngst in Tokyo), die konsequente Übernahme in den Standards des IASB bzw. des ISSB ist jedoch noch nicht offenkundig.

35 Eine ähnliche Anregung im Hinblick auf das Prinzip der Konnektivität formuliert auch EFRAG (2024). Gleichwohl ist festzustellen, dass gerade in der Endphase der Entwicklung der neuen Fassung des Practice Statement Management Commentary die Konnektivität zwischen den nachhaltigkeitsbezogenen und den finanziellen Informationen eine wichtige Rolle gespielt hat (IFRS 2025).

Literaturverzeichnis

Al-Htaybat, K., L. von Alberti-Alhtaybat. 2018. Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31(5): 1435-1460.

AKIR. Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2017. Integrated Reporting – eine effektive Antwort der Unternehmensführung auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel. In S. Krause und B. Pellens (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation.* ZfbF-Sonderheft 72(17): 337-353.

AKIR. Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2020. „Klimawandel für die Finanzfunktion" – Zehn Thesen zur Notwendigkeit der Erweiterung der Finanzfunktion um die ESG-Dimension. *KoR - Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung* 20(4): 153-164.

AKIR. Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2021. Relevanz der Sustainable Development Goals (SDGs) im Kontext des Integrated Thinking. *Schmalenbach IIMPULSE* 1(1): 1-40.

AKIR. Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2023. „Doppelte Wesentlichkeit" – Zehn Thesen zur Relevanz für den Aufsichtsrat. *Der Betrieb* 69(19): 1105-1115.

Beiersdorf, K., C. Fink. 2025a. Green and more: Omnibus 1 – geänderter Anwendungsbereich der Normen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. *Die Wirtschaftsprüfung* 78(7): 358-360.

Beiersdorf, K., C. Fink. 2025b. Green and more: Omnibus 1 – Begrenzung der Berichterstattung über Wertschöpfungsketten und Prüfungsniveau für Nachhaltigkeitsberichte. *Die Wirtschaftsprüfung* 78(8): 407-409.

Coenenberg, A.G., A. Haller, W. Schultze. 2024. *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse.* 27. Aufl., Stuttgart.

EFRAG. 2021. *Interconnection between Financial and Non-Financial Information. Appendix 4.4: Stream A4 Assessment Report.* [online] https://www.efrag.org/sites/default/files/2024-07/EFRAG_PTF-NFRS_A4_FINAL%5B1%5D.pdf.

EFRAG. 2024. *Connectivity Considerations and Boundaries of Different Annual Report Sections*. Initial Paper Short Version. [online] https://www.efrag.org/system/files/sites/webpublishing/Project%20Documents/2301031429599109/Connectivity%20considerations%20and%20boundaries%20of%20different%20Annual%20Report%20sections-Short%20version.pdf.

Esch, M., B. Schnellbächer, A. Wald. 2019. Does integrated reporting information influence internal decision making? An experimental study of investment behavior. *Business Strategy and the Environment* 28(4): 599-610.

ESMA. 2023. *The Heat is On: Disclosures of Climate-Related Matters in the Financial Statements.* [online] https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-10/ESMA32-1283113657-1041_Report_Disclosures_of_Climate_Related_Matters-_in_the_Financial_Statements.pdf.

ESRB. 2024. *Climate-related risks and accounting*. [online] https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/esrb.report202404_climaterelatedrisks%7E2311dfaee2.en.pdf.

EU-Kommission. 2024. *EU-Kommission eröffnet zwei Vertragsverletzungsverfahrungen gegen Deutschland*. [online] https://germany.representation.ec.europa.eu/news/eu-kommission-eroffnet-zwei-vertragsverletzungsverfahren-gegen-deutschland-2024-09-26_de.

EU-Kommission. 2025. *Fragen und Antworten zum Omnibus-Paket*. [online] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/-de/ip_25_614.

Günther, E., A. Bassen, A. Haller. 2016. Konzept, Aspekte und Herausforderungen des Integrated Reporting. In E. Günther und A. Bassen (Hrsg.), *Integrated Reporting – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele*. Stuttgart: 1-197.

Haller, A. 2016. Value Creation: A Core Concept of Integrated Reporting. In C. Mio (Hrsg.), *Integrated Reporting – A new accounting disclosure*. London: 37-57.

Haller, A. 2021. Integrated Reporting – Ein „Lagebericht“. In S. Mittelbach-Hörmanseder und A. Schiebel (Hrsg.), *Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung – Aktuelle Fragestellungen der Rechnungslegung und angrenzender Themengebiete.* Wien: 757-780.

Haller, A. 2024. Doppelte Wesentlichkeit – Kernelement der zukünftigen Unternehmensberichterstattung. In A. von Ahsen, D. Schiereck und M. Wolz (Hrsg.), *Quick Notes on Accounting.* Baden-Baden: 61-94.

Haller, A., P. Walton. 2000. Unternehmenspublizität im Spannungsfeld nationaler und internationaler Harmonisierung. In A. Haller, B. Raffournier und P. Walton (Hrsg.), *Unternehmenspublizität im internationalen Wettbewerb.* Stuttgart: 3-72.

Haller, A., T. Groß. 2014. Integrated Reporting – Eine Chance zur Steigerung der Entscheidungsnützlichkeit der Lageberichterstattung. *Controlling* 26(8): 447-452.

IDW. 2024*. IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: ESRS-Modulverlautbarung (IDW RS FAB 100)*. [online] https://www.idw.de/-IDW/IDW-Verlautbarungen/IDW-RS/IDWRSFAB-100-Module-ESRS-1-M2-5-M3-1-M3-2-M3-3-E1-M2-E2-M1-G1-M1-20241122.pdf.

IFRS Foundation. 2023a. *Connectivity – what is it and what does it deliver?* [online] https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/03/connectivity-what-is-it-and-what-does-it-deliver/.

IFRS Foundation. 2023b. *Connectivity in financial reporting*. [online] https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2023/april/ac/ap08-management-commentary-and-integrated-reporting.pdf.

IFRS Foundation. 2025. *IFRS Foundation Trustees meeting – Due Process Oversight Committee, Staff paper, Agenda reference*. [online] https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2025/march/dpoc/dp3-due-process-lifecycle-review.pdf.

IIRC. 2021*. International <IR> Framework*. [online] https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/08/IntegratedReporting_Framework_061024.pdf.

KPMG. 2024. *The move to mandatory reporting, Survey of Sustainability Reporting 2024*. [online] https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-executive-summary.pdf.coredownload.inline.pdf.

Lorson, P., A. Pfirmann, T. Tesche. 2024. Folgekommentierung zu § 315 HGB (Inhalt des Konzernlageberichts). In H. Kirsch (Hrsg.), *360° BilR eKommentar*. Bonn.

World Intellectual Capital Initiative (WICI). 2011. *Connectivity - Background Paper for <IR>*. [online] https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf.