

---

# ***Integrated Thinking und Acting***

Integrierte Unternehmenssteuerung  
im Kontext moderner  
Performance Management Systeme

*Meinungspapier der  
Universität St. Gallen und  
von PwC Schweiz*

Basierend auf einem Fragebogen, den PwC zusammen mit dem Lehrstuhl für Rechnungslegung am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law and Economics der Universität St. Gallen erstellt und an Sie versandt hat, freuen wir uns, Ihnen hiermit die zentralen Erkenntnisse der Erhebung mitzuteilen. Ziel der St. Galler Wissenschaftler um Prof. Dr. Thomas Berndt und Tobias Müller sowie des Teams von PwC um Peter Eberli und Stephan Hirschi war es, einen detaillierten Einblick in die Ausgestaltung der Performance Management Systeme und in das externe Stakeholder Management der Teilnehmer zu erhalten und Implikationen daraus abzuleiten. Ausserdem haben wir die Bekanntheit und die Anwendung relevanter Standards zur nichtfinanziellen Berichterstattung evaluiert und die Wirkung der daraus abgeleiteten Informationen auf die Entscheidungsqualität und den ökonomischen Erfolg untersucht.

Da vom CEO bis zum Leiter Risikomanagement Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen an der Umfrage teilgenommen haben und sich die Bandbreite der befragten Unternehmen von einer lokalen Bank bis zum Grosskonzern erstreckt, sehen wir die Umfrage als aussagekräftig für Unternehmen in der Schweiz an. Die am stärksten repräsentierte Branche ist die Finanzbranche mit über 40%.

Um Sie, geschätzte Verwaltungsräte und Führungskräfte, nicht mit Einzelinformationen zu überlasten, haben wir ein Meinungspapier erstellt, das im Wesentlichen auf den Umfrageergebnissen basiert. Die vorliegende Publikation soll Ihnen in übersichtlicher Form einen Einblick geben und ist in folgende Kapitel gegliedert:

### ***1. Private Standardsetzer und Regulierung***

### ***2. Performance Management Systeme***

### ***3. Zusammenhang zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Performance***

### ***4. Bedeutung moderner Performance Management Systeme***

### ***5. Nützlichkeit von Standards und Frameworks***

### ***6. Erfolg durch Integrated Thinking und Acting***

In jedem Kapitel haben wir uns auf zentrale Erfolgsfaktoren fokussiert. Aus diesen sind direkte Handlungsempfehlungen ableitbar. Der Anhang bietet einen Überblick über relevante private Standardsetzer im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung.

Wir danken allen Unternehmen, vor allem den Führungskräften und Verwaltungsräten, die an der Erhebung teilgenommen haben. Ohne Ihr Mitwirken wären uns viele wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft verwehrt geblieben. Wir freuen uns, diese zukunftsweisenden Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen.

Prof. Dr. Thomas Berndt  
Universität St. Gallen

Tobias Müller  
Universität St. Gallen

Peter Eberli  
Partner, PwC

Stephan Hirschi  
Director, PwC



## Management Summary

Es steht ausser Frage, dass die finanzielle Performance von entscheidender Bedeutung für Führungskräfte eines Unternehmens ist. Die nichtfinanzielle Performance führt häufig ein Schattendasein und ist eher ein Thema für spezialisierte Abteilungen wie das Berichtswesen oder eine eigene Abteilung im Bereich Nachhaltigkeit.

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass ein solches Denken nicht zielführend ist. Wer als Führungskraft an einer langfristigen Wertschöpfung interessiert ist und erfolgreich sein will, muss die Anliegen unterschiedlicher Stakeholder berücksichtigen und finanzielle wie auch nichtfinanzielle Werttreiber im Blick haben. Dies erfordert nicht nur, wesentliche Werttreiber zu identifizieren und daraus Kennzahlen abzuleiten, die mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind. Vielmehr ist es erforderlich, ein Performance Management System zu etablieren, das eine Steuerung nach den gewählten Kennzahlen ermöglicht. Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass hierbei eine Erwartungslücke besteht.

Die zentrale Botschaft lautet: Je intensiver Führungskräfte in die Modifikation eines PMS eingebunden sind, umso höher sind dessen Akzeptanz und die Entscheidungsnützlichkeit. Eine höhere Entscheidungsqualität ist wiederum positiv mit der Performance verknüpft. Führungskräfte sollten sich daher fragen, wie es ihnen gelingen kann, alle wesentlichen Aspekte, finanzieller wie nichtfinanzieller Natur, zu berücksichtigen und danach zu steuern. Die Auseinandersetzung damit lohnt sich.

Integriertes Denken und Handeln schafft Mehrwert, wirkt einem Silodenken entgegen und macht eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung überflüssig: Mittel- und langfristige Wertschöpfung entsteht durch integriertes Denken und Handeln. Dies erfordert ein strategisches Commitment des Managements, sodass wesentliche Aspekte eine strategische Anbindung erfahren und nicht in operative Einheiten ausgelagert werden.

# 1. Private Standardsetzer und Regulierung

In Hinblick auf die nichtfinanzielle Berichterstattung gibt es eine Vielzahl privater Standardsetzer und regulatorischer Rahmenbedingungen. Während im Anhang ein Überblick über Erstere beigefügt ist, möchten wir an dieser Stelle vor allem die Relevanz des Regulators näher ausführen. In Europa und der Schweiz sind hierbei vor allem zwei aktuelle Entwicklungen relevant:



Richtlinie 2014/95/EU

CSR-Richtlinie zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen, die ab dem Geschäftsjahr 2017 in der EU anzuwenden ist.

Die Richtlinie schreibt vor, dass Informationen über die Entwicklung, die Leistungsfähigkeit, die Lage und die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerangelegenheiten veröffentlicht werden sollen. Ausserdem sollen das Geschäftsmodell, wichtige Massnahmen, Due Diligence Prozesse, Hauptrisiken und relevante nichtfinanzielle Kennzahlen (KPI) beschrieben werden.



Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SIX Exchange Regulation

Die RLCG wird durch den Ausschuss für die Emittentenregulierung des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange um Art. 9 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitert, der zum 1. Juli 2017 in Kraft trat.

Gesellschaften mit an der SIX Swiss Exchange primär- respektive hauptkотиerten Beteiligungspapieren erhalten eine Opting-in-Möglichkeit, um die Information über den eigenen Nachhaltigkeitsbericht auf der Website der SIX Swiss Exchange zu veröffentlichen. Als Bedingung muss der Nachhaltigkeitsbericht einem international anerkannten Standard entsprechen, damit die Qualität der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte sichergestellt ist.

Weiter beabsichtigt die SIX Exchange Regulation, auf ihrem Internetauftritt eine Liste mit verschiedenen, bereits vom Markt anerkannten Regelwerken zu veröffentlichen. Dies gilt nur für Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Berichterstattung an sich bleibt freiwillig.

---

## 2. Performance Management Systeme (PMS)

Im Rahmen der Umfrage wurden unter anderem die Anwendung und der Einsatz der folgenden zentralen PMS analysiert:

### Balanced Score Card (BSC)

Bei der Balanced Score Card handelt es sich um ein holistisches Modell, das die Strategiegenerierung und -implementierung unterstützt, wobei die übergeordnete finanzielle Perspektive durch die drei Ebenen Prozess-, Kunden- sowie Entwicklungs- und Lernperspektive ergänzt wird. Die unterschiedlichen Dimensionen werden durch KPIs untereinander vernetzt, messbar gemacht und auf ein Gesamtziel ausgerichtet.

---

Kernelement: Strategieimplementierung

Stakeholder-Orientierung: Kunde als einziger externer Stakeholder (in der Standardvariante)

---

### Activity Based Costing (Prozesskostenrechnung)

Als Instrument der Vollkostenrechnung unterscheidet das Activity Based Costing nach variablen und fixen Kosten. Hierbei werden die Kosten der indirekten Leistungsbereiche (z.B. Marketing) erfasst und nach Inanspruchnahme als Gemeinkostensätze übertragen. Als Basis dienen einzelne Aktivitäten, die zu Prozessen zusammengesetzt werden.

---

Kernelement: Gemeinkostenverrechnung

Stakeholder-Orientierung: keine Berücksichtigung von Stakeholdern

---

### Target Costing (Zielkostenrechnung)

Die Zielkostenrechnung befasst sich mit der Preisbestimmung von Produkten. Dabei wird von üblichen Marktpreisen die zu realisierende Marge subtrahiert. Das Ergebnis sind die pro Stück zu erzielenden Kosten (Zielkosten). Weichen die Zielkosten von den geschätzten Kosten ab, wird bei den Kostengestaltungsmassnahmen der Kundennutzen für die einzelnen Komponenten eines Produktes berücksichtigt. Die Frage lautet hierbei: Wie viel darf ein Produkt kosten?

---

Kernelement: Preisermittlung

Stakeholder-Orientierung: Berücksichtigung des Kundennutzens (bei der Zielkostenspaltung)

---

### Total Impact Measurement and Management

Total Impact Measurement and Management (TIMM) ist ein Tool zur Messung und Steuerung der Gesamtauswirkungen des wirtschaftlichen Handelns einer Unternehmung. TIMM zeigt nicht nur die wirtschaftlichen Auswirkungen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit, sondern auch die Auswirkungen auf die öffentlichen Finanzen, die Umwelt sowie die Gesellschaft im weiteren Sinne auf.

---

Kernelement: Ganzheitlichkeit

Stakeholder-Orientierung: Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder-Interessen

---

### Integrated Dashboard (Cockpit)

Ein integriertes Dashboard konsolidiert die im Unternehmen vorhandenen Daten und stellt diese zur Entscheidungsunterstützung für das Management übersichtlich dar. So werden die relevanten KPIs auf einen Blick sichtbar und Abweichungen erkennbar.

---

Kernelement: Sammelbegriff für unterschiedliche PMS-Ansätze

Stakeholder-Orientierung: abhängig von der Auswahl der KPIs

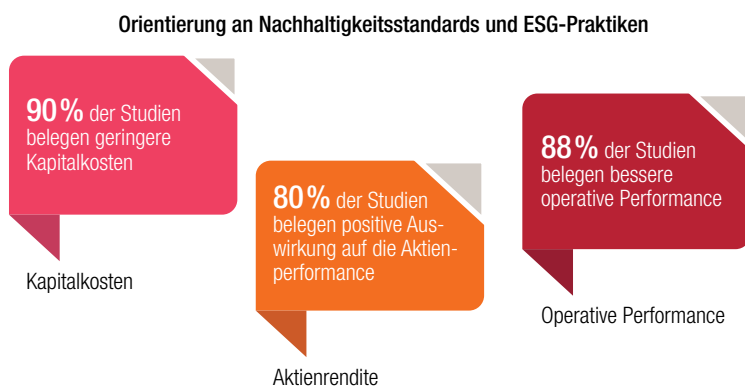
---

## 3. Zusammenhang zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Performance

### 3.1 Nichtfinanzielle Informationen zählen

Nachdem die Anzahl der Studien, die den Zusammenhang zwischen Corporate Financial Performance (CFP) und ESG<sup>1</sup>-Kriterien beleuchten, seit dem Jahr 2000 um über 400% angestiegen ist und es damit aktuell über 2000 publizierte empirische Untersuchungen gibt,<sup>2</sup> ist vor allem der Blick auf Metastudien lohnend. Solche Metastudien untersuchen auf aggregierter Ebene die Ergebnisse der Einzelstudien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen der finanziellen und nichtfinanziellen Performance beschäftigen. Das Ergebnis ist eindeutig: Etwa 90% der Studien belegen einen nicht negativen Zusammenhang zwischen nichtfinanzieller und finanzieller Performance.<sup>3</sup>

Eine erweiterte Metastudie der Universität Oxford in Kooperation mit Arabesque, in der über 200 unterschiedliche Quellen ausgewertet wurden – neben wissenschaftlichen Studien auch Bücher, Zeitungsartikel und Industrierichte –, kommt zu folgendem Ergebnis:



### 3.2 Zunehmende Bedeutung nicht finanzieller Informationen

Der Business Case für nichtfinanzielle Informationen scheint daher valide, auch wenn Langzeitstudien noch fehlen. Dass der Reifegrad nichtfinanzieller Informationen noch nicht dem Niveau finanzieller Informationen entspricht, sollte dabei nicht als Hürde gesehen werden. Zum einen gehen wir davon aus, dass der Reifegrad nichtfinanzieller Informationen zunehmen und sich auf lange Sicht dem Reifegrad finanzieller Informationen angleichen wird. Zum anderen bestehen auch bei finanziellen Informationen diskretionäre Spielräume in Form von Modellannahmen, Abgrenzungen und Schätzungen. Damit scheint es nur folgerichtig, nichtfinanzielle Grössen auch im PMS zu integrieren – nicht aus Gründen des «Greenwashing» oder eines «guten Gewissens», sondern weil es sich ökonomisch auszahlt.

### 3.3 Rolle der Regulierung

Die Regulierung spielt insbesondere bei der Berichterstattung eine wichtige Rolle. So schneiden beispielweise börsenkotierte Schweizer Grossunternehmen hinsichtlich des Integrationsgrads der Berichterstattung schlechter ab als gelistete Konzerne aus Südafrika, wo eine integrierte Berichterstattung seit 1994 gesetzlich vorgeschrieben ist.<sup>5</sup> Dies ist aufgrund der Vereinheitlichung und der Vorgabe zur Anwendung des Integrated Reportings in Südafrika nicht verwunderlich. Gleichzeitig liegen Unternehmen mit einer hohen Qualität der Berichterstattung in beiden Ländern näher beieinander als Unternehmen mit einer geringeren Qualität. Für erfolgreiche Unternehmen spielt die Regulierung offenbar eine geringe Rolle, da diese Unternehmen Vorreiter sind und sich nicht an regulatorischen Mindestanforderungen orientieren.

#### Warum sich Nachhaltigkeit lohnt<sup>4</sup>

- 1 Für Environmental, Social und Governance.
- 2 Vgl. Friede, Busch & Bassen, ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, 2015.
- 3 Ebenda.
- 4 University of Oxford & Arabesque Partners, FROM THE STOCKHOLDER TO THE STAKEHOLDER, 2015.
- 5 Vgl. Berndt, Müller & Wachira, ALIGNMENT AND UNIQUENESS OF INTEGRATED REPORTING: A CROSS COUNTRY ANALYSIS, 2016.

Interessant sind auch erste Erkenntnisse zu den Auswirkungen der EU-Richtlinie der Harvard Business School. Diese deuten auf ein geteiltes Bild hin: Während die Kapitalmarktreaktion für jene Unternehmen, die eine überdurchschnittliche Nachhaltigkeitsberichterstattung und nichtfinanzielle Performance vorweisen, positiv ausfällt, zeigt sich eine negative Kapitalmarktreaktion für «Underperformer» im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung und nichtfinanzieller Performance.<sup>6</sup> Neue Erkenntnisse des Lehrstuhls für Rechnungslegung am Institut für Finanzwissenschaft und Finanzrecht der Universität St. Gallen deuten darauf hin, dass sich positive Kapitalmarktreaktionen verzögert zeigen. Während die Regulierung im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung auf EU-Ebene zunächst negative Kapitalmarktreaktionen verursacht, zeigen sich im nationalen Umsetzungsprozess der EU-Richtlinien positive Effekte. Offenbar werden zunächst vor allem die Kosten der Umsetzung einer bevorstehenden Regulierung negativ bewertet. Die Vorteile durch erhöhte Transparenz am Kapitalmarkt und damit bessere Entscheidungsqualität für Investoren zeigen sich erst danach bei der nationalen Umsetzung anhand von positiven Kapitalmarktreaktionen.

### 3.4 Bedeutung für die Schweiz

Welche Bedeutung hat diese Erkenntnis für die Schweiz? Da die EU-Richtlinie in der Schweiz nicht umgesetzt werden muss, sind die Effekte nicht direkt auf die Schweiz übertragbar. Eine zunehmende Bedeutung der nichtfinanziellen Berichterstattung ist aber ein globales Phänomen, das sich nicht nur in der EU, sondern auch in Schwellenländern wie Brasilien oder Indien feststellen lässt. Diesem Trend wird sich die Schweiz mittel- bis langfristig nicht entziehen können. Die Harvard-Studie zeigt, dass jene Unternehmen, die darauf nicht eingestellt sind, vom Kapitalmarkt sanktioniert werden könnten. Unternehmen, die frühzeitig und unabhängig von der Regulierung auf Nachhaltigkeit und nichtfinanzielle Performance setzen, können hingegen damit rechnen, vom Kapitalmarkt belohnt zu werden.

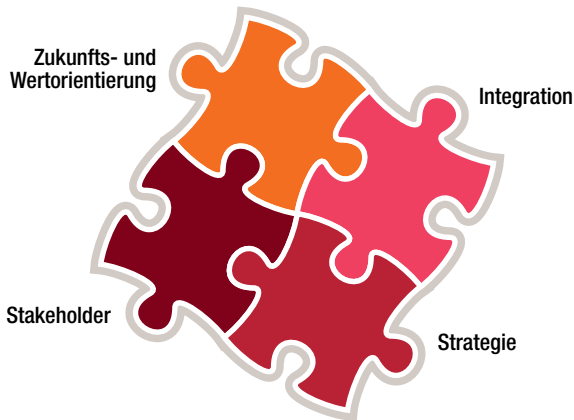
Eine aus unserer Sicht bedeutendere Motivation als eine mögliche Sanktionierung durch den Kapitalmarkt und etwaige negative Effekte sind die positiven Effekte, die von integriertem Denken und Handeln auf Unternehmen ausgehen können.<sup>7</sup>

6 Grewal, J. Riedl & Serafeim, Market Reaction to Mandatory Nonfinancial Disclosure. Harvard Business School Working Paper, September 2015.

7 Vgl. Müller & Berndt, Weniger wäre mehr, THE EUROPEAN VALUE INVESTOR, 2015.

## 4. Bedeutung moderner Performance Management Systeme

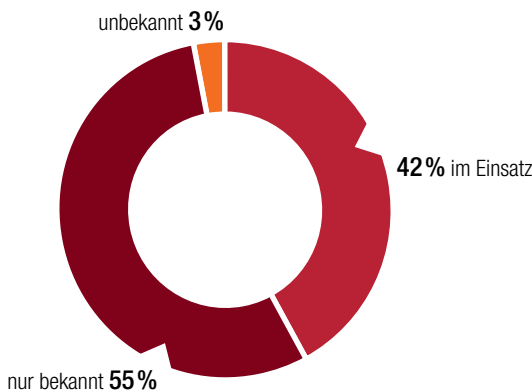
Unter einem PMS wird die Gesamtheit aller Instrumente verstanden, die zur betrieblichen Leistungsmessung und -steuerung in der Organisation eingesetzt werden.



### Merkmale eines modernen PMS

#### 4.1 Umfassende Wertorientierung

Während klassische KPI-Systeme primär auf monetäre Größen abzielen, steht bei modernen PMS und Dashboard-Lösungen eine Wertorientierung im umfassenden Sinne im Mittelpunkt. Das bedeutet, dass neben finanziellen Informationen insbesondere auch nichtfinanzielle Informationen mit einbezogen werden. Ausserdem berücksichtigen moderne PMS unterschiedliche Stakeholder-Anliegen, sind mit der Unternehmensstrategie in einem integrierten Ansatz verknüpft und dienen der mittel- und langfristigen Wertschöpfung. Traditionelle KPI-Systeme sind hingegen eher vergangenheitsorientiert.



### Verwendung der Balanced Score Card

#### 4.2 Balanced Scorecard verbreitet, aber umstritten

Basierend auf unserer Umfrage ist die BSC das am weitesten verbreitete moderne PMS, gefolgt von der Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) und der Zielkostenrechnung (Target Costing). Letztere beziehen sich aber nur auf bestimmte Leitungsaspekte und sind daher weniger umfassend.



### Die Top 3 der im Einsatz befindlichen PMS

Der verbreitete Einsatz der BSC ist grundsätzlich positiv zu sehen. Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen aber auch, dass sich an der BSC die Geister scheiden: Die BSC ist das bekannteste moderne PMS und bei fast der Hälfte der Befragten im Einsatz. Wer aber aktuell keine BSC im Einsatz hat, plant auch nicht, zukünftig eine BSC einzuführen. Eine solche Trennschärfe zeigt sich für kein anderes PMS.

In der Standardvariante der BSC nach Kaplan und Norton berücksichtigt die BSC neben der finanziellen Perspektive eine Kunden-, Potenzial- und Prozessperspektive und ermöglicht damit, den Zielerreichungsgrad strategischer Ziele in unterschiedlichen Bereichen anhand von KPIs nachzuvollziehen.

Da die BSC das am weitesten verbreitete moderne PMS in der Praxis ist, leiten wir daraus die Erkenntnis ab, dass einige Unternehmen auf multidimensionale PMS bewusst verzichten.

Neben der Standardvariante der BSC existieren aber auch zahlreiche Modifikationen in der Praxis, die auf die besonderen Bedürfnisse der Unternehmen und auf aktuelle Entwicklungen zugeschnitten sind. Ein ganz neuer Ansatz besteht in einer Integrated Balanced Scorecard, die unterschiedliche Kapitalarten (neben dem Finanz- auch Produktions-, intellektuelles, Human-, Sozial- und Beziehungssowie natürliches Kapital) und deren Wirkzusammenhänge bei der Strategieumsetzung berücksichtigt.<sup>8</sup>

8 Vgl. Freidank & Hinze, Integrated Balanced Scorecard zur Umsetzung einer integrierten Unternehmenssteuerung und -berichterstattung, 2016.



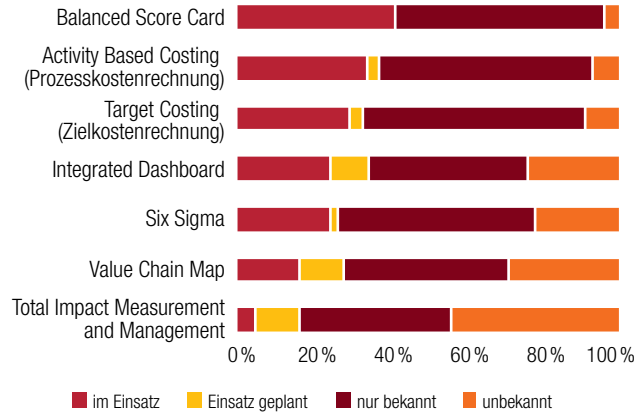
### 4.3 Kunde als einziger Stakeholder

In der weit verbreiteten Standardvariante ist der Kunde jedoch der einzige externe Stakeholder, der bei der BSC neben den Kapitalgebern direkt berücksichtigt wird. Daher sollte die BSC um weitere Instrumente ergänzt werden, die noch stärker nichtfinanzielle Dimensionen und damit die Ansprüche unterschiedlicher Stakeholder berücksichtigen. Diesbezüglich gibt es noch Verbesserungspotenzial bei Schweizer Unternehmen, wie wir im Rahmen unserer Untersuchung festgestellt haben.

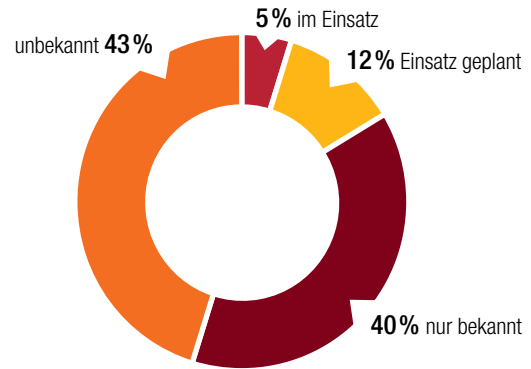
### 4.4 TIMM als Chance

Total Impact Measurement and Management (TIMM) und Value Chain Maps werden von Schweizer Unternehmen kaum verwendet. TIMM hilft Unternehmen dabei, bessere Entscheidungen zu treffen, indem ein holistisches Verständnis für die Wertschöpfung der Unternehmen ermöglicht wird. TIMM zeigt nicht nur die wirtschaftlichen Auswirkungen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit, sondern auch die Auswirkungen auf die öffentlichen Finanzen, die Umwelt sowie die Gesellschaft im weiteren Sinne auf.

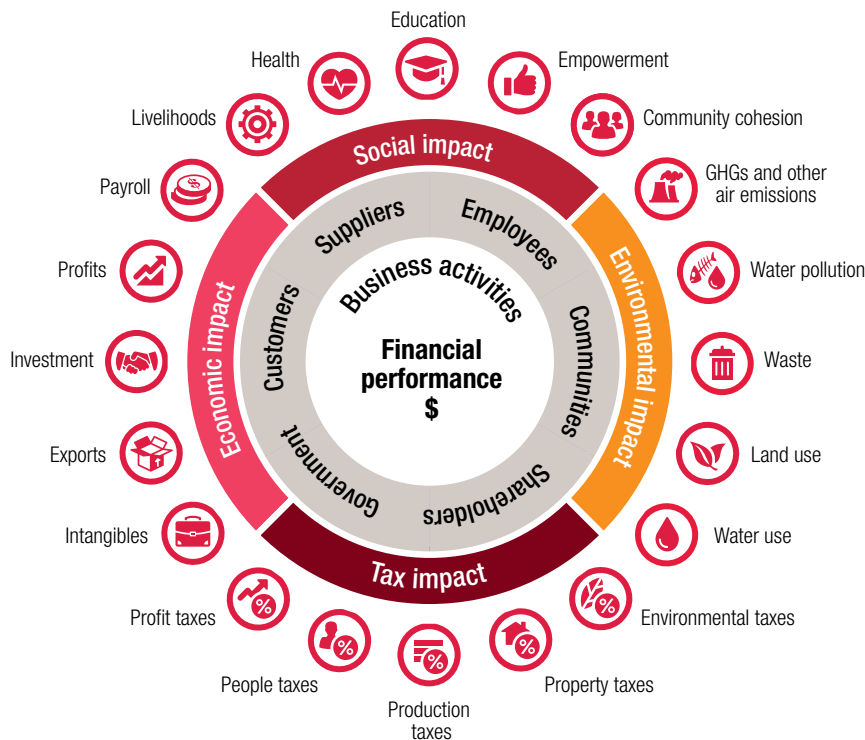
Value Chain Maps helfen sowohl dabei, intern die ökonomischen Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf unterschiedliche Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette besser zu verstehen, als auch, diese Zusammenhänge extern transparenter darstellen zu können und damit letztlich auch die «licence to operate» zu begründen.



Einsatz von Performance Management Systemen



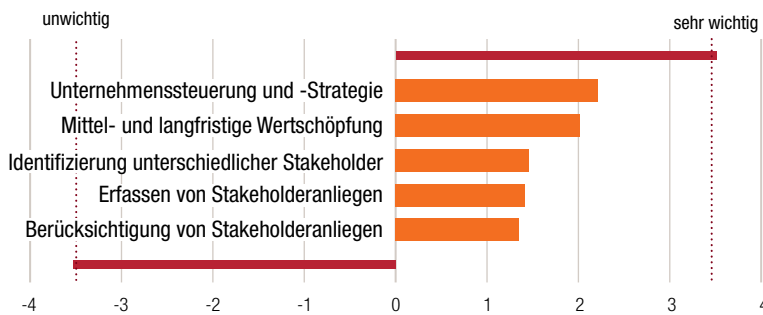
Total Impact Measurement and Management



Was ist TIMM und wie verbreitet ist es?

#### 4.5 Erwartungslücke erkennbar

Wer als Unternehmer mittel- und langfristig Wertschöpfung erzielen möchte, muss sich darüber Gedanken machen, wie sich die Anliegen unterschiedlicher Anspruchsgruppen vereinen lassen. Einfache Verrechnungsmodelle und eindimensionale PMS erlauben es weder, die Interessen relevanter Stakeholder zu berücksichtigen, noch, danach zu steuern. In kleineren Unternehmen, insbesondere familiengeführten, mag eine Stakeholder-Orientierung kulturell verankert sein und keine institutionalisierten Lösungen erfordern. Dies zeigt sich häufig in einer «Der Kunde ist König»-Mentalität. Für grössere mittelständische Unternehmen und Konzerne mit komplexen Strukturen und vielen Anspruchsgruppen ist der Einsatz von modernen PMS hingegen unabdingbar.



Erwartungen an ein PMS

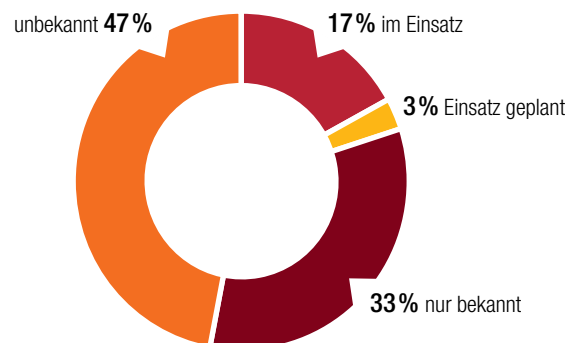
Unsere Umfrage zeigt eine Erwartungslücke auf: Auf der einen Seite sehen es über 90% der Teilnehmer als wichtig an, dass das PMS der mittel- und langfristigen Wertschöpfung sowie der Unternehmenssteuerung dient. 86% der Teilnehmer sehen sogar die Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder-Anliegen als zentrale Anforderung an ein PMS. Auf der anderen Seite zeigt unsere Erhebung, dass die Hälfte der Teilnehmer kein bekanntes multidimensionales PMS im Einsatz hat. Wir interpretieren das als eine Lücke zwischen der Erwartungshaltung an das PMS und dessen tatsächlicher Ausgestaltung, welche die Erwartungshaltung enttäuschen muss.

#### 4.6 Bedeutung der Wesentlichkeitsmatrix

Eine Überraschung zeigt unsere Untersuchung zur Anwendung der Wesentlichkeitsmatrix: Dieses Konzept war fast der Hälfte der Teilnehmer unbekannt, obwohl die Matrix sowohl als Grundvoraussetzung für die Umsetzung einschlägiger Standards des nichtfinanziellen Reportings als auch für professionelles Stakeholder Management angesehen werden kann. Ein professionelles Stakeholder Management bedeutet mehr, als seine Stakeholder nur zu kennen (Identifizierung) oder nach bestimmten Kriterien einzuteilen (Typologisierung). Es erfordert, dass die zentralen Anliegen relevanter Stakeholder sowohl erfasst als auch bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Dies kann in einer Wesentlichkeitsmatrix visualisiert werden.

Es gibt kein einheitliches Muster für die Gestaltung einer Wesentlichkeitsmatrix. Viele Unternehmen orientieren sich in der Praxis an der GRI und stellen auf der X-Achse die Bedeutung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte für das Unternehmen dar und auf der Y-Achse den Einfluss auf die Einschätzungen und Entscheidungen der Stakeholder.

Wesentlichkeit wird vor allem durch sektorspezifische Richtlinien operationalisiert. Darunter sind Richtlinien zur Nachhaltigkeit für Unternehmen zu verstehen, abhängig davon, welchem Sektor ein Unternehmen angehört. Prozesssicherheit bei operativen Prozessen einer Bank ist beispielweise ein strukturell anderes Thema als die Sicherheit im Rahmen der Produktionsprozesse eines Chemieunternehmens. Man kann und darf Unternehmen nicht über einen Kamm scheren. Daher sind sektorspezifische Richtlinien, wie sie beispielweise von der GRI zur Verfügung gestellt werden, sinnvoll.



Materiality Matrix (Wesentlichkeitsmatrix)

#### 4.7 Prozessverständnis entscheidend

Wichtig ist, zu verstehen, dass es sich bei sektorspezifischen Richtlinien um Empfehlungen handelt und nicht um einen Pflichtkatalog, den man einfach abarbeiten kann. Eine Wesentlichkeitsmatrix zeigt die Priorisierung der wichtigen Aspekte und ist das Ergebnis eines solchen Prozesses. Die Tatsache, dass eine Wesentlichkeitsmatrix der Hälfte der Teilnehmer unbekannt ist, werten wir als Indiz dafür, dass Prozesse zur Ermittlung der Wesentlichkeit häufig nicht vorhanden oder zumindest wenig ausgereift und damit unbekannt sind. Solche Prozesse sehen wir aber als entscheidend dafür an, die Sichtweise der relevanten Stakeholder des Unternehmens besser zu verstehen und Frameworks wie GRI überhaupt sinnvoll anwenden zu können. Wir sind überdies der Meinung, dass es sich dabei um ein Thema für den Vorstand und Verwaltungsrat eines Unternehmens handelt.

#### 4.8 «Engaging for Impact»

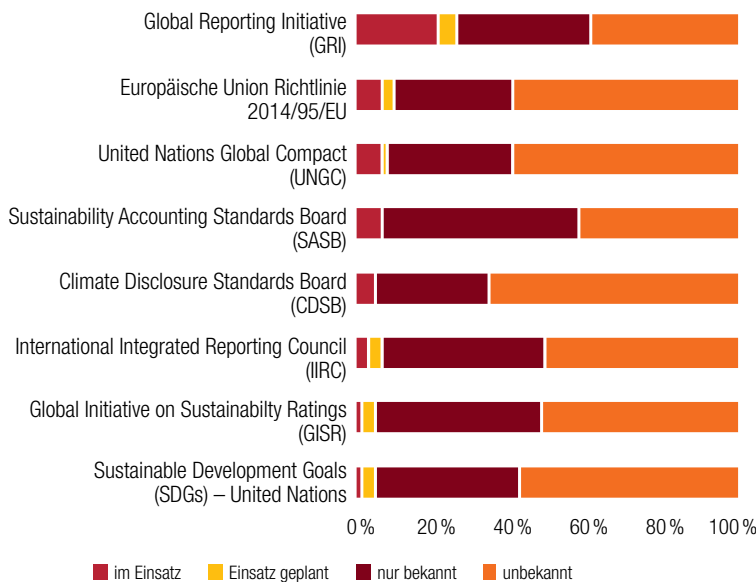
Eine aktuelle Studie aus dem Harvard Business Review zeigt, dass «Engaging for Impact» eine von vier zentralen Eigenschaften eines erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden ist, neben «Deciding with Speed and Conviction», «Adapting Proactively» und «Delivering Reliably».<sup>9</sup> «Engaging for Impact» bedeutet, den Spagat zwischen dem Einhalten finanzieller Ziele auf der einen Seite und einem professionellen Stakeholder Management auf der anderen Seite zu meistern. Vorstandsvorsitzende, die ein umfassendes Verständnis für die Prioritäten relevanter Stakeholder haben und denen es gelingt, diese Stakeholder bei der Wertschöpfung miteinzubeziehen, sind um 75 % erfolgreicher in ihrer Funktion als jene, denen das nicht gelingt.

<sup>9</sup> Vgl. Botelho, Powell, Kincaid & Wang, WHAT SETS SUCCESSFUL CEOS APART, Harvard Business Review, May/June 2017.

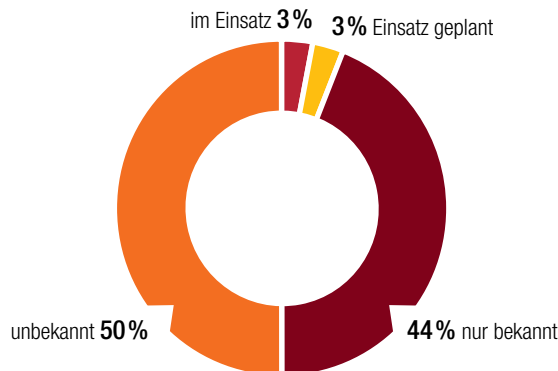
## 5. Nützlichkeit von Standards und Frameworks

### 5.1 GRI als Favorit

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass die GRI-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der klare Favorit sind unter den im Einsatz befindlichen Standards und Frameworks zur nichtfinanziellen Berichterstattung in der Schweiz. SASB ist eher in den USA verbreitet, die EU-Richtlinie gilt nicht für die Schweiz, und United Nations Global Compact (UNGC) beruht auf sehr allgemeinen Prinzipien.



### Einschlägige Standards und Frameworks



### International Integrated Reporting Council (IIRC)

### 5.2 Integrated Reporting Framework unterschätzt

Aus unserer Sicht erstaunlich ist die Unbekanntheit des Frameworks des International Integrated Reporting Council (IIRC). Das Framework des IIRC verfolgt die Absicht, mit Berichtsprinzipien (Guiding Principles) und Inhaltselementen (Content Elements) die Grundlage für eine integrierte Unternehmensberichterstattung zu legen. Der Ansatz des IIRC ist sehr prinzipienorientiert, weswegen die Anwendung in der Praxis eine Herausforderung darstellt.

### 5.3 Strategisches Commitment

Das Framework erfordert ein strategisches Commitment des Managements und lässt sich nicht nach Checkliste umsetzen. Genau darin besteht aber auch die Chance für Unternehmen. Im Mittelpunkt steht bei einem integrierten Ansatz nicht das Berichtswesen, sondern die Unternehmenssteuerung. Eine integrierte Berichterstattung ist vielmehr das kommunizierte Ergebnis einer integrierten Unternehmenssteuerung, welche die Interessen aller relevanten Stakeholder berücksichtigt und die Verknüpfung unterschiedlicher Kapitalarten und Organisationseinheiten aufzeigt.

Die im Framework des IIRC definierten Prinzipien sind nicht nur ein Ansatz zum integrierten Berichten, sondern können auch als Voraussetzungen für eine integrierte Unternehmenssteuerung gesehen werden. Bei der Transformation zur integrierten Unternehmenssteuerung ist das Management gefordert. Deshalb sollte der Wesentlichkeitsprozess auch nicht an operative Einheiten ausgelagert werden, sondern als strategische Aufgabe des Managements verstanden werden. Die Frage, welche Kapitalarten im Unternehmen von besonderer Relevanz sind und welche Steuerungsgrößen daraus gebildet werden, ergibt sich aus dem Geschäftsmodell und der strategischen Ausrichtung. Eine anschließende Steuerung nach den gewählten Kenngrößen beeinflusst wiederum die zukünftige strategische Ausrichtung. Die Steuerung wird im PMS operationalisiert, welches das Management bei der Entscheidungsfindung unterstützen soll. Je intensiver Führungskräfte in die Modifikation eines PMS (beispielsweise bei der Auswahl der Kapitalarten) eingebunden sind, umso höher sind die Akzeptanz eines PMS und die Entscheidungsnützlichkeit.

## 5.4 Fokus auf Finanzkapital

Der Kapitalbegriff wird dabei sehr weit gefasst und beinhaltet neben dem Finanzkapital auch das Produktions-, intellektuelle, Human-, Sozial- und Beziehungs- sowie natürliche Kapital. Die Ergebnisse unserer Erhebung zeigen, dass Unternehmen vor allem auf das Finanzkapital setzen, weniger als 60% der Unternehmen nutzen auch intellektuelles Kapital oder natürliches Kapital in der Leistungssteuerung. Es mag nicht für jedes Unternehmen Sinn machen, alle Kapitalarten zu berücksichtigen, und die Wertschöpfungskette unterscheidet sich insbesondere zwischen unterschiedlichen Sektoren.

Es geht beim Framework des IIRC aber auch nicht um ein starres Instrumentarium für Unternehmen, sondern vielmehr darum, sich auf strategischer Ebene Gedanken zu machen über die Verknüpfung zwischen Reporting und Steuerung und damit über die Ausgestaltung von PMS und den Einbezug unterschiedlicher Kapitalarten. In dem Zusammenhang spielt die Wesentlichkeit eine entscheidende Rolle. Jene Aspekte, die einen substanziellen Einfluss auf die Entscheidung von Kapitalgebern haben und der nachhaltigen Wertschöpfung dienen, stehen im Vordergrund. In Anbetracht der Tatsache, dass die Marktkapitalisierung von Unternehmen im zunehmenden Masse durch immaterielle Vermögenswerte wie Reputation getrieben wird, vermag die Fokussierung auf materielle Größen wie das Finanzkapital nicht endgültig zu überzeugen. Auch hierbei zeigt sich eine Erwartungslücke: Mittel- und langfristige Wertschöpfung wird von den Teilnehmern als wichtig erachtet, die Berücksichtigung nichtfinanzieller Kennzahlen wird grundsätzlich auch begrüßt, aber die Steuerung erfolgt primär nach dem Finanzkapital.

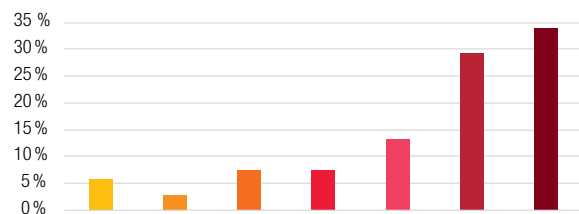
## 5.5 Ende von Silostrukturen

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen ausserdem, dass Standards und Frameworks zur nichtfinanziellen Berichterstattung generell unbekannter sind als PMS. Da sich in der Praxis diese Frameworks – im Gegensatz zu PMS – eher an spezifische Abteilungen wie den Bereich Nachhaltigkeit oder die Abteilung Rechnungslegung richten und weniger an das Controlling oder die Finanzabteilung, überrascht das Ergebnis nicht.

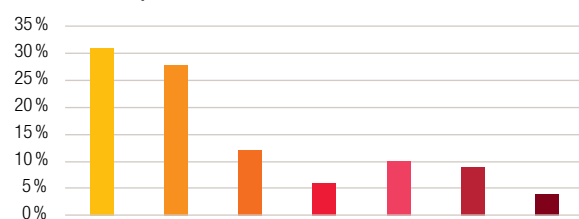
Allerdings beruht diese Erkenntnis auf der Annahme, dass unterschiedliche Abteilungen abgeschottet voneinander gegliedert sind und es wenig Interaktion zwischen den Funktionen gibt, sodass Silostrukturen vorherrschen. Bereichsübergreifende Aspekte werden vielfach nicht wahrgenommen. Dies ist unserer Einschätzung nach ein Auslaufmodell für

erfolgreiche Unternehmen. Je integrierter Unternehmen denken, handeln und berichten wollen, desto enger werden zukünftig unterschiedliche Abteilungen zusammenarbeiten. Daher sind Frameworks für nichtfinanzielle Berichterstattung von zunehmender Bedeutung für die Finanzabteilung.

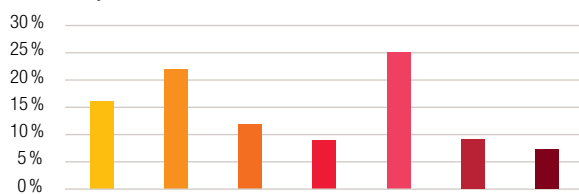
Finanzkapital



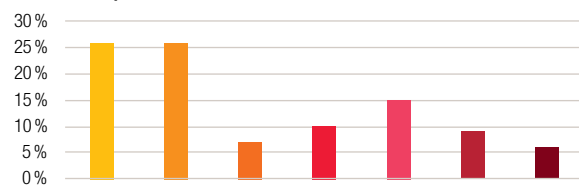
Natürliches Kapital



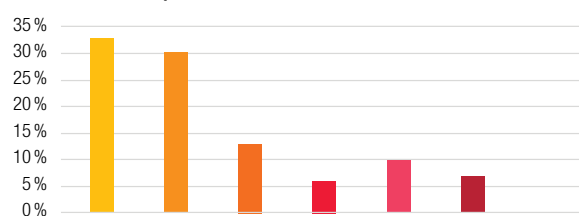
Humankapital



Soziales Kapital



Intellektuelles Kapital



trifft gar nicht zu      trifft eher zu      trifft zu      trifft voll zu

Die KPI-Steuerung beinhaltet verschiedene Kapitalarten

## 6. Erfolg durch Integrated Thinking und Acting

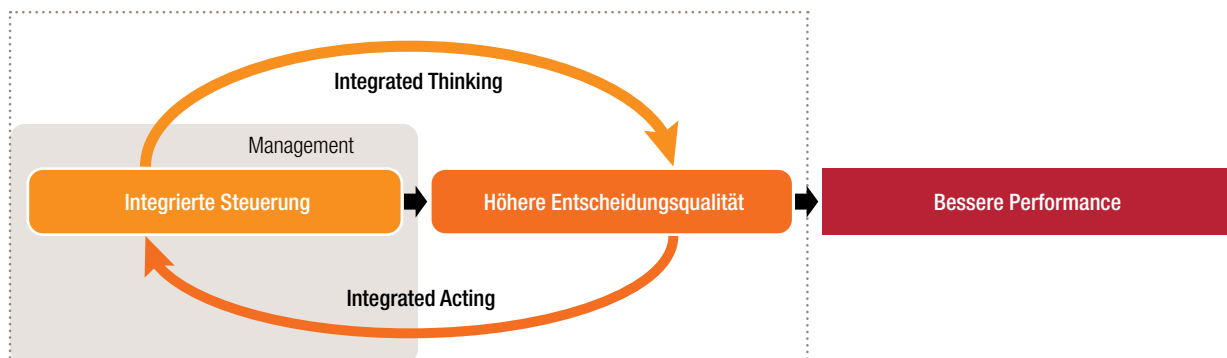
Das in vielen Unternehmen durch veraltete Governance-Systeme begünstigte Silodenken hat für die betroffenen Unternehmen negative Auswirkungen. Eine Harvard-Studie erläutert dies am Beispiel des Risikomanagements: So gliedern viele Unternehmen Risiken in unterschiedliche Kategorien, wie zum Beispiel IT-, Reputations-, Supply-Chain-, und HR-Risiken. Während sich vermeidbare Risiken gut in diesen Silos adressieren lassen, ist dies für bewusst eingegangene, strategische Risiken und externe Risiken wie Naturkatastrophen oder politische Einflüsse nicht der Fall. Organisatorische Silos führen in diesem Fall zu einer Zerstreung der vorhandenen Informationen und Verantwortlichkeiten und verhindern insbesondere eine Berücksichtigung der Interaktion verschiedener Risiken. Eine integrierte Risikobetrachtung ist für Unternehmen essenziell.<sup>10</sup>

Das Ende des Silodenkens eröffnet für Unternehmen die Chance, hier anzusetzen und integrierter zu denken und zu handeln. Unter integriertem Denken (Integrated Thinking) wird dabei die Berücksichtigung der Beziehungen zwischen den verschiedenen operativen und funktionalen Einheiten eines Unternehmens sowie der relevanten Kapitalien verstanden. Für die Kapitalien gilt das Hauptinteresse – in Analogie zu den Risiken – dem Wirkzusammenhang zwischen den verschiedenen Kapitalarten. Dies ist nur durch den Einsatz moderner und multidimensionaler PMS möglich, die solche Verknüpfungen

abbilden. Diese sollten sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle KPIs beinhalten und mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein. Eine Steuerung sollte nach relevanten KPIs erfolgen, die weder willkürlich gewählt noch unter Marketinggesichtspunkten ausgesucht werden. Im ersten Schritt ist es entscheidend, dass solche Systeme im Einsatz sind. Der Einsatz bedeutet aber noch nicht automatisch, dass die Systeme auch intensiv und sinnvoll genutzt werden. Neben dem Denken muss im zweiten Schritt auch das Handeln (Integrated Acting) dazukommen. Das bedeutet, dass wesentliche KPIs auch die Grundlage bilden für operative und strategische Entscheidungen. Die Berücksichtigung wesentlicher finanzieller und nichtfinanzieller Zielgrößen in das Vergütungssystem des Managements kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Ein PMS dient nicht dem Selbstzweck. Es soll vielmehr das Management dabei unterstützen, bessere Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungsqualität im Unternehmen ist positiv verknüpft mit der Performance. Eine hohe Entscheidungsqualität wird dadurch erreicht, dass alle wesentlichen Aspekte, finanzieller wie nichtfinanzieller Natur, berücksichtigt werden. Dies erfordert ein professionelles Stakeholder Management und zeigt sich in einer integrierten Unternehmenssteuerung, in der Abteilungen bereichsübergreifend zusammenarbeiten.

Moderne Performance Management Systeme



Warum sich Integrated Thinking lohnt



---

## *Kontakte*

### *Peter Eberli*

Partner  
+41 58 792 28 38  
peter.eberli@ch.pwc.com

### *Stephan Hirschi*

Director  
+41 58 792 27 89  
stephan.hirschi@ch.pwc.com

*PwC*  
Birchstrasse 160  
8050 Zürich  
+41 58 792 44 00

### *Prof. Dr. Thomas Berndt*

Direktor  
+41 71 224 70 70  
thomas.berndt@unisg.ch

### *Tobias Müller*

Research Associate  
+41 71 224 74 12  
tobias.mueller@unisg.ch

*Universität St. Gallen*  
Guisanstrasse 36  
CH-9010 St.Gallen  
+41 71 224 25 26