
Anwendung, Nutzen und Best Practice der integrierten Berichterstattung im öffentlichen Sektor

Luka Speranda
(14-676-910)

Leo Luca Vogel
(16-620-304)

Philipp Binswanger
(17-680-604)

Tim Holinger
(16-970-253)

Seminararbeit
Universität St. Gallen
Referent: Prof. Dr. Thomas Berndt
Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und
Law and Economics
Eingereicht am 12. Dezember 2020

Abstract

Öffentliche Dienste werden in einem komplexen Umfeld erbracht, in dem weitreichende Probleme auftreten. Der öffentliche Sektor ist mit abnehmenden Ressourcen sowie dem Auftreten unerwarteter Ereignisse und Krisen, wie der globalen Finanzkrise im Jahr 2008, konfrontiert. Zudem muss sich der öffentliche Sektor vermehrt mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen. Dabei unterliegen die Organisationen des öffentlichen Sektors höheren Erwartungen an die Rechenschaftspflicht als solche des privaten Sektors, da sie durch öffentliche Aufträge legitimiert sind. In den vergangenen Jahren gab es deshalb eine ausführliche Debatte darüber, ob bestehende Formen der Berichterstattung im öffentlichen Sektor den Bedürfnissen der verschiedenen Nutzergruppen gerecht werden. Obwohl ursprünglich für den Privatsektor entwickelt, kann womöglich die integrierte Berichterstattung für öffentliche Organisationen nützlich sein. Das Ziel dieser Arbeit ist deshalb, im theoretischen Teil auf das Rahmenwerk der integrierten Berichterstattung einzugehen und anschliessend die Nutzen und Herausforderungen der Anwendung zu analysieren. Im empirischen Teil werden im Zuge einer qualitativen Untersuchung 58 Berichte von Flughafenbetreibern in öffentlicher Hand betrachtet. Dabei werden 11 Berichte, die als integrierte Berichte klassifiziert werden, eingehend beleuchtet. Es ist festzustellen, dass öffentliche Organisationen durch die Anwendung der integrierten Berichterstattung unter anderem ein besseres Verständnis über ihre Wertschöpfung haben, fundierte Entscheidungen treffen und die Beziehung zu den Anspruchsgruppen verbessern können. Demgegenüber zeigt sich, dass im Rahmenwerk z.T. die Begriffe vage und unklar formuliert sind, was die Anwendung erschwert. Zudem ist aufgrund fehlender Messgrössen im Rahmenwerk eine Vergleichbarkeit der Berichte im öffentlichen Sektor erschwert. Abschliessend wird für den Bereich Geschäftsmodell der Bericht von Flughafen Malaysia als Best Practice identifiziert. Für den zweiten Bereich, Risiken & Chancen, dient der Bericht von Flughafen München als Best Practice.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
1 EINLEITUNG.....	1
I. THEORETISCHER HAUPTTEIL.....	2
2 NACHHALTIGKEIT	2
2.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit.....	2
2.2 Nachhaltige Berichterstattung	3
3 INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG	3
3.1 Relevanz	3
3.2 Integrierte Berichterstattung: Abgrenzung zur klassischen Berichterstattung.....	4
3.3 Das IIRC-Rahmenwerk	4
3.3.1 Grundlegende Konzepte.....	5
3.3.2 Leitprinzipien	5
3.3.3 Inhaltselemente.....	6
3.4 Integrierte Berichterstattung im öffentlichen Sektor.....	6
3.4.1 Herausforderungen im öffentlichen Sektor.....	6
3.4.2 Überleitung aus dem Privatsektor.....	7
4 ANWENDUNG UND NUTZEN DER INTEGRIERTEN BERICHTERSTATTUNG... 8	8
4.1 Anwendung der integrierten Berichterstattung.....	8
4.2 Nettonutzen der integrierten Berichterstattung.....	9
4.2.1 Nutzen	9
4.2.2 Herausforderungen	11
II. EMPIRISCHER HAUPTTEIL.....	13
5 METHODIK	13
6 BEST PRACTICES IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR	14
6.1 Geschäftsmodell.....	14
6.1.1 Allgemeiner Teil.....	14
6.1.2 Inputs.....	15
6.1.3 Business Activities	16
6.1.4 Outputs.....	16
6.1.5 Outcomes	17
6.2 Risiken & Chancen	17
6.2.1 Allgemeiner Teil.....	18
6.2.2 Risiken	18
6.2.3 Chancen.....	19
7 DISKUSSION UND AUSBLICK	20
8 LITERATURVERZEICHNIS	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über die Seminararbeit.....	1
Abbildung 2: Inhaltselemente	6

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heisst
et al.	et alii (und weitere)
ESG	Environment-, Social- and Governance [Reporting]
f./ff.	und folgende (Seite/Seiten)
GRI	Global Reporting Initiative
IIRC	International Integrated Reporting Council
IR	Integrierte Berichterstattung
IASB	International Accounting Standards Board
i.S.v.	im Sinne von
KPI	Key Performance Indicator
o.D.	ohne Datum
TBL	Triple Bottom Line
S.	Seite
u.a.	unter anderem
z.T.	zum Teil
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Öffentliche Organisationen stellen eine bedeutende Anzahl Arbeitsplätze zur Verfügung, erbringen wichtige Dienstleistungen und verbrauchen Ressourcen (Kaur & Lodhia, 2019). Dabei agieren die Organisationen in einem Umfeld, in dem vielfältige Probleme auftreten. Die Organisationen müssen sich z.B. vermehrt mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen. (Guthrie et al., 2017) So ist laut Lodhia et al. (2020, S. 227 ff.) Nachhaltigkeit eines der wichtigsten Themen, mit denen die Weltgemeinschaft konfrontiert ist. Das Konzept der Nachhaltigkeit entstand in den 1960er Jahren aufgrund der erheblichen Umweltverschlechterung, die durch unausgewogenes industrielles Wachstum, Bevölkerungswachstum und schlechtes Ressourcenmanagement verursacht wurde. Dies sorgte für wachsende Besorgnis und Bewusstsein über die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Aktivitäten von Organisationen. Von öffentlichen Organisationen wird nun erwartet, dass sie Nachhaltigkeitsfragen identifizieren und proaktiv angehen. Der öffentliche Sektor soll zudem in Bezug auf Transparenz und Berichterstattung vorbildlich handeln. (Lodhia et al., 2020, S. 227 ff.) Als Konsequenz stieg in den vergangenen Jahren auch das Interesse und die Nachfrage nach integrierter Berichterstattung im öffentlichen Sektor (CIMA, o. D.).

Die Integrierte Berichterstattung (IR) ist ein innovativer Berichtsrahmen, der die Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen in einem einzigen Bericht vorschlägt (IIRC, 2013; de Villiers et al., 2017, S. 937). Die integrierte Berichterstattung erweitert das Potenzial der nachhaltigen Berichterstattung. Das Ziel ist, die Denkweise der Führungskräfte zu ändern, indem diese dazu ermutigt werden, kurz-, mittel- und langfristige Werte zu schaffen. Darüber hinaus wird ein Rahmen zur Verfügung gestellt, der Organisationen in die Lage versetzt, komplexe Zusammenhänge zwischen Menschen, Finanzen und der natürlichen Umwelt zu verstehen und zu berücksichtigen. (CIPFA, 2016; Lodhia et al., 2020, S. 228 ff.)

In der vorliegenden Arbeit werden die Anwendung, der Nettonutzen sowie die von den Autoren ermittelten Best Practices der integrierten Berichterstattung beschrieben. Hierzu gilt es zunächst, im theoretischen Hauptteil die Begriffe *Nachhaltigkeit* und *nachhaltige Berichterstattung* zu erläutern. Anschliessend wird das Rahmenwerk der IR sowie die Abgrenzung zur traditionellen Berichterstattung beschrieben. In einem weiteren Schritt gilt es, auf die Anwendung der IR im öffentlichen Sektor einzugehen sowie die damit zusammenhängenden Nutzen und Herausforderungen zu identifizieren. Im empirischen Hauptteil werden im Zuge einer qualitativen Untersuchung 58 öffentliche Flughäfen auf die Anwendung der IR untersucht und klassifiziert. In der nachfolgenden Selektion werden die Flughäfen ausgewählt, die direkt auf das Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC) verweisen und/oder das IIRC-Rahmenwerk nutzen, ohne direkt darauf Bezug zu nehmen. Die von den Autoren identifizierten IR-Berichte werden anschliessend in einer qualitativen Inhaltsanalyse beleuchtet. Dabei stellen die Inhaltselemente des Rahmenwerks, *Geschäftsmodell* und *Chancen & Risiken*, die Untersuchungsgegenstände dar. Das Ziel war, für diese zwei Bereiche die Best Practices zu identifizieren. Im abschliessenden Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und der weitere Forschungsbedarf abgeleitet.



Abbildung 1:
Übersicht über die Seminararbeit
Quelle: Eigene Darstellung

I. Theoretischer Hauptteil

Das erste Kapitel zielt darauf ab, der Leserin und dem Leser einen Überblick über die wesentlichen Begriffe und Konzepte im Zusammenhang mit IR zu geben. Hierfür werden zunächst die Konzepte/Begriffe *Nachhaltigkeit* und *nachhaltige Berichterstattung* diskutiert. Zudem wird das Rahmenwerk der IR vorgestellt. Anschliessend wird sich die Diskussion darauf konzentrieren, wie sich die IR auf öffentliche Organisationen anwenden lässt und welcher Nettonutzen daraus resultieren kann.

2 Nachhaltigkeit

In diesem Kapitel wird das Konzept *Nachhaltigkeit* betrachtet. Hierzu muss ein gemeinsames Verständnis von der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeit in der Berichterstattung aufgebaut werden.

2.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit

Das in der heutigen Zeit vorherrschende Verständnis von Nachhaltigkeit beruht auf dem Brundtland-Bericht («Our Common Future») (WCED, 1991; Wettstein, 2015). Im Jahr 1987 definierte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) (1991) darin die nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass die künftigen Generationen die eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. Gemäss Dyllick und Hockerts (2002, S. 131 ff.) bedeutet dies auf den Unternehmenskontext übertragen, dass die Bedürfnisse der direkten und indirekten Stakeholder eines Unternehmens (z.B. Aktionär(in), Kund(inn)en) befriedigt werden, ohne die Fähigkeit zu verlieren, auch die Bedürfnisse zukünftiger Interessengruppen zu erfüllen. Aus dieser Definition lassen sich laut Dyllick (2006, S. 431 ff.) und Dyllick & Hockerts (2002, S. 131 ff.) drei Schlüsselemente/Prinzipien der unternehmerischen Nachhaltigkeit ableiten. (1) *Prinzip der dreidimensionalen Wertschöpfung*: Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist keine hinreichende Bedingung für die Gesamtnachhaltigkeit eines Unternehmens (Dyllick & Hockerts, 2002, S. 132; Gladwin et al., 1995). Eine einseitige Ausrichtung auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit kann kurzfristig erfolgreich sein; langfristig erfordert Nachhaltigkeit jedoch, dass in der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension Wert geschaffen und erhalten wird (Dyllick & Hockerts, 2002, S. 132). Elkington (1998) prägte hierfür die Begriffe «Triple Bottom Line» (TBL) und «dreidimensionale Wertschöpfung» (Dyllick, 2006, S. 433). (2) *Prinzip der Dauerhaftigkeit*: In den vergangenen Jahren haben Unternehmen kurzfristige Gewinne eher überbewertet. Eine solche Fokussierung auf kurzfristige Gewinne steht im Widerspruch zur Nachhaltigkeit. So erfordert diese, dass die Bedürfnisse von Anspruchsgruppen sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft befriedigt werden können. Die wirtschaftlichen Entwicklungen müssen daher so ausgerichtet werden, dass sie auf Dauer aufrechterhalten werden können. (Dyllick, 2006, S. 432; Dyllick & Hockerts, 2002, S. 132) (3) *Prinzip der Kapitalerhaltung*: Das Erfordernis, die Kapitalbasis zu erhalten, ist in der Geschäftswelt weit verbreitet. Zur Erreichung der langfristigen Nachhaltigkeit müssen Unternehmen aber nicht nur das wirtschaftliche Kapital, sondern auch das natürliche und soziale Kapital berücksichtigen. (Dyllick & Hockerts, 2002, S. 132)

2.2 Nachhaltige Berichterstattung

Das Konzept der Nachhaltigkeit gewinnt weltweit vermehrt an Bedeutung (Siew, 2015, S. 181). Insbesondere geraten international agierende Grossunternehmen zunehmend unter Druck, transparenter und verantwortungsvoller zu operieren (Clayton et al., 2015, S. 8; Jackson, 2005). Die Anspruchsgruppen fordern die Offenlegung von Informationen nicht nur über die wirtschaftliche Leistung, sondern auch über ökologische und soziale Praktiken eines Unternehmens (Siew, 2015, S. 181; Waddock, 2003). Diese Offenlegung findet in der Praxis unter folgenden Begriffen statt: *Nachhaltigkeitsberichterstattung*, *Corporate Responsibility (CR) Reporting*, *Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting*, *Citizenship-Reporting*, *Environment-, Social- and Governance (ESG) Reporting* oder *Triple Bottom Line (TBL) Reporting*. (Sulkowski & Waddock, 2012, S. 1061) Die Organisationen müssen relevante, rechtzeitige und verständliche Informationen über ihre Geschäftsaktivitäten bereitstellen. Die Einführung solcher Berichterstattungen wird als Initiative angesehen, die Unternehmen im Bemühen um eine nachhaltige Entwicklung anwenden. Nichtsdestotrotz weisen die Berichte vielfach Schwächen auf. (Bebbington et al., 2007; Clayton et al., 2015, S. 8; Elkington, 2004; Gray & Milne, 2002; Larrinaga-Gonzalez, o. D.; Sonnenberg & Hamann, 2006) Aufgrund der Anerkennung von Unzulänglichkeiten bestehender Berichtsmodelle und angetrieben von der Notwendigkeit, effektivere Lösungen für die Berichterstattung zu finden, hat die IR international an Aufmerksamkeit gewonnen (Clayton et al., 2015, S.8 ff.).

3 Integrierte Berichterstattung

3.1 Relevanz

In den vergangenen Jahren gab es grosse Veränderungen in der Funktionsweise von Unternehmen. Zum Beispiel veränderte sich die Weise, wie Unternehmen Werte schaffen und in welchem Kontext sie operieren. Diese Veränderungen sind voneinander abhängig und spiegeln Trends wie Globalisierung, Umweltrisiken, Bevölkerungswachstum sowie effektive und voraussichtliche Ressourcenknappheit wider. (IIRC, 2011, S. 2 ff.) Ferner nehmen Menschen nach der jüngsten Finanzkrise und Unternehmensskandalen das globale Wirtschaftssystem zunehmend als marode wahr. Die Wirtschaft wird als wesentliche Ursache für soziale, ökologische und wirtschaftliche Probleme angesehen. Infolgedessen steigt der Druck auf den Privatsektor, die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen und darüber zu berichten. (Battiliana et al., 2012; Busco et al., 2013, S. 5 ff.; IIRC, 2011) Gleichzeitig gibt es aber auch Bedenken, ob die traditionelle Unternehmensberichterstattung ausreicht, um den Informationsbedarf einer solchen Vielzahl von Anspruchsgruppen zu decken. So haben Unternehmen in der Vergangenheit versucht, die für Anspruchsgruppen verfügbaren Informationen zu verbessern, indem sie ihre traditionelle Finanzberichterstattung durch die Berichterstattung nicht-finanzieller Informationen (u.a. im alleinstehenden Nachhaltigkeitsbericht) ergänzt haben. (Cheng et al., 2014, S. 91 ff.; Cohen et al., 2012; KPMG, 2011; Simnett et al., 2009) Die Berichterstattung hat sich dadurch aber in getrennten, unverbundenen Strängen im Sinne von Silodenken entwickelt. Kritische Interdependenzen zwischen Strategie, Führung, operativem Geschäft sowie der finanziellen und nicht-finanziellen Leistung werden kaum deutlich gemacht. Um der wachsenden Nachfrage nach einer breiten Offenlegung von Informationen gerecht zu werden, wird nun ein Rahmen benötigt, der die unverbundenen Stränge der Berichterstattung zu einem kohärenten, integrierten Ganzen führt. (Busco et al., 2013, S. 5–6; IIRC, 2011, S. 2)

3.2 Integrierte Berichterstattung: Abgrenzung zur klassischen Berichterstattung

Die IR ist auf dem Weg, eine Weiterentwicklung des traditionellen Berichtswesens zu werden. Ferner stellt IR eine Gelegenheit zur Verbesserung von Transparenz, Governance und Entscheidungsfindung für Organisationen aller Art dar. IR ist ein Rahmen, der die Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen in einem einzigen Bericht vorschlägt. (Adams & Simnett, 2011, S. 293; Eccles & Krzus, 2010) Enthalten sind Ideen zur Berichterstattung, welche die Berichterstattungslandschaft von Organisationen massgeblich verändern können. Ausserdem kann die IR die Fähigkeit von Kapitalgeber(inne)n verbessern, die Zukunftsaussichten von Organisationen zu beurteilen, und womöglich die Unzulänglichkeit von traditionellen Berichterstattungsmodellen überwinden. (Cheng et al., 2014; IIRC, 2013; de Villiers et al., 2017, S. 937) Die IR ersetzt aber nicht per se alternative Formen der Berichterstattung. Die Vision ist, dass die Verfasser(innen) relevante Informationen, die bereits erstellt wurden, zusammenführen, um zentrale Faktoren für den Wert der Organisation zu erklären. Die Informationen werden dabei nur dann in den integrierten Bericht aufgenommen, wenn sie für die Beurteilung der Organisation durch die Anspruchsgruppen wesentlich sind. (ACCA, o. D.) IR lässt sich nach dem IIRC (2013) formal wie folgt definieren:

«An integrated report is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term.» (S. 7)

Der IIRC hat einen prinzipienbasierten Rahmen festgelegt, anstatt einen detaillierten Offenlegungs- und Bewertungsstandard vorzugeben. Dies ermöglicht allen Organisationen, individuelle Berichte zu erstellen, anstatt einen Checklistenansatz zu verfolgen. Der Bericht dient als Plattform, um zu erklären, was den zugrunde liegenden Wert in den Organisationen schafft und wie das Management diesen Wert schützt. Dadurch erhält IR mehr geschäftliche Relevanz als der derzeit verwendete compliance-orientierte Ansatz. (ACCA, o.D.) Mithilfe der IR soll ein kompakter Bericht verfasst werden können, der die Pläne einer Organisation für die zukünftige Wertschöpfung artikuliert und sich besonders auf die Strategie, das Geschäftsmodell und verschiedene Formen von Kapital bezieht. Ein weiterer Punkt, der sich von traditionellen Jahresabschlüssen unterscheidet, besteht darin, dass IR nicht nur vergangene Transaktionen/Ereignisse widerspiegelt. Vielmehr wird durch die Berücksichtigung kurz-, mittel- und langfristiger Zeitrahmen auf die Nachfrage nach mehr zukunftsorientierten Informationen reagiert. Auf diese Weise werden wichtige Chancen und Risiken identifiziert und es wird darüber berichtet, sodass Anspruchsgruppen wertvolle Informationen über die zukünftige Überlebensfähigkeit der Organisation erhalten. (Cheng et al., 2014; Holder-Webb et al., 2008, 2009) Der IIRC hofft, dass die IR einen längerfristigen Fokus bei Manager(inne)n/Investor(inn)en hervorruft und so den Kurzfristigkeitgedanken ersetzt (Cohen & Karatzimas, 2015; IIRC, 2013; de Villiers et al., 2017).

3.3 Das IIRC-Rahmenwerk

Das von IIRC im Jahr 2013 veröffentlichte prinzipienbasierte Rahmenwerk versucht, den Organisationen, die einen integrierten Bericht erstellen wollen, eine Orientierung zu bieten (Cheng et al., 2014; IIRC, 2013). Ausserdem besteht der Zweck des Rahmenwerks darin, Leitprinzipien und Inhaltselemente festzulegen, die den Gesamtinhalt eines integrierten Berichts bestimmen, sowie Konzepte zu erläutern, die dem integrierten Bericht zugrunde liegen (IIRC, 2013, S. 4). Auf den nachfolgenden Seiten gilt es, auf die einzelnen Bestandteile des integrierten Berichts einzugehen.

3.3.1 Grundlegende Konzepte

Die grundlegenden Konzepte sollen die Anforderungen in den Leitprinzipien und Inhaltselementen untermauern und verstärken. Die zugrunde liegenden Konzepte konzentrieren sich auf (1) die Wertschöpfung im Laufe der Zeit, (2) die von den Organisationen verwendeten und beeinflussten Kapitalien sowie (3) den Wertschöpfungsprozess. (Caruana & Grech, 2019; IIRC, 2013, S. 10 ff.)

- (1) *Wertschöpfung für Organisation und für Gesellschaft/Akteure im Allgemeinen*: Die Wertschöpfung steht im Mittelpunkt des integrierten Berichts. IR basiert auf dem Verständnis, dass künftige Geldflüsse und andere Wertkonzeptionen von einem breiteren Spektrum von Kapitalien, Interaktionen, Aktivitäten, Ursachen und Wirkungen sowie Beziehungen abhängen als diejenigen, die direkt mit den Veränderungen des Finanzkapitals verbunden sind. Der Wert im Rahmen der IR umfasst daher auch andere Formen von Wert, den die Organisation durch die Erhöhung, Verringerung oder Umwandlung der Kapitalien schafft, von denen jede letztlich die finanziellen Erträge beeinflusst. Der integrierte Bericht zielt somit nicht darauf ab, den Wert einer Organisation oder aller Kapitalien zu messen. Vielmehr gilt es, Informationen bereitzustellen, die es Berichtnutzer(inne)n ermöglichen, die Fähigkeit der Organisation zur Wertschöpfung im Laufe der Zeit zu beurteilen. (CIMA, o. D.; IIRC, 2013, S. 11)
- (2) *Kapital*: Die Organisationen sind für ihren Erfolg auf verschiedene Formen von Kapital angewiesen. Das IIRC-Rahmenwerk enthält folgende Kapitalien: *finanzielle, produzierte, intellektuelle, menschliche, soziale* und *Beziehungskapitalien* sowie *natürliche Kapitalien*. Die Organisationen sind jedoch nicht verpflichtet, diese Kategorisierung zu übernehmen. Im Sinne des Rahmenwerks sind verschiedene Kapitalien die Wertspeicherungsmittel, die in das Geschäftsmodell einer Organisation eingehen. Durch die Aktivitäten und Leistungen der Organisation werden Kapitalien verbessert, verbraucht, verändert, zerstört oder anderweitig beeinflusst. (Cheng et al., 2014, S. 94–95; IIRC, 2013) Gemäss IIRC (2013, S. 11) versetzt der integrierte Bericht die Organisationen in die Lage, klar und deutlich zu kommunizieren, wie die Kapitalien genutzt werden, um über verschiedene Zeithorizonte hinweg Werte zu schaffen und zu erhalten.
- (3) *Wertschöpfungsprozess*: Das IIRC-Rahmenwerk schlägt vor, das Konzept des Geschäftsmodells mit den Kapitalien zu verknüpfen, um darzulegen, in welchem Umfang Organisationen durch die Geschäftstätigkeit Ressourcen oder Kapital schaffen oder vernichten. IR soll aufzeigen, wie Kapitalien bei der Produktion von Outputs verwendet, verbraucht oder transformiert werden und inwiefern Organisationen Wert schaffen oder vernichten. (Cheng et al., 2014; IIRC, 2013, S.13)

3.3.2 Leitprinzipien

Die folgenden Leitprinzipien sind für den Inhalt und die Präsentation der Berichte wesentlich. Ein integrierter Bericht sollte: (1) Einen Einblick in die Strategie der Organisation geben und aufzeigen, wie sich die Strategie auf die Fähigkeit zur kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung, den Kapitaleinsatz und die Auswirkungen auf die Kapitalien verhält. (2) Die Kombination «Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten» zwischen den Faktoren aufzeigen, die die Fähigkeit zur Wertschöpfung im Laufe der Zeit beeinflusst. (3) Einen Einblick in die Art und Qualität der Beziehungen der Organisation zu den wichtigsten Stakeholdern geben. Zudem gilt es aufzuzeigen, wie und in welchem Umfang die Organisation Bedürfnisse und Interessen versteht, berücksichtigt und darauf rea-

giert. (4) Informationen über Aspekte offenlegen, die die Fähigkeit der Organisation zur kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung wesentlich beeinflussen. (5) Kurz und prägnant sein. (6) Alle wesentlichen Aspekte, positive und negative, in ausgewogener Weise und ohne materielle Fehler enthalten. (7) Abschliessend müssen die Informationen auf der Grundlage dargestellt werden, die im Laufe der Zeit konsistent ist. Zudem gilt es, Informationen so zu präsentieren, dass ein Vergleich mit anderen Organisationen insoweit möglich ist, als dies für die eigene Fähigkeit der Organisation, im Laufe der Zeit Werte zu schaffen, wesentlich ist. (Cheng et al., 2014; IIRC, 2013, S.16 ff.)

3.3.3 Inhaltselemente

Die Inhaltselemente in der Abbildung 2 sind zentral, um die Vorbereitung des integrierten Berichts so zu steuern, dass die Wertschöpfung jeder Organisation einschliesslich der Verbindungen zwischen den Inhaltselementen hervorgehoben wird. Die Inhaltselemente sind grundlegend miteinander verbunden und schliessen sich nicht gegenseitig aus. Die Auflistung der Inhaltselemente ist jedoch nicht als starre Struktur gedacht, bei der Informationen in einer festgelegten Reihenfolge oder als isolierte, eigenständige Abschnitte im integrierten Bericht erscheinen. Vielmehr gilt es, die Informationen in einem integrierten Bericht so darzustellen, dass die Verbindungen zwischen den Inhaltselementen deutlich werden. Der Inhalt des integrierten Berichts einer Organisation hängt von den individuellen Gegebenheiten der Organisation ab. Die Inhaltselemente werden daher im Rahmenwerk eher in Form von Fragen als in Form von Checklisten für spezifische Offenlegungen angegeben. Dementsprechend ist bei der Anwendung der Leitprinzipien ein Urteilsvermögen erforderlich, um zu bestimmen, welche Informationen berichtet werden und auf welche Weise diese berichtet werden. (Cheng et al., 2014; IIRC, 2013, S. 24 ff.)

Überblick Organisation und ihre externe Umgebung
▷ Was macht die Organisation und unter welchen Umständen ist sie tätig?
Governance
▷ Wie unterstützt die Governance-Struktur der Organisation ihre Fähigkeit, kurz-, mittel- und langfristige Werte zu schaffen?
Geschäftsmodell
▷ Wie sieht das Geschäftsmodell der Organisation aus?
Risiko und Chancen
▷ Welches sind die konkreten Risiken und Chancen, die die Fähigkeit der Organisation zur kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung beeinflussen? Wie geht die Organisation damit um?
Strategie und Ressourcenallokation
▷ Wohin will die Organisation gehen und wie will sie dorthin gelangen?
Performance
▷ Inwieweit hat die Organisation ihre strategischen Ziele für den Zeitraum erreicht, und was sind ihre Ergebnisse in Bezug auf die Auswirkungen auf die Kapitalien?
Ausblick
▷ Auf welche Herausforderungen und Unsicherheiten wird die Organisation bei der Verfolgung ihrer Strategie voraussichtlich stossen, und was sind die potenziellen Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell und ihre zukünftige Performance?
Grundlage der Vorbereitung und Präsentation
▷ Wie bestimmt die Organisation, welche Punkte in den integrierten Bericht aufgenommen werden sollen, und wie werden diese Punkte quantifiziert oder bewertet?
Allgemeine Leitlinien für die Berichterstattung

Abbildung 2: Inhaltselemente
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IIRC (2013, S.24 ff.)

3.4 Integrierte Berichterstattung im öffentlichen Sektor

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, inwiefern im öffentlichen Sektor Herausforderungen bestehen, die durch die IR aufgegriffen werden können. Zudem leitet dieses Kapitel die IR vom privaten Sektor in den öffentlichen Sektor über.

3.4.1 Herausforderungen im öffentlichen Sektor

Der öffentliche Sektor mit seinen zahlreichen Interessengruppen erfordert ein viel breiteres Spektrum an Formen der Rechenschaftspflicht, das über die finanzielle Dimension hinausgeht. So werden auch die politische, öffentliche, leitende, bürokratische, berufliche und persönliche Rechenschaftspflicht eingeschlossen. (Guthrie & Martin-Sardesai, 2020, S. 1; Sinclair, 1995) Öffentliche Dienste werden in einem komplexen Umfeld geschaffen, das von weitreichenden Problemen heim-

gesucht wird (Jacobs & Cuganesan, 2014). Der öffentliche Sektor ist mit abnehmenden Ressourcen sowie dem Auftreten unerwarteter Ereignisse und Krisen, wie der globalen Finanzkrise im Jahr 2008, konfrontiert (Bracci et al., 2015; Guthrie & Martin-Sardesai, 2020, S. 2). Zudem müssen sich Organisationen im öffentlichen Sektor in der heutigen Zeit mit globalen und neu aufkommenden Problemen wie Klimawandel, nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung, moderner Sklaverei, Steuervermeidung, Biodiversität und ökologischen Themen befassen (Bebington & Unerman, 2018; Guthrie & Martin-Sardesai, 2020, S. 2; Kastberg & Lagström, 2019; Steccolini, 2018).

In den vergangenen Jahren gab es eine ausführliche Debatte darüber, ob die bestehende Form der Berichterstattung im öffentlichen Sektor den Bedürfnissen der verschiedenen Nutzer(innen)gruppen gerecht werden kann (Arnaboldi & Lapsley, 2009; Cohen & Karatzimas, 2015, S. 449; Mack & Ryan, 2007; Walker, 2009). Da sich die Nutzer(innen) der Berichte in Bezug auf Ausbildung, Fachwissen, Reife und Informationsbedarf stark unterscheiden, wurde die Ansicht, dass die Bedürfnisse jeder einzelnen Gruppe durch die bestehende Form der Finanzberichterstattung befriedigt werden könnten, stark in Frage gestellt (Cohen & Karatzimas, 2015, S. 449; Hernández & Pérez, 2004). In den letzten Jahren wurden deshalb bedeutende Schritte unternommen, um die Berichterstattung des öffentlichen Sektors informativer und für die Mehrheit der Nutzer(innen) verständlicher zu gestalten (Bergmann, 2012; Christiaens et al., 2010; Cohen & Karatzimas, 2015, S. 449). Die Kritiker(innen) sind jedoch der Meinung, dass die daraus folgende Komplexität der Finanzberichterstattung im öffentlichen Sektor dazu führen wird, dass die Berichterstattung für Personen, die nicht mit der Rechnungslegung vertraut sind, letztendlich noch schwieriger zu verstehen sein wird (Cohen & Karatzimas, 2015, S. 450; Paulsson, 2006). Eine Alternative stellt nun die IR dar (Cohen & Karatzimas, 2015, S. 450; Eccles & Krzus, 2010).

3.4.2 Überleitung aus dem Privatsektor

Die IR gewinnt bei Organisationen im öffentlichen Sektor zunehmend an Popularität. Der IIRC behauptet im Jahr 2017, dass mehr als 2000 Unternehmen weltweit eine Art integrierten Bericht erstellt haben. Ferner listet der IIRC auch 477 Organisationen (u.a. auch im öffentlichen Sektor) auf, deren Berichte auf den IIRC hinweisen. (Guthrie & Martin-Sardesai, 2020, S. 6; IR, o. D.) Obschon das IIRC-Framework ursprünglich primär im Privatsektor angewendet wurde, hält der IIRC den Anwendungsbereich für weiter gefasst (Lodhia et al., 2020, S. 230, IIRC, 2013, S. 4):

«The Framework: [...] Is written primarily in the context of private sector, for-profit companies of any size but it can also be applied, adapted as necessary, by public sector and not-for-profit organizations.» (IIRC, 2013, S. 4)

Es kann davon ausgegangen werden, dass Organisationen des öffentlichen Sektors höheren Erwartungen an die Rechenschaftspflicht unterliegen als solche im privaten Sektor. So sind sie durch öffentliche Aufträge legitimiert. (Cormier & Gordon, 2001; Mauro et al., 2020, S. 1) Tatsächlich wird von Organisationen des öffentlichen Sektors erwartet, dass sie gegenüber der Allgemeinheit und insbesondere gegenüber den Bürger(inne)n als Steuerzahler(innen) rechenschaftspflichtig sind, weil sie öffentliche Ressourcen zur Erzielung öffentlicher Wertschöpfung für ein breites und komplexes Spektrum von Akteur(inn)en und Interessen einsetzen. (Mauro et al., 2020, S. 1; Moore, 1997) Im Gegensatz zur traditionellen Unternehmensberichterstattung ermöglicht dieser flexiblere Ansatz den öffentlichen Organisationen, sich klar darauf zu konzentrieren, wie sie und ihre Anspruchsgruppen den Wert kurz-, mittel- und langfristig definieren (CIMA, o. D., S. 6).

4 Anwendung und Nutzen der integrierten Berichterstattung

In diesem Kapitel gilt es, die Anwendung der IR im öffentlichen Sektor zu analysieren. Ausserdem besteht das Ziel darin, den Nettonutzen der Anwendung von IR aufzuzeigen.

4.1 Anwendung der integrierten Berichterstattung

Vermeehrt suchen Führungskräfte von öffentlichen Organisationen nach geeigneten Instrumenten und Rahmenwerken, um ihre heterogenen Anspruchsgruppen darüber zu informieren, wie sie in der kurzen, mittleren und langen Frist Wert schaffen (IR & CIPFA, 2016, S. 5). Wie bereits festgestellt (Abschnitt 3.4.2), wird das Anwendungsgebiet vom IIRC-Rahmenwerk weit gefasst. Gemäss IIRC (2013, S. 4) eignet sich das Rahmenwerk ebenfalls für öffentlichen Organisationen. Es stellt sich nun die Frage, inwiefern sich das Rahmenwerk auf öffentliche Organisationen anwenden lässt. Zum Beispiel untersuchten Oprisor et al. (2016) die Anwendbarkeit des Rahmenwerks im öffentlichen Sektor. Oprisor et al. (2016) stellten fest, dass der Wertschöpfungsprozess nach dem Rahmenwerk auf Elementen basiert, die im öffentlichen Sektor ähnlich sind (z.B. Kapital, Business Activities, Inputs, Outputs, Outcomes). Ebenso eignen sich die Konzepte wie Werterhaltung und Kapitalerhaltung für Organisationen im öffentlichen Sektor, weil die Organisationen als Verwalter(innen) von öffentlichen Gütern fungieren. Auch die inhaltlichen Elemente und die Prinzipien von IR sind nicht restriktiv gegenüber Einheiten des öffentlichen Sektors, da es dort auch eine strategische Planung, die Konnektivität von Informationen sowie die Einbeziehung von Anspruchsgruppen gibt. (Oprisor et al., 2016)

Die konkrete Anwendung und Umsetzung von IR unterscheidet sich je nach Governance-Struktur, internen Prozessen sowie Art von Informationen, welche die Organisationen bereits sammeln. Generell durchlaufen jedoch alle Organisationen dieselben vier Schritte bei der Anwendung: (1) Entscheidung, IR in die Berichterstattung zu integrieren, (2) Planung des Implementierungsprozesses, (3) Sammeln von relevanten Informationen sowie (4) die Vorbereitung der Berichterstattung. Um eine effiziente und organisationsübergreifende Anwendung der IR zu ermöglichen, ist die Unterstützung der Organisationsleitung bei der Implementierung des Rahmenwerks von grosser Bedeutung. Der Prozess zur Einführung des IIRC-Rahmenwerks verlangt eine enge Zusammenarbeit zwischen Abteilungen sowie den Konsens darüber, wie die Kapitalien angewandt und umgesetzt werden und betrifft somit alle Bereiche einer öffentlichen Organisation. Weiter müssen die öffentlichen Organisationen ihre Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse identifizieren, um sie aktiv in die Prozesse der IR miteinbeziehen zu können. So können Erkenntnisse von Anspruchsgruppen eine Schlüsselrolle in der Ermittlung von Chancen und Risiken sowie der Ableitung der Organisationsstrategie einnehmen. Um die Strategie, Chancen und Risiken sowie die Wertgenerierung darstellen und bewerten zu können, müssen die richtigen Informationen gesammelt und in Form von Key Performance Indicators (KPI) und quantitativen Metriken dargestellt werden. Im Gegensatz zur traditionellen Berichterstattung komplementieren qualitative Kennzahlen den holistischen Ansatz des IIRC-Rahmenwerks. Für eine vollständige und korrekte Anwendung der IR gibt das Rahmenwerk gewisse Leitlinien in Form von inhaltlichen Elementen vor, welche als Fragen formuliert sind, um den öffentlichen Betrieben die notwendige Flexibilität bei der Anwendung zu ermöglichen. (IR & CIPFA, 2016, S. 28 ff.) Im nachfolgenden Kapitel gilt es nun zu untersuchen, welcher Nettonutzen aus dieser Anwendung resultiert.

4.2 Nettonutzen der integrierten Berichterstattung

In diesem Kapitel gilt es, die Nutzen und die Herausforderungen zu analysieren, die sich aus der Anwendung der IR für Organisationen im öffentlichen Sektor ergeben können.

4.2.1 Nutzen

In der bestehenden Literatur zur IR wurden zahlreiche Nutzen für Organisationen im öffentlichen Sektor identifiziert. Im Folgenden geht es darum, auf die wichtigsten Erkenntnisse einzugehen und diese zu erläutern. Die wichtigsten Nutzen sind die folgenden:

1.) *Neue Sicht auf Nachhaltigkeit und integriertes Denken*: Ein zentraler Nutzen besteht darin, dass Organisationen im öffentlichen Sektor die Möglichkeit haben, über die bisherige Berichterstattungspraxis hinauszugehen, indem verschiedene Formen von Kapital in der Wertschöpfung anerkannt werden und darüber berichtet wird (Bartocci & Piciaia, 2013; Cohen & Karatzimas, 2015; Katsikas et al., 2017; Lodhia et al., 2020, S. 230; Montecalvo et al., 2018; Veltri & Silvestri, 2015). Dies kann zu einer stärker vernetzten Sichtweise der Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor führen. Ferner ist festzustellen, dass es beim IIRC-Rahmenwerk nicht nur um die IR geht (Guthrie et al., 2017; Lodhia et al., 2020, S. 230; Manes-Rossi, 2018; Montecalvo et al., 2018). So ist die IR ein Prozess, welcher auf integriertem Denken beruht (IIRC, 2013, S.2 ff.; Lodhia et al., 2020, S.230):

«Integrated thinking is the active consideration by an organization of the relationships between its various operating and functional units and the capitals that the organization uses or affects. Integrated thinking leads to integrated decision-making and actions that consider the creation of value over the short, medium and long term.» (IIRC, 2013, S. 2)

Die Einführung von IR hilft öffentlichen Organisationen, das integrierte Denken in den Entscheidungsfindungsprozess einzubetten. Das integrierte Denken fördert ein besseres Verständnis der Auswirkungen von Entscheidungen auf den Wertschöpfungsprozess. So wird eine Bandbreite von Faktoren berücksichtigt, die relevant für den Wertschöpfungsprozess sind und nicht nur für finanzielle Überlegungen. Dies fördert eine bessere Entscheidungsfindung, grössere Transparenz und eine langfristige Perspektive, die allesamt wichtig sind für die Nachhaltigkeit von öffentlichen Dienstleistungen. (Topazio et al., 2020, S. 87) Ferner existiert in öffentlichen Organisationen durch integriertes Denken ein gemeinsames Verständnis – es wird eine gemeinsame Sprache gesprochen (Guthrie et al., 2017; IR & Cipfa, 2016, S.7). Die bessere Offenlegung erhöht das Vertrauen innerhalb der Einheit, und ein integriertes Denken verringert das Risiko einer schwachen Koordinierung. Dadurch werden die Synergieeffekte verstärkt und die Ermittlung der wichtigsten Triebkräfte für die öffentliche Wertschöpfung begünstigt. (Eccles & Krzus, 2010; Manes-Rossi, 2018, S.175) Zudem resultiert daraus die Minimierung von Silodenken und die Schaffung effektiver Informationsflüsse in öffentlichen Organisationen (Guthrie et al., 2017; IR & CIPFA, 2016; Lodhia et al., 2020, S. 231).

2.) *Bessere Entscheidungsfindung*: Ein weiterer Nutzen liegt in den verbesserten internen Messungen und Kontrollsystemen zur Erstellung zuverlässiger und rechtzeitiger Informationen. Durch die Anwendung der IR sind Organisationen gezwungen, die Qualität der Informationssysteme sowie der internen Kontroll- und Überwachungssysteme u.a. für nicht-finanzielle Informationen zu erhöhen. (Serafeim, 2016, S.8) Integrierte Informationen, die für externe Zwecke aufbereitet werden, können auch erfolgreich übertragen und in internen Organisationsprozessen genutzt werden. Die

Visualisierungen, die in integrierten Berichten zu finden sind, können von Entscheidungsträger(inne)n genutzt werden, um interne Entscheidungen fokussierter und mit einem Bewusstsein für die damit verbundenen Konsequenzen (i.S.v. kurz-, mittel- und langfristig) zu treffen. (Esch et al., 2019, S.606) Zudem verbessert die Entwicklung von Kennzahlen, die sicherstellen, dass Strategien, Ziele und Aktivitäten mit dem Auftrag/der Vision der Organisation übereinstimmen, die Fähigkeit, die Entscheidungsfindung ganzheitlich anzugehen. (Eccles & Krzus, 2010; Manes-Rossi, 2018)

3.) *Besseres Verständnis der Wertschöpfung*: Im Mittelpunkt der IR steht die Wertschöpfung. In öffentlichen Organisationen sollte diese als die Schaffung von öffentlichem Wert interpretiert werden, die dem Auftrag jeder öffentlichen Organisation inhärent ist (Manes-Rossi, 2018, S. 175). Ein Nutzen der IR liegt nun im besseren Verständnis der Wertschöpfung (Black Sun & IIRC, 2014). So deutet beispielsweise die Studie von Black Sun & IIRC (2014) darauf hin, dass rund 92% der teilnehmenden Organisationen mithilfe der IR die eigene Wertschöpfung besser verstehen (ACCA, 2017; Black Sun & IIRC, 2014, S. 7–11). Dabei hilft insbesondere die Kombination finanzieller und nicht-finanzieller Informationen sowie die Identifizierung geeigneter KPIs (Black Sun & IIRC, 2014; Topazio et al., 2020, S. 87). Resultieren kann daraus, dass sich nebst der Berichterstattung auch die Organisationsstrategie der Organisation verändert und die Ressourcenallokation effizienter wird (ACCA, 2017; Black Sun & IIRC, 2014, S. 7–11). Ausserdem können Organisationen durch das verbesserte Verständnis der Wertschöpfung die KPIs überarbeiten. So wurde festgestellt, dass KPIs z.T. nicht im direkten Zusammenhang mit der Wertschöpfung stehen. Ebenso wurde erkannt, dass für die Kapitalien teilweise ungeeignete KPIs herangezogen wurden und/oder die KPIs sogar gänzlich fehlten. (Black Sun & IIRC, 2014, S. 7 ff.)

4.) *Verbesserung der Beziehung zu den Stakeholdern*: Die Studie von Black Sun & IIRC (2014, S. 7 ff.) belegt, dass IR den öffentlichen Organisationen nützt, um eine bessere Strategie für die Beziehungsgestaltung und das Beziehungsmanagement zu entwickeln. So erhalten Anspruchsgruppen von öffentlichen Organisationen durch die IR umfangreichere und exaktere Informationen. (Black Sun & IIRC, 2014, S.7 ff) Die Organisationen können dadurch z.B. die Reputationsrisiken reduzieren. Zudem können solche, die eine Pionierrolle einnehmen, von Reputationsvorteilen profitieren (ACCA, 2017).

Es ist festzustellen, dass IR die Kluft zwischen den Erwartungen und der Realität von den Organisationen und externen Parteien verringern kann. So werden auf ganzheitliche und transparente Weise die Leistung, Position, Philosophie, Vision und Mission einer Organisation sowohl in finanzieller als auch in nachhaltiger Hinsicht kommuniziert. Ferner dient IR als Plattform für eine Verbesserung von Dialog, Engagement und Beziehungen und kann somit Vertrauen bei den wichtigsten Anspruchsgruppen schaffen. Auch kann IR durch interne Koordination und Zusammenarbeit (d.h. Beseitigung von Silos) ein höheres Mitarbeiterengagement fördern. So bedingt IR, dass verschiedene Einheiten einer Organisation zusammenkommen, um einen integrierten Bericht zu erstellen. (CIPFA, 2016; Serafeim, 2016, S. 8) Die erhöhte Transparenz kann im Spezifischen zu einer besseren Beziehung zwischen öffentlichen Organisationen und Umwelt-/Nichtregierungsorganisationen führen. Zudem können Organisationen durch IR die Erwartungen von Regierungen besser erfüllen. Ein weiterer Nutzen entsteht durch eine verbesserte Informationsgrundlage für die Kapitalgeber(innen). Die Studie von ACCA (2017) und Black Sun & IIRC (2014) präsentieren diesbezüglich ein ähnliches Ergebnis: Durch die Kombination von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung können Investor(inn)en das Organisationsergebnis besser und ganzheitlicher interpretieren sowie fundierte Entscheidungen treffen (ACCA, 2017, S.9). Folglich resultiert eine engere Beziehung zu Kapitalgeber(inne)n und der

Finanzierungsprozess wird verbessert (Black Sun & IIRC, 2014). Diesbezüglich muss aber die Besonderheit des öffentlichen Sektors im Vergleich zum privaten Sektor berücksichtigt werden. Steuerzahler(innen) können im Gegensatz zu Investor(inn)en keine Desinvestitionen vornehmen, wenn die Leistung der Organisation schlecht ist. Der Nutzen gilt somit nur beschränkt. (CIPFA, 2016)

5.) *Miteinbezug der Bevölkerung*: Die Heterogenität von öffentlichen Organisationen spiegelt sich in der Vielzahl von Berichterstattungsformen wider. Durch die IR lassen sich diese vereinheitlichen. Ein umfassender Bericht, der eine hohe Bandbreite an Informationen über die öffentliche Organisation enthält, kann die Rechenschaftspflicht und Transparenz erhöhen. (Manes-Rossi, 2018, S. 175) Insbesondere erhalten nun auch Staatsbürger(innen) zusätzliche, zuvor nicht publizierte Informationen. Sie gewinnen ein ganzheitlicheres Bild von der Organisation und der Situation, in der sich die Organisation befindet. Es wird ein Anreiz gesetzt, damit sich Staatsbürger(innen) vertiefter mit der Berichterstattung öffentlicher Unternehmen auseinandersetzen. (Bartocci & Picciaia, 2013, S. 194) Die demokratische Beteiligung der Bevölkerung und weiterer gesellschaftlicher Interessengruppen wird somit als grosser Vorteil erachtet (Manes-Rossi, 2018, S. 175).

4.2.2 Herausforderungen

Die IR hat etwas an Momentum verloren und ist vermehrt Gegenstand von Debatten und Kontroversen. In dem damit verbundenen wissenschaftlichen Diskurs haben zahlreiche Wissenschaftler(innen) begonnen, den neuen Trend der Berichterstattung aus verschiedenen Blickwinkeln zu hinterfragen und zu kritisieren. (Oll & Rommerskirchen, 2018, S. 19 ff.)

1.) *Ungenauere Begriffsdefinition*: Es wird bemängelt, dass zahlreiche Begriffe im IIRC-Rahmenwerk unscharf sind. Forschende beschreiben zum Beispiel den Begriff «Wertschöpfung» als vage, unklar und einseitig (Humphrey et al., 2017; Oll & Rommerskirchen, 2018, S. 26). So hinterfragen Flower (2015) und Brown & Dillard (2014) für welche Zielgruppe der Wert geschaffen wird und kritisiert, dass im Rahmenwerk der Fokus primär auf der Wertschöpfung für Kapitalgeber(innen) liegt. Eine Vielzahl von Wissenschaftler(inne)n kritisiert auch, dass sich der Hauptadressat der IR nicht von demjenigen des International Accounting Standards Board (IASB) unterscheidet. IR wäre somit kein Novum. (Oll & Rommerskirchen, 2018, S. 26) Es werden aber nicht nur die Wertschöpfung, sondern auch die Leitprinzipien bemängelt. Gemäss der Studie von Oll & Rommerskirchen (2018, S. 27 ff.) war beispielsweise das erste Prinzip *strategische Fokussierung* und die *Zukunftsorientierung* sowohl für Wissenschaftler(innen) als auch für Praktiker(innen) unklar. Wie bei vielen Begriffen im IIRC-Rahmenwerk ist die Definition des Begriffs *Zukunft* vieldeutig, wodurch der konkrete Zeitrahmen ungewiss bleibt (Reuter & Messner, 2015, S. 387–388).

2.) *Integrierte Denkweise*: Ein Kernbestandteil der IR ist das integrierte Denken, welches die künftige Norm in den Geschäftsprozessen darstellen und die IR erleichtern soll. So stellen gemäss IIRC (2013) die IR und das integrierte Denken zwei zentrale Eckpfeiler derselben Stossrichtung dar. Beide Aspekte tragen zur Konnektivität innerhalb der Organisation und zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation über die Wertschöpfung bei. (IIRC, 2016, S. 3) Allerdings geht aus der Literatur (z.B. Bartocci & Picciaia, 2013, S. 201) hervor, dass die integrierte Denkweise ein umstrittener, undurchsichtiger Begriff mit grossem Deutungsspielraum ist. Gemäss La Torre (2019, S.26 ff.) haben viele Organisationen Schwierigkeiten mit der Umsetzung. Es gilt u.a., folgende Herausforderungen zu überwinden: (1) Vielfach wird das integrierte Denken und das

Konnektivitätsprinzip missverstanden. Aufgrund dessen wird es in der Praxis nur mit Mühe umgesetzt, weil es an klaren konzeptionellen und theoretischen Erklärungen mangelt. (2) Integriertes Denken wird in der Praxis mit bestehenden internen Erfahrungen, Strukturen und insbesondere der Organisationskultur konfrontiert. (3) Das Vertrauen der Führungskräfte in IR und die Glaubwürdigkeit des IIRC stellen eine Herausforderung für die Förderung des integrierten Denkens in der Praxis dar. Konkludierend ist festzustellen, dass obwohl integriertes Denken eine zentrale Rolle einnimmt, das Rahmenwerk relativ spärliche Anleitungen zur Umsetzung oder Anwendung bietet. Trotz der Kritik aus der Praxis hat IIRC keine Revision der IR lanciert. (La Torre et al., 2019, S.26 ff.)

3.) *Nachhaltigkeit*: Der IIRC wird kritisiert, weil er unzureichende Nachhaltigkeitspraktiken fördert und eine Business-As-Usual-Haltung unterstützt (de Villiers et al., 2020, S.5). So werden laut Flower (2020, S.138) die Nachhaltigkeitsberichte vielfach auf der Grundlage des IIRC-Rahmenwerks publiziert, weil die Organisationen so den Eindruck von Nachhaltigkeit erwecken können, ohne über die tatsächlichen Auswirkungen ihrer Aktivitäten zu berichten. Das IIRC-Rahmenwerk würde eine Möglichkeit für die berichtenden Organisationen darstellen, ihre gegenwärtige Tätigkeit mit nur minimalen Änderungen der Arbeitsweise fortzusetzen. (Flower, 2020, S.124-138)

4.) *Vergleichbarkeit*: Da das IIRC-Rahmenwerk beispielsweise keine Massnahmen und Metriken vorgibt, könnte dies möglicherweise zu Inkonsistenz und mangelnder Vergleichbarkeit zwischen Einheiten des öffentlichen Sektors führen. Einige Forschende und Anwender(innen) plädieren deshalb für die weitere Verwendung der Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) bei der Erstellung von integrierten Berichten. (Lodhia et al., 2020, S. 231; Manes-Rossi, 2018) Ohne die Unterstützung und Zustimmung der Hauptakteure (z.B. Organisationen des öffentlichen Sektors, Standardsetzer(innen), Berufsverbände) könnten jedoch möglicherweise Fragen der Konsistenz und Vergleichbarkeit in allen Sektoren auftreten, was auf die Notwendigkeit eines abgestimmten Ansatzes für die IR im öffentlichen Sektor hinweist. (Lodhia et al., 2020, S. 231; Oprisor et al., 2016)

5.) *Eignung für den öffentlichen Sektor*: Vermehrt haben Forschende ihre Bedenken hinsichtlich des Fokus von IIRC auf den Privatsektor bei der Entwicklung des IIRC-Rahmenwerks geäußert. Sie haben angemerkt, dass die für den öffentlichen Sektor erforderlichen Anpassungen ein Bereich sind, der weiterer Forschung bedarf. (Lodhia et al., 2020, S. 231; Manes-Rossi & Orelli, 2019; Manes-Rossi, 2018; Oprisor et al., 2016) So stellen Guthrie et al. (2017) und Lodhia et al. (2020, S. 231) aber auch fest, dass der öffentliche Sektor vielfach gegen Veränderungen resistent ist. Dies hat zu Folge, dass die Anwendung eines neuen Berichtsrahmens kaum mehr als eine kosmetische Änderung der internen Managementprozesse darstellt. Wiederum andere Forschende stellten die Relevanz der Berichterstattung in Bezug auf alle sechs Kapitalien im öffentlichen Sektor in Frage und plädierten für einen vereinfachten Berichtsansatz. Dieser Ansatz würde eine Kombination aus IR und Popular Reporting implizieren. (Cohen & Karatzimas, 2015; Lodhia et al., 2020, S. 231)

6.) *Messen von Wert*: Es zeigt sich, dass die Messung von öffentlichen Werten eine Herausforderung darstellen kann. Insbesondere kann sich dies dann als Schwierigkeit herausstellen, wenn öffentliche Organisationen den Wert und die Art und Weise, wie sie ihn messen wollen, zu Beginn noch nicht definiert haben. Es ist deshalb wichtig, dass öffentliche Organisationen von Anfang an Klarheit und einen Konsens aller geeigneten Anspruchsgruppen darüber haben, was zu messen ist. (CIPFA, 2016)

II. Empirischer Hauptteil

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit gilt es, aus der Analyse von integrierten Berichten Best Practices abzuleiten. Hierfür wird zunächst die zugrunde liegende Methodik präsentiert.

5 Methodik

Das Ziel dieser qualitativen Untersuchung liegt darin, die integrierten Berichte von öffentlichen Organisationen zu analysieren und zu klassifizieren. Im Zuge der Datenerhebung wird der Fokus auf Organisationen gelegt, die bedingt durch ihr Geschäftsmodell und dessen Nachhaltigkeitsbezug besonders stark im öffentlichen Interesse stehen. Dabei begrenzt sich die vorliegende Arbeit auf Flughäfen, die durch den Staat oder durch staatliche Organisationen betrieben werden. Die Grundgesamtheit stützt sich auf Organisationen, die einerseits in der *Integrated Reporting Examples Database* und in der *GRI-Datenbank* zu finden sind. Andererseits wird die Grundgesamtheit durch Flughäfen erweitert, die ein hohes Passagieraufkommen¹ aufweisen. Flughäfen mit reinen Konzessionsbeziehungen² werden aus der Betrachtung ausgeschlossen. Nicht zuletzt werden nur Organisationen berücksichtigt, die für das Jahr 2019 einen deutschen oder englischen Bericht publiziert haben. Die Grundgesamtheit umfasst somit Berichte von insgesamt 58 Flughäfen.

In der ersten Phase wird ein Selektionsverfahren durchgeführt, um herauszufinden, welche Flughäfen das IIRC-Rahmenwerk anwenden bzw. dieses nutzen, ohne direkt darauf zu verweisen. Hierfür wird zunächst festgehalten, ob und nach welchen Nachhaltigkeitsstandards die Organisationen berichten. Das Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsberichts kann dabei als Basis für die Anwendung von IR aufgefasst werden. Zudem wird beleuchtet, inwiefern die Organisationen auf das Rahmenwerk referenzieren. Anschliessend werden die Berichte weiter klassifiziert, indem untersucht wird, ob die Organisationen die Voraussetzungen für die IR erfüllen. Die Berichte werden in folgende Stufen³ eingeteilt: (1) Beschreiben die Organisationen das Geschäftsmodell? (2) Werden mindestens drei Kapitalien erwähnt? (3) Geht die Organisation auf Chancen und Risiken ein? (4) Zeigt die Organisation anhand eines Wertschöpfungsprozesses auf, wie die Kapitalien mit dem Geschäftsmodell verknüpft sind? Insgesamt erreichten 11 Berichte die erforderlichen Stufen 3 & 4 und gelten somit als integrierte Berichte.

Die zweite Phase dieser Untersuchung umfasst eine qualitative Inhaltsanalyse. Zunächst werden die Kriterien/Leitfragen entwickelt, die eine systematische Analyse der integrierten Berichte ermöglichen. Die Kriterien/Leitfragen werden direkt aus dem Rahmenwerk von IIRC (2013) und dem Ranking von integrierten Berichten (Stakeholder Reporting, 2015) abgeleitet. Die Inhaltsanalyse beschränkt sich auf die beiden Inhaltselemente *Geschäftsmodell* und *Chancen & Risiko*. Zur Identifizierung der Best Practices werden die Berichte mithilfe der Kriterien/Leitfragen in die folgenden Kategorien eingeteilt: Anforderungen (1) nicht erfüllt, (2) in geringem Mass erfüllt, (3) teilweise erfüllt und (4) in hohem Mass erfüllt (Anhang C und D)⁴. Zur Analyse wird die computergestützte Software *Atlas.ti* verwendet. Diese Software ermöglicht das systematische Codieren und Analysieren von Berichten, automatisiert diese aber nicht. Die Resultate der Datenanalyse werden in einer Excel-Datei festgehalten und in Gruppensitzungen wiederholt diskutiert. Abschliessend werden die Best Practices in der Gruppe identifiziert.

¹ Flughäfen in Europa, Neuseeland und Australien

² D.h. der Staat erteilt einem mehrheitlich in Privatbesitz gehaltenen Unternehmen eine Betriebskonzession

³ In Anlehnung an (Gibassier et al., 2019)

⁴ Für eine detaillierte Übersicht der Analyse mit Verweis zu den Seiten in den entsprechenden Berichten siehe Anhang C und D

6 Best Practices im öffentlichen Sektor

6.1 Geschäftsmodell

Wie im Abschnitt 3.3.3 ausgeführt, stellt das Geschäftsmodell im IIRC-Rahmenwerk ein Inhaltselement dar, welches die Frage beantworten soll, wie durch eine Organisation Wert geschaffen wird.

6.1.1 Allgemeiner Teil

Zunächst wird untersucht, inwiefern relevante Teilaspekte des Geschäftsmodells (Inputs, Business-Activities, Outputs und Outcomes) erwähnt, dargestellt und die Relevanz dieser Aspekte erläutert werden. Der Flughafen München nennt drei Teilaspekte und stellt diese grafisch dar. Zudem wird im Bericht die Relevanz erläutert. Der Flughafen München erzielt somit einen hohen Erfüllungsgrad. Die Flughäfen Südafrika, Dortmund und Stuttgart erfüllen die Anforderung teilweise, weil sie nur zwei bis drei Teilaspekte grafisch darstellen und deren Relevanz unvollständig beschreiben. Dasselbe gilt für Flughafen Malaysia und Swedavia (Nennung und Erläuterung der Relevanz von zwei Teilaspekten) sowie Flughafen Lima (unvollständige Nennung und Darstellung von drei Teilaspekten). Die übrigen vier Berichte (Fraport AG, Schiphol, Wien und Aena) erfüllen die Anforderung in «geringem Mass».

In diesem Abschnitt wird betrachtet, inwiefern in den Berichten kritische Anspruchsgruppen, Abhängigkeiten und wichtige Faktoren, die die externe Umwelt beeinflussen, identifiziert und erläutert werden. Die kritischen Anspruchsgruppen werden in allen Berichten angesprochen und, mit Ausnahme von Flughafen Wien, auch identifiziert. Für Letzteren resultiert deshalb eine teilweise Erfüllung. Eine Diskussion über Faktoren ist in allen Berichten zu finden, wobei sich diese im Fall von Flughafen Lima auf die vor- bzw. nachgelagerte Wertschöpfungsstufen (Airlines) beschränkt. Der Flughafen Lima erfüllt die Anforderungen deshalb nur teilweise. Die Betrachtung von Abhängigkeiten wird in allen Berichten identifiziert. Die übrigen untersuchten Berichte erreichen einen hohen Erfüllungsgrad.

Es gilt zu beleuchten, inwiefern eine Verbindung zu Informationen hergestellt wird, die von anderen Inhaltselementen abgedeckt werden. Die Flughäfen Stuttgart und Wien beziehen sich auf keine anderen Inhaltselemente und erfüllen die Anforderungen somit nicht. Die Berichte von den Flughäfen Dortmund, München, Swedavia und Lima stellen eine Verbindung zu maximal zwei Inhaltselementen her. Sie erfüllen die Anforderung in «geringem Masse». Die Flughäfen Südafrika, Fraport und Aena beziehen sich auf drei bis vier Elemente und werden mit «teilweise erfüllt» bewertet. Flughafen Malaysia und Schiphol erfüllen die Anforderung «in hohem Masse», weil sie Bezug auf sechs Elemente nehmen.

Es stellt sich die Frage, ob das Geschäftsmodell mit finanziellen und nicht-finanziellen KPIs verknüpft wird. In sechs Berichten (Südafrika, München, Malaysia, Schiphol, Swedavia und Aena) ist dies der Fall. Diese Berichte erzielen einen hohen Erfüllungsgrad. Fraport AG nennt in den Ausführungen zum Geschäftsmodell nicht-finanzielle Kennzahlen (Passagiere) zu jedem Standort, erwähnt finanzielle Kennzahlen jedoch nur vereinzelt. Somit wird eine teilweise Erfüllung der Anforderung erreicht. Im Bericht von Flughafen Lima lassen sich lediglich finanzielle Kennzahlen beobachten. Dahingegen wird das Geschäftsmodell im Bericht von Flughafen Wien ausschliesslich mit nicht-finanziellen KPIs verknüpft. Die Flughäfen Wien und Lima erreichen deshalb nur einen geringen Erfüllungsgrad. Flughafen Dortmund und Flughafen Stuttgart nennen keine KPIs und erfüllen daher die Anforderung nicht.

Best Practice: Allgemeiner Teil

Der höchste Erfüllungsgrad wird von Flughafen Malaysia erzielt. Der Bericht ist somit Best Practice als Ergebnis der Untersuchung. Insbesondere sind der Umfang und die Vollständigkeit der grafischen Darstellung des Geschäftsmodells hervorzuheben. Die Relevanz der einzelnen Kapitalien (Inputs und Outcomes) wird erläutert. Ferner wird auf zahlreiche Inhaltselemente Bezug genommen. Ausserdem werden finanzielle und nicht-finanzielle KPIs/Outcomes nicht nur nach Kapitalien gegliedert, sondern konkreten Anspruchsgruppen zugewiesen. Flughafen Malaysia nennt jedoch die Teilaspekte nur teilweise. Der Bericht von Flughafen München erzielt dort das beste Ergebnis.

6.1.2 Inputs

Die untersuchten Flughäfen stellen die Beziehung zwischen den relevanten Inputs und den Kapitalien grundsätzlich auf zweierlei Weise dar. Einerseits werden die Inputs in einer grafischen Darstellung des Geschäftsmodells direkt den Kapitalien zugeordnet. Der Vorteil von dieser Methode liegt in der hohen Transparenz, weil die Inputs eindeutig identifiziert und den entsprechenden Kapitalien zugeordnet werden können. In vier Berichten (Südafrika, München, Malaysia und Swedavia) wird diese Methode angewendet. Andererseits wird die Beziehung ausführlich in Textform im Kontext der Kapitalien beschrieben. Dieses Vorgehen bietet zwar die Möglichkeit zu weiteren Ausführungen, kann aber auch zu einer Verschlechterung der Transparenz führen. In der Berichtsanalyse zeigt sich, dass sich dadurch die Identifikation von (relevanten) Inputs schwierig gestaltet. Die Flughäfen, welche die erste Methode anwenden, werden deshalb mit einem hohen Erfüllungsgrad bewertet. Die Berichte, in denen die zweite Methode eingesetzt wird (Dortmund, Fraport AG, Stuttgart, Lima, Wien und Aena), erreichen nur einen geringen Erfüllungsgrad. Auch der Bericht von Flughafen Schiphol erreicht nur einen geringen Erfüllungsgrad. Im Bericht wird zwar grundsätzlich nach der ersten Methode vorgegangen, jedoch werden nur für zwei Kapitalien die Inputs definiert.

Um die Wesentlichkeit genannter Inputs zu beurteilen, wird das Vorhandensein einer entsprechenden (plausiblen) Erläuterung im Bericht bewertet. In fünf Berichten (Südafrika, Malaysia, Schiphol, Stuttgart und Swedavia) wird die Relevanz aller genannten Inputs erläutert. Diese Berichte werden mit einem hohen Erfüllungsgrad gewertet. Die verbleibenden sechs Berichte (Dortmund, München, Fraport AG, Lima, Wien und Aena) weisen nicht explizit auf die Relevanz aller Inputfaktoren hin. Aufgrund dessen erfüllen diese sechs Flughäfen die Anforderung lediglich teilweise.

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern die Zielkonflikte zwischen den Inputs diskutiert werden. Die Zielkonflikte werden insbesondere in zwei Berichten systematisch angesprochen. Es lassen sich diesbezüglich zwei verschiedene Vorgehensweisen beobachten. Im Bericht von Flughafen Südafrika werden die Zielkonflikte zwischen Inputs in der grafischen Darstellung des Geschäftsmodells erläutert. Durch die übersichtliche Diskussion auf Stufe *Inputs* resultiert ein hoher Erfüllungsgrad. Im Kontrast dazu illustriert der Flughafen Malaysia die Zielkonflikte auf Stufe *Kapitalien* im Kontext der Wesentlichkeitsanalyse. Dadurch, dass sich der Flughafen auf die Stufe der Kapitalien beschränkt, resultiert eine teilweise Erfüllung. Der Bericht von Flughafen Aena beschränkt sich auf einen kurzen Verweis auf den Zielkonflikt zwischen intellektuellen und finanziellen Kapitalien und erreicht somit nur einen geringen Erfüllungsgrad. In den verbleibenden Berichten werden keine Zielkonflikte beschrieben, wodurch eine Nichterfüllung resultiert.

In diesem Abschnitt wird aufgeführt, inwiefern zwischen Kapitalien differenziert wird, die die Organisation besitzt und solchen, die sie nicht besitzt. Alle untersuchten Berichte enthalten Erläuterungen zu mindestens einem Kapital der jeweiligen Kategorien. Alle Berichte erfüllen somit das Kriterium.

Best Practice: Inputs

Der Bericht von Flughafen Südafrika erfüllt alle Anforderungen gut bis sehr gut. Dieser Bericht ist somit Best Practice. Positiv ist insbesondere, dass dieser Bericht die Zielkonflikte verschiedener Inputs beschreibt. Zudem werden sämtliche Bestandteile in einer Grafik konsolidiert. Dies führt jedoch in der Darstellung zu einer leichten Verschlechterung der Übersichtlichkeit.

6.1.3 Business Activities

In diesem Abschnitt gilt es zu untersuchen, inwiefern Alleinstellungsmerkmale für die wesentlichen Geschäftsbereiche beschrieben werden. Erläutern die Flughäfen im Bericht die Alleinstellungsmerkmale für alle wesentlichen Geschäftsbereiche, dann erzielt der Bericht einen hohen Erfüllungsgrad. Diesen Anforderungen entspricht der Bericht von Flughafen Stuttgart. Die Flughäfen Dortmund und München nennen die Alleinstellungsmerkmale für den grössten Teil ihrer Geschäftsbereiche und können somit als «teilweise erfüllt» angesehen werden. Fünf weitere Berichte (Fraport AG, Malaysia, Schiphol, Swedavia und Aena) werden dieser Kategorie zugeordnet. Diese fünf Berichte deklarieren die Alleinstellungsmerkmale auf Gesamtunternehmensebene und teilweise für die einzelnen Geschäftsbereiche. Die Berichte von den Flughäfen Südafrika, Lima und Wien erreichen einen geringen Erfüllungsgrad. So werden in diesen Berichten nur die Alleinstellungsmerkmale auf Gesamtunternehmensebene (Südafrika und Lima) oder ausschliesslich für einzelne Geschäftsbereiche (Wien) genannt.

Im Folgenden wird betrachtet, inwiefern die Berichte Erläuterungen zum Innovationsmanagement und zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Geschäftsmodells beinhalten. In acht Berichten (Südafrika, München, Fraport AG, Malaysia, Schiphol, Stuttgart, Swedavia und Aena) wird auf das Innovationsmanagement verwiesen und es wird beschrieben, wie sich das Geschäftsmodell an Wandel anpassen kann. Sie erzielen somit einen hohen Erfüllungsgrad. Die Flughäfen Dortmund und Wien erreichen eine teilweise Erfüllung, weil nur konkrete Ausführungen zum Innovationsmanagement identifiziert werden können. Im Bericht von Flughafen Lima ist keine Erläuterung zu den beiden Punkten zu finden. Aufgrund dessen erfüllt der Bericht von Flughafen Lima die Anforderung nicht.

Best Practice: Business Activities

Lediglich ein Bericht erfüllt alle Leitfragen in hohem Mass. Insbesondere aufgrund der expliziten Nennung von Alleinstellungsmerkmalen zu allen Geschäftsbereichen zeichnet sich der Bericht von Flughafen Stuttgart aus. Aufgrund dessen ist der Bericht Best Practice bezüglich Geschäftsaktivitäten.

6.1.4 Outputs

Es stellt sich die Frage, inwiefern die wichtigsten Produkte/Dienstleistungen einer Organisation identifiziert und erläutert werden. Werden zu den einzelnen Geschäftsbereichen einzelne Outputs genannt, wird davon ausgegangen, dass sämtliche relevanten Produkte/Dienstleistungen genannt wurden. Mit einer Ausnahme (Aena) ist dies in allen Berichten zu erkennen. Diese Berichte erreichen einen hohen Erfüllungsgrad. Der Bericht von Aena nennt für die meisten Geschäftsbereiche konkrete Outputs, beschränkt sich jedoch in einem Geschäftsbereich auf die Nennung von Standorten. Die Anforderungen sind im Hinblick auf die Leitfrage nur «teilweise erfüllt». Zudem stellt sich

die Frage, inwiefern wesentliche Nebenprodukte, Abfälle oder andere (negative) Outputs erwähnt werden. Für die Beurteilung der Wesentlichkeit von Nebenprodukten wird auf die Wesentlichkeitsmatrix Bezug genommen. In allen Berichten werden sämtliche als wesentlich deklarierten Nebenefekte erwähnt. Alle Berichte der untersuchten Flughäfen erzielen somit einen hohen Erfüllungsgrad.

Best Practice: Outputs

Mit Ausnahme von Flughafen Aena erfüllen alle untersuchten Berichte die Anforderungen der Leitfragen. Infolgedessen werden weitere Merkmale beurteilt. Aufgrund der Integration der Outputs je Geschäftsbereich und der Illustrierung wesentlicher Nebenprodukte in der Darstellung des Geschäftsmodells, ist der Flughafen München die Best Practice. Der Bericht von Flughafen Swedavia weist einen ähnlichen Ansatz auf, wobei die entsprechenden Bestandteile nicht konsolidiert dargestellt werden. Vier weitere Berichte (Südafrika, Dortmund, Malaysia und Schiphol) gehen analog zum Flughafen München vor. Festzuhalten ist jedoch, dass die deklarierten Outputs in diesen Berichten nicht der Definition des IIRC-Rahmenwerks entsprechen. Die Flughäfen werden somit nicht Best Practice.

6.1.5 Outcomes

Zunächst gilt es zu betrachten, inwiefern in den Berichten zwischen internen und externen sowie positiven und negativen Outcomes unterschieden wird. Diesbezüglich folgt die Beurteilung einer binären Unterscheidung (erfüllt/nicht erfüllt). Es wird festgestellt, dass alle untersuchten Berichte interne, externe, negative sowie positive Outcomes nennen. Alle Berichte erfüllen somit beide Anforderungen. Ferner gilt es auch zu betrachten, inwiefern die gesamte Lieferkette in die Betrachtung miteinbezogen wird. Die Berücksichtigung von Outcomes über die Organisationsgrenzen hinaus wird anhand mehrerer Dimensionen beurteilt. Ein hoher Erfüllungsgrad wird durch die Nennung von positiven und negativen Outcomes in vorgelagerte sowie nachgelagerte Richtung erreicht. In fünf Berichten (München, Schiphol, Stuttgart, Swedavia und Lima) sind entsprechende Erläuterungen zu finden, wodurch ein hoher Erfüllungsgrad erreicht wird. Zwei Berichte (Malaysia und Aena) erlangen eine teilweise Erfüllung, weil positive Outcomes in der vor- und nachgelagerten Lieferkette diskutiert, negative Outcomes jedoch nicht erläutert werden. Vier Berichte (Südafrika, Dortmund, Fraport AG, und Wien) erwähnen nur positive Outcomes in der vor- oder nachgelagerten Lieferkette. Diese Berichte erfüllen die Anforderungen lediglich in geringem Mass.

Best Practice: Outcomes

Fünf Berichte (München, Schiphol, Stuttgart, Swedavia und Lima) erfüllen die Anforderungen aller untersuchten Leitfragen. Allerdings stellt der Bericht von Flughafen München die Best Practice dar. So zeichnet sich dieser besonders durch die transparente und konsolidierte Übersicht von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen (inklusive Nennung steuerungsrelevanter Kennzahlen) über mehrere Zeitperioden aus. Zudem zeugt der Bericht von einer hohen Transparenz in der Gegenüberstellung von Inputs und Outcomes. In Bezug auf die Lieferkette kann die Deklaration von Emissionen gemäss dem *Greenhouse Gas Protocol* ebenfalls positiv gewertet werden. Diese Zuteilung wird in zahlreichen untersuchten Berichten offengelegt/beschrieben, u.a. auch vom Best Practice Flughafen München.

6.2 Risiken & Chancen

Wie im Abschnitt 3.3.3 erwähnt, stellen Erläuterungen zu Chancen und Risiken ein zentrales Inhaltselement der IR dar. Im Folgenden gilt es, die Ergebnisse aus den Berichtsanalysen zu diskutieren.

6.2.1 Allgemeiner Teil

In allen Berichten wird auf wesentliche Chancen und Risiken von Kapitalien eingegangen. Die Berichte weisen diesbezüglich unterschiedliche Strukturen auf. In zehn Berichten werden die Chancen und Risiken in einer Wesentlichkeitsmatrix dargestellt. Die dargestellten Chancen und Risiken lassen sich den Kapitalien zuordnen. Zudem werden sie in den Berichten erläutert. In sieben Berichten (Südafrika, Dortmund, München, Fraport AG, Malaysia, Schiphol, Wien) erfolgt die Erläuterung strukturiert in einem dafür vorgesehenen Abschnitt über Chancen und Risiken. Einzig der Flughafen Stuttgart stellt die Chancen und die Risiken nicht in einer Wesentlichkeitsmatrix dar, sondern erläutert diese in Textform. In allen untersuchten Berichten ist die Verbindung zwischen Kapitalien und Chancen sowie Risiken gut erkennbar. Somit weisen die Berichte von allen Flughäfen einen hohen Erfüllungsgrad auf.

Best Practice: Chancen und Risiken in Bezug auf Kapitalien

Alle Berichte erfüllen die Kriterien der Leitfragen. Insbesondere zeichnet sich aber der Bericht von Flughafen Malaysia durch eine klare Darstellung der Beziehungen zwischen Kapitalien und Chancen/Risiken aus. Zudem hebt sich der Bericht durch die Nennung und detaillierte Beschreibung der Chancen und Risiken von den anderen Berichten ab. Flughafen Malaysia ist somit Best Practice.

Die Flughäfen Südafrika, München, Fraport AG und Wien beschreiben detailliert in ihrem Bericht den Aufbau und Ablauf des Risiko- und Chancenmanagementprozesses und integrieren dabei die Anspruchsgruppen. Somit resultiert für diese vier Organisationen ein hoher Erfüllungsgrad betreffend Struktur, Aufbau und Miteinbezug der Stakeholder. Sechs Berichte (Malaysia, Schiphol, Stuttgart, Swedavia, Lima, Aena) erfüllen die Kriterien nur teilweise, da zwar ein Risikomanagementprozess beschrieben und ein Bezug zu den Stakeholdern hergestellt wird, jedoch der Chancenmanagementprozess nicht erläutert wird. Im Geschäftsbericht des Flughafens Stuttgart wird lediglich auf das Vorhandensein eines Risikomanagementprozesses hingewiesen. Es findet keine detaillierte Beschreibung von Aufbau und Ablauf statt. Ebenso lassen sich keine Hinweise auf einen Chancenmanagementprozess finden. Somit resultiert für den Flughafen Stuttgart ein geringer Erfüllungsgrad.

Best Practice: Risiko- und Chancenmanagement & Einbindung der Anspruchsgruppen

Vier Berichte (Südafrika, München, Fraport AG, Wien) erfüllen die Anforderungen in hohem Mass. Insbesondere Flughafen Fraport AG zeichnet sich durch die detaillierte Beschreibung des Risiko- und Chancenmanagementprozesses sowie der Einbindung der Anspruchsgruppen aus.

6.2.2 Risiken

Sieben Berichte (Dortmund, München, Fraport AG, Malaysia, Schiphol, Stuttgart, Wien) erreichen einen hohen Erfüllungsgrad mit Blick auf die Beschreibung von wesentlichen Risiken mit ihren Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsausmassen und Massnahmen zur Risikominderung. Die Flughäfen Dortmund und Fraport AG stellen die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Signifikanz des Wirkungsausmasses tabellarisch dar. In drei Berichten (München, Malaysia und Schiphol) werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten und die Signifikanz anhand einer Wesentlichkeitsmatrix illustriert und die Wirkungsausmasse deskriptiv erläutert. Zusätzlich unterscheidet der Flughafen München zwischen einer Brutto- und Nettorisikobetrachtung. In den Berichten von Flughafen Stuttgart und Flughafen Wien sind ebenfalls Informationen zum Wirkungsausmass der Risiken enthalten. Die Informationen sind aber in Textform über den gesamten Bericht verteilt. Zudem werden keine Angaben zur Signifikanz der Risiken gemacht. Vier Berichte (Südafrika, Swedavia, Lima, Aena) erfüllen

die Kriterien nur teilweise. So werden Ursachen, Wirkungsausmasse und Massnahmen zur Risikominimierung zwar erläutert, die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken werden jedoch nicht genannt.

Zehn der analysierten Berichte verweisen auf Risikoquellen, welche sich in externe und interne Quellen unterteilen lassen. Als einziger Flughafen erfüllt Dortmund die Anforderungen bezüglich Unterscheidung zwischen externen und internen Risikoquellen nicht, da hauptsächlich die externen Quellen erläutert werden. Insbesondere hebt sich der Flughafen Wien positiv ab, weil im Bericht konkret zwischen internen und externen Risikoquellen differenziert wird. Die Erläuterungen zu Risiken in Bezug auf die Nachhaltigkeit lassen sich in allen untersuchten Berichten finden. Hervorzuheben sind die Flughäfen Schiphol und Swedavia, welche umfassend über nachhaltigkeitsbezogene Risiken berichten, und Flughafen Malaysia, der die Nachhaltigkeitsrisiken in Bezug zu Kapitalien setzt.

Best Practice: Risiken

Vier Berichte (München, Fraport AG, Malaysia, Schiphol) erfüllen die Anforderungen in hohem Mass. Insbesondere hebt sich der Flughafen München von den anderen Berichten ab. Im Bericht werden die Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten und Wirkungsausmasse sowie Massnahmen zur Risikominimierung detailliert beschrieben. Ferner werden auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt und zwischen Brutto- und Nettobetrachtung sowie internen und externen Risikoquellen differenziert.

6.2.3 Chancen

Lediglich zwei Organisationen (München und Malaysia) erreichen einen hohen Erfüllungsgrad bei der Beschreibung von wesentlichen Chancen mit ihren Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsausmassen und Massnahmen zur Chancennutzung. Im Bericht von Flughafen Malaysia sind die Chancen in einer umfassenden Wesentlichkeitsmatrix ersichtlich. Demgegenüber beinhaltet der Bericht von Flughafen München eine konkrete Wesentlichkeitsmatrix für die Chancen. In dieser Matrix wird der Eintrittszeitpunkt der jeweiligen Chance sowie das Ausmass des wirtschaftlichen Vorteils illustriert. Zusätzlich werden die Chancen in einer strukturierten Übersicht erläutert. Acht Berichte erfüllen die genannten Anforderungen nur teilweise, da sie weder in Textform noch in einer Abbildung auf die Eintrittswahrscheinlichkeiten verweisen. Der Bericht von Flughafen Dortmund erreicht die Anforderungen nur geringfügig. So werden die Ursachen und die Massnahmen in Bezug auf Chancen erläutert, aber keine Eintrittswahrscheinlichkeiten und keine Wirkungsausmasse genannt.

Für zehn Berichte lassen sich die Quellen der Chancen in interne und externe Quellen einteilen. Der Flughafen Dortmund erfüllt die Anforderungen bezüglich Unterscheidung der Quellen nicht, da hauptsächlich externe Quellen in die Beurteilung miteinbezogen wurden. Insbesondere ist der Bericht von Flughafen Wien hervorzuheben, in dem eine klare Unterscheidung von internen und externen Chancenquellen erfolgt. Die Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit sind in zehn Berichten zu finden. Der Flughafen Dortmund erfüllt dabei die Anforderungen teilweise. Positiv hervorzuheben ist der Bericht von Flughafen Malaysia, der die Nachhaltigkeitschancen in Bezug zu den Kapitalien setzt.

Best Practice: Chancen

Gesamthaft erfüllen zwei Berichte (München und Malaysia) die Kriterien in hohem Ausmass. Aufgrund des detaillierten Beschriebs der Chancen mit ihren Ursachen, Wirkungsausmassen, der spezifischen Wesentlichkeitsmatrix inklusive Eintrittszeitpunkt sowie der Erläuterung von Massnahmen zur Chancennutzung kann der Flughafen München positiv abgegrenzt werden.

7 Diskussion und Ausblick

Die Berichterstattung von Organisationen hat sich in der Vergangenheit zunehmend in getrennten, unverbundenen Strängen in Sinne von Silodenken entwickelt. Um jedoch der wachsenden Nachfrage nach verständlichen Informationen gerecht zu werden, ist ein Rahmen vonnöten, der die unverbundenen Stränge der Berichterstattung zu einem kohärenten, integrierten Ganzen führt. Eine Möglichkeit hierzu bietet die IR nach dem IIRC-Rahmenwerk. Obwohl IR ursprünglich für den privaten Sektor konzipiert wurde, fasst der IIRC das Anwendungsgebiet weiter.

In der Analyse der bestehenden Literatur hat sich gezeigt, dass sich das IIRC-Rahmenwerk auch für Organisationen im öffentlichen Sektor eignet und sich daraus zahlreiche Nutzen aber auch Herausforderungen für die öffentlichen Organisationen ergeben. So profitieren öffentliche Organisationen grundsätzlich von einer neuen Sicht auf die Nachhaltigkeit und durch das integrierte Denken u.a. von einer Reduzierung von Silodenken innerhalb der Organisation. Ferner resultieren durch die Anwendung der IR eine verbesserte Entscheidungsfindung, eine engere Beziehung zu den Anspruchsgruppen und ein besseres Verständnis der eigenen Wertschöpfung. Herausfordernd sind demgegenüber jedoch u.a. die ungenauen Begriffsdefinitionen in dem IIRC-Rahmenwerk, die Umsetzung von integriertem Denken in der Organisation und die Vergleichbarkeit zwischen den öffentlichen Organisationen.

Im Zuge der durchgeführten empirischen Untersuchung wurden Best Practices für zwei Bereiche identifiziert. Im Bereich Geschäftsmodell erzielt der Flughafen Malaysia das beste Resultat. Insbesondere wird im Bericht die Verbindung zu anderen Inhaltselementen hergestellt und die Kapitalien mit den jeweiligen Inputs verknüpft. Im Hinblick auf die Nennung relevanter Teilaspekte des Geschäftsmodells (München), der Beschreibung von Alleinstellungsmerkmalen (Stuttgart) sowie der Offenlegung von Zielkonflikten zwischen Inputs (Südafrika) sind andere Berichte Best Practice. Im Vergleich zu Flughafen Malaysia beinhalten andere Berichte eine gesamtheitlichere Betrachtung der Lieferkette. Im Bereich Chancen und Risiken erzielt der Bericht von Flughafen München das beste Resultat. Positiv zu werten sind die umfassende Analyse von Chancen & Risiken sowie deren Ursachen und Wirkungsausmasse. Der Bericht zeichnet sich durch die Verwendung einer spezifischen Wesentlichkeitsmatrix und der Nennung von Eintrittswahrscheinlichkeiten aus. Auch werden Massnahmen zur Risikominimierung und zur Chancennutzung übersichtlich dargestellt. Im Hinblick auf die Risiko-/Chancenmanagementprozesse (Fraport AG) und die Darstellung der Beziehungen zwischen Kapitalien, Nachhaltigkeit sowie Chancen & Risiken (Malaysia) sind andere Berichte Best Practice.

Festzuhalten ist, dass sich der empirische Teil der Arbeit auf eine sehr spezifische Branche im öffentlichen Sektor konzentriert. Zudem ist die Anzahl der untersuchten Berichte aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit limitiert. So wurden z.B. die Berichte von Flughäfen mit Konzessionsbeziehungen nicht berücksichtigt. Auch fehlen in der Betrachtung die Berichte, die nicht in Deutsch oder Englisch verfasst wurden. Im Hinblick auf die künftige Forschung könnte die Untersuchung somit auf andere Branchen des öffentlichen Sektors ausgeweitet werden. Zudem wäre eine grössere Stichprobe zur Gewinnung von weiteren Erkenntnissen über die Anwendung und potenziellen Best Practices sinnvoll. Dadurch können bessere Aussagen über den öffentlichen Sektor getroffen und Handlungsempfehlungen für öffentliche Organisationen abgeleitet werden.

8 Literaturverzeichnis

- ACCA. (o. D.). *The integrated report framework*. Abgerufen am 7. November 2020 von <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/integrated-report.html#Relationship-with-stakeholders>
- ACCA. (2017). *Insights into Integrated Reporting*. Abgerufen am 7. November 2020 von https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/04/ACCAInsights_into_Integrated_Reporting.pdf
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>
- Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2009). On the Implementation of Accrual Accounting: A Study of Conflict and Ambiguity. *European Accounting Review*, 18(4), 809–836. <https://doi.org/10.1080/09638180903136225>
- Bartocci, L., & Picciaia, F. (2013). Towards Integrated Reporting in the Public Sector. In Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., & Quattrone, P. (Hrsg.), *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability* (S. 191–204). Cham: Springer.
- Battiliana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3). <https://doi.org/10.7916/D8WD497M>
- Bebbington, Jan, Brown, J., & Frame, B. (2007). Accounting technologies and sustainability assessment models. *Ecological Economics*, 61(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.10.021>
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>
- Bergmann, A. (2012). The influence of the nature of government accounting and reporting in decision-making: Evidence from Switzerland. *Public Money & Management*, 32(1), 15–20. <https://doi.org/10.1080/09540962.2012.643050>
- Black Sun, & IIRC. (2014). *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*. Abgerufen am 7. November 2020 von https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf
- Bracci, E., Humphrey, C., Moll, J., & Steccolini, I. (2015). Public sector accounting, accountability and austerity: More than balancing the books? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(6), 878–908. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2015-2090>
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1313>
- Busco, C., Frigo, M. L., Riccaboni, A., & Quattrone, P. (2013). Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and principles. In Busco, C., Frigo, M. L., Riccaboni, A., & Quattrone, P. (Hrsg.), *Integrated Reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability* (3-18). Cham: Springer.
- Caruana, J., & Grech, I. (2019). Tweaking public sector reporting with integrated reporting (IR) concepts. *Public Money & Management*, 39(6), 409–417. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1583911>
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90–119. <https://doi.org/10.1111/jifm.12015>
- Christiaens, J., Reyniers, B., & Rollé, C. (2010). Impact of IPSAS on reforming governmental financial information systems: A comparative study, 76(3), 537–554. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852310372449>
- CIMA. (o. D.). *INTEGRATED REPORTING in the Public Sector*. Abgerufen am 7. November 2020 von <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/IR-in-the-Public-Sector-CIMACGMA.pdf>
- CIPFA. (2016). *Creating Value through Integrated Reporting*. Abgerufen am 7. November 2020 von <https://www.cipfa.org/cipfa-thinks/central-government/articles/creating-value-through-integrated-reporting>

- Clayton, A. F., Rogerson, J. M., & Rampedi, I. (2015). *Integrated reporting vs. Sustainability reporting for corporate responsibility in South Africa*, 9, 7–17. <https://doi.org/10.1515/bog-2015-0021>
- Cohen, J. R., Holder-Webb, L. L., Nath, L., & Wood, D. (2012). Corporate Reporting of Nonfinancial Leading Indicators of Economic Performance and Sustainability. *Accounting Horizons*, 26(1), 65–90. <https://doi.org/10.2308/acch-50073>
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2015). Tracing the future of reporting in the public sector: Introducing integrated popular reporting. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 449–460. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2014-0140>
- Cormier, D., & Gordon, I. M. (2001). An examination of social and environmental reporting strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(5), 587–617. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006264>
- de Villiers, C., Hsiao, P.-C. K., & Maroun, W. (2020). Introduction to the Routledge Handbook of Integrated Reporting: An overview of integrated reporting and this book which entails different perspectives on a maturing field and a framework for future research. In de Villiers, C., Hsiao, P.-C. K., & Maroun, W. (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*. Abingdon: Routledge.
- de Villiers, C., Venter, E. R., & Hsiao, P.-C. K. (2017). Integrated reporting: Background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, 57(4), 937–959. <https://doi.org/10.1111/acfi.12246>
- Deloitte, & IAS PLUS. (o. D.). International Integrated Reporting Council (IIRC) [Resource]. Abgerufen am 7. November 2020 von <https://www.iasplus.com/en/resources/sustainability/iirc>
- Dyllick, T. (2006). Customer-Value und Nachhaltigkeit. In Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), *Customer-value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile* (2., aktualis. Aufl.). Landsberg am Lech: mi.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy* (1. Aufl.). Wiley.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola: New Society Publishers.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In Henriques, A., & Richardson, J. (Hrsg.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up* (S. 1–16). London: Earthscan.
- Esch, M., Schnellbacher, B., & Wald, A. (2019). Does integrated reporting information influence internal decision making? An experimental study of investment behavior. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 599–610. <https://doi.org/10.1002/bse.2267>
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>
- Flower, J. (2020). The IIRC's Journey: From sustainability to investor value. In de Villiers, C., Hsiao, P.-C. K., & Maroun, W. (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*. Abingdon: Routledge.
- Gibassier, D., Adams, C. A., & Jerome, T. (2019). Integrated Reporting and the Capitals' Diffusion (SSRN Scholarly Paper ID 3429709). Social Science Research Network. Abgerufen am 12. Dezember 2020 von <https://papers.ssrn.com/abstract=3429709>
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874.
- Gray, R., & Milne, M. J. (2002). Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom?. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 81(6), 66–70.
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2017-0155>
- Guthrie, J., & Martin-Sardesai, A. (2020). Contemporary Challenges in Public Sector Reporting. In Manes-Rossi, F., & Orelli, R.L. (Hrsg.), *New Trends in Public Sector Reporting: Integrated Reporting and Beyond*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40056-9>

- Hernández, A. M., & Pérez, C. (2004). The relevance of Spanish local financial reporting to credit institution decisions: An empirical study. *International Journal of Public Sector Management*, 17(2), 118–135. <https://doi.org/10.1108/09513550410523250>
- Holder-Webb, L., Cohen, J., Nath, L., & Wood, D. (2008). A Survey of Governance Disclosures among U.S. Firms. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 543–563.
- Holder-Webb, L., Cohen, J. R., Nath, L., & Wood, D. (2009). The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 497–527. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9721-4>
- Humphrey, C., O’Dwyer, B., & Unerman, J. (2017). Re-theorizing the configuration of organizational fields: The IIRC and the pursuit of ‘Enlightened’ corporate reporting. *Accounting and Business Research*, 47(1), 30–63. <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1198683>
- IIRC. (2011). *TOWARDS INTEGRATED REPORTING Communicating Value in the 21st Century*. Abgerufen am 7. November 2020 von https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf
- IIRC. (2013). *THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK*. International Integrated Reporting Council. Abgerufen am 7. November 2020 von <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- IIRC. (2016). *Creating Value: The cyclical power of integrated thinking and reporting*. Abgerufen am 7. November 2020 von https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/11/CreatingValue_IntegratedThinking_.pdf
- IR. (o. D.). *When? Advocate for global adoption*. Abgerufen am 19. Oktober 2020 von <https://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/>
- IR, & CIPFA. (2016). *Focusing on value creation in the public sector, An introduction for leaders*. Abgerufen am 7. November 2020 von https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-_vFINAL.pdf
- Jackson, R. (2005). An Introduction to Environmental and Sustainability Reporting. In Brown, C.S. (Hrsg.), *The Sustainable Enterprise: Profiting from Best Practice* (S. 86–93). New York: Sterling.
- Jacobs, K., & Cuganesan, S. (2014). Interdisciplinary accounting research in the Public Sector: Dissolving boundaries to tackle wicked problems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), 1250–1256. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1732>
- Kastberg, G., & Lagström, C. (2019). Processes of hybridization and de-hybridization: Organizing and the task at hand. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 710–726. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3103>
- Katsikas, E., Rossi, F. M., & Orelli, R. L. (2017). *Towards Integrated Reporting: Accounting Change in the Public Sector*. Cham: Springer.
- Kaur, A., & Lodhia, S. K. (2019). Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector: An overview and suggestions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 498–504. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2019-510>
- KPMG. (2011). *International survey of corporate responsibility reporting*. Abgerufen am 7. November 2020 von <http://www.kpmg.com/au/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/kpmg-international-survey-corporate-responsibility-reporting-2011.aspx>
- La Torre, M., Bernardi, C., Guthrie, J., & Dumay, J. (2019). Integrated Reporting and Integrating Thinking: Practical Challenges. In Arvidsson, S. (Hrsg.), *Challenges in Managing Sustainable Business: Reporting, Taxation, Ethics and Governance* (S. 25–54). Cham: Palgrave Macmillan.
- Larrinaga-Gonzalez, C. (o. J.). Sustainability Reporting: Insights from Neoinstitutional theory. In Bebbington, J., & O’Dwyer, B., (Hrsg.), *Sustainability Accounting and Accountability* (S. 150–167). Abingdon: Routledge.
- Lodhia, S., Kaur, A., & Williams, B. (2020). Integrated reporting in the public sector. In de Villiers, C., Hsiao, P.-C. K., & Maroun, W. (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting* (S. 227–237). Abingdon: Routledge.
- Mack, J., & Ryan, C. (2007). Is there an audience for public sector annual reports: Australian evidence? *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 134–146. <https://doi.org/10.1108/09513550710731490>

- Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2019). New frontiers for local government reporting in local authorities. In Chiucchi M.S., & Demartini, P. (Hrsg.), *Qualitative Research in Intangibles, Intellectual Capital and Integrated Reporting Practices*. Rom: TRE-Press.
- Manes-Rossi, Francesca. (2018). Is integrated reporting a new challenge for public sector entities? *African Journal of Business Management*, 12(7), 172–187. <https://doi.org/10.5897/AJBM2018.8498>
- Mauro, S. G., Cinquini, L., Simonini, E., & Tenucci, A. (2020). Moving from Social and Sustainability Reporting to Integrated Reporting: Exploring the Potential of Italian Public-Funded Universities' Reports. *Sustainability*, 12(3172), 3172–3172. <https://doi.org/10.3390/su12083172>
- Montecalvo, M., Farneti, F., & de Villiers, C. (2018). The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. *Public Money & Management*, 38(5), 365–374. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1477675>
- Moore, M. H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oll, J., & Rommerskirchen, S. (2018). What's wrong with integrated reporting? A systematic review. *Nachhaltigkeits-ManagementForum | Sustainability Management Forum*, 26(1), 19–34. <https://doi.org/10.1007/s00550-018-0475-x>
- Oprisor, T., Tiron-Tudor, A., & Nistor, C. S. (2016). The integrated reporting system: A new accountability enhancement tool for public sector entities. *The Audit Financiar Journal*, 14(139), 747–747.
- Paulsson, G. (2006). Accrual Accounting in the Public Sector: Experiences From the Central Government in Sweden. *Financial Accountability & Management*, 22(1), 47–62. <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2006.00392.x>
- Reuter, M., & Messner, M. (2015). Lobbying on the integrated reporting framework: An analysis of comment letters to the 2011 discussion paper of the IIRC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 365–402. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1289>
- Serafeim, G. (2016). *Integrated Reporting*. Abgerufen am 12. Dezember von <https://www.imanet.org/-/media/0830fcd907cd41a7bd760b8900fe7b94.ashx>
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison. *The Accounting Review*, 84(3), 937–967.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 219–237. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0003-Y](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0003-Y)
- Sonnenberg, D., & Hamann, R. (2006). The JSE socially responsible investment index and the state of sustainability reporting in South Africa. *Development Southern Africa*, 23(2), 305–320. <https://doi.org/10.1080/03768350600707942>
- Steccolini, I. (2018). Accounting and the post-new public management: Re-considering publicness in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 255–279. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3423>
- Sulkowski, A., & Waddock, S. (2012). Beyond Sustainability Reporting: Integrated Reporting Is Practiced, Required, and More Would Be Better. *University of St. Thomas Law Journal*, 10(4), [i]-1085.
- Topazio, N., McCaffry, R., Farrar, M., Spence, P., Simons, P., & Selby, I. (2020). Integrated Reporting: The management accounting perspective of a professional accounting body. In de Villiers, C., Hsiao, P.-C. K., & Maroun, W. (Hrsg.), *The Routledge Handbook Of Integrated Reporting*. Abingdon: Routledge.
- Veltri, S., & Silvestri, A. (2015). The Free State University integrated reporting: A critical consideration. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 443–462. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0077>
- Waddock, S. (2003). Stakeholder performance implications of corporate responsibility. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2–3), 114–124. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2003.003262>
- Walker, R. G. (2009). Public Sector Consolidated Statements—An Assessment. *Abacus*, 45(2), 171–220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00282.x>

- WCED. (1991). *Our common future*. Oxford University Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wettstein, M. (2015). *Cocoa Sourcing—Sustainability Challenges and Emerging Corporate Response*. Manuela Wettstein (University of St. Gallen Main Library HONL000848231) [Universität St.Gallen]. [http://www1.unisg.ch/org/biblio/edoc.nsf/SysLkpByIdentifier/09705096101/\\$FILE/09705096101.pdf](http://www1.unisg.ch/org/biblio/edoc.nsf/SysLkpByIdentifier/09705096101/$FILE/09705096101.pdf)

8.1 Quellenverzeichnis der untersuchten Berichte

- Aena Airport (2019). Corporate Responsibility Report 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von http://www.aena.es/csee/ccurl/164/377/Libro_ENG_interactivo_v4_VF.pdf
- Airports Company South Africa (2019). Integrated Report 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von <https://www.airports.co.za/Documents/ACSA%202019%20IAR.pdf>
- Flughafen Dortmund GmbH (2019). Geschäftsbericht 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von <https://cdn0.scrvt.com/airportdtm/85aa3e47c444d444/8e3b99428652/geschaeftsbericht-2019.pdf>
- Flughafen Dortmund GmbH (2019). Nachhaltigkeitsbericht 2019/2020. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://issuu.com/dortmundairport/docs/flughafen-dortmund-nachhaltigkeitsb_5d8ad2406b9cda
- Flughafen München (2019). Integrierter Bericht 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.munich-airport.de/_b/000000000000009349581bb5f05af80/gesamt-ib-2019-deutsch-web.pdf
- Flughafen Wien AG (2019). Geschäftsbericht 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.viennaairport.com/jart/prj3/va/uploads/data-uploads/Konzern/Investor%20Relations/Geschaeftsberichte/VIE_GB_2019_de.pdf
- Fraport (2019). Geschäftsbericht 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.fraport.com/content/dam/fraport-company/documents/investoren/termine-und-publikationen/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2019_.pdf/_jcr_content/renditions/original.media_file.download_attachment.file/geschaeftsbericht-2019_.pdf
- Lima Airport (2019). Annual and Sustainability Report 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.lima-airport.com/Documents/SUSTAINABILITY%20AND%20ANNUAL%20REPORT%202019_ALTA_02.06.2020.pdf
- Malaysia Airports Holding Berhad (2019). Annual Report 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.malaysiaairports.com.my/sites/corporate/files/2020-06/MAHB-Annual-Report-2019_0.pdf
- Royal Schiphol Group (2019). Annual Report 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.annualreport-schiphol.com/xmlpages/resources/TXP/Schiphol_web_2019/pdf/Schiphol_Annual_Report_2019.pdf
- Stuttgart Airport (2019). Geschäftsbericht 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.flughafen-stuttgart.de/media/307272/stuttgart_airport-bericht_2019.pdf
- Swedavia Airports (2019). Annual and Sustainability Report 2019. Abgerufen am 30. Oktober 2020 von https://www.swedavia.com/globalassets/om-swedavia/roll-och-uppdrag/swedavia_annual_and_sustainability_report_2019.pdf

Anhang

Anhangsverzeichnis

A. Analyse und Klassifizierung der Geschäftsberichte.....	1
B. Leitfragen/Kriterien.....	7
C. Analyse und Klassifizierung des Geschäftsmodells	9
D. Analyse und Klassifizierung der Chancen & Risiken	13
E. Eigenständigkeitserklärung.....	16

A. Analyse und Klassifizierung der Geschäftsberichte

	Nachhaltigkeitsberichterstattung (gemäss KPMG Studie)			Integrated Reporting (gemäss IIRC)	Analyse Geschäftsberichte				
	Nach welchem Standard wird der Nachhaltigkeitsbericht erstellt?			Referenzierung auf integrierender Berichterstattung?	Levels (in Anlehnung an Integrated Reporting and the Capital's Diffusion, 2019)				
	GRI Standards	UNGC Principles	SASB Standards	IR/ IIRC	Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<i>Flughafen</i>	<i>Stichworte: Global Reporting Initiative, GRI Standards</i>	<i>Stichworte: UNGC, UN Global Compact</i>	<i>Stichworte: SASB, SASB Standards</i>	<i>Stichworte: Integrated Reporting, Integriert, Integrierte Berichterstattung, IIRC, IIRC Framework, IR</i>	<i>Keine Erwähnung Geschäftsmodells</i>	<i>Erwähnung: - Geschäftsmodells</i>	<i>Erwähnung: - Geschäftsmodells - mindestens 3 Kapitalien</i>	<i>Erwähnung: - Geschäftsmodells - mindestens 3 Kapitalien - Risks & Opportunities</i>	<i>Erwähnung: - Geschäftsmodells - mindestens 3 Kapitalien - Risks & Opportunities - Wertschöpfungsprozess (wird Geschäftsmodell mit Kapitalien verknüpft - wird von Inputs und Outputs geredet)</i>
Flughafen Stuttgart	Ja (S.96)	Ja (S.3)	N/A	Ja					Level 4
Flughafen München	Ja (S.14, S.29)	Ja (SDGs, S.30)	N/A	Ja					Level 4

Schiphol (Flughafen Amsterdam)	Ja (S.143)	Ja (SDGs, S.5)	N/A	Ja					Level 4
Köln Bonn Flughafen	Ja Nachhaltigkeitsbericht 2018	N/A	N/A	N/A		Level 1			
Birmingham Airport	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				
Nice Cote d'Azur Airport	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				
Flughafen Hamburg	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				
Václav Havel Airport Prague	-	-	-	-	Level 0				
Flughafen Geneve	N/A	N/A (Erwähnt nur eigene SDGs, S. 27)	N/A	N/A	Level 0				
London Luton Airport	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				
Flughafen Berlin Brandenburg	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				
Brussel Airport	N/A	Ja (S. 7, Environmental Report 2019)	N/A	N/A	Level 0				
Avinor (Oslo, etc.)	Ja, S.10	Ja, S. 5 / S.18	N/A	N/A	Level 0				
Milan airports	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				

Finavia (Finland)	Ja	N/A	N/A	N/A			Level 2 Darstellung Geschäftsmodell + Kapitalien werden erwähnt, S. 31, zwar werden Risiken und Chancen punktuell angesprochen		
Swedavia (Schweden)	Ja, S.2	Ja, Support UN Global Compact (S.133)	N/A	N/A					Level 4 - Business Model auf S. 16 ff. - Risk Management S. 65 ff.
Dublin airport	N/A	Ja, SDG (S.8)	N/A	N/A	Level 0				
Lodon Gatwick	N/A	N/A	N/A	N/A	Level 0				
Manchester Airport	Ja (S. 26, Annual Report Man. Airports Holding limited / S. 44, CSR-Report)	Ja (S. 11 CSR-Report)	N/A	N/A		Level 1			
London Stansted Airport	N/A	Ja (SDG, S.5 CSR Report)	N/A	N/A	Level 0				
Aena (Flughäfen Spanien)	Ja, S.4	Ja, S. 100	N/A	N/A				Level 3	
Groupe ADP	N/A	N/A	N/A	N/A			Level 2		
Flughafen Wien	Ja, wird in einem separaten	N/A	Nein	Nein				Level 3	

	Nachhaltigkeitsbericht erwähnt								
Flughafen Zürich	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Fraport	Ja (S.82)	Ja (S. 86)	Nein	Ja (integrated non-financial reporting S. 26)					Level 4
Heathrow	Nein	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Nein	Level 0				
Los Angeles	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Airports Company South Africa	Nein	UNGC nicht, SDG Ja S. 26		Ja					Level 4
Palmerston North Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Auckland Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Christchurch Airport	Nein	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Nein					
Sydney Airport	Ja	UNGC nicht, SDG Ja S. 35	Nein	Nein	Level 0				
Melbourne Airport	Ja	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Brisbane Airport	Ja	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Nein	Level 0				
Lima Airport	Ja	Ja (S.17)	Nein	Ja (S.86)				Level 3	
Malaysia Airport	Ja	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Ja (S. 2)					Level 4
Mumbai International Airport	Ja	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Nein	Level 0				
Hongkong Airport	Ja	Nein	Nein	Nein	Level 0				

Airports of Thailand	Ja	Nein	Nein	Nein		Level 1			
Island Airport	Ja	Ja (UNGC & SDG)	Nein	Nein	Level 0				
Wellington International Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Sri Lanka Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Changi Airport Singapore	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Austin-Bergstrom Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Dallas Fort Worth Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Dortmund Airport	Ja	Ja (UNGC & SDG)	Nein	Nein					Level 4
Edmonton International Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Hartsfield-Jackson Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Incheon Airport IIAC	Ja	Ja (UNGC & SDG)	Nein	Nein	Level 0				
Indianapolis Airport Authority	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Istanbul Grand Airport	Nein	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Korea Airports Corporation	Ja	Ja	Nein	Nein	Level 0				
Malta International Airport	Ja	Nein	Nein	Nein	Level 0				

Metropolitan Airports	Ja	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Prague Airport	Ja	Nein	Nein	Nein	Level 0				
Tallinn Airport	Ja	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Ja	Level 0				
Toronto Pearson Airport	Ja	Nein	Nein	Ja (Framework 2013 wird erwähnt)		Level 1			
Vancouver Airport	Ja	UNGC nicht, SDG Ja	Nein	Nein	Level 0				

B. Leitfragen/Kriterien

Wie sieht das Geschäftsmodell der Organisation aus?

Allgemeine Leitfragen:

- Werden relevante Aspekte (Inputs, Business-Activities, Outputs und Outcomes) erwähnt, dargestellt und die Relevanz dieser Aspekte erläutert?
- Werden kritische Stakeholder, (z.B. Rohstoff-) Abhängigkeiten und wichtige Faktoren, die die externe Umwelt beeinflussen, identifiziert und erläutert?
- Wird die Verbindung zu Informationen hergestellt, die von anderen Inhaltselementen abgedeckt werden, wie z.B. Strategie, Risiken und Chancen sowie Performance?
- Wird Geschäftsmodell mit Non-Financial und Financial KPIs verknüpft?

Inputs:

- Wird deutlich, wie relevante Inputs mit den Kapitalien in Beziehung stehen, von denen die Organisation abhängt oder die eine Quelle der Differenzierung darstellen?
- Werden Zielkonflikte zwischen den Inputs diskutiert?
- Liegt der Schwerpunkt auf denjenigen Inputs, die einen wesentlichen Einfluss auf die Fähigkeit haben, kurz-, mittel- und langfristige Werte zu schaffen?
- Wird zwischen Kapitalien differenziert, die das Unternehmen besitzt und solchen, die es nicht besitzt?

Business-Activities:

- Werden die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens für die wesentlichen Geschäftsfelder beschrieben?
- Wird das Innovationsmanagement erläutert? Wird beschrieben, wie sich das Geschäftsmodell am Wandel anpassen kann?

Outputs:

- Werden die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen einer Organisation identifiziert und erläutert?
- Werden wesentliche Nebenprodukte, Abfälle oder andere (negative) Outputs erwähnt?

Outcomes:

- Wird zwischen internen und externen Outcomes unterschieden?
- Wird zwischen positiven und negativen Outcomes unterschieden?
- Wird die gesamte Supply Chain (über das Unternehmen / den Konzern hinaus) in die Betrachtung integriert?

Erfüllungsgrad:

- Anforderungen gar nicht erfüllt
- Anforderungen in geringem Masse erfüllt
- Anforderungen teilweise erfüllt
- Best Practice: Anforderungen im hohen Masse erfüllt

Welches sind die konkreten Risiken und Chancen, die die Fähigkeit der Organisation zur kurz-, mittel-, langfristigen Wertschöpfung beeinflussen? Wie geht die Organisation damit um?

Allgemeine Leitfragen:

- Werden die wichtigsten Risiken und Chancen mit Blick auf die relevanten Kapitalien erläutert/dargestellt?
- Werden Aufbau und Ablauf des Risiko- und Chancenmanagements dargestellt, Stakeholder eingebunden und Chancen systematisch gemanagt?

Risiken:

- Werden wesentliche Risiken mit ihren Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsausmaßen und Maßnahmen zur Risikominderung beschrieben?
- Sind auch Risiken mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit, aber signifikanten Auswirkungen auf die Wertschöpfungsfähigkeit enthalten?
- Wird im Hinblick auf die spezifischen Quellen von Risiken zwischen intern und extern differenziert?
- Finden sich in der Auflistung der wesentlichen Risiken Themen mit sichtbarem Nachhaltigkeitsbezug, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen?

Chancen:

- Werden wesentliche Chancen mit ihren Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsausmaßen und Maßnahmen zur Chancennutzung beschrieben?
- Wird im Hinblick auf die spezifischen Quellen von Chancen zwischen intern und extern differenziert?
- Finden sich in der Auflistung der Chancen Themen mit sichtbarem Nachhaltigkeitsbezug, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen?

Erfüllungsgrad:

- Anforderungen gar nicht erfüllt
- Anforderungen in geringem Masse erfüllt
- Anforderungen teilweise erfüllt
- Best Practice: Anforderungen im hohen Masse erfüllt

C. Analyse und Klassifizierung des Geschäftsmodells

		Airports Company South Africa	Flughafen Dortmund	Flughafen München	Fraport	Malaysia Airport	Schiphol	Stuttgart Airport	Swedavia	Airport lima	Wien	Aena
Allgemein	Werden relevante Aspekte (Inputs, Business-Activities, Outputs und Outcomes) erwähnt, dargestellt und die Relevanz dieser Aspekte erläutert?	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	In geringem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt
	Grafik	Ja (s.24 f.)	Ja (s.14 f.)	Ja (s.16 f.)	Nein (s.28 ff.)	Ja (s.22 ff.)	Ja (s.5)	Ja (s.9)	Ja (s.16 ff.)	Ja (s.12 f.)	Nein (s.27 ff.)	Nein (s.6 ff.)
	Anzahl Elemente enthalten (Inputs, Business Activities, Outputs und Outcomes)	2 (Inputs & Outcomes, Outputs entsprechen nicht Definition des Frameworks)	3 (Inputs, Outputs & Outcomes)	3 (Inputs, Outputs & Outcomes)	2 (Outputs & Outcomes)	2 (Inputs & Outcomes) (Output entspricht nicht Definition des Frameworks)	2 (Inputs & Outcomes) (Output entspricht nicht Definition des Frameworks)	2 (Outputs & Outcomes (im Text))	2 (Inputs & Outcomes)	3 (Inputs, Outputs & Outcomes <u>teilweise</u> erwähnt)	2 (Outputs & Outcomes, Inputs und Business Activities teilweise erwähnt)	2 (Outputs & Outcomes, Inputs teilweise erwähnt)
	Relevanz	Teilweise	Teilweise	Ja	Ja	Ja	Nein	Teilweise	Ja	Ja	Nein	Nein
	Werden kritische Stakeholder, (z.B. Rohstoff-) Abhängigkeiten und wichtige Faktoren, die die externe Umwelt beeinflussen, identifiziert und erläutert?	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt
	Wesentliche Stakeholder	Ja (s.21)	Ja (s.21)	Ja (s.31)	Ja (s.82)	Ja (s.26)	Ja (s.28)	Ja (s.30)	Ja (s.20)	Ja (s.15 f.)	teilweise (s.70)	Ja (s.133)
	Abhängigkeiten	Ja (s.30)	Ja (s.72)	Ja (s.36 ff.)	Ja (s.37)	Ja (s.37)	Ja (s.18)	Ja (s.37)	Ja (s.26)	Ja (s.20/23)	Ja (s.80)	Ja (s.76)
	Externe Einflüsse	Ja (s.28)	Ja (s.18 f.)	Ja (s.36 ff.)	Ja (s.29 ff.)	Ja (s.5 f.)	Ja (s.17 ff.)	Ja (s.24 f.)	Ja (s.8 ff.)	Teilweise (s.35 f.)	Ja (s.29 f.)	Ja (s.12 ff.)
	Wird die Verbindung zu Informationen hergestellt, die von anderen Inhaltselementen abgedeckt werden, wie z.B. Strategie, Risiken und Chancen sowie Performance?	Teilweise erfüllt 3 (externe Umwelt, Strategie, Performance, s.24 f.)	In geringem Mass erfüllt 2 (Performance & Strategie, s.24 f.)	In geringem Mass erfüllt 1 (Performance, s.16 f.)	Teilweise erfüllt 3 (Performance, externe Umwelt, Risk & Opportunities, s. 28 ff.)	In hohem Mass erfüllt 6 (Strategie, externe Umwelt, Governance, Risk & Opportunity, Performance, Basis of Presentation, s.23 ff.)	'In hohem Mass erfüllt 6 (Risks & Opportunities, externe Umwelt, Governance, Strategie, Basis of Presentation, Performance, s.5)	Nicht erfüllt 0 (s.9)	In geringem Mass erfüllt 1 (Performance, s.16 ff.)	In geringem Mass erfüllt 2 (Strategie, Risk & Opportunities, s.12 f.)	Nicht erfüllt 0 (s.27 f.)	Teilweise erfüllt 4 (Risk & Opportunities (s.35 ff.), externe Umwelt (s.12 ff.), Strategy (s.44 ff.), Performance (s.19)

	Wird Geschäftsmodell mit Non-Financial und Financial KPIs verknüpft?	In hohem Mass erfüllt (s.25)	Nicht erfüllt (s.15)	In hohem Mass erfüllt (s.17)	Teilweise erfüllt (s.28 ff.)	In hohem Mass erfüllt (s.25)	In hohem Mass erfüllt (s.5)	Nicht erfüllt (s.9)	In hohem Mass erfüllt (s.19)	In geringem Mass erfüllt (s.12 f.)	In geringem Mass erfüllt (s.27 ff.)	In hohem Mass erfüllt (s.19)	
Inputs	Wird deutlich, wie relevante Inputs mit den Kapitalien in Beziehung stehen, von denen die Organisation abhängt oder die eine Quelle der Differenzierung darstellen?	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	
	Referenz	s.24	s.48 ff./s.52 ff./s.62 ff./s.64 f./s.72 f./s.75/s.76 f./s.82/s.9	s.16	s.70 ff./s.93 ff./s.95 ff./s.98 ff./s.102	s.25	s.5	s.37/s.38/s.42 /s.46/s.51/s.56/s.58	s.18	s.73/s.76/s.81 /s.62/s.64/s.65/s.66/s.69/s.71/s.18	s.75/s.76/s.79 /s.84 f.	s.51/s.62/s.71 /s.72/s.73/s.77/s.82/s.87/s.91/s.95/s.120/s.127/s.128/s.132/s.134/s.159	
	Werden Trade-Offs zwischen den Inputs diskutiert?	In hohem Mass erfüllt (s.24 f.)	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	Teilweise erfüllt (s.33 ff.)	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt	in geringem Mass erfüllt (s.162)
	Liegt der Schwerpunkt auf denjenigen Inputs, die einen wesentlichen Einfluss auf die Fähigkeit haben, kurz-, mittel- und langfristige Werte zu schaffen?	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt
	Referenz:	s.24	s.48/s.52/s.63 /s.64/s.72 f./s.75/s.76 f./s.82	s.21/s.26/s.31 /s.37/s.41/s.42 ff./s.45 i.V.m. s.42/s.64 f./s.67/ s.75 f./s.77/s.87/	s.93 ff./s.95 ff./s.98 ff./s.102	s.22/s.26/s.27 /s.30/s.42/s.43 i.V.m. s.80/s.52/s.54 /s.76 f./s.78/s.80	s.26/s.138 f./s.82/s.21 f./s.55	s.37/s.38/s.42 /s.46/s.51/s.56/s.58	s.18	s.18/s.60/s.62 /s.64/s.65/s.66/s.69/s.71/s.73/s.76/s.81/s.87	s.75/ s.76/ s.79/ s.80/s.84 f.	s.51/ s.52/ s.62/ s.62 i.V.m. s.52/ s.71/s.72/ s.73/ s.77/s.82/ s.87/ s.91/s.95/ s.120/ s.127/ s.128/ s.132/s.134/s.159	
	Wird zwischen Kapitalien differenziert, die das Unternehmen besitzt und solchen, die es nicht besitzt?	In hohem Mass erfüllt (s.24 f.)	In hohem Mass erfüllt (s.15)	In hohem Mass erfüllt (s.16 f.)	In hohem Mass erfüllt (s.70 ff./s.93 ff./s.95 ff./s.98 ff./s.102/s.88 ff.)	In hohem Mass erfüllt (s.24 f.)	In hohem Mass erfüllt (s.5)	In hohem Mass erfüllt (s.35 ff.)	In hohem Mass erfüllt (s.18)	In hohem Mass erfüllt (s.73 ff./s.58 ff./s.63 ff./s.18 ff.)	In hohem Mass erfüllt (s.49 ff./s.65 f./s.69/s.73 ff./s.79 ff.)	In hohem Mass erfüllt (s.50 ff./s.75 ff./s.114 ff./s.158 ff.)	

Business Activities	Werden die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens für die wesentlichen Geschäftsfelder beschrieben?	in geringem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	
	Gesamtunternehmensebene	Ja (s.31 f.)	-	-	Ja (s.28)	Ja (s.14)	Ja (s.16)	-	Ja (s.8)	Ja (s.18/s.22)	-	Ja (s.44)	
	Geschäftsfelder	-	Teilweise (s.7, s.43)	Teilweise (s.84 ff.)	Teilweise (s.31 ff.)	Teilweise (s.62 ff./s.75 ff.)	Teilweise (s.12/s.103)	Ja (s.8/s.37)	Teilweise (s.41)	-	Wenige (s.28 f./s.38 f.)	Teilweise (s.44)	
	Wird das Innovationsmanagement erläutert? Wird beschrieben, wie sich das Geschäftsmodell am Wandel anpassen kann?	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Nicht erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt
	Innovation	Ja (s.84)	Ja (s.39)	Ja (s.87)	Ja (s.102)	Ja (s.65 f.)	Ja (s.67 f.)	Ja (s.32)	Ja (s.26 f./s.43)	-	Ja (s.65 f.)	Ja (s.159)	
	Geschäftsmodell	Ja (s.30)	-	Ja (s.21)	Ja (s.39 f.)	Ja (s.48/s.50)	Ja (s.23)	Ja (s.32)	Ja (s.26)	-	-	Ja (s.160)	
Outputs	Werden die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen einer Organisation identifiziert und erläutert?	- In hohem Mass erfüllt (s.64 f./s.67)	In hohem Mass erfüllt (s.15)	In hohem Mass erfüllt (s.17)	In hohem Mass erfüllt (s.28)	In hohem Mass erfüllt (s.15)	In hohem Mass erfüllt (s.100/s.102/s.104 f./s.106)	In hohem Mass erfüllt (s.9)	In hohem Mass erfüllt (s.28)	In hohem Mass erfüllt (s.45/s.48)	In hohem Mass erfüllt (s.28 f.)	Teilweise erfüllt (s.18)	
	Werden wesentliche Nebenprodukte, Abfälle oder andere (negative) Outputs erwähnt?	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	
	Elemente in Materiality-Matrix	Natural Environment (s.19)	Fluglärm, Klimaschutz, Energieeffizienz, Ressourcen-/Werkstoffeffizienz, Biodiversität, Prosperität der Region (s.22)	Treibhausgas- und Schadstoffemission, schonender Umgang mit Ressourcen, Lärmemission, Biodiversität (s.28)	Wertgenerierung in der Region, Klimaschutz, Lärm (s.83)	Klimawandel/Kohlenstoffemission/Energieeffizienz, Abfall, Beitrag zur lokalen Gemeinde (s.32)	CO2-Ausstoß und Luftqualität, Lärm (s.26)	Fluglärm, Abfallmanagement, Klimaschutz (s.30 f.)	Klimaschutz (s.21)	Umwelt- und Abfalleffekte (s.87)	Luftemission, Lärm, Wirtschaftlicher Impuls für Region, Klimaschutz, Abfall,	Klimawandel (s.167)	
	Referenz:	s.62/s.70 f.	s.52 ff., s.44 ff., s.50, s.63, s.64 f., s.82	s.57 ff., s.64 f., s.67 f., s.69 f.	s.96, s.42, s.96	s.79 f., s.30, s.25	s.47 ff., s.58	s.56, s.58 ff., s.50 ff.	s.14 f.	s.63 ff.	s.76, s.75, s.72, s.76, s.76	s.50 ff.	
Outcomes	Wird zwischen internen und externen Outcomes unterschieden?	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	
	Intern Outcomes	Ja (s.24 f./s.50 ff.)	Ja (s.15)	Ja (s.6 f./s.17)	Ja (s.77, s.80 f.)	Ja (s.25)	Ja (s.5)	Ja (s.38/s.64 ff.)	Ja (s.19)	Ja (s.45 ff.)	Ja (s.40/s.81 f./s.84)	Ja (s.19/s.48/s.75/s.88 f.)	

	Externe Outcomes	Ja (s.24 f./s.50 ff.)	Ja (s.15)	Ja (s.6 f./s.17)	Ja (s.80 f./s.88 f./s.95 ff.)	Ja (s.25)	Ja (s.5)	Ja (s.32/s.48 f.)	Ja (s.19)	Ja (s.38 f./s.7/s.63 ff.)	Ja (s.73 ff./s.82 ff.)	Ja (s.19/s.55 ff./s.114/s.128 f.)
	Wird zwischen positiven und negativen Outcomes unterschieden?	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt
	Positive Outcomes	Ja (s.25/s.50 ff.)	Ja (s.88 ff.)	Ja (s.6 f./s.17)	Ja (s.77/s.80 f.)	Ja (s.12 f./s.25)	Ja (s.32)	Ja (s.66, Vorwort)	Ja (s.17/19)	Ja (s.13/s.68/s.82)	Ja (s.3 f./s.55/s.78 f.)	Ja (s.20 f./s.128 f.)
	Negative Outcomes	Ja (s.50 ff.)	Ja (s.88 ff.)	Ja (s.6 f.)	Ja (s.77/s.80 f.)	Ja (s.55/s.25)	Ja (s.32)	Ja (s.48 f.)	Ja (s.17/19)	Ja (s.38)	Ja (s.78 f./s.84)	Ja (s.55 ff./s.65/s.88 f.)
	Wird die gesamte Supply Chain (über das Unternehmen / den Konzern hinaus) in die Betrachtung integriert?	In geringem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In geringem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt
	Erwähnung Effekte Upstream (vorgelagert)	Ja (s.36/s.39 f.)	-	Ja (s.59 ff./s.77 ff.)	Ja (s.84 f.)	Ja (s.93)	Ja (s.49/s.56)	Ja (s.47/s.53)	Ja (s.27/s.59)	Ja (s.52 f./s.68)	Ja (s.77)	Ja (s.135 ff.)
	Erwähnung Effekte Downstream (nachgelagert)	-	Ja (s.82)	Ja (s.59 ff.)	-	Ja (s.8)	Ja (s.49))	Ja (s.53)	Ja (s.59)	Ja (s.68)	-	Ja (s.66)
	Erwähnung positiver Effekte	Ja (s.36/s.39 f.)	Ja (s.82)	Ja (s.77 ff.)	Ja (s.84 f.)	Ja (s.8/s.91)	Ja (S.56)	Ja (s.47)	Ja (s.27/s.53)	Ja (s.52 f.)	Ja (s.77)	Ja (s.135 ff.)
	Erwähnung negativer Effekte	-	-	Ja (s.59 ff.)	-	-	Ja (s.49))	Ja (s.53)	Ja (s.59)	Ja (s.68)	-	-

D. Analyse und Klassifizierung der Chancen & Risiken

		Airports Company South Africa	Flughafen Dortmund	Flughafen München	Fraport	Malaysia Airport	Schiphol	Stuttgart Airport	Swedavia	Airport Lima	Wien	Aena (Spanien)
Allgemein	Werden die wichtigsten Risiken und Chancen in Bezug auf die einzelnen Kapitalien erläutert?	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt
	Risiken von Kapitalien	Ja (S. 26, 53, 54, 62, 69, 73, 82, 86, 91, 113-114)	Ja (NHB*: S. 20)	Ja (S. 108-111, 113, 104, 54, 74-75, 80)	Ja (S. 115, 117-118, 120-121, 127, 130, 90, 85, 83, 29-31)	Ja (S. 28-32, 34-40, 167)	Ja (S. 138-139, 26, 58, 72, 79, 80, 112, 141, 222)	Ja (S. 19, 24-27, 29-32, 36, 42, 51-54, 56-57)	Ja (S. 21, 32, 65, 70, 72)	Ja (S. 43, 54, 68, 81, 87)	Ja (S. 63, 71, 74, 80-81, 166-169)	Ja (S. 14, 75, 91, 167)
	Chancen von Kapitalien	Ja (S. 26, 77, 82, 86)	Teilweise (NHB: S. 20)	Ja (S. 115-116)	Ja (S.124-125, 30, 39,83,100)	Ja (S. 150, 167, 28-29, 31-32, 34, 38, 41, 53)	Ja (S. 26, 22-23, 35, 53, 55)	Ja (S. 24, 26, 30-31, 9-10, 40, 43, 45-47, 53-57, 60, 63, 65)	Ja (S. 9, 21, 31-32, 44, 70)	Ja (S. 14, 20, 22, 42, 64, 87)	Ja (S. 65, 69, 71, 76, 80-82)	Ja (S. 14, 50, 62, 92, 167)
	Werden Aufbau und Ablauf des Risiko- und Chancenmanagements dargestellt und Stakeholder eingebunden?	In hohem Mass erfüllt	In geringem Masse erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt
	Beschrieb Aufbau und Ablauf Risikomanagement	Ja (S. 110-111)	Teilweise (GB*: S. 7, NHB: S. 21)	Ja (S. 105-108, S. 74-76)	Ja (S. 110-113, 84, 21, 24, 41, 86, 125)	Ja (S. 164-166, 168, 172)	Ja (137-138, 131, 85, 25)	Ja (S. 32, 17-18)	Ja (S. 65, 68, 20)	Ja (S. 27-28)	Ja (S. 56-57, 67)	Ja (S. 35-42, 166)
	Beschrieb Aufbau und Ablauf Chancenmanagement	Ja (S. 110-111)	Nein	Ja (S. 115)	Ja (S. 122-123, 24, 41, 110, 125)	Teilweise (S. 33)	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja (S. 65)	Nein
	Einbinden von Stakeholdern	Ja (S. 117, 20, 21, 23, 38, 53, 54, 61, 62, 77, 82, 86, 117)	Ja (GB: S. 25)	Ja (S. 29, 107, 110-111)	Ja (82-83, 39-40, 124)	Ja (S. 28-32, 34-41)	Ja (S. 26, 28, 76, 89)	Ja (S. 15, 35-36, 10, 23, 26, 30)	Ja (S. 21, 32)	Ja (S. 87)	Ja (S. 71)	Ja (S. 167, 14, 132)

Risiken	Werden wesentliche Risiken mit ihren Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsausmassen und Massnahmen zur Risikominderung beschrieben?	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt
	Ursachen von Risiken	Ja (S. 112, 22, 32-33, 54, 62, 86)	Ja (GB: S. 7-10)	Ja (S. 108-112, 103-105, 54, 76, 100)	Ja (115, 116-122, 127-130, 83, 90, 31, 30)	Ja (S. 166-167, 28-32, 34-40)	Ja (S. 138-141, 26, 85, 89, 51, 76-79, 24)	Ja (S. 24-27, 36, 29-32, 51-58, 19, 21, 42)	Ja (S. 66-68, 70, 72-73, 8, 10, 12, 21, 23, 27, 30, 32)	Ja (S. 54-57, 87)	Ja (S. 57-65, 166-169, 67, 71, 74, 80-81, 87)	Ja (S. 13-14, 36-37, 42-43, 52, 75, 100, 106, 114, 142, 150, 167-170)
	Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken	Nein	Ja (GB: S. 7)	Ja (S. 108)	Ja (S. 115, 117-122, 114, 31)	Ja (S. 34)	Ja (S. 138)	Teilweise (S. 29-31)	Nein	Nein	Teilweise (S. 58-59)	Nein
	Wirkungsausmass von Risiken	Ja (S. 112, 21-22)	Ja (GB: S. 7-10, 11)	Ja (S. 109-113, 104-105)	Ja (S. 115, 116-122, 127-128, 90, 29-31)	Ja (S. 166-167, 35-40)	Ja (S. 138-140, 28, 78, 85)	Ja (S. 29-32, 51-58, 21, 24, 27, 42)	Ja (S. 66-68, 70, 72-73, 121, 8-9, 12, 23, 32, 48)	Ja (S. 55-57, 87)	Ja (S. 57-65, 71, 166-169)	Ja (S. 13-14, 36-37, 42-43, 52, 75, 100, 106, 114, 142, 150, 168-170)
	Massnahmen zur Risikominderung	Ja (S. 112, 26, 32-33, 38, 53, 54, 61, 62, 69, 73, 77, 82, 86, 91, 113-114)	Ja (GB: S. 8-10, NHB: S. 20)	Ja (S. 109-113, 104-105, 54, 74-76, 80, 100)	Ja (S. 115-122, 90, 84-86, 31, 40)	Ja (S. 166-167, 35-40, 28-32)	Ja (S. 139-141, 112, 85-89, 222, 76-81, 72, 44, 23)	Ja (S. 24-26, 52-58, 17, 19, 26, 30, 32, 36, 39, 42)	Ja (S. 66-68, 70, 71, 73, 121, 23, 26, 27, 30, 32, 49, 8-9, 10, 12, 14)	Ja (S. 53-57, 43-44, 41, 68, 81)	Ja (S. 60, 62-65, 67, 74, 80-81, 86-87, 166-169)	Ja (S. 13-14, 36-37, 41-43, 52, 75, 87, 91, 100, 106, 114, 142, 150, 168-170)
	Sind auch Risiken mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit, aber signifikanten Auswirkungen auf die Wertschöpfungsfähigkeit enthalten?	Teilweise erfüllt (S. 54)	In hohem Mass erfüllt (GB: S. 7)	In hohem Mass erfüllt (S. 108)	In hohem Mass erfüllt (S. 115, 119, 31)	In hohem Mass erfüllt (S. 34)	In hohem Mass erfüllt (S. 138)	Teilweise erfüllt (S. 29)	Nicht erfüllt	Teilweise erfüllt (S. 87)	Teilweise erfüllt (S. 71)	Teilweise erfüllt (S.167)
	Wird im Hinblick auf die spezifischen Quellen von Risiken zwischen intern und extern differenziert?	In hohem Mass erfüllt (S. 112, 20, 22, 32-33, 61, 62, 86)	Nicht erfüllt (Nur Extern GB: S. 7-10, NHB: S. 20)	In hohem Mass erfüllt (S. 108-113, 103-104, 54, 74, 76)	In hohem Mass erfüllt (S. 115, 116-120, 127-130, 90, 29-31)	In hohem Mass erfüllt (S. 166-167, 35-40, 28-32)	In hohem Mass erfüllt (S. 137, 88-89, 76-78, 81, 85, 51, 44, 26)	In hohem Mass erfüllt (S. 51-57, 30, 21, 36, 42)	In hohem Mass erfüllt (S. 67-70, 73, 32, 21, 12, 10)	In hohem Mass erfüllt (S. 54-57, 87)	In hohem Mass erfüllt (S. 57-62, 64, 65)	In hohem Mass erfüllt (S. 13, 14, 36-37, 42, 75)
	Finden sich in der Auflistung der wesentlichen Risiken Themen mit sichtbarem Nachhaltigkeitsbezug?	In hohem Mass erfüllt (S. 26, 62, 112)	In hohem Mass erfüllt (GB: S. 8, NHB: S. 20)	In hohem Mass erfüllt (S. 109, 105, 29, 80, 76)	In hohem Mass erfüllt (S. 29-30, 40, 84, 117-118, 129)	In hohem Mass erfüllt (S. 35-40, 32)	In hohem Mass erfüllt (S. 138-139, 26, 44, 51, 77, 24)	In hohem Mass erfüllt (S. 54, 51-53, 56-57, 30, 21, 36, 42)	In hohem Mass erfüllt (S. 66, 49, 21, 12, 8-10))	In hohem Mass erfüllt (S. 55, 64, 68, 87)	In hohem Mass erfüllt (S. 71, 74)	In hohem Mass erfüllt (S. 14, 52, 75, 100, 106, 114, 142, 150, 167-170)

Chancen	Werden wesentliche Chancen mit ihren Ursachen, Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsausmassen und Massnahmen zur Chancennutzung beschrieben?	Teilweise erfüllt	In geringem Mass erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	In hohem Mass erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt	Teilweise erfüllt
	Ursachen von Chancen	Ja (S. 112, 22, 86)	Ja (GB: S. 10)	Ja (S. 115-116)	Ja (s. 123-124, 83, 30)	Ja (S. 150, 28-29, 31-32, 34, 38, 41, 167, 53)	Ja (S. 26, 35, 55-56, 64, 18, 67)	Ja (S. 10, 15, 37, 40, 43, 45-47, 53-57, 62-63, 65)	Ja (S. 9, 12, 16, 21-24, 31-32, 35, 43-44, 70)	Ja (S. 14, 20, 39)	Ja (S. 62, 65-66, 69, 71, 76)	Ja (S. 13, 14, 50, 62, 92, 114, 147, 158, 167-170)
	Eintrittswahrscheinlichkeiten von Chancen	Nein	Nein	Ja (S. 115)	Nein	Ja (S. 34)	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
	Wirkungsausmass von Chancen	Ja (S. 112, 21-22)	Nein	Ja (S. 115-116)	Ja (S. 123-125, 30)	Ja (S. 150, 38, 41, 167, 53)	Ja (S. 26, 22-23, 28, 35, 55, 18, 67)	Ja (S. 30-31, 15, 24, 26, 37, 40, 43, 45-47, 53-57, 62-63, 65)	Ja (S. 12, 16, 22-24, 32, 43-44, 49, 70)	Ja (S. 20, 22, 42, 87)	Ja (S. 62, 69, 71)	Ja (S. 13-14, 50, 62, 92, 114, 147, 158, 168-169)
	Massnahmen zur Chancennutzung	Ja (S. 112, 26, 32-33, 38, 53, 77, 82, 86)	Ja (GB: S. 10-11)	Ja (S. 116)	Ja (S. 123-125, 128, 100-101, 39)	Ja (S. 150, 28-29, 31-32, 38, 41, 167, 53)	Ja (S. 22-23, 35, 53, 55-56, 64, 67, 19)	Ja (S. 9-10, 24, 26, 30, 15, 37, 40, 45-47, 53-57, 60, 62-63, 65)	Ja (S. 9, 12, 16, 22-24, 26, 31-32, 35, 43-44, 49, 70)	Ja (S. 20, 34, 39, 42, 58)	Ja (S. 65-66, 69, 76, 80-82)	Ja (S. 13-14, 28, 46, 50, 62, 92, 114, 147, 158, 168-170)
	Wird im Hinblick auf die spezifischen Quellen von Chancen zwischen intern und extern differenziert?	In hohem Mass erfüllt (S. 20, 77)	Nicht erfüllt (Nur Extern GB: 10-11)	In hohem Mass erfüllt (S. 116)	In hohem Mass erfüllt (S. 123-124, 39, 30)	In hohem Mass erfüllt (S. 167, 28-29, 31-32, 38, 41)	In hohem Mass erfüllt (22-24, 35, 55-56)	In hohem Mass erfüllt (S. 30-31, 10, 15, 43, 45-46, 53-57)	In hohem Mass erfüllt (S. 12, 21, 70)	In hohem Mass erfüllt (S. 14, 20, 39, 38, 87)	In hohem Mass erfüllt (S. 62, 65-66, 71)	In hohem Mass erfüllt (S. 13-14, 20)
Finden sich in der Auflistung der wesentlichen Chancen Themen mit sichtbarem Nachhaltigkeitsbezug?	In hohem Mass erfüllt (S. 112)	Teilweise erfüllt (NHB S. 25)	In hohem Mass erfüllt (S. 115-116, 29)	In hohem Mass erfüllt (S. 100-101)	In hohem Mass erfüllt (S. 38, 41, 159)	In hohem Mass erfüllt (S. 26, 22-24, 53, 55-56)	In hohem Mass erfüllt (S. 53-57, 9, 40, 46, 63, 65)	In hohem Mass erfüllt (S. 12, 16, 21-22, 43, 49)	In hohem Mass erfüllt (S. 87)	In hohem Mass erfüllt (S. 65-66, 71)	In hohem Mass erfüllt (S. 14, 46, 50, 62, 114, 158, 167-170)	

*NHB = Nachhaltigkeitsbericht, GB = Geschäftsbericht


Eigenständigkeitserklärung

«Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst haben;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert haben;
- dass wir sämtliche immateriellen Rechte an von uns allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben haben oder dass diese Materialien von uns selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurse waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten /der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass wir ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushängen oder veröffentlichen werde, wenn ein direkter Bezug zur Universität St.Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass wir uns bewusst sind, dass unsere Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und wir hiermit der Universität St.Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräumen, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass wir uns bewusst sind, dass die Universität einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.»

Datum und Unterschrift

Luka Speranda (14-676-910):

12.12.2020, 
.....

Philipp Binswanger (17-680-604):

12.12.2020, 
.....

Leo Vogel (16-620-304):

12.12.2020, 
.....

Tim Holinger (16-970-253):

12.12.2020, 
.....

Mit Einreichung der schriftlichen Arbeit stimmen wir mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.