

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
School of Management and Law (SML)

Bachelorarbeit

INTEGRATED REPORTING ALS INSTRUMENT DER INVESTOR RELATIONS

Autorin: Martina Caspar

Matrikelnummer: 13-561-170

Betreuung: Prof. Dr. Gabriela Nagel

Abgabetermin: 24.05.2017

Management Summary

Die Unternehmensberichterstattung hat Inhalte bisher weitgehend isoliert betrachtet und den Wechselwirkungen nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Investoren haben dadurch Schwierigkeiten, sich ein übergreifendes Bild der Unternehmung hinsichtlich deren Ressourcen, Leistungen und Zukunftsfähigkeit zu machen. Integrated Reporting versucht mit dem Ansatz des ‚Integrated Thinking‘, eine gesamtheitliche Berichterstattung zu fördern, die alle wesentlichen Faktoren beinhaltet, die die Fähigkeit zur Wertschöpfung über die Zeit beeinflussen.

Die vorliegende Bachelorarbeit zeigt auf, was Wesen und Zweck von Integrated Reporting aus Sicht der Investoren sind. Des Weiteren wird analysiert, in welcher Hinsicht sich die Umsetzung des International <IR> Framework im Jahresrückblick 2015 der UBS Group AG von jener des ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays Africa Group Limited unterscheiden.

Um die Forschungsfrage zu beantworten wurde mit Hilfe einer Literaturrecherche die relevanten Begrifflichkeiten bezüglich den Themen Integrated Reporting und Investor Relations definiert. Im Rahmen der empirischen Analyse wurde anhand einer Fallstudie die Berichte der genannten Banken auf die Umsetzung des International <IR> Frameworks analysiert und die Erfüllung der Anforderungen des Rahmenwerks beurteilt.

Die Vertiefung in die Thematik hat gezeigt, dass den Investoren ein ‚Integrated Report‘ als Basisinstrument der Informationsbeschaffung dienen kann. Mit Hilfe dieses Berichts können sich die Investoren einen Gesamtüberblick über die Unternehmung sowie des Umfelds verschaffen und dadurch die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung besser beurteilen. Schwierigkeiten für Investoren können die Messbarkeit und Zuverlässigkeit von nicht-finanziellen Daten sowie die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen durch den grossen Interpretationsspielraum des International <IR> Frameworks bereiten.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Umsetzung des International <IR> Framework im Jahresrückblick von UBS nur zum Teil den Anforderungen entspricht. Vor allem bezüglich der Inhaltselemente ‚Performance‘ und ‚Zukunftsaussichten‘ sind noch Verbesserungspotentiale vorhanden. Ebenso wurden die Grundprinzipien ‚Verbundenheit der Informationen‘, ‚Prägnanz‘ und ‚Verlässlichkeit und Vollständigkeit‘ als ungenügend bewertet. Der Vergleich der beiden Berichte hat in diesen Anforderungsbereichen des International <IR> Frameworks die wesentlichen Unterschiede ergeben.

Aus der Analyse ist hervorgegangen, dass es empfehlenswert ist, eine Balanced Scorecard in der Berichterstattung zu integrieren, um die Verbundenheit der Berichtsinhalte zu unterstützen. Zudem ist es empfehlenswert für Unternehmungen, die noch in den Anfängen in der Umstellung zum ‚Integrated Report‘ sind, sich mit Unternehmen auszutauschen, die bereits mehr Erfahrung haben und fortgeschrittener in der Umstellung sind.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und wirtschaftliche Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.3 Abgrenzung	3
1.4 Methodisches Vorgehen	4
1.5 Aufbau der Arbeit	5
2. Integrated Reporting	6
2.1 Begriffsdefinitionen des Integrated Reportings	7
2.1.1 Integrated Report	7
2.1.2 Integrated Thinking	8
2.2 Das International Integrated Reporting Council	8
2.3 Das International <IR> Framework	9
2.3.1 Entstehung	9
2.3.2 Ziel und Zweck	10
2.3.3 Inhalt	10
2.3.3.1 Kapitalien und Wertschöpfungsprozess	11
2.3.3.2 Grundprinzipien	16
2.3.3.3 Inhaltselemente	18
2.4 Aktuelle Entwicklung des Integrated Reporting	18
2.4.1 ‚The Breakthrough Phase‘ 2014–2017	19
2.4.2 Entwicklungsstand in der Schweiz	20

2.5 Differenzierung zwischen traditioneller Berichterstattung und Integrated Reporting	22
2.5.1 Definition und Abgrenzung traditioneller Berichterstattung	22
2.5.2 Unterscheidungsmerkmale	23
3. Investor Relations	26
3.1 Definition und Zielgruppen	26
3.2 Ziel und Zweck	29
3.3 Instrumente	31
3.4 Integrated Reporting als Teil moderner Investor Relations	32
3.4.1 Vorteile für Investoren.....	33
3.4.2 Nachteile für Investoren	34
4. Analyse	36
4.1 Abgrenzung und Auswahl der Banken.....	36
4.1.1 UBS Group AG	36
4.1.2 Barclays Africa Group Limited	37
4.2 Ergebnisse.....	37
4.2.1 Einzelanalyse des Jahresrückblicks 2015 der UBS Group AG	38
4.2.2 Einzelanalyse des ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays Africa Group Limited	45
4.2.3 Vergleich	52
5. Schlussfolgerung	59
5.1 Fazit	59
5.2 Handlungsempfehlung.....	60
Quellenverzeichnis	62
Anhang	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Wertschöpfungsprozess des International <IR> Frameworks (IIRC, 2013a, S. 13).....	12
Abbildung 2: Die Integrated Balanced Scorecard (Freidank & Hinze, 2016, S. 321) ...	16
Abbildung 3: ‚Silostrukturen‘ vs. Integrated Reporting (Barth & Behys, 2011, S. 2863.)	22
Abbildung 4: Geschäftsmodell UBS (UBS, 2016b, S. 8).....	40
Abbildung 5: Perspektiven der Balanced Scorecard von Barclays (Barclays, 2016, S. 3)	45
Abbildung 6: Umfeldgruppe ‚Konkurrenz und Technologie‘ des ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays (Barclays, 2016, S. 20)	46
Abbildung 7: Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung von Barclays (Barclays, 2016, S. 15).	47
Abbildung 8: Ausschnitt Geschäftsmodell Barclays (Barclays, 2016, S. 16).	48
Abbildung 9: Zuordnung von Produkten und Dienstleistungen von Barclays zur jeweiligen Kundengruppe (Barclays, 2016, S. 17).	48
Abbildung 10: Ausschnitt der ‚Performance Summary‘ von Barclays (Barclays, 2016, o.S.)	50
Abbildung 11: Verwendete Symbole im ‚Integrated Report‘ 2015 von Barclays (Barclays, 2016, S. 1).	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung der Kapitalien nach dem International <IR> Framework (in Anlehnung an Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S. 365; IIRC, 2013a, S.11f.).....	11
Tabelle 2: Grundprinzipien der integrierten Berichterstattung (Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S. 365; IIRC, 2013a, S. 5)	16
Tabelle 3: Inhaltselemente eines ‚Integrated Report‘ (IIRC, 2013a, S. 5)	18
Tabelle 4: Prioritäre Märkte und Sektoren der Strategieplanung des IIRC (IIRC, 2014, S. 5)	20
Tabelle 5: Unterscheidungsmerkmale traditionelle Berichterstattung und Integrated Reporting (Barth & Beyhs, 2011, S. 2863, IIRC, 2011b, S. 9).	25
Tabelle 6: Instrumente der Investor Relations (in Anlehnung an Kirchhoff, 2009, S. 53-59; Piwinger, 2009, S. 19).....	32
Tabelle 7: Der Vergleich der Unterteilung von Kapitalien zwischen dem International <IR> Framework und der UBS Group AG	41
Tabelle 8: Beurteilungsskala	56
Tabelle 9: Beurteilungsraster der Inhaltselemente mit prozentualem Quervergleich	57
Tabelle 10: Beurteilungsraster der Grundprinzipien mit prozentualem Quervergleich .	58

Abkürzungsverzeichnis

ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
et al.	und andere
EY	Ernst & Young
fhnw	Fachhochschule Nordwestschweiz
FASB	Financial Accounting Standards Board
GRI	Global Reporting Initiative
GoR	Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IIRC	International Integrated Reporting Council
IR	Integrated Reporting
JSE	Johannesburg Stock Exchange
KPI	Key Performance Index
LLP	Limited Liability Partnership
n/a	nicht anwendbar
NBA	Netherlands Institute of Chartered Accountants
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seitenzahl
OR	Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches, Fünfter Teil: Obligationenrecht (SR 220)
PwC	PricewaterhouseCoopers
SAICA	The South Africa Institute of Chartered Accountants
SMI	Swiss Market Index
UK	United Kingdom
USA	United States of America
vs.	versus
ZAR	Südafrikanischer Rand

1. Einleitung

Die Weltwirtschaft durchläuft einen stetigen Wandel (EYGM, 2014, S. 2). Megatrends wie Globalisierung, demographischer Wandel, Ressourcenknappheit, Urbanisierung, Umweltverschmutzung und technischer Fortschritt beeinflussen die Entwicklung von Unternehmungen (PwC, 2012, S. 6; IIRC, 2011b, S. 2). Dadurch hat sich die Geschäftswelt und die Umwelt, in der diese agieren, seit der Entwicklung der ersten Reporting-Standards grundlegend verändert (PwC, 2012, S. 6; IIRC, 2011b, S. 2). Aus diesem Grund befindet sich auch die Unternehmensberichterstattung in einer Phase des Wandels. Die Veränderung der Berichterstattung hat vielseitige Ursachen, wie z. B. neue Geschäfts- und Finanzierungsmodelle, digitale Publikationsmöglichkeiten und eine wachsende Regulierungsdichte (Berndt, 2016, S. 5). Zudem treibt das vermehrte Bedürfnis nach Nachhaltigkeit und Compliance den Wandel voran (Berndt, 2016, S. 5).

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat dazu geführt, dass verschiedene Anspruchsgruppen umfassende und transparente Informationen über die ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen der Aktivitäten von Unternehmungen fordern (Dietz & Rådeker, 2011, S. 37). Während sich die Unternehmungen über die Komplexität der auszuführenden Berichterstattung beklagen, haben die Investoren und andere Stakeholder Schwierigkeiten, sich ein vollständiges Bild von deren Ressourcen, Aktivitäten und Ereignissen zu machen (Dechow, 2016). Somit stehen Unternehmungen nicht nur vor der Herausforderung, die zusätzlich geforderten Informationen – insbesondere die nicht-finanziellen Daten – zu erheben, sondern auch, diese sinnvoll mit der Finanzberichterstattung zu verknüpfen (Jaspert, Just & Weigel, 2014, S. 57).

1.1 Problemstellung und wirtschaftliche Relevanz des Themas

Die Unternehmensberichterstattung wird durch zunehmende Vorschriften und Anforderungen immer komplexer und die Geschäftsberichte immer länger (Yen-pei, 2016). Dies liegt nicht nur an den steigenden regulatorischen Vorschriften, sondern auch an den gestiegenen Ansprüchen der Investoren (Bilanz, 2016). Der Berichterstattung werden freiwillig immer mehr Informationen hinzugefügt. Dies betrifft z. B. die Bereiche Umwelt, Gesellschaft, Risikomanagement und Nachhaltigkeit (Yen-pei, 2016). Jedoch reichen den Stakeholdern die erhaltenen Informationen für die Einschätzung der Wirkung der Unternehmen im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem nicht mehr aus (Freidank,

Müller & Velte, 2015, S. V). Zudem besteht eine Diskrepanz zwischen den nicht-finanziellen Informationen, die die Investoren wünschen, und den Daten, die von den Unternehmungen offengelegt werden (EYGM, 2015b, S. 8). Trotz der zusätzlichen Informationen bleiben Offenlegungslücken bestehen und ausschlaggebende Zusammenhänge werden nicht erläutert (IIRC, 2011b, S. 2). Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung wird durch die Unzufriedenheit verschiedener Stakeholder bestätigt (PwC, 2012, S. 6). Diese beanstanden den Inhalt, die Verständlichkeit, die Qualität und die mangelhafte Fokussierung von Unternehmensberichterstattungen (PwC, 2012, S. 6).

Die genannten Gründe haben das International Integrated Reporting Council (IIRC) dazu bewegt, ein Rahmenkonzept zu entwickeln. Dieses fördert eine zusammenhängende Unternehmensberichterstattung, die effektive und entscheidungsrelevante Informationen enthält und sich auf die Wertschöpfung im Zeitverlauf fokussiert (Yen-pei, 2016, IIRC, 2011b, S. 2). Das ‚International <IR> Framework‘ des IIRC stellt somit eine Anleitung dar, die darauf abzielt, die nachhaltige Wertschöpfung von Unternehmen auf Basis verschiedener finanzieller und nicht-finanzieller Informationen ganzheitlich aufzuzeigen (IIRC, 2013a, S. 2-4).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel der Arbeit ist, aufbauend auf einer Einführung in die Themen Integrated Reporting und Investor Relations aufzuzeigen, welche Vor- und Nachteile sich aus dem Integrated Reporting für Investoren ergeben. Des Weiteren wird anhand einer Analyse des Jahresrückblicks der UBS Group AG und des ‚Integrated Report‘ der Barclays Africa Group Limited des Jahres 2015 erörtert, wie sich diese Publikationen im Hinblick auf die Umsetzung des International <IR> Framework voneinander unterscheiden. Der theoretische Teil dieser Arbeit gibt eine Übersicht über folgende drei Hauptpunkte:

- Definition und neuste Entwicklungen des Integrated Reporting und des International <IR> Framework
- Unterschied zwischen Integrated Reporting und der traditionellen Berichterstattung
- Grundlagen der Investor Relations

Der Fokus der darauffolgenden Analyse liegt auf folgenden Fragestellungen:

- Welche Aspekte des International <IR> Framework werden im Jahresrückblick 2015 der UBS Group AG abgebildet?
- Welche Aspekte des International <IR> Framework werden im Jahresrückblick 2015 der UBS Group AG weggelassen und was sind mögliche Gründe dafür?
- Worin liegen die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zum ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays African Group Limited?

Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Was sind Wesen und Zweck des Integrated Reporting aus Sicht der Investoren und in welcher Hinsicht unterscheidet sich die Umsetzung des International <IR> Framework im Jahresrückblick 2015 der UBS Group AG von jener des ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays Africa Group Limited?

1.3 Abgrenzung

Die Analyse erfolgt anhand des Jahresrückblicks der UBS Group AG sowie des integrierten Geschäftsberichts der Barclays Africa Group Limited des Jahres 2015. Einerseits wurde die UBS Group AG ausgewählt, da sie für das Jahr 2015 erstmals eine Publikation herausgegeben hat, die sich im Wesentlichen am Konzept der integrierten Berichterstattung orientiert (UBS, 2016b, S. 4). Auf der ersten Seite dieser Publikation wird darauf hingewiesen, dass der Rahmen des Jahresrückblicks unter anderem vom Integrated Reporting Framework des IIRC vorgegeben ist (UBS, 2016b, S. 3). Andererseits wurde die Barclays Africa Group Limited ausgewählt. Diese ist an der Johannesburger Börse gelistet und daher zur Erstellung eines integrierten Berichts verpflichtet (JSE, 2013; ACCA, 2014). Der ‚Integrated Report 2015‘ des Unternehmens wird als Vergleichsgrundlage herbeigezogen. Genau wie der ‚Integrated Report 2014‘ wurde auch dieser mit dem ‚EY Excellence in Integrated Reporting Award‘ ausgezeichnet (EYGM, 2015a, S. 7; EYGM, 2016a, S. 5). Aus diesem Grund wird davon ausgegangen, dass er ein gutes Beispiel eines integrierten Berichts darstellt und somit eine gute Vergleichsgrundlage bildet.

Die UBS Group AG weist in ihrer Publikation darauf hin, dass die Erstellung der Berichterstattung auch in Übereinstimmung mit dem Regelwerk der Global Reporting Ini-

tiative (GRI) erfolgte (UBS, 2016b, S. 3; Barclays, 2016, o.S.). Aufgrund der strategischen Zusammenarbeit des IIRC mit der GRI wird das Regelwerk ‚GRI-4‘ dabei als solider Ausgangspunkt betrachtet (IIRC, o.J.a). Es soll sicherstellen, dass Nachhaltigkeitsaspekte, die wesentlich für die Wertschöpfung der Unternehmung sind, auch in einem ‚Integrated Report‘ beinhaltet sind (IIRC, o.J.a). Obwohl es gewisse Überschneidungen dieser beiden Standards gibt, wird in der Analyse wie auch in den theoretischen Grundlagen weder auf das ‚GRI-4‘ noch auf andere Regelwerke eingegangen. Denn das würde den Umfang dieser Arbeit überschreiten. Daher liegt der Fokus dieser Arbeit auf dem International <IR> Framework des IIRC. Zudem wird in den theoretischen Grundlagen wie auch in der Analyse der Schwerpunkt auf die externe Berichterstattung gelegt, wobei besonders die Anspruchsgruppe ‚Investoren‘ fokussiert wird.

1.4 Methodisches Vorgehen

In der Fachliteratur wird zwischen einem normativen und einem positiven Forschungsansatz unterschieden (Schmidt, 2009, S. 7). Die normative Forschung untersucht, ‚wie etwas sein sollte‘, und nimmt anhand eines bestimmten Beurteilungsmassstabs ein Werturteil vor (Schmidt, 2009, S. 7). Bei der positiven Forschung wird beschrieben, ‚wie etwas ist‘, und sucht hierfür eine Erklärung (Schmidt, 2009, S. 7). Des Weiteren wird zwischen der theoretischen und empirischen Forschung unterschieden (Schmidt, 2009, S. 8). Die theoretische Forschung versucht, realwirtschaftliche Zusammenhänge auszuarbeiten und Probleme mathematisch zu lösen (Schmidt, 2009, S. 8), während die empirische Forschung eine wissenschaftliche Methodik darstellt, die Aussagen über die Realität durch Befragung, Beobachtung und Messung gewinnt (SDI-Research, o.J.). Sie versucht, realwirtschaftliche Zusammenhänge in der Realität zu beobachten und theoretische Aussagen mit beobachtbaren Daten zu verifizieren oder zu falsifizieren (Schmidt, 2009, S. 8; Klingebiel, 2016, S. 11). Die Grundlage der empirischen Forschung sind die verwendeten Daten (Oehrich, 2015, S. 115). Diese müssen daher aktuell, repräsentativ, objektiv, zuverlässig und anerkannt sein (Oehrich, 2015, S. 115). Des Weiteren kann die empirische Forschung zwischen quantitativer und qualitativer Forschung unterschieden werden (Döring & Bortz, 2016 S. 184). Die quantitative Forschung analysiert viele Untersuchungseinheiten (Döring & Bortz, 2016 S. 184). Diese Daten werden am Ende statistisch ausgewertet (Döring & Bortz, 2016 S. 184). Im Gegensatz dazu werden bei der qualitativen Forschung wenige Untersuchungseinheiten sehr detailliert unter-

sucht (Döring & Bortz, 2016 S. 184). Die erhobenen Daten werden zum Schluss interpretativ ausgewertet (Döring & Bortz, 2016 S. 184). In der empirischen Forschung gibt es verschiedene Untersuchungstypen, namentlich Fragebogen-, Interview-, Datenbasis-, Kapitalmarkt-, Fall- und experimentelle Studien (Klingebiel, 2016, S. 12).

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit werden mit Hilfe einer Literaturrecherche erarbeitet. Diese basiert auf verschiedenen Büchern, Zeitschriften, Internetseiten und Studien. Der empirische Teil dieser Arbeit besteht aus einer Fallstudie, die einen positiv-empirischen Forschungsansatz verfolgt und der qualitativen Forschung zuzuordnen ist (Schmidt, 2009, S. 13). Die Analyse wurde anhand einer Fallstudie bearbeitet, da es noch nicht viele Schweizer Unternehmungen gibt, die eine Publikation herausgegeben haben, die sich am International <IR> Framework orientiert (Bilanz, 2016). Aus diesem Grund wird in der Analyse die Anwendung des Standards durch ein Schweizer Unternehmen analysiert und diese mit der Umsetzung eines südafrikanischen Unternehmens verglichen, das bereits mehrere Publikationen anhand des International <IR> Framework erstellt hat. Die zur Analyse herangezogenen Berichte der UBS Group AG sowie der Barclays Africa Group Limited werden von den jeweiligen Firmenwebseiten bezogen.

1.5 Aufbau der Arbeit

In einem ersten Schritt werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Dieser Teil besteht aus der Definition der Begriffe Integrated Reporting und des International <IR> Framework. Des Weiteren wird die Entwicklung des Integrated Reporting aufgezeigt und von der traditionellen Berichterstattung abgegrenzt. Zusätzlich werden die Grundlagen der Investor Relations aufgezeigt, um die Sicht der Investoren zu beleuchten. Dazu wird zum einen der Begriff Investor Relations definiert und zum anderen dessen Zielgruppen beschrieben sowie dessen Kommunikationsinstrumente vorgestellt. Im Folgenden erfolgt die Analyse anhand der Umsetzung des International <IR> Frameworks des Jahresrückblicks 2015 der UBS Group AG im Vergleich zum ‚Integrated Report‘ 2015 der Barclays Africa Group Limited. Abschliessend werden die Erkenntnisse aus der Analyse in eine Handlungsempfehlung abgeleitet.

2. Integrated Reporting

Integrated Reporting ist ein Begriff des Management Reporting. Das Ziel des Letzteren ist die zielgerichtete, systematische Vermittlung von Informationen über Tatsachen und Ereignisse in einer Unternehmung und seiner Umwelt an unterschiedliche Stakeholder-Gruppen (Freidank & Hinze, 2014, S. 453). Je nachdem, welche Stakeholder angesprochen werden sollen, wird zwischen internem und externem Management Reporting unterschieden (Freidank & Hinze, 2014, S. 453). Das Integrated Reporting wird dem externen Management Reporting zugeteilt und kann im Grunde als eine Weiterentwicklung der wertorientierten Berichterstattung¹ betrachtet werden (Freidank & Hinze, 2014 S. 453; Johner, 2012, S. 9).

In der Praxis und Wissenschaft hat sich die Auffassung verfestigt, dass die vergangenheitsorientierte Finanzberichterstattung als alleinige Grundlage für eine rationale Entscheidungsfindung nicht mehr ausreicht. Darum wurde die traditionelle Berichterstattung im Rahmen des Value Reporting um zukunftsbezogene und nicht-finanzielle Informationen erweitert (Freidank & Hinze, 2014, S. 454f.) Das Value Reporting ergänzt die Finanzberichterstattung mit wertorientierten Informationen und baut sie zu einer zukunftsorientierten Unternehmensberichterstattung² aus (Freidank & Hinze, 2014, S. 455). Anknüpfend an diese Erkenntnisse entwickelt das Integrated Reporting diese Informationsbündelung weiter und vernetzt die finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (Freidank & Hinze, 2014, S. 455). Durch diese Vernetzung liefert es zusätzliche entscheidungsrelevante Informationen und kann somit die Kapitalmarktkommunikation gezielt erweitern (Freidank & Hinze, 2014, S. 455).

Nachfolgend werden die Begriffe des Integrated Reportings definiert und das IIRC vorgestellt. Zudem wird das International <IR> Framework erläutert. Des Weiteren werden die Entwicklungen des Integrated Reportings aufgezeigt und von der traditionellen Berichterstattung abgegrenzt.

¹ Value Reporting

² Business Reporting

2.1 Begriffsdefinitionen des Integrated Reportings

Integrierte Berichterstattung (= Integrated Reporting) ist ein ganzheitliches Konzept, das Elemente aus der traditionellen Finanzberichterstattung³ mit nicht-finanziellen Angaben wie beispielsweise Informationen über die Nachhaltigkeit, das Risikomanagement und die Corporate Governance einer Unternehmung verbindet (KPMG AG, 2015). Dabei handelt es sich jedoch nicht nur um einen Zusammenschluss verschiedener bestehender Publikationen wie z. B. des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts zu einem Dokument (IIRC, 2013a, S. 8; IIRC, 2011b, S. 20; PwC LLP, 2013, S. 4). Vielmehr geht es dabei um eine Verknüpfung finanzieller und nicht-finanzieller Elemente, die für die nachhaltige Wertschöpfung einer Unternehmung wesentlich sind (IIRC, 2013a, S. 8; PwC LLP, 2013, S. 4). Bei der Darstellung der nachhaltigen Wertschöpfung sollen die Beschreibung des Geschäftsmodells und die Strategie der Unternehmung im Mittelpunkt stehen (EYGM, 2014, S. 2; KPMG AG, 2015). Das Ziel einer integrierten Berichterstattung ist die Berücksichtigung von Bedürfnissen verschiedener Stakeholder (KPMG AG, 2015).

2.1.1 Integrated Report

Das International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013a, S. 7) definiert den Begriff ‚Integrated Report‘ folgendermassen: «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». Dementsprechend geht es in einem integrierten Bericht primär darum, verschiedenen Stakeholdern ein Verständnis des Geschäftsmodells und der Wertschöpfung einer Unternehmung zu ermöglichen und diese im Kontext der Unternehmensumwelt zu erklären (IIRC, 2013a, S. 7; Jurt, 2014).

Ein ‚Integrated Report‘ unterscheidet sich von anderen Berichten dadurch, dass der Fokus hier auf die zukünftige Wertschöpfung einer Unternehmung gelegt wird (IIRC, 2013a, S. 2). Dementsprechend handelt es sich um einen prägnanter und zukunftsorientierten Bericht, der einen strategischen Fokus hat und Informationen über die verschiedenen Kapitalien sowie deren Wechselwirkungen bereitstellt (IIRC, 2013a, S. 2). Dar-

³ vgl. Kapitel 2.5.1

über hinaus hebt der Bericht die Bedeutung des ‚Integrated Thinking‘ hervor (IIRC, 2013a, S. 2). Dieses soll im Folgenden Kapitel daher ebenfalls definiert werden.

2.1.2 Integrated Thinking

Die zu Beginn von Kapitel 2.1 betrachtete neue Art der Berichterstattung bedarf einer Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung (Behncke & Fink, 2016, S. 44). Daher spielt beim Integrated Reporting auch das ‚Integrated Thinking‘, das die Basis des Integrated Reporting bildet, eine bedeutende Rolle (Behncke & Fink, 2016, S. 44). Integriertes Denken (= ‚Integrated Thinking‘) ist mehr als nur die Elimination des ‚Silo-Denkens‘⁴ (SAICA, 2015, S. 10). Es beschreibt die aktive Betrachtung der Beziehungen zwischen den verschiedenen operativen und funktionalen Einheiten und den verschiedenen Kapitalien einer Organisation, die die Unternehmung nutzt oder beeinflusst (IIRC, 2013a, S. 2). Dabei wird nicht nur das Finanzkapital berücksichtigt, sondern auch das Produktions-, das Human-, das Sozial- bzw. Beziehungs-, das Natur- und das intellektuelle Kapital (IIRC, 2013a, S. 11f.).

Je mehr das integrierte Denken in die Aktivitäten einer Unternehmung eingebettet ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Konnektivität der Informationen in die Unternehmensberichterstattung, in die Analysen und in den Entscheidungsfindungsprozess einfließt (IIRC, 2013a, S. 2). Aus diesem Grund ist es auch im Hinblick auf die integrierte Berichterstattung von Bedeutung, die unternehmensbezogenen Schlüsselkapitalien zu identifizieren und zu managen (SAICA, 2015, S. 10), um kurz-, mittel-, und langfristig Wert zu schaffen (SAICA, 2015, S. 13). ‚Integrated Thinking‘ bzw. Integrated Reporting ist ein interner Veränderungsprozess, der nur erfolgreich sein kann, wenn er vom Management gelebt und betrieben wird (CFOs, o.J.).

2.2 Das International Integrated Reporting Council

Das International Integrated Reporting Council (IIRC) wurde im Jahr 2010 gegründet und ist ein weltweiter Zusammenschluss unterschiedlicher Akteure (IASPlus, o.J.). Zu diesen zählen Unternehmungen und Investoren sowie standardsetzende Organisationen wie z. B. das International Accounting Standards Board (IASB) und das Financial Accounting Standards Board (FASB) (IASPlus, o.J.). Ebenso gehören Prüfungsgesell-

⁴ vgl. Kapitel 2.5

schaften, Börsen, Aufsichtsorgane und Nichtregierungsorganisationen dazu (IASPlus, o.J.). Diese Zusammensetzung zeigt, dass unterschiedliche Interessenten und Sichtweisen in diesem Gremium vertreten sind. Auslöser für die Gründung des IIRC war die Finanzkrise zwischen 2007 und 2009 (IIRC, 2016).

Die Vision der Organisation ist es, einen langfristigen Beitrag zur Finanzstabilität und Nachhaltigkeit zu leisten (IIRC, 2014, S. 2). Dieses Ziel will sie erreichen, indem sie die integrierte Berichterstattung und das integrierte Denken als Standards in die gängige Unternehmenspraxis im öffentlichen und privaten Sektor einbettet (IIRC, 2013a, S. 2). Die Mitglieder des IIRC sind der Überzeugung, dass die Wertschöpfung ein essentieller Aspekt ist, der zukünftig in der Unternehmensberichterstattung integriert werden sollte (IIRC, 2014, S. 7; EYGM, 2014, S. 1). Deshalb haben sie es sich zur Aufgabe gemacht, ein Rahmenkonzept zu entwickeln, das von Berichterstattern verwendet und von internationalen Regelerstellern und Investoren anerkannt wird (EYGM, 2014, S. 1).

2.3 Das International <IR> Framework

Das International <IR> Framework wurde vom IIRC im Jahr 2013 veröffentlicht (IIRC, 2013a, S. 1). Bevor dieser Meilenstein erreicht werden konnte, vergingen drei Jahre der Entwicklung (IIRC, 2013b). Nachfolgend wird die Entstehung des International <IR> Framework aufgezeigt, dessen Ziel und Zweck beschrieben und die Leitlinien des Rahmenkonzepts erläutert.

2.3.1 Entstehung

Die Entstehung des International <IR> Framework begann mit der Veröffentlichung eines Diskussionspapiers im September 2011, das von Interessenten kommentiert werden konnte (KPMG AG, 2015). Parallel dazu wurde im Herbst 2011 ein zweijähriges Pilotprogramm gestartet (IIRC, 2011a). Die Teilnehmer waren internationale Unternehmen, die verschiedene Sektoren und Industrien repräsentierten (IIRC, 2011a). Dabei war die KPMG International die einzige Unternehmung aus der Schweiz, die an diesem Programm teilnahm (IIRC, 2011a).

Im Jahr 2012 wurde ein ‚Draft Framework Outline‘ veröffentlicht, das einen Entwurf der Gliederung des zukünftigen Frameworks enthält (KPMG AG, 2015). Darauf folgte im gleichen Jahr ein ‚Prototype of the International Integrated Reporting Framework‘

(KPMG AG, 2015). Diese beiden Dokumente wurden lanciert, um die Stakeholder über den Entwicklungsstand des Frameworks auf dem Laufenden zu halten (IIRC, 2012, S. 1). Die Erkenntnisse aus dem Pilotprogramm und dem Feedback, das aus verschiedenen Projektgruppen gewonnen werden konnte, sind in die Entstehung des Frameworks mit eingeflossen (IIRC, 2013b; IIRC, 2011a).

2.3.2 Ziel und Zweck

Das Ziel des IIRC ist es, mit Hilfe des International <IR> Framework eine zusammenhängende und effizientere Unternehmensberichterstattung zu fördern, die alle wesentlichen Faktoren berücksichtigt, die die Fähigkeit einer Unternehmung, über die Zeit Wert zu schöpfen, beeinflussen (IIRC, 2013a, S. 2). Ebenso möchte das IIRC die Qualität der verfügbaren Informationen für Kapitalgeber verbessern, indem eine effiziente und produktive Kapitalallokation gewährleistet wird, sowie das Verständnis für deren Wechselwirkungen vergrößern (IIRC, 2013a, S. 2). Ein weiteres Ziel des IIRC ist es durch Integrated Reporting, den Fokus des ‚Integrated Thinking‘ und des Entscheidungsfindungsprozesses auf die Wertschöpfung aus kurz-, mittel- und langfristiger Sicht zu legen (IIRC, 2013a, S. 2). Das IIRC verfolgt das langfristige Ziel, Integrated Reporting als Norm in der Unternehmensberichterstattung zu verankern (IIRC, 2013a, S. 2).

Der Zweck des International <IR> Framework ist es, die Grundprinzipien und Inhaltselemente festzulegen, die den Gesamthalt eines integrierten Berichts regeln (IIRC, 2013a, S. 7). Ebenso soll es die zugrunde liegenden Konzepte erklären (IIRC, 2013a, S. 7). Das Regelwerk wurde hauptsächlich für gewinnorientierte Unternehmen der Privatwirtschaft entwickelt (IIRC, 2013a, S. 7). Es kann jedoch auf von nicht-gewinnorientierten Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen angewendet und bei Bedarf angepasst werden (IIRC, 2013a, S. 7). Das International <IR> Framework identifiziert Informationen, die für die Bewertung der Fähigkeit zur Wertschöpfung relevant sind und daher in einem integrierten Bericht aufgenommen werden sollen (IIRC, 2013a, S. 7). Es stellt jedoch keinen Massstab für die Qualität der Unternehmensstrategie oder die Leistungsstärke einer Organisation dar (IIRC, 2013a, S. 7).

2.3.3 Inhalt

Das International <IR> Framework ist eine prinzipienbasierte Anleitung, d.h. es verzichtet auf eine detaillierte Auflistung spezifischer Einzelangaben (IIRC, 2013a, S. 2;

Freidank & Hinze, 2014, S. 457). Stattdessen werden neben sieben Grundprinzipien acht Inhaltselemente genannt. Diese sollen als Hilfestellung dienen, um Informationen zu identifizieren, die in einem ‚Integrated Report‘ enthalten sein sollten (IIRC, 2013a, S.16). Nachfolgend werden die Kapitalien, der Wertschöpfungsprozess, die Grundprinzipien und die Inhaltselemente des International <IR> Framework genauer vorgestellt.

2.3.3.1 Kapitalien und Wertschöpfungsprozess

Das International <IR> Framework unterteilt die Kapitalien einer Unternehmung in sechs verschiedene Arten (IIRC, 2013a, S. 11f.). Um einen ‚Integrated Report‘ zu erstellen, müssen Unternehmungen diese Einteilung jedoch nicht zwingend übernehmen (IIRC, 2013a, S. 11). Die Kategorisierung dient lediglich als Richtlinie, damit keine Kapitalien übersehen werden, die von der Unternehmung genutzt oder beeinflusst werden (IIRC, 2013a, S. 12). Die oben genannte Unterteilung umfasst die Kapitalien Finanz-, Produktions-, intellektuelles, Human-, Sozial-, und Naturkapital (IIRC, 2013a, S.11). Zusammen spiegeln sie die Wertanlage der Unternehmung wider, die die Basis für die Wertschöpfung einer Unternehmung bildet (ACCA & NBA, 2013, S. 1). In Tabelle 1 werden die verschiedenen Kapitalarten aufgezeigt, kurz definiert und einige Beispiele genannt.

Kapitalarten	Definition	Beispiel
Finanzkapital	Finanzielle Mittel, die der Unternehmung zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung stehen.	Liquide Mittel, Fremdkapital, Eigenkapital u.a.
Produktionskapital	Hergestellte physische Güter, die den Unternehmungen zur Verfügung stehen	Gebäude, Infrastruktur (Strassen, Brücken u.a.)
Intellektuelles Kapital	Wissensbasierte immaterielle Güter	Patente, Lizenzen, Software, Know-How u.a.
Humankapital	Menschliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie Motivation zur Innovation.	Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiter
Sozial- und Beziehungskapital	Beziehungen zwischen Gemeinschaften, Gruppen von Stakeholder und Netzwerken und die Fähigkeit zum Informationsaustausch	Gemeinsame Werte & Normen, Verhaltensweisen, Beziehungen zu Stakeholdern
Naturkapital	Natürliche Ressourcen	Luft, Wasser, Land, Artenvielfalt etc.

Tabelle 1: Kategorisierung der Kapitalien nach dem International <IR> Framework (in Anlehnung an Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S. 365; IIRC, 2013a, S.11f.)

Nicht alle Kapitalien sind für alle Unternehmungen gleich relevant, obwohl eine Organisation mit allen Kapitalien in gewissem Masse in Berührung kommen kann (IIRC, 2013a, S. 12). Ob die Unternehmung diese Kapitalien im rechtlichen Sinne als Eigentum hält, ist dabei irrelevant – massgebend ist die wirtschaftliche Beeinflussbarkeit (Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S. 365). Eine Unternehmung sollte nur jene Kapitalien im ‚Integrated Report‘ integrieren, die einen wesentlichen Einfluss auf die Wertschöpfung haben (Vedovato, 2016, S. 23).

Die Wertschöpfung hat dabei zwei zusammenhängende Perspektiven: zum einen betrifft sie die Unternehmung selbst, indem sie finanzielle Erträge für die Investoren ermöglicht, und zum anderen Aussenstehende wie z. B. Stakeholder und die Gesellschaft im Allgemeinen (IIRC, 2013a, S. 10).

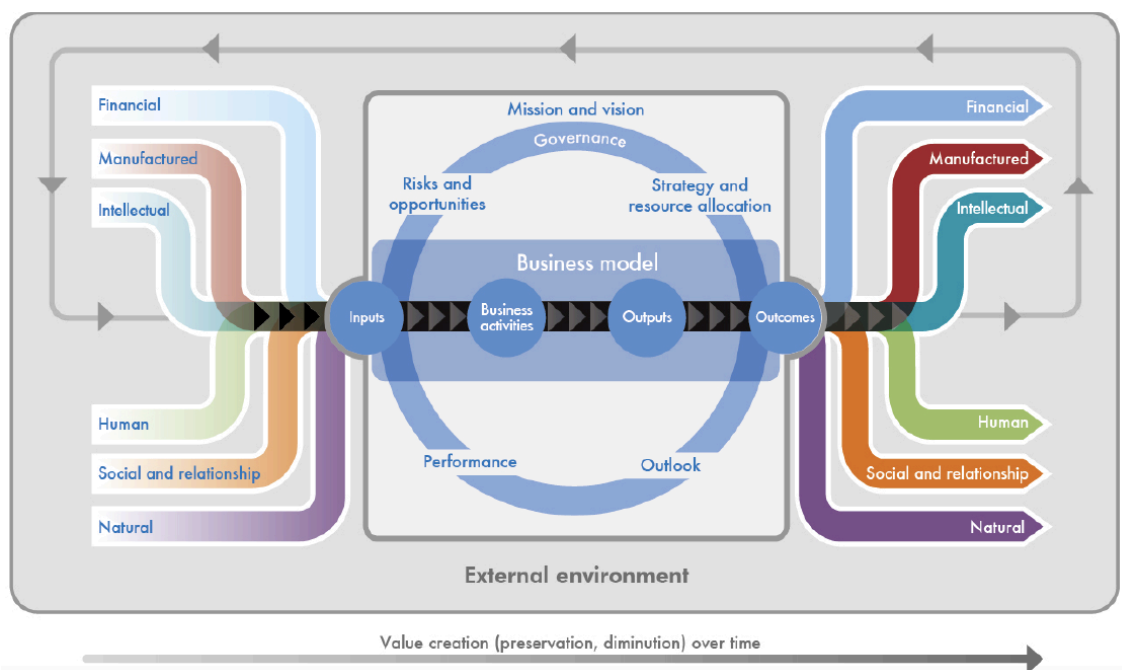


Abbildung 1: Der Wertschöpfungsprozess des International <IR> Frameworks (IIRC, 2013a, S. 13)

In Abbildung 1 wird der Wertschöpfungsprozess nach dem International <IR> Framework dargestellt. Dieser sollte durch die integrierte Berichterstattung erläutert und transparent gemacht werden (Pfinzenmayer, 2014, S. 470). Den Rahmen des Wertschöpfungsprozesses bildet das externe Umfeld, in dem die Unternehmung operiert (IIRC, 2013a, S. 13). Die Mission und Vision umfasst die komplette Unternehmung und

identifiziert ihr Ziel und ihren Zweck (IIRC, 2013a, S. 13). Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, eine Führungsstruktur zu erschaffen, die die Unternehmung im Wertschöpfungsprozess unterstützt (IIRC, 2013a, S. 13). Im Zentrum steht das Geschäftsmodell der Unternehmung, das Inputs durch die Geschäftstätigkeit zu Outputs transformiert (IIRC, 2013a, S. 13). Die verschiedenen Kapitalien stellen die Inputfaktoren dar und unter den Outputs werden Produkte, Dienstleistungen und Abfall der Unternehmung verstanden (IIRC, 2013a, S. 13). Diese positiven und negativen, veränderten Kapitalien fließen schliesslich als Inputfaktoren wieder in die Unternehmung zurück (IIRC, 2013a, S. 14). Der Wertschöpfungsprozess ist dynamisch – daher sollte jeder Bestandteil des Prozesses regelmässig überprüft werden (IIRC, 2013, S. 14). Für die Entscheidungsfindung muss die Unternehmung Informationen über die Performance erheben (IIRC, 2013a, S. 14). Aus diesem Grund sollte die Unternehmung zudem geeignete Mess- und Kontrollsysteme einführen (IIRC, 2013a, S. 14).

In diesem Zusammenhang sind Key-Performance-Indikatoren (KPI) ein hilfreiches Instrument zur Abbildung unternehmerischer Leistungen (Controlling-Portal.de, o.J.). Sie ermöglichen es, das Performance Management zu verbessern und tragen zum Verständnis des Wertschöpfungsprozesses bei (Deloitte The Netherlands, 2015, S. 53). Das International <IR> Framework nennt keine expliziten KPI, die verwendet werden sollten, jedoch wird deren Verwendung empfohlen, da sie die Vergleichbarkeit und die Festhaltung der Zielerreichung erleichtern können (IIRC, 2013a, S. 31).

Es wird die Verwendung von KPI empfohlen und nicht von traditionelle Kennzahlensysteme, denn Letztere fokussieren sich auf finanzielle Kennzahlen (Siebert & Kunz, 2016, S. 209). Zudem werden traditionelle Kennzahlensysteme kritisiert, da sie sich an kurzfristigen, vergangenheitsbezogenen Zahlen orientieren (Siebert & Kunz, 2016, S. 209; Windolph & Hülle, 2011, S. 304). Sie gelten daher als Spätindikatoren und sind nur bedingt als proaktive Steuerungsmassnahme geeignet (Siebert & Kunz, 2016, S. 209; Windolph & Hülle, 2011, S. 304). Des Weiteren werden nicht-monetäre, ökonomische Sachverhalte hier nicht berücksichtigt und immaterielle sowie intellektuelle Vermögenswerte vernachlässigt (Siebert & Kunz, 2016, S. 209; Windolph & Hülle, 2011, S. 304). Demnach können diese klassischen Kennzahlen falsche Anreize und Signale aussenden (Windolph & Hülle, 2011, S. 304). Siebert und Kunz (2016, S. 209) verdeut-

lichen dies anhand des folgenden Beispiels: Eine günstigere Fertigungstechnologie, die eine geringere Produktqualität aufweist, führt zu niedrigen Herstellungskosten. Diese Massnahme kann sich kurzfristig auf die finanziellen Kennzahlen auswirken, jedoch führt eine geringere Produktqualität in der Regel zu einer geringeren Kundenzufriedenheit. Dies kann dazu führen, dass Kunden die Produkte nicht wieder kaufen und nicht weiterempfehlen. Dadurch kann sich der Umsatz des Unternehmens langfristig verringern (Siebert & Kunz, 2016, S. 209). Dieses Beispiel zeigt, dass Frühindikatoren wie z. B. ‚Kundenzufriedenheit‘ und ‚Qualität der Produkte‘ essentielle Hinweise liefern können (Siebert & Kunz, 2016, S. 209). Daher sollten strategische Entscheidungen nicht nur auf finanziellen Kennzahlen abgestützt werden. Um die Existenz einer Unternehmung zu sichern, müssen die rein finanziellen Steuerungsmodelle um die Werttreiber aller relevanten Stakeholder-Gruppen erweitert und deren Wirkungszusammenhänge analysiert werden (Ufer, 2016, S. 381). Die Auswirkungen auf nicht-monetäre Kennzahlen sollten daher ebenso berücksichtigt und in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Ein Konzept, das finanzielle sowie nicht-finanzielle Kennzahlen berücksichtigt und somit den Anforderungen des International <IR> Frameworks entspricht, ist die ‚Balanced Scorecard‘ (BSC) nach Kaplan und Norton. Diese gleicht die Kurzfristigkeit von rein finanziell ausgerichteten Kennzahlensystemen aus, indem sie eine Mischung von externen Messgrössen und internen Steuerungsgrössen heranzieht (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112). Aufgrund der Verwendung von monetären und nicht-monetären sowie vergangenheits- und zukunftsorientierten Kennzahlen stellt die BSC ein ausgeglichenes Reporting- & Steuerungsinstrument dar (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112). Sie weist vier Perspektiven auf, die je nach Bedarf angepasst werden können (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112). Dazu gehören Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Innovation/Lernen (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112). Die Unternehmensziele, die anhand der Unternehmensstrategie festgelegt werden, werden den verschiedenen Perspektiven der BSC zugeteilt. (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112). Diese Perspektiven sind untereinander mit einer einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehung verbunden (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112). Der Grundgedanke dahinter ist, dass der Erfolg der Unternehmung sich in den finanziellen Zielgrössen auswirkt, dieser jedoch von den anderen drei Perspektiven abhängig ist (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112): Die finanziellen Ziele setzen den Kundenerfolg voraus, der wiederum auf funktionierenden und wertschöpfenden internen

Prozessen beruht und letztendlich von personellen Faktoren abhängig ist (Waibel & Käppeli, 2015, S. 112).

Freidank und Hinze (2016, S. 321f.) haben auf dem Konzept der BSC aufbauend eine ‚Integrated Balanced Scorecard‘ entwickelt, die die verschiedenen Kapitalarten, die im International <IR> Framework definiert sind, widerspiegeln. Auf diese Weise sollen die verschiedenen Kapitalarten eine ausgewogene Berücksichtigung erhalten und eine effektive Umsetzung des ‚Integrated Thinking‘ ermöglicht werden (Freidank & Hinze, 2016, S. 322). In Abbildung 2 ist die Integrated Balanced Scorecard ersichtlich. Die ursprünglichen Perspektiven der BSC nach Kaplan und Norton, wie sie oben beschrieben wurden, lassen sich darin wiederfinden. Wie in der Abbildung zu sehen ist, bleibt die Finanzperspektive in Form des Finanzkapitals erhalten (Freidank & Hinze, 2016, S. 322). Die Perspektive ‚Kunden‘ wird neben anderen Stakeholdern im Rahmen des Beziehungskapitals berücksichtigt (Freidank & Hinze, 2016, S. 322). Im Humankapital und im intellektuellen Kapital spiegelt sich die Perspektive ‚Innovation und Lernen‘ wider. Der Teilbereich Lernen, der hauptsächlich die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter erfasst, wird dabei vom Humankapital abgedeckt (Freidank & Hinze, 2016, S. 322). Das Innovationspotenzial einer Unternehmung ist hingegen dem intellektuellen Kapital zuzuordnen (Freidank & Hinze, 2016, S. 322). Das natürliche und das produzierte Kapital sind die Bereiche, die im Vergleich zu den BSC-Perspektiven nach Kaplan und Norton neu hinzugekommen sind (Freidank & Hinze, 2016, S. 322). Somit werden Gemeingüter und Externalitäten⁵, die nicht mit direkten finanziellen Kosten für die Unternehmung verbunden sind, als Inputfaktoren im Wertschöpfungsprozess berücksichtigt (Freidank & Hinze, 2016, S. 322).

⁵ Sog. externe Effekte sind Kosten und Nutzen, die in der Produktion oder beim Konsum entstehen, jedoch nicht beim Verursacher anfallen, sondern bei unbeteiligten Dritten (fhnw, o.J.).

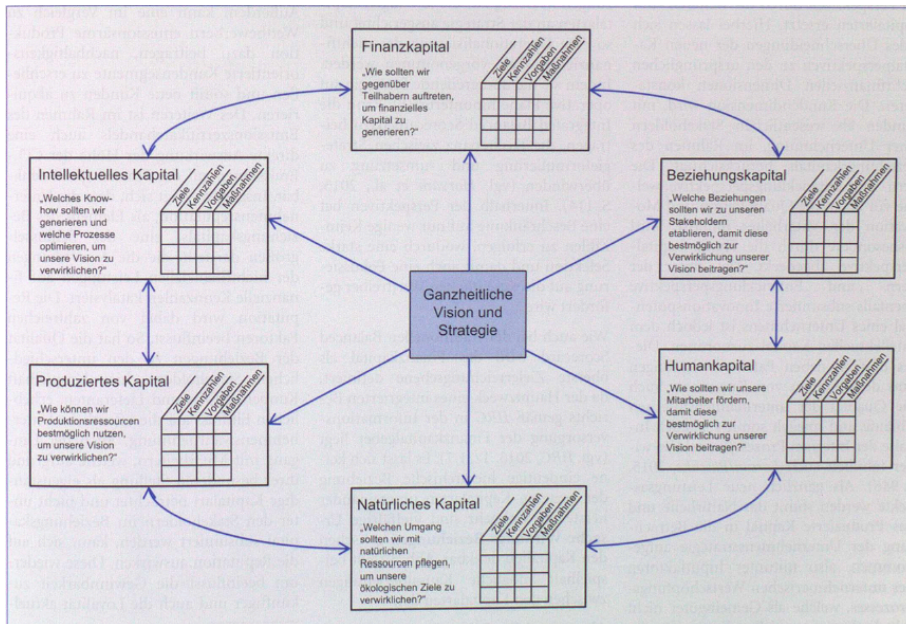


Abbildung 2: Die Integrated Balanced Scorecard (Freidank & Hinze, 2016, S. 321)

2.3.3.2 Grundprinzipien

Die Grundprinzipien des International <IR> Framework sind Anhaltspunkte bezüglich der Frage, welche Informationen in einem integrierten Bericht enthalten sein sollen (Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S.365). In der untenstehenden Tabelle sind die Grundprinzipien aufgelistet und zusammengefasst.

Grundprinzipien	Ein Integrated Report sollte...
Strategie- & Zukunftsorientierung	... einen Einblick in die Strategie der Unternehmung geben ... Auswirkungen der Strategie auf die Fähigkeit aufzeigen, kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen
Verbundenheit der Informationen	... ein ganzheitliches Bild von den wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Faktoren erstellen, die die Fähigkeiten der Unternehmung beeinflussen, über die Zeit Wert zu generieren
Beziehungen zu Stakeholdern	... einen Einblick in die Art der Beziehungen mit den Key-Stakeholdern geben
Wesentlichkeit	... Sachverhalte veröffentlichen, die die Wertschöpfung der Unternehmung wesentlich beeinflussen
Prägnanz	... kurz und prägnant sein
Verlässlichkeit & Vollständigkeit	... alle wesentlichen Informationen enthalten, sowohl positive als auch negative, ohne wesentliche Fehler
Stetigkeit & Vergleichbarkeit	... über die Zeit konsistent gestaltet sein und den Vergleich mit anderen Unternehmungen ermöglichen

Tabelle 2: Grundprinzipien der integrierten Berichterstattung (Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S. 365; IIRC, 2013a, S. 5)

Zum einen geben die Grundprinzipien Anhaltspunkte für inhaltliche Angaben, wie die Strategie- und Zukunftsorientierung, die Verbundenheit der Informationen und die Beziehungen zu Stakeholdern (IIRC, 2013a, S. 16f.). Zum anderen werden Angaben über die Form, Gestaltung und Darstellung gemacht (Bernt, Bilolo & Müller, 2014, S. 365). Diese Anforderungen unterscheiden sich nicht wesentlich von den gängigen Rechnungslegungsvorschriften (Berndt, Bilolo & Müller, 2014, S. 356). Grundsätze wie Wesentlichkeit, Verständlichkeit, Verlässlichkeit, Vollständigkeit und Stetigkeit lassen sich auch in den ‚Grundsätzen ordnungsmässiger Rechnungslegung‘ (GoR) im Schweizerischen Obligationenrecht (OR) finden (Art. 958c Abs. 1 OR). Jedoch geht das Verständnis dieser Grundprinzipien des International <IR> Framework noch tiefer. Z. B. fordert das Grundprinzip ‚Wesentlichkeit‘ nicht nur die Offenlegung wesentlicher Sachverhalte, wie es in den GoR des OR der Fall ist, sondern ebenfalls die Offenlegung des Prozesses der Identifizierung der wesentlichen Informationen.

2.3.3.3 Inhaltselemente

Das International <IR> Framework beschreibt neben den Grundprinzipien auch die Inhaltselemente der Berichterstattung. Da der Inhalt eines ‚Integrated Report‘ je nach Unternehmung und Umfeld individuell ist, sind diese in Form von Fragen dargestellt (IIRC, 2013a, S. 24). Ein integrierter Geschäftsbericht sollte demnach die Fragen, die in Tabelle 3 dargestellt sind, beantworten. Dabei sollten die Informationen nicht gesondert ausgewiesen sein, sondern in Verbindung miteinander aufgezeigt und erläutert werden (IIRC, 2013a, S. 24).

Inhaltselemente	Ein Integrated Report sollte folgende Fragen beantworten:
Unternehmen & Umfeld im Überblick	Was macht die Unternehmung und unter welchen Bedingungen ist sie operativ tätig?
Governance (Unternehmensführung)	Wie unterstützt die Struktur der Unternehmensführung die Fähigkeit, über die Zeit Wert zu schaffen?
Geschäftsmodell	Was ist das Geschäftsmodell der Unternehmung?
Risiken und Chancen	Was sind die spezifischen Risiken und Chancen, die die Fähigkeit der Unternehmung beeinflussen, kurz-, mittel- und langfristige Wert zu schaffen? Wie geht die Unternehmung mit diesen um?
Strategie & Ressourcenallokation	Wo möchte die Unternehmung hin und wie beabsichtigt sie, dorthin zu kommen?
Performance	In welchem Ausmass hat die Unternehmung die strategischen Ziele erreicht und was sind die Auswirkungen auf die verschiedenen Kapitalien?
Zukunftsaussichten	Welche Herausforderungen und Unsicherheiten werden der Unternehmung wahrscheinlich bei der Umsetzung der Strategie begegnen? Was sind mögliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die zukünftige Leistungsfähigkeit?
Grundlagen der Berichterstattung & Gestaltung	Wie bestimmt die Unternehmung, die Angelegenheiten, die in den ‚Integrated Report‘ aufgenommen werden? Wie werden solche Angelegenheiten quantifiziert oder bewertet?

Tabelle 3: Inhaltselemente eines ‚Integrated Report‘ (IIRC, 2013a, S. 5)

Diese Auflistung soll nicht als Standardstruktur eines ‚Integrated Report‘ verstanden werden (IIRC, 2013a, S. 24). Vielmehr sollten die Informationen in einer Form dargestellt werden, die es ermöglicht, die Verbindungen zwischen den Inhaltselementen zu erkennen (IIRC, 2013a, S. 24).

2.4 Aktuelle Entwicklung des Integrated Reporting

Integrated Reporting hat unterschiedliche Standpunkte in verschiedenen Ländern. Bei weltweit über 1'000 Organisationen findet dieser Reporting-Ansatz bereits Anwen-

dung (IIRC, o.J.b). Die Vorreiterrolle hat dabei Südafrika übernommen, denn dort ist Integrated Reporting eine Voraussetzung für die Kotierung an der Börse (JSE, 2013). In den Niederlanden ist Integrated Reporting hingegen auch ohne entsprechende Forderungen bereits weitgehend etabliert (EY, 2016). Mehr als ein Drittel aller niederländischen gelisteten Unternehmen sind dabei, ihre Berichte auf Integrated Reporting umzustellen (IIRC, 2015).

Im folgenden Kapitel wird das weitere Vorgehen des International Integrated Reporting Council erläutert sowie ein kurzer Einblick in den aktuellen Stand des Integrated Reporting in der Schweiz gegeben.

2.4.1 „The Breakthrough Phase“ 2014–2017

Das IIRC hat im Herbst 2014 eine Publikation herausgegeben, die die Strategie der folgenden vier Jahre nach der Veröffentlichung des International <IR> Framework beschreibt. «The Breakthrough Phase – the move from the creation of the International <IR> Framework and market testing to development and early adoption by reporting organisations around the world» – so beschreibt das IIRC Gremium den nächsten Schritt (IIRC, 2014, S. 2). In dem achtseitigen Dokument erläutert das IIRC, wie die strategischen Ziele erreicht und die Märkte und Sektoren adressiert werden sollen, welche Herausforderungen und Risiken auftreten können und welche Massnahmen ergriffen werden müssen (IIRC, 2014, S. 4–6). Das Ziel der ‚Breakthrough Phase‘ ist es, einen bedeutsamen Schritt in Richtung der frühzeitigen Anwendung des International <IR> Framework zu machen (IIRC, 2014, S. 3).

Um dieses Ziel zu erreichen, befasst sich das IIRC mit verschiedenen strategischen Themen. Unter anderem soll die Geschwindigkeit und der Umfang der Verwendung des Integrated Reporting vorangetrieben werden (IIRC, 2014, S. 4). Dies soll erreicht werden, indem Investoren der Nutzen des Integrated Reporting aufgezeigt wird, damit diese Zielgruppe vermehrt solche Informationen nachfragt (IIRC, 2014, S. 4). Des Weiteren soll das International <IR> Framework aufrechterhalten und aktualisiert werden, um die Reputation des Integrated Reporting zu verbessern (IIRC, 2014, S. 4).

Darüber hinaus versucht das IIRC, mit Hilfe von Drittorganisationen, die über eine grosse Reichweite und Einfluss auf die relevanten Märkte verfügen, im Markt aufzutre-

ten und somit die Verwendung des Integrated Reporting voranzutreiben (IIRC, 2014, S. 5). Weiterhin arbeitet es direkt mit Investoren und führenden Unternehmungen zusammen (IIRC, 2014, S. 5). Dieses Netzwerk bildet die zentrale Basis, um sich mit den Berichterstattungsorganisationen auseinanderzusetzen (IIRC, 2014, S. 5). Der Fokus des IIRC liegt dabei auf den Märkten und Sektoren, die in der folgenden Tabelle aufgelistet sind.

Markt	Australien, Brasilien, Kanada, China, die EU, Frankreich, Deutschland, Indien, Japan, Russland, Singapur, Südafrika, Türkei, UK, USA
Sektor	Konsumgüter, Energie, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Technologie

Tabelle 4: Prioritäre Märkte und Sektoren der Strategieplanung des IIRC (IIRC, 2014, S. 5)

Es gibt verschiedene Herausforderungen und Risiken, denen sich das IIRC in der ‚Breakthrough Phase‘ gegenüber sieht. Darunter befinden sich Risiken, die das IIRC als Organisation betreffen, wie z. B. Finanzierungsfragen, sowie auch Herausforderungen bezüglich des International <IR> Framework. Mögliche Risiken sind z. B. das Fehlen der Glaubwürdigkeit von ‚Integrated Reports‘ und somit auch des Integrated Reporting (IIRC, 2014, S. 5). Ein weiteres Risiko ist, das Framework nicht auf dem aktuellen Stand halten zu können, da fehlende Updates zum Verlust von dessen Relevanz führen (IIRC, 2014, S. 5). Ebenso gibt es kritische Stimmen der Geschäftswelt, die das Integrated Reporting als eine Art «disclosure overload» ansieht (IIRC, 2014, S. 5). Dies bedeutet, dass Integrated Reporting zusätzlich zu den Berichtsanforderungen zu einer Erhöhung der Komplexität und der Compliance-Kosten führt (IIRC, 2014, S. 5).

2.4.2 Entwicklungsstand in der Schweiz

Viele Unternehmungen haben bereits damit begonnen, über nicht-finanzielle Aspekte zu berichten. Dies geschieht vor allem über separate Berichte wie z. B. den Nachhaltigkeitsbericht (Hirs-Schaller, 2017, S. 12). Eine Studie von KPMG über die Offenlegung von nicht-finanziellen Informationen, die Publikationen von weltweiten Unternehmungen analysiert hat, ergab, dass von den hundert grössten Schweizer Unternehmungen

75 % zum Thema Corporate Responsibility⁶ Bericht erstatten (KPMG International, 2015, S. 33; Hirs-Schaller, 2017, S. 12). Dieser Wert liegt leicht über dem weltweiten Durchschnitt von 73 % – und dies obwohl es in der Schweiz (noch) kein entsprechendes Gesetz gibt, wie es z. B. in der EU⁷ der Fall ist (KPMG International, 2015, S. 33; Hirs-Schaller, 2017, S. 12). Dieses Ergebnis zeigt, dass den Schweizer Unternehmungen die Bedeutung von nicht-finanziellen Informationen bereits bewusst ist.

Die integrierte Berichterstattung ist in der Schweiz unterschiedlich ausgeprägt (Johner, 2016, S. 12). In einigen Fällen können erste Ansätze von integrierten Berichten beobachtet werden, die versuchen, die Finanzberichterstattung mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbinden (Hirs-Schaller, 2017, S. 12). Dieser Zusammenschluss ist noch kein ‚Integrated Report‘, jedoch kann es ein erster Schritt in Richtung einer integrierten Berichterstattung sein (IIRC, 2011b, S. 20). In einer Studie hat PricewaterhouseCoopers (PwC) (2013, S. 5) zwanzig Firmen des Swiss Market Index (SMI) nach den sieben Grundprinzipien des International <IR> Framework analysiert. Diese hat ergeben, dass Schweizer Unternehmungen in gewissen Teilbereichen über diese Grundprinzipien Bericht erstatten (Johner, 2016, S. 12).

In der Schweiz haben die Grossbank UBS und der Warenprüfer SGS eine Publikation veröffentlicht, die sich an den Anforderungen des Integrated Reporting orientiert (Bilanz, 2016). Sie sind somit die einzigen Unternehmen des SMI, die explizit das International <IR> Framework als Grundlage ihrer Berichterstattung benennen (EY, 2016, S. 25). Da integrierte Berichte jedoch selten publiziert oder als solche benannt werden, ist nicht ohne Weiteres zu beurteilen, auf welchem Stand sich die Umsetzung befindet (Johner, 2016, S. 12). Die Ernst & Young AG (2016, S. 31) geht jedoch davon aus, dass in der Schweiz das Integrated Reporting weiter an Bedeutung gewinnen wird und Unternehmungen zukünftig vermehrt quantitative Angaben zum erzielten Mehrwert in den Geschäftsberichten veröffentlichen.

⁶ Unternehmensverantwortung

⁷ vgl. Richtlinie 2014/95/EU

2.5 Differenzierung zwischen traditioneller Berichterstattung und Integrated Reporting

Die zunehmende Anzahl an Berichten hat grundsätzlich einen positiven Einfluss auf die Transparenz des unternehmerischen Handelns (Picard, Behnecke & Hoffmann, 2014, S. 940). Auf der anderen Seite bedeutet dies eine Zunahme der verfügbaren Informationen, was wiederum zu einer Steigerung der Komplexität durch zunehmende Detailinformationen führt (Picard et al., 2014, S. 940). Die heutige Berichterstattung besteht zum grossen Teil immer noch aus isolierten Berichtsinhalten (Barth & Behys, 2011, S. 2858f.). Dies führt zum sogenannten ‚Silo-Denken‘, was bedeutet, dass einzelne Themengebiete isoliert betrachtet werden (Freidank & Hinze, 2014, S. 457). Integrated Reporting versucht vor diesem Hintergrund, die Lücken zwischen den einzelnen Berichten zu füllen, indem es die Informationen miteinander verknüpft. Dies wird in Abbildung 2 verdeutlicht.

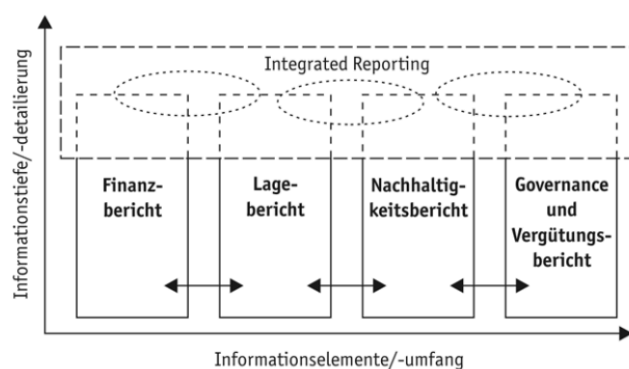


Abbildung 3: ‚Silostrukturen‘ vs. Integrated Reporting (Barth & Behys, 2011, S. 2863.)

2.5.1 Definition und Abgrenzung traditioneller Berichterstattung

Unter dem Begriff der traditionellen Berichterstattung wird die Finanzberichterstattung verstanden, die vom Schweizerischen Obligationenrecht (OR) verlangt wird. Nachfolgend werden die gesetzlichen Voraussetzungen kurz erläutert.

Nach Art. 958 Abs. 2 OR erfolgt die Rechnungslegung im Geschäftsbericht und enthält die Jahresrechnung. Diese setzt sich aus der Bilanz, der Erfolgsrechnung und dem Anhang zusammen (Art. 958 Abs. 2 OR). Falls es sich um eine grössere Unternehmung⁸ handelt, muss diese auch eine Geldflussrechnung erstellen und einen Lagebericht verfassen (Art. 961 ff. OR). Ebenso wird im Art. 958 Abs. 1 OR darauf hingewiesen, dass

die Rechnungslegung die wirtschaftliche Lage des Unternehmens so darstellen soll, dass sich Dritte ein zuverlässiges Urteil bilden können.

Mit der Einführung des neuen Rechnungslegungsrechts per 1. Januar 2013 müssen Unternehmungen, die die Grössenkriterien⁸ überschreiten, wie bereits erwähnt, einen Lagebericht verfassen. Dieser wird von vielen Unternehmungen lediglich als beschwerliche Pflicht angesehen (Suter, 2016, S. 28). Allerdings kann er auch als strategische Chance genutzt werden, da er es einer Unternehmung ermöglicht, sich bei Stakeholdern als verantwortungsbewusstes und weitsichtiges Unternehmen zu präsentieren (Suter, 2016, S. 28). Der Lagebericht enthält nicht nur vergangenheitsorientierte, sondern auch zukunftsorientierte Informationen und zudem sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Angaben (Suter, 2016, S. 30). Jedoch wird dieser Mehrwert von Schweizer Unternehmungen bis anhin kaum berücksichtigt (Suter, 2016, S. 30). Ebenso sind solche ergänzenden Angaben in der Regel nur einzelne Berichterstattungselemente, die aber keine Verbindung mit der Jahresrechnung herstellen (Roth, 2012, S. 7). Das Aufzeigen von Zusammenhängen und Relationen würde die Transparenz der Unternehmensberichterstattung deutlich erhöhen und könnte somit auch die Verständlichkeit deutlich verbessern (Roth, 2012, S. 7).

2.5.2 Unterscheidungsmerkmale

Die einzelnen Berichterstattungselemente stehen bei der traditionellen Berichterstattung nicht miteinander in Verbindung. Somit entstehen sogenannte Silos⁹, was eine isolierte Denkweise fördert (IIRC, 2011b, S. 9). Im Gegensatz dazu orientiert sich Integrated Reporting am Ansatz des ‚Integrated Thinking‘¹⁰, wodurch eine zusammenhängende Betrachtung aller Kapitalien¹¹ und Abhängigkeiten gefördert wird (IIRC, 2011b, S. 9).

Die Finanzberichterstattung orientiert sich an Zahlen und Fakten des vergangenen Geschäftsjahres. Sie ist eine kurzfristige und vergangenheitsorientierte Betrachtung der Unternehmung mit dem Fokus auf dem Finanzkapital und den finanziellen Risiken

⁸ Art. 727 Abs. 1 OR Überschreitung nachstehender Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren: CHF 20 Mio. Bilanzsumme, CHF 40 Mio. Umsatzerlöse, 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

⁹ vgl. Abbildung 2

¹⁰ vgl. Kapitel 2.1.2

¹¹ vgl. Kapitel 2.3.3.1

(IIRC, 2011b, S. 9). Jedoch können das produktive Kapital sowie das Finanzkapital nur einen Teil des Börsenwerts erklären (PwC, 2012, S. 6). Die Bewertungen der Unternehmungen sind auf andere Faktoren wie die Unternehmensstrategie und -führung sowie die Zukunfts- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen zurückzuführen (PwC, 2012, S. 6). Solche immateriellen Werte haben stark an Bedeutung gewonnen, werden aber nicht genügend in der traditionellen Berichterstattung berücksichtigt (Perrin & Steffan, 2015). Die integrierte Berichterstattung hat dies erkannt und verknüpft die verschiedenen Kapitalien, die wesentlich zur kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung beitragen, mit den strategischen Zielen (IIRC, 2011b, S. 9). Der Einbezug von sämtlichen Wertkategorien inklusive der immateriellen Werte kann die Aussagekraft der externen Berichterstattung deutlich erhöhen (Piwinger, 2009, S. 14).

Des Weiteren fokussiert sich die Finanzberichterstattung hauptsächlich auf vorgeschriebene Detailangaben (IIRC, 2011b, S. 9). Obwohl vereinzelte Unternehmungen freiwillig Informationen z. B. über Nachhaltigkeit publizieren, werden dabei jedoch oft nur die positiven Aspekte erwähnt. Eine Unternehmung schafft Vertrauen bei den Anspruchsgruppen, wenn sie nicht nur über positive Aspekte, sondern auch über negative Aspekte Bericht erstattet (IIRC, 2011b, S. 9). Somit kann eine hohe Akzeptanz und Transparenz gewährleistet werden.

Traditionelle Geschäftsberichte sind in der Regel lang, komplex und unübersichtlich (IIRC, 2011b, S.9). Zudem werden sie oft publiziert, als seien sie noch vollständig papierbasiert (IIRC, 2011b, S. 9). Das bedeutet, es werden kaum technologische Innovationen genutzt, um die Berichte interaktiv zu gestalten oder mit weiteren Informationen zu verknüpfen. Ein Ziel des Integrated Reporting ist, die Informationen im Hauptbericht auf die wesentlichen Inhalte zu minimieren (IIRC, 2011b, S. 9). Weitere Informationen werden mit Hilfe technischer Mittel mit dem Hauptbericht verknüpft (IIRC, 2011b, S. 9). Somit kann auf unkomplizierte Art und Weise der Zugriff auf zusätzliche Online-Informationen gewährleistet werden (IIRC, 2011b, S. 9). Zusammenfassend sind in Tabelle 5 die Unterscheidungsmerkmale nochmals aufgelistet.

Merkmale	Traditionelle Berichterstattung	Integrated Reporting
Denken	Isoliert	Integriert
Verantwortung	Finanzkapital	Alle Kapitalarten
Fokus	Vergangenheitsorientiert, finanzielle Informationen	Vergangenheits- & zukunftsorientiert, zusammenhängend, strategisch
Zeitraumen	Kurzfristig	Kurz-, mittel- & langfristig
Vertrauen	Begrenzt auf Vielzahl von verpflichteten Detailangaben	Höhere Transparenz
Umfang	Lang und komplex	Prägnant und wesentlich
Technologische Unterstützung	papierbasiert	Technologisch basiert

Tabelle 5: Unterscheidungsmerkmale traditionelle Berichterstattung und Integrated Reporting (Barth & Beyhs, 2011, S. 2863, IIRC, 2011b, S. 9)

3. Investor Relations

Obwohl ein ‚Integrated Report‘ nach dem International <IR> Framework die Bedürfnisse möglichst aller Stakeholder berücksichtigt, liegt der Fokus dabei auf den Finanzkapitalgebern (IIRC, 2013a, S. 4). Ein Ziel des Integrated Reporting ist die Verbesserung der Verfügbarkeit von Informationen für die Investoren (IIRC, 2013a, S. 2). Hierbei spielen die Investor Relations eine bedeutende Rolle, denn sie sind das Bindeglied zwischen der Unternehmung und dem Kapitalmarkt (Porák & Fiesler, 2005, S. 17). Um die Informationsqualität und -verfügbarkeit zu verbessern, ist die Interaktion mit den Investoren und die Kenntnisse über deren Informationsbedürfnisse entscheidend.

Nachfolgend wird zunächst der Begriff Investor Relations definiert und die Zielgruppen beschrieben. Des Weiteren werden im Rahmen dieses Kapitels die Ziele der Investor Relations aufgezeigt sowie deren Kommunikationsinstrumente erläutert. Abschliessend werden auf die Vor- und Nachteile, die für Investoren durch die Berichterstattung nach dem Konzept des Integrated Reportings entstehen, eingegangen.

3.1 Definition und Zielgruppen

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen von Investor Relations, die zum Teil unterschiedliche Auffassungen widerspiegeln (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1080). Verallgemeinernd können Investor Relations als finanzmarktbezogener Teil der Unternehmenskommunikation bezeichnet werden (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1080). Daher wird der Begriff oft synonym mit dem Begriff Finanzkommunikation verwendet (Kirchhoff, 2009, S. 35). Kirchhoff und Piwinger (2014, S. 1080) definieren Investor Relations als «die Gesamtheit aller pflichtgemässen und freiwilligen Kommunikationsmassnahmen von Unternehmen, die darauf abzielen, finanzwirtschaftliche Ziele zu realisieren und damit verbundene Marktwiderstände zu überwinden». Eine spezifischere Definition liefert Hubmann (2009, S. 452) und definiert den Begriff als «eine planmässige strategische Beziehungspflege zwischen einer börsennotierten Aktiengesellschaft und der Financial Community».

Investor Relations vermitteln der Finanzwelt ein Bild der Leistungsfähigkeit und der Zukunftsperspektiven eines Unternehmens, indem sie das Kommunikations-Know-How mit dem Finanzwissen verknüpfen (Mast, 2016, S. 336). Somit stellen sie das Binde-

glied zwischen dem Unternehmen und den vielfältigen Akteuren der internationalen Kapitalmärkte dar (Porák & Fiesler, 2005, S. 17). Die Gesamtheit dieser Zielgruppe wird auch Finanzgemeinde¹² genannt (Porák & Fiesler, 2005, S. 17). Sie setzt sich aus den privaten und institutionellen Investoren, Analysten, Fondmanager, Rating-Agenturen, Finanz- und Wirtschaftsjournalisten zusammen (Hillmann, 2011, S. 50; Mast, 2016, S. 339). Die ‚Financial Community‘ lässt sich dabei in drei Hauptgruppen unterteilen: private Anleger, institutionelle Anleger und Multiplikatoren (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1086).

Privatanleger sind eine heterogene und hinsichtlich ihrer Zahl grosse Zielgruppe (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1086). Sie weisen gegenüber den institutionellen Anlegern ein geringeres Aktienkapital pro Person auf (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1086). Dennoch sind sie für Unternehmungen interessant, da sie erfahrungsgemäss langfristig denken und auch in Krisensituationen loyaler sind (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1086). Das Vertrauen der Privatanleger in das Management der Unternehmung wird durch eine offene und ehrliche Kommunikationspolitik gestärkt (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1086). Dies wirkt sich positiv auf den Aktienkurs aus und verringert die Gefahr grosser Kursschwankungen (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1086).

Bei institutionellen Investoren handelt es sich meist um professionelle Grossanleger wie z. B. Versicherungen und Investmentfonds (Kirchhoff, 2009, S. 49). Diese Zielgruppe steht im Mittelpunkt der Investor Relations, da sie aufgrund ihres hohen Kapitaleinsatzes zeitnahe und intensive Informationen erwartet (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Dazu gehören detaillierte Informationen über das Umfeld, die Zukunftsaussichten und die Besonderheiten der Unternehmung (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Institutionelle Investoren bilden zahlenmässig die kleinste Gruppe, verfügen jedoch pro Entscheider über das grösste Anlagekapital (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Wie Kirchhoff & Piwinger (2014, S. 1087) erklären, können Anlageentscheidungen institutioneller Investoren Signalwirkung für private Investoren haben und dadurch Kursschwankungen verursachen. Unternehmen pflegen meist eine enge Beziehung zu institutionellen Anlegern in Form von regelmässigen Einzelgesprächen und Unternehmenspräsentationen (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087).

¹² Financial Community

Die Gruppe der Multiplikatoren setzt sich aus Analysten, Wirtschaftsjournalisten, Fondsmanagern, Bankern und Rating-Agenturen zusammen (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Diese Zielgruppe hat eine hohe Bedeutung für börsenkotierte Unternehmen, besonders im Hinblick auf private Investoren, deren Investitionsentscheidungen durch das Urteil der Multiplikatoren beeinflusst werden (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Durch ihre grossen Sachkenntnisse liefern Multiplikatoren den weniger informierten Privatanlegern fundierte Informationen über Anlageformen und -perspektiven (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087; Mast, 2016, S. 340). Aus diesem Grund sind ihre Informationsbedürfnisse besonders zu berücksichtigen (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Besonders Wirtschafts- und Finanzjournalisten sind aufgrund ihrer meinungsbildenden Funktion bedeutsame Multiplikatoren (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087). Es ist daher ratsam eine enge und vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufzubauen (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1087).

Die Investor Relations werden von gesetzlichen Regeln und Auflagen beeinflusst (Piwinger & Zerfass, 2014, S. 4). Dennoch betreiben viele Unternehmungen eine weitergehende Kapitalmarktpflege als dies von Gesetzes wegen verlangt wird (Piwinger & Zerfass, 2014, S. 5). Der Grund hierfür liegt darin, dass die Mitglieder der Finanzgemeinde einen Einfluss auf die Unternehmensbewertung haben (Piwinger & Zerfass, 2014, S. 5). Sie können den Aktienkurs einer Unternehmung direkt oder indirekt beeinflussen (Porák & Fiesler, 2005, S. 17). Dabei sind nicht nur ‚hard facts‘ wie Zahlen, Fakten und Bilanzen entscheidend, sondern auch ‚soft facts‘ wie Stimmungen, Gefühle und Eindrücke (Mast, 2016, S. 337). Die Wahrnehmung eines Unternehmens am Kapitalmarkt ist entscheidend für dessen Wert und damit auch seine strategischen Handlungsoptionen (Piwinger, 2009, S. 21). Ebenso hat sie einen Einfluss auf die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens (Porák & Fiesler, 2005, S. 17). Um die spezifischen Informationsbedürfnisse der Finanzgemeinde befriedigen zu können, müssen die jeweiligen Informations- und Kommunikationsbedürfnisse daher bekannt sein und berücksichtigt werden (Porák & Fiesler, 2005, S. 17).

Investoren, die langfristig in eine Unternehmung investieren, wollen diese Unternehmung ‚verstehen‘ (Deloitte The Netherlands, 2016, S. 13). Dies bedeutet, sie möchten ein klares Verständnis darüber erlangen, welche Richtung eine Unternehmung einschlägt, welche Strategie sie verfolgt und wie diese umgesetzt wird (Deloitte The

Netherlands, 2016, S. 13). Eine Studie von Edelman (2015, S. 5) bestätigt die Bedürfnisse der Investoren nach qualitativen, zukunftsorientierten Informationen, um die ‚Investment Story‘ der Unternehmung zu verstehen. Dazu gehören Informationen, die über die Angaben des Finanzberichts hinausgehen und es somit ermöglichen, sowohl kurzfristige als auch langfristige Anlageentscheidungen zu treffen (EYGM, 2015b, S. 6). Um Geschäftsentwicklungen in die Zukunft zu projizieren, können historische Bilanzzahlen nur eingeschränkt von Nutzen sein (Kirkow, 2015, S. 33). Daher ist es mit den verfügbaren Informationen, die die traditionelle Finanzberichterstattung bereitstellt, für Investoren und andere Stakeholder schwierig, sich ein fundiertes Bild über die Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung zu machen (Perrin & Steffan, 2015).

3.2 Ziel und Zweck

Investor Relations verfolgen verschiedene Ziele. Zum einen sind dies finanzpolitische, zum anderen kommunikationspolitische Ziele (Porák & Fiesler, 2005, S. 88). Zu Ersteren gehört hauptsächlich die Erreichung einer nachhaltigen Unternehmensbewertung, die das aktuelle Geschäft und die zukünftigen Wachstumschancen widerspiegelt (Dürr, 1995, S. 22). Der Gedanke von Investor Relations ist dabei eng mit dem Shareholder-Value-Ansatz verknüpft, denn das Ziel beider Ansätze ist, eine angemessene Unternehmensbewertung durch den Kapitalmarkt zu erreichen (Ahlers, 2000, S. 29). Die Differenz, die zwischen dem Wert des Eigenkapitals, der aufgrund interner Planung angenommen wird, und der Marktkapitalisierung¹³ am Aktienmarkt entsteht, wird als Wertlücke bezeichnet (Ahlers, 2000, S. 29). Diese kann darauf zurückgeführt werden, dass die künftigen Ertragspotentiale des Unternehmens der Finanzgemeinde nicht, nur unzureichend oder nicht glaubwürdig kommuniziert wurden (Ahlers, 2000, S. 29).

An dieser Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kapitalmarkt setzen die Investor Relations an (Ahlers, 2000, S. 29). Nur den Unternehmenswert zu steigern, reicht nicht aus – diese Wertsteigerung muss auch kommuniziert werden (Kirchhoff, 2009, S. 37). Langfristig kann dies im Rahmen eines Wertoptimierungsprozesses umgesetzt werden (Kirchhoff, 2009, S. 37). Ausgehend von der aktuellen Marktkapitalisierung kann durch die Schliessung von Wahrnehmungslücken der reale Unternehmens-

¹³ auch Börsenkapitalisierung genannt – Multiplikation des aktuellen Börsenkurses mit der Anzahl emittierter Aktien (boerse.de, o.J.).

wert erreicht werden (Kirchhoff, 2009, S. 37). Durch weitere Umstrukturierungsmaßnahmen, wie z. B. eine Konzentration auf die Kernkompetenz(en) und der Kauf oder Verkauf von Unternehmenseinheiten, werden bestehende operative und strukturelle Wertlücken geschlossen (Kirchhoff, 2009, S. 37). Werden die Kapitalmarktteilnehmer über diese Wertsteigerung informiert, erhöht sich die Nachfrage nach der Aktie und damit auch die Marktkapitalisierung (Kirchhoff, 2009, S. 37). Investor Relations sind somit nicht nur die Kommunikation der Wertsteigerung, sondern ein aktiver Teil des Wertoptimierungsprozesses (Kirchhoff, 2009, S. 37).

Die kommunikationspolitischen Ziele sind primär auf die Schaffung und Stärkung von Vertrauen in das Unternehmen ausgerichtet (Porák & Fiesler, 2005, S. 88). Auf diese Weise sollen Investoren gewonnen und gebunden werden (Porák & Fiesler, 2005, S. 88). Über dieses Ziel hinaus zielen Investor Relations jedoch auch darauf ab, das Vertrauen in die langfristigen Ziele bzw. die wertorientierte Wachstumsstrategie zu vertiefen (Piwinger, 2009, S. 22). Ebenfalls sollte Transparenz sowie ein tieferes Verständnis des Unternehmens vermittelt werden (Piwinger, 2009, S. 22). Erst die Kontinuität in der Kommunikation führt jedoch zur gewünschten Vertrauensbildung bei den Investoren (Piwinger, 2009, S. 20). Vertrauen wird somit nur durch eine zuverlässige, aktuelle, regelmässige und widerspruchsfreie Kommunikation aufgebaut (Porák & Fiesler, 2005, S. 89).

Da Aktionäre nicht laufend einen Einblick in die Geschäftstätigkeit und die finanzielle Entwicklung eines Unternehmens haben, versuchen die Investor Relations, die Informationsasymmetrie¹⁴ zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung zu reduzieren (Porák & Fiesler, 2005, S. 88). Dabei wird eine transparente, anlegerorientierte Informationspolitik von den Unternehmen gefordert (Kirchhoff, 2009, S. 36). In diesem Zusammenhang ist der Corporate-Governance-Gedanke ein zentrales Stichwort (Kirchhoff, 2009, S. 36). Corporate Governance fordert eine gleichmässige Machtverteilung zwischen Management, Anteilseignern und Aufsichtsgremien von Unternehmen, denn dieser Interessenausgleich hat direkte Auswirkungen auf die Leistungskraft einer Unternehmung (Kirchhoff & Piwinger, 2014, S. 1083). Jedoch unterschätzen viele Unternehmungen die Möglichkeit, durch Informationsqualität Wert zu generieren (Labhart &

¹⁴ sogenannte Principal-Agent-Problematik

Volkart, 2009, S. 205). Investoren wollen nicht nur Zahlen über ein Unternehmen sehen, sondern zudem von den Gründen überzeugt werden, aus denen sie dessen Aktien kaufen oder weiterempfehlen sollten (Herbst, 2003, S. 287). Eine Unternehmung sollte daher mit einer schlüssigen Managementstrategie überzeugen und Ziele und Visionen kommunizieren (Herbst, 2003, S. 287).

Effektive Investor Relations setzen die Einhaltung von Kommunikationsgrundsätzen voraus (Kirchhoff, 2009, S. 41). Diese beinhalten die Grundsätze der Stetigkeit, Glaubwürdigkeit, Wesentlichkeit, Zielgruppenbezogenheit, Transparenz und Aktualität (Kirchhoff, 2009, S. 41f.). Erst das Zusammenspiel dieser Grundsätze führt zu einer erfolgreichen Kommunikation (Kirchhoff, 2009, S. 41). Daher sollten sie nicht isoliert betrachtet werden (Kirchhoff, 2009, S. 41).

3.3 Instrumente

Unternehmungen stehen verschiedene Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, um die Finanzgemeinde zu informieren. Einige Instrumente sind gesetzlich vorgeschrieben, wie z. B. die Erstellung einer Jahresrechnung oder die Durchführung einer jährlichen Generalversammlung (Art. 957ff. OR; Art. 699 Abs. 2 OR). Durch die Publizitätspflichten, die vom Gesetz vorgeschrieben sind, sollen die Informationsasymmetrien zwischen einer Unternehmung und der Finanzöffentlichkeit gemindert werden (Porák & Fiesler, 2005, S. 95). Heutzutage gehen jedoch die Erwartungen an die Investor Relations bedeutend über die Mindestpublizität hinaus (Porák & Fiesler, 2005, S. 95). Daher setzen Unternehmen einen Mix aus verschiedenen Instrumenten ein, um die Informationsbedürfnisse zu befriedigen und eine vertrauensvolle Beziehung mit der Finanzgemeinde aufzubauen (Porák & Fiesler, 2005, S. 95).

Die Informationsvermittlung an die Financial Community kann anhand von unpersönlichen, aber auch persönlichen Kommunikationsinstrumenten erfolgen (Kirchhoff, 2009, S. 52). Zu Ersteren gehören Massnahmen, die an ein weitgehend unbekanntes Publikum gerichtet sind (Kirchhoff, 2009, S. 53). Das bedeutendste Instrument in dieser Kategorie ist der Geschäftsbericht (Kirchhoff, 2009, S. 53). Dieser wird vor allem von institutionellen Investoren und Analysten genutzt (Kirchhoff, 2009, S. 53). Ebenso zu den unpersönlichen Kommunikationsinstrumenten zählen sämtliche Printmedien, Zwischen- und Quartalsberichte, Factbooks, Imagebroschüren etc. (Kirchhoff, 2009, S. 53).

Im Rahmen der Anwendung persönlicher Kommunikationsinstrumente entsteht ein direkter Kontakt zwischen einem Unternehmen und dessen Kapitalgebern (Kirchhoff, 2009, S. 58). Durch den primär verbalen Austausch kann auf spezifische Informationsbedürfnisse eingegangen werden (Kirchhoff, 2009, S. 58). Zu dieser Kategorie zählen die Generalversammlung, Road Shows, Betriebsbesichtigungen, Analysten- und Pressekonzferenzen (Kirchhoff, 2009, S. 58f.). In Tabelle 6 ist eine nicht abschliessende Auflistung weiterer Instrumente zu sehen, die in den Investor Relations genutzt werden.

Instrumente der Investor Relations	
unpersönliche	persönliche
Geschäftsbericht	Generalversammlung
Quartals- & Zwischenbericht	Road Shows
Ad-hoc-Mitteilungen	Einzel – und Roundtablegespräche
Sonstige Berichte (z. B. Social Responsibility Report)	Analystenkonferenzen
Aktionärsbriefe & -zeitschriften	Pressekonzferenzen
Finanzanzeigen	Betriebsbesichtigungen
Imageanzeigen	Teilnahme an Anlegermessen
TV-Spots und Fernsehinterviews	Investoren-Workshops
Factbooks	u.a.
Pressemitteilungen	
Hotlines	
Online-Angebote (z. B. IR-Website, Social Media)	
u.a.	

Tabelle 6: Instrumente der Investor Relations (in Anlehnung an Kirchhoff, 2009, S. 53-59; Piwinger, 2009, S. 19)

3.4 Integrated Reporting als Teil moderner Investor Relations

Integrated Reporting kann auch als Kommunikationsinstrument der Investor Relations eingesetzt werden. Durch die Verbindung der internen Steuerung von unternehmerischen Werttreibern mit der finanziellen Performance der Unternehmung schafft Integrated Reporting eine gemeinsame Geschäftssprache zwischen Management und Investoren (PwC, 2015, S. 9). Dies führt zu einem besseren und solideren Dialog (PwC, 2015, S. 9). Somit können Unternehmen die Chance nutzen, die Informationsqualität der Berichterstattung durch die Verwendung von Integrated Reporting zu verbessern und dadurch die Kommunikation mit den Investoren zu verstärken. Anschliessend wer-

den die Vor- und Nachteile, die durch die Berichterstattung nach dem Konzept des Integrated Reportings aus Sicht der Investoren entstehen können, erläutert.

3.4.1 Vorteile für Investoren

Für Investoren wird die Qualität der Kommunikation immer mehr zur Entscheidungsgrundlage (Piwinger, 2009, S. 14). Dies ist vor allem dadurch zu begründen, dass technologische Entwicklungen die Möglichkeit zur Informationsverbreitung verbessert und vereinfacht haben (Piwinger, 2009, S. 14). Da die Informationsmenge stetig zunimmt, ist es von Bedeutung, Informationen benutzergerecht darzustellen (Piwinger, 2009, S. 14). Durch die Verwendung von Integrated Reporting wird bereits bei der Erstellung des Berichts auf die Informationsmenge geachtet. Die wesentlichen Informationen werden durch eine Wesentlichkeitsanalyse festgelegt (IIRC, 2013a, S. 18; Mio, 2016, o.S.). Diese Aktivität minimiert die Offenlegung von unwesentlichen Informationen und hat somit den Vorteil, dass die Stakeholder nicht mit einer Informationsflut konfrontiert werden (Mio, 2016, o.S.).

Investoren brauchen nicht mehr, sondern qualitativ bessere Informationen (EYGM, 2016b, S. 10). Daten sind daher nur nützlich, wenn sie ein klares und vollständiges Bild über eine Unternehmung vermitteln (EYGM, 2016b, S. 10). Eine Umfrage von PwC (2014, S. 7) aus dem Jahr 2014 hat ergeben, dass über 70 % der Investoren im Geschäftsbericht die Darlegung eines klaren Zusammenhangs zwischen den finanziellen Ergebnissen und dem Geschäftsmodell wie auch den Risiko- und Strategieinformationen wünschen. Dieses Bedürfnis kann durch die Verwendung des Integrated Reporting erfüllt werden, denn diese Anforderungen sind in den Inhaltselementen des International <IR> Framework enthalten.

Um Geschäftsentwicklungen in die Zukunft zu projizieren, können historische Bilanzzahlen nur eingeschränkt von Nutzen sein (Kirkow, 2015, S. 33). Ebenso sind langfristige Risiken wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und Demographie, denen sich eine Unternehmung stellen muss, zentrale Aspekte, die berücksichtigt werden sollten (Grede & Noodt, 2013, S. 715). Integrated Reporting schafft eine Informationsgrundlage für einen längeren Zeithorizont, indem es Informationslücken auffüllt, die die traditionelle Jahresberichterstattung nicht berücksichtigt (EYGM, 2015b, S. 6). Analysten und Investoren streben eine möglichst zuverlässige Einschätzung der Geschäftsentwicklung eines

Unternehmens an (Porák & Fiesler, 2005, S.93). Daher nimmt neben der vergangenheitsorientierten Berichterstattung, die Bedeutung von zukunftsorientierten Angaben stetig zu (Porák & Fiesler, 2005, S. 93). Durch die erhöhte Zukunftsorientierung der integrierten Berichte sollen Investoren besser beurteilen können, inwieweit die Unternehmung in der Lage ist, zukünftige Cashflows zu generieren (Barth & Beyhs, 2011, S. 2861). Auf diese Weise sollen sie dazu befähigt werden, fundiertere Entscheidungen zu treffen (Deloitte The Netherlands, 2016, S. 13). Die Informationen werden daher auf eine Art und Weise präsentiert, die es den Stakeholdern erlaubt, das Geschäftsmodell, die Strategie und die Leistungsfähigkeit der Unternehmung besser zu verstehen (EYGM, 2015b, S. 6).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Unterschiede zwischen der traditionellen Berichterstattung und dem Integrated Reporting, die in Kapitel 2.5.5 erläutert wurden, als Vorteil für die Investoren angesehen werden können. Diese erhalten mit einem ‚Integrated Report‘ einen kompakten Bericht, der die wesentlichen Informationen enthält. Die Offenlegung von wesentlichen Risiken und Chancen ermöglicht ihnen zudem, die kurz-, mittel und langfristigen Auswirkungen auf ihr Anlageportfolio besser zu beurteilen (IIRC, 2011b, S. 22). Die Verbindung der Informationen und die Darstellung der Wirkungszusammenhänge führt zu einer besseren Einschätzung der externen Einflüsse auf die Entwicklung einer Unternehmung (Günther, 2012, S. 496).

Die Verbesserung der Informationsqualität und -verfügbarkeit für Investoren ist ein grundlegendes Ziel des Integrated Reporting, um eine effiziente Zuweisung der finanziellen Ressourcen zu gewährleisten (EYGM, 2015b, S. 6). Dies kann mit dem Ansatz des ‚Integrated Thinking‘ erreicht und durch den ‚Integrated Report‘ zum Ausdruck gebracht werden (EYGM, 2016b, S. 10).

3.4.2 Nachteile für Investoren

Institutionelle Anleger sind sich der Informationsflut durch die Unternehmensberichterstattung bewusst und bewältigen diese mit speziellen Computerprogrammen (Kirkow, 2015, S. 32). Durch die Verlagerung des Fokus weg von rein finanziellen Betrachtungen einer Unternehmung hin zu einem Einbezug von nicht-finanziellen Informationen können diese Computerprogramme nur noch begrenzt eingesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass sich institutionelle Investoren neu ausrichten müssen. Wenn die Berichterstat-

tung vermehrt nicht-finanzielle und zukunftsbezogene Informationen enthält, rückt das Problem der Messbarkeit, Zuverlässigkeit, Vollständigkeit und Wesentlichkeit dieser Daten in den Vordergrund (Grede & Noodt, 2013, S. 716). Nicht-finanzielle Informationen sind nicht ohne Weiteres quantifizierbar und lassen sich somit kaum in den Modellen der professionellen Anleger abbilden (Kirkow, 2015, S. 33). Durch diese Inkompatibilität stehen die Investoren vor der Herausforderung, geeignete digitale Modelle zu entwickeln (Kirkow, 2015, S. 33). Aufgrund der Erwartung einer erneuten Informationsflut schrecken noch viele Fondsmanager vor dem Konzept des Integrated Reporting zurück (Kirkow, 2015, S. 33).

Eine weitere Herausforderung für die Investoren besteht darin, dass das International <IR> Framework grosse Interpretationsspielräume aufweist (Jasch, 2015, S. 831). Somit sind integrierte Berichte verschiedener Unternehmungen aufgrund der unterschiedlichen Interpretationen des International <IR> Framework schwer zu vergleichen. Des Weiteren führt die Einführung von Integrated Reporting vermehrt zur Offenlegung von unternehmensspezifischen Informationen (PwC, 2015, S. 42). Diese sind zwar erwünscht, jedoch wird dadurch die Vergleichbarkeit mit den Konkurrenten ebenfalls erschwert (PwC, 2015, S. 42).

Die Zusicherung der Verlässlichkeit der Informationen durch einen Wirtschaftsprüfer, wie es bei der traditionellen Berichterstattung der Fall ist, ist nur für einen Teil des ‚Integrated Report‘ möglich (ACCA, 2015, S. 5). Lediglich sachliche Fakten, die anhand von bestimmten Merkmalen beurteilt werden, können überprüft werden. Für Aussagen und Informationen über die Zukunft und Beurteilungen vom Management kann von Wirtschaftsprüfern hingegen keine Bestätigung abgegeben werden (ACCA, 2015, S. 5). Informationen, die abstrakt, interpretativ oder vorausschauend sind, sind zu subjektiv für eine solche Zusicherung (ACCA, 2015, S. 5). Obwohl Investoren sich mehr zukunftsorientierte Informationen wünschen, bergen diese Informationen eine gewisse Unsicherheit. Den Anlegern muss daher bewusst sein, dass sich das Umfeld, in dem die Unternehmung operiert, verändern kann und somit auch die Zielerreichung beeinflusst werden kann.

4. Analyse

In diesem Kapitel werden zuerst die beiden Banken, die für die Analyse ausgewählt wurden, vorgestellt und das Vorgehen der Analyse erläutert. Anschliessend wird der Jahresrückblick der UBS Group AG sowie der ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays Africa Group Limited anhand der Umsetzung des International <IR> Framework analysiert. Zum Schluss werden die Ergebnisse miteinander verglichen und beurteilt.

4.1 Abgrenzung und Auswahl der Banken

Wie in Kapitel 1.3 erwähnt wurden die Banken UBS Group AG und Barclays Africa Group Limited für die Analyse ausgewählt. Diese Auswahl erfolgte nicht nur, weil die beiden Banken ihren Bericht jeweils anhand des International <IR> Framework erstellen, sondern auch, weil sie diverse ähnliche Merkmale aufweisen, wie z. B. Ähnlichkeiten bezüglich des Dienstleistungsangebots. Ebenso sind beide Banken an der Börse kotiert und es handelt sich bei beiden um einen Konzern. Nachfolgend werden die ausgewählten Banken hinsichtlich ihres Dienstleistungsangebots und ihres Marktgebiets kurz vorgestellt.

4.1.1 UBS Group AG

Die UBS Group AG, nachfolgend UBS genannt, ist eine Schweizer Grossbank mit Sitz in Zürich (UBS, 2016b, S. 65). Sie ist eine Universalbank, die in verschiedenen Geschäftsfeldern – namentlich Personal Banking, Wealth Management, Corporate und Institutional Banking, Investment Banking sowie Asset Management – tätig ist (UBS, 2016b, S. 9). Weiterhin bietet sie Finanzprodukte und -dienstleistungen für Privat-, Geschäfts- und institutionellen Kunden an (UBS, 2016b, S. 9). UBS ist in über fünfzig Ländern auf fünf Kontinenten präsent (UBS, 2016b, S. 9). Ausserdem sind die Aktien von UBS an der Schweizer sowie an der New Yorker Börse kotiert (UBS, 2016b, S. 65). An der Schweizer Börse gehört UBS darüber hinaus zu den zwanzig Blue Chip-Unternehmen¹⁵ des SMI (finanzen.net, o.J.).

¹⁵ national anerkannte, etablierte, kapital- und umsatzstarke Unternehmen (Investopedia, o.J.).

4.1.2 Barclays Africa Group Limited

Die Barclays Africa Group Limited, nachfolgend Barclays genannt, hat ihren Hauptsitz in Johannesburg, Südafrika (Barclays, o.J.b). Sie ist an der Johannesburger Börse kotiert und daher zur Erstellung eines ‚Integrated Report‘ verpflichtet (Barclays, o.J.b; JSE, 2013). Die Bank bietet Privat- und Geschäftskunden diverse Finanzdienstleistungen an (Barclays, 2016, S. 2). Ebenfalls ist sie in den Segmenten Corporate und Investment Banking sowie im Wealth und Investment Management tätig (Barclays, 2016, S. 2). Barclays ist in zwölf afrikanischen Märkten, unter anderem in Botswana, Ghana, Kenia, Südafrika und Tansania präsent (Barclays 2016, S. 2; Barclays, o.J.b). Ebenso ist die Bank in Uganda, Sambia, Mauritius, Mosambik und auf den Seychellen tätig (Barclays, o.J.b).

4.2 Ergebnisse

Die Einzelanalyse der Berichte erfolgt anhand der Inhaltselemente¹⁶ des International <IR> Framework. Diese sind in Form von Fragen dargestellt (IIRC, 2013a, S. 24f.). Da ein Integrated Report diese Fragen beantworten können sollte, wurden sie als Kriterien für die Einzelanalysen ausgewählt, um die Umsetzung des Frameworks darstellen zu können (IIRC, 2013a, S. 24). Durch die Beantwortung dieser Fragen sind einige Grundprinzipien bereits erfüllt. Z. B. wird das Grundprinzip ‚Strategie- & Zukunftsorientierung‘ unter anderem durch die Inhaltselemente ‚Strategie & Ressourcenallokation‘ und ‚Zukunftsaussichten‘ abgedeckt. Da ein ‚Integrated Report‘ die Grundprinzipien erfüllen und durch die Inhaltselemente zum Ausdruck bringen sollte, werden Erstere beim Vergleich der Berichte ebenfalls aufgegriffen (IIRC, 2013a, S. 16). Die Erkenntnisse aus der Analyse der Inhaltselemente werden anschliessend dazu genutzt, die Umsetzung der Grundprinzipien zu beurteilen und zu vergleichen.

Die Inhaltselemente des International <IR> Frameworks stellen jedoch keine Standardstrukturen dar, die einzeln und isoliert in einem ‚Integrated Report‘ beantwortet werden sollten (IIRC, 2013a, S. 24). Ausserdem gibt es Überschneidungen bezüglich des Inhalts der einzelnen Inhaltselemente, beispielsweise zwischen den Elementen ‚Risiken & Chancen‘ und ‚Zukunftsaussichten‘, denn zukünftige Herausforderungen können gleichzeitig auch eine Chance für die Unternehmung darstellen. Wie im Internatio-

¹⁶ vgl. Kapitel 2.3.3.3

nal <IR> Framework empfohlen, wurden daher die Inhaltselemente auch in den analysierten Berichten nicht gesondert ausgewiesen. Dennoch werden die Ergebnisse in diese unterteilt, um eine bessere Lesbarkeit und Übersichtlichkeit zu ermöglichen. In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Einzelanalysen aufgezeigt sowie die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Berichten erläutert.

4.2.1 Einzelanalyse des Jahresrückblicks 2015 der UBS Group AG

Der Jahresrückblick 2015 von UBS wurde neben verschiedenen anderen Jahresendpublikationen veröffentlicht. Zu diesen zählen der Geschäftsbericht 2015 sowie der Vergütungsbericht 2015 (UBS, 2016a). Der Jahresrückblick 2015 ist an Anleger, Kunden und andere Anspruchsgruppen adressiert, um einen kurzen Überblick über das Geschäft, die Strategie und das Finanzergebnis 2015 von UBS zu erhalten (UBS, 2016b, S. 2). Nachfolgend wird die Umsetzung des International <IR> Framework im Jahresrückblick von UBS anhand der Inhaltselemente aufgezeigt.

- Unternehmen und Umfeld im Überblick

Zu Beginn des Jahresrückblicks von UBS werden mit Hilfe eines Zeitstrahls die Fakten des vergangenen Jahres hinsichtlich der Unternehmung und des Umfelds abgebildet (UBS, 2016b, S. 6f.). Dabei werden verschiedene Themen angesprochen, wie z. B. erhaltene Auszeichnungen, durchgeführte Veranstaltungen, einzelne finanzielle Fakten und Umstrukturierung (UBS, 2016b, S. 6f.). Die Themen des Umfelds betreffen hauptsächlich das soziale, kulturelle und ökologische Engagement von UBS. Beispielsweise wird über getätigte Spenden für Afrika und Nepal, die Verpflichtung zur Senkung von Treibhausgasemissionen sowie die Ausstellung von Werken der ‚UBS Art Collection‘ berichtet (UBS, 2016b, S. 6f.).

Wie vom International <IR> Framework gefordert werden grundlegende quantitative Angaben z. B. zur Anzahl an Mitarbeitern, zur Anzahl der Länder, in denen die Bank tätig ist und über das erarbeitete Konzernergebnis gemacht (IIRC, 2013a, S. 24; UBS, 2016b, S. 10f.). Allerdings wird dabei kaum auf Wettbewerber oder Marktnischen eingegangen. Es wird lediglich eine Kennzahl im Vergleich zu Mitbewerbern dargestellt (UBS, 2016b, S. 19).

Das makroökonomische Umfeld wird in Zusammenhang mit den aktuellen und zukünftigen Trends beschrieben (UBS, 2016b, S. 52f.). In Hinblick auf Banken wird es aufgrund ausbleibenden Wachstums und niedriger bis negativer Zinssätze, die weiterhin Auswirkungen auf die Margen und Umsätze der Banken haben, als problematisch dargestellt (UBS, 2016b, S. 52). Des Weiteren müssen immer mehr und strengere regulatorische Vorgaben von den Banken erfüllt werden, beispielsweise in Bezug auf Mindestliquiditätsquoten (UBS, 2016b, S. 52). Dies hatte Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (UBS, 2016b, S. 52): UBS hat vor diesem Hintergrund ein neues Geschäftsmodell erschaffen, das auf das neue regulatorische Umfeld und auf die Marktgegebenheiten ausgerichtet ist (UBS, 2016b, S. 15).

- **Governance (Unternehmensführung)**

Im Kapitel ‚Wie führen wir unser Unternehmen?‘ wird anhand eines Organigramms eine Übersicht über die Führungsebene gegeben und in drei kurzen Textabschnitten erläutert (UBS, 2016b, S. 48f.). Für weitere Informationen wird auf die entsprechende Internetseite verwiesen (UBS, 2016b, S. 49.). Am Ende des Jahresrückblicks werden der Verwaltungsrat und die Konzernleitung jeweils mit Namen und einem Porträt vorgestellt (UBS, 2016b, S. 58-61). Beim Verwaltungsrat wird zusätzlich angegeben, welchem Komitee die Mitglieder zugehörig sind, bei der Konzernleitung die Position, die diese innehaben. Auf die Kompetenz oder Erfahrungen einzelner Personen wird hingegen nicht eingegangen. Für weitere Informationen wird auf den Geschäftsbericht 2015 sowie auf die Internetseite verwiesen, auf der die vollständigen Lebensläufe der Mitglieder der Führungsgremien eingesehen werden können (UBS, 2016b, S. 61.).

Des Weiteren wird ein kurzer Überblick über die Zusammensetzung, Aufgaben und Verantwortung des Verwaltungsrats sowie der Konzernleitung gegeben (UBS, 2016b, S. 59.). Dabei wird ebenfalls kurz erläutert, inwiefern die Zusammensetzung des Verwaltungsrates von den Statuten und die Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung vom Gesetz abhängig ist (UBS, 2016b, S. 59-61.). Obwohl auf die Führungs- und Verantwortlichkeitsstruktur eingegangen wird, wird dabei keine Verbindung zu Prozessen aufgebaut, wie z. B. zum Entscheidungsprozess, Monitoring oder Risikomanagement, wie dies im International <IR> Framework empfohlen wird (IIRC, 2013a, S. 25). Des Weiteren wird nicht auf die Vergütung der

Führungsebene eingegangen. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass die UBS einen separaten Vergütungsbericht publiziert (UBS, 2016a).

- Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell wird in einer Grafik dargestellt sowie in fünf kurzen Absätzen erläutert (UBS, 2016b, S. 8f.). Dabei wird beschrieben, wo und in welchen Geschäftsbereichen die Bank tätig ist und für welche Zielgruppen sie Finanzprodukte und -dienstleistungen anbietet (UBS, 2016b, S. 8f.).

Abbildung 4 zeigt das Geschäftsmodell von UBS auf. Im äusseren Kreis sind die Hauptunternehmensbereiche Asset Management, Investment Banking und das Corporate Center abgebildet, die zusammen mit dem mittleren Kreis die Geschäftstätigkeiten darstellen. Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells steht der Kunde, für den UBS in der Schweiz als Universalbank agiert, d.h. in allen fünf Geschäftsbereichen – Personal Banking, Wealth Management, Corporate und Institutional Banking, Investment Banking sowie Asset Management – tätig ist (UBS, 2016b, S. 8f.). Weltweit ist UBS im Bereich Wealth Management tätig, wo sie vermögenden Privatkunden ihre Produkte und Dienstleistungen anbietet (UBS, 2016b, S. 8f.). Des Weiteren wird in Abbildung 4 aufgezeigt, auf welchen Kapitalien Wert aufgebaut (Input) und aus welchen Wert geschöpft wird (Outcome).

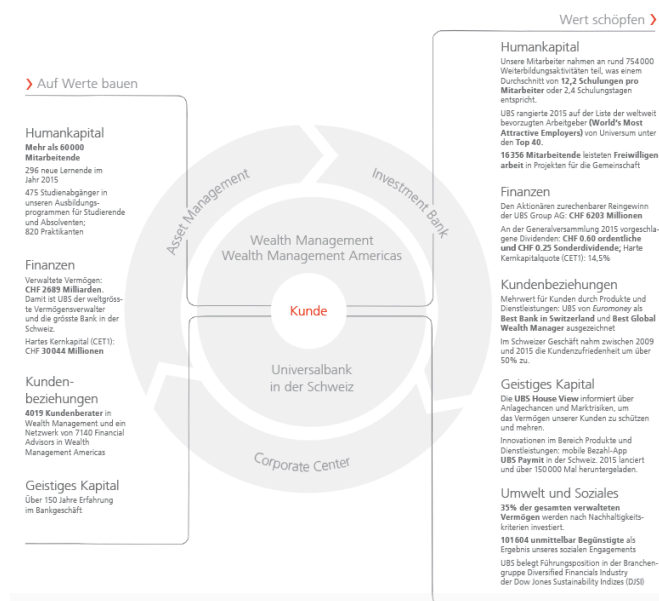


Abbildung 4: Geschäftsmodell UBS (UBS, 2016b, S. 8)

Die Unterteilung der Kapitalien wird im Vergleich zum Modell des International <IR> Framework nur geringfügig angepasst. Wie in Tabelle 7 ersichtlich ist, findet das Produktionskapital dabei keine Berücksichtigung. Hierauf wurde vermutlich verzichtet, da dieses keinen wesentlichen Einfluss auf die Wertschöpfung hat. Darüber hinaus wurden die Kapitalien nur geringfügig umbenannt, die Unterteilung dabei jedoch mehrheitlich beibehalten.

Kapitalien im International <IR> Framework	Kapitalien im Jahresrückblick 2015 der UBS Group AG
Finanzkapital	Finanzen
Produktionskapital	nicht vorhanden
intellektuelles Kapital	Geistiges Kapital
Humankapital	Humankapital
Sozial- & Beziehungskapital	Kundenbeziehungen
Naturkapital	Umwelt und Soziales

Tabelle 7: Der Vergleich der Unterteilung von Kapitalien zwischen dem International <IR> Framework und der UBS Group AG

- **Risiken & Chancen**

Es werden einige Risiken beschrieben. Diese beziehen sich meist auf die Branche. Beispielsweise ist ein genanntes Risiko der zunehmende Regulierungsdruck, der bereits verschiedene Auswirkungen auf die Bankenbranche hatte (UBS, 2016b, S. 17). Des Weiteren werden Verhaltensrisiken und operationelle Risiken genannt und beschrieben (UBS, 2016b, S. 38; UBS, 2016b, S.46).

Im Kapitel ‚Woher kommen wir?‘ werden Krisen beschrieben, denen in der Vergangenheit begegnet wurde (UBS, 2016b, S. 14f.). Diese betreffen hauptsächlich die Finanzkrise und die ‚Too big to fail‘-Massnahmen im Rahmen des Eingreifens der Schweizer Eidgenossenschaft (UBS, 2016b, S. 14f.). Des Weiteren dargestellt werden Massnahmen, die ergriffen wurden, um die Krise abzuwenden, zum Beispiel die Reduktion des Personalbestands, die Stärkung der Kapitalbasis und die Veränderung des Geschäftsmodells (UBS, 2016b, S. 14f.). Diese Massnahmen hatten Auswirkungen auf das Human- und Finanzkapital.

Neben den Risiken werden auch Chancen beschrieben. Dies geschieht unter anderem in Zusammenhang mit den zukünftigen Herausforderungen (UBS, 2016b, S. 56).

Obwohl auf Risiken und Chancen eingegangen und die Auswirkungen beschrieben werden, wird dabei nicht auf die Eintrittswahrscheinlichkeit eingegangen.

- **Strategie & Ressourcenallokation**

Der Jahresrückblick von UBS gibt einen Einblick in die Strategie. Zu Beginn des Berichts wird diese vorgestellt und die zentralsten Punkte erläutert (UBS, 2016b, S. 6). Des Weiteren werden die strategischen Meilensteine seit 2011 bis 2015 in einer Grafik aufgezeigt (UBS, 2016b, S. 14f.). Ebenso wird erläutert, auf welche Kernbereiche die Bank sich in der Zukunft fokussieren will (UBS, 2016b, S. 15). Dabei werden drei wesentliche strategische Prioritäten definiert (UBS, 2016b, S. 15). Obwohl die strategischen Absichten erläutert werden, fehlt jedoch grösstenteils die Nennung konkreter Ziele oder Handlungen, mit denen die strategischen Prioritäten erreicht werden sollen.

- **Performance**

Die Performance von UBS wird in Form von verschiedenen, hauptsächlich finanziellen Kennzahlen angegeben (UBS, 2016b, S. 10f.). Diese werden für das zu berichtende Jahr 2015 sowie für die vergangenen zwei Jahre aufgezeigt (UBS, 2016b, S. 10f.).

Im Kapitel ‚Wie schaffen wir Werte?‘ werden Kennzahlen mit Ziel- und Erwartungsangaben aufgeführt (UBS, 2016b, S. 24). Bei einigen wird dabei ein kurz- bis mittelfristiger Zeitraum angegeben sowie vereinzelt der Stand der Zielumsetzung beschrieben (UBS, 2016b, S. 24). Aufgrund der unzureichenden Beschriftung der Tabellen und fehlender weiterer Bemerkungen oder Erklärungen ist nicht klar ersichtlich, ob es sich nur um vergangene Ziele handelt oder ob diese auch noch zukünftig gelten (siehe Anhang A). Bei den Angaben zur Umsetzung der Ziele, die in Klammern als ‚vollständig umgesetzt‘ beschrieben werden, wird nicht ergänzt, welcher effektive Wert dabei erreicht wurde, sondern lediglich der Erwartungswert angegeben (UBS, 2016b, S. 24).

Des Weiteren sind bei einigen Kennzahlen nur Prozentwerte angegeben. Dies betrifft z. B. den Unternehmensbereich ‚Wealth Management‘ mit der Kennzahl ‚Bereinigtes Aufwands-Ertrags-Verhältnis‘ 55–65 % (UBS, 2016b, S. 24). Aus diesen Angaben ist nicht erkenntlich, ob dies ein Ziel für die Zukunft darstellt, da in der gleichen Ta-

belle Kennzahlen als ‚vollständig umgesetzt‘ beschrieben werden. Da eine Bandbreite angegeben ist, wird jedoch angenommen, dass es sich um ein zukünftiges Ziel handelt. Allerdings fehlt die Angabe des Zeitraums, in dem dieses Ziel erreicht werden soll. Die Tabelle weist daher Verbesserungspotential auf. Mit einer genaueren Beschriftung oder zusätzlichen Erklärungen könnte mehr Klarheit geschaffen werden.

Weiterhin fällt auf, dass kaum KPI eingesetzt werden, die nicht-finanzielle Komponenten beinhalten. Eine der wenigen nicht-finanziellen Angaben, die gemacht werden, ist die Veränderung der Anzahl an Mitarbeiterschulungen (UBS, 2016, S. 44).

Auf die Veränderung der Kapitalien wird ebenfalls kaum eingegangen. Vereinzelt werden in Textform Veränderungen bezogen auf die Kapitalien beschrieben, jedoch wird dabei nicht explizit erwähnt, wie die Kapitalien beeinflusst werden. Ein gewöhnliches Beispiel, das genannt wird, ist, dass zufriedene Kunden einen höheren Umsatz generieren als jene Kunden, die unzufrieden sind (UBS, 2016b, S. 32). Somit hat die Veränderung der Kundenzufriedenheit eine positive Auswirkung auf das Kapital ‚Kundenbeziehungen‘ sowie auf das Kapital ‚Finanzen‘.

- **Zukunftsaussichten**

Im Kapitel ‚Welche aktuellen und künftigen Trends sind für uns wichtig?‘ beschreibt UBS unter anderem die Herausforderungen, denen sie zukünftig gegenübersteht, und stellt hierzu einige Szenarien vor (UBS, 2016b, S. 52-57). So werden Herausforderungen hinsichtlich technologischer und demografischer Entwicklungen, die Chancen, die sich daraus entwickeln können, und die Massnahmen, die getroffen wurden, erläutert (UBS, 2016b, S. 56).

Des Weiteren werden auch Themen wie Regulierungen und Cybersicherheit angesprochen, die auch zukünftig Herausforderungen mit sich bringen (UBS, 2016b, S. 53f.). Jedoch wird dabei eher vorsichtig mit Angaben über die Zukunft umgegangen, was der Haftungsausschluss am Ende des Berichts bestätigt (UBS, 2016b, S. 66). Zudem wird darauf hingewiesen, dass zukunftsorientierte Einschätzungen, Erwartungen und Ziele durch Veränderungen des Umfelds wesentlich von den tatsächlich eintreffenden Entwicklungen und Angaben abweichen können (UBS, 2016b, S. 66). Des Weiteren weist die Bank jegliche Verpflichtung zur Aktualisierung der zu-

kunftsgerichteten Angaben aufgrund von neuen Informationen zurück (UBS, 2016b, S. 66).

- **Grundlagen der Bereitstellung & Gestaltung**

Zu Beginn des Berichts wird darauf hingewiesen, welche Regelwerke der Erstellung des Jahresrückblicks zugrunde liegen (UBS, 2016b, S. 3). Damit werden, wie vom International <IR> Framework empfohlen, die Rahmenbedingungen bekannt gegeben (IIRC, 2013a, S. 29).

Um die wesentlichen Angelegenheiten zu identifizieren und um zu überprüfen, ob der Fokus der Unternehmung mit den Interessen der Anspruchsgruppen übereinstimmt, wurde eine Materialitätsanalyse durchgeführt (UBS, 2016b, S. 36.). Dieser Prozess wird kurz erläutert und die Ergebnisse offengelegt (UBS, 2016b, S. 36). Die wesentlichen Themen dabei sind Verhalten und Kultur, Schutz der Kunden und finanzielle Stabilität (UBS, 2016b, S. 36). Daher wurden diese Themen in den Fokus des Jahresrückblicks 2015 gestellt (UBS, 2016b, S. 4).

Auf der ersten Seite des Berichts wird im Kleingedruckten darauf hingewiesen, dass die Informationen in diesem Jahresrückblick nicht als Grundlage für Anlageentscheidungen verwendet werden sollten (UBS, 2016b, S. 2). Dies widerspricht der Aussage, dass dieser Bericht auch an Anleger adressiert ist (UBS, 2016b, o.S.). Damit stellt sich die Frage, an welche Zielgruppe dieser Bericht ursprünglich adressiert sein sollte und ob es sich dabei möglicherweise nur um eine Marketingmassnahme handelt.

Der Jahresrückblick 2015 von UBS enthält viele Bilder, die jedoch keinen direkten Mehrwert liefern. Darauf sind Personen bei unterschiedlichen Aktivitäten und aus unterschiedlichen Ländern zu sehen. Diese erzählen etwas über ihre Tätigkeit oder ihr Leben und die Beziehung, in der sie zur UBS stehen. Diese Marketingmassnahme nimmt einige Seiten in Anspruch – jedoch stellt sich hier die Frage der Wesentlichkeit.

4.2.2 Einzelanalyse des ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays Africa Group Limited

Barclays bezeichnet den ‚Integrated Report‘ als seinen Hauptbericht, der durch andere Publikationen ergänzt wird (Barclays 2016, o.S.). Zu diesen zusätzlichen Publikationen gehören unter anderem ein separater Finanzbericht, ein Risikomanagement-Bericht sowie verschiedene weitere Informationsblätter (Barclays, 2016, o.S.).

Barclays nutzt im Rahmen des ‚Integrated Report‘ eine Balanced Scorecard¹⁷, die nach den spezifischen Bedürfnissen der Bank angepasst wurde. In Abbildung 5 ist die Aufteilung der Perspektiven der Balanced Scorecard von Barclays ersichtlich. Diese unterscheidet die Kategorien Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Führung und die Unternehmung selbst (Barclays, 2016, S. 3). Im Gegensatz zur Integrated Balanced Scorecard¹⁷ von Freidank und Hinze (2016, S. 321f.), die die Perspektiven anhand der Kapitalien gegliedert haben, hat Barclays die Perspektiven unter anderem anhand der wesentlichen Anspruchsgruppen unterteilt.

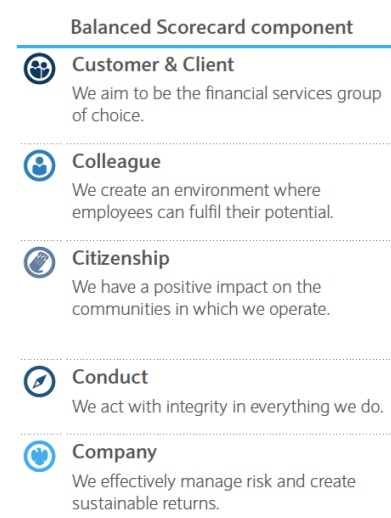


Abbildung 5: Perspektiven der Balanced Scorecard von Barclays (Barclays, 2016, S. 3)

Weiter beschreibt Barclays, dass die Komponenten der Balanced Scorecard die sechs Kapitalien des International <IR> Framework widerspiegeln. Die Unterteilung der Kapitalien wurde dabei exakt so übernommen, wie sie im Regelwerk dargestellt ist. In Anhang B sind die Kapitalien aufgelistet und definiert. Ebenfalls ist dort die Zuteilung der

¹⁷ vgl. Kapitel 2.3.3.1

Kapitalien zu den entsprechenden Perspektiven der Balanced Scorecard einzusehen (Barclays, 2016, S. 8). Mit oben stehender Grafik zeigt die Bank die enge Verbundenheit der Kapitalien mit den Perspektiven der BSC auf. Nachfolgend wird die Umsetzung des International <IR> Framework im ‚Integrated Report 2015‘ der Barclays Africa Group Limited anhand der Inhaltselemente aufgezeigt.

- Unternehmensüberblick

Das Umfeld, in dem Barclays tätig ist, wird im Bericht in fünf Gruppen unterteilt: makroökonomische Bedingungen, Konkurrenz und Technologie, regulatorische Veränderungen und Verhaltensweisen, Mitarbeiter und Fähigkeiten sowie soziale und ökologische Angelegenheiten (Barclays, 2016, S. 20f.). Den jeweiligen Gruppen werden die dazugehörigen Perspektiven der Balanced Scorecard sowie die entsprechenden Risikogruppen zugeordnet (Barclays, 2016, S. 20f.). In Abbildung 6 ist diese Zuordnung in der rechten Spalte am Beispiel der Umfeldgruppe ‚Competition and technology‘ dargestellt (Barclays, 2016, S. 20). Die Symbole verweisen auf die BSC-Perspektiven ‚Kunden‘ und ‚Unternehmung‘, die mit Hilfe von Abbildung 5 zugeordnet werden können. Sie visualisieren den Zusammenhang mit den entsprechenden BSC-Perspektiven.



Abbildung 6: Umfeldgruppe ‚Konkurrenz und Technologie‘ des ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays (Barclays, 2016, S. 20)

In jeweils einem kurzen Absatz wird im Rahmen der Umfeldgruppen beschrieben, wie Barclays auf die jeweiligen Veränderungen des Umfelds dieser fünf Gruppen reagiert. Beispielsweise wird hinsichtlich der Gruppe ‚Konkurrenz und Technologie‘ genannt, dass Investitionen in neue Innovationen getätigt werden müssen, um mit technologischen Änderungen und dem sich verändernden Konsumentenverhalten Schritt zu halten (Barclays, 2016, S. 21).

- **Governance (Unternehmensführung)**

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung werden im Report jeweils mit einem Foto und genaueren Angaben zur jeweiligen Person vorgestellt (Barclays, 2016, S. 14f.). Neben Namen, Alter und Position werden dabei auch diverse andere Details beschrieben, z. B. seit wann eine Position besetzt wird, welche Qualifikationen die Person aufweist und welches Fachwissen sie mitbringt (Barclays, 2016, S. 14f.).

Da sich Barclays um Diversität bemüht, wurde eine Grafik erstellt, die aufzeigt, wie sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung zusammensetzen (Barclays, 2016, S. 15). In Abbildung 7 ist die Aufteilung hinsichtlich der Amtszeit, der Nationalität, der Hautfarbe und des Geschlechts gegliedert (Barclays, 2016, S. 15). Diese Grafik entspricht der Empfehlung des International <IR> Framework, die Führungsstruktur nicht nur hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, sondern auch nach ihrer Diversität zu beschreiben (IIRC, 2013a, S. 25).

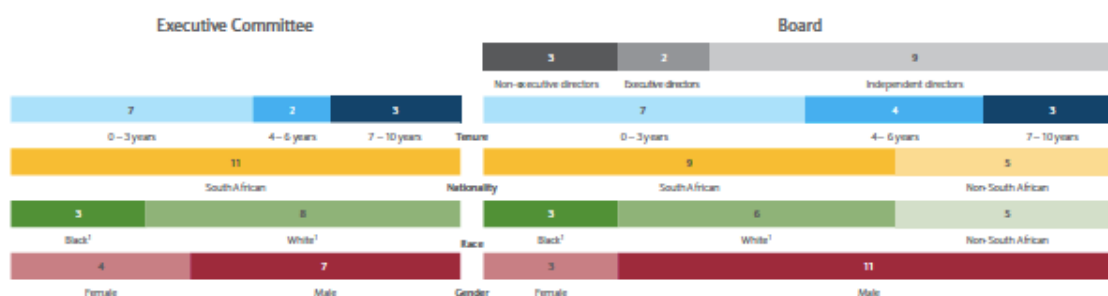


Abbildung 7: Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung von Barclays (Barclays, 2016, S. 15)

Durch die Integration des Vergütungsberichts im ‚Integrated Report‘ werden zudem einige Angaben zur Entlohnung der Geschäftsleitung offengelegt (Barclays, S. 83-93). Wie im International <IR> Framework vorgeschrieben, verbindet Barclays die Leistung der Geschäftsleitung mit der Strategie (IIRC, 2013a, S. 25). Es wird pro Geschäftsleitungsmitglied aufgezeigt, zu welchen BSC-Perspektiven dieses wesentliche Leistungen erbracht hat (Barclays, 2016, S. 83-87). Dies ist am Beispiel des CEO Frau Maria Ramos in Anhang C zu sehen.

- **Geschäftsmodell**

Das Geschäftsmodell von Barclays wird aufgezeigt, indem die Kerngeschäftstätigkeiten aufgelistet und genauer definiert werden (Barclays, 2016, S. 16). Des Weiteren werden die Risiken dieser Tätigkeiten sowie die Auswirkungen erläutert, die diese auf die Bilanz, den Geldfluss und die Erfolgsrechnung haben. Die untenstehende Abbildung zeigt beispielhaft die Hauptgeschäftstätigkeit «A safe place to save, invest and to manage funds» von Barclays mit den jeweiligen Auswirkungen auf die Bilanz, den Geldfluss sowie die Erfolgsrechnung (Barclays, 2016, S. 16).

	Activities	What this means	Risk	Balance sheet impact	Flow of money	Income statement impact
Our core business activities and processes	A safe place to save, invest and to manage funds	Managing shareholder funds	Interest rate	Deposits	Interest paid to depositors and other funders	Interest expense
		Accepting customers' and clients' deposits and raising debt	Liquidity	Debt securities in issue	Returns generated for shareholders	Fee and commission income
		Facilitating payments and investments	Operational	Shareholders' equity and preference shares	Investments made on behalf of customers and clients	Dividends paid
		Providing investment management products and advice	Conduct		Fee income administration services	Gains and losses from investment activities
		Providing pension fund administration	Market			

Abbildung 8: Ausschnitt Geschäftsmodell Barclays (Barclays, 2016, S. 16)

Ebenfalls anhand der Kerngeschäftstätigkeit werden die Produkte und Dienstleistungen aufgezeigt, die für die entsprechenden Kundengruppen angeboten werden (Barclays, 2016, S. 17). Abbildung 9 zeigt dies am Beispiel der gleichen Kerngeschäftstätigkeit wie im vorherigen Ausschnitt (Barclays, 2016, S. 17). In dieser Sparte werden beispielsweise für Privat- und Firmenkunden mobile und digitale Zahlungsmöglichkeiten angeboten (Barclays, 2016, S. 17).

	Individuals	Small and medium enterprises	Corporates	Financial institutions and banks	Sovereigns and institutions
We provide our customers and clients with a range of solutions	Current accounts and overdrafts				
	Savings, deposits and investment products				
	Mobile and digital payments				
	Stock broking and trading services		Access to international financial markets		
	Cash management, payment systems and international trade services				
	Pension fund administration				

Abbildung 9: Zuordnung von Produkten und Dienstleistungen von Barclays zur jeweiligen Kundengruppe (Barclays, 2016, S. 17)

- **Risiken & Chancen**

Die Risiken werden in fünf Hauptrisikogruppen unterteilt, namentlich Kredit-, Markt-, Finanzierungs-, operationelles und Führungsrisiko (Barclays, 2016 S. 18). Diese Risiken werden wiederum in Untergruppen aufgeteilt und genauer beschrieben (Barclays, 2016 S. 18). Um die Risiken frühzeitig zu erkennen und Massnahmen einzuleiten, nutzt Barclays ein «Risk trigger and management Framework» als Frühwarnsystem (Barclays, 2016, S. 19) In Anhang D ist ersichtlich, welche Indikatoren im Rahmen dieses Frühwarnsystems ausgewählt wurden, um die Risiken zu quantifizieren und zu managen. Ebenfalls sind die drei Stufen der Risikobereitschaft ersichtlich.

Die Risikogruppen, die zu Beginn des ‚Integrated Report‘ beschrieben werden, werden im Kapitel ‚Risk summary‘ noch genauer erläutert. Zusätzlich erwähnt der Bericht, dass Risikomanagement und –kontrolle wesentlich für das nachhaltige und profitable Wachstum sind und daher genauer auf diese eingegangen wird (Barclays, 2016, S. 49). Pro Risikogruppe werden jeweils die Schlüsselkennzahlen sowie deren Veränderungen zum Vorjahr aufgezeigt (Barclays, 2016, S. 50-54.). Im Anschluss an jede Risikogruppe werden ausserdem die Zukunftsziele beschrieben.

- **Strategie & Ressourcenallokation**

Die Strategie von Barclays wird zu Beginn des Berichts beschrieben (Barclays, 2016, S. 2). Dazu gehören auch der Zweck, das Hauptziel und die Werte der Bank (Barclays, 2016, S. 2). Des Weiteren werden Wettbewerbsvorteile im Gegensatz zur Konkurrenz beschrieben und aufgezeigt, mit welchen Handlungen diese aufrechterhalten werden (Barclays, 2016, S. 10). Ebenso werden die mittelfristigen Ziele genannt und spezifiziert, wie auch langfristig ein nachhaltiger Erfolg erreicht werden soll (Barclays, 2016, S. 11).

- **Performance**

Barclays misst die Performance anhand der Strategie und der wesentlichen Angelegenheiten mit Hilfe der Balanced Scorecard, die zu Beginn dieses Unterkapitels erläutert wurde (Barclays, 2016, S. 3). Zu Beginn des ‚Integrated Report‘ wird dazu eine Zusammenfassung der bisherigen Leistung und deren Zielerreichung aufgezeigt. In Abbildung 10 ist ersichtlich, dass der Stand der Zielerreichung mit Symbolen ge-

kennzeichnet wird und mit einer kurzen Beschreibung versehen ist. Ebenfalls werden die Ziele den verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard zugeteilt. Barclays setzt dabei viele KPI ein, auch nicht-finanzielle. In Anhang E ist die BSC-Perspektive ‚Kunden‘ ersichtlich, im Rahmen derer beispielsweise aufgezeigt wird, wie viele Beanstandungen pro 1'000 Bankkontos eingegangen sind (Barclays, 2016, S. 27). Ein weiteres Beispiel von nicht-finanzielle KPI bei der BSC-Perspektive ‚Mitarbeiter‘ sind die Angaben über die Mitarbeiterfluktuation und Frauen in Führungspositionen (Barclays, 2016, S. 31).

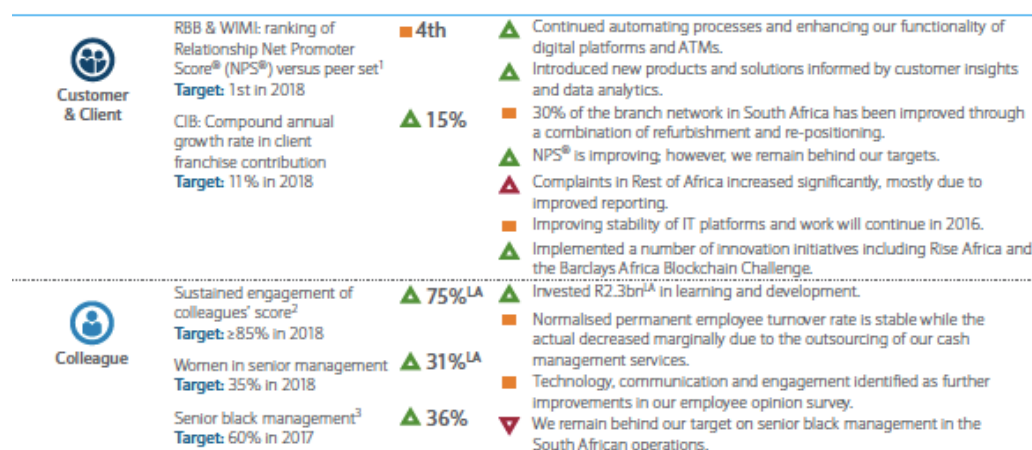


Abbildung 10: Ausschnitt der ‚Performance Summary‘ von Barclays (Barclays, 2016, o.S.)

Im Kapitel ‚Balanced Scorecard reviews‘ berichtet das Unternehmen detailliert über die einzelnen Perspektiven der BSC (Barclays, 2016, S. 27-41). Alle fünf definierten Perspektiven, die verschiedene Kapitalien widerspiegeln, werden nacheinander detailliert erläutert und verfügen jeweils über den gleichen Aufbau. Zuerst wird dazu eine Übersicht über die KPI der entsprechenden BSC-Perspektive und die Veränderung zum Vorjahr gegeben. In Anhang E ist dieser erste Schritt am Beispiel der Perspektive ‚Kunden‘ ersichtlich. In der rechten Spalte sind die Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr aufgezeigt. Danach in Form einer Tabelle dokumentiert, welche Prioritäten im Jahr 2015 gesetzt und welcher entsprechende Fortschritt gemacht wurde (Barclays, 2016, S. 28). Anschliessend werden spezifische Themen aufgegriffen und genauer erläutert. Am Ende der jeweiligen Gruppen werden zudem Ziele für die Zukunft beschrieben. Dazu gehören z. B. Angaben darüber, in welchen Bereichen Verbesserungen erzielt werden sollen, wo Prioritäten gesetzt oder was als nächstes implementiert werden soll. Ein Beispiel eines solchen Ziels in der Perspektive ‚Kun-

den‘ ist die vermehrte Umstellung von Firmenkunden auf elektronische Kanäle. Ein weiteres Beispiel in der Perspektive ‚Öffentlichkeit‘ ist die Investition von ZAR 1.3 Milliarden in Bildungsprojekte über drei Jahre. Nach diesem Schema werden alle fünf Perspektiven der BSC beschrieben.

Jedoch werden nicht nur die BSC-Perspektiven mit dieser Gliederung erläutert, sondern auch die Risikogruppen und die verschiedenen Unternehmensbereiche, wie z. B. Retail Banking und Business Banking (Barclays, 2016, S. 55-58). Bei der detaillierten Darstellung der Unternehmensbereiche werden zusätzlich Highlights und Herausforderungen, denen Barclays im vergangenen Jahr gegenüberstand, beschrieben.

- **Zukunftsaussichten**

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben verfolgt Barclays einen klar strukturierten Aufbau, der sich durch den gesamten Bericht zieht. Vor diesem Hintergrund werden am Ende jedes Berichtselements entsprechende Zukunftsaussichten, -prioritäten und/oder Ziele beschrieben. Ebenfalls in diesen Abschnitten werden Herausforderungen und Chancen erwähnt. Wie in vorhergehender Abbildung 10 ersichtlich ist, sind in der Performance-Übersicht quantitative Ziele für die kommenden Jahre festgelegt (Barclays, 2016, o.S.) – es werden also nicht nur vage Zukunftsaussagen und -ziele genannt, sondern auch konkrete Ziele gesetzt und publiziert.

- **Grundlagen der Bereitstellung & Gestaltung**

Im ersten Kapitel des ‚Integrated Report‘ wird beschrieben, wie Barclays wesentliche Angelegenheiten identifiziert (Barclays, 2016, S. 7). Dies erfolgt anhand eines Dreischritte-Prozesses, um Sachverhalte zu identifizieren, die einen Einfluss auf die finanzielle Leistung, die Reputation oder die Betriebslizenz haben (Barclays, 2016, S. 7). Mit diesem Prozess wird bestimmt, welche Sachverhalte in die Berichterstattung aufgenommen werden (Barclays, 2016, S. 7). Dabei wird nicht nur die Sicht der Unternehmung berücksichtigt, sondern auch die Sicht der Stakeholder (Barclays, 2016, S. 22).

Der ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays arbeitet mit vielen Farben und Grafiken, um die Fakten zu visualisieren und Zusammenhänge aufzuzeigen. Mit Hilfe von verschiedenen Symbolen, die in Abbildung 11 dargestellt sind, wird gekennzeichnet, in welchem Ausmass die Ziele erreicht wurden bzw. die Perspektive der Balanced Sco-

recard angesprochen wird und signalisiert, wo dazu jeweils mehr Informationen zu finden sind.

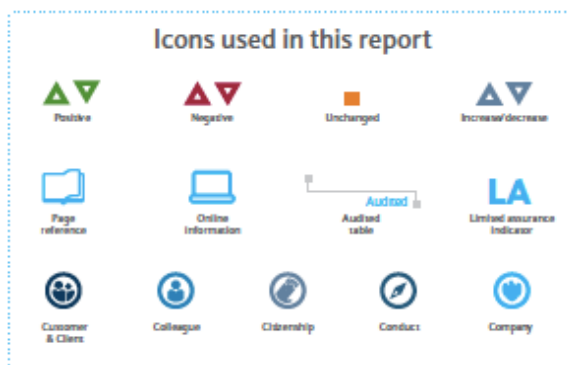


Abbildung 11: Verwendete Symbole im ‚Integrated Report‘ 2015 von Barclays (Barclays, 2016, S. 1)

4.2.3 Vergleich

Das International <IR> Framework weist daraufhin, dass die Grundprinzipien¹⁸ die Grundlage eines ‚Integrated Reports‘ darstellen und die Präsentation der Informationen beeinflussen (IIRC, 2013a, S. 16). Durch die Inhaltselemente werden diese zum Ausdruck gebracht (IIRC, 2013a, S. 16). Nachfolgend wird auf Basis der Einzelanalysen und der daraus gewonnenen Erkenntnisse die Berichte von UBS und Barclays anhand der Grundprinzipien verglichen. Anschliessend wird die Umsetzung der Inhaltselemente und Grundprinzipien des International <IR> Framework zusammenfassend anhand eines Bewertungsrasters bewertet und aufgezeigt.

- Strategie- & Zukunftsorientierung

Die Einzelanalyse zeigen, dass beide Banken ihre Strategien erläutern und Aussagen über die Zukunft machen. Jedoch unterscheiden sich diese Zukunftsaussagen: Während UBS vermehrt Aussagen über die zukünftige Entwicklung der Finanzbranche und der Gesellschaft macht und deren Chancen und Risiken für die Unternehmung beschreibt, fokussiert sich Barclays vermehrt auf zukunftsorientierte Aussagen zur Unternehmung selbst unter Berücksichtigung der sich verändernden Umwelt. Daher erwähnt letztere Bank auch konkretere Ziele und Handlungen, auf die sie sich zukünftig konzentrieren will, um ihre Ziele zu erreichen.

¹⁸ vgl. Kapitel 2.3.3.2

- **Verbundenheit der Informationen**

Ein ‚Integrated Report‘ verbindet die Inhaltselemente des International <IR> Framework zu einem Gesamtbild und zeigt das dynamische Zusammenspiel der Aktivitäten einer Unternehmung auf (IIRC, 2013a, S. 16). Durch die Verwendung der Balanced Scorecard und die Darstellung der Auswirkungen auf die einzelnen Kapitalarten entsteht im Bericht von Barclays ein Zusammenhang zwischen den einzelnen Berichtselementen. Die wiederholte Verbindung zur BSC sorgt dafür, dass ein strukturierter Bericht entsteht, der die Verbundenheit der Informationen unterstützt. Der Aufbau des ‚Integrated Report‘ von Barclays fördert zudem ein ganzheitliches Bild, denn die verschiedenen Berichtselemente werden jeweils nach dem gleichen oder einem ähnlichen Schema aufgezeigt. Diese Vorgehensweise wird im Rahmen der Einzelanalyse von Barclays unter dem Inhaltselement ‚Performance‘ erläutert.

Beim Jahresrückblick von UBS sind entsprechende Verbindungen kaum erkennbar. Die einzelnen Kapitel stehen für sich selbst und es wird nur vereinzelt auf andere Kapitel verwiesen. Die Reihenfolge der Kapitel ist jedoch strukturiert. Sie berichten von der Vergangenheit zur Gegenwart und geben am Schluss einen Ausblick in die Zukunft (UBS, 2016b, o.S.). Jedoch fehlen die Verbindung zu den einzelnen Berichtsinhalten sowie Angaben über die Wechselwirkungen.

In beiden Berichten gibt es Hinweise, wo zusätzliche Informationen gefunden werden können, sei es in einer anderen Publikation oder auf entsprechenden Internetseiten. Obwohl in beiden analysierten Berichten diese Verweise vorzufinden sind, hat Barclays diese Verlinkungen ebenfalls im Bericht selbst verwendet und mit Symbolen visualisiert. Sie verweisen auf andere Kapitel, damit einzelne Berichtselemente nicht isoliert betrachtet werden. Somit entsteht eine Verbindung zwischen den Informationen. Die Leser werden dazu animiert, Tabellen oder Abschnitte nicht isoliert, sondern unter Berücksichtigung von anderen Informationen zu betrachten.

- **Beziehungen zu den Stakeholdern**

Ein ‚Integrated Report‘ fördert die Transparenz und Verantwortlichkeit eines Unternehmens, wodurch ein Fundament für eine vertrauensvolle Beziehung mit den Stakeholdern geschaffen wird (IIRC, 2013a, S. 18). Daher fordert das International <IR> Framework die Berücksichtigung der Interessen von Key-Stakeholdern (IIRC,

2013a, S. 17). Im ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays wird zu jeder BSC-Perspektive beschrieben, wieso diese Perspektive für die Unternehmung wesentlich ist, und daneben die Interessen der Stakeholder aufgezeigt (Barclays, 2016, S. 22). UBS erwähnt hingegen, welche Anspruchsgruppen den grössten Einfluss auf die Unternehmung haben und bezieht diese in die Wesentlichkeitsanalyse mit ein (UBS, 2016b, S. 31; UBS, 2016b, S. 31f.). Des Weiteren beschreibt das Unternehmen die Verbindung der Strategie und der Unternehmenskultur als bedeutende Grundlage für den UBS Verhaltens- und Ethikkodex, der den Umgang mit den Anspruchsgruppen regelt (UBS, 2016b, S. 42). Beide Banken berücksichtigen folglich die Interessen der Anspruchsgruppen und beziehen die Bedürfnisse in die Unternehmensprozesse und -entscheidungen mit ein.

- **Wesentlichkeit**

In der Einzelanalyse zeigt das Inhaltselement ‚Grundlagen der Bereitstellung und Gestaltung‘ auf, dass beide analysierten Banken den Prozess zur Identifizierung von wesentlichen Angelegenheiten beschrieben haben. Barclays hat diesen jedoch detaillierter und verständlicher wiedergegeben. Ernst & Young (EY) lobt diesen Aspekt des ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays in der Publikation zur Verleihung des ‚EY’S Excellence in Integrated Reporting Awards 2016‘ ebenfalls (EYGM, 2016a, S. 9). Des Weiteren verfügt der Jahresrückblick von UBS, wie bei der Einzelanalyse beschrieben, über einige Punkte, deren Wesentlichkeit in Frage gestellt werden kann, wie z. B. die Verwendung der Bilder, die eine Vielzahl an Seiten beanspruchen.

- **Prägnanz**

Das International <IR> Framework fordert, dass ein ‚Integrated Report‘ ein Gleichgewicht zwischen Vollständigkeit, Vergleichbarkeit und Prägnanz aufweist (IIRC, 2013a, S. 21). Der Umfang der analysierten Berichte sowie die Qualität der darin enthaltenen Informationen weichen dahingehend voneinander ab. Der Jahresrückblick von UBS, der lediglich eine zusätzliche Publikation der Bank darstellt, weist mit 66 Seiten weniger Seiten auf als der Hauptbericht von Barclays mit 94 Seiten. Jedoch lässt die Anzahl an Seiten nicht unmittelbar auf die Prägnanz, die Vollständigkeit und die Qualität der Informationen schliessen. Wird berücksichtigt, dass Barclays sowohl eine Bilanz- und Erfolgsrechnungsanalyse wie auch Angaben zur Vergütung der Geschäftsleitung sowie andere Themen aufgreift, obwohl der Bericht

nur 28 Seiten länger ist, so zeigt sich, dass dessen Bericht kompakter und informativer gestaltet wurde. Zudem wurde der Bericht von UBS unter anderem neben einem 674-seitigen Geschäftsbericht 2015 herausgegeben, was die Frage aufwirft, ob der Sinn des Integrated Reporting verstanden wurde.

- **Verlässlich & Vollständigkeit**

Die Vollständigkeit und Fehlerfreiheit, die vom International <IR> Framework gefordert wird, lässt sich von Aussenstehenden nur bedingt beurteilen (IIRC, 2013a, S. 21f.). Jedoch können Massnahmen zur Sicherstellung der Richtigkeit der Informationen im ‚Integrated Report‘ von Barclays erkannt werden. Dieser gibt zu Beginn an, dass gewisse Berichtselemente durch externe Revisoren geprüft wurden, beispielsweise die finanziellen Angaben und ausgewählten KPI (Barclays, 2016, o.S.). Diese Informationen, die eine eingeschränkte Sicherheit aufweisen, werden mit den Initialen ‚LA‘, die für ‚Limited Assurance‘ stehen, gekennzeichnet. Das zugehörige Symbol ist in Abbildung 11¹⁹ ersichtlich. Die Berichte von PwC und EY, die diese eingeschränkte Zusicherung abgeben, können im Internet eingesehen werden (Barclays, 2016, S. 27). Diese Kennzeichnung ist beispielsweise im Ausschnitt der ‚Performance Summary‘ in Abbildung 10²⁰ im Rahmen der BSC-Perspektive ‚Colleague‘ ersichtlich (Barclays, 2016, o.S.). Bezüglich der Verlässlichkeit der übrigen Informationen verweist Barclays auf interne Kontrollen, Zusicherung des Managements und interne Revisionsberichte (Barclays, 2016, o.S.). Im Gegensatz dazu werden im Jahreshrücksicht von UBS keine Angaben über die Zusicherung der Verlässlichkeit der publizierten Informationen gemacht. Jedoch wird davon ausgegangen, dass durch das Vorhandensein einer internen Revision, die aus dem Organigramm ersichtlich ist, die Verlässlichkeit gegeben sein sollte (UBS, 2016b, S. 48f.)

¹⁹ vgl. Kapitel 4.2.2 Inhaltselement ‚Grundlagen der Bereitstellung & Gestaltung‘

²⁰ vgl. Kapitel 4.2.2 Inhaltselement ‚Performance‘

- Stetigkeit & Vergleichbarkeit

Das International <IR> Framework fordert über längere Zeiträume hinweg eine konsistente Grundlage der Berichterstattung, um die Vergleichbarkeit über die Jahre sowie auch die Möglichkeit des Vergleichs mit anderen Organisationen zu gewährleisten (IIRC, 2013a, S. 23). Beispielsweise fordert das Regelwerk die Offenlegung der gleichen KPI über die Berichtsperioden, jedoch unter Berücksichtigung von deren Wesentlichkeit (IIRC, 2013a, S. 23).

Der Jahresrückblick 2015 von UBS ist der erste Bericht, der sich am International <IR> Framework orientiert (UBS, 2016b, S. 4). Daher lässt sich die Stetigkeit der offengelegten Informationen nicht beurteilen. Dahingegen hat Barclays schon mehrere ‚Integrated Reports‘ erstellt, wovon der erste im Jahr 2011 veröffentlicht wurde (Barclays, o.J.a). Im Rahmen der Verwendung verschiedener KPI im ‚Integrated Report 2015‘ werden die Werte des Vorjahres ebenfalls vermerkt, wie in Anhang E ersichtlich ist. Die Durchsicht des ‚Integrated Report 2014‘ bestätigt, wie Anhang F am Beispiel der BSC-Perspektive ‚Customer & Client‘ zeigt, dass im Vorjahr die gleichen KPI verwendet wurden (Barclays, 2015, S. 24).

In den nachfolgenden Tabellen werden der Jahresrückblick 2015 von UBS und der ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays zusammenfassend anhand der Inhaltselemente und Grundprinzipien des International <IR> Framework dargestellt und beurteilt. Dabei wurde die Bewertungsskala, die in Tabelle 8 aufgelistet ist, angewendet.

	Punktzahl
erfüllt	4
mehrheitlich erfüllt	3
teilweise erfüllt	2
ungenügend	1

Tabelle 8: Bewertungsskala

Inhaltselemente	Jahresrückblick 2015 UBS Group AG			Integrated Report 2015 Barclays Africa Group Limited		
Unternehmen & Umfeld im Überblick	erfüllt	4	100 %	erfüllt	4	100 %
Governance (Unternehmensführung)	teilweise erfüllt	2	50 %	erfüllt	4	100 %
Geschäftsmodell	erfüllt	4	100 %	erfüllt	4	100 %
Risiken & Chancen	mehrheitlich erfüllt	3	75 %	erfüllt	4	100 %
Strategie & Ressourcenallokation	teilweise erfüllt	2	50 %	erfüllt	4	100 %
Performance	ungenügend	1	25 %	erfüllt	4	100 %
Zukunftsaussichten	ungenügend	1	50 %	erfüllt	4	100 %
Grundlage der Berichterstellung & Gestaltung	teilweise erfüllt	2	50 %	erfüllt	4	100 %
	Total	19	59,4 %	Total	32	100 %

Tabelle 9: Beurteilungsraster der Inhaltselemente mit prozentualem Quervergleich

Das Beurteilungsraster der Inhaltselemente, das in Tabelle 9 dargestellt ist, zeigt, dass der Jahresrückblick von UBS die Inhaltselemente mit 59,4 % überwiegend erfüllt. Jedoch sind noch Optimierungspotentiale in allen Bereichen möglich. Die Inhaltselemente ‚Performance‘ und ‚Zukunftsaussichten‘ weisen dabei am meisten Verbesserungspotential auf. UBS hat weder die Möglichkeit zur Verwendung von nicht-finanziellen KPI umgesetzt noch die Zielerreichung klar kommuniziert. Ebenso werden wenige Angaben zu Veränderungen der Kapitalien gemacht. Des Weiteren werden kaum konkrete zukünftige Ziele genannt und nur wenige zukünftige, unmittelbare Auswirkungen auf die Unternehmung beschrieben. Barclays hat im Vergleich dazu alle Inhaltselemente erfüllt. Dies ist jedoch nicht unerwartet, da Barclays sich bereits seit mindestens fünf Jahren mit dem Thema Integrated Reporting auseinandersetzt und schon mehrere ‚Integrated Reports‘ publiziert hat. Wie in Kapitel 1.3 erwähnt wurden die Berichte des Jahres 2014 und 2015 für ihre Umsetzung ausgezeichnet.

In Tabelle 10 sind die Bewertungen der Grundprinzipien ersichtlich. Auch hier hat Barclays die Anforderungen erfüllt. UBS hat die Grundprinzipien nicht genügend zum Ausdruck bringen können – dies zeigt die totale Prozentzahl von nur 39,3%. Wird das letzte Grundprinzip ‚Stetigkeit & Vergleichbarkeit‘ bei der Berechnung nicht berücksichtigt, da es der erste Bericht ist, der sich am International <IR> Framework orientiert,

und dieses somit nicht beurteilbar ist, hat UBS mit einer Prozentzahl von 45,8 % die Grundprinzipien trotzdem mehrheitlich nicht erfüllt. Verbesserungspotential weisen vor allem die Grundprinzipien ‚Verbundenheit der Informationen‘, ‚Prägnanz‘ und ‚Verlässlichkeit & Vollständigkeit‘ auf. Wie im vorherigen Abschnitt über die ‚Verbundenheit der Informationen‘ erwähnt, ist diese Verbundenheit kaum sichtbar. Dies ist jedoch ein entscheidendes Kriterium, da Integrated Reporting darauf abzielt, das ‚Silo-Denken‘²¹ durch integriertes Denken²² zu eliminieren. Im Jahresrückblick von UBS wurden keine Angaben zu der Verlässlichkeit der Informationen gemacht und die Vollständigkeit wurde als ungenügend bewertet, da die Inhaltselemente nicht komplett erfüllt wurden. Die ‚Prägnanz‘ wird ebenfalls als ungenügend bewertet, da der Jahresrückblick nur eine Zusatzpublikation zum Geschäftsbericht darstellt. Die Erstellung eines separaten integrierten Berichts zusätzlich zum Geschäftsbericht kann eine attraktive Möglichkeit sein, wenn die Unternehmung keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht erstellt (IIRC, 2011b, S. 20). Jedoch ist der Zusammenschluss von einem Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen der Geschäftsleitung oder des Geschäftsberichts noch kein ‚Integrated Report‘ (IIRC, 2011b, S. 20). Dies kann jedoch ein erster Schritt in Richtung eines ‚Integrated Report‘ sein.

Grundprinzipien	Jahresrückblick 2015 UBS Group AG			Integrated Report 2015 Barclays Africa Group Limited		
Strategie- & Zukunftsorientierung	teilweise erfüllt	2	50 %	erfüllt	4	100 %
Verbundenheit der Informationen	ungenügend	1	25 %	erfüllt	4	100 %
Beziehungen zu Stakeholdern	erfüllt	4	100 %	erfüllt	4	100 %
Wesentlichkeit	teilweise erfüllt	2	50 %	erfüllt	4	100 %
Prägnanz	ungenügend	1	25 %	erfüllt	4	100 %
Verlässlichkeit & Vollständigkeit	ungenügend	1	25 %	erfüllt	4	100 %
Stetigkeit & Vergleichbarkeit	n/a	n/a	n/a	erfüllt	4	100 %
	Total	11	39,3 % (45,8 %) ²³	Total	28	100 %

Tabelle 10: Beurteilungsraster der Grundprinzipien mit prozentualem Quervergleich

²¹ vgl. Kapitel 2.5

²² vgl. Kapitel 2.1.2

²³ ohne Kriterium ‚Stetigkeit & Vergleichbarkeit‘

5. Schlussfolgerung

Die Vertiefung in die Thematiken des Integrated Reportings und der Investor Relations hat gezeigt, dass sich diese zwei Bereiche ergänzen können. Auf der einen Seite kann die Berichterstattung nach dem Konzept des Integrated Reporting eine gute Basis für die Kommunikation im Rahmen der Investor Relations darstellen. Auf der anderen Seite kann die Investor Relations zur Berücksichtigung der Bedürfnisse der Investoren in der Berichterstattung herangezogen werden. Nachfolgend wird die Forschungsfrage, die in Kapitel 1.2 formuliert wurde, beantwortet und eine Handlungsempfehlung abgegeben.

5.1 Fazit

Die zu Beginn dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage hinsichtlich Wesen und Zweck des Integrated Reporting aus Sicht der Investoren lässt sich wie folgt beantworten: Integrated Reporting ermöglicht den Investoren einen Einblick in die Wertschöpfung über den Zeitverlauf. Durch dessen Verwendung wird ein integriertes Denken gefördert und im Rahmen eines ‚Integrated Report‘ zum Ausdruck gebracht. Somit können Investoren die Wertschöpfung und die dahinterstehenden Prozesse besser verstehen und so die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung abschätzen. Der ‚Integrated Report‘ kann den Investoren als Basisinstrument zur Informationsbeschaffung dienen, um einen Gesamtüberblick über die Unternehmung zu erhalten. Ebenso erhalten sie darin einen Überblick über die wesentlichen Werttreiber einer Unternehmung und deren Auswirkungen. Durch die verschiedenen Verweise auf andere Publikationen sind die Investoren schnell in der Lage, die gewünschten zusätzlichen Informationen zu finden. Somit erhalten sie einen besseren Überblick über die Unternehmung und dessen Umfeld als bei der traditionellen Berichterstattung. Schwierigkeiten für Investoren können die Messbarkeit und Zuverlässigkeit von nicht-finanziellen Daten sowie die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmungen durch den grossen Interpretationsspielraum des International <IR> Framework bereiten.

Der zweite Teil der Forschungsfrage hinsichtlich der Umsetzung des International <IR> Framework konnten folgende Unterschiede zwischen dem Jahresrückblick 2015 von UBS und des ‚Integrated Report 2015‘ von Barclays festgestellt werden: Die Analyse hat gezeigt, dass der Jahresrückblick von UBS noch nicht vollumfänglich den Anforderungen des International <IR> Framework entspricht. Da es sich beim Integrated Repor-

ting um einen fortlaufenden Veränderungsprozess handelt, war dies beim ersten Bericht von UBS, der sich am International <IR> Framework orientiert, auch nicht zu erwarten. Vor allem bezüglich der Inhaltselemente ‚Performance‘ und ‚Zukunftsaussichten‘ sind noch Verbesserungspotentiale vorhanden. Ebenso wurden die Grundprinzipien ‚Verbundenheit der Informationen‘, ‚Prägnanz‘ und ‚Verlässlichkeit und Vollständigkeit‘ als ungenügend bewertet. In diesen Bereichen konnten auch die wesentlichen Unterschiede dieser zwei Berichte festgestellt werden.

Zudem hat die Analyse gezeigt, dass der Bericht von Barclays eine bessere Struktur aufweist als der Jahresrückblick von UBS. Durch die verschiedenen Zusammenfassungen und Übersichten von KPI und deren Veränderungen können sich die Investoren schnell und effektiv einen Überblick über die Wertschöpfung von Barclays verschaffen. Durch die zusätzlichen Verweise im Bericht auf weitere Informationen können Investoren auf unproblematische Art und Weise Zugang zu weiteren Informationen erhalten. Im Jahresrückblick der UBS sind keine solchen Übersichten vorhanden, die meisten Informationen sind in Textform wiedergegeben und daher nicht auf einen Blick ersichtlich. Im Vergleich zum Integrated Report vom Barclays, der mit Hilfe einer BSC die Verbundenheit der Informationen zum Ausdruck bringt, ist ein Zusammenhang der Berichtsinhalte im Jahresrückblick von UBS kaum zu erkennen. Ebenso werden dort kaum nicht-finanzielle KPI verwendet, wenige konkrete Zukunftsaussagen gemacht und keine konkreten Ziele für die Zukunft beschrieben. Der Vergleich zeigt eindeutig, dass Barclays sich schon länger mit der Thematik des Integrated Reporting auseinandersetzt. Die Berichte unterscheiden sich hinsichtlich des Aufbaus wesentlich voneinander. Barclays nutzt innovativere Darstellung als UBS, was jedoch auch daran liegt, dass Barclays sich schon seit mindestens fünf Jahren mit dem Thema Integrated Reporting auseinandersetzt.

5.2 Handlungsempfehlung

Das International <IR> Framework ist eine prinzipienbasierte Anleitung²⁴, was die Umsetzung in die Praxis erschweren kann. Wie die Analyse zeigt, ist UBS noch in den Anfängen in der Umstellung zu einer Integrierten Berichterstattung. Daher ist es für eine solche Unternehmung empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmen, die bereits mehr Erfahrung haben und fortgeschrittener in der Umstellung zu einem integrierten Bericht sind, auszutauschen. Dieser Austausch kann einen Mehrwert liefern, um die eigene Berichterstattung zu optimieren. Ebenso ist die Berichterstattung ein wichtiges Kommunikationsinstrument, um die Investoren und anderen Anspruchsgruppen zu informieren. Daher sollten die Stakeholder aktiv in den Prozess eingebunden werden, damit deren Bedürfnisse und Erwartungen Rechnung getragen werden kann.

Der Vergleich der analysierten Berichte hat gezeigt, dass die Verwendung einer BSC die Verbundenheit der Informationen unterstützt. Daher ist es empfehlenswert, eine solche in der Berichterstattung zu integrieren. Das ist insofern bedeutend, da ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von Integrated Reporting zur traditionellen Berichterstattung die Verknüpfung der Berichtsinhalte darstellt. Der Einsatz von z. B. einer integrierten BSC, die in Kapitel 2.3.3.1 vorgestellt wurde, kann die Erstellung eines ‚Integrated Report‘ erleichtern. Die Verwendung einer BSC kann nicht nur die Verbundenheit der Berichtsinhalte unterstützen sondern auch die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kapitalien ersichtlich machen.

²⁴ vgl. Kapitel 2.3.3

Quellenverzeichnis

Ahlers, S. (2000). *Die organisatorische Einbindung von Investor Relations in das Unternehmen*. In: Deutscher Investor Relations Kreis e.V. (Hrsg.): *Investor Relations – Professionelle Kapitalmarktkommunikation*. S. 29-34. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Association of Chartered Certified Accountants [ACCA] (2015). *The Challenges of Assuring Integrated Reports: Views from the South African Auditing Community*. Abgerufen von http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/integrate/ea-south-africa-IR-assurance.pdf.

Association of Chartered Certified Accountants [ACCA] (2014). *South African institutional investors' perceptions of integrated reporting*. Abgerufen von <http://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2014/july/south-african-institutional-investors-perceptions.html>.

Association of Chartered Certified Accountants [ACCA] & Netherlands Institute of Chartered Accountants [NBA] (2013). *Capitals – Backgroundpaper for <IR>*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>.

Barclays Africa Group Limited [Barclays] (2016). *2015 Integrated Report*. Abgerufen von http://www.barclaysafrica.com/deployedfiles/Assets/Richmedia/PDF/Reports/2015/2015_Integrated_report.pdf.

Barclays Africa Group Limited [Barclays] (2015). *Integrated Report 2014*. Abgerufen von <https://www.barclaysafrica.com/content/dam/barclays-africa/bagl/pdf/reports/2014/barclays-africa-group-limited-integrated-report-2014.pdf>.

Barclays Africa Group Limited [Barclays] (o.J.a). *Annual and interim reports*. Abgerufen von <https://www.barclaysafrica.com/investor-relations/announcements-and-publications/annual-and-interim-reports/>.

Barclays Africa Group Limited [Barclays] (o.J.b). *Group at a glance*. Abgerufen von <https://www.barclaysafrica.com/about-us/who-we-are/>.

- Barth, D. & Beyhs, O. (2011). Integrated Reporting –Aktuelle Entwicklung auf dem Weg zu einer integrierten Unternehmensberichterstattung, *Der Betrieb*, 66(51/52), S. 2857-2863.
- Behncke, N. & Fink, H. (2016). Neues Zeitalter in der Berichterstattung. *Controlling & Management Review*, 2016 (1), S. 42-45.
- Berndt, T. (2016). Unternehmensberichterstattung: nicht nur Mehraufwand, sondern auch Mehrwert. *Disclose*, 2016 (1), S. 5-9.
- Berndt, T., Bilolo, C. & Müller, L. (2014). International Reporting Framework: Leitfaden für eine moderne Unternehmensberichterstattung?. *Betriebs Berater*, 69(7), S. 363-367.
- Bilanz (2016). Warum Geschäftsberichte immer länger werden. *Bilanz*. 20.06.16. Abgerufen von <http://www.bilanz.ch/unternehmen/warum-geschaeftsberichte-immer-laenger-werden-659414>.
- Boerse.de (o.J.). *Börsenkapitalisierung*. Abgerufen von <http://www.boerse.de/boersenlexikon/Boersenkaptalisierung>.
- CFO Forum Schweiz [CFOs] (o.J.). *Bringt Integrated Reporting Mehrwert?*. Abgerufen von <https://cfos.ch/bringt-integrated-reporting-mehrwert/>.
- Controlling-Portal.de (o.J.). *Key Performance Indicators (KPI)*. Abgerufen von <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Key-Performance-Indicators-KPI.html>.
- Dechow, N. (2016). *Integrated Reporting: Worum es wirklich geht*. Abgerufen von <http://www.finance-magazin.de/meinungen/controlling-2020/integrated-reporting-worum-es-wirklich-geht-1380261/>.
- Deloitte The Netherlands (2016). *Integrated Reporting moving towards maturity – Are we truly maximizing the benefits of integrated Reporting?*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-integrated-reporting-2016-def.pdf>.

- Deloitte The Netherlands (2015). *Integrated Reporting as a driver for Integrated Thinking*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-integrated-reporting-a-driver-for-integrated-thinking.pdf>.
- Dietz, K., Rädiker, J. (2011). *Reporting - Unternehmenskommunikation als Imageträger – Ausgesuchte Finanz- und Nachhaltigkeitsberichte weltweit*. Stuttgart: Verlag Hermann Schmidt Mainz.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dürr, M. (1995). *Investor Relations – Handbuch für Finanzmarketing und Unternehmenskommunikation*. 2. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag GmbH.
- Edelman (2015). *Edelman Qualitative Information Study – It's NOT Only The Numbers: How Institutional Investors Use Non-Quantitative Information*. Abgerufen von http://www.edelman.com/assets/uploads/2015/06/Edelman-FinComm_Value-of-Non-Quantitative-Information.pdf.
- Ernst & Young AG [EY] (2016). *Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichterstattung der grössten Schweizer Unternehmen – Ausgabe 2016*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016/\\$FILE/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016/$FILE/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016.pdf).
- EYGM Limited [EYGM] (2016a). *EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2016. A survey of integrated reports of South Africa's top 100 JSE-listed companies and top ten state-owned companies*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-excellence-integrated-reporting-awards-2016/\\$FILE/ey-excellence-integrated-reporting-awards-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-excellence-integrated-reporting-awards-2016/$FILE/ey-excellence-integrated-reporting-awards-2016.pdf).
- EYGM Limited [EYGM] (2016b). *Integrated reporting – Linking strategy, purpose and value*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccass-integrated-reporting/\\$FILE/ey-ccass-integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccass-integrated-reporting/$FILE/ey-ccass-integrated-reporting.pdf).

EYGM Limited [EYGM] (2015a). *EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2015. A survey of integrated reports of South Africa's top 100 JSE-listed companies*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-excellence-in-integrated-reporting-awards-2015/\\$FILE/ey-excellence-in-integrated-reporting-awards-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-excellence-in-integrated-reporting-awards-2015/$FILE/ey-excellence-in-integrated-reporting-awards-2015.pdf).

EYGM Limited [EYGM] (2015b). *Tomorrow's Investment Rules 2.0. Emerging risk and stranded assets have investors looking for more from nonfinancial reporting*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-tomorrows-investment-rules-2/\\$FILE/EY-tomorrows-investment-rules-2.0.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-tomorrows-investment-rules-2/$FILE/EY-tomorrows-investment-rules-2.0.pdf).

EYGM Limited [EYGM] (2014). *Integrierte Berichterstattung – Wertsteigerungsmöglichkeiten für Unternehmen*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Broschuere_-_Integrierte_Berichterstattung/\\$FILE/EY-Broschuere-Integrierte-Berichterstattung.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Broschuere_-_Integrierte_Berichterstattung/$FILE/EY-Broschuere-Integrierte-Berichterstattung.pdf).

Fachhochschule Nordwestschweiz [fhnw] (o.J.). *VWL Glossar – Externalitäten*. Abgerufen von <http://www.vwl-online.ch/ploneGLOSSARY.2009-03-16.8052689907/ploneGLOSSARYdefinition.2009-03-30.2937459826>.

Finanzen.net (o.J.). *SMI*. Abgerufen von <http://www.finanzen.net/index/SMI/Werte>.

Freidank, C.-C., Müller, St. & Velte P. (2015). *Handbuch Integrated Reporting – Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Freidank, C.-C. & Hinze A.-K. (2016). Integrated Balanced Scorecard zur Umsetzung einer integrierten Unternehmenssteuerung und -berichterstattung. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 28 (6), S. 318-324.

Freidank, C.-C. & Hinze A.-K. (2014). Corporate Governance Reporting versus Integrated Reporting. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 26 (8/9), S. 453-462.

Grede, J. & Noodt, A. (2013). Die Welt ändert sich – die Rechnungslegung auch. *Der Betrieb*, 66(14), S. 714-717.

- Günther, F. (2012). Integrated Reporting – Integrierte Berichterstattung. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 24 (8/9), S. 494-496.
- Herbst, D. (2003). *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation – Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder*. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Hillmann, M. (2011). *Unternehmenskommunikation kompakt – Das 1x1 für Profis*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hirs-Schaller, I. (2017). Sustainability reporting in Switzerland. *KPMG Audit Committee News*, 2017 (56), S. 12.
- Hubmann, M. (2009). *Anforderungen an die IR aus Sicht einer Investmentbank*. In : Piwinger, M. & Kirchhoff, K. (Hrsg.): *Praxishandbuch Investor Relations – Das Standardwerk der Finanzkommunikation*. 2. Auflage. S. 449-467. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- IASPlus (o.J.). *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Abgerufen von <https://www.iasplus.com/de/resources/sustainability/international-integrated-reporting-council-iirc>.
- International Integrated Reporting Council [IIRC] (2016). *Progress through reprotng – IIRC Integrated Report 2015*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/12/IIRC-Integrated-Report-2015.pdf>.
- International Integrated Reporting Council [IIRC] (2015). *More than a third of Dutch listed companies are working towards <IR>*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/news/more-than-a-third-of-dutch-listed-companies-are-working-towards/>.
- International Integrated Reporting Council [IIRC] (2014). *Strategy: The Breakthrough Phase 2014-17*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/IIRC-Strategy-Summary-2015.pdf>.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (2013a). *The International <IR> Framework*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (2013b). *The International <IR> Framework Released with Business and Investor Support*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/news/the-international-ir-framework-released-with-business-and-investor-support/>.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (2012). *Integrated Reporting <IR> Prototype Framework*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/11/23.11.12-Prototype-Final.pdf>.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (2011a). *IIRC Announces Selection of Global Companies to lead Unique Integrated Reporting Pilot Programme*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/news/iirc-announces-selection-of-global-companies-to-lead-unique-integrated-reporting-pilot-programme/>.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (2011b). *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*. Abgerufen von http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (o.J.a). *Global Reporting Initiative – GRI and the IIRC working together*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/profile/global-reporting-initiative/>.

International Integrated Reporting Council [IIRC] (o.J.b). *<IR> Networks*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/ir-networks/>.

Investopedia (o.J.). *What is a ‚Blue Chip‘*. Abgerufen von <http://www.investopedia.com/terms/b/bluechip.asp>.

- Jasch, Ch. (2015). *CSR und Berichterstattung*. In: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. 2. Auflage. S. 823-834. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Jaspert, R., Just, L., & Weigel, Ch. (2014). Verändert Integrated Reporting die Unternehmensberichterstattung. *Controlling & Management Review*, 2014 (Volume 58, Supplement 8), S. 56-61.
- Johannesburg Stock Exchange [JSE] (2013). *Regulation – Setting a strong enabling framework*. Abgerufen von <https://www.jse.co.za/about/sustainability/regulator-influencer-advocate>.
- Johner, R. (2016). Integrated Reporting: besser als reine Compliance. *Disclose*, 2016 (1), S. 10-17. Abgerufen von http://disclose.pwc.ch/23/media/pdf/pwc_disclose_1601_d.pdf.
- Johner, R. (2012). Integrated Reporting – ein Modell für die Berichterstattung der Zukunft. *Disclose*, 2012 (Juni), S. 9-12. Abgerufen von http://disclose.pwc.ch/22/media/leserservice/pwc_disclose_1206_d.pdf.
- Jurt, S. (2014). *Integrated Reporting – Ein Schritt in die Richtige Richtung?*. Abgerufen von <https://blog.kpmg.ch/integrated-reporting-ein-schritt-die-richtige-richtung/>.
- Kirchhoff, K. & Piwinger, M. (2014). *Kommunikation mit Kapitalgebern: Grundlagen der Investor Relations*. In: Piwinger, M. & Zerfass, A. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation – Strategie, Management, Wertschöpfung*. 2. Auflage. S. 1079-1098. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kirchhoff, K. (2009). *Grundlagen des IR*. In : Piwinger, M. & Kirchhoff, K. (Hrsg.): *Praxishandbuch Investor Relations – Das Standardwerk der Finanzkommunikation*. 2. Auflage. S. 35-61. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Kirkow, P. (2015). Kommunikation mit institutionellen Investoren im digitalen Zeitalter?. *Clarity on*, 2015 (Juni), S. 32-33. Abgerufen von <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/ch-pub-20150728-clarity-on-business-reporting-de.pdf>.
- Klingebiel, N. (2016). *Impulsseminar 22.09.16 – Wissenschaftliches Arbeiten*. Herbstsemester 2016. Winterthur: ZHAW, SML.
- KPMG AG (2015). *Integrated Reporting*. Abgerufen von <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/01/integrated-reporting.html>.
- KPMG International Cooperative [KPMG International] (2015). *Currents of change - The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. Abgerufen von <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>.
- Labhart, P. & Volkart, R. (2009). *IR als Wertsteigerungsmanagement*. In: Piwinger, M. & Kirchhoff, K. (Hrsg.): *Praxishandbuch Investor Relations – Das Standardwerk der Finanzkommunikation*. 2. Auflage. S. 201-220. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation – Ein Leitfadens*. 6. Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Mio, C. (2016). *Integrated Reporting: The IIRC Framework*. In Mio, C. (Hrsg.) *Integrated Reporting – A new Accounting Disclosure*. S. 1-18. London: Macmillan Publishers Ltd.
- Oehlich, M. (2015). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben – Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Pfizenmayer, R. (2014). *Integrated Reporting für den Mittelstand*. *Controlling: Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 26 (8/9), S. 470-498.

- Picard, N., Behncke, N. & Hoffmann, T. (2014). *Integrated Reporting: Weiterentwicklung der klassischen Finanzberichterstattung*. In: Zerfass, A. & Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 2. Auflage. S. 939-953. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Piwinger, M. & A. Zerfass (2014). *Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor*. In: Piwinger, M. & Zerfass, A. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation – Strategie, Management, Wertschöpfung*. 2. Auflage. S. 1-18. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Piwinger, M. (2009). *IR als Kommunikationsdisziplin*. In : Piwinger, M. & Kirchhoff, K. (Hrsg.): *Praxishandbuch Investor Relations – Das Standardwerk der Finanzkommunikation*. 2. Auflage. S. 13-33. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Porák, V. & Fiesler, Ch. (2005). *Investor Relations – Grundlagen der Finanzkommunikation*. Bern: Haupt.
- PricewaterhouseCoopers AG [PwC] (2015). *Integrated Reporting – Where to next?*. Abgerufen von [http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/PwC IntegratedReportingSurvey.pdf](http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/PwC%20IntegratedReportingSurvey.pdf).
- PricewaterhouseCoopers AG [PwC] (2014). *Corporate performance: What do investors want to know? Innovate your way to clearer financial reporting*. Abgerufen von <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/assets/pwc-investor-survey-ir-september2014.pdf>.
- PricewaterhouseCoopers AG [PwC] (2013). *Creating value through corporate reporting – An external reporting assessment of Swiss market Index (SMI) constituents*. Abgerufen von https://www.pwc.ch/en/publications/2016/pwc_creating_value_through_corporate_reporting_13.pdf.
- PricewaterhouseCoopers LLP [PwC LLP] (2013). *Integrated Reporting – Going beyond the financial results*. Abgerufen von <http://www.pwc.com/us/en/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf>.

- PricewaterhouseCoopers AG [PwC] (2012). *Auf dem Weg zum Integrated Reporting*. Abgerufen von <https://www.pwc.at/publikationen/studien/pwc-studie-integrated-reporting.pdf>.
- Perrin, I., & Steffan, Y. (2015). *Mit „Integrated Reports“ Finanzwelt und Nachhaltigkeit verbinden Teil 1/2*. Abgerufen von <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Posts/2015/08/mit-integrated-reports-finanzwelt-und-nachhaltigkeit-verbinden-teil-12>.
- Roth, F. (2012). Unternehmensberichterstattung heute. *Disclose*, 2012 (Juni), S. 5-7. Abgerufen von http://disclose.pwc.ch/22/media/leserservice/pwc_disclose_1206_d.pdf.
- Schmidt, A. (2009). *Theoretische und empirische Forschungsmethoden im Rahmen von Abschlussarbeiten*. Abgerufen von http://www.iur.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/iur/homepage/lehre/abschlussarbeitenws0910/02_forschungsmethoden.pdf.
- SDI-Research (o.J.). *Empirische Forschung*. Abgerufen von <http://www.sdi-research.at/lexikon/empirische-forschung.html>.
- Siebert, J. & Kunz, R. (2016). Die Entwicklung einer Balanced Scorecard mit Value-focused Thinking am Beispiel eines Medienunternehmens. *Controlling: Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 28 (3), S. 209-213.
- Suter, D. (2016). Im Fokus: Unternehmensberichterstattung – Lagebericht: die Pflicht als Kür nutzen. *PwC Disclose.*, 2016 (1), S. 25-30. Abgerufen von http://disclose.pwc.ch/23/media/pdf/pwc_disclose_1601_d.pdf.
- The South Africa Institute of Chartered Accountants [SAICA] (2015). *Integrated Thinking – An exploratory Survey*. Abgerufen von <http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/SAICAIntegratedThinkingLandscape.pdf>.

- UBS Group AG [UBS] (2016a). *Geschäftsberichte*. Abgerufen von https://www.ubs.com/global/de/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2015.html.
- UBS Group AG [UBS] (2016b). *Jahresrückblick 2015*. Abgerufen von https://www.ubs.com/global/de/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2015.html.
- Ufer, H.-W. (2016). Integrierte Steuerung vor integriertem Reporting. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 28 (7), S. 381-388.
- Vedovato, M. (2016). *Strategy and Business Model in Integrated Reporting*. In: Mio, C. (Hersg.): *Integrated Reporting – A new Accounting Disclosure*. S. 19-36. London: Macmillan Publishers Ltd.
- Waibel, R. & Käppeli M. (2015). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte – Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handels*. 5. Auflage. Zürich: Versus.
- Windolph, M. & Hülle, J. (2011). Balanced Scorecard und Strategie Map. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 23 (6), S. 304-307.
- Yen-pei, Ch. (2016). *The Use and Usefulness of Integrated Reporting*. Abgerufen von <http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/business-reporting/discussion/use-and-usefulness-integrated-reporting>.

Anhang

Anhang A: Ziele UBS Group AG (UBS, 2016b, S. 24)..... 74

Anhang B: BSC widerspiegelt die sechs Kapitalien (Barclays, 2016, S. 8)..... 75

Anhang C: CEO Key performance outcomes anhand der BSC
(Barclays, 2016, S. 83) 75

Anhang D: Risikofrühwarnsystem (Barclays, 2016, S. 19) 76

Anhang E: Schlüsselkennzahlen ‚Kunden‘ (Barclays, 2016, S. 27) 76

Anhang F: Schlüsselkennzahlen ‚Kunden‘ vom Integrated Report 2014
(Barclays, 2015, S. 24) 77

Anhang G: Analyseraster Jahresrückblick 2015 UBS Group AG (UBS, 2016b) 78

Anhang H: Analyseraster Integrated Report 2015 Barclays Africa Group Limited
(Barclays, 2016)..... 84

Anhang A: Ziele UBS Group AG (UBS, 2016b, S. 24)

Konzern

Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	Ziel: 60–70% Erwartung: rund 65–75% kurz-/mittelfristig
Bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE)	Ziel: > 15% Erwartung: 2016 etwa auf dem Niveau von 2015, 2017 etwa 15% und 2018 > 15%
CET1-Kernkapitalquote (vollständig umgesetzt) ¹	mindestens 13% ²
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ¹	Erwartung: rund CHF 250 Mrd. kurz-/mittelfristig
Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ¹	Erwartung: rund CHF 950 Mrd. kurz-/mittelfristig

¹ Basierend auf den derzeit geltenden Vorschriften. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftsberichts 2015 für weitere Informationen.

² Die Wahrung einer harten Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1, vollständig umgesetzt) von mindestens 10% ist eine Voraussetzung für unsere Dividendenpolitik.

Unternehmensbereiche und Corporate Center

Wealth Management	Wachstumsrate der Nettoneugelder ¹	3–5%
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	55–65%
Wealth Management Americas ¹	Wachstumsrate der Nettoneugelder	2–4%
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	75–85%
Kombinierte Wealth-Management-Einheiten	Wachstum jährliches bereinigtes Vorsteuerergebnis	10–15% über den ganzen Zyklus
Personal & Corporate Banking	Wachstumsrate Nettoneugeschäftsvolumen	1–4% (Privatkundengeschäft)
	Nettozinsmarge	140–180 Basispunkte
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	50–60%
Asset Management	Wachstumsrate Nettoneugelder	3–5% exklusive Mittelzuflüsse aus Geldmarktfonds
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	60–70%
	Bereinigtes jährliches Vorsteuerergebnis	CHF 1 Mrd. mittelfristig
Investment Bank	Bereinigte jährliche Vorsteuerrendite auf das zugeteilte Eigenkapital	> 15%
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	70–80%
	Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ²	Erwartung: rund CHF 85 Mrd. kurz-/mittelfristig
	Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ²	Erwartung: rund CHF 325 Mrd. kurz-/mittelfristig
	Nettokostenreduktion ³	CHF 2,1 Mrd. bis 2017 ⁴
Corporate Center	Nettokostenreduktion ³	CHF 2,1 Mrd. bis 2017 ⁴

¹ Basierend auf USD. ² Basierend auf den derzeit geltenden Vorschriften. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftsberichts 2015 für weitere Informationen. ³ Gemessen am Jahresende des Gesamtjahrs, verglichen mit dem adjustierten Geschäftsaufwand für das Gesamtjahr 2013 bereinigt um Aufwendungen für Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten, Wechselkursschwankungen und Veränderungen der temporären regulatorischen Anforderungen. ⁴ Wir erwarten zurzeit, dass wir die zuvor angekündigten Nettokostenersparungen von CHF 1,4 Milliarden zirka Mitte 2016 erreichen werden.

Anhang B: BSC widerspiegelt die sechs Kapitalien (Barclays, 2016, S. 8)

Financial	Human	Intellectual	Manufactured	Natural	Social and relationship
<ul style="list-style-type: none"> Capital and liquidity management capabilities Disciplined cost management Opportunities for investment and access to capital markets and financial services Credit rating strength Shareholder value Tax contributions 	<ul style="list-style-type: none"> Employees, their skills and competencies Effective leadership Performance management and reward structures Investment in employee learning and development Company culture to help people achieve their ambitions in the right way Specialised financial skills and expertise Ethical standards and good conduct practices 	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise risk management framework IT capabilities – applying current technologies and developing new technologies Brand reputation Specialised financial skills and expertise Lending, investing and procurement practices 	<ul style="list-style-type: none"> Branches and call centres for customer service Data centres and support function premises Equipment and technology resources that enable service delivery, to defend against physical attacks and cyber risk 	<ul style="list-style-type: none"> Energy requirements (including electricity, gas and diesel) Paper and water consumption Environmental and social lending practices 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue and interaction with all stakeholders Civil society organisations and government partnerships to support wider employability initiatives Managing socio-environmental risks and opportunities Community investments, access to financial services and financial education Employee volunteerism

The six capitals are measured through our Balanced Scorecard below:

Customer & Client	Colleague	Citizenship	Conduct	Company
■	■	■	■	■
■	■	■	■	■
■	■	■	■	■
■	■	■	■	■

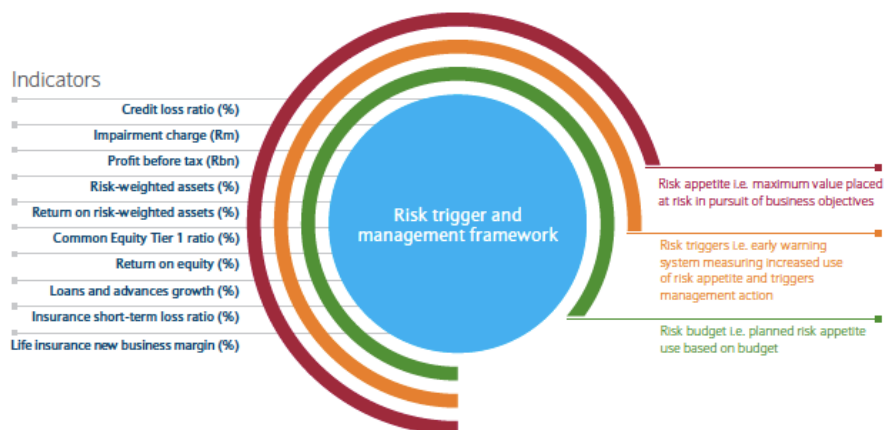
Anhang C: CEO Key performance outcomes anhand der BSC (Barclays, 2016, S. 83)

Maria Ramos: Chief Executive Officer

Key performance outcomes

	Customer & Client	Maria effectively led the strategy to design solutions for customers' and clients' needs, including investing in physical and digital channels and IT infrastructure. She is focused on service excellence and innovation, and she led the new cybersecurity strategy.
	Colleague	Maria demonstrated strong, committed and principled leadership. She has built an effective executive team and promoted high levels of employee engagement. 79% of employees participated in our employee opinion survey and the engagement score increased to 75% ^A . Her priorities for 2016 include building a high-performance culture and achieving transformation in the South African operations, particularly at a senior level.
	Citizenship	Maria continued to build strong stakeholder relationships at all levels that are key to our strategy and business conduct. A champion of the Citizenship agenda, Maria's drive and commitment are evident in the progress made in our Shared Growth agenda, which is focused on education and skills development, including our Readytowork programme, financial inclusion and enterprise development.
	Conduct	Maria is an authentic leader whose gravitas and commitment to our Values creates the standard for an effective conduct and control environment. Conduct risk assessments were completed in all businesses and the YouGov conduct reputation survey score improved to 6.9/10. She set the tone for, and made a strong contribution to, delivering an improved risk and control environment, which remains a priority for 2016.
	Company	Maria delivered a strong set of results for the second consecutive year of our strategy. This included a 10% growth in headline earnings which was driven by improving revenue momentum and below inflation cost growth. Return on equity improved to 17%, the highest level since 2008. Revenue from the Rest of Africa increased to 21% of Group revenue and we achieved top three by revenue in four of our five largest markets. She demonstrated strong cost control while investing in targeted areas such as IT, as is evident in our 56% cost-to-income ratio.

Anhang D: Risikofrühwarnsystem (Barclays, 2016, S. 19)



Anhang E: Schlüsselkennzahlen ‚Kunden‘ (Barclays, 2016, S. 27)

Customer & Client

Customer service is central to our growth strategy. To retain existing and acquire new customers and clients, it is essential that we remain relevant by offering appropriate, innovative products and solutions at the right cost.

This section should be read in conjunction with the segment reviews (page 55) as well as our Citizenship review (page 33) and Conduct review (page 37).

Key indicators

	2012	2013	2014	2015	YoY trend
Total number of banking customers (million)	12.3	12.0	12.0	12.3	▲
○ South Africa ¹	10.2 ^{1A}	9.4 ^{1A}	9.2 ^{1A}	9.4 ^{1A}	▲
○ Rest of Africa	2.1	2.6	2.8	2.9	▲
Number of branches	1 357	1 314	1 267	1 251	▼
Number of ATMs	10 728	10 780	10 643	10 378	▼
NPS® (%) ²	n/a	n/a	19.5 ^{1A}	24 ^{1A}	▲
○ South Africa	12	12 ^{1A}	19	22	▲
○ Rest of Africa	35	20	21	32	▲
Complaints per 1 000 accounts ³					
○ South Africa	0.78	0.61 ^{1A}	0.53 ^{1A}	0.44 ^{1A}	▼
○ Rest of Africa	0.51	1.42	1.52	3.16	▲
Number of Ombudsman for Banking Services complaints (opened/closed) ⁴	1 378/1 220	981/897 ^{1A}	524/614 ^{1A}	193/633 ^{1A}	▼

¹ Total number of South African customers with active Absa core banking products such as cheque accounts, savings accounts, secured and unsecured loans (excludes wills, life policies, Edcor, Woolworths Financial Services and Virgin Money South Africa).

² Net Promoter Score® (NPS®) is defined as the percentage difference between the promoters and detractors, based on the likelihood to recommend the Group to friends and family. For 2012 and 2013, NPS® was an average for the year. From 2014 onward, we use the quarter 4 score to reflect market sentiment at year end. Net Promoter, Net Promoter Score and NPS are trademarks of Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company Inc. and Fred Reichheld.

³ Number of complaints (any expression of dissatisfaction) logged by the customer care department per 1 000 accounts.

⁴ The number of complaints opened and closed with the South African Ombudsman for Banking Services for the period 1 January to 31 December 2015.

^{1A} This indicator is part of a limited assurance engagement undertaken by PwC and EY. The assurance statement can be found online.

Anhang F: Schlüsselkennzahlen ‚Kunden‘ vom Integrated Report 2014 (Barclays, 2015, S. 24)

Key indicators	2012	2013	2014	YoY trend
Total number of banking customers (million)				
• South Africa ¹	10.2 ^{1A}	9.4 ^{1A}	9.2 ^{1A}	▼
• Rest of Africa	2.1	2.6	2.8	▲
Number of branches	1 357	1 314	1 267	▼
Number of ATMs	10 728	10 780	10 643	▼
Net Promoter Score ² (%)	n/a	n/a	19.5 ^{1A}	First year of Group measurement
• South Africa	12.0	12.0 ^{1A}	19.0	▲
• Rest of Africa	35.0	20.0	21.0	▲
Complaints per 1 000 accounts ³				
• South Africa	0.78	0.61 ^{1A}	0.53 ^{1A}	▼
• Rest of Africa	0.51	1.42	1.52	▲
Number of banking ombudsman complaints (opened/closed) ⁴	1 378/1 220	981/897 ^{1A}	524/614 ^{1A}	▼

¹ Total number of South African customers with active Absa core banking products such as cheque accounts, savings accounts, secured and unsecured loans. Excludes wills, life policies, Edcon, Woolworths Financial Services and Virgin Money South Africa.

² Net Promoter Score is defined as the percentage difference between the promoters and detractors based on the likelihood to recommend the Group to friends and family. For 2013, the NPS was an average for the year. For 2014, it is the quarter 4 score which reflects market sentiment at year end. ³ Net Promoter, Net Promoter Score and NPS are trademarks of Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company Inc. and Fred Reichheld.

³ Number of complaints (any expression of dissatisfaction) logged by the customer care department per 1 000 accounts.

⁴ The number of complaints opened and closed with the South Africa Banking Ombudsman for the period 1 January to 31 December 2014.

^{1A} Limited assurance.

Barclays Africa Group Limited
Integrated Report 2014

Anhang G: Analyseraster Jahresrückblick 2015 UBS Group AG (UBS, 2016b)

Kapitalarten	UBS Group AG Jahresrückblick 2015	UBS Group AG Jahresrückblick 2015	
Finanzkapital	S. 8 Finanzen	- S. 10 Finanzkennzahlen 2015 - S. 11 Finanzkennzahlen Vergleich 2013-2015 (Verweis Grundlageberechnung & weiter Informationen auf Geschäftsbericht 2015) - S. 15 Stärkung Kapitalbasis (aufgrund Finanzkrise) - S. 24 Zielangaben finanzielle Kennzahlen kurz-/mittelfristig - Einzelne Kennzahlen auf verschiedenen Seiten verteilt S. 19, S. 22/23	Kapitalien im Vergleich zum „Framework“ leicht angepasst und Produktionskapital nicht vorhanden
Produktionskapital	nicht vorhanden	-----	
intellektuelles Kapital	S: 8 Geistiges Kapital		
Humankapital	S. 8 Humankapital	S. 10 Anzahl MA & weltweite Verteilung S. 11 FTE S. 14 Personalbestand reduziert (aufgrund Finanzkrise, Vergangenheit) S. 32f. MA Fundament für den Erfolg, tägliche Kommunikation über verschiedene Kanäle, Mitarbeiterumfragen S. 43 Zielerfüllung (Beurteilung nicht nur die Zielerreichung (das „Was“) sondern auch, ob sie nach den Verhaltensweisen (das „Wie“) gehandelt haben) S. 44 Obligatorische Schulungen	
Sozial- & Beziehungskapital	S. 8 Kundenbeziehungen	S. 25 UBS and Society (Bereich nachhaltige Anlagen & Philanthropie (Humanität, Menschenfreundlichkeit)), S. 27 UBS in der Schweiz S. 28 Überblick Engagement für die Gemeinschaft 2015, S. 32 Zukunft von langfristiger Kundenzufriedenheit abhängig, Quality-Feedback-Management: Beziehung zu Kunden (Zufriedenheit, Erfüllung Bedürfnisse) = höherer Ertrag = höheres Finanzkapital S. 32 verschiedene Veranstaltungen für Kunden betreffend verschiedenen Themen & Trends	
Naturkapital	S. 8 Umwelt und Soziales	S. 25 immer auf der Suche nach umweltfreundlichen & sozial verträglichen Geschäftsmethoden „ Es geht nicht nur um die Werte, die wir heute schaffen, sondern auch darum, was wir zukünftigen Generationen hinterlassen“ S. 26 Engagement für Unternehmertum & Bildung	

Grundprinzipien	Ein Integrated Report sollte...	UBS Group AG Jahresrückblick 2015
Strategie- & Zukunftsorientierung	... ein Einblick in die Strategie der Unternehmung geben ... Auswirkung der Strategie auf die Fähigkeit kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen aufzeigen	S. 6: Strategie S. 15 Strategie Fokus in der Zukunft, S. 17f. Strategische Prioritäten S. 22 Wertschöpfung
Verbundenheit der Informationen	... ein ganzheitliches Bild von den wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Faktoren, welche die Fähigkeiten der Unternehmung beeinflusst über die Zeit Wert zu generieren	Div. Hinweise auf weiterführende Informationen im Geschäftsbericht
Beziehungen zu Stakeholder	... ein Einblick in die Art und Weise der Beziehungen mit den Key Stakeholder geben	S. 5 Treffen mit Anlegern/Analysten (Erwähnung im Interview) S. 30f. Interessen der ASPG und den eigenen, Präsident VR & Group CEO verantwortlich für Kommunikation mit ASPG S. 31 Key Stakeholder (Anleger, Kunden, MA, Regierungen/Aufsichtsbehörden) S. 42 Kodex Verhalten ggü. ASPG S. 46 Markenkampagne für „UBS“
Wesentlichkeit	Sachverhalte veröffentlichen, welche wesentlich die Wertschöpfung der Unternehmung beeinflusst	S. 4 Materialitätsanalyse (Erwähnung im Interview)/ S. 36 Kurzbeschreibung des Prozesses S. 42f. Grafik
Prägnanz	kurz und prägnant sein	Jahresrückblick (Total Seiten 66) als Nebenbericht zum Geschäftsbericht Andere Publikationen: Geschäftsbericht (Anzahl Seiten 674), Vergütungsbericht (Anzahl Seiten 57)
Verlässlichkeit & Vollständigkeit	alle wesentlichen Informationen enthalten, sowohl positive als auch negative, ohne wesentlichen Fehler	z.B. Negativ: S. 14 Too Big to Fail S. 42 Negative Ereignisse/ Folgen/Massnahmen/ Ergebnisse/Erfolgsindikatoren(Grafik)
Stetigkeit & Vergleichbarkeit	über die Zeit konsistent gestaltet sein und den Vergleich mit anderen Unternehmungen ermöglichen	Stetigkeit: nicht beurteilbar, da der Jahresrückblick 2015 die erste Publikation, welche sich am „Framework“ orientiert

Inhaltselemente	Ein Integrated Report sollte folgende Fragen beantworten	UBS Group AG Jahresrückblick 2015
Unternehmen & Umfeld im Überblick	Was macht die Unternehmung und was sind die Umstände in denen sie tätig ist?	<p>UBS im Jahr 2015: S. 7f. Zeitstrahl „Unser Geschäft/ Unser Umfeld“: Nennung von Ereignissen im Jahr 2015, „Unser Geschäft“ Nennung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> - erhaltenen Auszeichnungen (z.B. Asiamoney Awards, Euromoney Best Bank in Switzerland), - Publikationen (z.B. Bericht über nachhaltiges Anlegen), - Veranstaltungen (China Development Forum, GV) - Finanzielle Fakten (Emission zusätzliches Kernkapital, 1.Q.-4.Q. bereinigte Gewinne vor Steuern) - Umstrukturierung (Aufbau UBS Switzerland AG) <p>„Unser Umfeld“ Nennung von: (soziales, kulturelles und ökologisches Engagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeitsauszeichnung (z.B. Sustainability Yearbook 2015) - Soziales Engagement, Hilfen & Spenden (z.B. Fahrräder für Afrika, Spenden für Erdbebenhilfe in Nepal) - Kulturelles Engagement (z.B. Ausstellung UBS Art Collection, internationale Wanderausstellung) - ökologisches Engagement (z.B. Treibhausgasemissionen senken, Aufruf zu einem Globalen Klimaabkommen) <p>S. 10f. grundlegende Angaben Anzahl MA, Länder, Finanzergebnisse S. 22 viele Informationen von der Entstehung bis heute z.B. S. 22 S. 22 „Bankdienstleistungen made in Switzerland“:Angaben über Anzahl Niederlassungen in CH, Kunden in CH, einheimische Bank (erreichen 80% Vermögen, 1/3 der Haushalte, etc.) weltweit verankert, (75% der Umsätze im Ausland, in über 50 Ländern, ca. 60'000 MA) S. 25 Beschreibung kundenorientierte Investment Bank S. 26 Übersicht Fakte UBS in der Schweiz gesetzliche Rahmenbedingungen: S. 17 Regulierungsdruck soziale Rahmenbedingungen siehe Sozial-& Beziehungskapital S. 19 Kennzahl Vgl. mit Wettbewerbern</p>
Governance (Unternehmensführung)	Wie unterstützt die Struktur der Unternehmensführung die Fähigkeit über die Zeit Wert zu schaffen?	<p>S. 4 Definition Wertschöpfung S. 37/ S. 42 Verhaltens- & Ethikkodex als Fundament der Kultur S. 42f. einheitliche Leadership-Standards (Leadership fördert die Kultur und diese wiederum stärkt die Performance) S. 48f. „Organigramm“ S. 58f. Verwaltungsrat (Bild, Name, Mitglied in welchem Committee) S. 60f. Konzernleitung (Bild, Name, Position) Verlinkung weitere Infos im Geschäftsbericht/Internet</p>
Geschäftsmodell	Was ist das Geschäftsmodell der Unternehmung?	<p>S. 8 Grafik Geschäftsmodell S. 9 Text über Geschäftsmodell S. 15 neues Geschäftsmodell nach der Krise, 4 Kernbereiche S. 46 neue Rechtsform verbessert Abwicklungsfähigkeit des Konzern als Reaktion auf „Too big to fail“-Anforderungen</p>

<p>Risiken und Chancen</p>	<p>Was sind die spezifischen Risiken und Chancen, die die Fähigkeit der Unternehmung beeinflussen, kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen? Und wie geht die Unternehmung mit diesen um?</p>	<p>Risiken & Massnahmen: S. 14 Finanzkrise, Too big to fail, S. 17 Regulierungsdruck S. 37 weltweite & divisionsübergreifende Risikobeurteilung, um Vorbeugungsmassnahmen zu ergreifen, bevor ernsthafte Probleme entstehen S. 38 Verhaltensrisiko (Risiko, das Verhalten der Unternehmens oder der MA negativ auf die Kunden & die Integrität des Wettbewerbs und der Märkte auswirken könnte) S. 38 Verhaltensrisikoplan nach erfolgreichen Start in Grossbritannien, nun weltweite Einführung S. 44 Bank & Reputation schützen S. 44 Globale Whistleblowing-Richtlinien S. 46 operationelle Risiko aufgrund menschlichen Verhaltens zu minimieren, Investition in Technologien (z.B. Verdächtige Trx oder Angelegenheiten hinsichtlich politischen Sanktionen rasch zu Erkennen & zu reagieren) S. 54/ S. 62 Digitalisierung Risiken & Chance (Arbeiten mit verschiedenen Startup-Unternehmen, Venture-Capital-Investoren & akademischen Einrichtungen) Chancen: (siehe auch Zukunftsaussichten (Herausforderungen z.T. auch Chancen) S. 23 weltweit anhaltender Vermögensaufbau; Vermögensverwaltungsbranche attraktiv S. 25 Chancen der Zukunft (1. Bevölkerungsalterung in Industrieländern, erfordert Aufbau von Ersparnissen, 2. Kürzung staatlicher Vorsorgeleistungen, erfordert private Vorsorge)-> Chancen für neue Dienstleistungen S. 44 Risikominimieren S. 56 Herausforderung Demografie (Millennials Technologie- & Konsumentenrevolution-> Folge: Gründung UBS Y/ ältere Generation bevorzugen traditionelle Bankgeschäft), Altersvorsorge-> privat finanzierte Rentensysteme, <- Chance für UBS</p>
<p>Strategie & Ressourcenallokation</p>	<p>Wo möchte die Unternehmung hin und wie beabsichtigt sie dort hin zu kommen?</p>	<p>S. 6 Strategie, „Unsere drei Schlüssel zum Erfolg“ (Pfeiler, Prinzipien, Verhaltensweise) S. 14/15 Strategische Meilensteine 2011-2015 S. 15 Strategie Fokus in der Zukunft, S. 17/18 Strategische Prioritäten (1. Konsequente Umsetzung unserer Strategie und unserer Leistungsziele, 2. Verbesserung der Effektivität und Effizienz, 3. Investitionen für Wachstum) S. 22 Wertschöpfung, Wiederholung Strategie S. 23 Wachstumsstrategie: Vermögensverwaltung, Eröffnung neuer Zweigniederlassungen Region Asien/Pazifik S. 26 Nachhaltige Ziele S. 63 Wachstumschancen in Asien vor allem China (langfristigen Wachstumsaussichten Chinas und steigender Wohlstand der Chinesen)-> kommende 5 Jahren (mittelfristig) Anzahl MA verdoppelt, USA wichtiger geografischer Markt-> dort gut aufgestellt</p>

Performance	In welchem Ausmass hat die Unternehmung die strategischen Ziele erreicht und was sind die Veränderungen bezogen auf die Kapitalien? (KPI)	<p>S. 15 neues Geschäftsmodell positiv auf Stabilität & Qualität der Erträge -Viele Veränderungen bezogen auf Finanzkapital z.B. S. 23, S. 32 -Zufriedene Kunden (Beziehungskapital) bedeutet mehr Ertrag (Finanzkapital) S. 26 „Performance Plus“ (Nachhaltigkeit ausgerichteter Ansatz: beides erreichen zufriedenstellende Erträge und zugleich nachhalten Wert schaffen) Ziele z.B. Nachhaltigkeit Konzernweit zum Standard im Alltag, Mitarbeiter Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit) S. 42f. Ereignisse-Folgen-Massnahmen-Ergebnisse-Erfolgsindikatoren (Grafik) KPI Einzelne Kennzahlen auf verschiedenen Seiten verteilt z.B. S. 19, S. 22f. S. 10/11 hauptsächlich finanzielle Kennzahlen 2013-2015 S. 19 Harte Kernkapitalquote (CET1) im Vergleich zur Konkurrenz S. 22f. Starke Präsenz in Wachstumsmärkten (geschätztes Marktwachstum & Verwaltetes Vermögen) S. 24 Zielangaben Finanzielle Kennzahlen kurz/mittelfristige S. 44 Zunahme von Mitarbeiterschulungen im Verhältnis zum Vorjahr</p>
Zukunftsaussichten	Welche Herausforderungen und Unsicherheiten werden bei der Umsetzung der Strategie wahrscheinlich der Unternehmung begegnen? Was sind mögliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die zukünftige Leistungsfähigkeit?	<p>Herausforderungen/ Unsicherheiten: - S. 17 Regulierungen in der Branche wichtiger Treiber auch in der Zukunft - S. 32 Zukunft von der langfristigen Zufriedenheit der Kunden abhängig - S. 37 Bekämpfung Wirtschaftskriminalität - S. 52 ausbleibende Wachstum, niedriger bis negativer Zinssatz folge Marge und Umsätze unter Druck, Regulierung (z.B. Leverage Ratio & Mindestliquiditätsquoten), Überkapazität, Probleme mit Altlasten, -S. 53 Geopolitische Konflikte & Governance-Probleme könnten dazu führen, dass bestimmte Märkte & Regionen nicht mehr zugänglich sind oder Tätigkeit wird problematisch; Konzentration auf stabilere geografische Regionen - S. 53 Regulierungen könnten auch anderer Trends beschleunigen z.B. technologische (mobile E-Banking-Anwendungen, digitale Zahlungstechnologien z.B. Blockchain, könnte Entstehung von neuen Bankmodellen erleichtern) oder demografische Entwicklungen -S. 53 Vorschlag FINMA Banklizenz „light“; evtl. dadurch Eintritt neuen kostengünstigen digitale Wettbewerber, dennoch in bestimmten Bereichen Hohe Eintrittsbarrieren (Know-How von Banken, persönliche Kundenbeziehungen), wichtig das Alle den Gleichen regulatorischen Bedingungen unterliegen (um Schutz der finanziellen Privatsphäre & Schutz von Kundendaten) - S. 54 Kehrseite der Digitalisierung: Cyberkriminalität ((Cybersicherheit beansprucht wachsenden Anteil am IT-Budget), führt Stress- & verhaltensbasierte Intrusionstest ihrer Systeme/Infrastruktur/ Mitarbeiter durch, um möglich Schwächen und Anfälligkeiten zu testen & aufzudecken - S. 56 Herausforderung Demografie (Millennials Technologie-& Konsumentenrevolution-> Folge: Gründung UBS Y/ ältere Generation bevorzugen traditionelle Bankgeschäft), Altersvorsorge-> privat finanzierte Rentensysteme, <- Chance für UBS - S. 57 Diese Trends sind Herausforderungen wie auch Chancen für UBS</p>

		<p>-S. 62 vierte industrielle Revolution -S. 63 starke Wirtschaft angewiesen auf starkes, diversifizierten & profitables Bankensystem Auswirkungen auf das Geschäftsmodell - S. 52 Gründung UBS Business Solution AG als Dienstleistungsgesellschaft; Übertragung des Grossteils der Middle- & Backoffice-Prozesse (Umsetzung: kommenden 18-24 Monate) - S. 52 anspruchsvolle Regulatorische Anforderungen hatte bereits Auswirkungen auf das Geschäftsmodell; Neue Rechtsform & Organisationsstruktur</p>
<p>Grundlagen der Berichterstellung & Gestaltung</p>	<p>Wie bestimmt die Unternehmung welche Angelegenheiten in den Integrated Report aufgenommen werden? Wie werden solche Angelegenheiten quantifiziert oder bewertet?</p>	<p>S. 4 Materialitätsanalyse: Fokus Themen welche für ASPG relevant & UG selbst relevant, laut Analyse Innen & Aussensicht stimmt überein, Verhalten & Kultur einer der drei höchst gewichteten Prioritäten (Erwähnung im Interview), S. 36 Beschreibung Prozess der Materialitätsanalyse, Ergebnis: Grösste Bedeutung für ASPG & UBS : Verhalten & Kultur, Schutz der Kunden, Finanzielle Stabilität Hinweise auf weiter Informationen Wird immer wieder auf Geschäftsbericht für weiter Informationen verwiesen z.B. S. 2, S. 57 Hinweis auf Internetseite für mehr Informationen S. 37 ASPG, S. 49 Corporate Governance S. 64f. Mehr über UBS: Internetadresse für weitere Angaben, Kontaktangaben Disclaimer: S. 2 Anlageentscheidungen sollten nicht aufgrund dieses Dokuments S. 66 Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen Regelwerke: S. 3 IR und GRI Gestaltung: - Bilder mit Personen & Kommentare, welche mit der UBS zusammenarbeiten (wirtschaftliche Ebene oder Soziales Engagement)</p>

Anhang H: Analyseraster Integrated Report 2015 Barclays Africa Group Limited (Barclays, 2016)

Kapitalarten	Barclays Africa Group Limited Integrated Report 2015	Bemerkung
Finanzkapital	S. 8	- Die Aufteilung der Kapitalien vom Framework übernommen S. 8 Kapitalien werden in der BSC widergespiegelt und werden durch die BSC gemessen
Produktionskapital	S. 8	
intellektuelles kapital	S. 8	
Humankapital	S. 8	
Sozial - & Beziehungskapital	S. 8	
Naturkapital	S. 8	

Grundprinzipien	Ein Integrated Report sollte ...	Barclays Africa Group Limited Integrated Report 2015
Strategie- & Zukunftsorientierung	... ein Einblick in die Strategie der Unternehmung geben ... Auswirkung der Strategie auf die Fähigkeit kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen aufzeigen	S. 11 konkrete Ziele definiert
Verbundenheit der Informationen	... ein ganzheitliches Bild von den wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Faktoren, welche die Fähigkeiten der Unternehmung beeinflusst über die Zeit Wert zu generieren	S. 16 Geschäftsmodell in Verbindung mit den Kapitalien und ihren Einflüssen (welche Risiken, welcher Einfluss auf Bilanz/ER/Geldfluss)
Beziehungen zu Stakeholder	... ein Einblick in die Art und Weise der Beziehungen mit den Key Stakeholder geben	S. 5 Primärer Bericht für alle Stakeholder S. 17 was wird den ASPG angeboten/ welche Lösungen/Leistungen
Wesentlichkeit	Sachverhalte veröffentlichen, welche wesentlich die Wertschöpfung der Unternehmung beeinflusst	S. 7 drei Schritte Prozess um zu definieren wann etwas wesentlich ist S. 22/23 Wesentliche Sachverhalte und wie sie darauf reagieren S. 71/72 Angaben über GL Sekretärin, Meeting Anwesenheitsliste GL (wesentlich?)
Prägnanz	kurz und prägnant sein	Umfang: Anzahl Seiten 94 Seiten Integrated Report als Hauptbericht
Verlässlichkeit & Vollständigkeit	alle wesentlichen Informationen enthalten, sowohl positive als auch negative, ohne wesentlichen Fehler	zu Beginn (o.S.) Assurance S. 6 Hinweis wie die Richtigkeit des Berichts gewährleistet wird
Stetigkeit & Vergleichbarkeit	über die Zeit konsistent gestaltet sein und den Vergleich mit anderen Unternehmungen ermöglichen	S. Die selben Kennzahlen verwendet Vgl. Integrated Report 2014

Inhaltselemente	Ein Integrated Report sollte folgende Fragen beantworten	Barclays Africa Group Limited Integrated Report 2015
Unternehmen & Umfeld im Überblick	Was macht die Unternehmung und was sind die Umstände in denen sie tätig ist?	<p>S. 2 kurz Überblick über Barclays S. 10 Beschreibung wer ist Barclays Africa, genauere Beschreibung ihrer Werte (Values) S. 12 Übersicht wesentliche Zahlen z.B. Anzahl Filialen, Bankautomaten, Kunden, Mitarbeiter, Umsatz S. 20 Beschreibung (Betriebs-)Umfeld , Unterteilung in 5 Gruppen (makroökonomische Bedingungen, Konkurrenz & Technologie, Regulatorische Veränderungen & Verhaltensweisen, Mitarbeiter & Fähigkeiten, Soziale & ökologische Angelegenheiten) mit Zuordnung zu der entsprechenden BSC Perspektive und den zugehörigen Risiken, Beschreibung Reaktion/Antwort auf Umfeld S. 25 Umfeld</p>
Governance (Unternehmensführung)	Wie unterstützt die Struktur der Unternehmensführung die Fähigkeit über die Zeit Wert zu schaffen?	<p>S. 13f. Überblick VR und Geschäftsleitung S. 15 genauere Angaben über Mitglieder des VR&GL (Name, Alter, Datum Stellenantritt, Zugehörigkeit zu Committees, Bildungsabschluss, Fachkenntnisse), Grafik mit Amtszeit, Nationalität, Rasse, Geschlecht) S. 68 Ziele von der Geschäftsleitung 2015 (inkl. Zielerreichung, Zuordnung BSC Perspektive) S. 69 Ziele von Geschäftsleitung für 2016 (inkl. Zuordnung BSC Perspektive) S. 70ff. Kapitel „Governance Review“ S. 71 Übersicht Kernelemente/Hauptbestandteile Unternehmensführung (z.B. Tabelle mit Amtszeit der Mitglieder): Informationen welche Unwesentlich erscheinen z.B. Angaben über Sekretärin der GL (z.B. Zufriedenheit, Alle Mitglieder können Ihren Service Nutzen etc.) S. 72 Tabelle mit Total An- resp. Abwesenheiten verschiedener Meetings von den jeweiligen GL Mitgliedern (wesentlich?) S. 73 Übersicht Hauptangelegenheiten, welche in den GL-Sitzungen diskutiert wurden (Auflistung Feb-Dez) S. 73ff. Committee Reviews (Directors’ Affairs, Group Audit and Compliance, Board Finance, Group Risk & Capital Managment, Concentration Risk, Models, Group Remuneration and Human Resource, Information Technology und Social & Ethics Committee) inkl. Zuordnung zu BSC Perspektiven S. 78 Entschädigungsbericht (Leistungen in 2015, Entlohnung 2015) S. 80 Vergütungspolitik und Entlohnungsstruktur S.82 div. Angaben über Anzahl und Art der Belohnungen 2013-2015 S. 83f. pro GL-Mitglied (5 Pers) Angaben zu Beitrag/Leistungen betreffend den jeweiligen BSC Perspektiven, Übersicht Entlohnung 2013-2015 + Grafik) S. 88f. Übersicht Total Entlohnung 2015 GL-Mitglieder Div. Berichte von Führungspersonen: S. 25f. von CEO (Kapitel Performance Review) S. 42 Stv. CEO & Finanzdirektor (Kapitel Performance Review) S. 66 Group Chairman (Kapitel Governance & Remuneration)</p>

Geschäftsmodell	Was ist das Geschäftsmodell der Unternehmung?	S. 16 Geschäftsmodell (Hauptgeschäftstätigkeiten mit Definition und Nennung von Risiken, Einfluss auf Bilanz/Geldfluss/ER) S. 17 Übersicht bei welchen Hauptgeschäftsaktivitäten, welche Produkte & DL für welche Zielgruppe (Privatpers./KMU/ etc.) angeboten werden
Risiken und Chancen	Was sind die spezifischen Risiken und Chancen, die die Fähigkeit der Unternehmung beeinflussen, kurz-, mittel- und langfristig Wert zu schaffen? Und wie geht die Unternehmung mit diesen um?	S. 18 Überblick über die 5 Hauptrisiken, welche definiert wurden (Kredit-, Markt-, Finanzierungs-, operationelles und Führungsrisiko) S. 19 Div. Angaben über Risikoerkennung & -bewältigung Frühwarnsystem mit Indikatoren (Kennzahlen), Risiken Rahmenordnung identifizieren/antworten/überwachen, S. 49ff. Kapitel „Risk Summary“ S. 49 Überblick Jahr 2015 (ähnlicher Aufbau wie bei BSC Perspektiven) Prioritäten 2015 und Fortschritt 2015, Zukunftsbezogene Ziele S. 50ff. separate Auflistung der 5 Hauptrisikogruppen mit KPI Angaben und kurzen Erläuterungen und Zukunftsbezogene Ziele S. 54 Hinweis auf Vollständigen Risikobericht auf der Internetseite
Strategie & Ressourcenallokation	Wo möchte die Unternehmung hin und wie beabsichtigt sie dort hin zu kommen?	S. 2 Überblick ‚Our One Africa strategy‘ S. 10f. Überblick strategischer Fokus und mittelfristige & langfristige Ziele
Performance	In welchem Ausmass hat die Unternehmung die strategischen Ziele erreicht und was sind die Veränderungen bezogen auf die Kapitalien? (KPI)	S. 3 Definition Perspektiven Balanced Scorecard S. 26ff. Kapitel Performance Review S. 27ff. zu jedem Gruppe der BSC Perspektiven (Customer&Client, Colleague, Citizenship, Conduct, Company) werden Prioritäten 2015 und Fortschritt 2015, div. Genauere Angaben, Blick in die Zukunft (zukunftsbezogen Ziele) S. 55ff. Unterteilung in Unternehmensbereiche (Retail Banking South Africa, Business Banking South Africa, RBB Rest of Africa, Corporate & Investment Bank, Wealth, Investment Management and Insurance) KPI, Highlights, Challenges, Operating Environment, Business Performance, Looking ahead) KPI: Zu Beginn (o.S.) Übersicht über Ziele und Kennzeichnung Zielerreichung mit Symbolen (erreicht, unverändert oder nicht erreicht.) S. 27 KPI Übersicht Customer&Clients (2012-2015) S. 31 KPI Übersicht Colleague (2012-2015) S. 33 KPI Übersicht Citizenship (2012-2015) S. 37 KPI Übersicht Conduct (2012-2015) S. 40 KPI Übersicht Company (2012-2015) S. 44 Income Statement analysis (ER Analyse 2013-2015) S. 46 Balance sheet analysis (Bilanz Analyse 2013-2015) S. 50 KPI Kreditrisiken (2012-2015)

		<p>S. 52 KPI Marktrisiken (2012 – 2015) S. 52 KPI Finanzierungsrisiken (2012-2015) S. 53 KPI operationelle Risiken (2012-2015) S. 55 KPI Retail Banking South Africa (2012-2015) S. 57 KPI Business Banking South Africa (2012-2015) S. 59 KPI RBB Rest of Africa (2012-2015) S. 61 KPI Corporate and Investment Bank (2012-2015) S. 63 KPI Wealth, Investment Management and Insurance(2012-2015)</p>
Zukunftsaussichten	<p>Welche Herausforderungen und Unsicherheiten werden der Unternehmung wahrscheinlich begegnen bei der Umsetzung der Strategie? Was sind mögliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die zukünftige Leistungsfähigkeit?</p>	<p>Am Ende jedes Kapitels kurze Beschreibung der Zukunftsaussichten, -prioritäten und/oder Ziele z.B. Ab S. 27ff. am Ende jeder beschriebenen BSC-Perspektiven</p>
Grundlagen der Berichterstellung & Gestaltung	<p>Wie bestimmt die Unternehmung welche Angelegenheiten in den Integrated Report aufgenommen werden? Wie werden solche Angelegenheiten quantifiziert oder bewertet?</p>	<p>S. 5-8 Erklärungen und Grundlagen zum Berichtsansatz (Positiv, wenn Adressaten nicht so vertraut mit dem Framework sind) Materiality S. 7 drei Schritte Prozess um wesentliche Informationen zu identifizieren S. 22 Angelegenheiten steuern, welche wesentlich für die Zukunftsfähigkeit sind (Aufteilung in BSC Perspektiven, Beschreibung: Wieso wichtig für Barclays, Anforderungen/Wünsche von Key Stakeholdern) S. 23 Definition von wesentlichen Angelegenheiten und wie sie darauf reagieren/antworten Hinweise weitere Informationen, Verweis auf Internetseite: Zu Beginn des Berichts (o.S.), S. 5, S. 7, S. 15 (sehr viele Verweise für weiter Informationen im Internet oder im Bericht selbst) S. 94 Div. Kontaktangaben Regelwerk: Zu Beginn (o.S.) Überblick über publizierte Berichte und verwendete Regelwerke S. 6 in Übereinstimmung mit International <IR> Framework S. 8/S. 16 Verweise auf International <IR> Framework und Erklärungen aufgegriffen Disclaimer: S. III zukunftsbezogene Aussagen sind unsicher, und sie geben keine Garantie für die Zielerreichung, sie sind nicht dazu verpflichtet die vergangen Informationen oder zukunftsbezogene Aussagen zu updaten, S. 6 nochmals darauf hingewiesen, dass die zukunftsbezogenen Aussagen nicht garantiert werden können und zum Teil nicht von der Unternehmung kontrolliert werden können Grafik: viele Grafiken und viele Farben</p>