

Clemens Pelster

Externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

Anforderungen potenzieller
Stakeholder, regulatorische Vorgaben
und Berichterstattungspraxis

OPEN ACCESS



Springer Gabler

Externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

Clemens Pelster

Externe
Unternehmensberichterstattung
über digitale Transformation

Anforderungen potenzieller
Stakeholder, regulatorische
Vorgaben und
Berichterstattungspraxis

Clemens Pelster
Altenberge, Deutschland

Dissertation Technische Universität Clausthal, 2023

u.d.T: Pelster, Clemens (2023): Externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation – Entwicklung eines Berichtskonzepts auf Grundlage der Anforderungen potenzieller Stakeholder, regulatorischer Vorgaben sowie der Berichterstattungspraxis

Gefördert mit Mitteln des Open-Access-Publikationsfonds der FH Münster.



ISBN 978-3-658-45165-3

ISBN 978-3-658-45166-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45166-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2024

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Die digitale Transformation stellt neben der Transformation zum nachhaltigen Wirtschaften eine der bedeutendsten Herausforderungen für Unternehmen in der heutigen Zeit dar. Kaum ein Unternehmen kann sich dem Druck entziehen, seine Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder sein gesamtes Geschäftsmodell digital zu transformieren, um effizienter zu wirtschaften und/oder neuartige Erfolgsquellen zu erschließen. Entsprechend relevant sind diesbezügliche Informationen für die Stakeholder eines Unternehmens zwecks Beurteilung der aktuellen Lage, Risiken und Chancen sowie der künftigen Entwicklung eines Unternehmens und der damit verbundenen Zielerreichung. Die aus der digitalen Transformation von Unternehmen resultierenden, vor allem immateriellen Werte unterliegen allerdings sowohl nach HGB als auch IFRS restriktiven Ansatzvorschriften, sodass der aktuelle Stand und die künftigen Potenziale aus den Jahres-/Konzernabschlüssen der Unternehmen nicht hinreichend hervorgehen. Explizite Vorgaben oder Empfehlungen, wie dieses Defizit z.B. im Rahmen der (Konzern-) Lageberichterstattung ausgeglichen werden könnte, gab es bisher nicht. Um diesem Problem zu begegnen, entwickelt Herr Pelster in seiner Dissertation ein Berichtskonzept zur externen Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen.

Um die externe Berichterstattung über digitale Transformation im Sinne der Adressaten und Unternehmen umfassend zu konzeptionieren und damit die der Arbeit zugrundeliegende Leitfrage *„Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie zur digitalen Transformation berichten?“* zu beantworten, setzt Herr Pelster sich zunächst theoretisch fundiert mit der digitalen Transformation von Unternehmen, dessen Bedeutung in der Berichterstattung gegenüber externen Stakeholdern

sowie der grundsätzlichen Eignung des Jahres-/Konzernabschlusses und des (Konzern-)Lageberichts als informationstragende Berichtsinstrumente auseinander. Anschließend hat Herr Pelster die Vorgehensweise und die Ergebnisse von Interviews mit 27 professionellen Stakeholdern dargestellt und mit Blick auf die Leitfrage diskutiert. Ziel der Experteninterviews war die empirisch-induktive Erhebung der Anforderungen an eine entscheidungsrelevante Berichterstattung zum Thema digitale Transformation. Um die Erwartungen an die bisherige Berichterstattung zu dem Thema zu formulieren, erfolgt darauf aufbauend die hermeneutische Auslegung der regulatorischen Anforderungen des (Konzern-)Lageberichts, der sich in der zuvor durchgeführten Stakeholder-Befragung als besonders geeignet für eine den Anforderungen entsprechende Berichterstattung über digitale Transformation herausgestellt hatte. Diese Erwartungen dienen Herrn Pelster zusammen mit den im Rahmen der Interviews identifizierten Stakeholder-Anforderungen als Basis, um die Konzernlageberichte von 26 ausgewählten Unternehmen jeweils zu den Geschäftsjahren 2019 und 2021 zu analysieren, zu würdigen und sowohl Verbesserungsmöglichkeiten als auch Best Practices zu identifizieren. Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews, der hermeneutischen Auslegung der Anforderungen an die (Konzern-)Lageberichtserstattung sowie der Inhaltsanalyse der untersuchten Konzernlageberichte werden von Herrn Pelster in einem Berichtskonzept zusammengeführt, welches sowohl wissenschaftlich fundiert als auch in die aktuelle Unternehmensberichterstattung praktisch integrierbar ist.

Das von Herrn Pelster entwickelte Berichtskonzept stellt einen praxisorientierten Leitfaden zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts dar. Zusammen mit den Erläuterungen und Kommentierungen der regulatorischen Vorgaben bietet die Dissertation Unternehmen eine umfassende Hilfestellung für eine zweckadäquate und gesetzeskonforme Berichterstattung zur digitalen Transformation im (Konzern-)Lagebericht und trägt somit dazu bei, die Entscheidungsnützlichkeit der externen Unternehmensberichterstattung zu erhöhen.

Münster/Clausthal-Zellerfeld
im März 2024

Prof. Dr. Isabel von Keitz
Prof. Dr. Inge Wulf

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Münster und externer Doktorand an der Technischen Universität Clausthal. Sie wurde im Oktober 2023 von der Fakultät für Energie- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Clausthal als Dissertation angenommen. Die Disputation fand am 18.12.2023 in Clausthal-Zellerfeld statt. Im Folgenden möchte ich einigen Personen besonders danken, die mich auf meinem Weg zur Promotion begleitet und einen wichtigen Teil zum Gelingen des Vorhabens beigetragen haben.

Ein kaum zu bemessender Dank gilt meiner Betreuerin und Mentorin Prof. Dr. Isabel von Keitz (FH Münster), zum einen für den initialen Anstoß des Promotionsvorhabens und zum anderen für die stete Unterstützung, den fachlichen Austausch, die konstruktive Kritik und die kollegiale Zusammenarbeit sowie die intensive Ausbildung nicht nur während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand, sondern auch in der als studentische und wissenschaftliche Hilfskraft während des Bachelor- und Masterstudiums, in der ich wertvolle Einblicke in die Forschung, Lehre und auch Studiengangskoordination innerhalb der Münster School of Business (MSB) der FH Münster erhalten habe. Ebenso danke ich Prof. Dr. Inge Wulf (TU Clausthal) sowohl für die Bereitschaft meine Promotion als externer Doktorand zu ermöglichen und zu betreuen als auch für die fachlichen Anregungen, wertvollen Ratschläge und die stete Zuversicht in das gute Gelingen der Arbeit. Herrn Prof. Dr. Leonhard Ganzer danke ich für den Vorsitz der Prüfungskommission.

Dankbar bin ich meinen beiden Betreuerinnen auch dafür, dass sie mir wertvolle Kontakte aus ihrem Netzwerk vermittelt haben, welche als hoch qualifizierte

Interviewpartner meine Erhebung der Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation ungemein bereichert haben. Im Zuge dessen gilt mein Dank auch den 27 Interviewpartnern selbst, die mir einen nicht unerheblichen Teil ihrer kostbaren Zeit geschenkt haben, um sich geduldig mit mir über das Forschungsthema zu unterhalten, die besagten Anforderungen zu diskutieren und meine Arbeit mit diversen Perspektiven und teils kritischen Ansichten zu bereichern.

Für die Motivationsförderung, den methodischen Austausch und die sowohl fachlichen als auch nichtfachlichen Diskussionen während unserer regelmäßigen Doktorandentreffen und weiteren Gespräche danke ich meinen Kollegen WP Dr. Catja Dickmann, WP/StB Michael Liening, Dr. Constantina Rokos, Philipp Damwerth, Kai Kindsgrab und Dr. Vincent Delke. Auch den studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften, welche unser Team während der Zeit unterstützt haben, gilt mein Dank.

Der größte Dank gilt indes – für die bedingungslose Unterstützung, das entgegengebrachte Verständnis, den emotionalen Beistand, sonstige Ablenkungen und die gelegentliche Befreiung von gedanklichen Blockaden durch teils unkonventionelle Denkanstöße – meiner Familie (Thomas, Silvia und Robert, Marianne und Clemens sen., Anika und Marcel, Henriette und Hermann, Lisa und Simon), vor allem jedoch meiner Partnerin Annika, die in der herausforderndsten Phase alle Höhen mit mir feierte und mir geduldig und besonnen durch alle Tiefen half. Ich hoffe, dass ich ihr auf ihrem (nicht nur akademischen) Weg ein annähernd genauso guter Begleiter und Unterstützer sein kann, wie sie es für mich war und auch weiterhin ist.

Meinen Eltern, die mich auch über die Promotion hinaus auf meinem bisherigen Lebensweg in vielfältiger Weise unterstützt und gefördert sowie mir vertrauensvoll und zuversichtlich stets die Freiheit zur eigenständigen Entfaltung ließen, ist diese Arbeit gewidmet.

Münster
im März 2024

Clemens Pelster

Zusammenfassung

Die digitale Transformation eines Unternehmens kann entscheidend für dessen künftigen Erfolg bzw. Fortbestand sein. Insofern ist i. S. d. Stakeholder- und der Agency-Theorie davon auszugehen, dass sowohl die Stakeholder als auch das Management eines Unternehmens ein Interesse an der Veröffentlichung diesbezüglicher Informationen haben, um die Erreichung ihrer persönlichen Ziele beurteilen zu können und schließlich den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Explizite Vorgaben oder Empfehlungen zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation gibt es bisher nicht. Die bis dato unerforschten Anforderungen von Stakeholdern an eine solche Berichterstattung sowie die nur unzureichend erforschte Berichterstattungspraxis stellen Unternehmen darüber hinaus vor die Herausforderung diesbezüglich entscheidungsnützliche Informationen zu berichten. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an. Es wird das Ziel verfolgt, ein Berichtskonzept zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu entwickeln, um Berichterstellern eine Hilfestellung zu bieten und die Entscheidungsnützlichkeit der Berichterstattung durch eine zweckorientierte Einbeziehung zeitgemäßer Sachverhalte zu erhöhen. Zur vollständigen Konzeptionierung wurde eine Leitfrage formuliert, welche im Verlauf der Arbeit beantwortet wird: *Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie zur digitalen Transformation berichten?*

In Kapitel 2 wird zunächst die Notwendigkeit einer geregelten externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation theoretisch fundiert. Ferner werden der Jahres-/Konzernabschluss und der (Konzern-)Lagebericht als bedeutendste Instrumente der Pflichtpublizität in Deutschland hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Eignung für eine solche Berichterstattung untersucht. Es wird

herausgestellt, dass die digitale Transformation eines Unternehmens bzw. das damit verbundene Wertpotenzial innerhalb des Jahres-/Konzernabschlusses nur unzureichend abgebildet werden kann. Begründet wird dies insb. mit den restriktiven Vorgaben zur Bilanzierung immaterieller Werte, welche häufig im Zusammenhang mit digitaler Transformation entstehen. Als den Abschluss u. a. sachlich und zeitlich ergänzendes Berichtsinstrument stellt sich indes der (Konzern-) Lagebericht (vorbehaltlich weiterer Erkenntnisse) als geeignet heraus, um darin Informationen zur digitalen Transformation zu platzieren. Ob dies auch i. S. d. Berichtsadressaten ist und wie eine Berichterstattung über digitale Transformation generell gestaltet werden sollte, wird im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht. In Orientierung an die o. g. Leitfrage werden sodann in 27 Experteninterviews konkrete Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation erhoben und diskutiert (Kapitel 3). Da die grundsätzliche Eignung des (Konzern-)Lageberichts in den Experteninterviews bestätigt wird, werden anschließend die zu dessen Aufstellung maßgeblichen Vorgaben des DRS 20 hinsichtlich erwartbarer Informationen zur digitalen Transformation ausgelegt (Kapitel 4). Auf Grundlage der vorangegangenen Erkenntnisse wird daraufhin der Status quo der Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation mittels Erhebung des Stands der Forschung und einer Inhaltsanalyse von 26 ausgewählten Konzernlageberichten der Jahre 2019 und 2021 untersucht sowie vor dem Hintergrund der zuvor identifizierten Anforderungen gewürdigt, um Verbesserungspotenziale und best practices zu identifizieren (Kapitel 5). Das auf Basis dieser Erkenntnisse erarbeitete Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation beantwortet zusammenfassend die eingangs formulierte Leitfrage und stellt dementsprechend das Ergebnis der Dissertation dar (Kapitel 6).

Die Berichterstattung gem. des Berichtskonzepts dient in erster Linie der Vermittlung entscheidungsnützlicher, mit der digitalen Transformation des Unternehmens in Verbindung stehender Informationen über Tatsachen, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner Umwelt (*wozu*) an nicht an der Unternehmensführung beteiligte (externe) Stakeholder (*wem*). Den Anwendungskreis des Berichtskonzepts bilden solche Unternehmen, deren berechnete Stakeholder diesbezügliche Informationen für ihre Entscheidungen in Bezug auf die Begründung oder Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung benötigen und die diese Informationen mit einem komparativen Vorteil innerhalb des (Konzern-)Lageberichts veröffentlichen können (*wer*). Da das Berichtskonzept an die (Konzern-)Lageberichterstattung anknüpft, sind Berichtsform und -turnus (*wo* und *wann*) weitestgehend vorbestimmt. Die Informationen sollten entweder in

die regulären Inhalte des jährlich zu veröffentlichenden (Konzern-)Lageberichts integriert und/oder separat zusammengefasst werden oder in besonderen Fällen, wenn eine zeitnähere Berichterstattung geboten ist, mittels anderer Berichtsinstrumente (bspw. Presse-/Ad hoc-Mitteilungen oder Zwischenberichte) veröffentlicht werden. Die in dem Berichtskonzept formulierten Empfehlungen zu den Inhalten (*was*) und der Art ihrer Darstellung (*wie*) bauen auf den bewährten Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung auf und konkretisieren diese im Hinblick auf die zuvor erarbeiteten Anforderungen. Konkret wird gezeigt, wie sich Informationen, die potenziell zur Beurteilung der jeweils bisherigen und künftigen *Bedeutung, Handhabung* und *Auswirkung* der digitalen Transformation für bzw. auf das Unternehmen wesentlich sind, mit den gem. DRS 20 geforderten Inhalten zu den *Grundlagen des Konzerns/Unternehmens*, des *Wirtschaftsberichts* und des *Prognose, Chancen- und Risikoberichts* verknüpfen lassen. Dadurch leistet die Dissertation nicht nur einen Beitrag zur Verbesserung der Berichterstattungspraxis, sondern bietet auch neue Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	7
1.3	Aufbau der Arbeit	10
2	Ökonomische Notwendigkeit eines Berichtskonzepts zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	15
2.1	Grundlagen zur digitalen Transformation von Unternehmen	15
2.1.1	Begriffsabgrenzung	15
2.1.2	Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodell als Bezugsrahmen eines digitalen Unternehmens	17
2.2	Bedürfnis nach einer geregelten externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	22
2.2.1	Begriffsabgrenzung, potenzielle Adressaten und grundlegender Zweck	22
2.2.2	Theoriegeleiteter Erklärungsansatz einer geregelten externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	25
2.3	Eignung ausgewählter Berichtsinstrumente der Pflichtpublizität zur Abbildung der digitalen Transformation	33
2.3.1	Informationslücken im Jahres-/Konzernabschluss	33
2.3.2	Ergänzende Berichterstattung im (Konzern-) Lagebericht	35

2.3.2.1	Vorbemerkung	35
2.3.2.2	Rechtsquellen, Anwenderkreis, Aufstellungs- und Offenlegungsfrist	35
2.3.2.3	Zweck, Ziele, Aufgaben und Adressaten	38
2.3.2.4	Grundsätze und Inhalte im Überblick	45
2.3.2.5	Entwicklungen vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen	51
2.3.2.6	Zusammenfassende Würdigung des (Konzern-)Lageberichts im Hinblick auf seine Eignung zur Berichterstattung über digitale Transformation	55
2.4	Zwischenfazit	58
3	Empirische Untersuchung der Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	61
3.1	Notwendigkeit, Zielsetzung und Vorgehensweise im Überblick	61
3.2	Stand der Forschung	63
3.3	Forschungsdesign	63
3.3.1	Forschungsgegenstand und Forschungsfragen	63
3.3.2	Datenerhebung	65
3.3.2.1	Experteninterviews als Erhebungsmethode	65
3.3.2.2	Auswahl und Ansprache der Experten	67
3.3.2.2.1	Auswahl der Experten	67
3.3.2.2.2	Ansprache der Experten	70
3.3.2.3	Durchführung der Experteninterviews	71
3.3.2.3.1	Pretest und Ablauf der Experteninterviews	71
3.3.2.3.2	Fragen zur Charakterisierung der Interviewteilnehmer und Überprüfung des Expertenstatus	72
3.3.2.3.3	Interviewleitfaden	76
3.3.3	Datenauswertung	81
3.4	Charakterisierung der Interviewteilnehmer und Eignung der Stichprobe	85

3.4.1	Zugehörigkeit der Interviewpartner zu Stakeholdergruppen	85
3.4.2	Bedeutung von Informationen über digitale Transformation für die Entscheidungsfindung bzw. Tätigkeit der Interviewpartner	86
3.4.3	Nutzungsverhalten und Kenntnisse zu Vorgaben der externen Unternehmensberichterstattung	88
3.5	Diskussion der Ergebnisse	92
3.5.1	Vorbemerkung	92
3.5.2	Verständnis von digitaler Transformation	93
3.5.2.1	Ansatzpunkte der digitalen Transformation	93
3.5.2.2	Ziele der digitalen Transformation	98
3.5.2.3	Vorreiter der digitalen Transformation	101
3.5.3	Potenzieller Anwenderkreis eines Berichtskonzepts und Verpflichtungsgrad	102
3.5.4	Eindruck und Problembereiche der bisherigen externen Berichterstattung über digitale Transformation	110
3.5.5	Veröffentlichungsform und -turnus der Informationen über digitale Transformation und ausschlaggebende qualitative Anforderungen	117
3.5.6	Potenziell relevante Inhalte und die Art ihrer Darstellung	125
3.6	Zusammenfassung der Anforderungen und Zwischenfazit	131
4	Auslegung der Vorgaben des DRS 20 zur Konzernlageberichterstattung im Hinblick auf erwartbare Angaben zur digitalen Transformation von Unternehmen	137
4.1	Notwendigkeit, Zielsetzung und Vorgehensweise im Überblick	137
4.2	Ziel (DRS 20.3) und Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung (DRS 20.12–35)	140
4.2.1	Zweck-Grundsatz-System der (Konzern-)Lageberichterstattung	140
4.2.2	Erläuterung der Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung	142
4.2.2.1	Grundsatz der Vollständigkeit (DRS 20.12–16)	142

4.2.2.2	Grundsatz der Verlässlichkeit und Ausgewogenheit (DRS 20.17–19)	144
4.2.2.3	Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit (DRS 20.20–30)	146
4.2.2.4	Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung (DRS 20.31)	148
4.2.2.5	Grundsatz der Wesentlichkeit (DRS 20.32–33)	149
4.2.2.6	Grundsatz der Informationsabstufung (DRS 20.34–35)	151
4.2.3	Implikationen für eine ordnungsmäßige Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts	152
4.3	Auslegung der Vorgaben zu den Inhalten des (Konzern-)Lageberichts und der Art ihrer Darstellung (DRS 20.36–K309)	157
4.3.1	Überblick, mögliche Gliederung und Klarstellung von Begrifflichkeiten zur Festlegung von Inhalt, Umfang und Detaillierungsgrad	157
4.3.2	Grundlagen des Unternehmens/Konzerns (DRS 20.36–52)	163
4.3.2.1	Geschäftsmodell (DRS 20.36–38)	163
4.3.2.2	Zweigniederlassungen (DRS 20.38a–38c)	169
4.3.2.3	Ziele und Strategien (DRS 20.39–44)	169
4.3.2.4	Steuerungssystem (DRS 20.K45–K47)	175
4.3.2.5	Forschung und Entwicklung (DRS 20.48–52)	176
4.3.3	Wirtschaftsbericht (DRS 20.53–113)	179
4.3.3.1	Vorbemerkungen (DRS 20.53–58)	179
4.3.3.2	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen (DRS 20.59–61)	181
4.3.3.3	Geschäftsverlauf (DRS 20.62–63)	182
4.3.3.4	Lage (DRS 20.64–100)	184
4.3.3.4.1	Ertragslage (DRS 20.64–77)	184
4.3.3.4.2	Finanzlage (DRS 20.78–98)	186
4.3.3.4.3	Vermögenslage (DRS 20.99–100)	189

4.3.3.5	Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (DRS 20.101–113)	193
4.3.4	Prognose-, Chancen- und Risikobericht (DRS 20.116–167)	197
4.3.4.1	Vorbemerkungen (DRS 20.116–117)	197
4.3.4.2	Prognosen (DRS 20.118–134)	198
4.3.4.3	Risikomanagementsystem, Risiken und Risikolage (DRS 20.135–164)	201
4.3.4.4	Chancen (DRS 20.165–167)	204
4.3.5	Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess (DRS 20.K168–K178)	205
4.3.6	Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten (DRS 20.179–187)	206
4.3.7	Übernahmebericht (DRS 20.K188–K223)	207
4.3.8	(Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung (DRS 20.K224–K231I)	207
4.3.9	Nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung (DRS 20.232–305)	208
4.3.10	Zusammenfassung der erwartbaren Informationen zur digitalen Transformation	214
4.4	Zwischenfazit	220
5	Empirische Untersuchung zum Status quo der externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation und Würdigung vor dem Hintergrund der Anforderungen potenzieller Stakeholder	223
5.1	Notwendigkeit, Zielsetzung und Vorgehensweise im Überblick	223
5.2	Stand der Forschung	224
5.3	Forschungsdesign	239
5.3.1	Zielsetzung, Forschungsgegenstand und Forschungsfragen (A.–F.)	239
5.3.2	Datengrundlage	242
5.3.2.1	Auswahl der Unternehmen	242
5.3.2.2	Eingrenzung des Untersuchungsobjekts	250
5.3.3	Datenerhebung und -auswertung	255

5.3.3.1	Integrative Inhaltsanalyse als Erhebungs- und Auswertungsmethode	255
5.3.3.2	Ablauf der Analyse und Erläuterung des Kategoriensystems sowie dessen Anwendung	256
5.4	Ergebnisse der Inhaltsanalyse ausgewählter Konzernlageberichte	266
5.4.1	Charakterisierung und Eignung der Stichprobe (A.)	266
5.4.2	Verortung und Auffindbarkeit der Angaben mit Bezug zur digitalen Transformation (B.+F.)	276
5.4.3	Inhalte mit Bezug zur digitalen Transformation und deren Darstellung (C.–F.)	283
5.4.3.1	Überblick zu den berichteten Inhalten	283
5.4.3.2	Angaben zu den Grundlagen des Konzerns (DRS 20.36–52)	288
5.4.3.2.1	Überblick	288
5.4.3.2.2	Angaben zum Geschäftsmodell (DRS 20.37–38)	289
5.4.3.2.3	Angaben zu Zielen und Strategien (DRS 20.39–44)	296
5.4.3.2.4	Angaben zum Steuerungssystem (DRS 20.K45–K47)	301
5.4.3.2.5	Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (DRS 20.48–52)	302
5.4.3.3	Angaben zum Wirtschaftsbericht (DRS 20.53–113)	303
5.4.3.3.1	Überblick	303
5.4.3.3.2	Angaben zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen (DRS 20.59–61)	304
5.4.3.3.3	Angaben zum Stand der Zielerreichung (DRS 20.56)	307

5.4.3.3.4	Angaben zum Geschäftsverlauf und/ oder der Lage (DRS 20.54 und 62–113)	307
5.4.3.3.5	Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und der Lage (DRS 20.58)	312
5.4.3.4	Angaben zu Prognosen, Chancen und Risiken (DRS 20.116–K178)	313
5.4.3.4.1	Überblick	313
5.4.3.4.2	Angaben zum internen Kontrollsystem und/oder dem Risikomanagementsystem (DRS 20.K168–K178 und K137–K145)	315
5.4.3.4.3	Angaben zu Risiken (DRS 20.135–164)	315
5.4.3.4.4	Angaben zu Chancen (DRS 20.165–167)	317
5.4.3.4.5	Angaben zu Prognosen zum Geschäftsverlauf und der Lage (DRS 20.118–134)	319
5.4.3.4.6	Gesamtaussagen zu Prognosen, Chancen und/oder Risiken (DRS 20.118/.135/ .165)	321
5.4.3.5	Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten mit Bezug zur digitalen Transformation (innerhalb von <i>Nachhaltigkeitskapiteln</i>)	322
5.5	Zusammenfassende Würdigung und Zwischenfazit	326
6	Konzept und Anwendungshinweise zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	337

6.1	Hintergrund, Zielsetzung und Bestandteile des Berichtskonzepts	337
6.2	Zweck-Grundsatz-System ordnungsmäßiger (Konzern-) Lageberichterstattung über digitale Transformation	338
6.3	Anwenderkreis und Adressaten	344
6.4	Berichtsform und -turnus	347
6.5	Inhalte und Art ihrer Darstellung	350
6.5.1	Orientierungsrahmen zur Eingliederung der Informationen und Verknüpfung mit den regulären Inhalten des (Konzern-)Lageberichts	350
6.5.2	Grundlagen des Unternehmens/Konzerns	353
6.5.3	Wirtschaftsbericht	357
6.5.4	Prognose-, Chancen- und Risikobericht	361
7	Zusammenfassung und Ausblick	365
	Quellenverzeichnis	373

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz/Absätze
AG	Aktiengesellschaft
AKCGR	Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AKEU	Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AKIR	Arbeitskreis Integrated Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
ARUG II	Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie
BAnz AT	Amtlicher Teil des Bundesanzeigers
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BilRUG	Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz
BiRiLiG	Bilanzrichtlinien-Gesetz
BMJV	Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
bspw.	beispielsweise
BT	Bundestag
bzw.	beziehungsweise

ca.	circa
CF	Corporate Finance (Zeitschrift)
CFO	Chief Financial Officer
Co.	Compagnie
Corp.	Corporation
CSR	Corporate Social Responsibility/Corporate Sustainability Reporting
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
d. h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
Diss.	Dissertation
Dr.	Doktor (Titel)
DRÄS	Deutscher Rechnungslegung Änderungs Standard
DRS	Deutscher Rechnungslegungs Standard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standard Committee
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
DSWR	Datenverarbeitung-Steuern-Wirtschaft-Recht (Zeitschrift)
e. V.	eingetragener Verein
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITA	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
E-DRS	Entwurf eines DRS
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EK	Eigenkapital
ESEF	European Single Electronic Format
ESG	Environmental, Social and Governance
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FDZ	Forschungsdatenzentrum
FK	Fremdkapital
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

h.c.	honoris causa (Titel)
habil.	habilitiert
Habil.-Schr.	Habilitationsschrift
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn
i. S. d.	im Sinne des/der
i. S. v.	im Sinne von
i. w. S.	im weiteren Sinn
i. V. m.	in Verbindung mit
IAS	International Accounting Standard(s)
IASB	International Accounting Standards Board
IdD	Internet der Dinge
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IFRS	International Financial Reporting Standard(s)
IIRC	International Integrated Reporting Committee
Inc.	Incorporated
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IoT	Internet of Things
IRZ	Zeitschrift für internationale Rechnungslegung
IT	Informationstechnologie
iXBRL	Inline eXtensible Business Reporting Language
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KoR	Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
lit.	litera
M&A	Mergers & Acquisition
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
MDAX	Mid-Cap-DAX
MoPeG	Personengesellschaftsrechtsmodernisierungsgesetz
MüKoHGB	Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch
NFRD	Non-Financial Reporting Directive

Nr./No.	Nummer(n)
o. ä.	oder ähnlich
o. g.	oben genannten/m
o. S.	ohne Seitenangabe
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PiR	Praxis der internationalen Rechnungslegung (Zeitschrift)
Prof.	Professor (Titel)
PublG	Publizitätsgesetz
RGBl.	Reichsgesetzblatt
RL	Richtlinie
Rn.	Randnummer(n)
S.	Seite(n)
s. o.	siehe oben
s. u.	siehe unten
SBR	Schmalenbach Business Review (Zeitschrift)
SDAX	Small-Cap-DAX
SE	Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea)
sog.	sogenannt(e/en)
SSRN	Social Science Research Network (Publikationsplattform)
StB	Steuerberater
StuB	Unternehmensteuern und Bilanzen (Zeitschrift)
TecDAX	Technology DAX
tlw.	teilweise
TRBC	The Refinitiv Business Classifications (vormals Thomson Reuters Business Classification)
Tz.	Textziffer(n)
u. a.	unter anderem
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
WP	Wirtschaftsprüfer
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WpÜG	Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz
XBRL	eXtensible Business Reporting Language
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

ZCG	Zeitschrift für Corporate Governance
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	Zeitschrift für Controlling & Management
ZfS	Zeitschrift für Soziologie
ZfU	Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht
zugl.	zugleich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Gestaltungsfragen zur Konzeptionierung der Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	8
Abbildung 1.2	Aufbau der Arbeit	11
Abbildung 2.1	Referenzmodell eines digitalen Unternehmens nach Appelfeller und Feldmann (2023)	18
Abbildung 2.2	Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen nach Appelfeller und Feldmann (2023)	20
Abbildung 3.1	Anzahl der Interviewpartner differenziert nach Expertengruppen (n = 27)	85
Abbildung 3.2	Bedeutung von Informationen zur digitalen Transformation für die Interviewpartner (n = 27)	87
Abbildung 3.3	Häufigkeit und Intensität der Auseinandersetzung der Interviewpartner mit der externen Berichterstattung von Unternehmen (n = 27)	89
Abbildung 3.4	Hauptsächlich von den Interviewpartnern verwendete Berichtsinstrumente und sonstige Informationsquellen (Mehrfachnennung möglich)	90
Abbildung 3.5	Selbsteinschätzung der Interviewpartner zu ihren Kenntnissen der Vorgaben zu den von ihnen hauptsächlich verwendeten (regulierten) Berichtsinstrumenten (n = 27)	91

Abbildung 3.6	Dem Verständnis der Interviewpartner entsprechende grundlegende Ansatzpunkte zur digitalen Transformation von Unternehmen	96
Abbildung 3.7	Dem Verständnis der Interviewpartner entsprechendes Zielsystem der digitalen Transformation von Unternehmen	99
Abbildung 3.8	Überblick zur Verknüpfung der strategischen Ansatzpunkte zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells mit den typischerweise damit verbundenen Zielen	101
Abbildung 3.9	Potenzieller Anwenderkreis eines Berichtskonzepts zur externen Berichterstattung über digitale Transformation	103
Abbildung 3.10	Aspekte des Erkenntnisinteresses und zentrale Fragestellungen der befragten Stakeholder im Hinblick auf digitale Transformation von Unternehmen	126
Abbildung 4.1	Zweck-Grundsatz-System der (Konzern-) Lageberichterstattung	141
Abbildung 5.1	Übersicht zur Auswahl der Stichprobe zur empirischen Untersuchung des Status quo der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation	247
Abbildung 5.2	Branchenzugehörigkeit der 26 Stichprobenunternehmen 2019 und 2021	249
Abbildung 5.3	Indexzugehörigkeit der 26 Stichprobenunternehmen am 31.12.2019 und 31.12.2021	249
Abbildung 5.4	Von den 26 Unternehmen der Stichprobe genutzte Offenlegungsalternativen für ihre nichtfinanzielle Berichterstattung 2019 und 2021	253
Abbildung 5.5	Durchschnittliche relative Umfänge der relevanten Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation im Zeitvergleich (nach Branchenzugehörigkeit)	268
Abbildung 5.6	Verteilung der Umfänge der Konzernlageberichte 2019 und 2021 nach Indexzugehörigkeit der Unternehmen (in Zeichen; N = 52)	269

Abbildung 5.7	Verteilung der relativen Umfänge relevanter Fundstellen pro Konzernlagebericht 2019 und 2021 nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (N = 52)	272
Abbildung 5.8	Aufteilung der relevanten Fundstellen auf die darin enthaltenen Angaben zur digitalen Transformation der unternehmensinternen und leistungsbezogenen Dimension der Unternehmen pro Berichtsjahr (N = 52; F = 2.004)	274
Abbildung 5.9	Aufteilung der relevanten Fundstellen auf die darin enthaltenen Angaben zur digitalen Transformation der unternehmensinternen und leistungsbezogenen Dimension der Unternehmen differenziert nach Branchenzugehörigkeit	275
Abbildung 5.10	Verteilung der Häufigkeiten und Umfänge (in Zeichen) der relevanten Fundstellen auf die Verortungskategorien differenziert nach Berichtsjahren (F = 2.004; U = 1.399.406; N = 52)	277
Abbildung 5.11	Verteilung der separaten Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation sowie deren Umfänge auf die untersuchten Teilberichte	280
Abbildung 5.12	Verteilung der Häufigkeiten und Umfänge (in Zeichen) der relevanten Fundstellen auf die Inhaltskategorien differenziert nach Berichtsjahren (N = 52)	284
Abbildung 5.13	Verteilung der Fundstellen mit den zu den Grundlagen des Konzerns vorgesehenen Inhalten auf die inhaltlichen Unterkategorien differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 337$; $f_{2021} = 505$; $n_{2019} = 24$; $n_{2021} = 26$)	288
Abbildung 5.14	Ausschnitte aus den Konzernlageberichten 2019 (links) und 2021 (rechts) der Evonik Industries AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation	291
Abbildung 5.15	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Covestro AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation	292

Abbildung 5.16	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der BMW AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation	293
Abbildung 5.17	Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2019 der BMW AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation	294
Abbildung 5.18	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2018/2019 der thyssenkrupp AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation	294
Abbildung 5.19	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der BASF SE zu den strategischen Schwerpunkten des Konzerns und einem separaten Abschnitt mit diesbezüglichen Angaben zur Digitalisierung	297
Abbildung 5.20	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der BASF SE mit Angaben zur Digitalisierung als strategischem Schwerpunkt innerhalb eines separaten Abschnitts	298
Abbildung 5.21	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der BASF SE zur Rolle der digitalen Transformation bei der strategischen Ausrichtung des Konzerns und seiner Segmente	298
Abbildung 5.22	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der HeidelbergCement AG mit einer Abbildung zu Zielen und Strategien sowie der Rolle von digitaler Transformation	299
Abbildung 5.23	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der HeidelbergCement AG mit Angaben zu Zielen und Strategien im Hinblick auf digitale Transformation	299
Abbildung 5.24	Verteilung der Fundstellen mit den zum Wirtschaftsbericht vorgesehenen Inhalten auf die inhaltlichen Unterkategorien differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 143$; $f_{2021} = 128$; $n_{2019} = 20$; $n_{2021} = 19$)	305

Abbildung 5.25	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der Drägerwerk AG & Co. KGaA mit Angaben zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen i. V. m. digitaler Transformation	306
Abbildung 5.26	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der BASF SE mit Angaben zum Geschäftsverlauf i. V. m. digitaler Transformation	309
Abbildung 5.27	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2018/2019 der thyssenkrupp AG mit Angaben zum Geschäftsverlauf eines der Segmente des Konzerns i. V. m. digitaler Transformation	310
Abbildung 5.28	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Schaeffler AG mit Angaben zum Geschäftsverlauf i. V. m. digitaler Transformation	310
Abbildung 5.29	Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2019 der Merck KGaA mit Angaben zum Prognose-Ist-Vergleich mit Bezug zur digitalen Transformation	311
Abbildung 5.30	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Bayer AG mit Angaben zur Finanzlage mit Bezug zur digitalen Transformation	311
Abbildung 5.31	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Lanxess AG mit Angaben zum Einfluss der Digitalisierung auf einen finanziellen Leistungsindikator	312
Abbildung 5.32	Verteilung der Fundstellen mit den zum Prognose-, Chancen- und Risikobericht vorgesehenen Inhalten auf die inhaltlichen Unterkategorien differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 324$; $f_{2021} = 325$; $n_{2019} = 26$; $n_{2021} = 26$) ..	314
Abbildung 5.33	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der HeidelbergCement AG mit Angaben zu Risiken im Zusammenhang mit digitaler Transformation	316
Abbildung 5.34	Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2019 der Schaeffler AG mit Angaben zu Risiken im Zusammenhang mit digitaler Transformation und einer ergänzenden Tabelle zur Risikobewertung	317

Abbildung 5.35	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Schaeffler AG zu Chancen im Zusammenhang mit digitaler Transformation	318
Abbildung 5.36	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der SGL Carbon SE mit Angaben zu Prognosen des Geschäftsverlaufs und der Lage i. V. m. digitaler Transformation	320
Abbildung 5.37	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2020/2021 der thyssenkrupp AG mit Angaben zu Prognosen des Geschäftsverlaufs und der Lage i. V. m. digitaler Transformation	321
Abbildung 5.38	Verteilung der Fundstellen mit den zu nichtfinanziellen Aspekten innerhalb eines <i>Nachhaltigkeitskapitels</i> vorgesehenen Inhalten differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 103$; $f_{2021} = 181$)	322
Abbildung 5.39	Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2021 der Fuchs Petrolub SE mit den Ergebnissen einer Wesentlichkeitsanalyse, in welcher <i>Innovation und Digitalisierung</i> als berichtspflichtiges Thema bzw. berichtspflichtiger Sachverhalt identifiziert worden ist	324
Abbildung 5.40	Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der Continental AG mit Angaben zur Wesentlichkeit des Themenfelds <i>Innovation und Digitalisierung</i> im Rahmen der Nachhaltigkeitsambitionen und der nichtfinanziellen Berichterstattung	326
Abbildung 6.1	Zweck-Grundsatz-System der Berichterstattung über digitale Transformation im (Konzern-) Lagebericht	340
Abbildung 6.2	Leitfaden zur Beurteilung, ob ein Unternehmen das Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen (Konzern-)Lageberichterstattung über digitale Transformation anwenden sollte	345
Abbildung 6.3	Orientierungsrahmen zur Eingliederung entscheidungsnützlicher Informationen zur digitalen Transformation von Unternehmen in den (Konzern-)Lagebericht	352

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Inhalte der (Konzern-)Lageberichterstattung und zugehörige Vorgaben des HGB und DRS 20	47
Tabelle 3.1	Ableitung der Forschungsfragen zur Analyse der Experteninterviews aus der Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts	64
Tabelle 3.2	Leitfaden der Experteninterviews	78
Tabelle 3.3	Identifizierte Problembereiche und mögliche Ursachen für eine unzureichende externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation (bei angenommener Berichtsrelevanz etwaiger Informationen)	112
Tabelle 4.1	Gliederung der inhaltlichen Vorgaben des DRS 20 zum Konzernlagebericht, Verpflichtungsgrad der Angaben und weitere Bedingungen	159
Tabelle 4.2	Definition von im DRS 20 verwendeten Begriffen, die den Inhalt, Umfang und Detaillierungsgrad bestimmen	162
Tabelle 4.3	Bestandteile des Konzernlageberichts nach DRS 20, die Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwarten lassen	216
Tabelle 5.1	Studien zur systematischen Untersuchung der externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation	226

Tabelle 5.2	Zuordnung der Forschungsfragen zur Analyse der Konzernlageberichte zu der Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts	240
Tabelle 5.3	Zuordnung der Dimensionen des Kategoriensystems zu den Forschungsfragen der Untersuchung	258
Tabelle 5.4	Inhaltskategorien zur Analyse der Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation in den Konzernlageberichten 2019 und 2021	261
Tabelle 5.5	Eckdaten zu den Gesamtumfängen der jeweils 26 untersuchten Konzernlageberichte 2019 und 2021 sowie zu der Anzahl und den Umfängen der darin enthaltenen relevanten Fundstellen	267
Tabelle 5.6	Ausgewählte Überschriften der separaten Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation	281



1.1 Problemstellung

„Digitalisierung ist nichts Neues. Digitalisierung gibt es in den Unternehmen bereits seit den 60er-Jahren in der Fertigung. Wenn wir heute über Digitalisierung und die Konsequenzen sprechen, geht es vielmehr um etwas Anderes. Es geht um die Vernetzung von Menschen und Dingen. Das sogenannte Internet of Things.“¹ Dieses Zitat von Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer² verdeutlicht, was nach aktuellem Verständnis des Megatrends *Digitalisierung* im Vordergrund steht: Vernetzung.³ Neben der Vernetzung von unternehmensinternen Elementen, wie bspw. Maschinen und Mitarbeiter, mit dem eigenen IT-System, bietet auch die Vernetzung mit Lieferanten und Kunden Potenziale zur effizienteren Gestaltung der Wertschöpfung.⁴ Die dabei entstehende Menge an Daten bietet zudem weitere Analyse- und Verwendungsmöglichkeiten, bspw. mittels künstlicher Intelligenz. Dadurch werden bestehende Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle nicht nur verändert, sondern können auch neu geschaffen werden.⁵ Das Unternehmen Nest Labs Inc. (Palo Alto) aus dem Bereich Smart Home bietet bspw.

¹ Entnommen ist diese Aussage aus dem Impulsvortrag von Prof. Dr. Asenkerschbaumer bei der Veranstaltung *ikf^oimpulse 16 – utopia?: digitalisierung und der cfo von morgen* am 18.06.2019, abgedruckt in: *ikf* (2019), S. 37.

² Prof. Dr. Asenkerschbaumer war bis Dezember 2021 stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH und ist heute Vorsitzender ihres Aufsichtsrats sowie nach wie vor Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

³ Vgl. auch Appelfeller/Feldmann (2023), S. 3; Harwardt (2022), S. 6; Kieninger/Schimank (2017), S. 4.

⁴ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 3–13.

⁵ Vgl. Kieninger/Schimank (2017), S. 4–5; Müller (2016), S. 40; Châlons/Dufft (2016), S. 27.

einen vernetzten, dazulernenden Thermostaten an, welcher die Heizung oder Kühlung eines Hauses entsprechend den Vorlieben seiner Bewohner steuert und dabei auch Abwesenheiten berücksichtigt, um Energie zu sparen.⁶ Teilweise führt die Digitalisierung auch zu disruptiven Veränderungen ganzer Branchen. Ein Beispiel ist das Unternehmen Airbnb Inc. (San Francisco), welches mit der Vermittlung von Privatzimmern das klassische Hotelgewerbe angreift, oder der Dienst Uber-Pop der Uber Corp. (San Francisco), der Mitfahrgelegenheiten von Privatleuten vermittelt und den gewerbsmäßigen Taxibetrieb infrage stellt.⁷

Vereinzelt wird Digitalisierung – neben Nachhaltigkeit – als das wichtigste Thema angeführt, mit dem Unternehmen heute konfrontiert sind, weshalb es zwingend auf die Agenda der Unternehmenslenker gehört.⁸ Studien bestätigen, dass viele Lenkungsorgane von Unternehmen dies erkannt haben.⁹ So zeigt eine Studie, dass gut die Hälfte von 2.000 befragten Unternehmenslenkern die digitale Transformation als eines der wichtigsten Unternehmensziele bewertet. Die Studien zeigen aber auch, dass die Priorität der Digitalisierung unter den befragten Managern recht unterschiedlich ist. So zählt die Digitalisierung für einige Unternehmenslenker nicht zu den Top 10 Themen im Unternehmen.¹⁰ Eine repräsentative Befragung Erwerbstätiger offenbart zudem, dass diese – entgegen der in anderen Studien häufig von Führungskräften vertretenen Meinung¹¹ – digitalen Technologien im Arbeitsleben mehrheitlich aufgeschlossen gegenüberstehen und einen höheren Digitalisierungsgrad mit positiveren Zukunftsaussichten in Verbindung setzen.¹² Zugleich wird jedoch tlw. dringender Nachholbedarf und die Bedeutung von Eigeninitiative betont. Eine Untersuchung des BMWK aus dem Jahr 2023 zeigt ferner, dass der Verlauf der Corona-Pandemie ab 2020 zwar einen Digitalisierungsschub bei deutschen Unternehmen ausgelöst hat, die Entwicklung in 2022 jedoch insb. bei Produkten, Geschäftsmodellen sowie der Qualifikation von Mitarbeitern stagnierte.¹³ Die eingangs angeführten Beispiele unterstreichen indes, dass die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens davon abhängen kann,

⁶ Vgl. Matyssek (2017), S. 165.

⁷ Vgl. Harwardt (2022), S. 9; Scheer (2016), S. 51.

⁸ Vgl. auch Hess et al. (2020), S. 151; Kugler et al. (2019), S. 8–9; Edenhofer (2016), S. 9; Geißbauer et al. (2014), S. 12.

⁹ Vgl. PwC/INTES (2023), S. 9; forsa (2021), S. 4; Fink/Sauter/Zirkelbach (2021), S. 6 und 15; Bergmann/van Alphen (2019), S. 3 und 15, sowie auch Theisen/Probst (2019), S. 154.

¹⁰ Vgl. bspw. Bergmann/van Alphen (2019), S. 15–16.

¹¹ Vgl. bspw. Bergmann/van Alphen (2019); Bertelsmann Stiftung (2018); United Planet (2017).

¹² Vgl. hierzu sowie zum folgenden Satz Grzymek/Wintermann (2020), S. 8.

¹³ Vgl. Büchel/Engels (2023), S. 6–8 und 38.

ob und wie das Management sich an geänderte Umwelt-/Rahmenbedingungen anpasst.

Insofern ist auch für die Stakeholder eines Unternehmens (z. B. Investoren, Marktpartner, Arbeitnehmer) dessen aktueller Stand der digitalen Transformation von großer Bedeutung, um sich ein Urteil über die aktuelle Lage des Unternehmens und dessen zukünftige Ertragspotenziale bilden zu können. Typischerweise liegt zwischen dem Management eines Unternehmens und den Stakeholdern jedoch eine Informationsasymmetrie vor, welche i. S. d. Agency-Theorie¹⁴ zusammen mit Interessenkonflikten zu spezifischen Problemen und schließlich sogar Marktversagen¹⁵ führen kann. Da das Unternehmen ohne seine Stakeholder nicht fortbestehen kann,¹⁶ besteht ein beiderseitiges Interesse vorliegende Informationsasymmetrien zu reduzieren. Zu diesem Zweck hat sich die externe Unternehmensberichterstattung etabliert.¹⁷ Um ein Minimum an Informationsgewährung an bestimmte schutzwürdige Gruppen zu garantieren und die Übereinstimmung mit der Realität zu sichern,¹⁸ ist sie zudem in so gut wie allen Ländern der Welt bestimmten Regularien bzw. Gesetzen unterworfen¹⁹. Um eine hohe Entscheidungsnützlichkeit der Finanzberichte zu gewährleisten, sind die Vorgaben an sich ändernde Umwelt- und Rahmenbedingungen anzupassen.

Explizite Vorgaben oder Empfehlungen zur externen Berichterstattung über digitale Transformation und deren Auswirkungen gibt es bisher jedoch nicht.²⁰ Ferner wurden bisher auch keine Anforderungen potenzieller Adressaten einer solchen Berichterstattung erhoben. Dadurch wird den Unternehmen ein großer Gestaltungsspielraum geboten, der die Erfüllung des genannten Zwecks sowie der Schutzfunktion einschränkt.

Bisherige Studien beschäftigen sich überwiegend deskriptiv mit den Defiziten der Finanzberichterstattung im Zusammenhang mit der Digitalisierung.

¹⁴ Vgl. insb. Jensen/Meckling (1976), S. 305–360, und Hill/Jones (1992), S. 131–154.

¹⁵ Vgl. bspw. Akerlof (1970), S. 488–500.

¹⁶ Vgl. Freeman/Reed (1983), S. 91.

¹⁷ Vgl. Busse von Colbe (1993), S. 14.

¹⁸ Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 133; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 29–30; Achleitner (1995), S. 42; Walz (1993), S. 94; Egner (1974), S. 39.

¹⁹ Vgl. Pellens/Gassen (1998), S. 638.

²⁰ Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 535; Stich/Stich (2020), S. 68.

Im Vordergrund steht dabei meist die bilanzielle Abbildung immaterieller Vermögenswerte. Einerseits gilt der international zu beobachtende Anstieg immateriellen Vermögens²¹ zwar als Indikator für die voranschreitende digitale Transformation von Unternehmen, da sich Digitalisierungsinvestitionen insb. in immateriellen Werttreibern niederschlagen²². Andererseits wird die bilanzielle Abbildung aufgrund restriktiver Ansatzkriterien sowie erheblicher Unsicherheiten und Ermessensspielräume bei der Bewertung bemängelt.²³ In diesem Zusammenhang bestätigen zudem Studien für die Praxis, dass HGB-Anwender das bestehende Wahlrecht zur Aktivierung von Entwicklungskosten für selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände selten ausüben²⁴ und auch IFRS-Anwender tendenziell niedrige Aktivierungsquoten von Entwicklungskosten aufweisen²⁵. Ebenfalls wird in diesem Zusammenhang eine immer größer werdende Lücke zwischen den bilanziellen Buchwerten von Unternehmen und ihren am Kapitalmarkt gebildeten Marktwerten angeführt.²⁶ Wenngleich dies nicht nur auf den durch die digitale Transformation zunehmenden Anteil nicht bilanzierungsfähiger immaterieller Werttreiber zurückgeführt werden kann, verdeutlicht es die Problematik. Durch die unzureichenden Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften wird die Objektivierung und Vergleichbarkeit sowie schließlich auch die Entscheidungs-nützlichkeit der Informationen eingeschränkt.²⁷ Konkrete Lösungen, wie

²¹ Vgl. insb. die vielbeachtete Studie von Ocean Tomo (2021) sowie für den deutschen Markt Eierle/Ketterer/Brasch (2019), S. 393–395; Eierle/Kreß/Ther (2019), S. 425–428; Eierle/Ther/Kreß (2019), S. 448–449.

²² Vgl. von Keitz/Schwedler (2023), S. 24–25; Eierle/Ketterer/Brasch (2019), S. 393; Loitz (2017), S. S. M5; IDW (2017), S. 9–14; Weißenberger/Bauch (2017), S. 207; Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), S. 989.

²³ Vgl. Eierle/Ketterer/Brasch (2019), S. 397; Eierle/Ther/Kreß (2019), S. 439; Eierle/Kreß/Ther (2019), S. 428; IDW (2017), S. 12.

²⁴ Vgl. Eierle/Ther/Kreß (2019), S. 451–452; Quick/Hahn (2017), S. 917–921; Quick/Hahn (2016), S. 1125–1130, sowie Eierle/Ther (2018), S. 1743 m. w. N.

²⁵ Vgl. Wulf/Udun (2018), S. 181–182. In der Vergangenheit sind jedoch auch Studien zu divergierenden Ergebnissen gekommen, wie Velte (2011) anführt. Vgl. Velte (2011), S. 357 m. w. N.

²⁶ Vgl. bspw. Eierle/Kreß/Ther (2019), S. 430; Eierle/Ketterer/Brasch (2019), S. 395–396; Wulf/Udun (2018), S. 182–183; IDW (2018), S. 16; IDW (2017), S. 13, sowie zu empirischen Untersuchungen der Marktwert-Buchwert-Lücken deutscher Unternehmen Honold/Fülbiel/Weese (2016), S. 249–264; Küting (2012), S. 1937–1946.

²⁷ Vgl. IDW (2017), S. 12; Weißenberger/Bauch (2017), S. 208; Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

eine Anpassung der Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften aussehen könnte, haben sich bisher nicht herauskristallisiert.

Neben dem Jahresabschluss mit seinen Basis-Rechenwerken, wie insb. Bilanz und Ergebnisrechnung, gewinnt in Deutschland im Zuge dessen der Lagebericht zunehmend an Bedeutung. Er soll den retrospektiven und stichtagsbezogenen Abschluss in sachlicher und zeitlicher Hinsicht ergänzen, indem darin vor allem qualitative und prognostische Informationen berichtet werden.²⁸ Das trägt dazu bei, die Defizite des Jahresabschlusses auszugleichen. Konkrete Vorgaben zur Berichterstattung über digitale Transformation gibt es zwar nicht, jedoch könnten die Auswirkungen unter die vorgeschriebenen Inhalte subsumiert werden. Zu den Bestandteilen gehören bspw. Informationen zur Strategie, dem Geschäftsmodell, zu voraussichtlichen Entwicklungen des Unternehmens und den damit einhergehenden Chancen und Risiken sowie auch zu nicht im Abschluss bilanzierten immateriellen Werten.²⁹ Entsprechende Empfehlungen zur Ergänzung des unzureichenden Zahlenwerks mit qualitativen Informationen gab es bereits um die Jahrtausendwende. Im Zuge dessen wurden Vorschläge entwickelt, um die Lageberichterstattung im Sinne eines Value Reporting fortzuentwickeln und den Fokus stärker auf die Zukunft zu verlagern.³⁰ Auch heute wird noch auf die zunehmende Bedeutung qualitativer Aspekte zur Ergänzung des unzureichenden Zahlenwerks hingewiesen, wodurch der Lagebericht weiter in den Vordergrund rückt und eine weitere Fortentwicklung forciert wird.³¹ Als ergänzender quantitativer Ansatzpunkt wird bspw. auch eine Überleitungsrechnung vom Buchwert auf den Marktwert gefordert.³²

Studien weisen darauf hin, dass Unternehmen in den letzten Jahren bereits damit begonnen haben, über ihnen wichtig erscheinende immaterielle Werte

(2001), S. 989. Bereits 1979 bezeichnete *Moxter* immaterielle Vermögensgegenstände als „ewige Sorgenkinder des Bilanzrechts“. Vgl. Moxter (1979), S. 1102.

²⁸ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 3.

²⁹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 3.

³⁰ Vgl. IDW (2017), S. 14. Vgl. zudem Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 173–198, mit einem Überblick zu Ansätzen des Value Reporting, der diesbezüglichen Weiterentwicklung der (Konzern-)Lageberichterstattung sowie den Konzepten des Intellectual Capital Reporting, der Wissensbilanz, dem Integrated Reporting und dem Ansatz der Value Balancing Alliance e. V. Für einen Überblick zu (weiteren) Rahmenkonzepten im Zusammenhang mit immateriellen Werten vgl. insb. Zambon et al. (2020), S. 65–76.

³¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 3; IDW (2018), S. 20–23; Didier (2018); Wulf/Udun (2018), S. 183–184; IDW (2017), S. 14–15.

³² Vgl. Wulf/Udun (2018), S. 184; Naumann (2017), S. 190.

gesondert zu berichten³³ und innerhalb des Geschäftsberichts und insb. dem (Konzern-)Lagebericht auch vermehrt über Digitalisierung generell berichtet wird³⁴. Möller und Piwinger (2014) fällt bspw. auf, dass sich die freiwillige Berichterstattung der Unternehmen zu immateriellem Vermögen an den Empfehlungen der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft³⁵ orientiert. Allerdings kommen sie zu dem Schluss, dass die betrachteten Unternehmen uneinheitlich und unsystematisch berichten, sodass sich das Fehlen einer standardisierten Berichterstattung bemerkbar mache.³⁶ Auch eine Auswertung unterschiedlicher Rahmenkonzepte für die ergänzende Berichterstattung zu nicht bilanzierten immateriellen Werten im Auftrag der EFRAG durch das Forschungsteam um Zambon et al. (2020) ergab, dass sich bisher keines der Konzepte durchgesetzt zu haben scheint.³⁷ Mittels eines Literature Reviews haben sie jedoch festgestellt, dass die Informationen über nichtbilanzierte immaterielle Vermögenswerte direkt und positiv mit der Performance und dem Cashflow der Unternehmen korrelieren, sie im Zusammenhang mit dem Marktwert der Unternehmen stehen und diesen tlw. im Zeitverlauf erklären sowie dass die Informationen von Nutzern (insb. Finanzanalysten und Anleger) angenommen und als nützlich empfunden werden.³⁸ Die Forscher weisen jedoch darauf hin, dass zum letzten Punkt wenig Studien vorliegen.³⁹ Die wenigen Studien zur generellen Berichterstattung über Digitalisierung untersuchen weder systematisch, welche Art von Informationen wie zur digitalen Transformation berichtet werden, noch berücksichtigen sie konkrete inhaltliche Vorgaben der betrachteten Berichtsinstrumente, geschweige denn potenzielle Anforderungen von Adressaten.⁴⁰

³³ Vgl. Möller/Piwinger (2014), S. 956–965.

³⁴ Vgl. Flagmeier/Schmid/Sterner (2023), S. 169; Stich/Stich (2020), S. 72; Kawohl/Hüpel (2018), S. 19–22.

³⁵ Vgl. Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2004), S. 221–252.

³⁶ Vgl. Möller/Piwinger (2014), S. 956–957.

³⁷ Vgl. Zambon et al. (2020), S. 90–91.

³⁸ Vgl. Zambon et al. (2020), S. 90.

³⁹ Vgl. Zambon et al. (2019), S. 60.

⁴⁰ Vgl. Flagmeier/Schmid/Sterner (2023), S. 166–171; Stein/Kollmann (2022); Stein/Kollmann (2021); Stein et al. (2020); Stich/Stich (2020), S. 68–75; Graßmann et al. (2020), S. 433–438; Kawohl/Hüpel (2018). Eine Ausnahme bildet die Studie von Pelster/von Keitz/Wulf (2020), welche allerdings als Teil der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Untersuchung anzusehen ist, ohne jedoch die Anforderungen potenzieller Stakeholder zu berücksichtigen.

Generell beschäftigt sich ein Großteil der Forschung mit der Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte in Gänze, welche z. T. undifferenziert die Vielzahl der verschiedenen Arten von immateriellen Werten berücksichtigt. Forschung zur systematischen Berichterstattung speziell über digitale Transformation im Unternehmen (Stand, Ziele, Konzepte, finanzielle Auswirkungen etc.) gibt es bisher, wie oben angeführt, nur vereinzelt. Die bisher unerforschten Anforderungen an eine solche Berichterstattung stellen Unternehmen zudem vor die Herausforderung diesbezüglich entscheidungsnützliche Informationen zu berichten.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit setzt an der zuvor beschriebenen Forschungslücke an und hat zum Ziel, ein Berichtskonzept zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu entwickeln, um Berichtserstellern eine Hilfestellung zu geben und die Entscheidungsnützlichkeit der Berichterstattung durch eine zweckorientierte Einbeziehung zeitgemäßer Sachverhalte zu erhöhen. Um eine vollständige Konzeptionierung der Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu erreichen, sind – in Anlehnung an Blohm (1974) – die in Abbildung 1.1 aufgeführten fünf Gestaltungsfragen zu beantworten.⁴¹

⁴¹ Vgl. Blohm (1974), S. 13–14, sowie ähnlich auch Asser (1974), S. 658–661, der Berichte ebenfalls nach dem Wer, Was, Wann, Wie und (implizit auch nach dem) Wozu klassifiziert, oder Staehle (1999), S. 578, der den Informationsfluss in einem geschlossenem Kommunikationssystem durch die Kriterien *Kommunikationsrichtung*, *-inhalt*, *-zeitpunkt*- und *-form* definiert. Zu einem ähnlichen Vorgehen zur Konzeptionierung eines Berichts, jedoch in Bezug auf ein Corporate Governance Reporting, vgl. Freidank/Weber (2008), S. 399–420 bzw. ausführlich Weber (2011), S. 189–409. Die Herangehensweisen und Schritte zur Beantwortung der einzelnen Gestaltungsfragen unterscheiden sich indes z. T. erheblich. Ein Grund ist bspw., dass die Berichterstattung zur digitalen Transformation, anders als die zu Corporate Governance-Themen, bisher nicht reguliert ist.

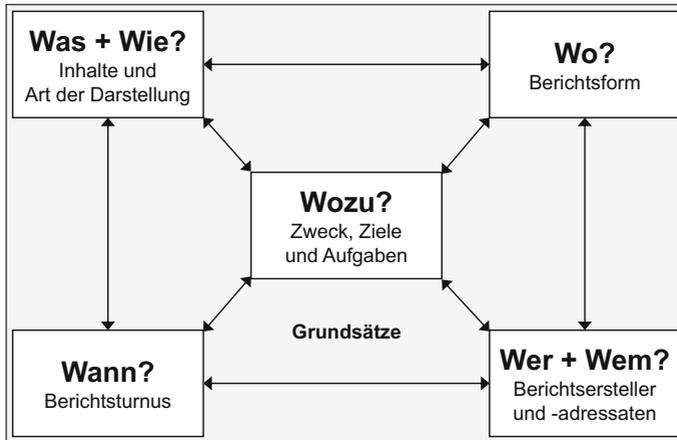


Abbildung 1.1 Gestaltungsfragen zur Konzeptionierung der Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation⁴²

Wie in Abbildung 1.1 verdeutlicht, stehen die Gestaltungsfragen in Wechselwirkungen zueinander und orientieren sich an der zentralen Frage nach dem *Wozu* bzw. an dem Zweck der Berichterstattung.⁴³ In der vorliegenden Arbeit beinhaltet die Frage nach dem *Wozu* zunächst, ob überhaupt eine Berichterstattung über digitale Transformation erfolgen sollte. Schließlich ist die Existenz eines Berichts nur dann gerechtfertigt, wenn dieser einen Zweck⁴⁴ erfüllt. Einen solchen Zweck gilt es demnach zu identifizieren und zu konkretisieren. Überdies sind die mit der Berichterstattung zu erreichenden Ziele und Aufgaben auszuarbeiten, sodass die

⁴² Quelle: In Anlehnung an Blohm (1974), S. 14, sowie Weber (2011), S. 190; Freidank/Weber (2008), S. 400, wobei insb. die Bezeichnungen der Fragewörter abweichen.

⁴³ Vgl. Blohm (1974), S. 13.

⁴⁴ Die Begriffe Zweck und Ziel werden häufig synonym verwendet. Vgl. Huter (2019), S. 54–55; Weich (2017), S. 74, sowie bspw. Baetge (1976), S. 13. Zudem werden Ziele tlw. einem bestimmten Zweck übergeordnet. Vgl. bspw. Leffson (1987), S. 38–40, sowie auch Huter (2019), S. 55. In der vorliegenden Arbeit wird jedoch dem Verständnis von Schneider (1997) gefolgt, welcher den Zweck oberhalb eines Ziels einordnet und postuliert, dass vom Zweck über das Ziel der Inhalt der Berichterstattung (als Mittel) bestimmt wird. Vgl. Schneider (1997), S. 45. Der Zweck ist somit als die übergeordnete Absicht bzw. der Grund zu verstehen, warum die Ziele (anhand der eingesetzten Mittel) erreicht werden sollen. Vgl. Schneider (1997), S. 45 und 88. Dies entspricht auch dem Verständnis der Zweck-Ziel-Mittel-Relation von Carl von Clausewitz. Vgl. von Clausewitz (1867), S. 3–4.

weiteren Gestaltungsfragen zielgerichtet und zweckadäquat beantwortet werden können.

Die Frage nach dem *Wer* zielt auf die Festlegung eines Kreises von Unternehmen ab, der das Berichtskonzept anwenden bzw. über digitale Transformation berichten sollte. Um den entsprechenden Anforderungen gerecht werden zu können, ist zudem festzulegen, an *wen* sich die Berichterstattung richtet. *Was* auf welche Art bzw. *wie* zu berichten ist, hängt schließlich in erster Linie von den Adressaten und ihren im Hinblick auf den Zweck bzw. die Ziele und Aufgaben der Berichterstattung vorliegenden Informationsinteressen ab. Ebenso trifft dies auf die Fragen nach dem *Wo* und dem *Wann* zu, welche auf die angemessene Form (Berichtsinstrument und Ort der Veröffentlichung) sowie auf den angemessenen Turnus (Zeitpunkt, Berichtszeitraum und Frequenz) der Berichterstattung abzielen.

Als Rahmen für die Berichterstattung dienen derweil *Grundsätze*, die mit den Antworten auf sämtliche der genannten Gestaltungsfragen im Einklang stehen und deren Einhaltung somit eine zweckadäquate und adressatengerechte Berichterstattung über digitale Transformation gewährleistet.⁴⁵ Da nicht sämtliche Details der Berichterstattung zu allen erdenklichen, mit digitaler Transformation in Verbindung stehenden Sachverhalten geregelt werden können, dienen sie ferner als Kriterien zur widerspruchsfreien und einheitlichen Schließung von Regelungslücken.⁴⁶

Die Gestaltungsfragen lassen sich zu der folgenden Leitfrage zusammenfassen, die es am Ende der Arbeit mit dem Berichtskonzept zu beantworten gilt:

Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie zur digitalen Transformation berichten?

Aufgrund ihrer wechselseitigen Beziehungen lassen sich die Gestaltungsfragen jedoch nicht unabhängig voneinander bzw. nacheinander beantworten. Dementsprechend ist die Leitfrage nicht geeignet, den Aufbau der Arbeit vorzugeben. Allerdings können aus ihr die Bestandteile des Berichtskonzepts zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale

⁴⁵ Vgl. zum Verständnis von Grundsätzen als Mittel zur Erfüllung eines Berichtszwecks auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 102; Leffson (1987), S. 35, sowie im Kontext der Gestaltungsfragen Blohm (1974), S. 40–48.

⁴⁶ Vgl. sinngemäß in Bezug auf die (Konzern-)Lageberichterstattung bspw. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 6, in Bezug auf Value Reporting Heumann (2005), S. 55, sowie zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung insb. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 102–103; Leffson (1987), S. 35, und zu Grundsätzen ordnungsmäßiger Konzernrechnungslegung Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 65.

Transformation abgeleitet werden,⁴⁷ die am Ende der Arbeit das Ergebnis repräsentieren:

- Anwenderkreis/Berichtersteller (Wer?)
- Adressaten (Wem?)
- Zweck, Ziele und Aufgaben (Wozu?) sowie Grundsätze (Rahmen)
- Berichtsform (Wo?)
- Berichtsturnus (Wann?)
- Inhalte und Art ihrer Darstellung (Was und Wie?)

Im folgenden Unterkapitel wird die Vorgehensweise zur Konkretisierung der genannten Elemente des Berichtskonzepts bzw. zur Herleitung der Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation beschrieben und der Aufbau der Arbeit erläutert (Abschnitt 1.3).

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel untergliedert. Abbildung 1.2 stellt einen zusammenfassenden Überblick zum Aufbau der Arbeit dar.

In dem auf die Einleitung (**Kapitel 1**) folgenden **Kapitel 2** wird zunächst untersucht, ob eine Unternehmensberichterstattung zur digitalen Transformation an externe Adressaten aus ökonomischen Gesichtspunkten (theoretisch) erforderlich ist und inwieweit diese mittels eines Berichtskonzepts geregelt werden sollte. Eingangs wird hierzu konkretisiert, was unter digitaler Transformation zu verstehen ist und welche Bedeutung diese für den Fortbestand bzw. künftigen Erfolg eines Unternehmens haben kann. Daraufhin wird auf Grundlage dieser Bedeutung sowohl das Bedürfnis der mit Unternehmen in Verbindung stehenden Stakeholder nach Informationen zur digitalen Transformation theoretisch fundiert aufgezeigt als auch erläutert, inwieweit für Unternehmen selbst ein Anreiz besteht, entsprechende Informationen zu veröffentlichen. Im Zuge dessen wird im Hinblick auf die in Abschnitt 1.2 dargelegte Leitfrage beantwortet, *wem* und *wozu* Unternehmen über digitale Transformation berichten sollten. Ferner wird aufgezeigt, welche Vorteile eine Standardisierung sowohl den Berichtserstellern

⁴⁷ Für eine ähnliche Vorgehensweise zur Konzeptionierung eines Corporate Governance Statements vgl. Weber (2011), S. 190–191, mit Verweis auf Hütten (2000), S. 25–32, welcher sich auf den Geschäftsbericht fokussiert.

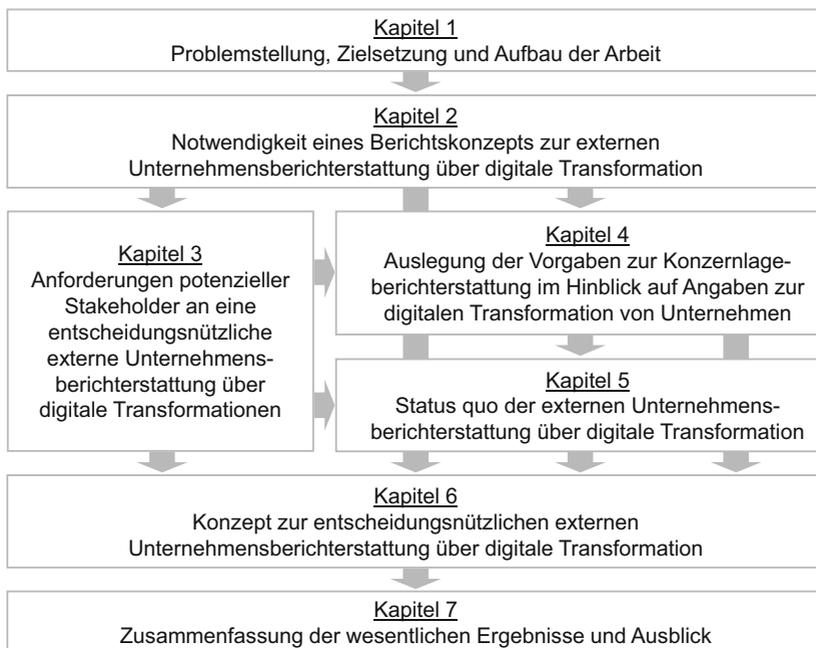


Abbildung 1.2 Aufbau der Arbeit⁴⁸

als auch den Berichtsadressaten bieten kann. Anschließend wird überprüft, inwieweit sich ausgewählte Berichtsinstrumente der Pflichtpublizität grundsätzlich zur externen Berichterstattung über digitale Transformation eignen.

Um daraufhin die Anforderungen potenzieller Adressaten an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu erheben und insb. den Teil der Leitfrage zu beantworten, welche Unternehmen (*wer*) *wo*, *wann*, *was* und *wie* über digitale Transformationen berichten sollten, folgt in **Kapitel 3** eine Befragung professioneller Stakeholder. Die Befragung von Stakeholdern bzw. Adressaten ist eine übliche Methode zur empirisch-induktiven Herleitung von Berichtsanforderungen.⁴⁹ Schließlich sollte

⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁹ Vgl. bspw. in Bezug auf Value Reporting Stauber (2004), S. 120–127, mit zahlreichen Beispielen.

sich die Gestaltung eines Berichts in erster Linie an den Informationsbedürfnissen seiner Adressaten orientieren, damit er seinen Zweck erfüllen kann. Die Ergebnisse der Befragung fließen zum einen unmittelbar in das Berichtskonzept (Kapitel 6) ein und dienen zum anderen sowohl der in Kapitel 4 folgenden Auslegung regulatorischer Vorgaben als auch der empirischen Untersuchung der Berichterstattungspraxis in Kapitel 5 als Ausgangsbasis.

Daran anknüpfend folgt in **Kapitel 4** eine Auslegung der regulatorischen Vorgaben desjenigen Berichtsinstruments, welches sich zuvor als das geeignetste herausgestellt hat, um darin über digitale Transformation zu berichten – der (Konzern-)Lagebericht. Im Zuge dessen werden konkrete Erwartungen formuliert an welchen Stellen im (Konzern-)Lagebericht bzw. in welchen Teilberichten (*wo*) *was* und *wie* über digitale Transformation im Einklang mit den bestehenden Vorgaben berichtet werden könnte. Die Ergebnisse der Auslegung dienen sowohl als Grundlage der im Anschluss folgenden Untersuchung des Status quo der Berichterstattungspraxis (Kapitel 5) als auch der Entwicklung des Berichtskonzepts zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation (Kapitel 6).

Bei der in **Kapitel 5** folgenden empirischen Untersuchung zum Status quo der Berichterstattung über digitale Transformation wird zunächst der Stand der Forschung erhoben und die daraus resultierenden wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst. Daraufhin werden in einer eigenen Untersuchung ausgewählte Konzernlageberichte im Hinblick auf Angaben zur digitalen Transformation analysiert. Im Fokus des Erkenntnisinteresses liegen jeweils Antworten auf die Fragen, in welchem Berichtsinstrument oder entsprechend darin verortetem Teilbericht (*wo*), *was wie* zur digitalen Transformation berichtet wird. Außerdem ist von Interesse, ob sich die Berichterstattung zur digitalen Transformation hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Intensität in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit und Art der Geschäftstätigkeit der berichterstattenden Unternehmen unterscheiden. Die Erkenntnisse werden zudem vor dem Hintergrund der in Kapitel 3 erhobenen Anforderungen gewürdigt und Verbesserungspotenziale sowie *best practices* identifiziert.

In **Kapitel 6** werden die im Verlauf der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse in einem Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zusammengeführt. In Orientierung an die im vorangegangenen Abschnitt 1.2 dargestellte Leitfrage bzw. die Gestaltungsfragen zur Konzeptionierung werden die einzelnen Elemente des Berichtskonzepts erläutert und Empfehlungen für die Anwendung formuliert. Das Berichtskonzept stellt dementsprechend das Ergebnis der vorliegenden Arbeit dar.

In **Kapitel 7** werden zunächst die wesentlichen Erkenntnisse der gesamten Arbeit zusammengefasst. Abschließend werden in einem Ausblick mögliche Entwicklungen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Ökonomische Notwendigkeit eines Berichtskonzepts zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

2.1 Grundlagen zur digitalen Transformation von Unternehmen

2.1.1 Begriffsabgrenzung

Digitale Transformation ist eines der Megathemen der heutigen Zeit, betrifft so gut wie alle Bereiche unserer Gesellschaft und kann entscheidend für den Fortbestand sowie den Erfolg von Unternehmen sein.¹ Jedoch liegt der Verwendung der Begriffe *Digitalisierung* und *digitale Transformation* vielfach ein unklares oder gar synonymes Begriffsverständnis zu Grunde. Deshalb wird im Folgenden zunächst abgegrenzt, was unter *Digitalisierung*, *digitaler Transformation* sowie auch einem *digitalen* und einem *digitalisierten Geschäftsmodell* zu verstehen ist, bevor anschließend anhand eines Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodells sowohl mögliche Anknüpfungspunkte innerhalb eines Unternehmens zu dessen digitaler Transformation aufgezeigt werden als auch eine Möglichkeit zur Messung des digitalen Reifegrads und die daraus abzuleitende Vorgehensweise zur digitalen Transformation von Unternehmen bzw. seiner Elemente vorgestellt werden.

Einen Einstieg in das Begriffsverständnis erleichtert eine Betrachtung der Bedeutung der englischen Begriffe *Digitization*, *Digitalization* und *Digital Transformation*, welche als drei aufeinander folgende Entwicklungsstufen zu verstehen sind.² Während *Digitization* den Übergang analoger Informationen in digitale Formate zur elektronischen Speicherung, Bearbeitung und Übertragung beschreibt,

¹ Siehe hierzu bereits Abschnitt 1.1.

² Vgl. hierzu sowie für das Folgende Verhoef et al. (2021), S. 891; Schulze/Nasca/Eymers (2018), S. 82; Bravidor/Lösse (2018), S. 784, jeweils m. w. N.

entspricht *Digitalization* der Veränderung bestehender Geschäftsprozesse und/oder Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien. Die dritte Stufe – *Digital Transformation* – umfasst unternehmensweite Veränderungsprozesse unter voller Ausschöpfung der verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien, die zu neuen Geschäftsmodellen führen und sich zudem auf die gesellschaftliche und private Sphäre auswirken.

Im Deutschen gestaltet sich eine einheitliche Definition schwieriger, da das Verständnis des Begriffs Digitalisierung sich im Laufe der Jahre durch technische und technologische Entwicklungen gewandelt hat. Während unter dem Begriff ursprünglich ein Prozess der Umwandlung von analogen Informationen in digitale Formate gefasst wurde (entsprechend dem englischen Begriff *Digitization*), ist heute die Bedeutung meist kontextbezogen auszulegen.³ So kann Digitalisierung in einem weiteren Sinn bspw. nicht nur bedeuten, dass ein analoges Objekt in ein digitales transformiert wird, sondern in ein Objekt eine digitale Technologie integriert wird.⁴ Eine umfassende Definition, die insb. die Unternehmung als Ganzes und auch das ihr zugrunde liegende Geschäftsmodell⁵ berücksichtigt, formulieren Becker und Pflaum (2019): „Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien [...] mit dem Ziel, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten.“⁶ Als strategisch orientierte (digitale) Transformation ist in diesem Kontext die Überführung der in der Definition genannten Elemente auf eine digitale Ebene zu verstehen.⁷ Neben dem Transformationsprozess schließt die angeführte Definition auch die technologischen Ressourcen ein, die zur Erreichung des ebenfalls genannten Ziels notwendig sind. Zu diesen Ressourcen können bspw. Vernetzung aller Objekte, Cloud und Mobile Computing, Data Analytics, Digitale Soziale Netze und Blockchain gehören.⁸

Appelfeller und Feldmann (2023) unterscheiden hinsichtlich des Digitalisierungsgrads eines Geschäftsmodells vier Stufen: das analoge Geschäftsmodell

³ Vgl. Harwardt (2022), S. 2–3; Becker/Pflaum (2019), S. 9.

⁴ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 9.

⁵ Allgemein ist unter einem Geschäftsmodell eine Beschreibung dessen zu verstehen, wie ein Unternehmen Werte schöpft, Nutzen für seine Kunden generiert und wie es dadurch schließlich Geld verdient. Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 207; Locher (2022), S. 231.

⁶ Becker/Pflaum (2019), S. 9, mit Verweis auf das Kompetenzzentrum Geschäftsmodelle in der digitalen Welt (2020), deren Homepage allerdings mittlerweile überarbeitet worden ist.

⁷ Vgl. ähnlich Appelfeller/Feldmann (2023), S. 9; Harwardt (2022), S. 10.

⁸ Vgl. Becker/Pflaum (2019), S. 9.

(1), das analoge Geschäftsmodell mit digitalisierten Prozessen (2), das digital erweiterte Geschäftsmodell (3) und das digitale Geschäftsmodell (4).⁹ Während bei einem *digitalisierten Geschäftsmodell* lediglich das Leistungsspektrum des Unternehmens durch die Digitalisierung erweitert wird, beruhen bei einem *digitalen Geschäftsmodell* sowohl die Geschäftsidee als auch die Wertschöpfung auf Digitalisierung.¹⁰

2.1.2 Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodell als Bezugsrahmen eines digitalen Unternehmens

Um die Zusammenhänge im Zuge der digitalen Transformation innerhalb eines Unternehmens zu verdeutlichen und ein einheitliches Verständnis zu ermöglichen, wurden konzeptionelle Bezugsrahmen und Referenzmodelle entwickelt, welche sich tlw. im Detaillierungsgrad und der Perspektive unterscheiden.¹¹ Ein umfassendes **Referenzmodell**, an welches die Urheber zudem ein Reifegrad- und ein Vorgehensmodell anknüpfen, ist das von Appelfeller und Feldmann (2023). Darin werden zunächst *zehn Elemente* eines (digitalen) Unternehmens definiert, die verdeutlichen, was innerhalb eines Unternehmens digitalisiert und vernetzt werden kann sowie was dafür benötigt wird: Prozesse, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Daten, Produkte/Dienstleistungen, Maschinen und Roboter, Geschäftsmodell, Vernetzung und IT-Systeme.¹² Abbildung 2.1 zeigt die zehn Elemente des digitalen Unternehmens auf und ordnet ihnen *fünf Rollen* zu, die sie im Rahmen der digitalen Transformation des Unternehmens einnehmen.

⁹ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 207.

¹⁰ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 8–9.

¹¹ Vgl. für einen systematischen Vergleich ausgewählter Rahmenkonzepte bspw. Nwaiwu (2018), S. 88–98.

¹² Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 3–9.

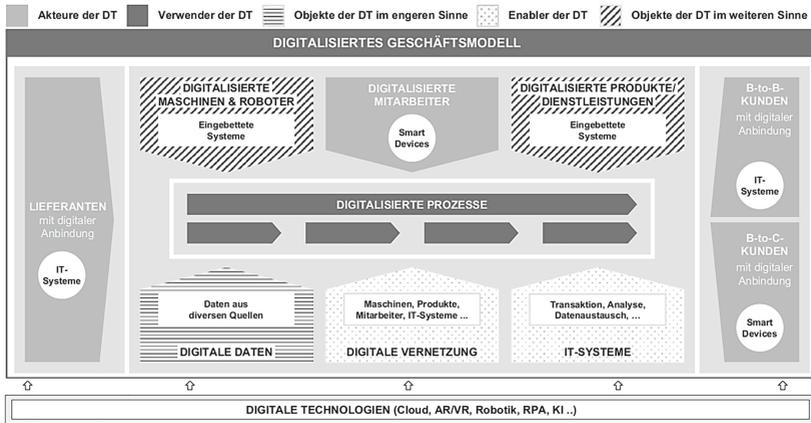


Abbildung 2.1 Referenzmodell eines digitalen Unternehmens nach Appelfeller und Feldmann (2023)¹³

IT-Systeme und *Vernetzung* dienen als *Enabler* bzw. *Befähiger* der digitalen Transformation, ohne die eine digitale Transformation nicht möglich wäre.¹⁴ Während IT-Systeme dabei helfen, Prozesse effizienter abzuwickeln und Informationen als Entscheidungsgrundlage liefern, verknüpft die digitale Vernetzung (auf Basis von IT-Systemen) alle Elemente des digitalen Unternehmens zum gegenseitigen Datenaustausch.

Prozesse und *Geschäftsmodelle* nehmen die Rolle der *Verwender* der Digitalisierung ein. Dabei handelt es sich um diejenigen Elemente, die die Möglichkeiten der Digitalisierung mit Hilfe der *Enabler* (s. o.) ausnutzen, um Vorteile hinsichtlich der Effektivität und Effizienz zu realisieren. Prozesse – die als Herzstücke eines Unternehmens direkt oder indirekt Wertschöpfung generieren – können bspw. insoweit digitalisiert werden, dass deren Aktivitäten durch IT-Systeme unterstützt oder sogar automatisiert ausgeführt werden. Bei einem digitalisierten Geschäftsmodell wird anhand der *Enabler* sowie unter Verwendung digitaler

¹³ Quelle: Appelfeller/Feldmann (2023), S. 5 und 10 (als Kombination der dort aufgeführten Abbildungen). Die in der Abbildung verwendete Abkürzung DT steht für *digitale Transformation*, AR/VR für *Augmented Reality/Virtual Reality* und RPA für *Robotic Process Automation*.

¹⁴ Vgl. hierzu sowie für die folgenden Ausführungen Appelfeller/Feldmann (2023), S. 3–13. Für eine kritische Reflektion der Rollen und ihrer Bezeichnungen vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 12–13.

Technologien das Leistungsspektrum des Unternehmens erweitert, indem bspw. ergänzend zu (analogen) Produkten eine (digitale) Dienstleistung angeboten wird. Digitale Technologien haben in dem Referenzmodell zwar nicht den Status eines Elements. Gleichwohl betonen die Autoren, dass sie – ähnlich wie IT-Systeme – die Rolle von *Enablern* einnehmen, um die digitale Transformation zu ermöglichen.¹⁵

Daten stellen das *Objekt der digitalen Transformation i. e. S.* dar. Sie werden von einer analogen in eine digitale Form umgewandelt, um effizienter weiterverarbeitet und ausgewertet werden zu können. **Maschinen und Roboter** sowie **Produkte** gehören zu den *Objekten der digitalen Transformation i. w. S.* Sie werden nicht selbst digital transformiert, sondern ihnen werden vielmehr digitale Technologien implantiert, um eine Vernetzung zu ermöglichen und/oder das Funktionsspektrum zu erweitern. So kann z. B. ein physisches Produkt um eine (digitale) Dienstleistung ergänzt werden.

Mitarbeiter, Lieferanten und **Kunden** stellen die von der digitalen Transformation betroffenen und in bzw. mit dem Unternehmen handelnden *menschlichen Akteure* dar, welche mit IT-Systemen ausgestattet werden. Ihre Vernetzung soll zu Effizienzvorteilen aber auch einer höheren Kundenbindung führen.

Dem Referenzmodell folgt ein **Reifegradmodell**, mit dem der Stand der digitalen Transformation von Unternehmen bzw. der einzelnen Elemente bestimmt werden kann, um weitere Entwicklungsschritte zu planen und anhand eines Vorgehensmodells umzusetzen.¹⁶ Abbildung 2.2 fasst das Vorgehen exemplarisch zusammen.

Zur Bestimmung des Reifegrads der einzelnen Elemente des Referenzmodells schlagen Appelfeller und Feldmann (2023) vor, eine Matrix aufzustellen, in welcher die Elemente (Zeilen) jeweils vier Stufen der digitalen Reife (Spalten) zugeordnet werden.¹⁷ Da der Reifegrad i. d. R. nicht für jedes Element direkt bestimmt werden kann, wird empfohlen, die Einstufung anhand festzulegender Kriterien vorzunehmen. So sind für jedes Kriterium Anforderungen oder Eigenschaften zu formulieren, die das Element entsprechend der jeweiligen Stufe der digitalen Reife haben muss, um ihr zugeordnet werden zu können.

Für das in Abbildung 2.2 dargestellte Beispiel der Messung des digitalen Reifegrads des Elements *Lieferanten* unterscheiden Appelfeller und Feldmann (2023) die folgenden vier Stufen der digitalen Transformation, die sie in die Spalten der

¹⁵ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 9.

¹⁶ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 13.

¹⁷ Vgl. hierzu sowie für das Folgende Appelfeller/Feldmann (2023), S. 13–16. Vgl. zu unterschiedlichen Stufen des digitalen Reifegrads eines Geschäftsmodells bereits Abschnitt 2.1.1.

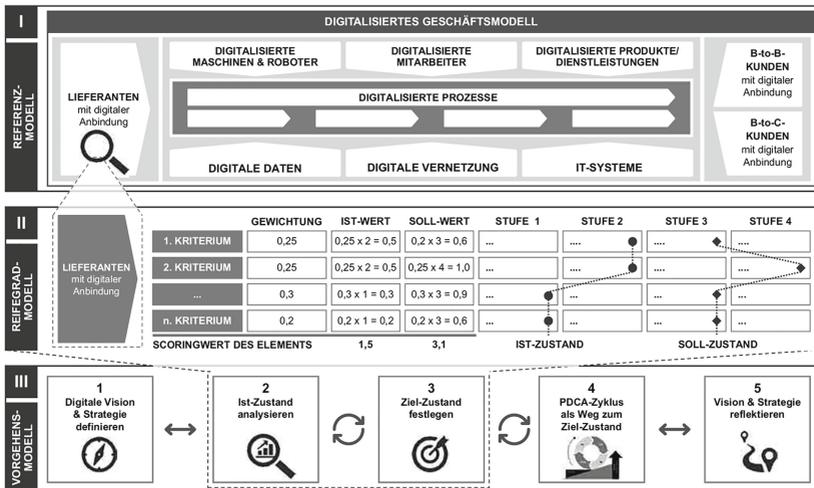


Abbildung 2.2 Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen nach Appelfeller und Feldmann (2023)¹⁸

Assessment-Matrix eintragen: *analoger Lieferant* (1), *digital angebundener, nicht integrierter Lieferant* (2), *einseitig digital integrierter Lieferant* (3), *beidseitig digital integrierter Lieferant* (4). Als Kriterien schlagen sie *Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, und Lieferantenmanagement* vor, die in den Zeilen vermerkt werden.¹⁹ Während die Anbahnung (Kriterium eins) bei einem *analogen Lieferanten* (Stufe eins) bspw. papierbasiert erfolgt (Anforderung/Eigenschaft), ist ein *digital angebundener, beidseitig integrierter Lieferant* (Stufe vier) „in allen relevanten elektronischen Lieferantenverzeichnissen und auf allen relevanten e-Marktplätzen sowie Nachhaltigkeits- und Risikomanagementplattformen vertreten, stellt Infos zum Unternehmen per e-RFI²⁰ bereit, Anfragen und Angebote werden per EDI²¹ ausgetauscht“²².

Anhand der Einschätzung innerhalb der Matrix entsteht eine Profil-Linie, welche den Ist-Zustand des Unternehmens beim jeweiligen Element beschreibt

¹⁸ Quelle: Appelfeller/Feldmann (2023), S. 14.

¹⁹ Vgl. für das Beispiel ausführlich Appelfeller/Feldmann (2023), S. 72–74.

²⁰ *Electronic Request for Information.*

²¹ *Electronic Data Interchange.*

²² Appelfeller/Feldmann (2023), S. 73.

(siehe Abbildung 2.2) und im Vergleich zu einem angemessenen Soll-Zustand Verbesserungspotenziale offenbart. Anhand eines Scorings kann auf Basis dieser qualitativen Bewertung der digitale Reifegrad der einzelnen Elemente sowie des Gesamtunternehmens quantifiziert und mit dem jeweils festzulegenden Soll-Wert verglichen werden. Dabei weisen die Autoren darauf hin, dass mehr nicht immer besser sei, sondern kritisch hinterfragt werden müsse, welcher digitale Reifegrad pro Element bzw. für das Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll sei.²³

Das **Vorgehensmodell** zur Umsetzung der digitalen Transformation von Unternehmen von Appelfeller und Feldmann (2023) unterscheidet fünf Phasen (siehe Abbildung 2.2), wobei das Vorgehen als sich kontinuierlich wiederholender Prozess mit stetiger Verbesserung der Ausgangssituation zu verstehen ist.²⁴ In der ersten Phase geht es darum, den digitalen Ideal-Zustand zu beschreiben (*Digitale Vision und Strategie definieren*). In der zweiten Phase soll anhand der Reifegradmodells der Ist-Zustand erhoben werden (*Ist-Zustand analysieren*). Die dritte Phase dient der Bestimmung des Soll-Zustandes unter Berücksichtigung der digitalen Vision und Strategie (*Ziel-Zustand festlegen*). In der vierten Phase (*PDCA-Zyklus als Weg zum Ziel-Zustand*) werden zunächst der geplante Ziel-Zustand konkretisiert und konkrete Maßnahmen der Transformation bzw. Weiterentwicklung formuliert (*Plan*). Anschließend werden diese Maßnahmen durchgeführt (*Do*) und die neue Ist-Situation im Vergleich zum angestrebten Ziel-Zustand bewertet (*Check*). Daraufhin wird darüber entschieden, entweder die durchgeführte Transformation zu stabilisieren oder den PDCA-Zyklus erneut zu starten (*Act*). In Phase fünf sind schließlich die Vision und Strategie zu reflektieren und ggf. an sich verändernde Rahmenbedingungen wie neue Kundenbedürfnisse, Konkurrenten oder Gesetze anzupassen (*Vision und Strategie reflektieren*).

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass (konzeptionell) alle Bereiche eines Unternehmens von digitaler Transformation betroffen sein können.²⁵ Welche jedoch digitalisiert werden sollten und welcher Reifegrad als optimal anzusehen ist, hängt maßgeblich von den Rahmenbedingungen und weiteren unternehmensindividuellen Gegebenheiten ab, sodass hierzu keine allgemeingültige Vorgabe erfolgen kann.

²³ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 15–16, sowie auch Hess (2022), S. 40–41.

²⁴ Vgl. hierzu sowie für das Folgende Appelfeller/Feldmann (2023), S. 16–18.

²⁵ Vgl. auch Hess et al. (2020), S. 152.

2.2 Bedürfnis nach einer geregelten externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

2.2.1 Begriffsabgrenzung, potenzielle Adressaten und grundlegender Zweck

Allgemein ist unter Unternehmensberichterstattung „die Vermittlung von Informationen (in Form von Berichten) über Tatsachen, Ereignisse, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner Umwelt“²⁶ zu verstehen. Üblicherweise wird zudem zwischen interner und externer Unternehmensberichterstattung differenziert.²⁷ Die interne Unternehmensberichterstattung deckt dabei die überwachungsbezogene oder entscheidungsunterstützende Informationsvermittlung zwischen dem Management eines Unternehmens und/oder unternehmensinternen Institutionen wie dem Controlling oder der Internen Revision ab.²⁸ Die externe Unternehmensberichterstattung dient hingegen der Informationsversorgung außenstehender bzw. externer Adressaten.²⁹

Wer konkret als Adressat durch die externe Unternehmensberichterstattung mit entsprechenden Informationen versorgt werden sollte, lässt sich anhand der Stakeholder-Theorie bestimmen.³⁰ Der Stakeholder-Theorie liegt ein Unternehmenskonzept zugrunde, welches alle Personen oder Personengruppen einschließt, die an der Unternehmung in irgendeiner Weise beteiligt sind. Die Unternehmung

²⁶ Blohm (1974), S. 15.

²⁷ Vgl. Freidank/Hinze (2015), S. 63; Freidank/Weber (2008), S. 396; Blohm (1974), S. 16, wobei Freidank und Weber (2008) die Begriffe internes und externes *Management Reporting* verwenden. In der Literatur wird unter dem Begriff *Management Reporting* allerdings häufig ausschließlich die interne Perspektive bzw. Informationsversorgung des Managements subsumiert. Vgl. Freidank/Hinze (2015), S. 63 m. w. N.

²⁸ Vgl. Freidank/Weber (2008), S. 396–397.

²⁹ Vgl. Freidank/Meuthen (2023), S. 263; Freidank/Hinze (2015), S. 63–64; Freidank/Hinze (2014), S. 454, wobei auch Mitarbeiter zu den Außenstehenden gezählt werden. Demnach ist davon auszugehen, dass als Außenstehende alle nicht an der Geschäftsführung beteiligten Personen(-Gruppen) gemeint sind.

³⁰ Vgl. bspw. Küting/Weber (2015), S. 7; Küting/Reuter (2004), S. 230; Kubin (1998), S. 526. Für einen Überblick zu dieser und weiteren (Unternehmens-)Theorien, anhand derer sich die Zielträger bzw. Adressaten des Jahresabschlusses sowie auch der externen Unternehmensberichterstattung bestimmen lassen, vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1342–1348. Neben der Stakeholder-Theorie werden die Proprietary-, die Entity-, die Fund-, die Commander-, die Shareholder-Theorie angeführt.

ist in diesem Sinn eine Koalition unterschiedlicher Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholder).³¹ Nach Freeman und Reed (1983) ist ein Stakeholder i. w. S. *„any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives [...] [and in the narrow sense] on which the organization is dependent for its continued survival.“*³² Die Unternehmung stellt in diesem Zusammenhang ein Instrument der Zielrealisation sämtlicher beteiligter Stakeholder dar und basiert auf den daraus resultierenden Verhandlungsprozessen.³³ Solange die Stakeholder einen persönlichen finanziellen oder nichtfinanziellen Nutzen in der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen sehen, sind sie (weiterhin) bereit an der Koalition teilzunehmen und sichern dadurch deren Fortbestand. Für ihre diesbezüglichen Entscheidungen benötigen die Koalitionspartner Informationen über die Lage der Unternehmung und den Stand der Erreichung ihrer finanziellen und nichtfinanziellen Zielvorstellungen.³⁴ Es ist indes davon auszugehen, dass das Management besser über das wirtschaftliche Geschehen innerhalb des Unternehmens informiert ist als außenstehende Stakeholder.³⁵

Als Adressaten der externen Unternehmensberichterstattung kommen demnach alle Personen infrage, die aktuell oder potenziell in impliziter oder expliziter Vertragsbeziehung mit dem Unternehmen stehen und ein darin begründetes Informationsbedürfnis gegenüber dem Unternehmen haben.³⁶ Diese Adressaten lassen sich zu folgenden Gruppen zusammenfassen: Anteilseigner, Gläubiger, Marktpartner (insb. Lieferanten und Kunden), Arbeitnehmer, Staat/Fiskus und die Öffentlichkeit.³⁷ Dabei ist es möglich, dass zwischen den genannten Gruppen

³¹ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1348; Küting/Reuter (2004), S. 230. Zum Koalitionsmodell der Unternehmung bzw. der Koalitionstheorie vgl. grundlegend Cyert/March (1963) sowie dem daran anknüpfenden Stakeholder-Ansatz Freeman/Reed (1983).

³² Freeman/Reed (1983), S. 91.

³³ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1348; Thommen et al. (2020), S. 424; Achleitner (1995), S. 37.

³⁴ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1348; Küting/Weber (2015), S. 7; Achleitner (1995), S. 37–38.

³⁵ Vgl. Pellens/Gassen (1998), S. 635; Hill/Jones (1992), S. 140, sowie den nachfolgenden Abschnitt 2.2.2.

³⁶ Vgl. Pellens et al. (2021), S. 6.

³⁷ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1348–1351; Pellens et al. (2021), S. 4–6; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 5; Küting/Weber (2015), S. 8; Federmann (2010), S. 62; Cyert/March (1963), S. 27. Typischerweise zählt auch die Unternehmensleitung zu den Stakeholdern eines Unternehmens. Ihre Informationsbedürfnisse sollten jedoch durch die interne Unternehmensberichterstattung oder dadurch, dass sie an der Erstellung der externen beteiligt sind, ausreichend befriedigt sein.

Überschneidungen vorliegen und eine Person oder Institution mehreren Adressatengruppen zugeordnet werden kann und/oder sich die Interessen überlagern.³⁸

Anhand der externen Unternehmensberichterstattung sollten demnach die für den Fortbestand der Unternehmung entscheidenden Stakeholder mit solchen Informationen versorgt werden, die sie für Ihre Entscheidungen über den weiteren Verbleib in der Koalition benötigen. Die Vermittlung entscheidungsnützlicher Informationen ist somit als grundlegender Zweck der externen Unternehmensberichterstattung anzusehen.³⁹

Informationen werden in diesem Kontext allgemein dann als entscheidungsnützlich angesehen, wenn sie sowohl entscheidungsrelevant als auch verlässlich sind.⁴⁰ Entscheidungsrelevant ist eine Information dann, wenn die Kenntnis über sie entweder zu einer Erwartungsänderung und damit zu einer veränderten Entscheidung führt, durch sie eine bereits getroffene Entscheidung bestätigt wird oder sie als Hintergrundinformation erst zur Entscheidungsrelevanz einer anderen Information führt. Verlässlichkeit ist darüber hinaus für die Entscheidungsnützlichkeits von Informationen unerlässlich, da nur mit ausreichendem Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Informationen diese auch bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

Aufgrund der potenziellen Bedeutung der digitalen Transformation für den Fortbestand bzw. künftigen Erfolg des Unternehmens ist denkbar, dass für die Stakeholder auch diesbezügliche Informationen entscheidungsrelevant sind.⁴¹ Als externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation wird in der vorliegenden Arbeit die Vermittlung von entscheidungsnützlichen, mit der digitalen Transformation des Unternehmens in Verbindung stehenden Informationen über Tatsachen, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner

³⁸ Vgl. Federmann (2010), S. 62. Insbesondere können vielen Adressaten auch die Eigenschaften von Gläubigern beigelegt werden.

³⁹ Vgl. Pellens et al. (2021), S. 3–4; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 5.

⁴⁰ Vgl. hierzu sowie für das Folgende Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 117–118; Zülch/Gebhardt/Ottenstein (2020), S. 296–297; Becker (2017), S. 26–30; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 6–7 und 117–118. Teilweise wird zudem Zeitnähe als weitere Voraussetzung zur Entscheidungsnützlichkeits von Informationen angegeben. Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 118. Allerdings wird ein zeitnahes bzw. rechtzeitiges Eintreffen einer Information tlw. auch als Einflussfaktor auf die Entscheidungsrelevanz angesehen. Vgl. Wagenhofer/Ewert (2015), S. 118; Busse von Colbe (1993), S. 21.

⁴¹ Ob dies tatsächlich der Fall ist und welche Anforderungen potenzielle Adressaten einer externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation haben, wird u. a. in Kapitel 3 untersucht.

Umwelt an nicht an der Unternehmensführung beteiligte (externe) Stakeholder verstanden.⁴²

2.2.2 Theoriegeleiteter Erklärungsansatz einer geregelten externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, haben die Stakeholder eines Unternehmens – je nach der bei der Geschäftsbeziehung zugrundeliegenden Zielsetzung – gewisse Informationsinteressen, was die Lage, zukünftige Entwicklung und ggf. die damit in Verbindung stehende digitale Transformation von Unternehmen angeht. Im Rahmen der Geschäftsbeziehung kann es jedoch durch Interessenkonflikte und ungleich verteilte Informationen zu spezifischen Problemen kommen, denn: „Je schlechter eine Gruppe von Individuen im Vergleich zu anderen Gruppen informiert ist, umso ungünstiger ist ihre Position, umso größer ist die Gefahr der Ausbeutung durch andere Gruppen.“⁴³ Das daraus erwachsende Bedürfnis nach vertraglich oder gesetzlich geregelter externer Unternehmensberichterstattung (über digitale Transformation) lässt sich anhand der (Stakeholder-) Agency-Theorie verdeutlichen.

Die **Agency-Theorie** befasst sich mit der Delegation von Verfügungsrechten im Rahmen von Auftragsbeziehungen.⁴⁴ Nach Jensen und Meckling (1976) wird eine Agency-Beziehung definiert als ein Vertrag, bei welchem eine oder mehrere Personen (Prinzipal(e)) eine andere Person (Agent) engagiert, um eine Leistung im Interesse des Prinzipals/der Prinzipale zu erbringen. Dabei wird ein Teil der Entscheidungskompetenz auf den Agenten übertragen.⁴⁵ Durch die Übertragung der Aufgabe an einen besser qualifizierten und informierten Agenten, bspw. gegen Entgelt, können beide – Prinzipal und Agent – ihren Nutzen erhöhen. Ausgehend von einem opportunistischen Verhalten beider Parteien, sodass beide in erster Linie ihren eigenen Nutzen maximieren wollen, ist jedoch mit Interessenkonflikten zu rechnen. Informationsungleichgewichte ermöglichen schließlich der besser informierten Partei ihre Ziele (ggf. zu Lasten der anderen) stärker

⁴² Zur Abgrenzung des Begriffs *digitale Transformation* siehe Abschnitt 2.1.1.

⁴³ Moxter (1974), S. 379.

⁴⁴ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2022), S. 637.

⁴⁵ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

zu verfolgen.⁴⁶ Je nachdem, ob die Informationsasymmetrien aus verborgenen Informationen oder Aktionsmöglichkeiten des Agenten resultieren, unterscheidet Arrow (1984) die Kategorien *hidden information* und *hidden action*.⁴⁷ Damit einhergehende Probleme können sowohl vor – *adverse selection* – als auch nach Vertragsabschluss – *moral hazard* – auftreten.⁴⁸

Bei dem Problem der *adverse selection*⁴⁹ geht es um Informationsasymmetrien, die auf vorvertraglichen Unsicherheiten des Prinzipals hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften des Agenten (*hidden characteristics*) sowie dessen tatsächlicher Absichten (*hidden intention*) basieren. Eine Verschleierung der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage und Leistungsfähigkeit und einer daraus resultierenden Orientierung an der durchschnittlichen Leistung aller Unternehmen führt dazu, dass besonders leistungsfähige Unternehmen tendenziell unterschätzt und leistungsschwache Unternehmen eher überschätzt werden. Ein Marktaustritt unterschätzter Unternehmen, die ihre Bedürfnisse auf andere Weise zu befriedigen versuchen werden, und die damit verbundene sukzessive Verschlechterung der durchschnittlichen Qualität der verbleibenden Unternehmen, kann bis hin zu einem Marktversagen führen.⁵⁰

Auch nach Vertragsabschluss können durch verborgene Handlungen und Informationen des Agenten Informationsasymmetrien entstehen. Bei den daraus resultierenden Problemen handelt es sich jeweils um Unterformen des *moral hazard*.⁵¹ Im ersten Fall resultieren die Informationsasymmetrien daraus, dass es dem Prinzipal nicht möglich ist, die Handlungen des Agenten zu beobachten (*hidden action*). Hinzu kommt, dass das Ergebnis der Tätigkeit i. d. R. nicht nur von den Handlungen des Agenten, sondern auch von äußeren Faktoren abhängt. Dadurch kann das Ergebnis ex post nicht vollständig auf die Leistung des Agenten zurückgeführt werden. Den daraus entstehenden Handlungsspielraum wird ein rational handelnder Agent nutzen, um auf Kosten des Prinzipals seinen eigenen

⁴⁶ Vgl. Picot et al. (2020), S. 108; Ebers/Gotsch (2019), S. 207–208 und 210–211; Franke/Hax (2009), S. 460–466; Jensen/Meckling (1976), S. 308.

⁴⁷ Vgl. Arrow (1984), S. 3.

⁴⁸ Vgl. Picot et al. (2020), S. 108–109; Richter/Furubotn (2010), S. 173 und 175; Arrow (1984), S. 3.

⁴⁹ Vgl. grundlegend Akerlof (1970), S. 488–500, der dies an einem Markt für Gebrauchtwagen veranschaulicht.

⁵⁰ Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 102–103; Perridon/Steiner/Rathgeber (2022), S. 640; Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1346–1347; Picot et al. (2020), S. 108–109; Ebers/Gotsch (2019), S. 212–213; Erlei/Leschke/Sauerland (2016), S. 132–133.

⁵¹ Vgl. Picot et al. (2020), S. 109; Richter/Furubotn (2010), S. 173–174.

Nutzen zu maximieren, indem er z. B. weniger arbeitet (*shirking*) oder Ressourcen des Prinzipals für private Zwecke nutzt (*consumption on the job*). Es handelt sich um ein *moral hazard* durch *hidden action*.⁵²

In dem zweiten Fall entsteht die Informationsasymmetrie dadurch, dass der Agent eine Beobachtung macht, die der Prinzipal nicht macht bzw. nicht machen kann (*hidden information*). In diesem Fall sieht zwar der Prinzipal wie der Agent reagiert, jedoch sind ihm die dabei zugrundeliegenden Informationen unbekannt. Der Prinzipal kann demnach nicht beurteilen, ob der Agent die Informationen im Interesse des Prinzipals verwendet hat. Der Agent kann seine Entscheidungen durch falsche Wiedergabe von ökonomischen Rahmenbedingungen legitimieren und das tatsächliche Ressourcenpotenzial verheimlichen. Es handelt sich um ein *moral hazard* durch *hidden information*.⁵³

Typischerweise werden anhand der Agency-Theorie Beziehungen zwischen Kapitalgebern (Anteilseigner und Gläubiger) und Kapitalnehmern (Management) beschrieben und analysiert,⁵⁴ jedoch lässt sich das Modell auch auf die Beziehungen zwischen dem Management und den übrigen Stakeholdern eines Unternehmens erweitern (**Stakeholder-Agency-Theorie**).⁵⁵ Die Interessen der Anteilseigner werden dabei mit denen der übrigen Stakeholder als interdependent betrachtet, da das Unternehmen als Instrument zur Zielrealisation sämtlicher beteiligter Stakeholder existiert.⁵⁶ Das Management agiert als Agent aller Stakeholder.⁵⁷ Die zwischen dem Management und den übrigen Stakeholdern bestehenden Interessenkonflikte können bspw. daraus resultieren, dass Angestellte ihr Ziel zur Erreichung höherer Löhne, Kunden besserer Qualität und/oder niedrigerer Preise und Lieferanten höherer Preise und/oder mehr Absatz durchzusetzen

⁵² Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 102; Perridon/Steiner/Rathgeber (2022), S. 644; Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1346–1347; Ebers/Gotsch (2019), S. 213; Richter/Furubotn (2010), S. 173–174.

⁵³ Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 102; Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1347; Richter/Furubotn (2010), S. 174; Arrow (1984), S. 5.

⁵⁴ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2022), S. 638; Hill/Jones (1992), S. 131; Ewert (1986), S. 2.

⁵⁵ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 131–132. Dabei ist anzumerken, dass viele Stakeholder selbst die Rolle von Gläubigern einnehmen, indem sie Kapital oder sonstige Leistungen zur Verfügung stellen.

⁵⁶ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1348, sowie Abschnitt 2.2.1.

⁵⁷ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 134. Strenggenommen ist es im Umkehrschluss jedoch nicht möglich alle übrigen Stakeholder als Prinzipale anzusehen, da nicht jeder Stakeholder das Management im Sinne einer Prinzipal-Agenten-Beziehung engagiert, um für seine Zwecke Leistungen zu erbringen. Dennoch bestehen Parallelen zwischen Stakeholder-Agent- und Prinzipal-Agent-Beziehungen. Vgl. Hill/Jones (1992), S. 134.

versuchen. Dem Management des Unternehmens blieben dann weniger Ressourcen, die es zum Wachstum des Unternehmens (oder zur Realisierung anderer Ziele) einsetzen könnte. Die Differenz zwischen dem Nutzen, den die Stakeholder erreichen könnten, wenn das Management rein nach deren jeweiligen Interessen handeln würde, und dem Nutzen, den sie bei gänzlich eigennützigem Verhalten des Managements erreichen würden, wird als *utility loss* bezeichnet.⁵⁸

Damit jedoch die Stakeholder weiterhin an der Koalition teilnehmen und dadurch den Fortbestand der Unternehmung sichern, gilt es den *utility loss* zu reduzieren, indem die zugrunde liegenden Ursachen – Informationsasymmetrie und divergierende Interessen der Stakeholder – ausgeräumt werden. Dazu ist die Etablierung von Anreiz-, Überwachungs-, und Durchsetzungs- bzw. Kontrollstrukturen notwendig.⁵⁹ Durch Anreizsysteme ist es vor allem möglich die Interessenkonflikte zu reduzieren und dafür zu sorgen, dass das Management für den Prinzipal schädliche Handlungen unterlässt.⁶⁰ Diese werden i. d. R. zu Beginn der Geschäftsverbindung zwischen Stakeholder und Management vertraglich etabliert. Üblich sind bspw. ergebnisorientierte Vereinbarungen, die den Manager am Erfolg der Unternehmung beteiligen.⁶¹ Auch Verhaltensvorschriften sind denkbar, um den Agenten zu disziplinieren. Im Zuge dessen können die Stakeholder erwarten, dass das Management im Gegenzug für die Bereitstellung der Ressourcen sog. *bonding costs* trägt.⁶² Aus Kundensicht ist das Gewähren einer Garantie für die (anhaltende) Qualität von Produkten eine geeignete Maßnahme.⁶³ Ausschüttungsrestriktionen und die Verpflichtung zur persönlichen Haftung sind Beispiele für Handlungsbeschränkungen i. S. d. Fremdkapitalgeber.⁶⁴ Eine durch solche Strukturen erzeugte gegenseitige Abhängigkeit von Management und Stakeholdern könnte bereits zu einer derartig glaubwürdigen Verpflichtung führen, dass die Integrität der Geschäftsbeziehung als gesichert angesehen werden kann.⁶⁵ Generell ist jedoch zur Durchsetzung der (tlw. nur implizit) vorliegenden

⁵⁸ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 137–138.

⁵⁹ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 138.

⁶⁰ Vgl. Picot et al. (2020), S. 112; Hill/Jones (1992), S. 139–140; Jensen/Meckling (1976), S. 308.

⁶¹ Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 214; Hill/Jones (1992), S. 138–139.

⁶² Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 215; Hill/Jones (1992), S. 139.

⁶³ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 139.

⁶⁴ Vgl. Walz (1993), S. 93.

⁶⁵ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 139.

Vereinbarungen und Verträge bzw. der ihnen zugrundeliegenden Interessen die Überwachung der Aktivitäten des Managements erforderlich.⁶⁶

In diesem Zusammenhang erscheint die externe Unternehmensberichterstattung als geeignetes Informationsinstrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrien und der daraus resultierenden Probleme.⁶⁷ Vor Vertragsabschluss werden die Stakeholder bestrebt sein, anhand der Berichterstattung eine Überprüfung der Eigenschaften des Managements bzw. des Unternehmens (*screening*) durchzuführen und nach Vertragsabschluss dessen Geschäftstätigkeit zu überwachen und zu kontrollieren (*monitoring*).⁶⁸ Sofern die digitale Transformation und damit in Zusammenhang stehende Aktivitäten für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und die Zielerreichung seiner Stakeholder erforderlich sind, besteht auch ein Interesse an der Überwachung diesbezüglicher Eigenschaften, Fortschritte und Auswirkungen.

Das Management selbst, insb. ein solches mit vergleichsweise hohem Qualitätsniveau, sollte zudem vor Vertragsabschluss bestrebt sein, seine Vorzüge glaubhaft offenzulegen (*signalling*).⁶⁹ Auch nach Vertragsabschluss kann das Management bemüht sein, sich mittels Dokumentation, Berichterstattung oder freiwilliger Kontrollen (*reporting*) glaubhaft zu entlasten und von jenen mit schädlichen Absichten abzugrenzen.⁷⁰ Durch eine freiwillige und qualitativ hochwertige Berichterstattung kann das Management schließlich Reputation erlangen und Vertrauen bilden.⁷¹ Dadurch wird die Unsicherheit der Stakeholder reduziert, wodurch das Unternehmen mehr Ressourcen zu besseren Konditionen erhält.⁷² Demnach besteht sowohl eine Nachfrage der Stakeholder nach entsprechenden Informationen als auch auf Seiten des Managements ein Anreiz, Informationen (zur digitalen Transformation) mittels externer Unternehmensberichterstattung zu vermitteln.

Neben einer freiwilligen Berichterstattung ist es grundsätzlich möglich, eine **Pflicht zur externen Berichterstattung über digitale Transformation anhand privatrechtlicher Verträge** durchzusetzen.⁷³ Nun könnte davon ausgegangen werden, dass durch diese privatrechtlichen Möglichkeiten der Vertragsgestaltung

⁶⁶ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 140; Watts/Zimmerman (1983), S. 615.

⁶⁷ Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 102; Busse von Colbe (1993), S. 14.

⁶⁸ Vgl. Picot et al. (2020), S. 111–113; Göbel (2002), S. 110–113.

⁶⁹ Vgl. Picot et al. (2020), S. 111; Freidank (2012), S. 10.

⁷⁰ Vgl. Göbel (2002), S. 113.

⁷¹ Vgl. Wolk/Dodd/Rozycki (2016), S. 109.

⁷² Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 105; Walz (1993), S. 93.

⁷³ Vgl. Wolk/Dodd/Rozycki (2016), S. 112, jedoch ohne Bezug zur digitalen Transformation.

die Informationsasymmetrien durch marktwirtschaftliche Handlungsanreize auf ein effizientes Maß reduziert werden, da beide Seiten auf die Geschäftsbeziehung angewiesen sind.⁷⁴

Für die Stakeholder ist jedoch sowohl die Sammlung und Analyse von Informationen als auch die individuelle Vertragsgestaltung mit Kosten verbunden. Zudem haben nicht alle Stakeholder die Macht ihre Informationsinteressen durchzusetzen, sodass die Informationsbeschaffung ggf. gar nicht möglich ist.⁷⁵ Ebenso ist die Informationsaufbereitung und -bereitstellung mit Kosten verbunden. Dadurch ist das Management nicht in der Lage oder bereit, der Informationsnachfrage jedes Stakeholders individuell nachzukommen, ohne dass dieser entweder selbst dafür bezahlt oder der Nutzen die Kosten auf andere Weise übersteigt.⁷⁶ Für opportunistisch agierende Manager verbleibt demnach ein Spielraum, der es weiterhin ermöglicht die Ressourcen im eigenen Interesse zu verwenden. Den dadurch verbleibenden (*residual*) *utility loss* müssen insb. Stakeholder mit schwacher Ressourcenausstattung, geringer Macht und/oder keiner Alternative tragen.⁷⁷

Um dem daraus entstehenden *monitoring problem* zu begegnen haben sich zunächst institutionelle Strukturen entwickelt, die die Informationssammlung und -analyse effizienter gestalten, indem Skaleneffekte genutzt werden. Zu solchen Institutionen gehören bspw. Informationsintermediäre wie Finanzanalysten, aber auch Verbraucherschutzorganisationen und Gewerkschaften. Zugleich wird durch Bündelung von Interessen auch die Macht zu deren Durchsetzung erhöht, sodass vertragliche Sanktionen besser wirken.⁷⁸

Neben einer solchen marktwirtschaftlichen Lösung zur Problemreduzierung ist darüber hinaus eine Verankerung von **Publizitätsvorschriften in der Gesetzgebung** zu finden.⁷⁹ Dies wird insb. durch den Zweifel an der Effizienz der Märkte für Informationen begründet, der sich aus den bereits beschriebenen Problemen der Informationskosten und unterschiedlicher Machtverhältnisse ergibt.⁸⁰ Selbst wenn dennoch davon ausgegangen würde, dass angemessene (freiwillige)

⁷⁴ Vgl. Walz (1993), S. 93–94.

⁷⁵ Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 228; Ballwieser (2019), S. 175; Hill/Jones (1992), S. 140.

⁷⁶ Vgl. Walz (1993), S. 94.

⁷⁷ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 140.

⁷⁸ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1347; Hill/Jones (1992), S. 140–141.

⁷⁹ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1347; Hill/Jones (1992), S. 140.

⁸⁰ Vgl. Achleitner (1995), S. 42. Für Diskussionen zur Selbstregulierung des Marktes von Rechnungslegungsinformationen und -praktiken siehe bspw. Wolk/Dodd/Rozycki (2016), S. 113–120; Pellens/Gassen (1998), S. 633–650; Bromwich/Hopwood (1983), S. ix–xii.

Offenlegungspraktiken langfristig unzureichende verdrängen, bestünde weiterhin die Gefahr, dass den Adressaten auf kurze Sicht zu viel Schaden zugefügt wird. Eine gesetzliche Regulierung der externen Unternehmensberichterstattung wurzelt demnach in einem Schutzgedanken und soll durch ein Minimum an Informationsgewährung nicht zuletzt auch die Stabilität der Koalition bzw. Unternehmung gewährleisten.⁸¹

Jedoch kann nicht nur eine vertragliche oder gesetzliche Verpflichtung zur Offenlegung von Informationen dazu beitragen Agency-Probleme zu reduzieren. Vielmehr bringt auch eine **Standardisierung von Berichterstattungspraktiken Vorteile** mit sich. Zunächst ist die *Vergleichbarkeit* der Berichtsinformationen zu nennen. Denn erst durch eine Vergleichbarkeit – in zeitlicher und zwischenbetrieblicher Hinsicht – wird ein Aussagewert erzeugt. Zudem würde sich ohne Vergleichbarkeit der Informationen kein Anreiz ergeben, die Offenlegungspraktik zu verbessern.⁸²

Auch die *Verständlichkeit* der Informationen wird erst durch eine Standardisierung der Ermittlungsmethoden ermöglicht und trägt schließlich – wie auch die Vergleichbarkeit – dazu bei, die Informationsverarbeitung zur Entscheidungsfindung effizienter zu gestalten. Andernfalls wären den Informationen ggf. zusätzliche Erläuterungen zu angewandten Methoden hinzuzufügen, wodurch die Auswertung und Interpretation erheblich erschwert würden.⁸³ Dies betrifft vor allem diejenigen Adressaten, deren Kapazitäten zur Interpretation und Anwendung der Informationen begrenzt sind.⁸⁴ Auch der Bereitstellungsaufwand der Informationen wäre höher.

Durch ein gemeinsames Verständnis von spezifischen Berichtsinformationen lassen sich demnach auch *Vertragskosten einsparen*.⁸⁵ Mit einem standardisierten externen Berichtsinstrument, auf das in privaten Verträgen verwiesen werden kann, sind weniger spezifisch-detaillierte Vereinbarungen notwendig. Dadurch sinkt der Verhandlungsaufwand und die Verträge können schlanker gestaltet werden.⁸⁶

⁸¹ Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 133; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 29–30; Achleitner (1995), S. 42; Walz (1993), S. 94; Egner (1974), S. 39.

⁸² Vgl. Ruhnke/Sievers/Simons (2023), S. 133; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 31–32; Achleitner (1995), S. 42–43; AICPA (1994), Chapter 1 – Introduction (o. S.); Solomons (1983), S. 107.

⁸³ Vgl. Wagenhofer/Ewert (2015), S. 32; Achleitner (1995), S. 43; AICPA (1994), Chapter 1 – Introduction (o. S.); Solomons (1983), S. 108.

⁸⁴ Vgl. Solomons (1983), S. 107–108.

⁸⁵ Vgl. Wagenhofer/Ewert (2015), S. 32; AICPA (1994), Chapter 1 – Introduction (o. S.).

⁸⁶ Vgl. Pellens et al. (2021), S. 10; Wagenhofer/Ewert (2015), S. 32; Walz (1993), S. 94.

Schließlich sind Standards notwendig, um die *Glaubwürdigkeit* der Berichtsinformationen zu gewährleisten. Standards können den Spielraum bei der Darstellung der bisherigen Leistung und der Zukunftsaussichten des Unternehmens beschränken und eine neutrale, unvoreingenommene Berichterstattung fördern.⁸⁷ Zudem wird durch die Standardisierung die Möglichkeit geschaffen, die *Ordnungsmäßigkeit* der Berichterstattung zu *prüfen und sicherzustellen*. Schließlich sind Berichtsinformationen nicht nur durch die Tatsache glaubwürdig, dass sie auf standardisierten Vorgaben basieren. Vielmehr muss auch unabhängig überprüfbar sein, dass sie der den Standards intendierten Darstellung entsprechen.⁸⁸

Die genannten Vorteile einer Standardisierung sind umso größer, je mehr Unternehmen einheitliche Berichtsstandards anwenden (*Netzwerkeffekte*). Das bedeutet jedoch nicht, dass es nicht noch bessere Standards geben könnte, die sich möglicherweise gerade wegen der Netzwerkeffekte nicht durchsetzen.⁸⁹

Zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation gibt es bisher weder gesetzliche noch freiwillig anzuwendende Vorgaben bzw. Standards.⁹⁰ Allerdings gibt es Anzeichen, dass die diesbezügliche Informationsvermittlung bisher unzureichend erfolgt.⁹¹ Dem könnte eine Standardisierung – bspw. in Form eines Berichtskonzepts – Abhilfe schaffen, um mit Blick auf die genannten Vorteile den Unternehmen die externe Berichterstattung entsprechender Informationen zu erleichtern und die Nachfrage der Stakeholder als Berichtsadressaten zu befriedigen.

⁸⁷ Vgl. hierzu sowie den folgenden Satz AICPA (1994), Chapter 1 – Introduction (o. S.).

⁸⁸ Vgl. Wagenhofer/Ewert (2015), S. 410; Benston et al. (2006), S. 20.

⁸⁹ Vgl. Wagenhofer/Ewert (2015), S. 32–33.

⁹⁰ Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 535; Stich/Stich (2020), S. 68, sowie Abschnitt 3.2.

⁹¹ Vgl. den nachfolgenden Abschnitt 2.3.1, die Ergebnisse der eigenen Untersuchung der Konzernlageberichterstattung in Kapitel 5 und den im Zuge dessen erhobenen Stand der Forschung.

2.3 Eignung ausgewählter Berichtsinstrumente der Pflichtpublizität zur Abbildung der digitalen Transformation

2.3.1 Informationslücken im Jahres-/Konzernabschluss

Nachdem im vorherigen Kapitel das Bedürfnis nach einer an externe Stakeholder gerichtete Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation erläutert worden ist, wird nachfolgend der Frage nachgegangen, inwieweit potenziell entscheidungsnützliche, mit digitaler Transformation in Verbindung stehende Informationen über Tatsachen, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner Umwelt bereits im Rahmen der Pflichtpublizität deutscher Unternehmen vermittelt werden könnten. Zwar gibt es für keines der in Deutschland verpflichtend zu erstellenden Berichtsinstrumente konkrete Vorgaben zur Berichterstattung im Zusammenhang mit digitaler Transformation. Als bedeutendste Instrumente der Pflichtpublizität, werden im Folgenden jedoch der Jahres-/Konzernabschluss sowie der (Konzern-)Lagebericht näher betrachtet.

Dass Aktivitäten der digitalen Transformation bzw. daraus resultierende (immaterielle) Werttreiber sowohl innerhalb des handelsrechtlichen als auch des nach IFRS aufzustellenden Jahres-/Konzernabschlusses unzureichend abgebildet werden, ist unumstritten und vielfach aufgezeigt.⁹² Im Wesentlichen wird dies auf die restriktiven Vorgaben zur Bilanzierung selbst erstellten immateriellen Vermögens zurückgeführt.⁹³ Studien bestätigen, dass HGB-Anwender das bestehende Wahlrecht zur Aktivierung von Entwicklungskosten für selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens selten ausüben⁹⁴

⁹² Vgl. bspw. Joachimsmeier/Stein (2023), S. 124–131; Dehmel (2021), S. 245–253; Landgraf/Shirkhani (2020), S. 407–423; Eierle/Ther/Kreß (2019), S. 435–458; Eierle/Kreß/Ther (2019), S. 415–434; Eierle/Ketterer/Brasch (2019), S. 385–407; Eierle/Ther (2018), S. 1741–1747; Wulf/Udun (2018), S. 183–184; Acker/Eller (2018), S. 443–448; Weißenberger/Bauch (2017), S. 203–209; Loitz (2017), S. M5; Zwirner/Zimny (2017), S. 3012; IDW (2017), S. 9–14; Naumann (2017), S. 189–190.

⁹³ Vgl. stellvertretend Eierle/Ther/Kreß (2019), S. 439; Eierle/Kreß/Ther (2019), S. 428; IDW (2017), S. 12. Zu den maßgeblichen Vorgaben nach HGB und IFRS vgl. bspw. ausführlich von Keitz/Schwedler (2023), S. 29–31; Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 187–189 und 193–197; Pellens et al. (2021), S. 370–375 und 386; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 250–256 und 294–298; von Keitz/Grote/Hansmann (2019), S. 82–95.

⁹⁴ Vgl. Eierle/Ther/Kreß (2019), S. 451–452; Quick/Hahn (2017), S. 917–921; Quick/Hahn (2016), S. 1125–1130, sowie Eierle/Ther (2018), S. 1743 m. w. N.

und auch IFRS-Anwender Ermessensspielräume bei der Auslegung spezifischer Ansatzkriterien nutzen, um tendenziell niedrige Aktivierungsquoten von Entwicklungskosten zu erreichen.⁹⁵

Als Folge der unzureichenden Abbildung der digitalen Transformation wird regelmäßig eine immer größer werdende Lücke zwischen den bilanziellen Buchwerten von Unternehmen und ihren am Kapitalmarkt gebildeten Marktwerten angeführt.⁹⁶ Schließlich ist davon auszugehen, dass Investitionen in digitale Transformation vielfach auch Investitionen in bilanzierungsunfähige oder wahlweise nicht bilanzierte immaterielle Werte bedeuten.⁹⁷ Durch die unzureichenden Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften im Zusammenhang mit Aktivitäten der digitalen Transformation wird die Entscheidungsnützlichkeit von Jahres-/Konzernabschlüssen eingeschränkt.⁹⁸ Vorschläge zur Behebung des Problems umfassen eine Anpassung bzw. Entobjektivierung des Vermögenswertbegriffs und/oder Anpassung der Ansatz- und Bewertungskriterien, sodass vor allem selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände/-werte aktiviert werden.⁹⁹ Als vielversprechender wird allerdings eine ergänzende (qualitative) Berichterstattung angesehen, welche die Informationslücken des Jahres-/Konzernabschlusses gezielt ausgleicht.¹⁰⁰

⁹⁵ Vgl. Wulf/Udun (2018), S. 181–182. In der Vergangenheit sind jedoch auch Studien zu divergierenden Ergebnissen gekommen, wie Velte (2011) anführt. Vgl. Velte (2011), S. 357 m. w. N.

⁹⁶ Vgl. bspw. Eierle/Kreß/Ther (2019), S. 430; Eierle/Ketterer/Brasch (2019), S. 395–396; Wulf/Udun (2018), S. 182–183; IDW (2018), S. 16; IDW (2017), S. 13, sowie zu empirischen Untersuchungen der Marktwert-Buchwert-Lücken deutscher Unternehmen Honold/Fülbier/Weese (2016), S. 249–264; Küting (2012), S. 1937–1946.

⁹⁷ Vgl. Loitz (2017), S. S. M5; IDW (2017), S. 9–14; Weißenberger/Bauch (2017), S. 207; Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), S. 989. Für einen systematischen Überblick, wie sich einzelne Digitalisierungsstrategien im Unternehmen bilanziell auswirken, vgl. für den handelsrechtlichen Jahres-/Konzernabschluss Eierle/Ther/Kreß (2019) und für den nach IFRS zu erstellenden Jahres-/Konzernabschluss Eierle/Kreß/Ther (2019).

⁹⁸ Vgl. IDW (2017), S. 12; Weißenberger/Bauch (2017), S. 208; Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), S. 989.

⁹⁹ Vgl. Dehmel (2021), S. 247–250; IDW (2017), S. 22; Naumann (2017), S. 189–190.

¹⁰⁰ Vgl. Naumann (2017), S. 190, sowie die ausführliche Diskussion von Dehmel (2021), S. 245–253.

2.3.2 Ergänzende Berichterstattung im (Konzern-) Lagebericht

2.3.2.1 Vorbemerkung

Ein Berichtsinstrument, das vor allem dazu dient, den Jahres-/Konzernabschluss in sachlicher und zeitlicher Hinsicht zu ergänzen und durch qualitative und prognostische Informationen zumindest einige der Unzulänglichkeiten des Jahres-/Konzernabschlusses auszugleichen vermag, ist der (Konzern-)Lagebericht.¹⁰¹ Inwieweit er sich grundsätzlich für eine Berichterstattung über digitale Transformation eignet bzw. eine solche ggf. sogar laut den ihm zugewiesenen Zwecken und den inhaltlichen Vorgaben gefordert sein könnte, wird in den folgenden Kapiteln (2.3.2.2–2.3.2.6) untersucht.

2.3.2.2 Rechtsquellen, Anwenderkreis, Aufstellungs- und Offenlegungsfrist

Die rechtsverbindlichen Vorgaben zur Lageberichterstattung befinden sich in den §§ 264 und 289–289f HGB, während die Konzernlageberichterstattung in den §§ 290 und 315–315d HGB sowie durch den DRS 20 des DRSC geregelt ist. Das DRSC hat als privatrechtliche Organisation gem. § 342 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 HGB den öffentlichen Auftrag Empfehlungen zur Anwendung der Grundsätze über die Konzernrechnungslegung zu entwickeln.¹⁰² Dazu gehört auch die Konkretisierung der gesetzlichen Vorgaben zur Konzernlageberichterstattung. So ist gem. § 342 Abs. 2 HGB davon auszugehen, dass bei Anwendung der vom DRSC veröffentlichten und durch das BMJV bekannt gemachten DRS die konzernrechnungslegungsbezogenen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beachtet werden.¹⁰³

Nach § 264 Abs. 1 HGB haben *mittelgroße* und *große Kapitalgesellschaften* i. S. v. § 267 Abs. 2 und 3 HGB sowie *mittelgroße* und *große haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften* i. S. d. § 264a Abs. 1 HGB zusätzlich zu ihrem Jahresabschluss einen **Lagebericht** aufzustellen, sofern sie nicht als Tochterunternehmen nach § 264 Abs. 3 oder 264b HGB von dieser Pflicht befreit sind.¹⁰⁴ Dabei ist es gem. § 325 Abs. 2a HGB unerheblich, ob das Unternehmen

¹⁰¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 3, sowie ausführlich Abschnitt 2.3.2.3.

¹⁰² Zur Entstehungsgeschichte siehe bspw. Fink/Kajüter (2021), S. 27; MüKoHGB/Fülbiel/Pellens (2020), § 315, Rn. 11.

¹⁰³ Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 15.

¹⁰⁴ Vgl. auch Grottel (2020), § 289, Rn. 1.

einen Jahresabschluss nach HGB oder nach anerkannten internationalen Rechnungslegungsstandards wie den IFRS erstellt. Zu beachten ist jedoch, dass kleine Kapitalgesellschaften i. S. v. § 267 Abs. 1 HGB und diesen gleichgestellte Personenhandelsgesellschaften sowie Kleinstkapitalgesellschaften i. S. v. § 267a Abs. 1 HGB, die *kapitalmarktorientiert* i. S. d. § 264d HGB sind, nach § 267 Abs. 3 Satz 2 HGB stets als groß gelten und dementsprechend ebenfalls einen Lagebericht aufstellen müssen. Darüber hinaus müssen nach § 5 Abs. 2 PublG solche *Unternehmen* einen Lagebericht (sinngemäß nach § 289 HGB) aufstellen, *die die Größenkriterien des § 1 Abs. 1 PublG* überschreiten und nicht in der Rechtsform des Einzelkaufmanns oder einer Personenhandelsgesellschaft geführt werden.

Einen **Konzernlagebericht** haben indes gem. § 290 Abs. 1 Satz 1 HGB die gesetzlichen Vertreter einer Kapitalgesellschaft oder einer dieser gleichgestellten Personenhandelsgesellschaft aufzustellen, sofern es sich dabei um ein *Mutterunternehmen* handelt und sie nicht gem. den §§ 291–293 und 296 HGB von der Konzernrechnungslegung befreit sind.¹⁰⁵ Zu beachten ist jedoch, dass eine größenabhängige Befreiung nach § 293 Abs. 1 und 4 HGB nicht erfolgen kann, wenn das *Mutterunternehmen oder eines der Tochterunternehmen kapitalmarktorientiert* i. S. d. § 264d HGB ist. Analog zum Lagebericht, ist es für die Aufstellungspflicht des Konzernlageberichts zudem unerheblich, ob der Konzernabschluss gem. § 315e Abs 1 HGB nach international anerkannten Rechnungslegungsstandards wie den IFRS aufgestellt wird.¹⁰⁶ Darüber hinaus müssen gem. § 13 Abs. 1 PublG die gesetzlichen Vertreter eines *Mutterunternehmens* einen Konzernlagebericht erstellen, wenn die *Größenkriterien des § 11 PublG* erfüllt werden. Anders als beim Lagebericht, gilt dies auch für (Mutter-)Unternehmen der Rechtsform Einzelkaufmann und Personenhandelsgesellschaften.¹⁰⁷

Die Aufstellung des **Lageberichts** hat gem. § 264 Abs. 1 Satz 3 HGB bzw. § 5 Abs. 1 Satz 1 PublG – wie die des Jahresabschlusses – innerhalb der ersten *drei Monate* des auf das Berichtsjahr folgenden Geschäftsjahres zu erfolgen. Offenzulegen sind die Unterlagen nach § 325 Abs. 1 und 2 HGB, *sobald sie den Gesellschaftern vorgelegt* worden sind oder spätestens innerhalb von *zwölf Monaten* nach dem Abschlussstichtag, indem sie dem Betreiber des Bundesanzeigers zur unverzüglichen Bekanntmachung elektronisch übermittelt werden. Für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften i. S. v. § 264d HGB verkürzt sich die Offenlegungsfrist gem. § 325 Abs. 4 HGB auf *vier Monate*. Gleiches gilt nach

¹⁰⁵ Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 1; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 14.

¹⁰⁶ Vgl. Kirsch/Höfer (2021), S. 51; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 13.

¹⁰⁷ Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 4; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 11.

§ 9 Abs. 1 PublG für Gesellschaften, die einen Lagebericht nach dem PublG aufstellen müssen.

Der **Konzernlagebericht** ist gem. § 290 Abs. 1 Satz 1 HGB bzw. § 13 Abs. 1 Satz 1 PublG – wie der Konzernabschluss – innerhalb der ersten *fünf Monate* des auf das Berichtsjahr folgenden Geschäftsjahres aufzustellen. Ist das Mutterunternehmen kapitalmarktorientiert i. S. d. § 264d HGB, verkürzt sich diese Frist gem. § 290 Abs. 1 Satz 2 HGB i. V. m. § 325 Abs. 4 Satz 1 HGB bzw. § 13 Abs. 1 Satz 2 PublG auf *vier Monate*.¹⁰⁸ Die Frist ist jedoch nicht verkürzt, wenn das Unternehmen ausschließlich zum Handel an einem organisierten Markt zugelassene Schuldtitel i. S. d. § 2 Abs. 1 Nr. 3 des WpHG mit einer Mindeststückelung von 100.000 Euro oder dem am Ausgabetag entsprechenden Gegenwert einer anderen Währung begibt (§ 327a HGB bzw. § 13 Abs. Satz 2 PublG). Die Offenlegungsfristen des Konzernlageberichts entsprechen gem. § 325 Abs. 4 HGB denen des Lageberichts. Gleiches gilt nach § 15 Abs. 1 PublG für Gesellschaften, die einen Konzernlagebericht nach dem PublG aufstellen müssen, wobei eine Verkürzung der Frist auch aus dem bei der Aufstellungsfrist genannten Grund nicht erforderlich ist (§ 327a HGB).

Die §§ 289–289a HGB regeln vor allem die Inhalte des **Lageberichts**. Zudem enthalten die §§ 289c–289e des HGB Vorgaben zu der ggf. nach § 289b HGB (wahlweise) in den Lagebericht zu integrierenden nichtfinanziellen Erklärung und der nach § 289f HGB ggf. zu ergänzenden Erklärung zur Unternehmensführung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle gesetzlich vorgesehenen Inhalte von allen Unternehmen offenzulegen sind.¹⁰⁹

Die in den §§ 315 und 315a HGB geregelten Inhalte des **Konzernlageberichts** entsprechen im Wesentlichen denen des Lageberichts (§§ 289 und 289a HGB).¹¹⁰ Gleiches gilt auch für die Vorgaben zur nichtfinanziellen Konzernklärung und der Konzernklärung zur Unternehmensführung, die den Konzernlagebericht ergänzen. So wird in den §§ 315b–315d hinsichtlich der Inhalte auf die §§ 289c und 289f HGB verwiesen.¹¹¹ Die im Gesetz mit abstrakten Formulierungen nur

¹⁰⁸ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 10–11.

¹⁰⁹ Ein Überblick zu den inhaltlichen Bestandteilen des (Konzern-)Lageberichts folgt in Abschnitt 2.3.2.3. Die Pflicht zur Offenlegung einiger Berichtsinhalte ist von der Größe, Kapitalmarktorientierung und/oder Rechtsform des berichterstattenden Unternehmens abhängig. Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 759; Kirsch/Höfer (2021), S. 62–65; Fink/Kajüter (2021), S. 22–24.

¹¹⁰ Vgl. auch Hoffmann/Lüdenbach (2022), § 315, Rn. 4; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 759–760; Grottel (2020), § 289, Rn. 40; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 8.

¹¹¹ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 617; MüKoHGB/Fülbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 4.

grob umrissenen Anforderungen an den Konzernlagebericht werden zudem durch den DRS 20 konkretisiert.¹¹² Eine Bindungswirkung gibt es zwar nur für die Erstellung des Konzernlageberichts (i. S. d. § 315 HGB). Gleichwohl wird die Anwendung des DRS 20 auch für die Erstellung des Lageberichts (i. S. d. § 289 HGB) empfohlen (DRS 20.2).¹¹³

2.3.2.3 Zweck, Ziele, Aufgaben und Adressaten

Der (Konzern-)Lagebericht steht als rechtlich und funktional eigenständiges Informationsinstrument neben dem Konzern- bzw. Jahresabschluss¹¹⁴ und wird mit dieser Eigenschaft auch als *zweite Säule der Rechnungslegung* bezeichnet¹¹⁵. Als grundlegender **Zweck** der (Konzern-)Lageberichterstattung ist die Informationsvermittlung zum Ausgleich des asymmetrischen Kenntnisstandes von Management und Stakeholdern anzusehen.¹¹⁶ Die gesetzlichen Vorschriften bieten darüber hinaus keine ausdrückliche Konkretisierung bestimmter Funktionen.¹¹⁷ Gleichwohl lässt sich auf Basis der Formulierungen in den § 289 bzw. 315 HGB eine **Zielsetzung** ableiten, wie sie im DRS 20.3 angeführt wird: „Ziel der Konzernlageberichterstattung ist es, *Rechenschaft* über die Verwendung der anvertrauten Ressourcen im Berichtszeitraum zu legen sowie *Informationen* zur Verfügung zu stellen, die es dem verständigen Adressaten ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild vom *Geschäftsverlauf*, von der *Lage* und von der *voraus-sichtlichen* Entwicklung des Konzerns sowie von den mit dieser Entwicklung einhergehenden Chancen und Risiken zu machen.“¹¹⁸

¹¹² Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 9; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 759.

¹¹³ Vgl. auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 759–760.

¹¹⁴ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 3; Grottel (2020), § 289, Rn. 7; MüKoHGB/Fülbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 1; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 2; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 7, sowie auch DRS 20.4.

¹¹⁵ Vgl. Kirsch/Höfer (2021), S. 50; Fink/Kajüter (2021), S. 3, sowie auch Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 12 und 56–66, der den Lagebericht entsprechend des sog. *Zwei-Säulen-Modells* gänzlich vom Jahresabschluss unabhängig sieht und im Zuge dessen einige der im Folgenden beschriebenen Funktionen kritisch betrachtet bzw. sie dem Lagebericht sogar abspricht. Überwiegend wird jedoch trotz der Eigenständigkeit des (Konzern-)Lageberichts eine gewisse Verbundenheit gegenüber dem Jahres-/Konzernabschluss unterstellt, die nicht zuletzt auch auf die ähnlich formulierten Generalnormen beider Berichtsinstrumente sowie die explizit in § 289 Abs. 1 bzw. § 315 Abs. 1 HGB geforderte Bezugnahme auf bestimmte Jahres-/Konzernabschlussinformationen resultiert. Vgl. insb. die folgenden Ausführungen.

¹¹⁶ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 4; Kirsch/Höfer (2021), S. 52; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 1.

¹¹⁷ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 6.

¹¹⁸ Kursive Hervorhebungen durch Verfasser ergänzt.

Die darin angeführte (retrospektive) Rechenschaftsfunktion und die weiter gefasste (auch prospektive) Informationsfunktion werden dem Lagebericht auch in der Literatur zugewiesen.¹¹⁹ So wird aufgrund der ähnlichen Formulierung der Generalnorm des Jahres- bzw. Konzernabschlusses (§ 264 Abs. 2 Satz 1 HGB bzw. § 297 Abs. 2 Satz 2 HGB) und der Generalnorm zum Lagebericht (§ 289 Abs. 1 HGB) bzw. Konzernlagebericht (§ 315 Abs. 1 HGB) die *Rechenschaftsfunktion* des Jahres-/Konzernabschlusses auf den (Konzern-)Lagebericht übertragen.¹²⁰ Sinngemäß hat der (Konzern-)Lagebericht demnach Rechenschaft über die Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel abzulegen, um den Adressaten einen klaren, vollständigen und zutreffenden Einblick in die Geschäftstätigkeit zu gewähren, sodass diese sich ein eigenes Urteil über die Lage bilden können.¹²¹ Das soll schließlich dazu beitragen die Entscheidungen der Adressaten zu verbessern und Fehlentscheidungen vorzubeugen.¹²² Dementsprechend sind im (Konzern-)Lagebericht vom Grundsatz her entscheidungsrelevante und verlässliche Informationen zu vermitteln.¹²³

Anders als im Jahres-/Konzernabschluss ist die Informationsvermittlung im (Konzern-)Lagebericht jedoch weder auf vergangenheits- und stichtagsbezogene Informationen (i. S. d. Rechenschaftslegung) noch durch die Einhaltung der Grundätze ordnungsmäßiger Buchführung¹²⁴ – allen voran dem Stichtags- und Vorsichtsprinzip – begrenzt. Vielmehr werden im Sinne einer weiter gefassten *Informationsfunktion* ausdrücklich auch prognostische und weitere entscheidungsrelevante (qualitative) Informationen gefordert, die der Konzern-/Jahresabschluss

¹¹⁹ Vgl. bspw. Dobler (2022), § 315, Rn. 3; Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 962; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 618–619; Kirsch/Höfer (2021), S. 51–52; Krimpmann/Müller (2020), § 315, Rn. 2; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 4–7; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 11; Grottel (2020), § 289, Rn. 7; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 6; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 7–8. Zudem gelten Sie für den Lagebericht gleichermaßen wie für den Konzernlagebericht. Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 759–760.

¹²⁰ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 618; Kirsch/Höfer (2021), S. 52; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 6; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 7–8. Zum Rechenschaftszweck des Jahres- und Konzernabschlusses siehe ausführlich Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 93–96; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 45.

¹²¹ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 45; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 93 und 96; Leffson (1987), S. 64–65.

¹²² Vgl. Moxter (1976), S. 96.

¹²³ Vgl. Kirsch/Höfer (2021), S. 52; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 8–9; Moxter (1976), S. 97.

¹²⁴ Zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung vgl. ausführlich Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 102–142. Zu den für den IFRS-Jahres-/Konzernabschluss zu berücksichtigenden Grundsätze vgl. ausführlich Pellens et al. (2021), S. 99–104.

allein nicht zu bieten vermag.¹²⁵ Aus den Inhaltsvorschriften des § 289 bzw. 315 HGB lassen sich unter Berücksichtigung des Verhältnisses zum Konzern-/Jahresabschluss¹²⁶ die folgenden **Aufgaben (bzw. Unterfunktionen)** ableiten: Zum einen soll der (Konzern-)Lagebericht die Informationen des Jahres-/Konzernabschlusses *verdichten* (Verdichtungsfunktion) und zum anderen soll er sie *sachlich* sowie *zeitlich ergänzen* (Ergänzungsfunktion).¹²⁷

Die *Verdichtungsaufgabe* ergibt sich aus der nach § 289 Abs. 1 Satz 1 bzw. 315 Abs. 1 Satz 1 HGB geforderten Zusammenfassung der im Jahres-/Konzernabschluss vermittelten Teillagen¹²⁸ zu einer (Gesamt-)Lage.¹²⁹ Auch die geforderte Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage führt durch die gegenüber einer reinen Darstellung erhöhte Aussageintensität der Informationen zu einer Verdichtung.¹³⁰

Die *Ergänzungsaufgabe in sachlicher Hinsicht* resultiert ebenfalls aus dieser Formulierung.¹³¹ Dementsprechend hat der (Konzern-)Lagebericht – anders als der Jahres-/Konzernabschluss – solche Informationen zu vermitteln, die eine Beurteilung der Gesamtlage des Unternehmens zulassen. Bei der Vermittlung eines solchen wirtschaftlichen Gesamtbildes spielen auch qualitative Informationen und betriebswirtschaftliche, technische, rechtliche, sozialpolitische und

¹²⁵ Vgl. Dobler (2022), § 315, Rn. 3; Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 962; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 760–761; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 618–619; MüKoHGB/Fühlbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 17–19; Grottel (2020), § 289, Rn. 9; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 5; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 9–10.

¹²⁶ Trotz dem der (Konzern-)Lagebericht ein eigenständiger Bericht ist, hat er mit dem Konzern-/Jahresabschluss im Einklang zu stehen bzw. besteht ein Abhängigkeitsverhältnis. Vgl. Dobler (2022), § 315, Rn. 5; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 760; Kirsch/Höfer (2021), S. 51; MüKoHGB/Fühlbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 1, sowie DRS 20.4.

¹²⁷ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 619–620; Grottel (2020), § 289, Rn. 7; MüKoHGB/Fühlbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 16; Paetzmänn (2020), § 289, Rn. 11; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 6–8; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 9–10.

¹²⁸ Gem. § 264 Abs. 2 Satz 1 HGB hat der Jahresabschluss „ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft zu vermitteln.“ Für den Konzernabschluss gilt dies gem. § 297 Abs. 2 Satz 2 HGB analog.

¹²⁹ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 760; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 619; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 9.

¹³⁰ Vergleiche zu der Aussageintensität der in den gesetzlichen Vorgaben verwendeten Begriffe Kolb/Neubeck (2022), Rn. 254.

¹³¹ Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 9. Auch die die Formulierung in § 289 Abs. 1 Satz 3 HGB „unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben“ (bzw. § 315 Abs. 1 Satz 3 HGB analog) betont die ergänzende Eigenschaft des (Konzern-)Lageberichts. Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 7; Paetzmänn (2020), § 289, Rn. 11.

volkswirtschaftliche Aspekte eine Rolle. Daher sind neben der Vermögens-Finanz- und Ertragslage bspw. auch die Personalentwicklung (bzw. Personallage) oder die Stellung auf den Absatzmärkten (bzw. Absatzlage) in die Darstellung und Analyse einzubeziehen.¹³² Auch eine Berichterstattung über nicht bilanzierte Erfolgsfaktoren wird in diesem Zusammenhang als angebrachte sachliche Ergänzung angesehen.¹³³

Die *Ergänzungsaufgabe in zeitlicher Hinsicht* wird dadurch begründet, dass zur vollständigen Beurteilung der (Gesamt-)Lage auch zukunftsbezogene Informationen notwendig sind.¹³⁴ Dementsprechend werden in § 289 bzw. 315 HGB – neben der Darstellung und Analyse des vergangenen Geschäftsverlaufs und der stichtagsbezogenen (Gesamt-)Lage – explizit auch eine Beurteilung und Erläuterung der künftigen Entwicklungen mit ihren Chancen und Risiken (Abs. 1 S. 4) sowie Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Abs. 2 Nr. 2) gefordert.¹³⁵

Darüber hinaus wird dem (Konzern-)Lagebericht eine *Warnfunktion* zugeschrieben.¹³⁶ Diese wird insb. durch die Berichterstattung zu Risiken sowie über das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem erfüllt und ist besonders für Kapitalanleger von Bedeutung.¹³⁷ Dementsprechend dient diese Funktion vor allem dem Anlegerschutz und unterstützt die Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes.¹³⁸

Insgesamt wird den Adressaten schließlich ihre Entscheidung zur Allokation von Ressourcen erleichtert, indem sie sowohl die Effizienz des Managements beim bisherigen Umgang mit Ressourcen beurteilen als auch Rückschlüsse auf künftige (Zahlungs-)Überschüsse ziehen können.¹³⁹ Baetge, Kirsch und Thiele (2021b) schätzen den Nutzen der Informationen zur künftigen wirtschaftlichen

¹³² Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 760; MüKoHGB/Fülbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 2; Krimpmann/Müller (2020), § 315, Rn. 2; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 6; Grottel (2020), § 289, Rn. 8; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 9–10.

¹³³ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 619.

¹³⁴ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 620–621; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 9–10.

¹³⁵ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 620; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 12; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 5; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 3; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 8.

¹³⁶ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 963; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 9.

¹³⁷ Vgl. MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 9.

¹³⁸ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 9–10.

¹³⁹ Vgl. Haaker/Freiberg (2021), S. 184.

(Gesamt-)Lage höher ein, als den der Angaben zur vergangenen oder gegenwärtigen Lage im Jahres-/Konzernabschluss,¹⁴⁰ wodurch die Eignung zum Ausgleich der Informationsdefizite des Jahres-/Konzernabschlusses betont wird.

Um den Zwecken der (Konzern-)Lageberichterstattung gerecht werden zu können, indem die dafür notwendigen (entscheidungsnützlichen) Informationen identifiziert und schließlich vermittelt werden, bleibt jedoch noch zu klären, an welche **Adressaten** sich die Informationen konkret richten sollen.¹⁴¹ Im HGB wird keine Eingrenzung eines Adressatenkreises des Konzern- oder Lageberichts vorgenommen. Auch im DRS 20 ist lediglich von (nicht weiter definierten) „verständigen Adressaten“ die Rede (u. a. DRS 20.3).¹⁴² Nach herrschender Meinung zählen jedoch vor allem solche Personen(-gruppen) als Adressaten der (Konzern-)Lageberichterstattung, die ein berechtigtes Informationsinteresse haben und als Schutzwürdige in hohem Maße auf eine gesetzlich verpflichtende Berichterstattung angewiesen sind. In Anlehnung an die Rechenschaftsfunktion sind all diejenigen als berechnigte Adressaten anzusehen, die dem berichterstattenden Unternehmen Mittel zur Verfügung stellen und einen damit in Verbindung stehenden rechtlich dursetzbaren Anspruch haben. Schutzwürdig sind sie insb. dann, wenn ihre wirtschaftlichen Entscheidungen wesentlich von der Lage des Unternehmens abhängen und sie die zur Entscheidungsfindung benötigten Informationen nicht auf anderem Wege erhalten können.¹⁴³ Mit Blick auf die (prospektive) Informationsfunktion können auch all solche Personen(-Gruppen) zu den Adressaten gezählt werden, die diese Eigenschaften (potenziell) weiterhin bzw. in der Zukunft innehaben werden.

¹⁴⁰ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 620.

¹⁴¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 13; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 10; Moxter (1976), S. 94–95.

¹⁴² Im Zusammenhang mit *verständigen Berichtslern/Dritten* als Adressaten verweist Hommelhoff (2021) auf das EU-Recht und zählt „jede an Informationen interessierte Person“ (Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 74) zu den Berichtsadressaten, die zudem keine ausgebildeten Betriebswirte sein müssten, um das Verständnisniveau eines *verständigen* Berichtslers zu erreichen. Vgl. Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 65 und 74. In Anlehnung an den in § 238 Abs. 1 HGB genannten *sachverständigen Dritten*, „der sich anhand der Buchführung innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens machen können soll“ (Fink/Kajüter (2021), S. 29), sind für den *verständigen Adressaten* des (Konzern-)Lageberichts indes zumindest betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vorauszusetzen. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 29.

¹⁴³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 13–14; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 11; Moxter (1976), S. 94–95.

Typischerweise werden als Adressaten (potenzielle) *Anteilseigner, Gläubiger, Lieferanten, Kunden* und *Arbeitnehmer* genannt.¹⁴⁴ Die tlw. ebenfalls angegebene Öffentlichkeit und konkurrierende Unternehmen können darüber hinaus zwar als Informationsinteressenten, meist jedoch nicht als (hinreichend schutzwürdige) Adressaten angesehen werden.¹⁴⁵ Für die Öffentlichkeit ließe sich ein berechtigtes Interesse lediglich darin begründen, dass die Gesellschaft aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens – bspw. aufgrund der Größe oder Geschäftstätigkeit – in besonderem Maße von dem Unternehmen abhängig ist.¹⁴⁶ Durch das in den letzten Jahren immer größer werdende Interesse an Nachhaltigkeit rückt vermehrt das Interesse an verantwortungsvollem nachhaltigen Wirtschaften von Unternehmen sowie Corporate Governance in den Fokus der Öffentlichkeit.¹⁴⁷ Die diesbezüglichen Informationen sind jedoch originär nicht für den Kern der (Konzern-)Lageberichterstattung vorgesehen, sondern sind über die wahlweise in den (Konzern-)Lagebericht einzubeziehende nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung bzw. im Rahmen der Corporate Governance-Berichterstattung zu veröffentlichen.¹⁴⁸

In der Praxis können sich die Adressatenkreise von (Konzern-)Lageberichten unternehmensindividuell unterscheiden. Dies zeigt sich bspw. bereits in Abhängigkeit von der Kapitalmarktorientierung von Unternehmen. So gehören nach Einschätzung von börsennotierten Unternehmen vor allem aktuelle und potenzielle institutionelle Investoren zu den bedeutendsten Lageberichtsadressaten,

¹⁴⁴ Vgl. bspw. Fink/Kajüter (2021), S. 14; Kirsch/Höfer (2021), S. 50; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 4; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 11–12, sowie Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 74–78, der jedoch nicht zwischen (berechtigten) Adressaten und Berichtsempfängern bzw. Informationsinteressenten unterscheidet.

¹⁴⁵ Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 10–11, die zudem für die Öffentlichkeit argumentieren, dass sich ihr Informationsinteresse nicht hinreichend konkretisieren lässt.

¹⁴⁶ Vgl. bereits Moxter (1974), S. 420–423.

¹⁴⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 14.

¹⁴⁸ Vgl. zur Unterscheidung von Kernbestandteilen sowie weiteren, von der Rechtsform und/oder Kapitalmarktorientierung abhängigen Teilberichten insb. Kirsch/Höfer (2021), S. 53–65; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 765–768, sowie das folgende Abschnitt 2.3.2.4. Zur Corporate Governance-Berichterstattung vgl. bspw. Schmidt (2021), S. 119–130, sowie speziell zum Vergütungsbericht Velte (2021), S. 101–118. In Verbindung mit der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung wird dem (Konzern-)Lagebericht zudem eine *Verhaltenssteuerungsfunktion* beigelegt, indem die Unternehmen durch die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen dazu gedrängt werden auch entsprechend zu handeln. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 4. Mit der Diskussion um Corporate Governance innerhalb der (Konzern-)Lageberichterstattung kommt zudem eine *Überwachungsfunktion* hinzu, die der (Konzern-)Lagebericht durch Integration entsprechender Informationen insb. für Aufsichtsorgane erfüllt. Vgl. MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 10.

gefolgt von Privatanlegern, Banken und Arbeitnehmern sowie Kunden, der allgemeinen Öffentlichkeit und Lieferanten. Für nicht börsennotierte Unternehmen stehen vor allem Banken im Vordergrund, welche häufig auch die einzige Finanzierungsquelle darstellen. Darauf folgen private und institutionelle Investoren, Kunden, die allgemeine Öffentlichkeit, Arbeitnehmer und Lieferanten.¹⁴⁹ Aufgrund der einfacheren Finanzierungsstruktur und der üblicheren Identität von Eigentümern und Management, weisen nicht börsennotierte Unternehmen häufig auch einen kleineren, nicht anonymen (berechtigten) Kreis von Adressaten mit ggf. persönlicheren Kommunikationskanälen auf.¹⁵⁰ In diesem Zusammenhang hat der (Konzern-)Lagebericht für nicht börsennotierte Unternehmen eine geringere Bedeutung als für börsennotierte, welche in diesem Zusammenhang auch bereit sind, im (Konzern-)Lagebericht vergleichsweise mehr preiszugeben.¹⁵¹

Für die Adressaten selbst stellt der (Konzern-)Lagebericht zwar i. d. R. ein wichtiges Informationsinstrument dar. Das tatsächliche Nutzungsverhalten der verschiedenen Adressatengruppen wurde bisher jedoch wenig untersucht.¹⁵² Eine Studie von Barrantes (2017) deutet darauf hin, dass der (Konzern-)Lagebericht das wichtigste der üblicherweise zu einem Geschäftsbericht zusammengefassten Berichtsinstrumente darstellt.¹⁵³ Eine Untersuchung von Pellens, Ahlich und Schmidt (2019), die das Nutzungsverhalten speziell von Investoren betrachtet, zeigt ergänzend, dass der (Konzern-)Lagebericht zu den von Privatanlegern meistgenutzten Bestandteilen des Geschäftsberichts zählt. Lediglich die Bilanz und die GuV haben eine noch höhere Bedeutung.¹⁵⁴ Auch institutionelle Anleger messen dem (Konzern-)Lagebericht eine hohe Bedeutung bei, ordnen sie jedoch hinter die der Kapitalflussrechnung, der GuV, des Segmentberichts und der Bilanz, jedoch noch vor der des Anhangs, ein.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 14–15 und 19–20; Kajüter et al. (2010), S. 459–460.

¹⁵⁰ Vgl. Göbel/Kormaier (2007), S. 520.

¹⁵¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 19–20; Kajüter (2013), S. 8–9.

¹⁵² Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 16, sowie zur Forschungslücke des generellen Nutzungsverhalten von Adressaten auch Hoffmann et al. (2019), S. 7.

¹⁵³ Vgl. Barrantes (2017), S. 5, der für den Lagebericht – als Teil der von je fünf DAX- und MDAX-Unternehmen online veröffentlichten Geschäftsberichte – die mit Abstand meisten Seitenaufrufe (35,3 %) feststellt. Darauf folgt der Konzernabschluss (ohne Anhang) mit 23,9 % sowie der Anhang mit 16,8 %. Eine Differenzierung nach unterschiedlichen Adressatengruppen wird nicht vorgenommen.

¹⁵⁴ Vgl. Pellens/Ahlich/Schmidt (2019), S. 58–59.

¹⁵⁵ Vgl. Pellens/Ahlich/Schmidt (2019), S. 89–90. Weitere Adressatengruppen wurden nicht befragt.

Die Inhalte des (Konzern-)Lageberichts sind zwar grundsätzlich an den (teils divergenten) Informationsinteressen der Adressaten auszurichten. Bei der Aufstellung des (Konzern-)Lageberichts ist jedoch zu beachten, dass die Informationsinteressen einzelner Adressaten-(Gruppen) nicht bevorzugt befriedigt werden dürfen. Vielmehr sind die Informationsinteressen aller Adressaten bei der Berichtserstellung gleichermaßen zu berücksichtigen.¹⁵⁶ Auch wenn sich der (Konzern-)Lagebericht also augenscheinlich insb. als Instrument der Kapitalmarktkommunikation eignet und auch als solches von den entsprechenden Adressaten angenommen wird, ist eine ausschließliche Berücksichtigung dieser Interessen weder sachgerecht noch im Hinblick auf die stärker werdende Bedeutung von nachhaltigem verantwortungsvollem Wirtschaften zeitgemäß. Welche konkreten Inhalte gem. HGB bzw. auch DRS 20 zu berichten sind, wird im Folgenden erläutert.

2.3.2.4 Grundsätze und Inhalte im Überblick

Die im Gesetz (nur grob) kodifizierten Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung bieten den berichtspflichtigen Unternehmen erhebliche Ermessensspielräume was den Umfang, die Tiefe und die formale Gestaltung der Inhalte im (Konzern-)Lagebericht angeht.¹⁵⁷ Um eine zweckgemäße Konkretisierung zu ermöglichen, die Ermessensspielräume zu reduzieren und schließlich die Rechenschafts- und Informationsfunktion des (Konzern-)Lageberichts zu sichern, dienen allgemein anerkannte **Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung** der (Konzern-)Lageberichterstattung als Rahmen.¹⁵⁸ Zunächst in der Literatur entwickelt¹⁵⁹ wurden sie schließlich in weiterentwickelter Form wie folgt im DRS 20 kodifiziert¹⁶⁰:

- Vollständigkeit
- Verlässlichkeit und Ausgewogenheit
- Klarheit und Übersichtlichkeit
- Vermittlung der Sicht der Konzern-/Unternehmensleitung

¹⁵⁶ Vgl. Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 83; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 12.

¹⁵⁷ Vgl. Dobler (2022), § 315, Rn. 16; Fink/Kajüter (2021), S. 22; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 762; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 18.

¹⁵⁸ Vgl. Dobler (2022), § 315, Rn. 16; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 6 und 16. Da die Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung für die Konzernlageberichterstattung analog gelten (vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 620), werden sie hier und im Folgenden als Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung bezeichnet.

¹⁵⁹ Vgl. insb. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 16–27.

¹⁶⁰ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 763; Fink/Kajüter (2021), S. 22 und 76–77.

- Wesentlichkeit
- Informationsabstufung

Die Grundsätze der *Vollständigkeit*, der *Verlässlichkeit und Ausgewogenheit* sowie der *Klarheit und Übersichtlichkeit* bilden den Rahmen für die Mindestanforderungen an die Informationsbereitstellung i. S. d. Rechenschaftsfunktion¹⁶¹ und orientieren sich weitgehend an den in der Literatur entwickelten Grundsätzen¹⁶². Die Grundsätze der *Vermittlung der Sicht der Konzern-/Unternehmensleitung*, der *Wesentlichkeit* und der *Informationsabstufung* betreffen vor allem die darüberhinausgehende Informationsfunktion.¹⁶³

Wie bereits in Abschnitt 2.3.2.2 beschrieben, sind die **Inhalte des (Konzern-) Lageberichts** in den §§ 289–289f und 315–315d HGB geregelt sowie im DRS 20 konkretisiert. Weder das HGB noch der DRS 20 geben dabei vor, wie die Inhalte zu gliedern sind.¹⁶⁴ Tabelle 2.1 verschafft einen Überblick zu den geforderten Inhalten und zeigt die jeweils zugrundeliegenden Normen auf:

Bei den in Tabelle 2.1 angegebenen Inhalten ist zu beachten, dass nicht alle auch von jedem Unternehmen veröffentlicht werden müssen, sondern dies tlw. von der Größe, Kapitalmarktorientierung und/oder Rechtsform abhängt.¹⁶⁵ Im Folgenden wird jeweils kurz auf die einzelnen Inhalte eingegangen und die Bedingungen angegeben, unter denen sie offenzulegen sind.¹⁶⁶

¹⁶¹ Vgl. Haaker/Freiberg (2021), S. 184, sowie ausführlich Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 60–67.

¹⁶² Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 77.

¹⁶³ Vgl. ausführlich Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 68–71. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung erfolgt in Abschnitt 4.2.

¹⁶⁴ Vgl. Kirsch/Höfer (2021), S. 54, sowie zu möglichen Gliederungen ausführlicher Abschnitt 4.3.1.

¹⁶⁵ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 759; Fink/Kajüter (2021), S. 22; DRS 20.B15 sowie die nachfolgenden Ausführungen.

¹⁶⁶ Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Inhalten des (Konzern-)Lageberichts und auch damit, wo sie ggf. wahlweise verortet werden können, erfolgt in Abschnitt 4.3.

Tabelle 2.1 Inhalte der (Konzern-)Lageberichterstattung und zugehörige Vorgaben des HGB und DRS 20¹⁶⁷

Aufbau/Inhalt	§ 289*	§ 315*	DRS 20
	Abs./Nr.	Abs./Nr.	Tz.
Grundlagen des Unternehmens/ Konzerns	–	–	.36–52
Wirtschaftsbericht	Abs. 1 Satz 1–3	Abs. 1 Satz 1–3	.53–113
	Abs. 3	Abs. 3	
Nachtragsbericht (Verweis auf Anhangangaben nach § 284 Nr. 33 bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 25 HGB)	–	–	.114
Prognose-, Chancen- und Risikobericht	Abs. 1 Satz 4	Abs. 1 Satz 4	.116–167
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	Abs. 1 Satz 5	Abs. 1 Satz 5	.K306–K309
Finanzrisikobericht	Abs. 2 Satz 1 Nr. 1	Abs. 2 Satz 1 Nr. 1	.179–187
Forschungs- und Entwicklungsbericht	Abs. 2 Satz 1 Nr. 2	Abs. 2 Satz 1 Nr. 2	.48–52
Zweigniederlassungsbericht	Abs. 2 Satz 1 Nr. 3	Abs. 2 Satz 1 Nr. 3	.38a-38c
Angaben betreffend den Erwerb eigener Aktien (Verweis auf Anhangangaben nach § 160 Abs 1 Nr. 2 AktG)	Abs. 2 Satz 2	Abs. 2 Satz 2	.223a
Bericht zum internen Kontrollsystem und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess	Abs. 4	Abs. 4	.K168–K178

(Fortsetzung)

¹⁶⁷ Quelle: In Anlehnung an Grottel (2020), § 315, Rn. 56; Grottel (2020), § 289, Rn. 40. Die Reihenfolge der Inhalte entspricht derjenigen, in welcher sie in den entsprechenden §§ des HGB gefordert werden. Der DRS 20 regelt die Inhalte in einer anderen Reihenfolge.

Tabelle 2.1 (Fortsetzung)

Aufbau/Inhalt	§ 289*	§ 315*	DRS 20
	Abs./Nr.	Abs./Nr.	Tz.
Zusammengefasster Lagebericht	–	Abs. 5 i. V. m. § 298 Abs. 2	.22–24; .20–21
Übernahmerelevante Angaben	§ 289a	§ 315a	.K188–K223
Nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung	§ 289b-289e	§§ 315b-315c	.232–305
(Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung	§ 289 f	§ 315d	.K224–K2311

* Sofern nicht explizit ein anderer § in der Tabelle genannt wird.

Zum sog. Kern des (Konzern-)Lageberichts, dessen Bestandteile *von allen (konzern-)lageberichtspflichtigen Unternehmen* erstellt werden müssen, gehören der Wirtschaftsbericht und der Prognose-, Chancen- und Risikobericht.¹⁶⁸ So sind im **Wirtschaftsbericht** entsprechend den angegebenen Normen der Geschäftsverlauf – inkl. Geschäftsergebnis – und die Lage der Gesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Der Geschäftsverlauf und die Lage sind überdies unter Einbezug der bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren zu analysieren. Dabei sind diese Leistungsindikatoren unter Bezugnahme auf die im Jahres-/Konzernabschluss angegeben Beträge und Angaben zu erläutern. Sofern es für das Verständnis der Adressaten von Bedeutung ist, müssen *zudem große (i. S. v. § 267 Abs. 3 HGB) und/oder kapitalmarktorientierte (i. S. v. § 264d HGB)* berichtspflichtige Unternehmen bzw. (alle berichtspflichtigen) Konzerne in die Analyse und Erläuterung auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren einbeziehen.

Im **Prognose-, Chancen- und Risikobericht** ist die künftige Entwicklung der Gesellschaft mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern. Dabei sind auch die zugrundeliegenden Annahmen anzugeben. Darüber hinaus ist von allen (konzern-)lageberichtspflichtigen Unternehmen eine Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten (**Finanzrisikobericht**) zu ergänzen.

Als Ausgangsbasis für die Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs, der wirtschaftlichen Lage und der voraussichtlichen Entwicklung sieht DRS 20.36–52 zudem vor, Angaben zu den **Grundlagen des**

¹⁶⁸ Vgl. hierzu und für das Folgende Kolb/Neubeck (2022), Rn. 68–70; Kirsch/Höfer (2021), S. 53–65; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 765–768; Fink/Kajüter (2021), S. 23–24; DRS 20.B15–B17.

Unternehmens/Konzerns voranzustellen. Dazu gehören Angaben zum Geschäftsmodell, zu (wesentlichen) Zweigniederlassungen, zum Steuerungssystem (*kapitalmarktorientierter* Unternehmen/Konzerne), zu Forschung und Entwicklung sowie (freiwillige) Angaben zu den Zielen und Strategien des Unternehmens/Konzerns (DRS 20.B18). Einige der aufgeführten Inhalte werden auch vom HGB als obligatorische Teilberichte gefordert, jedoch separat angeführt. So ist gem. den in Tabelle 2.1 angegebenen Normen auf den Bereich Forschungs- und Entwicklung (**Forschungs- und Entwicklungsbericht**) und bestehende Zweigniederlassungen (**Zweigniederlassungsbericht**) einzugehen.

Unternehmen, die Inlandsemittent i. S. d. § 2 Abs. 14 WpHG und keine Kapitalgesellschaft i. S. d. § 327a HGB sind, haben ihren (Konzern-)Lagebericht um eine **Versicherung der gesetzlichen Vertreter** (den sog. Lageberichtseid) zu ergänzen. Darin müssen die gesetzlichen Vertreter versichern, dass der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns/Unternehmens im (Konzern-)Lagebericht so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, und dass die wesentlichen Chancen und Risiken beschrieben sind.¹⁶⁹

Kapitalmarktorientierte Unternehmen i. S. v. § 264d HGB müssen darüber hinaus im (Konzern-)Lagebericht die wesentlichen **Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess** beschreiben. Wenn sie *zudem groß i. S. d. § 267 Abs. 3 HGB* oder *konzernlageberichtspflichtige Mutterunternehmen i. S. d. § 290 HGB* sind und im *Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter* beschäftigen, müssen sie ihren (Konzern-)Lagebericht um eine **nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung** erweitern. Neben einer Beschreibung des Geschäftsmodells (oder eines Verweises auf diejenige innerhalb des Berichts zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns), sind verschiedene Angaben zu Arbeitnehmer-, Umwelt-, und Sozialbelangen sowie zur Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu machen. Für Geschäftsjahre, die ab dem 01.01.2021 beginnen, sind nach Art. 8 der Taxonomie-VO¹⁷⁰ der EU zudem Angaben zu den Anteilen

¹⁶⁹ Die Versicherung der gesetzlichen Vertreter ist trotz der Aufführung in den Vorschriften zum (Konzern-)Lagebericht kein Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts, sondern ein eigenständiges Instrument, das neben dem Abschluss und Lagebericht steht. Zudem wird empfohlen, die Versicherung als gesondertes Dokument abzugeben. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 1200; Grottel (2020), § 315, Rn. 155; Grottel (2020), § 289, Rn. 68.

¹⁷⁰ Verordnung (EU) 2020/852.

bestimmter ökologisch nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten an den Umsatzerlösen, Investitionsausgaben und Betriebskosten zu ergänzen.¹⁷¹

Unternehmen der *Rechtsform AG, KGaA oder SE, die durch von ihnen ausgegebene stimmberichtigte Aktien einen organisierten Markt* i. S. d. § 2 Abs. 7 WpÜG in Anspruch nehmen, müssen zudem **übernahmerelevante Angaben** machen. Dazu gehören u. a. Angaben, die die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen sowie Sonderrechte betreffen.

Börsennotierte AG, KGaA oder SE sowie solche, die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt i. S. v. § 2 Abs. 11 WpHG ausgegeben haben und deren ausgegebene Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem i. S. v. § 2 Abs. 8 Satz 1 Nr. 8 WpHG gehandelt werden, haben eine **(Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung** in ihren Lagebericht aufzunehmen. Darin sind u. a. eine Entsprechenserklärung zum DCGK sowie Angaben zu Unternehmensführungspraktiken zu machen und es ist auf den Vergütungsbericht¹⁷² Bezug zu nehmen. Sofern sie *zudem groß* i. S. v. § 267 Abs. 3 HGB sind, ist eine Beschreibung des Diversitätskonzepts für Leitungs- und Überwachungsorgane zu ergänzen.

Ein Konzernlagebericht kann überdies (wahlweise) zusammen mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens als **zusammengefasster Lagebericht** veröffentlicht werden, um insb. Wiederholungen, Doppelangaben und wechselseitige Verweise zu vermeiden. Aus den zusammengefassten Angaben muss jedoch hervorgehen, welche Angaben sich auf das Mutterunternehmen und welche sich auf den Konzern beziehen.¹⁷³

Zuletzt sind innerhalb des (Konzern-)Lageberichts zu bestimmten Sachverhalten noch Verweise auf den Anhang vom Konzern-/Jahresabschluss des (Mutter-)

¹⁷¹ Vgl. ausführlich, auch zu den sukzessive steigenden Berichtspflichten gem. Taxonomie-VO, Baumüller/Haring/Merl (2022), S. 77–84.

¹⁷² Neben den in der Tabelle aufgeführten Inhalten des (Konzern-)Lageberichts mussten bestimmte Unternehmen für Geschäftsjahre, die vor dem 01.01.2021 begannen, innerhalb ihrer (Konzern-)Lageberichte auch einen *Vergütungsbericht* offenlegen. Durch das zum 01.01.2020 in Kraft getretene ARUG II (Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie vom 12.12.2019, BGBl. I 2019, S. 2637–2651) haben diese Unternehmen den nun nach § 162 AktG geregelten Vergütungsbericht für nach dem 31.12.2020 beginnende Geschäftsjahre als eigenständigen Bericht auf ihrer Internetseite zu veröffentlichen. Für den Inhalt des (Konzern-)Lageberichts spielt er demnach – mit Ausnahme der genannten Bezugnahme – keine Rolle mehr. Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 75–77, sowie zum Vergütungsbericht ausführlich Velte (2021), S. 101–118.

¹⁷³ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 166–168; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 645; Grottel (2020), § 315, Rn. 260; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 6 und 81.

Unternehmens vorzunehmen. Dies betrifft zum einen den Verweis auf die dort gem. § 160 Abs. 1 Nr. 2 AktG gemachten **Angaben zum Erwerb eigener Aktien**.¹⁷⁴ Zum anderen ist zwar nicht nach dem HGB, aber auf Empfehlung des DRS 20.114 auf diejenigen Angaben im Anhang des Konzern-/Jahresabschlusses zu verweisen, die Vorgänge betreffen, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind (§ 284 Nr. 33 bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 25 HGB) und sich demnach auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens auswirken (**Nachtragsbericht**).¹⁷⁵

Die genannten, gem. HGB und DRS 20 vorgegebenen Inhalte des (Konzern-)Lageberichts stellen lediglich einen Mindestumfang dar.¹⁷⁶ Der (Konzern-)Lagebericht kann demnach um **freiwillige Angaben** ergänzt werden, wobei auf die Wesentlichkeit der Informationen zu achten ist und die Klarheit und Übersichtlichkeit nicht darunter leiden dürfen.¹⁷⁷ So ist bspw. eine Anreicherung der Inhalte um für das Verständnis der Adressaten wesentliche Themen möglich oder gar geboten. Damit umfangreichere Ergänzungen jedoch nicht von den Pflichtangaben ablenken, kann auch eine gesonderte Darstellung oder Veröffentlichung erforderlich sein.¹⁷⁸

2.3.2.5 Entwicklungen vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen

Die Regelungen zum (Konzern-)Lagebericht wurden seit seiner Implementierung in der heutigen Form im Jahr 1985 stets weiterentwickelt und an aktuelle Themen und sich wandelnde (Informations-)Bedürfnisse der Adressaten angepasst.¹⁷⁹ Die Wurzeln des (Konzern-)Lageberichts reichen streng genommen weiter zurück

¹⁷⁴ Sofern das Mutterunternehmen keinen Anhang erstellt, sind die Anhaben im Konzernlagebericht zu machen. Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 200.

¹⁷⁵ Zudem wird empfohlen, im (Konzern-)Lagebericht ggf. einen Hinweis über das Fehlen eines solchen Nachtragsberichts im Anhang aufzunehmen. Vgl. DRS 20.B30. Ursprünglich war der Nachtragsbericht Teil des (Konzern-)Lageberichts. Mit dem BilRUG ist er 2015 jedoch in den (Konzern-)Anhang verlagert worden. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 49.

¹⁷⁶ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 766; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 14; Grottel (2020), § 315, Rn. 50; Grottel (2020), § 289, Rn. 10; Böcking/Dutzi/Gros (2019), § 315, Rn. 31; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 1.

¹⁷⁷ Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 50; Grottel (2020), § 289, Rn. 10.

¹⁷⁸ Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 221. Siehe bspw. auch Abschnitt 4.3.3.4.3 für einen Vorschlag zur Integration einer Überleitungsrechnung zur Erklärung der Marktwert-Buchwert-Lücke, inkl. Angaben zu nicht bilanzierungsfähigen immateriellen Werten (Intellectual Capital).

¹⁷⁹ Vgl. ähnlich Kirsch/Höfer (2021), S. 66.

als in das Jahr 1985. Eigenständigkeit erlangte das Berichtsinstrument unter seiner heutigen Bezeichnung jedoch erst zu diesem Zeitpunkt. Zuvor bzw. ab 1897 gab es im HGB bereits Vorgaben zur Aufstellung eines Berichts zum Vermögensstand und den Verhältnissen der Gesellschaft, welche im Jahr 1931 durch Vorgaben zur Aufstellung eines Geschäftsberichts ersetzt worden sind. In diesem Geschäftsbericht war „der Jahresabschluss zu erläutern und über den Vermögensstand und die Verhältnisse der Gesellschaft sowie Vorgänge nach dem Ende des Geschäftsjahres zu berichten“¹⁸⁰. Im Jahr 1937 wurden die Vorgaben zur Aufstellung des Geschäftsberichts in das AktG überführt und waren fortan von AG, KGaA und bestimmten Großunternehmen anzuwenden. Als Teile des Geschäftsberichts waren zu dieser Zeit ein sog. Erläuterungsbericht mit Angaben zum Abschluss und ein sog. Lagebericht mit einer Darstellung des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft zu erstellen. Mit der Übertragung in das AktG von 1965 galten die Vorgaben auch für Konzerne.¹⁸¹

Mit dem BiRiLiG (1985) wurde in den §§ 264 Abs. 1 Satz 1 und 290 Abs. 1 HGB von bestimmten Kapitalgesellschaften und Konzernen erstmals gefordert, einen eigenständigen als (Konzern-)Lagebericht bezeichneten Bericht aufzustellen, der eine Darstellung des Geschäftsverlaufs und der Lage enthält.¹⁸² In (formalen) Sollvorschriften wurde zudem verlangt, auf Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind einzugehen sowie auch auf die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft bzw. des Konzerns (Prognoseberichterstattung) und auf den Bereich Forschung und Entwicklung. In den Folgejahren erfolgten u. a. durch das KonTraG (1998), das BilReG (2004), das BilMoG (2009) und das CSR-RUG (2017) wesentliche Erweiterungen der Inhalte. Dazu gehören vor allem die Einführung der Risikoberichterstattung (1998), ihre spätere Verknüpfung mit der seitdem verpflichtenden Prognoseberichterstattung sowie die Ergänzungen der Chancenberichterstattung, des Finanzrisikoberichts und einer die Darstellung ergänzenden Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage – unter Einbeziehung der bedeutsamsten finanziellen und (ggf.) nichtfinanziellen Leistungsindikatoren – im Wirtschaftsbericht

¹⁸⁰ Fink/Kajüter (2021), S. 6.

¹⁸¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 6.

¹⁸² Vgl. hierzu sowie dem folgenden Satz Kolb/Neubeck (2022), Rn. 18–19; Fink/Kajüter (2021), S. 5–6.

(2004). Daraufhin folgten Vorgaben zu Angaben zum Risikomanagementsystem (2009) und zu nichtfinanziellen Aspekten im Rahmen der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung (2017).¹⁸³

Die Anpassungen der früheren Jahre resultieren vor allem aus einer stärkeren Ausrichtung der Berichtspflichten an den (wertorientierten) Informationsbedürfnissen von Kapitalmarktteilnehmern. Bis zur ersten Hälfte der 1990er Jahre hatte die Unternehmensfinanzierung über Eigenkapitalinstrumente in Deutschland noch geringe Bedeutung. Die Rechnungslegung war traditionell stark gläubigerschutzorientiert, die Unternehmensführung interessenpluralistisch ausgerichtet und die Kapitalmärkte waren vergleichsweise ineffizient.¹⁸⁴ Mit der Internationalisierung der Finanzmärkte und einem steigenden Wettbewerb um Investoren, ging schließlich eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen und Zielen von Aktionären einher und die Maximierung des *Shareholder Value*¹⁸⁵ rückte vermehrt in das Zentrum der Unternehmensführung. Dementsprechend waren zunehmend Informationen im Sinne eines Value Reporting gefordert, die vor allem eine Einschätzung der zukünftigen Zahlungsströme eines Unternehmens erleichtern, um schließlich den Unternehmenswert besser ermitteln zu können.¹⁸⁶ Mit der Aufnahme der vermehrt zukunftsorientierten Berichtspflichten durch das BilReG im Jahr 2004 wurde der (Konzern-)Lagebericht schließlich zum wichtigsten Informationsinstrument des Value Reporting innerhalb der Pflichtpublizität in Deutschland.¹⁸⁷

¹⁸³ Vgl. Kirsch/Höfer (2021), S. 50. Für eine ausführliche Darstellung der Entwicklung des (Konzern-)Lageberichts mit allen Anpassungen im Zeitverlauf vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 22–85; Fink/Kajüter (2021), S. 5–9.

¹⁸⁴ Vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 177; Heumann (2005), S. 1; Coenberg/Mattner/Schultze (2003), S. 2; Bracklo/Bilstein (2002), S. 221–222.

¹⁸⁵ Zum *Value Based Management*, bei welchem das Vermögen der Anteilseigner (repräsentiert durch den *Shareholder Value*) als zu maximierende Zielgröße zur Steuerung des Unternehmens dient, vgl. grundlegend Rappaport (1986) sowie Rappaport (1995), S. 1; Bischoff (1994), S. 83.

¹⁸⁶ Vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 177–178; Coenberg/Salfeld/Schultze (2015), S. 3; Bracklo/Bilstein (2002), S. 222; Pellens/Hillebrand/Tomaszewski (2000), S. 178; Müller (1998), S. 124. Zu einer Darstellung grundlegender Ansätze des Value Reporting und einer Zusammenfassung wesentlicher Charakteristika vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 179–187.

¹⁸⁷ Vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 190; Bischof/Molzahn (2006), S. 87; Hayn/Matena (2005), S. 427; Heumann (2005), S. 59. In der Begründung zum Entwurf des DRS 20 wurde der (Konzern-)Lagebericht vom DSR ausdrücklich mit dem Value Reporting in Verbindung gebracht und betont, dass er zu einem Instrument der wert- und zukunftsorientierten Berichterstattung ausgebaut werden solle, welches die Prognose über die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens erleichtere. Vgl. E-DRS 20.C2. Zur Entwicklung der

Die jüngeren Anpassungen der Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung resultieren aus einem erneuten Wandel der Rahmenbedingungen.¹⁸⁸ So rückte im weiteren Zeitverlauf vermehrt eine Ausrichtung am *Stakeholder Value* in den Fokus der Unternehmensführung. Dabei bemisst sich der Wert eines Unternehmens u. a. an der Fähigkeit, wie das Unternehmen die Erwartungen und Ansprüche aller Stakeholder erfüllen kann.¹⁸⁹ Auslöser dieser Entwicklung waren bzw. sind gesamtwirtschaftliche Probleme, ein steigendes Bewusstsein über begrenzte Ressourcen, Umweltrisiken, die Macht von Unternehmen bzw. deren Legitimierung, unmoralisches Verhalten von Managern, die Erkenntnis, dass der Fortbestand der Menschheit nur durch eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung gesichert werden kann und einer daraus abgeleiteten gesamtgesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*).¹⁹⁰ Anfangs noch von Freiwilligkeit geprägt,¹⁹¹ ist die daraus erwachsene Berichterstattung zur Nachhaltigkeitsleistung¹⁹² von Unternehmen spätestens mit dem CSR-RUG (2017) zu einem wesentlichen Bestandteil der Pflichtpublizität in Deutschland geworden.¹⁹³ So müssen bestimmte Unternehmen seit 2018 ihren (Konzern-)Lagebericht um eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung erweitern.¹⁹⁴ Die Berichterstattungspflicht resultiert jedoch nicht nur aus einer

Pflichtpublizität in Deutschland im Hinblick auf eine zunehmende Wertorientierung sowie auch einen beobachtbaren Wandel der Wertkonzeption vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 187–192.

¹⁸⁸ Vgl. hierzu sowie für das Folgende auch Pelster/von Keitz/Wulf (2021), S. 187–188.

¹⁸⁹ Vgl. Coenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1006; Haller (2006), S. 63.

¹⁹⁰ Vgl. Coenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1008; Haller (2006), S. 64.

¹⁹¹ Vgl. von Keitz/Wulf (2023a), S. 27; Fink/Schwedler (2021), S. 74; Wulf/Sackbrook (2014), S. 336–337.

¹⁹² Unter *Nachhaltigkeitsleistung* kann in dem Zusammenhang der Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwohl interpretiert werden, wobei generationenübergreifend die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu berücksichtigen sind. Vgl. Coenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1008; Haller (2006), S. 64.

¹⁹³ Vgl. ähnlich Fink/Schwedler (2021), S. 74–75. Die zuvor eingeführte Einbeziehung der Berichterstattung über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren bei der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens, die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung, der Vergütungsbericht sowie die sukzessive steigenden Berichtspflichten entsprechend der Taxonomie-VO sind ebenfalls als Meilensteine der verpflichtenden Berichterstattung zum Thema Nachhaltigkeit anzusehen.

¹⁹⁴ Vgl. zum Anwenderkreis und den Inhalten den vorangegangenen Abschnitt 2.3.2.4, weitergehend Abschnitt 4.3.9 sowie bspw. Schmidt/Schmotz (2017), S. 2877–2884, und ausführlich MüKoHGB/Kajüter (2020), §§ 315b, 315c, S. 5–8 und 18–21; MüKoHGB/Kajüter (2020), §§ 289b–289e, Rn. 9–13 und 26–57.

von den Berichtsadressaten ausgehenden Nachfrage.¹⁹⁵ Vielmehr will dadurch der Gesetzgeber explizit die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft beschleunigen, indem die Unternehmen durch die Offenlegung entsprechender Informationen motiviert werden, diese auch verstärkt bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.¹⁹⁶

Künftig werden die Berichtspflichten mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹⁹⁷ für einen sukzessive erweiterten Anwendungsbereich erheblich verschärft, indem u. a. die Berichtsinhalte ausgeweitet und mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) europaweit standardisiert werden.¹⁹⁸ So wird u. a. innerhalb des (Konzern-) Lageberichts über immaterielle Ressourcen zu berichten sein, unabhängig davon, ob diese zu bilanzieren sind oder nicht.¹⁹⁹ Es ist davon auszugehen, dass die Entwicklung des (Konzern-)Lageberichts zu keinem Zeitpunkt als abgeschlossen betrachtet werden kann und die Anforderungen auch in Zukunft an die (zeitgemäßen) Informationsbedürfnisse der Adressaten angepasst werden.²⁰⁰

2.3.2.6 Zusammenfassende Würdigung des (Konzern-) Lageberichts im Hinblick auf seine Eignung zur Berichterstattung über digitale Transformation

Mit allen mittelgroßen, großen und/oder kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften bzw. haftungsbeschränkten Personenhandelsgesellschaften und nach § 290 HGB zur Konzernrechnungslegung verpflichteten Mutterunternehmen sowie den durch das PubLG verpflichteten Unternehmen, ist in Deutschland eine Vielzahl von Unternehmen dazu verpflichtet einen (Konzern-)Lagebericht aufzustellen.²⁰¹ Dieser große Anwenderkreis lässt bereits vermuten, dass für viele (berichtspflichtige) Unternehmen eine Berichterstattung zusätzlicher ergänzender Informationen innerhalb des (Konzern-)Lageberichts mit weniger Aufwand

¹⁹⁵ Vgl. Fink/Schwedler (2021), S. 74.

¹⁹⁶ Vgl. Richtlinie 2014/95/EU, Erwägungsgrund 3; BT-Drucksache 18/9982, S. 26, sowie MüKoHGB/Kajüter (2020), §§ 289b-289e, Rn. 2.

¹⁹⁷ Richtlinie (EU) 2022/2464.

¹⁹⁸ Vgl. zum Anwendungsbereich sowie den inhaltlichen und weiteren Anforderungen insb. Fink/Schmidt (2023), S. 105–116; Lanfermann/Baumüller (2023), S. 89–95; Sopp/Baumüller/Scheid (2022), S. 52–73. Für einen systematischen Überblick zu ausgewählten Regelwerken zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vgl. von Keitz/Wulf (2023b), S. 88–92; von Keitz/Wulf (2023a), S. 27–38.

¹⁹⁹ Vgl. Liening/von Keitz/Wulf (2023), S. 304; von Keitz/Schwedler (2023), S. 48–49.

²⁰⁰ Vgl. Kirsch/Höfer (2021), S. 67.

²⁰¹ Vgl. ausführlich Abschnitt [2.3.2.2](#).

verbunden wäre, als gänzlich neue Berichtsinstrumente aufzustellen und zu veröffentlichen. Eine Integration zusätzlicher entscheidungsnützlicher Informationen in ein derart in der Praxis verankertes Berichtsinstrument könnte zudem auch den Adressaten die Orientierung und das Auffinden ebenjener Informationen erleichtern.

Der (Konzern-)Lagebericht ermöglicht den Adressaten wie kein anders Berichtsinstrument der Pflichtpublizität sowohl eine Darstellung der Vergangenheit, der aktuellen Lage als auch Prognosen zum erwarteten Geschäftsverlauf mit den damit verbundenen Chancen und Risiken strukturiert in einem Bericht vorzufinden.²⁰² Er ist demnach in besonderem Maße geeignet, den Adressaten ihre Entscheidung zur Allokation von Ressourcen zu erleichtern, indem sie anhand der darin verorteten Informationen sowohl die Effizienz des Managements beim bisherigen Umgang mit Ressourcen beurteilen als auch Rückschlüsse auf mögliche (Zahlungs-)Überschüsse ziehen können. In diesem Zusammenhang wird der (Konzern-)Lagebericht als „die wichtigste, gesetzlich vorgesehene, periodische Quelle für zukunftsbezogene Informationen“²⁰³ angesehen.

Bei den zuvor dargestellten Inhalten handelt es sich zudem lediglich um einen gesetzlich bzw. durch den DRS 20 vorgegebenen Mindestumfang, welcher unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung um freiwillige Angaben ergänzt werden kann bzw. i. S. d. Vollständigkeit werden sollte, sofern sie für das Verständnis der Adressaten notwendig sind. Aufgrund der potenziellen Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit und das Erfolgspotenzial von Unternehmen ist grundsätzlich denkbar, dass diesbezügliche Informationen sowohl für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, der wirtschaftlichen Lage als auch der künftigen Entwicklung des Unternehmens wesentlich und damit berichtenswert sind bzw. eine Berichterstattung sogar geboten ist. Entsprechend den Grundsätzen ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung sind die Informationen über digitale Transformation im Falle dieser Wesentlichkeit vollständig und aus Sicht der Unternehmensleitung zu berichten. Überdies haben sie verlässlich und ausgewogen, klar und übersichtlich gestaltet und der Komplexität des Unternehmens angemessen detailliert zu sein.²⁰⁴

Konkrete Vorgaben zur Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts gibt es zwar nicht, jedoch lässt sich aus den Zwecken – Rechenschaft und Informationsvermittlung – (grob) ableiten, welche

²⁰² Vgl. auch für den folgenden Satz Haaker/Freiberg (2021), S. 184.

²⁰³ MüKoHGB/Fülbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 3 m. w. N.

²⁰⁴ Vgl. ähnlich Stich/Stich (2020), S. 69, sowie ausführlich Abschnitt 4.2.3.

Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens wie zu berichten sein können.²⁰⁵ So sind im (Konzern-)Lagebericht generell all jene Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation (pflichtmäßig) zu berichten, die Adressaten benötigen, um den (vergangenen) Geschäftsverlauf, die (aktuelle) wirtschaftliche Lage und die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens zu beurteilen. Im Zuge dessen ist darüber Rechenschaft abzulegen, wie die digitale Transformation den Geschäftsverlauf sowie die wirtschaftliche Lage beeinflusst bzw. sich auf die Mittelverwendung ausgewirkt hat. Darüber hinaus ist über die Erwartungen zu berichten, wie die digitale Transformation die künftige Entwicklung des Unternehmens beeinflussen wird.

Die Informationen zur digitalen Transformation sind zudem derartig zu berichten, dass sie zur Verdichtung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu einem Gesamtbild der wirtschaftlichen Lage beitragen. Darüber hinaus müssen sie die Informationen des Jahres-/Konzernabschlusses sachlich ergänzen. Das kann bspw. in Form von (qualitativen) Informationen zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Arbeitnehmerbelangen oder nicht bilanzierten (immateriellen) Erfolgsfaktoren erfolgen, die im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen und dazu beitragen das wirtschaftliche Gesamtbild zu vervollständigen. Zudem müssen die Informationen über digitale Transformation den Jahres-/Konzernabschluss zeitlich ergänzen. Dafür sind die Informationen so anzugeben, dass deutlich wird, wie sich die digitale Transformation auf die künftige Entwicklung des Unternehmens auswirken wird.

Dabei bietet sich zunächst an, die Informationen zur digitalen Transformation in die vorgegebenen Bestandteile des (Konzern-)Lageberichts zu integrieren. Subsumiert unter die regulierten inhaltlichen Bestandteile des (Konzern-)Lageberichts können im Zusammenhang mit digitaler Transformation insb. Angaben zum Geschäftsmodell, zu Zielen und Strategien, Forschung und Entwicklung (Grundlagen des Unternehmens/Konzerns), aber auch im Zusammenhang mit Angaben des Wirtschaftsberichts sowie des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts erwartet werden.²⁰⁶ Um jedoch nicht von den (weiteren) Pflichtangaben unangemessen abzulenken, kann auch eine separate Darstellung bzw. Veröffentlichung entsprechender Informationen gerechtfertigt sein. Dies würde bspw. einen separaten Abschnitt zur digitalen Transformation des Unternehmens innerhalb seines (Konzern-)Lageberichts oder einen komplett eigenständigen Bericht erfordern.

²⁰⁵ Für eine ähnliche Vorgehensweise, jedoch im Hinblick auf Informationen zur unternehmerischen Nachhaltigkeit, vgl. Schmidt (2012), S. 21–23.

²⁰⁶ Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 535; Stich/Stich (2020), S. 69–70; IDW (2017), S. 14, sowie ausführlich Kapitel 4.

Sowohl der breite Adressatenkreis, die regelmäßige Veröffentlichung als auch die Zwecke und (grundsätzlichen) inhaltlichen Anforderungen machen den (Konzern-)Lagebericht zu einem prädestinierten Berichtsinstrument, um darin auch Information zur digitalen Transformation des berichterstattenden Unternehmens zu platzieren und dadurch die Informationsdefizite anderer Finanzberichte auszugleichen. Die bisherigen Entwicklungen des Lageberichts zeigen zudem, dass der (Konzern-)Lagebericht bereits in der Vergangenheit stets an zeitgemäße Themen und damit verbundene Informationsbedürfnisse angepasst worden ist. Bei einem derart relevanten Thema wie der digitalen Transformation, könnte dies auch für die zukünftige Entwicklung des (Konzern-)Lageberichts erwartet werden. Ob und/oder wie bereits tatsächlich innerhalb des (Konzern-)Lageberichts über digitale Transformation berichtet wird bzw. aus Sicht der Adressaten berichtet werden sollte, wurde bisher wenig untersucht. Erste Studien scheinen die Bedeutung des (Konzern-)Lageberichts für eine Berichterstattung über digitale Transformation jedoch auch für die Praxis zu bestätigen, beklagen zugleich jedoch Nachholbedarf hinsichtlich einer systematischen Ausgestaltung.²⁰⁷

2.4 Zwischenfazit

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die digitale Transformation alle Elemente eines Unternehmens betreffen kann und ggf. ausschlaggebend für den künftigen Erfolg bzw. Fortbestand eines Unternehmens ist. Welche Elemente digitalisiert werden sollten und welcher digitale Reifegrad als optimal anzusehen ist, hängt indes maßgeblich von den Rahmenbedingungen und weiteren unternehmensindividuellen Gegebenheiten ab. Davon ausgehend, dass ein Unternehmen als Koalition aller an ihr beteiligter Stakeholder nur fortbestehen kann, sofern die dafür notwendigen Stakeholder mit Informationen versorgt werden, die nützlich für die Entscheidung über ihre weitere Teilnahme sind, ist ein beiderseitiges Interesse zur Veröffentlichung von Informationen zur digitalen Transformation zu unterstellen. Schließlich können dadurch Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den externen Stakeholdern reduziert und Agency-Probleme vermieden werden.

Mit Blick auf die in Abschnitt 1.2 vorgestellte Leitfrage der vorliegenden Arbeit lässt sich – vorbehaltlich weiterer Erkenntnisse – bereits eingrenzen, welchen grundsätzlichen Zweck (*wozu*) eine externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu erfüllen hat und an *wen* sie sich richten sollte.

²⁰⁷ Siehe dazu den Stand der Forschung in Abschnitt 5.2.

So dient die externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation in erster Linie der Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen dem besser informierten Management und den externen Stakeholdern, indem entscheidungsnützliche mit der digitalen Transformation des Unternehmens in Verbindung stehende Informationen über Tatsachen, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner Umwelt vermittelt werden. Als Adressaten dieser Berichterstattung kommen dementsprechend externe bzw. nicht an der Unternehmensführung beteiligte Stakeholder in Betracht.

Trotz der vermeintlichen Relevanz des Themas und obwohl eine Standardisierung der Berichterstattung – bspw. in Form eines Berichtskonzepts – einige Vorteile mit sich bringen kann, gibt es zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation bisher jedoch weder gesetzliche noch freiwillig anzuwendende Vorgaben bzw. Standards. Ferner wurde aufgezeigt, dass der Jahres-/Konzernabschluss sich nicht eignet, um die potenziellen Informationsbedürfnisse der Stakeholder umfassend zu befriedigen. Gründe sind vor allem die mit der Realisierung des Erfolgs der digitalen Transformation verbundenen Unsicherheiten i. V. m. restriktiven Vorgaben zur Bilanzierung immaterieller Werte, welche häufig im Zusammenhang mit digitaler Transformation entstehen. Eine Anpassung der Bilanzierungsvorschriften, um bspw. aus der digitalen Transformation resultierende immaterielle Werte im Jahres-/Konzernabschluss abzubilden, ist zudem als unwahrscheinlich anzusehen. Allerdings konnte gezeigt werden, dass sich der den Jahres-/Konzernabschluss ergänzende (Konzern-)Lagebericht grundsätzlich eignet, um potenziell entscheidungsnützliche Informationen zur digitalen Transformation aufzunehmen. Erste Erkenntnisse deuten jedoch darauf hin, dass auch im (Konzern-)Lagebericht die Berichterstattung im Zusammenhang mit digitaler Transformation bisher unzureichend erfolgt.

Die im vorliegenden Kapitel 2 erlangten Erkenntnisse zeigen zwar die Notwendigkeit eines Berichtskonzepts zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation auf. Inwieweit potenzielle Adressaten jedoch tatsächlich eine systematische Vermittlung von Informationen zur digitalen Transformation als notwendig erachten gilt es zunächst im weiteren Verlauf der Arbeit zu klären. Ferner stellt sich anschließend die Frage, wie diese Berichterstattung ggf. ausgestaltet sein sollte, um entsprechend entscheidungsnützlich zu sein.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Empirische Untersuchung der Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

3.1 Notwendigkeit, Zielsetzung und Vorgehensweise im Überblick

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die digitale Transformation ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und die Realisierung von Erfolgspotenzialen sein kann.¹ Insofern ist i. S. d. Stakeholder- und der Agency-Theorie davon auszugehen, dass diesbezügliche Informationen für externe Stakeholder von Unternehmen relevant sind, um über die Aufrechterhaltung bzw. das Eingehen einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen zu entscheiden und auch Unternehmen selbst bestrebt sein sollten, entsprechende Informationen zu veröffentlichen.² Es wurde jedoch auch gezeigt, dass die digitale Transformation und ihr Wertpotenzial innerhalb des Jahres-/Konzernabschlusses eines Unternehmens nur unzureichend abgebildet werden kann.³ Auch explizite Vorgaben zur ergänzenden Berichterstattung, die speziell die aus der unzureichenden bilanziellen Abbildung resultierenden Informationsdefizite ausgleichen sollen, gibt es bisher weder für die Pflichtpublizität noch für eine freiwillige Berichterstattung. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die Informationsinteressen der Stakeholder nicht im erforderlichen Umfang befriedigt werden.

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-45166-0_3.

¹ Vgl. Abschnitt 1.1 und 2.1.

² Vgl. Abschnitt 2.2.

³ Vgl. Abschnitt 2.3.1.

Inwieweit externe Stakeholder bzw. potenzielle Adressaten tatsächlich eine systematische Vermittlung von Informationen zur digitalen Transformation als notwendig erachten und wie diese ggf. ausgestaltet sein sollte, um entsprechend entscheidungsnützlich zu sein, ist Gegenstand des vorliegenden Kapitels 3. Ziel dieses Kapitels ist es demnach, die Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu erheben. Konkret wird hierzu in Orientierung an die Leitfrage⁴ der vorliegenden Arbeit mittels einer Befragung potenzieller Stakeholder ergründet, welche Unternehmen (*wer*), *wo*, *wann*, *was* und *wie* zur digitalen Transformation berichten sollten.

Die erhobenen Anforderungen fließen zum einen unmittelbar in das in dieser Arbeit zu entwickelnde Berichtskonzept ein (Kapitel 6). Zum andern dienen sie der in Kapitel 4 folgenden Auslegung der regulatorischen Vorgaben desjenigen Berichtsinstruments als Ausgangsbasis, welches sich aus Sicht der befragten Stakeholder am besten für eine Berichterstattung über digitale Transformation eignet. Außerdem ermöglichen sie es, die in Kapitel 5 zu untersuchende Berichterstattungspraxis zu würdigen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

In Abschnitt 3.2 wird zunächst der Stand der Forschung zur Erhebung von Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation dargelegt und die eigene Untersuchung eingeordnet. Anschließend wird das Forschungsdesign beschrieben (Abschnitt 3.3). Zunächst wird dabei auf den konkreten Forschungsgegenstand und die Forschungsfragen eingegangen (Abschnitt 3.3.1). Daraufhin wird die Vorgehensweise bei der Datenerhebung beschrieben (Abschnitt 3.3.2), wobei sowohl die Methode der leitfadengestützten Experteninterviews, die Auswahl und Ansprache der interviewten Experten als auch der Ablauf der Interviews sowie die Fragen zur Charakterisierung der Interviewpartner und der Interviewleitfaden erläutert werden. In Abschnitt 3.3.3 folgt die Beschreibung der Vorgehensweise bei der Datenauswertung, wobei die Methode der fokussierten Interviewanalyse, die Vorbereitung des Datensatzes, die Durchführung der Inhaltsanalyse des Interviewmaterials sowie das Kategoriensystem erläutert werden. Im Anschluss werden die interviewten Experten charakterisiert und die Stichprobe auf ihre Eignung zur Untersuchung des Forschungsgegenstands überprüft (Abschnitt 3.4). In Abschnitt 3.5 werden die aus dem Interviewmaterial extrahierten Ergebnisse diskutiert, bevor in Abschnitt 3.6 die Anforderungen zusammengefasst werden und ein Zwischenfazit gezogen wird.

⁴ Siehe Abschnitt 1.2.

3.2 Stand der Forschung

Zur Erhebung des Stands der Forschung zu den Anforderungen an eine externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation wurden Datenbanken verwendet, die sowohl (internationale) wissenschaftliche Beiträge (*Scopus* und *Web of Sciences*) als auch (vor allem deutschsprachige) Fachbeiträge (*wiso*) führen.⁵ Bei der Suche wurden Stichwörter und deren Synonyme in unterschiedlichen Kombinationen verwendet, die den Bereichen *Informationsinteressen*, *Berichtskonzept/Standard*, *Unternehmensberichterstattung* und *digitale Transformation* angehören. Es konnten keine Studien oder sonstigen Beiträge identifiziert werden, die die Anforderungen an eine externe Berichterstattung über digitale Transformation erheben. Auch Berichtskonzepte zur systematischen externen Berichterstattung über digitale Transformation konnten nicht identifiziert werden. Dies bestätigt die bereits von Anderen getroffene Aussage, dass bisher keine solchen existieren.⁶ Dementsprechend ist die im Nachfolgenden dargestellte Studie die erste, welche die Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation erhebt.

Wie die bisherigen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit gezeigt haben, dürfte das Fehlen von Studien zur Erhebung der Anforderungen nicht etwa durch eine mangelnde Relevanz des Themas begründet sein. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die hohe Komplexität und der Arbeitsaufwand zur Herleitung eines umfassenden Berichtskonzepts Kapazitäten bedürfen, wie sie nur für wenige Forschungsprojekte zur Verfügung stehen.

3.3 Forschungsdesign

3.3.1 Forschungsgegenstand und Forschungsfragen

Um die Untersuchung zielgerichtet durchführen zu können und eine angemessene und handhabbare Anzahl Interviewpartner auswählen zu können, wird zunächst der Forschungsgegenstand konkretisiert. Der Forschungsgegenstand sind die Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation hinsichtlich des *Anwenderkreises*, der *Form der Berichterstattung*, des *Turnus der Berichterstattung*, der *Inhalte* sowie der *Art ihrer*

⁵ Das Vorgehen orientiert sich an dem von Döring (2023) beschriebenen. Vgl. Döring (2023), S. 162–169.

⁶ Vgl. bspw. Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 535; Stich/Stich (2020), S. 68.

Darstellung. Die daraus abgeleitete, übergeordnete Forschungsfrage lautet: Welche Anforderungen haben potenzielle Adressaten einer externen Berichterstattung über digitale Transformation im Hinblick auf

- den Anwenderkreis (*Wer*),
- die Veröffentlichungs-/Berichtsform (*Wo*),
- den Turnus der Veröffentlichung (*Wann*),
- die zu veröffentlichenden Inhalte sowie deren Art der Darstellung (*Was* und *Wie*)?

Tabelle 3.1 ordnet den Gestaltungsfragen bzw. der Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts die konkreten Forschungsfragen der nachfolgend durchgeführten Erhebung zu.

Tabelle 3.1 Ableitung der Forschungsfragen zur Analyse der Experteninterviews aus der Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts

Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts	Forschungsfragen zur Analyse der Experteninterviews
Wer sollte ...	A. Welche Unternehmen sollten über digitale Transformation berichten?
... wem, ...	–
... wozu, ...	–
... wo, ...	B. Welche Form bzw. welches Berichtsinstrument ist zur Veröffentlichung von Informationen über digitale Transformation am besten geeignet?
... wann, ...	C. Welcher Turnus ist für die Veröffentlichung der Information angemessen?
... was und wie zur digitalen Transformation berichten?	D. Welche Inhalte sollten über digitale Transformation berichtet werden? E. Welche Art der Darstellung ist angemessen?

Die Erhebung trägt demnach insb. dazu bei, die Gestaltungsfragen nach dem *Wer*, dem *Wo*, dem *Wann*, dem *Was* und dem *Wie* zu beantworten. Die Frage nach dem Adressatenkreis bzw. *wem* berichtet werden sollte, wurde bereits in Abschnitt 2.2.1 beantwortet. Schließlich ist davon auszugehen, dass durch die potenzielle Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit und Erfolgspotenziale von Unternehmen alle Stakeholder diesbezügliche

Informationsinteressen haben können und sich eine Berichterstattung dementsprechend an alle (interessierten) Stakeholder eines Unternehmens richtet.⁷ Die Frage nach dem *Wozu* ist bereits tlw. beantwortet. So kann als Zweck der Berichterstattung über digitale Transformation – wie bei allen anderen Berichtsinstrumenten auch – der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen dem Management des Unternehmens und den Stakeholdern angesehen werden, um deren Dispositionsentscheidungen zu verbessern. Die konkreten Ziele, Aufgaben und Grundsätze ergeben sich hingegen aus der Beantwortung der übrigen Gestaltungsfragen⁸ und werden deshalb nicht mit unabhängigen Forschungsfragen untersucht bzw. mit den Experten nicht gesondert diskutiert. Wie die Forschungsfragen unter Berücksichtigung weiterer Wechselbeziehungen zwischen den Gestaltungs- bzw. Forschungsfragen in einen Interviewleitfaden überführt werden, wird in Abschnitt 3.3.2.3.3 erläutert.

3.3.2 Datenerhebung

3.3.2.1 Experteninterviews als Erhebungsmethode

Da es sich bei der Berichterstattung über digitale Transformation um ein wenig erforschtes Feld handelt, bei welchem keine konkreten und überprüfbareren Vorgaben existieren, eignet sich zur Erhebung der Anforderungen am ehesten ein exploratives, qualitatives Forschungsdesign aus dem Bereich der empirischen Sozialforschung.⁹ Im Vordergrund steht dabei nicht etwa eine Überprüfung von Hypothesen und Theorien, sondern vielmehr eine Rekonstruktion des Untersuchungsgegenstands – in diesem Fall die Herausarbeitung der Anforderungen an eine entscheidungsnützliche Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen.¹⁰ Befragungen von (professionellen) Stakeholdern eignen sich zur (induktiven) Erhebung von Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung insb. deshalb, da sie den potenziellen Adressatenkreis darstellen, an welchen sich die Informationen richten. Sie sollten demnach am besten Auskunft über potenzielle Informationsbedürfnisse im Hinblick auf die digitale Transformation von Unternehmen geben können.

⁷ In Orientierung an diesen potenziellen Adressatenkreis wurde zudem die Auswahl der interviewten Experten vorgenommen. Vgl. Abschnitt 3.3.2.2.1.

⁸ Vgl. zu den wechselseitigen Beziehungen der Gestaltungsfragen bereits Abschnitt 1.2.

⁹ Für eine Abgrenzung unterschiedlicher Untersuchungsarten nach Zielsetzung und Einsatzbereich vgl. bspw. Diekmann (2018), S. 33–40.

¹⁰ Vgl. Kruse (2015), S. 44–47. Hypothesen können sich durchaus im Anschluss für weitere Forschung ergeben. Vgl. Diekmann (2018), S. 188.

Als geeignete Methode zur Datenerhebung wird im vorliegenden Fall das *leitfadengestützte Experteninterview* angesehen.¹¹ Die Methode bietet zum einen die Möglichkeit, mittels eines Leitfadens systematisch und zielgerichtet auf Wissen und Erfahrungen von Experten zuzugreifen und so die Anforderungen an die Berichterstattung umfassend zu ergründen.¹² Zum anderen bietet die Methode die notwendige Flexibilität und Freiheit, um unterschiedliche Meinungen und Themen in jeweils angemessener Tiefe zu diskutieren und bei Unklarheiten oder Widersprüchen nachzufragen. Dementsprechend wird darauf geachtet, zwar mit konkreten Fragestellungen durch das Gespräch zu führen und alle Themen abzudecken. Die Fragen werden jedoch möglichst offen formuliert, um dem Interviewpartner Raum zur Erläuterung seiner Sichtweise und weiterer Themen zu geben, die ihm wichtig sind.¹³ Nachteilig wirkt bei der Methode allerdings, dass aufgrund beschränkter Ressourcen nur eine begrenzte Anzahl an Experten bzw. Stakeholdern interviewt werden kann¹⁴ und die Experten zudem ggf. nur begrenzte Zeit für das Interview aufbringen können¹⁵. Umso wichtiger ist es, zielgerichtet diejenigen Experten auszuwählen, die die benötigten Erkenntnisse beitragen können und mit Hilfe des Leitfadens alle wesentlichen Erkenntnisse in angemessener Zeit zu erlangen. Dieser Bedeutung entsprechend, wird im Folgenden detailliert erläutert, anhand welcher Kriterien die Experten ausgewählt worden sind und wie die Interviews durchgeführt bzw. welche Fragen gestellt worden sind. Die einzelnen Schritte zur Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews orientieren sich im Wesentlichen an der von Gläser und Laudel (2010) beschriebenen Vorgehensweise, i. V. m. den forschungsstrategischen Entscheidungsschritten von Helfferich (2011).¹⁶

¹¹ Vgl. maßgeblich insb. Meuser/Nagel (1991) bzw. daran anknüpfend Meuser/Nagel (2009a).

¹² Vgl. Misoch (2019), S. 119–121 und 123; Gläser/Laudel (2010), S. 12; Meuser/Nagel (2009a), S. 470–472.

¹³ Vgl. Misoch (2019), S. 123; Gläser/Laudel (2010), S. 46 und 115; Littig (2009), S. 125–126; Meuser/Nagel (2009b), S. 51–52. Bei der Fragenformulierung wurden zudem die von Atteslander, Ulrich und Hadjar (2023) zusammengetragenen Faustregeln berücksichtigt. Vgl. Atteslander/Ulrich/Hadjar (2023), S. 187–188 m. w. N.

¹⁴ Vgl. Helfferich (2011), S. 175.

¹⁵ Vgl. Flick (2021), S. 215.

¹⁶ Vgl. ausführlich Gläser/Laudel (2010), S. 111–195, sowie Helfferich (2011), S. 167–193.

3.3.2.2 Auswahl und Ansprache der Experten

3.3.2.2.1 Auswahl der Experten

Um zu bestimmen, wer für die vorliegende Untersuchung als Experte in Frage kommt und wie viele Interviews notwendig sind, gilt es, sich zunächst vor allem an den Forschungsfragen zu orientieren.¹⁷ Schließlich sind diejenigen Personen zu identifizieren, die aufgrund ihres Expertenwissens über den Forschungsgegenstand Auskunft erteilen können und darüber hinaus geeignet sind, den Handlungsrahmen für andere Akteure mitzubestimmen.¹⁸ Auf diese Eigenschaften kann in besonderem Maße über die Zugehörigkeit von Personen zu bestimmten Berufsgruppen und/oder anhand ihrer spezifischen Funktionen geschlossen werden.¹⁹ Da verschiedene Berufsgruppen bzw. Funktionsträger im Hinblick auf den Forschungsgegenstand unterschiedliche – aber relevante – Problemdefinitionen vorweisen können, empfehlen Meuser und Nagel (2009a) diese unterschiedlichen Perspektiven bei der Auswahl der Experten zu berücksichtigen.²⁰ Im konkreten Fall sollen die Perspektiven aller Stakeholdergruppen abgedeckt werden, die potenziell von einer Berichterstattung über digitale Transformation betroffen sind. Als Experten werden dementsprechend solche Personen angesehen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit bzw. Funktion einer der folgenden Stakeholdergruppen angehören und sich dementsprechend mit den Informationsbedürfnissen der Adressaten sowie der Praxis der Unternehmensberichterstattung auskennen:

- Investoren (EK- und FK-Geber, inkl. Intermediäre wie Finanzanalysten, Investmentberater, Ratingagenturen, Firmenkundenberater etc.)
- Arbeitnehmer(-vertreter)
- Berichtsteller (Management, Mitarbeiter im Rechnungswesen bzw. der Investor Relations)
- Wirtschaftsprüfer
- Standardsetzer
- Wissenschaftler

¹⁷ Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 34.

¹⁸ Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 34–35; Meuser/Nagel (2009a), S. 467; Bogner/Menz (2009), S. 72–73. Nach Meuser und Nagel (1991) gilt als Experte, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel (1991), S. 443).

¹⁹ Maßgeblich hierfür sind die den jeweiligen Berufsgruppen bzw. Funktionsträgern typischerweise unterstellten Problemtheorien, Lösungswege und Entscheidungsstrukturen. Vgl. ausführlich Meuser/Nagel (2009a), S. 467–469.

²⁰ Vgl. Meuser/Nagel (2009a), S. 468.

Die Gruppen der Investoren und Arbeitnehmer(-vertreter) stellen in erster Linie (*potenzielle*) Nutzer der externen Berichterstattung dar. Lieferanten und Kunden werden nicht separat berücksichtigt, da ihre Informationsinteressen als (Waren-) Kapitalgeber denen der Gläubiger gleichen und davon ausgegangen wird, dass ihre Ansichten durch die Vertreter der anderen Gruppen hinreichend mitberücksichtigt werden. Um ein umfassendes Bild der möglichen Anforderungen an eine entscheidungsnützliche Berichterstattung über digitale Transformation zu erhalten, werden zudem die Ansichten von *an der Berichterstellung beteiligten Personen* (Berichtersteller) als relevant angesehen. Zum einen können ihnen Kenntnisse zu den Anforderungen der Adressaten ihrer Berichterstattung unterstellt werden. Zum anderen sind die Berichtersteller die Zielgruppe für das Berichtskonzept, welches in der vorliegenden Arbeit entwickelt werden soll. Besondere Fachkenntnisse zur Berichterstattung sowie auch den Informationsbedürfnissen der Adressaten werden auch *Wirtschaftsprüfern, Standardsetzern* und *Wissenschaftlern* (mit entsprechendem Schwerpunkt) unterstellt, sodass auch sie als Experten angesehen werden.

Mit der Zugehörigkeit zu einer der genannten Stakeholdergruppen sowie aufgrund der jeweiligen beruflichen Qualifikation der Interviewpartner wurde zunächst angenommen, dass die Interviewpartner den gewünschten Expertenstatus innehaben und zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen können. Um diese Eignung zu überprüfen, wurden zu Beginn des Interviews Fragen zur Selbsteinschätzung der Interviewpartner gestellt. Diese werden ausführlich in Abschnitt 3.3.2.3.2 erläutert. Wie die Vertreter der genannten Stakeholder- bzw. Berufsgruppen identifiziert und angesprochen worden sind, wird im nachfolgenden Kapitel (3.3.2.2.2) beschrieben.

Zunächst gilt es im Zusammenhang mit der Auswahl der Interviewpartner zu entscheiden, wie viele Interviews durchgeführt werden sollen. Dabei spielen neben der Konzeption des Forschungsgegenstands auch die angestrebte Verallgemeinerbarkeit, die Auswertungsstrategie sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Rolle.²¹ Eine Verallgemeinerbarkeit im Sinne einer numerischen Generalisierbarkeit wird in der vorliegenden Untersuchung nicht angestrebt. Es ist demnach nicht angedacht, anhand der Aussagen einer gewissen Anzahl von untersuchten Fällen auf für die Grundgesamtheit der Adressaten (statistisch) repräsentative Aussagen zu schließen. In dem vorliegenden Fall wäre es zudem auch nicht möglich eine repräsentative Stichprobe zusammenzustellen, da

²¹ Vgl. Helfferich (2011), S. 175, ähnlich auch Bogner/Littig/Menz (2014), S. 35.

die Grundgesamtheit im Detail unbekannt ist.²² Zudem unterscheidet sich der Adressatenkreis von Unternehmen individuell, sodass die Anforderungen nicht als allgemeingültige Regeln für alle Unternehmen erhoben werden können, sondern ggf. an Bedingungen geknüpft sind, die es in den Interviews ebenfalls zu identifizieren gilt.

Für die vorliegende Untersuchung werden so lange weitere Experten entsprechend den zuvor genannten Kriterien ausgewählt und interviewt, bis die theoretische Sättigung der Erkenntnisse erreicht ist, d. h. weitere Interviews zu keinem zusätzlichen Erkenntnisgewinn führen würden. In der qualitativen Sozialforschung wird diese weit verbreitete Vorgehensweise *theoretisches Sampling* genannt und erfordert einen iterativen Prozess aus Datenerhebung und Datenauswertung.²³ Ziel ist demnach mit der Stichprobe eine inhaltliche Repräsentativität zu erreichen.²⁴

Eine konkrete Anzahl zu interviewender Experten lässt sich demnach vor Beginn der Auswertung nicht bestimmen. Zudem hat der Forscher bei der Auswahl nur begrenzten Einfluss auf die Nützlichkeit der einzelnen Interviews und ist davon abhängig, dass sich solche Experten zur Teilnahme bereiterklären, die auch zur inhaltlichen Repräsentativität und damit umfassenden Beantwortung der Forschungsfragen beitragen können. Es wird versucht, dies anhand der oben beschriebenen Auswahlkriterien bereits bei der Ansprache zu schätzen. Inwieweit die erhofften Kriterien erfüllt werden, stellt sich erst bei den Fragen zur Selbsteinschätzung und bei der Auswertung des Interviews heraus.

Im vorliegenden Fall wurden insgesamt 27 Experten interviewt. Bei den zuletzt durchgeführten Interviews wiederholten sich die Antworten, sodass neue Meinungen, Argumente und Ideen weitestgehend ausblieben und die theoretische Sättigung als erreicht betrachtet wird. Im Vergleich zu anderen Studien im Fachgebiet der Unternehmensberichterstattung liegt die Anzahl der durchgeführten Interviews in einem üblichen Rahmen.²⁵

²² Vgl. zu diesem grundsätzlichen Problem der qualitativen Forschung bspw. Merkens (2019), S. 291; Helfferich (2011), S. 172.

²³ Vgl. Döring (2023), S. 303–305; Strübing (2021), S. 31–35; Flick (2021), S. 158–162; Misoch (2019), S. 204–206; Strübing (2018), S. 129–131; Lamnek/Krell (2016), S. 183–184; Corbin/Strauss (2015), S. 134–147, sowie grundlegend Glaser/Strauss (1967), S. 45–77. Zur Datenauswertung siehe Abschnitt 3.3.3.

²⁴ Vgl. Misoch (2019), S. 202. Strübing (2021) spricht in dem Zusammenhang von *konzeptueller Repräsentativität*. Vgl. Strübing (2021), S. 35.

²⁵ Dai/Free/Gendron (2016) ermitteln für im Zeitraum zwischen den Jahren 2000 und 2014 in führenden Fachzeitschriften veröffentlichte Studien (411) mit qualitativen Interviews als

3.3.2.2 Ansprache der Experten

Ab Juli 2021 wurden die ersten Interviewpartner für die Hauptuntersuchung angeschrieben.²⁶ Die Erstansprache erfolgte per E-Mail. Es wurden sowohl private als auch berufliche direkte und indirekte Kontakte sowie über Recherchen im Internet identifizierte Personen angeschrieben. Außerdem wurden einige der Kontakte entsprechend einem Schneeballsystem darum gebeten, das Anliegen an geeignete potenzielle Interviewpartner weiterzuleiten. Dabei wurde darauf geachtet, dass die anzusprechenden Personen den zuvor genannten Kriterien entsprechen bzw. selbst entsprechende Kontakte vorzuweisen haben, an welche sie das Anliegen weiterleiten können.

In der E-Mail und dem angehängten Informationsblatt wurden die potenziellen Interviewpartner über den Kontext, den Gegenstand und die Zielsetzung des Forschungsprojekts informiert, wobei darauf geachtet wurde, dass die Informationen nicht das spätere Antwortverhalten beeinflussen. Darüber hinaus wurde begründet, warum die angeschriebene Person als potenzieller Interviewpartner ausgewählt wurde und ein Ausblick auf das Interview vermittelt. Im Zuge dessen wurde über die Dauer der Interviews, die Art der Durchführung (online per Videokonferenz), den angestrebten Zeitraum der Durchführung, den Ablauf der Terminvereinbarung und grob über die Inhalte informiert sowie Anonymität zugesichert.²⁷

Um die Terminabstimmung zu erleichtern, wurde online bei dem Anbieter *Doodle* eine Buchungsseite eingerichtet. Auf dieser konnten sich die Interviewpartner einen für sie passenden Termin direkt aus dem synchronisierten Kalender des Forschers buchen und erhielten automatisch einen Kalendereintrag per E-Mail. Der Kalendereintrag wurde anschließend vom Forscher mit einer persönlichen Danksagung, dem (bereits bekannten) Informationsblatt, einer Einwilligungserklärung inkl. datenschutzrechtlicher Informationen sowie dem

primärer Erhebungsmethode einen Median von 26 durchgeführten Interviews. Vgl. Dai/Free/Gendron (2016), S. 8–9, 40 und 52.

²⁶ Dabei wurde den Empfehlungen von Kaiser (2021), S. 90–92; Helfferich (2011), S. 175–177; Gläser/Laudel (2010), S. 158–166, gefolgt.

²⁷ Die E-Mail sowie deren Anhang sind dem elektronischen Zusatzmaterial dieser Arbeit zu entnehmen (Anhang 1.1).

Link zu dem Online-Meetingraum aktualisiert.²⁸ Zudem wurden die Interviewpartner darum gebeten, die Einwilligungserklärung vor Beginn des Interviews unterschrieben zurückzusenden.

3.3.2.3 Durchführung der Experteninterviews

3.3.2.3.1 Pretest und Ablauf der Experteninterviews

Um zu überprüfen, ob sich der Leitfaden in der Praxis umsetzen lässt, der geplante Zeitrahmen angemessen ist, wie das Gespräch von den Interviewpartnern empfunden wird und ob Fragen ergänzt oder angepasst werden müssen, wurde im Juni 2021 ein Pretest durchgeführt.²⁹ Insgesamt haben vier Probeinterviews mit Personen stattgefunden, die auch als Experten für die eigentlichen Interviews hätten klassifiziert werden können. Zwar wäre es denkbar, dass die Erkenntnisse eines Pretest-Interviews auch für die Hauptuntersuchung verwendet werden könnten.³⁰ Im vorliegenden Fall wird davon jedoch abgesehen, da einerseits davon ausgegangen werden kann, dass die anderen für Interviews gewonnenen Experten dieselben Informationen bieten konnten und andererseits so Verzerrungen (bspw. aufgrund eines beim Pretest noch nicht vollständigen Leitfadens) vermieden werden. Im Ergebnis wurden der Interviewleitfaden und die Gesprächsführung angepasst. Die geplante Dauer der Interviews wurde – nicht zuletzt aufgrund der i. d. R. eingeschränkten Verfügbarkeit der Experten – auf ca. 30 Minuten festgelegt. Gleichwohl ist diese Zeit nicht als zwingend einzuhaltende Frist zu sehen. Viele der Interviewteilnehmer haben sich mehr Zeit genommen, sodass der Großteil der Interviews jeweils zwischen ca. 45 und 60 Minuten dauerte.

Die Interviews wurden als Online-Videokonferenzen mehrheitlich über die Plattform des Anbieters *ZOOM* durchgeführt und aufgezeichnet.³¹ Vereinzelt musste jedoch auf den Anbieter *Microsoft TEAMS* ausgewichen werden, da die Nutzung von *ZOOM* im Netzwerk einiger Arbeitgeber der Interviewpartner aus Sicherheitsgründen nicht möglich war. Der Zeitraum, in welchem die Interviews stattgefunden haben, erstreckt sich von Ende Juli 2021 bis Februar 2022. Zwischenzeitlich wurden Zwischenstände erhoben, um zu beurteilen, ob weitere

²⁸ Die Einwilligungserklärung zur Teilnahme an dem Forschungsvorhaben und zur Verarbeitung der personen- und projektbezogenen Daten ist Anhang 1.2 im elektronischen Zusatzmaterial zu entnehmen. Die Einwilligungserklärung wurde anhand einer Vorlage von Qualiservice (2021) und unter Berücksichtigung der Hinweise von Kretzer et al. (2020) erstellt.

²⁹ Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 34, sowie auch Kaiser (2021), S. 82–83; Scholl (2018), S. 203–204; Gläser/Laudel (2010), S. 107–108.

³⁰ Vgl. bspw. Kaiser (2021), S. 83.

³¹ Die Aufzeichnung wurde erst zu Beginn der Hauptphase der Interviews gestartet (s. u.).

Interviews benötigt werden, um bestimmte Themen und Aspekte einer weitergehenden Besprechung zu unterziehen, oder ob die theoretische Sättigung bereits erreicht ist.³² Insgesamt wurden 27 Interviews durchgeführt.

In Orientierung an Misoch (2019) wurden die Interviews in vier Phasen unterteilt:³³

1. Informationsphase
2. Aufwärm- und Einstiegsphase
3. Hauptphase
4. Ausklang- und Abschlussphase

Die Interviews begannen mit einer Begrüßung und kurzen Vorstellung der eigenen Person (1). Um sicherzustellen, dass alle Interviewpartner zu Beginn der Interviews den gleichen Informationsstand haben, was das Forschungsprojekt und den Grund ihrer Anwesenheit angeht, wurden die wesentlichen Eckdaten der bereits vorab zur Verfügung gestellten Informationen wiederholt³⁴ und erneut die vertrauliche sowie anonymisierte Behandlung der Daten zugesichert. In der Aufwärm- und Einstiegsphase (2) wurden zunächst die geschlossenen Fragen zur Charakterisierung der Interviewteilnehmer und Überprüfung ihres Expertenstatus gestellt.³⁵ In der Hauptphase (3) wurden unter Anwendung des Leitfadens die Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation ergründet.³⁶ Die Ausklang- und Abschlussphase (4) dient der Reflexion des vorangegangenen Gesprächs. So wurden einige Aspekte nochmals zusammengefasst und der Interviewpartner aufgefordert, bislang unerwähnte Aspekte zu beleuchten, die ihm jedoch wichtig erscheinen.

3.3.2.3.2 Fragen zur Charakterisierung der Interviewteilnehmer und Überprüfung des Expertenstatus

Im Folgenden werden zunächst sechs geschlossene Fragen erläutert, die den Interviewpartnern zu Beginn des Gesprächs gestellt worden sind und dazu dienen, die Interviewpartner zu charakterisieren und den Expertenstatus zu überprüfen. Dadurch soll zum einen sichergestellt werden, dass die gewünschte

³² Vgl. Abschnitt 3.3.2.2.1.

³³ Vgl. Misoch (2019), S. 68–69.

³⁴ Wie auch bei der Ansprache der Experten wurde darauf geachtet, durch die vermittelten Informationen nicht das spätere Antwortverhalten zu beeinflussen.

³⁵ Siehe hierzu den nachfolgenden Abschnitt 3.3.2.3.2.

³⁶ Zum Leitfaden und dessen Anwendung siehe Abschnitt 3.3.2.3.3.

Vielfalt von Sichtweisen unterschiedlicher Stakeholdergruppen der Unternehmensberichterstattung in Bezug auf Informationen zur digitalen Transformation von Unternehmen sowie unterschiedlicher Nutzungsverhalten und Kenntnisstände der bestehenden (allgemeinen) Vorgaben der jeweils genutzten Berichtsinstrumente abgebildet werden.³⁷ Zum anderen sollen die im weiteren Interviewverlauf jeweils erhobenen Anforderungen an eine Berichterstattung über digitale Transformation vor dem Hintergrund dieser Charakteristika gewürdigt werden. Dem Risiko, dass die Interviewpartner sich selbst *besser* einschätzen, als es der Realität entspricht, wurde versucht mit der Zusicherung und Gewährleistung von Anonymität der Antworten sowie einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre entgegenzuwirken. Die folgenden Fragen wurden den interviewten Experten gestellt:

1. Welcher Gruppe von Adressaten der Finanzberichterstattung (Stakeholder) würden Sie sich selbst am ehesten zuordnen?
2. Welche Bedeutung haben Informationen zur digitalen Transformation für Sie und Ihre Entscheidungsfindung bzw. Tätigkeit?
3. Wie häufig setzen Sie sich in Ihrem (beruflichen) Alltag mit der externen Berichterstattung von Unternehmen auseinander?
4. Wie intensiv setzen Sie sich in Ihrem (beruflichen) Alltag mit der externen Berichterstattung von Unternehmen auseinander?
5. Mit welchen Berichtsinstrumenten und weiteren Informationsquellen haben Sie hauptsächlich zu tun?
6. Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse zu den Vorgaben zu den zuvor genannten (regulierten) Berichtsinstrumenten ein?

Die Interviewpartner wurden aufgrund ihrer Expertise ausgewählt, indem gezielt Angehörige bestimmter Berufsgruppen selektiert worden sind. Um diese Zuordnung zu bestätigen bzw. ggf. zu korrigieren, wurden die Interviewpartner zunächst darum gebeten, sich selbst einer der vorgegebenen Kategorien zuzuordnen (**Frage 1**):

- Investor (inkl. Intermediäre wie Finanzanalysten, Investmentberater, Ratingagenturen etc.)
- Berichtersteller

³⁷ Dies kommt auch der theoretischen Sättigung zugute, wobei bei der finalen Beurteilung, ob die Sättigung erreicht ist, auch die im weiteren Verlauf der Interviews erhobenen Anforderungen und Argumente ausschlaggebend waren.

- Arbeitnehmer(-vertreter) ohne Berührungspunkte zur Berichterstellung
- Wirtschaftsprüfer
- Standardsetzer
- Wissenschaftler
- Sonstige (nämlich: ...)

Eine Mehrfachnennung war nicht möglich. Allerdings wurden im Gespräch auch mögliche Doppel- oder Dreifachrollen thematisiert.³⁸

Frage 2 fiel je nach Tätigkeitsschwerpunkt der Interviewpartner geringfügig unterschiedlich aus. Die Investoren und Arbeitnehmer(-vertreter) – als eigentliche Nutzer der externen Berichterstattung – wurden nach der Bedeutung der Informationen über die digitale Transformation von berichterstattenden Unternehmen für ihre Entscheidungsfindung gefragt. Die Berichtsteller, Wirtschaftsprüfer, Standardsetzer und Wissenschaftler – als diejenigen, die entsprechende Informationen zusammenstellen, prüfen oder auch die Berichterstattung weiterentwickeln und verbessern wollen – wurden nach der Bedeutung entsprechender Informationen im Rahmen ihrer Tätigkeit gefragt. Da die Tätigkeiten dieser Personengruppen (u. a.) zum Ziel haben sollten, die Entscheidungsgrundlage von externen Adressaten zu verbessern, spielt implizit auch die Bedeutung der Informationen für die Adressaten eine Rolle. Die Befragten konnten zwischen den folgenden Kategorien wählen:

- *hoch*
- *eher hoch*
- *eher gering*
- *gering*
- *gar keine Bedeutung*

Eine Kategorie, welche die Mitte zwischen *hoch* und *gering* repräsentiert, wurde bewusst nicht angeboten, damit sich die Interviewpartner für eine Tendenz entscheiden müssen und nicht – bspw. aufgrund geringer Entscheidungsfreude – die Mitte wählen. Die Kategorie *gar keine Bedeutung* ist in diesem Zusammenhang als zusätzliche Kategorie neben der Skala zu verstehen.

Die Antworten auf die **Fragen 3 bis 6** sind relevant, um insb. solche Aussagen von Interviewpartnern würdigen zu können, die von konkreten möglichen Inhalten handeln, die ggf. mit Informationen in Zusammenhang stehen, die bereits zur Berichterstattung in bestimmten Berichtsinstrumenten vorgesehen sind oder

³⁸ Vgl. Abschnitt 3.4.1.

wenn es auch unmittelbar um die gewünschte Verortung von Informationen zur digitalen Transformation geht. Schließlich kann dies nur beurteilt werden, wenn Kenntnisse zu den inhaltlichen Vorgaben etwaiger Berichtsinstrumente vorliegen. So ist davon auszugehen, dass die Aussagen von jemandem, der sich seltener als einmal im Monat und oberflächlich mit der externen Berichterstattung auseinandersetzt (Fragen drei und vier) und zudem nur wenige Berichtsinstrumente nutzt (Frage fünf) und/oder die jeweiligen Vorgaben gar nicht kennt (Frage sechs), weniger ergiebig sind, als solche von jemandem, der sich bspw. täglich, sehr intensiv mit zahlreichen Berichtsinstrumenten auseinandersetzt und sehr umfangreiche Kenntnisse zu den jeweiligen Vorgaben hat.

Die auswählbaren Kategorien für die Einschätzung der Häufigkeit der Auseinandersetzung mit der externen Berichterstattung von Unternehmen (**Frage 3**) waren die Folgenden:

- *täglich*
- *mehrmals in der Woche*
- *1–4-mal im Monat*
- *seltener als 1-mal im Monat*
- *nie*

Bei der Frage zur Intensität der Auseinandersetzung mit der Berichterstattung (**Frage 4**) wurden die folgenden Kategorien vorgegeben:

- *sehr intensiv/ausführlich*
- *eher intensiv/ausführlich*
- *eher oberflächlich*
- *oberflächlich*
- *gar nicht*

Da die genannten Kategorien individuell unterschiedlich ausgelegt werden können, wurden sie bei der Stellung der Frage zur Erhöhung der Vergleichbarkeit der Antworten zwischen den Interviewpartnern und Nutzbarkeit zur Würdigung konkretisiert. Mit *sehr intensiv/ausführlich* ist gemeint, dass in (ggf. mehreren und in Gänze betrachteten) Berichtsinstrumenten nach zahlreichen Informationen gesucht wird, die im Zusammenhang betrachtet und gewürdigt werden. *Oberflächlich* meint hingegen, dass gezielt nach einzelnen Informationen (z. B. Kennzahlen wie Bilanzsumme, Umsatz, Gewinn etc.) gesucht wird.

Bei der **5. Frage** wurden die Interviewpartner aufgefordert die konkreten Berichtsinstrumente und weiteren Informationsquellen zu nennen, die sie

hauptsächlich verwenden. Dabei wurden den Interviewpartnern zwar Beispiele genannt³⁹, sie konnten aber grundsätzlich weitere benennen.

Bei **Frage 6** zu den Kenntnissen über die Vorgaben zu den regulierten der zuvor genannten Berichtsinstrumente wurden die folgenden Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- *sehr umfangreich bis umfassend*
- *eher umfangreich*
- *eher gering*
- *gering*
- *keine Kenntnisse vorhanden*

Bei den Fragen 3, 4 und 6 ist die jeweils letzte Antwortmöglichkeit – ähnlich wie bei Frage 2 – als zusätzliche Kategorie neben der Skala zu verstehen. Aufgrund der bewussten Selektion der Interviewpartner als Experten auf dem Gebiet der externen Berichterstattung, ist jedoch nicht zu erwarten, dass diese Antwortmöglichkeiten gewählt werden. Vielmehr wird erwartet, dass die Häufigkeit und Intensität der Auseinandersetzung der Interviewpartner mit der externen Berichterstattung überwiegend, aber nicht ausschließlich, *mehrmals in der Woche* oder öfters geschieht und *eher intensiv* oder sogar *sehr intensiv* ausfällt. Hinsichtlich der Kenntnisse zu den Vorgaben der genannten (regulierten) Berichtsinstrumente wird ebenfalls erwartet, dass diese entsprechend der Selbsteinschätzung überwiegend, aber nicht ausschließlich, *eher umfangreich* oder *sehr umfangreich bis umfassend* ausfallen. Die ausgewählten Experten werden dann als geeignet zur umfassenden Beantwortung der Forschungsfragen angesehen, wenn sie in Summe die gewünschte Vielfalt hinsichtlich der Gruppenzugehörigkeit, Bedeutung von Informationen zur digitalen Transformation für die eigene Tätigkeit bzw. Entscheidungsfindung, dem Nutzungsverhalten der Berichterstattung sowie der Kenntnisse zu den Vorgaben widerspiegeln.

3.3.2.3.3 Interviewleitfaden

Nach den geschlossenen Fragen folgte der leitfadengestützte Interviewteil mit offenerer Gesprächsführung. Der Interviewleitfaden erfüllt eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion, indem er die thematische Rahmung und Fokussierung

³⁹ In den ersten Interviews wurden zunächst *Jahres-/Konzernabschluss*, (*Konzern-) Lagebericht*, *nichtfinanzielle/r Erklärung/Bericht*, *Corporate Governance-Bericht* und *Sonstige* vorgeschlagen. Nach häufigerem Nennen *sonstiger* Berichtsinstrumente wurden auch diese in die Vorschläge bei der Befragung in den darauffolgenden Interviews aufgenommen.

vorgibt und alle für das Interview relevanten Themenkomplexe auflistet. Das verbessert zudem die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten.⁴⁰

Die in dem Leitfaden aufgeführten Fragen wurden aus den Forschungsfragen abgeleitet und mittels Pretests überprüft und diskutiert.⁴¹ Es ist zwar nicht erforderlich, dass der Leitfaden ausschließlich aus ausformulierten Fragen besteht, um durch die thematischen Felder leiten zu können. Ausformulierte Fragen können jedoch nützlich sein, um das Gespräch voranzubringen. Dabei ist jedoch wichtig, bei der Gesprächsführung nicht in eine Leitfadenbürokratie mit reinem Abhaken von aneinandergereihten Fragen zu verfallen, sondern weiterhin auf das von den interviewten Experten Gesagte einzugehen.⁴²

Im Folgenden werden der Leitfaden vorgestellt (Tabelle 3.2) und die Themenkomplexe und konkreten Fragen begründet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht jedem Interviewpartner alle aufgeführten Fragen gestellt worden sind bzw. werden mussten. Nicht gestellt wurden Fragen dann, wenn sich deren Antworten bereits aus dem vorangegangenen Gesprächsverlauf ergaben oder wenn sie in dem individuellen Fall nicht mehr relevant waren. Zudem wurden ggf. weitere (Nach-)Fragen gestellt, die in Tabelle 3.2 nicht aufgeführt sind. Dies diente bspw. dazu, ein bestimmtes Thema oder eine zuvor geäußerte Meinung zu vertiefen und weitere Hintergründe zu erfahren. Hierzu gehörten auch (geschlossene) Fragen, die mit ja oder nein beantwortet werden können. Diese gelten auch in halbstrukturierten Interviews als zulässig, sofern im Anschluss an die Antwort die zu dieser Antwort führenden Motive und Begründungen ergründet werden. Ein Vorteil einer solchen Vorgehensweise ist, dass möglicherweise suggestiv wirkende offene Fragen umgangen und Verzerrungen vermieden werden, die bspw. aufgrund sozialer Erwünschtheit von Aussagen entstehen.⁴³

Bei den ersten in Tabelle 3.2 aufgeführten Fragen handelt es sich um Fragen zur **Klärung des Verständnisses der Interviewpartner von digitaler Transformation (K)**. Diese dienen dazu, in das Thema der Interviews einzuführen und die ggf. unterschiedlichen Auffassungen der Experten zu konkretisieren. Dadurch sollen bereits individuelle Schwerpunkte der Informationsinteressen identifiziert werden, um die darauffolgenden Aussagen besser würdigen und einordnen zu

⁴⁰ Vgl. Misoch (2019), S. 65–66, sowie ähnlich Kaiser (2021), S. 64–66.

⁴¹ Vgl. hierzu sowie für weitere Hinweise und Empfehlungen, die bei der Leitfadenskonstruktion berücksichtigt worden sind insb. Kaiser (2021), S. 64–82; Bogner/Littig/Menz (2014), S. 27–32; Witzel/Reiter (2012), S. 186–191; Helfferich (2011), S. 178–189, und die zusammengetragenen Faustregeln zur Fragenformulierung von Atteslander/Ulrich/Hadjar (2023), S. 187–188 m. w. N.

⁴² Vgl. zur Problematik der Leitfadenbürokratie insb. Hopf (1978), S. 99–114.

⁴³ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 29.

Tabelle 3.2 Leitfaden der Experteninterviews⁴⁴**K: Verständnis von digitaler Transformation**

K.i. Was verstehen Sie unter digitaler Transformation?

K.ii. Welche Ziele verbinden Sie mit digitaler Transformation?

K.iii. Welches Unternehmen ist für Sie ein Vorreiter (oder zumindest fortgeschritten), was digitale Transformation angeht und warum?

F1: Potenzieller Anwenderkreis einer Berichterstattung über digitale Transformation

F1.i. Von welcher Art von Unternehmen würden Sie am ehesten eine Berichterstattung über digitale Transformation als nützlich empfinden und erwarten?

F1.ii. Von welcher Art von Unternehmen würden Sie am wenigsten eine Berichterstattung über digitale Transformation als nützlich empfinden und erwarten?

F2: Eindruck und Problembereiche bei der bisherigen Berichterstattung über digitale Transformation

F2.i. Welchen Eindruck haben Sie von der bisherigen Berichterstattung über digitale Transformation in den von Ihnen hauptsächlich genutzten Berichtsinstrumenten?

F2.ii. Was wird zufriedenstellend berichtet und was nicht?

F2.iii. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Berichterstattung über digitale Transformation?

F3: Geeignete Veröffentlichungsform der Informationen über digitale Transformation und Turnus der Berichterstattung

F3.i. Wo würden Sie aktuell am ehesten eine Berichterstattung bzw. Informationen zur digitalen Transformation eines Unternehmens erwarten und warum?

F3.ii. Wo würden Sie sich eine Berichterstattung zur digitalen Transformation von Unternehmen wünschen bzw. als nützlich empfinden und warum?

F3.iii. Zu welchen Zeitpunkten und in welcher Frequenz würden Sie eine Berichterstattung über digitale Transformation als nützlich empfinden und warum?

F4: Erforderliche Inhalte und deren Darstellung

F4.i. Welche zentralen Fragestellungen haben Sie im Hinblick auf die digitale Transformation eines Unternehmens?

F4.ii. Welche Informationen benötigen Sie, um diese Fragen zu beantworten?

F4.iii. Welche Informationen interessieren Sie in dieser Hinsicht am meisten?

F4.iv. Welche Informationen interessieren Sie in dieser Hinsicht am wenigsten oder gar nicht?

F4.v. Wie werden diese Fragen von Unternehmen in der Berichterstattung beantwortet?

F4.vi. Wie stellen Sie sich die Darstellung der von Ihnen geforderten Angaben vor?

(Fortsetzung)

⁴⁴ Die Abkürzung *K* steht für die *Klärungsfragen*, die Abkürzung *F* für die weiteren Fragen.

Tabelle 3.2 (Fortsetzung)

F4.vii. Welche Modelle oder Kennzahlen zur Messung der digitalen Transformation eines Unternehmens kennen Sie?

F4.viii. Welche Rolle spielt digitale Transformation für Sie im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit?

können. Nach der Nennung oder Beschreibung einer eigenen Definition (K.i.) werden die Experten gefragt, welche Ziele sie mit digitaler Transformation von Unternehmen verbinden (K.ii.). Auch daraus sollen bereits erste Informationsinteressen entsprechend dem jeweiligen Verständnis identifiziert und ggf. an späterer Stelle des Interviews wieder aufgegriffen werden. Zudem wurde erfragt, ob dem Interviewpartner ein Unternehmen einfällt, welches er als Vorreiter der digitalen Transformation sieht (K.iii.). Dies dient sowohl dazu, die Angaben zu einem potenziellen Anwenderkreis der Berichterstattung abzugleichen als auch die Erkenntnisse an späterer Stelle der Arbeit bei der Auswahl der Stichprobe für die Analyse des Status quo der Berichterstattung über digitale Transformation einfließen zu lassen.

Die in Tabelle 3.2 unterhalb der Klärungsfragen aufgeführten Fragen (**F1-F4**) wurden aus den Forschungsfragen abgeleitet und zielen auf die **Aspekte der Anforderungen an eine entscheidungsnützliche Berichterstattung über digitale Transformation** ab. Anhand der Fragen zum *potenziellen Anwenderkreis einer Berichterstattung über digitale Transformation (F1.i. + ii.)* soll festgestellt werden, ob von bestimmten Unternehmen eher eine Berichterstattung zu deren digitaler Transformation erwartet werden kann als von anderen. Sie dient dementsprechend der Beantwortung von Forschungsfrage A. Implizit schwingt hier die Frage mit, für welche Art von Unternehmen die digitale Transformation überhaupt relevant und damit von Interesse für deren Stakeholder ist. Wie die Interviewpartner unterschiedliche *Arten* von Unternehmen unterscheiden, wurde ihnen überlassen. Bei Bedarf wurden jedoch mögliche Unterscheidungskriterien ergänzt, die sich tlw. auch aus vorherigen Interviews ergeben haben. Dazu gehören bspw. die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche, die Art der Wertschöpfung (Handel, Produktion, Dienstleistungen), die Größe, das Alter oder auch der Stand der digitalen Transformation.⁴⁵

⁴⁵ Da in einigen Interviews eine Verpflichtung zur Berichterstattung über digitale Transformation im Zusammenhang mit dem Anwenderkreis thematisiert worden ist, wird dies auch bei der Diskussion der Ergebnisse in diesem Kontext diskutiert. Vgl. Abschnitt 3.5.3.

Die Fragen zum *Eindruck zur bisherigen Berichterstattung über digitale Transformation (F2.i. + ii.)* dienen zum einen der Klärung, ob der Interviewpartner bisher überhaupt auf etwaige Informationen geachtet bzw. solche gesucht hat. Zum anderen soll herausgefunden werden, was ihnen an der ggf. vorgefundenen Berichterstattung gut oder schlecht gefallen hat. Insbesondere bei denjenigen Experten, für die Informationen über digitale Transformation eine (eher) hohe Bedeutung haben, sollte eine Meinung hierzu erwartet werden können. Darüber hinaus werden auch *mögliche Herausforderungen bei einer Berichterstattung über digitale Transformation* erörtert (F2.iii.), welche mögliche Gründe einer ggf. unzureichend erfolgenden Berichterstattung darstellen. Die Erkenntnisse können zum einen dabei helfen, Antworten auf die anderen Fragen (bspw. hinsichtlich des Anwenderkreises) einzuordnen. Zum anderen könnte eine Berücksichtigung der von den Interviewpartnern thematisierten Herausforderungen bei der Entwicklung des Berichtskonzept dazu beitragen, die Entscheidungsnützlichkeit der Berichterstattung zu erhöhen.

Darauffolgend werden Fragen zur *Veröffentlichungsform und dem Turnus der Informationen über digitale Transformation (F3)* gestellt. Anhand dieser Fragen soll einerseits identifiziert werden, wo bisher nach Informationen über digitale Transformation gesucht wird (F3.i.) und andererseits, wo die Informationen nach Ansicht der Experten berichtet werden sollten (F3.ii.).⁴⁶ Die Veröffentlichungsform kann sich dabei sowohl auf ein konkretes (ggf. eigenständiges) Berichtsinstrument oder eine weitere Informationsquelle beziehen als auch auf eine bestimmte Stelle innerhalb eines bereits etablierten Berichtsinstruments, bspw. als separater Abschnitt oder integriert in andere Berichtsbestandteile. Die Fragen dienen dazu, mögliche Veröffentlichungsformen zu identifizieren, deren Vor- und Nachteile zu diskutieren und schließlich herauszufinden, welche Veröffentlichungsform sich aus Adressatensicht im Hinblick auf die Entscheidungsnützlichkeit der berichteten Informationen am besten eignet, um Informationen zur digitalen Transformation zielgerichtet zu transportieren. Dabei werden auch entsprechende Eigenschaften thematisiert, die ein solches Berichtsinstrument mitbringen sollte. Der Turnus der Berichterstattung wird im Zusammenhang mit der Veröffentlichungsform diskutiert (F3.iii.), da dieser in hohem Maße

⁴⁶ Zwar wurde bereits herausgearbeitet, dass der (Konzern-)Lagebericht sich aufgrund des breiten Anwenderkreises, des in Grundzügen angemessenen erscheinenden Zweck-Grundsatz-Systems und der Flexibilität hinsichtlich der Anreicherung mit über die Mindestinhalte hinausgehenden entscheidungsnützlichen Informationen, vor allem auch für eine Berichterstattung über digitale Transformation eignet. Vgl. ausführlich Abschnitt 2.3.2. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung soll dem jedoch eine unvoreingenommene Meinung der befragten Experten gegenübergestellt werden.

von dem Berichtsinstrument abhängt, in welchem Informationen zur digitalen Transformation platziert werden sollten.

Zuletzt werden die aus Sicht der Experten *erforderlichen Inhalte und deren geeignete Darstellung (F4)* erfragt. Ausgangspunkt sind dabei die sich im Hinblick auf die Entscheidungen bzw. Tätigkeiten der Experten ergebenden Informationsinteressen. Aus diesem Grund wird zunächst erfragt, welche Erkenntnisziele sie im Hinblick auf die digitale Transformation des berichterstattenden Unternehmens haben (F4.i.) und welche Informationen sie zu deren Beantwortung – ggf. mit Priorisierung – benötigen (F4.ii.–iv.). Wenn bei Frage A4.i. bspw. geantwortet wird, dass die Bedeutung der digitalen Transformation für das Unternehmen zur Beurteilung von dessen Zukunftsfähigkeit relevant ist, soll in einer Antwort auf Frage A4.ii. dargelegt werden, welche Informationen benötigt werden, um die Bedeutung der digitalen Transformation für das Unternehmen einzuschätzen. Dabei wurde darauf geachtet, die Interviewpartner nicht mit konkreten Vorschlägen in bestimmte Richtungen zu drängen und die Ergebnisse zu beeinflussen. Vielmehr wurden die Vorschläge der Interviewpartner aufgegriffen und diskutiert. Ggf. wird auch nochmals darauf eingegangen, ob und wie die erforderlichen Informationen bisher vermittelt werden (F4.v.). Dadurch wird erneut auf die Fragen F2 eingegangen. Darüber hinaus wird auch die angemessene Darstellung der Informationen diskutiert (F4.vi.). Das Interesse liegt sowohl auf möglichen Visualisierungen, quantitativen oder qualitativen Ausprägungen der identifizierten Informationen als auch auf einer möglichen Darstellung im Zusammenhang mit anderen Themen und Inhalten, die ggf. bereits berichtet werden (müssen). Je nach Situation und vorherigen Antworten werden einige Aspekte nochmals konkretisiert und auch Themen beleuchtet, die sich nicht direkt aus den Forschungsfragen ergeben, sondern sich während der Interviews als bedeutend herausgestellt haben und dementsprechend auch mit weiteren Interviewpartnern diskutiert werden sollten. Als relevante Themen haben sich insb. spezifische Kennzahlen oder Reifegradmodelle zur Messung und Steuerung der digitalen Transformation (F4.vii.) sowie die Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und digitaler Transformation (F4.viii) herausgestellt.

3.3.3 Datenauswertung

Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgt mittels *fokussierter Interviewanalyse* nach Kuckartz und Rädiker (2020). Dabei handelt es sich um eine Methode zur systematischen und fokussierten Analyse von Leitfadenterviews, welche

u. a. auf den etablierten Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse⁴⁷ nach Kuckartz (2018)⁴⁸, Mayring (2015)⁴⁹ und Schreier (2012) basiert.⁵⁰ Die Analyse erfolgt in sechs Schritten, die im Folgenden kurz erläutert werden:⁵¹

1. Daten vorbereiten und organisieren
2. Entwicklung des Kategoriensystems aus dem Interviewleitfaden
3. Interviewmaterial mit Kategorien versehen (Basiskategorisierung)
4. Kategoriensystem weiterentwickeln und vertiefende Feinkategorisierung
5. Analyse der kategorisierten Segmente
6. Bericht schreiben und Analyseprozess dokumentieren

In **Schritt eins** wird zunächst das Interviewmaterial für die weiteren Schritte vorbereitet. Die Audioaufnahmen der Interviews wurden mittels der Software *Happy*

⁴⁷ Bei der *qualitativen Inhaltsanalyse* handelt es sich im Kern „um eine Forschungsmethode zur Systematisierung von manifesten und latenten Kommunikationsinhalten“ (Stamann/Janssen/Schreier (2016), Abs. 9), wobei im Detail verschiedene Vorgehensweisen anhand ihrer Basisverfahren, den Arten der gebildeten Kategorien, den Strategien der Kategorienbildung (induktiv/deduktiv) und der anschließenden Sekundärverfahren bzw. weiterer Auswertungsverfahren differenziert werden können. Vgl. Stamann/Janssen/Schreier (2016), Abs. 9 und 13–23.

⁴⁸ Mittlerweile ist eine neue Auflage des Werks erschienen: Kuckartz/Rädiker (2022).

⁴⁹ Mittlerweile ist eine neue Auflage des Werks erschienen: Mayring (2022).

⁵⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. XVII–XVIII, auch mit Verweisen auf weitere Arbeiten, die in die Entwicklung der Methode einfließen.

⁵¹ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. XX. Einige Begriffe wurden an die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Begriffe angepasst. Zudem wurden die einzelnen Schritte an die Bedürfnisse und Gegebenheiten der vorliegenden Studie angepasst. Bspw. wurde das im ersten Schritt vorgesehene Explorieren des Materials (vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 13–21), welches der initiiierenden Textarbeit nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 118–128) entspricht, nur in geringem Umfang sowie im Zusammenhang mit der Basiskategorisierung in Schritt drei vorgenommen. Diese Vorgehensweise wird für den vorliegenden Fall als angemessen erachtet, da der Forscher alle Interviews selbst durchgeführt sowie auch die Nachbearbeitung der Transkription vollständig überprüft hat und dementsprechend mit dem Interviewmaterial umfassend und detailliert vertraut ist. Vgl. auch Mayring (2019), Abs. 16, zur Kritik an der bei der Vorgehensweise von Kuckartz (und Rädiker) üblichen initiiierenden Textarbeit, welche sich bei umfangreichen Interviewstudien (wie der vorliegenden) allein aus zeitlicher Hinsicht nur schwer umsetzen lässt und aufgrund der ohnehin folgenden Textarbeiten mittels der inhaltsanalytischen Basismethoden in dem Umfang nicht notwendig bzw. zu rechtfertigen ist. Im Folgenden werden nur die wesentlichen Schritte kurz erläutert. Das weitere Vorgehen kann im Detail kapitelweise dem Werk von Kuckartz und Rädiker (2020) entnommen werden.

Scribe (automatisch) transkribiert und anschließend manuell nachbearbeitet. Dabei wurden die folgenden Transkriptionsregeln befolgt:⁵²

- Jeder Sprechbeitrag wurde als eigener Abs. transkribiert.
- Abs. wurden durch eindeutig den Personen zuordenbare (anonymisierte) Kürzel kenntlich gemacht.
- Es wurde wörtlich transkribiert, wobei Dialekte nicht mittranskribiert, sondern möglichst ins Hochdeutsche *übersetzt* wurden.
- Sprache und Interpunktion wurden leicht geglättet bzw. an das Schriftdeutsch angenähert
- Pausen und besondere Betonungen wurden nicht berücksichtigt.
- Nebengeräusche und kurze verbale Einwürfe oder Lautäußerungen wurden nicht transkribiert, sofern Sie den Redefluss der eigentlich sprechenden Person nicht zum Abreißen gebracht haben.
- Alle Angaben wurden anonymisiert, um keinen Rückschluss auf die befragte Person zu ermöglichen.

Das so transkribierte Interviewmaterial weist in Summe einen Umfang von insgesamt 545,5 Normseiten⁵³ auf.⁵⁴ Mit den Transkripten wurde anschließend ein Projekt in der Software MAXQDA erstellt, in welcher die Daten organisiert und die weiteren Schritte durchgeführt worden sind.

Im **zweiten Schritt** wurde anhand des Interviewleitfadens (*deduktiv*) ein hierarchisches System aus *thematischen Kategorien* entwickelt, welches die in Tabelle 3.2 dargestellten Themenkomplexe (Verständnis von digitaler Transformation; Anwenderkreis; Eindruck und Problembereiche; Veröffentlichungsform und Turnus; Inhalte und Art der Darstellung) und die jeweils zugeordneten Fragen widerspiegelt.⁵⁵

⁵² Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 2–3, wobei für den vorliegenden Fall nicht alle von den Autoren genannten Transkriptionsregeln als notwendig erachtet werden und sich hier nur auf die angegebene Auswahl beschränkt wurde.

⁵³ Der Umfang einer Normseite in Zeichen orientiert sich an den Angaben der Verwertungsgesellschaft WORT (VG WORT) und beträgt 1.500 Zeichen inkl. Leerzeichen. Vgl. VG WORT (2023).

⁵⁴ Es wurde nur die Hauptphase der Interviews transkribiert, in welcher der leitfadengestützte Teil der Interviews stattgefunden hat.

⁵⁵ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 23–41. Da es sich im Wesentlichen um dieselben oder zumindest ähnliche Bezeichnungen handelt, die bereits Tabelle 3.2 zu entnehmen sind, wird auf eine erneute Darstellung an dieser Stelle verzichtet.

Die **Schritte drei, vier und fünf** verlaufen im vorliegenden Fall iterativ und z. T. parallel.⁵⁶ Zunächst erfolgte die Basiskategorisierung des Interviewmaterials (**Schritt drei**).⁵⁷ Die Transkripte wurden dabei entsprechend ihren Inhalten anhand der thematischen Oberkategorien strukturiert. Außerdem wurden die aus den Fragen abgeleiteten Subkategorien den Sinnabschnitten zugeordnet, welche zur Beantwortung der jeweiligen Fragen beitragen.⁵⁸ Im Zuge der Feinkategorisierung (**Schritt vier**) wurde das Kategoriensystem am Material (*induktiv*) weiterentwickelt, indem weitere Subkategorien hinzugefügt werden, die die Vielfalt der unterschiedlichen Meinungen und Begründungen hinsichtlich der Fragen bzw. Themenkomplexe widerspiegeln.⁵⁹ Zugleich wurden die kategorisierten Segmente zur Beantwortung der Forschungsfragen (themenorientiert) analysiert und die Ergebnisse zusammengetragen (**Schritt fünf**).⁶⁰ Nach der Kategorisierung und Analyse jedes weiteren Transkripts wurde eingeschätzt, ob bereits eine theoretische Sättigung der Erkenntnisse erreicht ist.⁶¹ Sofern dies nicht der Fall war, wurden weitere Interviews geführt, deren Aufzeichnungen transkribiert und die Schritte drei, vier und fünf jeweils mit dem neuen Material wiederholt.

Schritt sechs beinhaltet schließlich die Niederschrift und Diskussion der Ergebnisse, wobei Ideen und Zwischenergebnisse bereits während des Analyseprozesses festgehalten worden sind.⁶² Im Folgenden werden zunächst die Interviewpartner charakterisiert sowie deren Expertenstatus überprüft (Abschnitt 3.4), bevor in Abschnitt 3.5 die schriftliche Diskussion der Ergebnisse folgt.

⁵⁶ Vgl. zu dieser Möglichkeit bzw. dem Erfordernis auch Kuckartz/Rädiker (2020), S. XXI.

⁵⁷ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 43–53.

⁵⁸ Dabei wurden nicht immer nur die direkt auf die jeweilige Fragestellung folgenden Sinnabschnitte mit den entsprechenden Subkategorien versehen, sondern auch Teile von Antworten, welche auf andere Fragen folgen, jedoch auch zur Beantwortung der jeweils anderen Fragestellung beitragen.

⁵⁹ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 55–74.

⁶⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 75–106.

⁶¹ Vgl. Abschnitt 3.3.2.2.1.

⁶² Vgl. Kuckartz/Rädiker (2020), S. 109–118.

3.4 Charakterisierung der Interviewteilnehmer und Eignung der Stichprobe

3.4.1 Zugehörigkeit der Interviewpartner zu Stakeholdergruppen

Die 27 Interviewpartner haben sich zunächst selbst einer der vorgegebenen Stakeholdergruppe zugeordnet.⁶³ Die Verteilung auf die genannten Gruppen, sowohl in absoluten Zahlen als auch in Prozent, ist Abbildung 3.1 zu entnehmen.

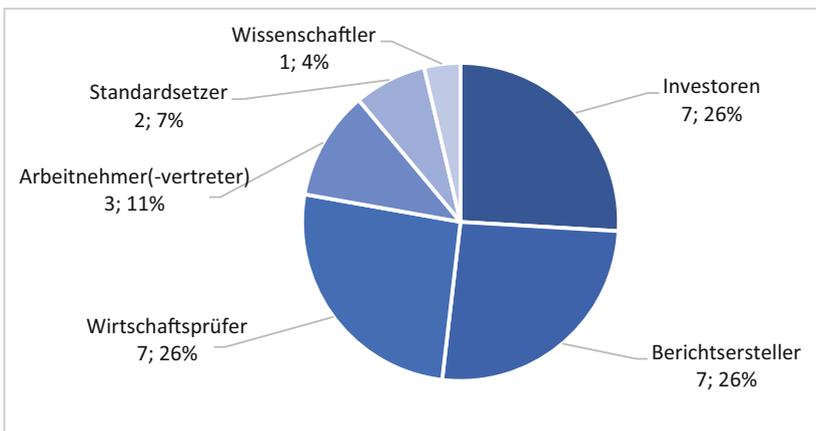


Abbildung 3.1 Anzahl der Interviewpartner differenziert nach Expertengruppen (n = 27)⁶⁴

Zwar wurden die Interviewpartner aufgefordert, diejenige Stakeholdergruppe zu benennen, welcher sie sich primär zuordnen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nach eigenen Angaben hinsichtlich des Tätigkeitsfeldes vielfach auch eine Doppel- oder sogar Dreifachrolle eingenommen wird. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Interviewpartner in erster Linie die Sicht ihrer erstgenannten Gruppe vertreten. Zugleich kann indes nicht ausgeschlossen werden, dass

⁶³ Siehe Abschnitt 3.3.2.2.1 zur Auswahl der Interviewpartner sowie die Erläuterung der den Interviewpartnern zu Beginn des Gesprächs gestellten geschlossenen Fragen in Abschnitt 3.3.2.3.2.

⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

ihre Angaben auch durch die Sichtweisen ihrer anderen Tätigkeitsschwerpunkte beeinflusst sind.

So haben bspw. *Berichtersteller* angegeben, sich auch mit der Berichterstattung anderer Unternehmen auseinanderzusetzen, um sich z. B. mit der Konkurrenz zu vergleichen. Dadurch könnten sie (zumindest z. T.) einer (hier nicht aufgeführten) Stakeholdergruppe *Wettbewerber* zugeordnet werden. Einer hat zudem angegeben im Rahmen von M&A-Transaktionen auch die Sicht eines Eigenkapitalgebers einzunehmen. Außerdem sind die *Berichtersteller* zugleich auch *Arbeitnehmer* der berichterstattenden Unternehmen. Drei Personen aus der Gruppe *Wirtschaftsprüfer* können zugleich auch den *Investoren* zugeordnet werden, da bei ihrer Tätigkeit der Schwerpunkt in der M&A-Beratung und/oder Unternehmensbewertung liegt. In der Gruppe der *Investoren* sind sowohl solche Experten vertreten, deren Schwerpunkt die Vergabe von Eigenkapital ist (4), als auch solche mit dem Schwerpunkt der Vergabe von Fremdkapital (3). Darüber hinaus könnte einer durch seine weitere Qualifikation und Tätigkeit zugleich der Gruppe der *Wissenschaftler* zugeordnet werden. Die Interviewpartner der Gruppe *Standardsetzer* haben zugleich einen wissenschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt. Einer ist zudem auch Wirtschaftsprüfer. Die Experten der Gruppe *Arbeitnehmer(-vertreter)* sind solche ohne Berührungspunkte zur Berichterstellung des Unternehmens, in welchem sie (ggf.) arbeiten. Neben einem Beschäftigten mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Unternehmensentwicklung sind zwei Vertreter von Gewerkschaften vertreten, die sich auf verschiedene Weisen für Arbeitnehmerbelange einsetzen (u. a. in Aufsichtsräten). Damit sind innerhalb der Stichprobe alle Stakeholdergruppen vertreten, welche in Abschnitt 3.3.2.2.1 als geeignet identifiziert worden sind, um zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation Erkenntnisse beizutragen.

3.4.2 Bedeutung von Informationen über digitale Transformation für die Entscheidungsfindung bzw. Tätigkeit der Interviewpartner

Nach der Zuordnung zu den Expertengruppen wurden die Interviewpartner gebeten, die Bedeutung von Informationen zur digitalen Transformation für sie und ihre Entscheidungsfindung bzw. Tätigkeit einzuschätzen.⁶⁵ Abbildung 3.2 zeigt,

⁶⁵ Bei den eigentlichen Nutzern der Berichterstattung – hier: Arbeitnehmer(-vertreter) und Investoren – wurde die Bedeutung für deren Entscheidungsfindung abgefragt und bei denjenigen, die entsprechende Informationen als Grundlage für die Entscheidungen der Nutzer

dass fast 75 % (20) der Befragten (27) die Bedeutung der Informationen als *hoch* oder *eher hoch* einschätzen.

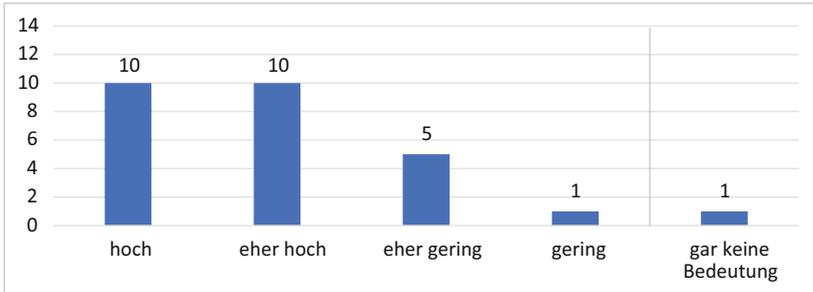


Abbildung 3.2 Bedeutung von Informationen zur digitalen Transformation für die Interviewpartner (n = 27)⁶⁶

Auf Ebene der einzelnen Expertengruppen ist ersichtlich, dass mindestens die Hälfte der jeweils zugeordneten Interviewpartner die Bedeutung als *eher hoch* oder *hoch* einstufen. Es gibt keine Gruppe, deren Mitglieder etwaige Informationen einheitlich irrelevant finden. Umgekehrt gibt es jedoch – mit Ausnahme der Gruppe der *Arbeitnehmer(-vertreter)* – keine Expertengruppe, die einheitlich die Bedeutung von Informationen zur digitalen Transformation als *hoch* oder *eher hoch* einschätzt.

Nach den Gründen für die Einordnung der Bedeutung der Informationen wurde zu diesem Zeitpunkt innerhalb der Interviews zwar nicht gefragt, allerdings wurden bereits einige genannt. Diejenigen, welche Informationen zur digitalen Transformation eine (*eher*) *geringe* oder *gar keine Bedeutung* beilegen,⁶⁷ führten z. B. an, dass das Hauptaugenmerk im Rahmen ihrer Tätigkeit auf dem

zusammenstellen (Berichtersteller), prüfen (Wirtschaftsprüfer) oder auch die Rahmenbedingungen/Vorgaben weiterentwickeln/verbessern wollen (Standardsetzer und Wissenschaftler), wurde die Bedeutung im Rahmen von deren Tätigkeit abgefragt. Da die Tätigkeiten (u. a.) zum Ziel haben, die Entscheidungsqualität von externen Adressaten zu verbessern, spielt hier implizit auch die Bedeutung der Informationen für die Adressaten eine Rolle.

⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁷ Zwei der *Berichtersteller*, einer der *Investoren*, einer der *Standardsetzer* und einer der *Wirtschaftsprüfer* legten Informationen zur digitalen Transformation eine *eher geringe* Bedeutung bei. Von *geringer Bedeutung* waren die Informationen für einen weiteren *Investoren* und *gar keine Bedeutung* hatten sie für einen *Wirtschaftsprüfer*.

Thema Nachhaltigkeit liege⁶⁸ oder dass es aufgrund nicht vorhandener Vorgaben zur Berichterstattung von Informationen zur digitalen Transformation nicht notwendig sei, solche extern zu berichten oder zu prüfen.

Durch eine geringe Bedeutung der Informationen für die eigene Entscheidungsfindung bzw. Tätigkeit wurde von den Interviewpartnern jedoch nicht zwingend auch das generelle Bedeutungspotenzial entsprechender Informationen für Adressaten der Berichterstattung infrage gestellt – z. B. im Rahmen der Bestimmung des Werts eines Unternehmens.⁶⁹ Nur weil die Informationen für den Interviewpartner individuell eine geringe Bedeutung haben, heißt das also nicht, dass sie eine Berichterstattung über digitale Transformation oder ein entsprechendes Berichtskonzept generell ablehnen. Zudem hat sich in den weiteren Interviewverläufen gezeigt, dass auch diejenigen, welche den entsprechenden Informationen eine (*eher*) *hohe* Bedeutung beilegen, Argumente beitragen können, die eher gegen eine Berichterstattung über digitale Transformation sprechen.⁷⁰ Aufgrund der überwiegend hohen Bedeutung der Informationen zur digitalen Transformation für die befragten Stakeholder ist davon auszugehen, dass sie die notwendigen Erkenntnisse zu den Anforderungen an eine Berichterstattung zu dem Thema beitragen können.

3.4.3 Nutzungsverhalten und Kenntnisse zu Vorgaben der externen Unternehmensberichterstattung

Abbildung 3.3 zeigt, wie häufig sich die Interviewpartner mit welcher Intensität⁷¹ mit der externen Berichterstattung von Unternehmen auseinandersetzen. Die wählbaren Kategorien *nie* bei der Frage nach der Häufigkeit und *gar nicht*

⁶⁸ Zu dem Zeitpunkt, an dem die Experteninterviews durchgeführt worden sind, waren einerseits *Standardsetzer* mit der Weiterentwicklung der Vorgaben zu der Nachhaltigkeitsberichterstattung (insb. im Zusammenhang mit der CSRD und der EU-Taxonomie-VO) als auch *Berichtersteller* und z. T. *Wirtschaftsprüfer* mit der (künftigen) Umsetzung dieser Vorgaben beschäftigt. Auch auf Seiten der *Investoren* haben Informationen zur Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen relativ gesehen eine höhere Bedeutung als solche zur digitalen Transformation. So war einer der befragten Investoren spezialisiert auf nachhaltige Kapitalanlagen.

⁶⁹ Vgl. bspw. WP_1 (2021), Abs. 9, für den die Informationen persönlich eigentlich keine Bedeutung haben.

⁷⁰ Für Problembereiche, die eine Berichterstattung von Informationen über digitale Transformation beeinträchtigen vgl. Abschnitt 3.5.4 (Eindruck und Problembereiche der bisherigen externen Berichterstattung über digitale Transformation).

⁷¹ Zur Konkretisierung der Intensität siehe Abschnitt 3.3.2.3.2

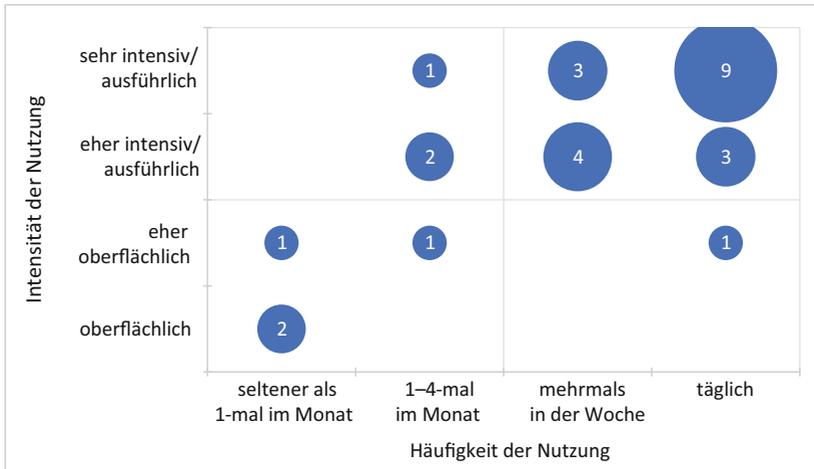


Abbildung 3.3 Häufigkeit und Intensität der Auseinandersetzung der Interviewpartner mit der externen Berichterstattung von Unternehmen (n = 27)⁷²

bei der Frage nach der Intensität wurden von den Interviewpartnern nicht angegeben und sind deshalb in Abbildung 3.3 nicht aufgeführt. So setzen sich ca. 70 % der interviewten Experten (19) *mehrmals in der Woche* oder sogar *täglich eher intensiv* oder sogar *sehr intensiv* mit der Berichterstattung auseinander. Ein Teilnehmer aus der Gruppe der *Investoren* setzt sich zwar *täglich* mit der Berichterstattung auseinander, tut dies allerdings *eher oberflächlich*. Das liegt daran, dass er im Rahmen seiner Tätigkeit als Investment Controller überwiegend gezielt nach bestimmten Kennzahlen und weiteren Informationen sucht, um diese aufzubereiten und weiterzuverwenden. Die vier Personen, die sich *ein bis vier Mal im Monat* mit der Berichterstattung auseinandersetzen, gehören zu den *Berichterstellern* (davon einer *eher* und zwei *sehr intensiv*) sowie zu den *Arbeitnehmern(-vertretern)* (*eher oberflächlich*). Die drei, welche sich *seltener als ein Mal im Monat* mit der Berichterstattung auseinandersetzen, gehören zu den *Investoren* (zudem *eher oberflächlich*), *Arbeitnehmern(-vertretern)* und *Wirtschaftsprüfern* (beide *oberflächlich*). Ein Grund für die vergleichsweise geringe Häufigkeit und Intensität der Auseinandersetzung ist, dass zu den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten aufgrund der hierarchischen Verortung im Unternehmen mittlerweile weniger operative Aufgaben gehören.

⁷² Quelle: Eigene Darstellung.

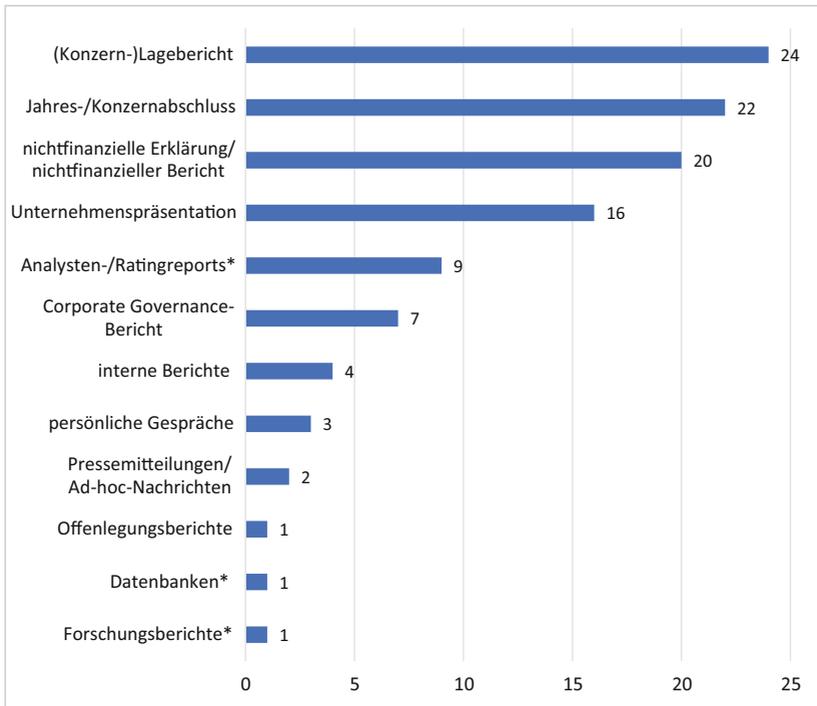


Abbildung 3.4 Hauptsächlich von den Interviewpartnern verwendete Berichtsinstrumente und sonstige Informationsquellen (Mehrfachnennung möglich)⁷³

Abbildung 3.4 zeigt, dass die Mehrheit der befragten Experten hauptsächlich mit *(Konzern-)Lageberichten*, *Jahres-/Konzernabschlüssen*, *nichtfinanziellen Erklärungen/Berichten* und/oder *Unternehmenspräsentationen*⁷⁴ zu tun haben. Die meisten Interviewpartner (17) gaben an, hauptsächlich vier oder mehr der

⁷³ Quelle: Eigene Darstellung. Die mit dem * gekennzeichneten Informationsquellen sind keine unmittelbar von dem Unternehmen stammenden Veröffentlichungen, sondern durch Externe zusammengetragene und ggf. verdichtete Quellen.

⁷⁴ Mit *Unternehmenspräsentationen* sind Foliensätze gemeint, die von Unternehmensvertretern bspw. auf Analysten- und Pressekonferenzen sowie Roadshows und weiteren Anlässen zur Zusammenfassung und Visualisierung des Gesagten verwendet und auch veröffentlicht werden. Für eine ähnliche Subsumtion unter dem Begriff *Unternehmenspräsentation* vgl. Porák et al. (2007), S. 273.

aufgeführten Berichtsinstrumente zu verwenden.⁷⁵ Die häufigsten Kombinationen aus verwendeten Berichtsinstrumenten sehen wie folgt aus: In 20 Fällen wurde angegeben sowohl (*Konzern-*)*Lageberichte* als auch *Jahres-/Konzernabschlüsse* zu verwenden. Davon verwendeten 16 zusätzlich auch *nichtfinanzielle Erklärungen/Berichte* und davon wiederum elf zusätzlich auch *Unternehmenspräsentationen*. Sieben Interviewpartner dieser Teilmenge verwendeten zudem auch *Analysten-/Ratingreports*. Nur ein Interviewpartner gab an, ausschließlich den (*Konzern-*)*Lagebericht* zu nutzen.

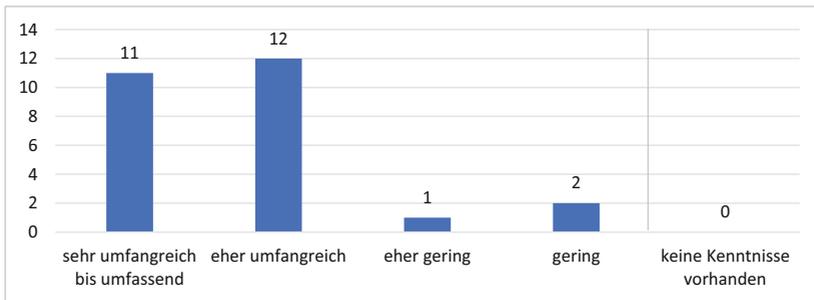


Abbildung 3.5 Selbsteinschätzung der Interviewpartner zu ihren Kenntnissen der Vorgaben zu den von ihnen hauptsächlich verwendeten (regulierten) Berichtsinstrumenten (n = 27)⁷⁶

Abbildung 3.5 zeigt, dass ca. 85 % der befragten Experten ihre Kenntnisse zu den Vorgaben zu den von ihnen hauptsächlich genutzten (regulierten) Berichtsinstrumenten als *eher umfangreich* oder sogar *sehr umfangreich bis umfassend* einschätzen. Das entspricht weitestgehend der anhand der jeweiligen Qualifikationen erwarteten Kenntnisse der Interviewpartner. Lediglich einer der Interviewpartner (*Investor*) hat seine Kenntnisse als *eher gering* angegeben, obgleich er angab sowohl *Jahres-/Konzernabschlüsse*, (*Konzern-*)*Lageberichte*, *nichtfinanzielle Erklärungen/Berichte* sowie einige unregulierte Berichte und Informationsquellen *täglich* und *sehr intensiv* zu verwenden. Die beiden Interviewpartner, die angaben geringe Kenntnisse zu haben, waren ein weiterer *Investor* und ein *Arbeitnehmer*. Der Investor gab an, bei seiner Tätigkeit *seltener als ein Mal im Monat* und *eher oberflächlich* hauptsächlich mit bereits in *Unternehmenspräsentationen*, *Analystenreports* und *Datenbanken* verdichteten

⁷⁵ Der Median liegt bei 4 und der Mittelwert bei ca. 4,1.

⁷⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

Informationen aber auch *nichtfinanziellen Erklärungen/Berichten* zu arbeiten. Der Arbeitnehmer hat *seltener als ein Mal im Monat* und *oberflächlich* hauptsächlich mit *(Konzern-)Lageberichten, nichtfinanziellen Erklärungen/Berichten* und *Unternehmenspräsentationen* zu tun. Gleichwohl hat sich auch bei den genannten Interviewpartnern gezeigt, dass sie in der Lage sind, auf Grundlage ihrer Kenntnisse zu den von ihnen genutzten Berichtsinstrumenten und Informationsquellen hilfreiche Beiträge zu den Anforderungen an eine externe Berichterstattung über digitale Transformation zu liefern.

Insgesamt ist die Stichprobe für die vorliegende Untersuchung – was die mit den Charakteristika der Experten verbundenen Erwartungen angeht – als geeignet anzusehen, um die Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation zu erheben. Es sind alle zuvor festgelegten Stakeholdergruppen vertreten und die Informationen über digitale Transformation werden überwiegend als bedeutend angesehen. Während der Interviews hat sich gezeigt, dass auch einem Berichtskonzept kritisch gegenüberstehende Stimmen vertreten sind, welche die Diskussion mit abweichenden Sichtweisen bereichern. Zudem wird von den befragten Experten eine Vielzahl unterschiedlicher Berichtsinstrumente mit variierender Häufigkeit und Intensität genutzt, zu denen auch umfangreiche Kenntnisse zu den regulatorischen Vorgaben vorliegen. Demnach sollten die unterschiedlichen Möglichkeiten, Informationen zur digitalen Transformation innerhalb eines eigenständigen Berichtsinstruments oder innerhalb anderer zu platzieren, umfassend diskutiert werden können. Das Erreichen der theoretischen Sättigung deutet zudem nachträglich auf die Eignung der Stichprobe hin, die Anforderungen an eine externe Berichterstattung über digitale Transformation umfassend zu erheben.

3.5 Diskussion der Ergebnisse

3.5.1 Vorbemerkung

In den folgenden Kapiteln werden unterschiedliche Sichtweisen zu den Aspekten im Hinblick auf eine möglichst entscheidungsnützliche und zugleich umsetzbare Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen diskutiert. Da es nicht darum geht, repräsentative Aussagen zu treffen, wird auf die Nennung von Häufigkeiten bestimmter Aussagen weitestgehend verzichtet. Vielmehr ist es das Ziel, unterschiedliche Sichtweisen und Meinung hinsichtlich der Anforderungen zu diskutieren, um diese für die Würdigung des Status quo der

Berichterstattung über digitale Transformation und vor allem bei der Entwicklung des Berichtskonzepts verwenden zu können.

3.5.2 Verständnis von digitaler Transformation

3.5.2.1 Ansatzpunkte der digitalen Transformation

Nach den geschlossenen Fragen zur Charakterisierung der Interviewpartner wurde zunächst das Verständnis der interviewten Experten von digitaler Transformation ergründet. Ein gewisses Verständnis von digitaler Transformation sollte grundlegend vorliegen, damit der Interviewpartner überhaupt Aussagen zu den möglichen Anforderungen an eine Berichterstattung zu dem Thema beitragen kann. Darüber hinaus kann es auch für berichterstattende Unternehmen von Belang sein, an welches Verständnis von digitaler Transformation mit der Berichterstattung angeknüpft werden kann bzw. ob Unternehmen und Adressaten dasselbe meinen, wenn von *digitaler Transformation* die Rede ist.

Einige Interviewpartner haben angemerkt, dass sie keine allgemeingültige Definition von digitaler Transformation nennen können und/oder sie (ggf. deshalb) selbst kein umfassendes Verständnis haben. Andere hatten hingegen konkretere Vorstellungen, die zudem teils auf eigenen Erfahrungen beruhen. Alle Interviewpartner haben jedoch eine Beschreibung dessen vorgenommen, was sie unter digitaler Transformation verstehen (K.i.) und welche Ziele (K.ii.) sie aus Sicht eines Unternehmens damit verbinden. Im Folgenden werden die Beschreibungen der Interviewpartner zunächst hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede systematisiert und mit Beispielen⁷⁷ verdeutlicht.

Für einige der Interviewpartner geht es bei der digitalen Transformation vor allem um die **Digitalisierung von Prozessen innerhalb der Unternehmens**, wie das folgende Beispiel stellvertretend zeigt: „Digitale Transformation ist der verstärkte Einsatz digitaler Technologien im Unternehmen zur Wandlung von Prozessen, Algorithmen, Datenströmen mit dem Ziel a), die Informationslage zu verbessern und b), Abläufe zu automatisieren, um in gewissem Umfang Kosten zu reduzieren, aber eben auch Geschwindigkeit zu erlangen.“⁷⁸ In weiteren Beispielen wurde auf Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens eingegangen, d. h. solche in der Beschaffung, Produktion, Vertrieb und unterstützende Prozesse.

⁷⁷ Auslassungen in den Zitaten dienen der besseren Lesbarkeit. Es wurden keine relevanten Inhalte weggelassen.

⁷⁸ BE_6 (2021), Abs. 3. Auf die genannten Ziele wird weiter unten eingegangen.

Einige Interviewpartner beziehen die digitale Transformation hingegen auf das **Unternehmen als Ganzes bzw. dessen Geschäftsmodell**⁷⁹: „[...] Die Digitalisierung des Geschäftsmodells als solches. [...] Bei Vertrieb, bei Umstellung von Produktionsprozessen, von Vertriebsprozessen und auch die Integration von Digitalisierung in die Produkte und Dienstleistungen. Also eher umfassend und nicht nur: ‚Ich schaffe Papier ab‘.“⁸⁰; sowie ähnlich: „Also angefangen von Produktthe-men in den Unternehmen, aber auch Geschäftsprozesse in einem Unternehmen, die sich dadurch verändern, bis hin letztendlich zu Risikomanagement, wie das Risikomanagement in einem Unternehmen läuft, oder eben ganz prägnant auch eine Änderung [...] des Geschäftsmodells eines Unternehmens.“⁸¹

Dabei wird zusätzlich zur digitalen Transformation interner Prozesse auch die **digitale Transformation von Produkten und Dienstleistungen** hervorgehoben.⁸² Tlw. grenzen die Interviewpartner beide Bereiche auch deutlicher voneinander ab, wie das folgende Beispiel stellvertretend zeigt: „Also das hat für mich zwei Komponenten, als Automobilhersteller. Zum einen ist es für mich die Transformation unserer Fahrzeuge hin zu einem, wie soll man sagen, digitalen Instrument. Also die Konnektivität herzustellen, zu einem irgendwie gearteten Smartphone – Punkt eins. Und Punkt zwei ist es meines Erachtens, die Transformation oder die Veränderung eines Unternehmens hin zu einer intensiveren digitalen Abwicklung seiner Prozesse, aber auch seiner Analyseergebnisse.“⁸³

Anhand der Angaben einiger Interviewpartner lassen sich zwei Formen der digitalen Transformation von Produkten und Dienstleistungen unterscheiden. Zum einen geht es darum, dass das ursprüngliche *Produkt oder die Dienstleistung* mit seinem oder ihrem ursprünglichen (analogen) Nutzen zwar erhalten bleibt, jedoch *durch digitale Komponenten um einen oder mehrere Zusatznutzen erweitert wird*. Dazu gehört bspw. das Anreichern eines Automobils mit unterstützenden Funktionen oder Serviceleistungen wie einem digitalen Navigationssystem, welches über das Internet aktuelle Verkehrsdaten verarbeitet und ggf. alternative Routen vorschlägt oder dass sich der Bordcomputer über Sprachbefehle steuern lässt.

⁷⁹ In der Regel verstehen die Interviewpartner unter Geschäftsmodell zwar ein Wertschöpfungskonzept mit Komponenten wie Wertschöpfungsprozessen und Produkten und Dienstleistungen. Einige meinen mit dem Begriff jedoch explizit nur die Produkte, Dienstleistungen und/oder die Schnittstelle zum Kunden. Für eine literaturbasierte Definition des Begriffs *Geschäftsmodell* siehe Abschnitt 2.1.1.

⁸⁰ WP_5 (2021), Abs. 3.

⁸¹ IN_1 (2021), Abs. 3.

⁸² Es gab keine Interviewpartner, die ausschließlich auf die digitale Transformation von Produkten und Dienstleistungen eingegangen sind.

⁸³ BE_5 (2021), Abs. 3.

Zum anderen können durch neue digitale Technologien *gänzlich neue Produkte und vor allem neue digitale Dienstleistungen angeboten werden*, die ggf. vergleichbare (analoge) Produkte und Dienstleistungen verdrängen (Disruption). Ein Beispiel hierfür ist das über eine App vermittelte (ggf. zeitlich oder streckenmäßig begrenzte) Recht zur Nutzung eines Fahrzeugs, welches ggf. sogar autonom fährt. In diesem Fall wird das Produkt *Auto* durch die digital vermittelte und vereinbarte Dienstleistung *Transport* ersetzt.⁸⁴

Bei der Beschreibung beider Formen der digitalen Transformation von Produkten und Dienstleistungen wird tlw. auch auf eine **Digitalisierung der Kundenverbindung** eingegangen.⁸⁵ In Form der Bereitstellung eines Online-Shops oder ähnlicher digitaler Vertriebswege können diese einerseits als eine Art Dienstleistung für sich gesehen werden, die dem Kunden einen Zusatznutzen bieten, ohne dass die Eigenschaften der darüber angebotenen Produkte und Dienstleistungen angetastet werden. Andererseits kann eine digitale Kundenschnittstelle, z. B. über eine App auf einem mobilen Endgerät, als Grundlage für die Verwirklichung der digitalen Transformation von Produkten und Dienstleistungen angesehen werden, sodass digitale Zusatzleistungen oder auch disruptive digitale Produkte und Dienstleistungen erst ermöglicht oder von dem Kunden genutzt werden können.

Anhand dieser Beobachtungen können – **ausgehend vom (umfassenden) Geschäftsmodell eines Unternehmens – zwei grundlegende Ansatzpunkte der digitalen Transformation** identifiziert werden, die nicht nur von einigen Interviewpartnern intuitiv voneinander abgegrenzt werden, sondern denen auch die Aussagen der übrigen Interviewpartner zugeordnet werden können. Abbildung 3.6 verschafft einen Überblick:

Unter *unternehmensinterne Prozesse* (1) fallen dabei sowohl alle Prozesse, die innerhalb des Unternehmens zu dessen Wertschöpfung beitragen⁸⁶, als auch die dafür benötigten Einsatzfaktoren wie u. a. Mitarbeiter und Maschinen. Der zweite Bereich entspricht einer *leistungsbezogenen Perspektive* (2) auf das Geschäftsmodell, die den Fokus auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Schnittstelle zu (potenziellen) Kunden, inkl. Kontaktwegen und Vertriebskanälen⁸⁷, legt. Wenn im weiteren Verlauf dieser Arbeit diese Zweiteilung

⁸⁴ Die digitale Dienstleistung ist in diesem Fall die Vermittlung der Transportdienstleistung.

⁸⁵ Vgl. bspw. IN_2 (2021), Abs. 13; BE_6 (2021), Abs. 5; BE_3 (2021), Abs. 7 und 11; WP_6 (2021), Abs. 7 und 9.

⁸⁶ Dazu gehören Beschaffungs-, Produktions-/Fertigungs-, Vertriebs- sowie auch Unterstützungsprozesse.

⁸⁷ Die Vertriebskanäle sind nach diesem Verständnis als eine Art zusätzliche Dienstleistung innerhalb des Vertriebsprozesses des Unternehmens zu betrachten.

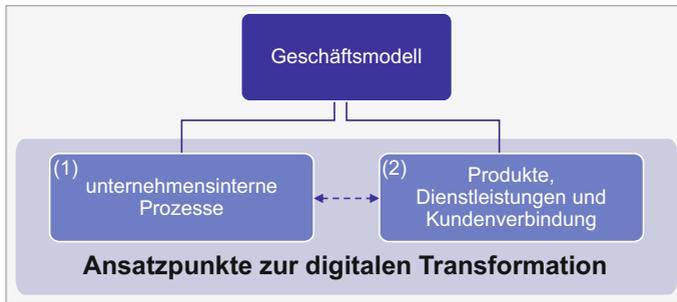


Abbildung 3.6 Dem Verständnis der Interviewpartner entsprechende grundlegende Ansatzpunkte zur digitalen Transformation von Unternehmen⁸⁸

aufgegriffen wird, werden auch die Begriffe *unternehmensinterne Perspektive* (1) und *leistungsbezogene Perspektive* (2) der digitalen Transformation verwendet.⁸⁹

Nachdem die Interviewpartner ihr Verständnis der digitalen Transformation beschrieben hatten, wurden sie auf diese (ggf. von ihnen selbst vorgenommenen) Zweiteilung angesprochen und gaben zu erkennen, dass dadurch das Thema leichter zugänglich und greifbarer werde. Diese Beobachtung spricht dafür, dass eine solche Zweiteilung sich auch als Einstieg für die Berichterstattung über digitale Transformation eignet, da sie einerseits Adressaten, die ggf. selbst keine Experten der digitalen Transformation von Unternehmen sind, nicht durch eine zu hohe Komplexität und Kleinteiligkeit zu überfordern scheint und andererseits auch den Unternehmen die systematische Aufbereitung der Informationen erleichtern kann.

Vereinzelt sind Interviewpartner der Meinung, dass zwischen den unternehmensinternen und den leistungsbezogenen Ansatzpunkten der digitalen Transformation ein **Abhängigkeitsverhältnis** besteht, was den Erfolg ihrer jeweiligen Umsetzung angeht. So wird z. B. angeführt, dass eine digitale Transformation des Produkt- und/oder Dienstleistungsangebots sowie der Kundenverbindung in

⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁹ Dass einige Interviewpartner im Rahmen der Beschreibung ihres Verständnisses von digitaler Transformation lediglich auf eine der beiden Perspektiven eingehen, kann damit zusammenhängen, dass diese Interviewpartner sich bei ihrer Tätigkeit als Nutzer oder Ersteller der Berichterstattung vornehmlich mit Unternehmen solcher Branchen beschäftigen, bei denen z. B. aus leistungsbezogener Perspektive ein weniger großes Potenzial hinsichtlich der Möglichkeiten und des Nutzens der digitalen Transformation gesehen wird als bei unternehmensinternen Prozessen.

vielen Fällen nur erfolgreich sein könne, wenn auch die unternehmensinternen Prozesse (zumindest tlw.) eine digitale Transformation erfahren haben.⁹⁰

Einige Interviewpartner betonen im Rahmen ihrer Beschreibung zudem, dass die **Potenziale der digitalen Transformation branchenabhängig** seien. So ist es vorstellbar, dass es sich bei dem Angebot eines Unternehmens um solche Produkte und Dienstleistungen handelt, die zur Verbesserung ihrer ursprünglichen, jedoch grundsätzlich fortbestehenden Verwendungszwecke nicht (sinnvoll) digitalisiert bzw. digital angereichert werden können. Als Beispiele wurden u. a. Rohstoffe wie Holz⁹¹ oder Produkte wie Kleidung⁹² und Drogeriewaren⁹³ oder manuell durchzuführende handwerkliche Dienstleistungen⁹⁴ angeführt, die an sich technologisch (noch) nicht durch digitale Alternativen ersetzt werden können. Gleichzeitig könnte es sein, dass für die Interviewpartner insb. digitale Zusatzfunktionen oder ergänzende digitale Dienstleistungen, welche den Nutzen des eigentlichen Produktes oder der Dienstleistung erweitern oder ggf. in den Hintergrund drängen und dadurch disruptive Geschäftsmodelle entstehen lassen, zunächst nicht so offensichtlich erscheinen. Gewisse Potenziale der digitalen Transformation unternehmensinterner Prozesse werden hingegen in allen Branchen gesehen, wenn auch in unterschiedlichem Umfang.

Die Beschreibungen der Interviewpartner unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihrer inhaltlichen Schwerpunkte sowie vom Umfang und der Konkretheit. Dennoch ist davon auszugehen, dass die weiteren Aussagen innerhalb der Interviews sich zur Erhebung möglicher Anforderungen an die Berichterstattung über digitale Transformation eignen, da sie auch die Vielfalt der Realität widerspiegeln. Mit Blick auf die unterschiedlichen Schwerpunkte, die die Stakeholder intuitiv mit der digitalen Transformation verbinden, scheint eine Klarstellung von Seiten des berichterstattenden Unternehmens (insgesamt oder im Zusammenhang mit bestimmten Angaben) notwendig zu sein, um Missverständnisse zu vermeiden und den Entscheidungsnutzen der Informationen zu erhöhen.⁹⁵

⁹⁰ Vgl. WP_4 (2021), Abs. 39.

⁹¹ Vgl. AN_2 (2021), Abs. 3.

⁹² Vgl. IN_4 (2021), Abs. 10.

⁹³ Vgl. BE_5 (2021), Abs. 11.

⁹⁴ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 9.

⁹⁵ Vgl. zu einer ähnlichen Forderung BE_7 (2021), Abs. 31–33.

3.5.2.2 Ziele der digitalen Transformation

Eine weitere Auffälligkeit, die die vorgenommene Zweiteilung der digitalen Transformation eines Unternehmens bekräftigt, betrifft die von den Interviewpartnern genannten Ziele der digitalen Transformation (K.ii.). Als übergeordnetes Ziel nennen einige Interviewpartner zunächst die Sicherung der **Zukunfts- bzw. Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens.⁹⁶ Die Notwendigkeit zur digitalen Transformation kann dabei aus einer Veränderung der Rahmenbedingungen resultieren, sodass sich das Unternehmen einem gewissen Anpassungsdruck von außen nicht entziehen kann. Dieser Anpassungsdruck kann z. B. durch einen Wandel der kundenseitigen Nachfrage, durch effizienter agierende Wettbewerber oder auch Faktoren wie einer Pandemie⁹⁷ hervorgerufen werden, sodass das Unternehmen ohne digitale Transformation langfristig vom Markt verdrängt würde.⁹⁸ Dem Unternehmen bliebe die Wahl, sich entweder selbst um digitale Innovationen zu bemühen oder zu versuchen, durch Angleichung mit den Wettbewerbern mitzuhalten.

Konkretere Ziele werden häufig direkt mit den beiden im vorherigen Kapitel identifizierten Anknüpfungspunkten der digitalen Transformation in Verbindung gebracht. Eine Verknüpfung der am häufigsten genannten Ziele mit der unternehmensinternen und der leistungsbezogenen Perspektive nimmt bspw. der folgende Interviewpartner vor: „Ich würde mal sagen, im Wesentlichen gibt es zwei [Ergänzung des Verfassers: Aspekte]. Einmal, indem ich eben bestehende Geschäftsmodelle so anpassen muss, dass sie eben auch in Zukunft funktionieren, also sprich, dass ich insb. eben Rationalisierungs- oder Effizienzvorteile nutze. Aber der wahrscheinlich wesentlichere Teil wird sicher sein, dass mir dadurch natürlich auch ganz neue Geschäftsmodelle, Zugang zu Märkten und so weiter eröffnet werden, die es eben vorher nicht gab. So würde ich das

⁹⁶ Vgl. WP_1 (2021), Abs. 3; WP_5 (2021), Abs. 5; ST_2 (2021), Abs. 3; BE_2 (2021), Abs. 4; ST_1 (2021), Abs. 6.

⁹⁷ So hat z. B. die *Corona-Pandemie* erforderlich gemacht, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern (soweit es ging) ermöglichen, von zuhause aus zu arbeiten. Dafür war es u. a. notwendig, technische Ausstattung zur Vernetzung der Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen sowie relevante Arbeitsunterlagen zu digitalisieren. Vgl. BMWi (2021), S. 6 m. w. N.

⁹⁸ Vgl. ST_1 (2021), Abs. 6 und 14; BE_2 (2021), Abs. 6. Ähnlich identifiziert Vial (2019) drei Typen auf digitale Technologien zurückzuführender Disruption: Kundenverhalten und -erwartungen, kompetitive Umwelt und die Verfügbarkeit von Daten. Vgl. Vial (2019), S. 122–124.

mal im Groben für mich einteilen.“⁹⁹ Diese Zuordnung des Ziels der **Effizienzsteigerung**¹⁰⁰ zur digitalen Transformation unternehmensinterner Prozesse (meist innerhalb bestehender Geschäftsmodelle) und des Ziels der **Erhöhung der Marktleistung** zur digitalen Transformation des Angebots und/oder der Kundenverbindung (ggf. durch neue oder angepasste Geschäftsmodelle), wird zumeist auch von den anderen Interviewpartnern betont. Darüber hinaus wurden weitere Ziele der digitalen Transformation genannt, die sich jedoch den Zielen *Steigerung der Effizienz* und *Erhöhung der Marktleistung*, wie in Abbildung 3.7 dargestellt, zuordnen lassen.¹⁰¹

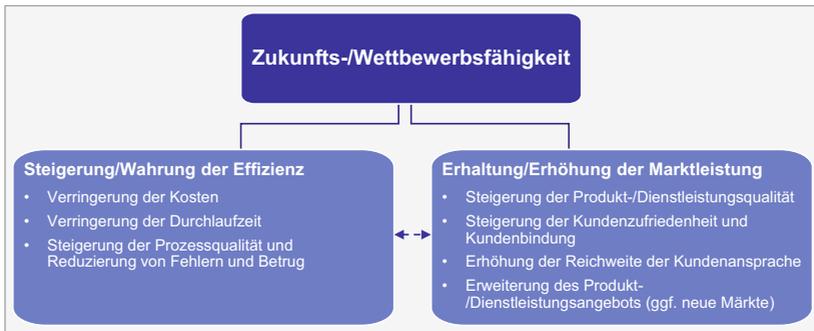


Abbildung 3.7 Dem Verständnis der Interviewpartner entsprechendes Zielsystem der digitalen Transformation von Unternehmen¹⁰²

⁹⁹ ST_2 (2021), Abs. 3. Auf Rückfrage konkretisiert er, dass mit *neue Geschäftsmodelle* die Marktleistung in Form von angebotenen Produkten und Dienstleistungen oder auch eines Sets aus beidem gemeint sei. Vgl. ST_2 (2021), Abs. 5.

¹⁰⁰ Die Steigerung der Effizienz wird häufig auch als *Verbesserung der Wirtschaftlichkeit* eines Unternehmens beschrieben.

¹⁰¹ Vereinzelt wurde als Ziel der digitalen Transformation auch die *Erhöhung der Nachhaltigkeitsleistung* eines Unternehmens ergänzt. Diese ist jedoch nicht als Ziel auf derselben Ebene wie die Steigerung der Effizienz und der Marktleistung anzusehen. Die Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung dient – wie die digitale Transformation – vielmehr als ein Mittel zur Erreichung der genannten Ziele. Schließlich ist nicht davon auszugehen, dass ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsleistung aus altruistischen Gründen um jeden Preis erhöht, sondern sich dadurch entweder Effizienzvorteile (z. B. durch niedrigere Energiekosten) oder einen höheren Absatz (z. B. aufgrund besserer Reputation) verspricht. Zudem stellen Griese, Hirschfeld und Baringhorst (2019) fest, dass der Digitalisierungs- und der Nachhaltigkeitsgrad (zumindest bei KMU) unabhängig voneinander sind. Vgl. Griese/Hirschfeld/Baringhorst (2019), S. 15 und 17–18. Aus den genannten Gründen, wird dieses (Zwischen-)Ziel nicht in der Abbildung aufgeführt.

¹⁰² Quelle: Eigene Darstellung.

Bei dieser Zuordnung ist jedoch zu beachten, dass es Wechselwirkungen zwischen den Zielen geben kann und dass die vorgenommene Abgrenzung deshalb nicht als trennscharf zu verstehen ist. Insbesondere kann die Steigerung der Marktleistung aus einer Steigerung der Effizienz resultieren. So wird angemerkt, dass durch eine höhere Prozessqualität nicht nur weniger Ausschuss anfallen kann oder kriminelle Aktivitäten eher auffallen, sondern auch die Produkte und Dienstleistungen eine Qualitätsverbesserung erfahren können. In erster Linie geht es bei der digitalen Transformation **interner Prozesse** gem. den Angaben der Interviewpartner jedoch darum Kosten einzusparen und/oder die Geschwindigkeit der Prozesse zu erhöhen.

Im Zusammenhang mit der Erhöhung der **Marktleistung** spielt vor allem das Heben von Absatzpotenzial durch die Steigerung der Angebotsqualität, der Kundenzufriedenheit und -bindung, eine Erhöhung der Reichweite – bspw. durch Online-Vertriebswege – sowie eine Erschließung neuer Märkte durch eine (ggf. disruptive) Erweiterung des Angebots eine Rolle. Mitangeführt wurden dabei auch die Sicherung oder Steigerung von Marktanteilen.

Zwar wurde nicht explizit danach gefragt, jedoch sind einige der Interviewpartner auch auf konkrete **Maßnahmen** zur digitalen Transformation eingegangen. Dazu gehören das Ersetzen von analogen durch digitale Belege, Reduzierung von Medienbrüchen und Schnittstellen, Vernetzung (insb. von Maschinen und Mitarbeitern aber auch mit dem Kunden und Lieferanten), Automatisierung, Qualifizierung von Mitarbeitern, stärkere Einbeziehung von Kunden in die Prozesse, die Verlagerungen einzelner Aktivitäten auf den Kunden selbst, Anreicherung von Produkten und Dienstleistungen mit digitalen Komponenten sowie die Entwicklung (ggf. disruptiver) neuer digitaler Produkte und Dienstleistungen.

Auch notwendige **Voraussetzungen** zur erfolgreichen Durchführung der Maßnahmen bzw. digitalen Transformation wurden genannt. Dazu gehören die Möglichkeit zur Erfassung und Auswertung von Daten als Ressource, qualifizierte Mitarbeiter, IT-Infrastruktur, Technologien wie Data Mining, KI, Robotik und Cloud-Computing. Die Identifizierung von Maßnahmen und Voraussetzungen war allerdings nicht Teil der Erhebung und dient lediglich dazu, das Verständnis der Interviewpartner zu konkretisieren. Weder notwendige Voraussetzungen noch Maßnahmen lassen sich pauschal für jedes Unternehmen vorgeben. Vielmehr ergeben sie sich aus den unternehmensindividuellen Herausforderungen im Hinblick auf deren digitale Transformation. Abbildung 3.8 fasst das Verständnis der digitalen Transformation der Interviewpartner zusammen und setzt die zuvor beschriebenen Elemente (typische Ziele, Ansatzpunkte zur digitalen Transformation, Maßnahmen und Voraussetzung) ins Verhältnis.

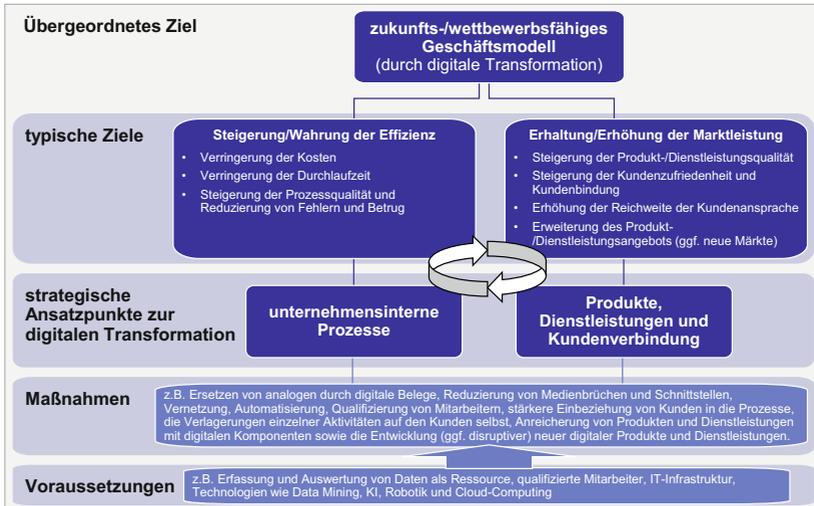


Abbildung 3.8 Überblick zur Verknüpfung der strategischen Ansatzpunkte zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells mit den typischerweise damit verbundenen Zielen¹⁰³

3.5.2.3 Vorreiter der digitalen Transformation

Auf die Frage nach Unternehmen, die im Auge der Interviewpartner als Vorreiter der digitalen Transformation (K.iii.) gelten, haben 15 Interviewpartner ein Unternehmen oder eine ihrer Meinung nach fortgeschrittene Branche genannt. In den meisten Fällen waren darunter Technologieunternehmen wie Google, Versandhändler wie Amazon, Dienstleistungsunternehmen wie Uber und Airbnb sowie Online-Vergleichsportale wie Check24. Diese Unternehmen haben gemeinsam, dass sie bereits mit einem digitalen Geschäftsmodell gegründet worden sind. Als Unternehmen, die ursprünglich mit analogen bzw. rein physischen Produkten gestartet sind, wurden vor allem Unternehmen der Automobilbranche wie VW, der Verlagsbranche wie Springer und Landmaschinenhersteller wie Claas genannt. Diejenigen Interviewpartner, welche kein Beispiel genannt haben oder nennen konnten, führten tlw. an, dass die digitale Transformation eines Unternehmens niemals abgeschlossen sei, da ständig neue Technologien weitere Möglichkeiten ergäben oder dass eine Einschätzung des Stands der digitalen Transformation

¹⁰³ Quelle: Eigene Darstellung als eine Kombination aus Abbildung 3.6 und Abbildung 3.7.

eines Unternehmens aufgrund unzureichender Kommunikation zu dem Thema schwer einzuschätzen sei.¹⁰⁴

3.5.3 Potenzieller Anwenderkreis eines Berichtskonzepts und Verpflichtungsgrad

Alle Interviewpartner wurden zu dem potenziellen Anwenderkreis eines Konzepts zur externen Berichterstattung über digitale Transformation befragt (F1), indem Sie aufgefordert wurden einzuschätzen, von welcher Art¹⁰⁵ von Unternehmen sie am ehesten (F1.i.) und von welcher Art sie am wenigsten (F1.ii.) eine solche Berichterstattung erwarten. Lediglich ein Interviewpartner hatte hierzu keine Meinung. Anhand welcher Kriterien die Interviewpartner *Arten von Unternehmen* unterscheiden, war ihnen überlassen. Dadurch wurden im Gesprächsverlauf Anzeichen und Faktoren identifiziert, anhand derer die Erwartung an eine Berichterstattung zu dem Thema begründet werden kann. Unter welchen Bedingungen die Interviewpartner eine externe Berichterstattung über digitale Transformation erwarten ist in der folgenden Abbildung 3.9 zusammengefasst und wird im darauffolgenden Text erläutert. Im Anschluss wird zudem der Grad einer Verpflichtung zu einer solchen Berichterstattung diskutiert.

Damit eine externe Berichterstattung über digitale Transformation für Unternehmen Sinn stiftet, sollte zunächst ein **externer Adressatenkreis vorhanden** sein, demgegenüber eine Berichterstattung gerechtfertigt¹⁰⁶ ist. So wurde von den Interviewpartnern häufig angeführt, dass Unternehmen, die gar keine externen Berichtsadressaten vorzuweisen haben, auch nicht extern über digitale Transformation berichten müssten. Als Beispiel wurden insb. mittelständische Unternehmen genannt, die vor allem aufgrund ihrer *Gesellschafterstruktur*, ihrer *Finanzierungsstruktur* und/oder ihrer *Größe* keine entsprechenden Adressaten vorzuweisen hätten und ggf. eher als „lästige Pflicht“ nur die gesetzlichen Mindestvorgaben erfüllen müssten. Die *Rechtsform* war dabei von ungeordneter Bedeutung. So werde bspw. von einem Unternehmen, welches rein innenfinanziert agiert, keine außenstehenden Gesellschafter hat und dessen Größe zudem

¹⁰⁴ Auf die Wahrnehmung einer solchen Informationslücke wird in Abschnitt 3.5.4 näher eingegangen.

¹⁰⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.2.3.3 zu den hier unterschiedenen *Arten* von Unternehmen.

¹⁰⁶ Sei es aus ökonomischer Sicht, sodass das Unternehmen als Koalition aller Stakeholder langfristig fortbesteht oder weil die Größe des Unternehmens ein öffentliches Interesse begründet.

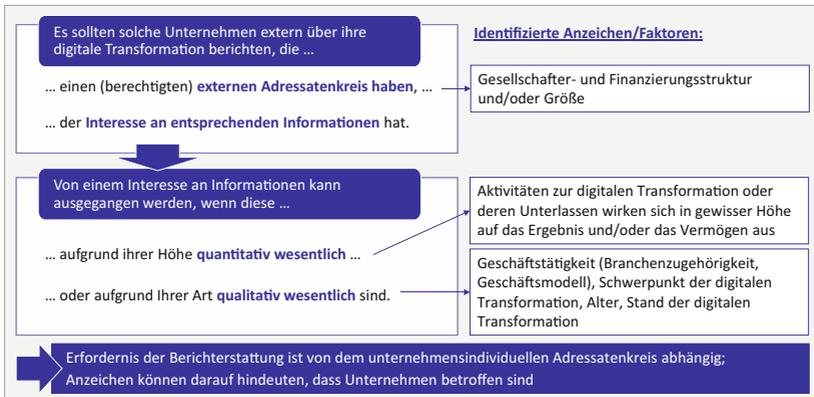


Abbildung 3.9 Potenzieller Anwenderkreis eines Berichtskonzepts zur externen Berichterstattung über digitale Transformation¹⁰⁷

kein öffentliches Interesse¹⁰⁸ begründet, mangels interessierter Adressaten keine externe Berichterstattung (über digitale Transformation) erwartet. Auch wenn eine Außenfinanzierung über Hausbanken stattfände, finde die Kommunikation zu besonderen Themen mit den Banken erfahrungsgemäß über einen direkten Kontakt statt, sodass eine ergänzende öffentliche Berichterstattung über digitale

¹⁰⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰⁸ Laut EU-Recht (BilanzRL) ist bei solchen Unternehmen von einem öffentlichen Interesse auszugehen, deren übertragbare Wertpapiere zum Handel auf einem geregelten Markt zugelassen sind, die Kreditinstitute oder Versicherungsunternehmen sind, oder die von den Mitgliedstaaten aufgrund der Art ihrer Geschäftstätigkeit, ihrer Größe oder der Anzahl ihrer Mitarbeiter als solche definiert werden. Vgl. Richtlinie 2013/34/EU, Art. 2 Nr. 1. In Deutschland sind nach § 316a Nr. 1 HGB – neben Kreditinstituten und Versicherungsunternehmen i. S. d. § 316a Nr. 2 und 3 HGB – solche Unternehmen von öffentlichem Interesse, die kapitalmarktorientiert i. S. d. § 264d sind. Gleichwohl definiert das HGB unterschiedliche Größenklassen von Unternehmen und verbindet damit (u. a. unter Einbeziehung der Mitarbeiterzahl) unterschiedliche Berichtspflichten bzw. Befreiungen. Da für die hier vorgenommenen Ausführungen jedoch keine gesetzlichen Vorgaben, sondern rein sachlogische Überlegungen im Vordergrund stehen (die z. T. auch den gesetzlichen Vorgaben zugrunde liegen sollten), ist auch die Größe als Kriterium zur Beurteilung des öffentlichen Interesses von Unternehmen anzuerkennen. Schließlich ist denkbar, dass ein großes Unternehmen eine kritische Anzahl an von ihm abhängigen – ggf. schutzwürdigen – Stakeholdern vorweisen kann und derartig in der Gesellschaft bzw. Volkswirtschaft verflochten ist, dass ein öffentliches Interesse begründet wird.

Transformation auch dann nicht notwendig zu sein scheint.¹⁰⁹ Anders sehe dies jedoch aus, wenn die Außenfinanzierung über mehrere Eigenkapitalgeber stattfindet, die keinen direkten Einblick in die Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben oder das Unternehmen sich über den Kapitalmarkt finanziert und dadurch einer ggf. anonymen Vielzahl an Eigen- und/oder Fremdkapitalgebern entsprechende Informationen zur Verfügung stellen müsse. Dabei können Stakeholder für den Fortbestand bzw. Erfolg der Unternehmen von unterschiedlicher Bedeutung sein. Dies kann Einfluss auf die Beurteilung haben, ob Stakeholder tatsächlich als berechnete Adressaten anzusehen sind, denen gegenüber eine Berichterstattung gerechtfertigt ist oder ob die Kosten der Berichterstattung den Nutzen überwiegen würden.

Eine Diskussion mit den Interviewpartnern zu den Umständen, unter denen Adressaten ein **(berechtigtes) Interesse an Informationen über digitale Transformation** haben könnten, hat die im Folgenden beschriebenen Erkenntnisse geliefert. Einige der Interviewpartner betonen zunächst, dass grundsätzlich jedes Unternehmen über Sachverhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichten sollte. Allerdings wird tlw. auch auf eine ggf. unterschiedlich hohe Relevanz für bestimmte Unternehmen hingewiesen. So z. B. der folgende Interviewpartner: „Von allen [sollte berichtet werden] [...], weil das alle Unternehmen betrifft. In unterschiedlichen Ausprägungen, ja. Aber jedes Unternehmen muss sich damit auseinandersetzen und muss darüber berichten. Welche Granularität ist dann abzuschichten, meiner Meinung nach. Auch nach der Relevanz für das Unternehmen.“¹¹⁰ Zur Beurteilung, für welche Unternehmen das Thema mehr oder auch weniger bedeutend sein könnte und diesbezügliche Informationen somit für Stakeholder mehr oder weniger entscheidungsrelevant sein könnten, wurden von den Interviewpartnern unterschiedliche Faktoren angeführt.

Zunächst wurde festgestellt, dass Informationen über die digitale Transformation eines Unternehmens für Stakeholder relevant sein können, wenn die Höhe der (potenziellen) wirtschaftlichen Auswirkungen der digitalen Transformation für die Entscheidungsfindung der Stakeholder **quantitativ wesentlich** ist.¹¹¹

¹⁰⁹ Ähnlich kann dies bei anderen Adressatengruppen wie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc. gesehen werden, die aufgrund ihrer Machtstellung in direkten Kontakt mit dem Management treten können und entsprechende Informationen erhalten. Der Fokus scheint bei den Interviewpartnern auf der Adressatengruppe der Kapitalgeber zu liegen. Dazu passend, hat die Expertengruppe der Investoren für sich die höchste Bedeutung solcher Informationen bekundet.

¹¹⁰ IN_3 (2021), Abs. 6.

¹¹¹ Vgl. zur quantitativen und qualitativen Wesentlichkeit von Informationen auch Abschnitt 4.2.2.5.

Einerseits könnte dies der Fall sein, wenn das Unternehmen bereits Aktivitäten zur digitalen Transformation unternimmt, die das Ergebnis und/oder das Vermögen wesentlich beeinflussen (werden). Andererseits ist jedoch auch denkbar, dass die Erwartungen für die künftige Entwicklung des Unternehmens wesentlich eingetrübt würden, wenn ein Unternehmen seine digitale Transformation vernachlässigt und ihm so ein wesentlicher positiver Ergebniseffekt entginge oder es dadurch erhebliche Nachteile erfahren würde. Informationen über die eigene digitale Transformation können demnach sowohl für Unternehmen wesentlich sein, die in dieser Hinsicht bereits fortgeschritten sind, den Stakeholdern diese Tatsache jedoch (noch) nicht bekannt ist, als auch für solche, die noch am Anfang stehen und sich ihrer digitalen Transformation nicht entziehen können, da sie ansonsten früher oder später nicht mehr wettbewerbsfähig wären. Für Letzteres kann insb. ein von einigen Interviewpartnern angeführter Anpassungsdruck von außen ursächlich sein, etwa durch (disruptive) Innovationen der Konkurrenz, globale Krisen wie der Corona-Pandemie und/oder dem Trend zu nachhaltigerem Wirtschaften. Eine kritische Höhe, ab welcher die Auswirkungen der digitalen Transformation quantitativ wesentlich sind, lässt sich pauschal nicht festlegen. Zudem kann dies auch von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten abhängig sein.

Von den Interviewpartnern wurden jedoch auch Faktoren bzw. Unterscheidungskriterien von Arten von Unternehmen angeführt, die eine **qualitative Wesentlichkeit** der Informationen über die digitale Transformation des berichtserstattenden Unternehmens begründen können. Im Unterschied zu den obigen Ausführungen begründet hier nicht die Höhe der Auswirkungen der digitalen Transformation die (quantitative) Wesentlichkeit, sondern die Tatsache, dass die Adressaten (ggf. bestimmte) Informationen zu dem Thema aufgrund ihrer Art als (qualitativ) wesentlich erachten. Zwar ist die Beurteilung der quantitativen und qualitativen Wesentlichkeit von Informationen abhängig von dem unternehmensspezifischen Adressatenkreis mit seinen individuellen Informationsinteressen, sodass allgemeingültige Schwellenwerte und Anzeichen nicht festgelegt werden können. Von den Interviewpartnern wurden jedoch einige Faktoren genannt und diskutiert, die darauf hindeuten können, dass für bestimmte Arten von Unternehmen Informationen über deren digitale Transformation eher wesentlich sind als für andere:

- Geschäftstätigkeit des Unternehmens (Branchenzugehörigkeit und/oder Geschäftsmodell)
- Schwerpunkt der digitalen Transformation

– Stand der digitalen Transformation und Alter des Unternehmens

Die Auslegung der aufgeführten Faktoren durch die Interviewpartner erfolgt allerdings nicht immer einheitlich. Das hängt einerseits mit den bereits erwähnten individuellen und tlw. unterschiedlichen Informationsinteressen von Stakeholdern zusammen. Andererseits hängt es damit zusammen, dass die Faktoren häufig nicht isoliert betrachtet werden, sondern in Kombination.

Die *Geschäftstätigkeit* eines Unternehmens kann darauf hindeuten, dass Informationen zu dessen digitaler Transformation qualitativ wesentlich sind. Von den Interviewpartnern wird in dieser Hinsicht insb. auf die *Branchenzugehörigkeit* und/oder das *Geschäftsmodell* eingegangen. Zwar wurden in den Interviews bestimmte Branchen genannt, jedoch waren hier die Meinungen tlw. divergent. Einige betonen zudem, dass grundsätzlich jede Branche betroffen sei, wobei sich der Grad oder Schwerpunkt der Betroffenheit zwar unterscheidet, jedoch keine pauschalisierenden Aussagen getroffen werden könnten.¹¹² Eine Schwierigkeit in diesem Zusammenhang ist, dass sich insb. große diversifizierte Unternehmen kaum einer einzelnen Branche zuordnen lassen. Das könnte einer der Gründe dafür sein, dass sich im Gespräch mit den Interviewpartnern zudem herausgestellt hat, dass für viele die bloße Branchenzugehörigkeit nicht ausreicht, um auf die Wesentlichkeit von Informationen zur digitalen Transformation zu schließen, sondern vor allem die einzelnen Bestandteile des Geschäftsmodells eine Rolle spielen.

Damit wird häufig auch der *Schwerpunkt der digitalen Transformation* des Unternehmens in Zusammenhang gebracht, wobei grob zwischen der unternehmensinternen und der leistungsorientierten Perspektive unterschieden werden kann.¹¹³ So schätzen einige zwar die Relevanz von Informationen zur digitalen Transformation – unabhängig vom Geschäftsmodell – generell für solche Unternehmen als höher ein, deren Fokus insb. auf der leistungsbezogenen digitalen Transformation liegt.¹¹⁴ Andere sehen jedoch eine Abhängigkeit zwischen dem Schwerpunkt der digitalen Transformation eines Unternehmens und seinem Geschäftsmodell und heben bspw. die Bedeutung der digitalen Transformation von unternehmensinternen Prozessen insb. für produzierende Unternehmen und

¹¹² Da darüber hinaus eine Auflistung der genannten Branchen keine repräsentative Aussagekraft hätte, wird darauf verzichtet. Inwieweit Unternehmen bestimmter Branchen mehr oder weniger von der digitalen Transformation betroffen sind, wurde jedoch bereits in unterschiedlichen Studien untersucht. Vgl. bspw. Abschnitt 5.2.

¹¹³ Zu dieser Unterteilung siehe Abschnitt 3.5.2.

¹¹⁴ Vgl. bspw. BE_5 (2021), Abs. 13.

die der leistungsbezogenen digitalen Transformation insb. für Dienstleistungsunternehmen hervor.¹¹⁵ Andere beziehen auch die Absatzmärkte und insb. die Kundenstruktur eines Unternehmens mit ein. So wird bspw. konstatiert, dass Informationen zur leistungsbezogenen digitalen Transformation von Unternehmen, deren Kunden vor allem Endverbraucher sind, relevanter sein könnten als etwaige Informationen von Unternehmen der Zuliefererindustrie. Bei diesen seien die Informationen jedoch auch nicht zwangsläufig irrelevant, sondern die digitale Transformation unternehmensinterner Prozesse lediglich von höherer Bedeutung.¹¹⁶ Der Schwerpunkt der digitalen Transformation eines Unternehmens und die Relevanz der Informationen kann demnach von der Geschäftstätigkeit abhängen. Die Uneinigkeit der Interviewpartner bekräftigt jedoch die Annahme, dass unternehmensindividuelle adressatenspezifische Informationsinteressen berücksichtigt werden müssen und keine allgemeingültige Einteilung von Arten von Unternehmen, für die Informationen zu deren digitaler Transformation relevanter sind als für andere, vorgenommen werden kann.

Auch der (ggf. bereits erreichte) *Stand der digitalen Transformation* sowie das *Alter* eines Unternehmens werden als hinweisgebende Faktoren zur Einschätzung der Relevanz von Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens angeführt und häufig in Kombination betrachtet. So käme es bspw. nicht allein auf das *Alter* eines (analog gegründeten) Unternehmens an, sondern auch auf den bereits erreichten *Stand der digitalen Transformation*, wie z. B. der folgende Interviewpartner findet: „Natürlich finde ich jetzt z. B. bei einer Gesellschaft, die halt sehr lange am Markt ist und sich jetzt transformieren muss, natürlich interessanter wie bei einer Gesellschaft, die im Endeffekt schon voll digital läuft.“¹¹⁷ Auch andere Interviewpartner vertreten die Meinung, dass von Unternehmen, die den Markt (ggf. disruptiv) mit einem bereits digitalen Geschäftsmodell betreten haben, nicht in gleichem Umfang eine Berichterstattung über digitale Transformation erwartet wird wie von solchen, die mit einem (weitestgehend) analogen Geschäftsmodell angefangen haben und sich einer digitalen Transformation nicht entziehen können.¹¹⁸ In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass vielfach die Meinung vertreten wird, dass es sich bei der digitalen Transformation eines Unternehmens um einen Prozess handelt, der aufgrund voranschreitender technologischer Entwicklungen und Möglichkeiten niemals als

¹¹⁵ Vgl. bspw. BE_4 (2021), Abs. 22.

¹¹⁶ Vgl. bspw. BE_2 (2021), Abs. 19.

¹¹⁷ BE_2 (2021), S. 17.

¹¹⁸ Vgl. ähnlich auch IDW (2017), S. 6.

abgeschlossen angesehen werden kann.¹¹⁹ Das bedeutet, dass von bereits fortgeschrittenen Unternehmen zwar nicht gar keine Berichterstattung über digitale Transformation erwartet wird, diese jedoch in geringerem Umfang erwartet wird als bei solchen, die eher noch am Anfang stehen.

Im Gespräch mit einigen der Interviewpartner ergab es sich darüber zu diskutieren, ob (ggf. bestimmte) Unternehmen mit einer **Pflicht zur Berichterstattung über digitale Transformation** belegt werden sollten. Anstelle einer umfassenden Berichtspflicht bestünde auch die Möglichkeit bspw. nur zur Berichterstattung über einzelne Aspekte wie Risiken zu verpflichten, die mit digitaler Transformation in Verbindung stehen, ähnlich wie es zu Finanzrisiken innerhalb des (Konzern-)Lageberichts gefordert wird.¹²⁰ Für eine Verpflichtung spräche, dass Unternehmen – ähnlich wie bei der Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen – dazu gebracht werden würden, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und ihr Handeln anzupassen.¹²¹ Dem ist allerdings zu entgegen, dass Unternehmen eher einen intrinsischen Anreiz verspüren (sollten), ihre digitale Transformation voranzutreiben, der nicht wie bei der Nachhaltigkeit aus der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und einem damit verbundenen Druck von außen resultiert. Aus diesem Grund scheint eine Berichterstattung auf freiwilliger Basis auszureichen.¹²² Mittelständische Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang wieder besonders hervorgehoben, da sie nicht mit weiteren Auflagen zu noch mehr Berichterstattung belastet werden sollten.¹²³

Vereinzelt wird auch die Meinung vertreten, dass zwar keine Verpflichtung zur Berichterstattung über konkrete Inhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation erforderlich sei, jedoch eine Thematisierung in der Berichterstattung zumindest empfohlen werden sollte.¹²⁴ Wie die vorangegangenen Überlegungen zeigen, scheint eine Verpflichtung bestimmter Unternehmen zur externen Berichterstattung über digitale Transformation schon deshalb wenig praktikabel zu sein, da sich ohne Weiteres kein eindeutig abgrenzbarer Kreis von Unternehmen identifizieren lässt, von denen eine hinreichend große Menge an Adressaten entsprechende Informationen fordern. Vielmehr scheint es sinnvoller zu sein, dass Unternehmen auf freiwilliger Basis abwägen, ob durch eine Berichterstattung positive Effekte, wie bspw. niedrigere Kapitalkosten, realisiert

¹¹⁹ Vgl. z. B. ST_1 (2021), Abs. 12; IN_3 (2021), Abs. 4.

¹²⁰ Vgl. ST_2 (2021), Abs. 27.

¹²¹ Vgl. bspw. WP_3 (2021), Abs. 20; BE_1 (2021), Abs. 41–43.

¹²² Vgl. ähnlich BE_6 (2021), Abs. 65; BE_5 (2021), Abs. 19–21.

¹²³ Vgl. bspw. WP_2 (2021), Abs. 59.

¹²⁴ Vgl. BE_5 (2021), Abs. 33–35.

werden können. Ohne eine Pflicht oder zumindest einheitliche Vorgaben, die die eigene Berichterstattung erleichtern würden, ist eine Berichterstattung eher von solchen Unternehmen zu erwarten, die sich von anderen differenzieren wollen¹²⁵ und bei denen der Nutzen die Kosten überwiegt. Eine Verpflichtung würde hingegen für solche Unternehmen gerechtfertigt sein, deren Adressaten besonders schutzbedürftig sind oder wenn der Staat forcieren will, dass Unternehmen sich mit dem Thema auseinandersetzen und ihre digitale Transformation vorantreiben. Von solchen Fällen sind die Interviewpartner jedoch nicht ausgegangen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein Konzept zur externen Berichterstattung über digitale Transformation von solchen Unternehmen angewendet werden sollte, die einen externen Adressatenkreis vorweisen können, welcher ein berechtigtes Interesse an entsprechenden Informationen hat. Die Gesellschafter- und/oder die Finanzierungsstruktur sowie die Größe können (u. a.) Anzeichen sein, die auf die Existenz eines solchen Adressatenkreises hindeuten. Ob diesem gegenüber auch eine Berichterstattung gerechtfertigt ist, hängt jedoch von weiteren Faktoren ab, wie bspw. der Bedeutung der Stakeholder für den Fortbestand bzw. den Erfolg des Unternehmens sowie dem unternehmensspezifischen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Von einem (berechtigten) Interesse an Informationen zur digitalen Transformation des berichterstattenden Unternehmens kann ausgegangen werden, wenn die Informationen aus Sicht der Adressaten quantitativ oder qualitativ wesentlich sind, also ein Weglassen der Informationen ihre Entscheidungen im Hinblick auf die Aufrechterhaltung ihrer Geschäftsbeziehung zu dem Unternehmen verändern würde. Inwieweit dies der Fall ist, ist von dem unternehmensindividuellen Adressatenkreis und seinen Zielvorstellungen bzw. zu treffenden Entscheidungen abhängig und muss im Zweifel von den Unternehmen herausgefunden werden. Neben den quantitativen Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Unternehmen, können qualitative Faktoren, wie die Art der Geschäftstätigkeit, der Schwerpunkt seiner digitalen Transformation sowie dessen Stand und das Alter des Unternehmens, auf eine Wesentlichkeit entsprechender Informationen hindeuten.

Da die Sinnhaftigkeit der Berichterstattung über digitale Transformation von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten abhängt, ist eine pauschale Eingrenzung des Anwenderkreises auf bestimmte gleichartige Unternehmen nicht sachgerecht. Dies stünde nicht zuletzt auch der praktischen Umsetzbarkeit einer Pflicht zur Berichterstattung entgegen. Vielmehr scheint es sachgerechter zu sein, dass ein Unternehmen unter Berücksichtigung der Informationsinteressen seiner (wesentlichen) Adressaten und nach Abwägung der Kosten und Nutzen selbst

¹²⁵ Vgl. ähnlich BE_6 (2021), Abs. 25.

entscheidet, ob es freiwillig über seine digitale Transformation berichtet. Eine Standardisierung, z. B. in Form eines ersten Berichtskonzepts, könnte dabei als Hilfestellung dienen, sowohl die Entscheidung zur Berichterstattung über digitale Transformation zu treffen als auch einen einheitlichen Orientierungsrahmen für potenziell entscheidungsnützliche Informationen zu bieten.

3.5.4 Eindruck und Problembereiche der bisherigen externen Berichterstattung über digitale Transformation

Bei den Interviewpartnern herrscht überwiegend der Eindruck, dass Unternehmen gar nicht oder nur in geringem Umfang über digitale Transformation berichten und häufig lediglich Schlagwörter, unsystematische Fragmente, allgemeine oder unvollständige Angaben vorgefunden werden (F2.i.).¹²⁶ Einige stellen auch einen mit der Zeit steigenden Umfang fest. Keiner konstatiert eine umfassende systematische Berichterstattung zur digitalen Transformation eines Unternehmens vorgefunden zu haben. Zu der Wahrnehmung der Interviewpartner muss jedoch ergänzt werden, dass der Großteil der Experten zwar die Bedeutung von Informationen über digitale Transformation als hoch einstuft,¹²⁷ in den meisten Fällen jedoch nicht bewusst nach solchen Informationen gesucht wird. Begründet wird dies mit der Erwartung keine entsprechenden Informationen vorzufinden, welche aus der fehlenden Berichterstattungspflicht i. V. m. der Erfahrung resultiert, dass Unternehmen häufig nur das Mindestmaß der Anforderungen erfüllen.¹²⁸ Dementsprechend konnten keine Beispiele für besonders gute oder schlechte Darstellungen von Informationen über digitale Transformation genannt werden (F2.ii.).

Des Weiteren wurden mögliche Probleme thematisiert, die einer entscheidungsnützlichen Berichterstattung über digitale Transformation – neben einer

¹²⁶ Vgl. insb. BE_2 (2021), Abs. 21; AN_2 (2021), Abs. 15; BE_6 (2021), Abs. 23; BE_5 (2021), Abs. 15; WP_4 (2021), Abs. 13; WP_5 (2021), Abs. 11; IN_3 (2021), Abs. 12; ST_1 (2021), Abs. 20; IN_1 (2021), Abs. 9 und 17; BE_1 (2021), Abs. 19; WP_6 (2021), Abs. 23 und 27; WS_1 (2021), Abs. 12, 24 und 30; IN_6 (2021), Abs. 19; WP_7 (2021), Abs. 25.

¹²⁷ Vgl. Abschnitt 3.4.2 zur Charakterisierung der Stichprobe.

¹²⁸ Vgl. stellvertretend WS_1 (2021), Abs. 30. Wo die Interviewpartner am ehesten Informationen zur digitalen Transformation von Unternehmen erwarten und wo sie sich etwaige Informationen wünschen, wird im nachfolgenden Abschnitt 3.5.5 erläutert.

restriktiven Bilanzierung¹²⁹ – im Weg stehen können (F2.iii.). Zwar hat kein Interviewpartner gesagt, dass die Informationen zur digitalen Transformation nicht relevant genug für eine Berichterstattung seien. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass ein Unternehmen **keine (interessierten) Adressaten vorzuweisen hat, die entsprechende Informationen für ihre Entscheidungen nutzen (müssen)**. In diesem Fall wäre auch keine Berichterstattung über digitale Transformation zu rechtfertigen.¹³⁰ Bei den im Folgenden, anhand der Interviews identifizierten Problembereichen, ist dementsprechend die Grundannahme zu berücksichtigen, dass Informationen über digitale Transformation berichtsrelevant sind. Wenn von einer unzureichenden Berichterstattung über digitale Transformation die Rede ist, dann ist demnach eine solche Berichterstattung gemeint, die keine Informationen zur digitalen Transformation enthält, obwohl diese eigentlich für Adressaten entscheidungsrelevant wären. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die im Folgenden angesprochenen Probleme z. T. in einem wechselseitigen Beziehungsverhältnis stehen. Insgesamt konnten drei Problembereiche identifiziert werden, die in Tabelle 3.3 zusammen mit den möglichen Ursachen aufgeführt sind.

Der erste mit den interviewten Experten identifizierte Problembereich ist, dass Unternehmen trotz grundsätzlicher Relevanz etwaiger Informationen nicht angemessen über digitale Transformation berichten, da **die konkreten berichtsrelevanten Inhalte unklar** sind bzw. auch **nicht aktiv eingefordert/formuliert** werden. Im Wesentlichen konnten in dem Zusammenhang drei Gründe identifiziert werden (siehe Tabelle 3.3). So haben einige Interviewpartner angemerkt, dass ein *unklares oder uneinheitliches Verständnis von digitaler Transformation* – sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf der der Adressaten – ursächlich für eine zu dem Thema unzureichende Berichterstattung sein könne.¹³¹

Zum einen würde in der Berichterstattung z. T. nicht klar, was das bericht-erstattende Unternehmen unter digitaler Transformation verstehe und welche (wirtschaftliche) Bedeutung sie für das Unternehmen habe. Daraus resultierend erfolge bspw. eine eher unsystematische Platzierung der Angaben an verschiedenen Stellen, ohne dass Bezüge zu zentralen Fragestellungen hergestellt würden.¹³²

¹²⁹ Vgl. insb. Abschnitt 2.3.1. Auch in den Interviews wurde in diesem Zusammenhang nochmals auf die Problematik eingegangen. Vgl. bspw. WS_1 (2021), Abs. 32; BE_1 (2021), Abs. 19; BE_2 (2021), Abs. 21; WP_7 (2021), Abs. 25.

¹³⁰ Siehe den vorangegangenen Abschnitt 3.5.3.

¹³¹ Vgl. insb. WP_6 (2021), Abs. 23 und 27; WP_7 (2021), Abs. 29; IN_6 (2021), Abs. 3 und 17; BE_1 (2021), Abs. 45; IN_1 (2021), Abs. 7 und 9.

¹³² Vgl. bspw. IN_1 (2021), Abs. 17–21. Zu zentralen Fragestellungen im Hinblick auf die digitale Transformation von Unternehmen siehe auch Abschnitt 3.5.6.

Tabelle 3.3 Identifizierte Problembereiche und mögliche Ursachen für eine unzureichende externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation (bei angenommener Berichtsrelevanz etwaiger Informationen)¹³³

Problembereiche	Mögliche Ursachen
Berichtsrelevante Inhalte sind unklar bzw. nicht gefordert	<ul style="list-style-type: none"> – unklares oder uneinheitliches Verständnis von digitaler Transformation – keine freiwillig oder verpflichtend anzuwendenden Rahmenwerke/Vorgaben zur Berichterstattung – keine oder wenig aktive Einforderung und/oder keine oder wenig Einbeziehung von Adressaten
Berichterstattung ist nicht (wirtschaftlich) umsetzbar	<ul style="list-style-type: none"> – digitale Transformation wird weder gesteuert noch gemessen – Messung und/oder Steuerung (des Grads) der digitalen Transformation sowie der Inputs und Outputs/-comes nicht möglich – Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht gerechtfertigt
Berichterstattung erfolgt bewusst unzureichend	<ul style="list-style-type: none"> – Bewahrung von Geschäftsgeheimnissen und Wettbewerbsvorteilen – Vermeidung einer Offenlegung von Defiziten – Berichterstattung nur von ausgewählten positiven, ggf. aber auch geschönten/falschen Angaben, bspw. zu Marketingzwecken (<i>Digitalwashing</i>)

Informationen zur digitalen Transformation systematisch aufzubereiten, könnte insb. in solchen Unternehmen schwerfallen, in denen die verantwortlichen Personen nicht ein gewisses Grundverständnis vorweisen können. In besonderem Maße kann das solche Unternehmen betreffen, in denen sich gar nicht oder nur wenig mit der eigenen digitalen Transformation auseinandergesetzt wird. Zum anderen sollte auch seitens der Adressaten ein Grundverständnis von digitaler Transformation vorliegen, sodass die berichteten Informationen entsprechend verarbeitet werden können.¹³⁴ Ein gewisses Interesse an etwaigen Informationen stellt hier die Grundvoraussetzung dar.

¹³³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁴ Vgl. bspw. IN_6 (2021), Abs. 3.

Darüber hinaus kann auch ein bei Unternehmen und ihren Adressaten abweichendes Verständnis von digitaler Transformation dazu führen, dass die dahingehende Kommunikation nicht oder nur wenig entscheidungsnützlich ist. Um dies zu vermeiden, könnten Unternehmen sich stärker mit ihren Berichtsadressaten und deren Informationsinteressen auseinandersetzen. Eine Definition innerhalb der eigenen Berichterstattung von dem, was das berichterstattende Unternehmen unter digitaler Transformation versteht, würde bereits einen Beitrag zur Vereinheitlichung des Verständnisses leisten und könnte zu einer systematischeren Berichterstattung führen, die auch von den Adressaten entsprechend aufgenommen werden kann.¹³⁵

Ein weiterer häufig angeführter Grund für unklare berichtsrelevante Inhalte ist, dass es *weder freiwillig anzuwendende Rahmenwerke noch eine gesetzliche Pflicht zur Berichterstattung über digitale Transformation gibt*.¹³⁶ Zum einen bliebe dadurch vielen Unternehmen unklar, was überhaupt berichtet werden sollte. Zum anderen werde auch die Vergleichbarkeit der Berichterstattung erschwert, wenn auf zu viele verschiedene Arten berichtet würde. Zumindest ersteres könnte von berichterstattenden Unternehmen durch eine Auseinandersetzung mit ihren Adressaten und deren Informationsinteressen behoben werden. Ein Vorschlag zur Vereinheitlichung von möglichen Inhalten und Darstellungsweisen im Rahmen eines Berichtskonzepts könnte Unternehmen darüber hinaus dabei helfen, potenziell entscheidungsnützliche und damit berichtsrelevante Informationen zu identifizieren. Auch das bereits oben beschriebene Problem des uneinheitlichen Verständnisses von digitaler Transformation zwischen Berichterstellern und -adressaten könnte dadurch reduziert werden.¹³⁷

Als Teil des Problems der nicht vorhandenen gesetzlichen Verpflichtung zur Berichterstattung über digitale Transformation wurde auch *mangelndes politisches Interesse* angesprochen.¹³⁸ Oftmals wurde in den Interviews das Thema digitale Transformation mit dem Thema Nachhaltigkeit verglichen und als eines der bedeutendsten Themen unserer Zeit genannt. Ein Grund, dass es zwar für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen Vorgaben gibt, bisher jedoch nicht für die über digitale Transformation, kann der bereits erwähnte Unterschied bei der gesellschaftlichen Betroffenheit sein. Während Nachhaltigkeit ein Thema ist,

¹³⁵ Ähnlich auch WP_7 (2021), Abs. 29.

¹³⁶ Vgl. WP_6 (2021), Abs. 23; WP_2 (2021), Abs. 17; WS_1 (2021), Abs. 24; WP_7 (2021), Abs. 29; BE_5 (2021), Abs. 17; BE_1 (2021), Abs. 19; IN_3 (2021), Abs. 12; BE_6 (2021), Abs. 25 und 29.

¹³⁷ Ähnlich auch WP_6 (2021), Abs. 23 und 27.

¹³⁸ Vgl. bspw. IN_3 (2021), Abs. 12.

welches in der Berichterstattung vor allem durch die Gesellschaft eingefordert wird, scheint digitale Transformation bislang eher von innen getrieben zu sein, um die eigene Effizienz zu steigern und den Absatz zu erhöhen. Nicht zuletzt sollen Unternehmen durch die Pflicht zur Berichterstattung über Nachhaltigkeit auch zu einem nachhaltigeren wirtschaftlichem handeln gedrängt werden. Zur digitalen Transformation ist bisher nichts dergleichen zu beobachten.

Zudem besteht die Möglichkeit, dass *nicht genügend Adressaten eine Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen aktiv einfordern (können)*, obwohl es sich aus ihrer Sicht (entsprechend der Grundannahme) um entscheidungsrelevante Informationen handelt. Das könnte bspw. solche Adressaten betreffen, die zwar ein (ggf. schutzbedürftiges) berechtigtes Informationsinteresse haben, dieses wegen unzureichender Macht oder zu hoher Kosten jedoch nicht durchsetzen können. Überdies kann einer angemessenen Berichterstattung im Weg stehen, dass ein Unternehmen *nicht all solche Adressaten* bei der Auswahl der zu berichtenden Informationen *einbezieht*, die für den Fortbestand und/oder Erfolg des Unternehmens *wesentlich* sind und deren Informationsinteressen deshalb eigentlich zwingend zu berücksichtigen wären. Diesen Ursachen könnte eine Pflicht zur Berichterstattung und ggf. verpflichtende Einbeziehung von Adressaten bei der Auswahl der Informationen entgegenwirken.

Der zweite Problembereich besteht darin, dass eine (entscheidungsnützliche) **externe Berichterstattung zur digitalen Transformation in bestimmten Fällen gar nicht umsetzbar** ist. Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass das berichterstattende Unternehmen seine *digitale Transformation weder steuert noch den Fortschritt misst*.¹³⁹ Wenn keine Informationen gesammelt werden (können), fehlt schließlich die Grundlage, um überhaupt darüber berichten zu können. Ein Grund dafür könnte sein, dass das Unternehmen gar keine Aktivitäten zur digitalen Transformation unternimmt, weil es (ggf. aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus) nicht für notwendig erachtet wird.¹⁴⁰

Eine weitere angeführte Ursache ist, dass (Aktivitäten der digitalen Transformation vorausgesetzt) die *Messung (des Grads) der digitalen Transformation sowie der damit in Zusammenhang stehenden Inputs und Outputs/-comes ggf. nicht möglich ist*.¹⁴¹ Auch hier würde die Grundlage für eine Berichterstattung fehlen.

¹³⁹ Vgl. bspw. BE_3 (2021), Abs. 37.

¹⁴⁰ Bei (qualitativer) Wesentlichkeit von Informationen zur digitalen Transformation aus Adressatensicht (entsprechend der Grundannahme) könnte in diesem Fall eine Fehlanzeige angemessen sein, um die aus Sicht des Managements nicht vorhandene Relevanz klarzustellen.

¹⁴¹ Vgl. ähnlich BE_1 (2021), Abs. 19; WP_6 (2021), Abs. 13; BE_7 (2021), Abs. 15, die z. T. auch auf den Wertbeitrag der digitalen Transformation abzielen.

Gründe können bspw. sein, dass das Unternehmen keine entsprechenden Systeme zur Messung und Steuerung etabliert hat und aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage ist, diese zu etablieren. Mit Blick auf die bisher in großer Zahl entwickelten Steuerungskonzepte, sollte jedoch grundsätzlich von einer hinreichenden Möglichkeit zur Messung und Steuerung der digitalen Transformation ausgegangen werden können. Ggf. hat das Unternehmen, sofern finanziell möglich, also zunächst Systeme zur Messung und Steuerung der digitalen Transformation zu etablieren und ggf. weitere (technische) Voraussetzungen zu erfüllen. Ohne entsprechende Mess- oder Steuerungssysteme können schließlich auch die Kosten und der Nutzen der digitalen Transformation nicht hinreichend ermittelt werden.

Als dritter Grund wurde angeführt, dass *das Kosten-Nutzen-Verhältnis eine externe Berichterstattung über digitale Transformation nicht rechtfertigt*¹⁴². Ob sich die Erhebung, Aufbereitung und Berichterstattung der Informationen sich wirtschaftlich lohnt, liegt z. T. in der Verantwortung des Unternehmens selbst. Das Unternehmen könnte bspw. versuchen, die Berichterstattung effizienter zu gestalten, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verändern. Zum einen könnte es die mit einer Berichterstattung über digitale Transformation (potenziell) verbundenen Kosten minimieren, indem bspw. Synergieeffekte durch eine Verknüpfung mit anderen berichtsrelevanten Informationen oder eine Integration in bereits bestehende Berichte gehoben werden. Zudem könnte eine Erhöhung des Nutzens die Berichterstattung wirtschaftlich attraktiver gestalten. Voraussetzung ist, dass die entsprechenden Informationen zielgerichtet und bedarfsgerecht berichtet werden. Hierfür wären bspw. die unternehmensspezifischen Adressaten an der Identifizierung berichtsrelevanter Inhalte zu beteiligen. Sollte eine Pflicht zur Berichterstattung eingeführt werden, bliebe dem Unternehmen (sowie auch seiner Konkurrenz) keine andere Wahl als entsprechende Systeme zur Steuerung der digitalen Transformation zu etablieren. Neben dem Themengebiet Nachhaltigkeit, welches die Regulierer zurzeit beschäftigt, scheint eine Berichterstattungspflicht für Informationen zur digitalen Transformation jedoch von geringerer Bedeutung zu sein.¹⁴³

Als dritter Problembereich wurde genannt, dass Unternehmen ggf. **bewusst unzureichend über digitale Transformation berichten**, wobei ebenfalls drei mögliche Ursachen identifiziert worden sind. Zunächst ist es denkbar, dass Unternehmen wenig bzw. unzureichend über ihre digitale Transformation berichten,

¹⁴² Vgl. bspw. BE_7 (2021), Abs. 15.

¹⁴³ Vgl. ST_1 (2021), Abs. 36; ST_2 (2021), Abs. 34–35.

da sie *keine Geschäftsgeheimnisse und Wettbewerbsvorteile offenlegen* wollen.¹⁴⁴ Dabei wurden vor allem solche Unternehmen beispielhaft genannt, die ihre internen Prozesse digital transformieren und u. a. ihr diesbezügliches Know-How nicht der Konkurrenz verraten wollen. Für diejenigen Unternehmen, deren Schwerpunkt auf der digitalen Transformation der Produkte, Dienstleistungen und/oder Kundenbeziehungen liegt, um ihre Marktleistung zu erhöhen, könnte eine intensivere Berichterstattung hingegen zielführend sein.¹⁴⁵ Dabei wäre jedoch darauf zu achten, dass die Vorteile bspw. aufgrund von Patenten von der Konkurrenz nicht so leicht kopiert werden können und generell mehr das Was und Wofür bzw. der Kundennutzen anstelle des Wies offengelegt wird.¹⁴⁶ Ansonsten bestünde die Gefahr, dass der durch die Offenlegung bedingte Nachteil den geplanten Nutzen überwiegt.

Auch die zweite Ursache hat mit der Vermeidung nachteiliger Angaben zu tun. Allerdings geht es den Unternehmen hier darum, eine *Offenlegung von Defiziten zu vermeiden*. Das könnten bspw. solche (negativen) Angaben sein, die zeigen, dass das berichterstattende Unternehmen seine digitale Transformation im Vergleich zur Konkurrenz vernachlässigt bzw. vergleichsweise defizitär aufgestellt ist.¹⁴⁷ Dass ein Unternehmen derartige Angaben zurückhalten möchte, scheint zwar verständlich zu sein, jedoch könnte ein Weglassen die Entscheidung der Adressaten unter Umständen wesentlich beeinflussen. Eine Pflicht oder zumindest Standardisierung der Berichterstattung könnte dem entgegenwirken und darüber hinaus einen Anreiz schaffen, dass Unternehmen ihre Defizite im Hinblick auf digitale Transformation beseitigen.¹⁴⁸

Zuletzt ist denkbar, dass die Berichterstattung eines Unternehmens über digitale Transformation bewusst unzureichend ist, da *nur ausgewählte oder sogar falsche Inhalte berichtet werden, die kein vollständiges oder wahrhaftiges Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln*. Dadurch könnte das Unternehmen vermittelt digitaler zu sein, als es tatsächlich ist. Ähnlich wie bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem Begriff *Greenwashing*,

¹⁴⁴ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 19; BE_7 (2021), Abs. 9, 13 und 15; WP_1 (2021), Abs. 9; BE_2 (2021), Abs. 61; BE_4 (2021), Abs. 46; BE_6 (2021), Abs. 29.

¹⁴⁵ Vgl. insb. BE_7 (2021), Abs. 13; BE_6 (2021), Abs. 29.

¹⁴⁶ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 19.

¹⁴⁷ Vgl. ähnlich ST_2 (2021), Abs. 27; BE_5 (2021), Abs. 17; WS_1 (2021), Abs. 24. Unternehmen scheinen nach Aussage einiger Interviewpartner insb. dann nicht über ihre digitale Transformation zu berichten, wenn Sie noch keine oder nur geringe Fortschritte erzielt haben. Solche Unternehmen, welche hingegen weiter fortgeschrittener sind, scheinen auch bereitwilliger darüber zu berichten. Vgl. BE_5 (2021), Abs. 17; WS_1 (2021), Abs. 24.

¹⁴⁸ Vgl. ähnlich ST_2 (2021), Abs. 27.

könnte hier von *Digitalwashing* gesprochen werden.¹⁴⁹ Sollte ein Unternehmen so vorgehen (und nicht in die übertriebenen Angaben hineinwachsen), kann die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und damit der Nutzen der gesamten Berichterstattung nachhaltig beeinträchtigt werden. Je nach Berichtsinstrument, in welchem die ggf. falschen Angaben platziert werden sollen, können jedoch Kontrollmechanismen greifen, die dem Problem entgegenwirken. So könnte bspw. eine (selbst-)verpflichtende Prüfungspflicht, die etwa in der Verantwortung von Aufsichtsorganen liegt,¹⁵⁰ Abhilfe schaffen.

3.5.5 Veröffentlichungsform und -turnus der Informationen über digitale Transformation und ausschlaggebende qualitative Anforderungen

Grundsätzlich ist eine Vielzahl an Möglichkeiten denkbar, wo bzw. auf welchem Weg über digitale Transformation berichtet werden kann. Welche Berichtsinstrumente und sonstige Informationsquellen sich jedoch im Hinblick auf die Entscheidungsnützlichkeit der Informationen für Adressaten am besten eignen, wurde mit den interviewten Experten diskutiert (F3). Im Folgenden wird darauf eingegangen, wo von den befragten Experten aktuell am ehesten Informationen zur digitalen Transformation berichterstattender Unternehmen erwartet werden (F3.i.) und wo und wann sie sich diese am ehesten wünschen würden (F3.ii.+F3.iii.). Dabei werden sowohl mögliche Gründe diskutiert, die für oder gegen bestimmte Berichtsinstrumente als auch für oder gegen eine Bündelung der Informationen in separaten Abschnitten oder eine Integration in bestehende Berichtselemente sprechen.¹⁵¹ Daraus werden schließlich Eigenschaften der gewünschten Veröffentlichungsform bzw. der Informationen identifiziert.

Für einige ist zunächst der genaue Ort der Veröffentlichung von untergeordneter Bedeutung. Wichtiger sei, dass überhaupt prominent berichtet würde

¹⁴⁹ Vgl. IN_4 (2021), Abs. 18; AN_3 (2021), Abs. 49.

¹⁵⁰ So weist bspw. AN_3 (2021), Abs. 49, auf die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrates für den (Konzern-)Lagebericht hin.

¹⁵¹ Es ist zwar davon auszugehen, dass die Experten vor allem diejenigen Berichtsinstrumente und Informationsquellen in ihre Überlegungen einbeziehen, die sie selbst nutzen (siehe Abbildung 3.4) bzw. zu welchen sie zumindest *eher umfangreiche* Kenntnisse vorweisen können. In den meisten Interviews wurden jedoch auch entsprechend weitere Berichtsinstrumente einbezogen und in Summe alle abgedeckt.

und dass klar erkennbar wäre, wo die Informationen zu finden sind (*Auf-findbarkeit*).¹⁵² Darüber hinaus wurden die folgenden Berichtsinstrumente und sonstigen Informationsquellen von den befragten Experten als potenzielle Veröffentlichungsformen thematisiert:

- Eigenständiger Bericht zur digitalen Transformation
- Unternehmenspräsentationen und sonstige Publikationen von Unternehmen
- Homepage des Unternehmens
- persönlicher Kontakt
- Analyseberichte Dritter
- Presse-/Ad hoc-Mitteilungen
- Datenbank (Live-Berichterstattung)
- Geschäftsbericht
- Konzern-/Jahresabschluss
- nichtfinanzielle/r Erklärung/Bericht
- (Konzern-)Lagebericht

Einen **eigenständigen Bericht zur digitalen Transformation** eines Unternehmens erwarten die Interviewpartner aktuell nicht vorzufinden. Gleichwohl können sich einige einen solchen als geeignetes Instrument vorstellen, tlw. jedoch nur, sofern die relative (wirtschaftliche) Bedeutung des Themas für das Unternehmen dies rechtfertigt und die Informationen entsprechend wesentlich sind.¹⁵³ Bei entsprechender Bedeutung könnte man dieser durch eine Bündelung relevanter Informationen gerecht werden, ähnlich wie bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung.¹⁵⁴ Gegen einen eigenständigen Bericht spricht jedoch die dadurch steigende Vielfalt an Berichten mit ggf. redundanten Inhalten (*Überschneidungsfreiheit*). Ebenfalls angeführt werden in dem Zusammenhang aufwändigere bzw. kostenintensive Prüfungspflichten, bspw. durch den Aufsichtsrat.¹⁵⁵ Ggf. rechtfertigt also die Relevanz des Themas keine eigenständige Berichterstattung, da das Verhältnis von Aufwand und Nutzen eines solchen Berichts sowohl auf Seiten der Ersteller als auch der Adressaten unwirtschaftlich wäre (*Wirtschaftlichkeit*). Gleiches gilt auch für die im Weiteren angesprochenen eigenständigen Berichtsinstrumente.

¹⁵² Vgl. WP_4 (2021), Abs. 31; IN_4 (2021), Abs. 28.

¹⁵³ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 25; IN_4 (2021), Abs. 59–60; BE_2 (2021), Abs. 29; IN_3 (2021), Abs. 18; IN_1 (2021), Abs. 35–37; IN_2 (2021), Abs. 31.

¹⁵⁴ Vereinzelt wird auch eine ähnliche Vorgehensweise, wie bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, gewünscht. Das heißt eine Veröffentlichung innerhalb des Lageberichts oder als separater Bericht. Vgl. z. B. BE_2 (2021), Abs. 29.

¹⁵⁵ Vgl. BE_4 (2021), Abs. 32; AN_2 (2021), Abs. 21.

Hinzu kommt, dass nach Ansicht einiger Interviewpartner die Informationen inhaltlich gut in andere, bereits verpflichtend zu erstellende Berichtsinstrumente wie den (Konzern-)Lagebericht passen würden.¹⁵⁶

Ähnlich sieht es bei **Unternehmenspräsentationen und sonstigen Publikationen** aus, die bspw. für Veranstaltungen – wie Analystenkonferenzen – vorgesehen sind und i. d. R. auf der Internetseite von Unternehmen veröffentlicht werden. Einzelne Experten erwarten heute bereits darin Informationen zur digitalen Transformation der Unternehmen vorzufinden, bzw. haben sie solche bereits vorgefunden.¹⁵⁷ Teilweise wird auch explizit eine Verortung der Angaben zur digitalen Transformation darin gewünscht.¹⁵⁸ Vereinzelt wird gemeinsam mit Unternehmenspräsentationen auch die **Homepage** von Unternehmen bzw. ein eingebetteter Reiter als Veröffentlichungsform genannt. Auch die Erwartungen und Wünsche sind bei beiden Veröffentlichungsformen ähnlich.¹⁵⁹ Als Argument für eine Veröffentlichung in Unternehmenspräsentationen oder über einen Reiter auf der Internetseite wird bspw. angeführt, dass sich eine solche Berichterstattung vor allem gut für anlassbezogene Kommunikation zu bestimmten Themen eignen, die Adressaten gerade bewegen.¹⁶⁰ Zudem würde sie leichter über eine Internetrecherche, bspw. mit einer Suchmaschine, gefunden werden (*Auffindbarkeit*).¹⁶¹ Allerdings wird auch hier angeführt, dass die Relevanz des Themas ggf. eine in dieser Form erfolgende eigenständige Berichterstattung (*wirtschaftlich*) nicht rechtfertige.¹⁶² Zudem wird vermutet, dass Unternehmenspräsentationen und Internetauftritte besonders zu einer zu positiven bzw. einseitigen und zu knappen Kommunikation verleiten könnten und sie so eher einem reinen Marketinginstrument bzw. Kundenkommunikationstool glichen (*Ausgewogenheit*). Die mangelnde Standardisierung und Qualitätssicherung schränkten zudem die *Glaubwürdigkeit* und *Vergleichbarkeit* ein.¹⁶³ Die Entscheidungsnützlichkeit von in

¹⁵⁶ Vgl. explizit BE_4 (2021), Abs. 32, sowie weitere, die sich für eine Integration in andere Berichtsinstrumente aussprechen.

¹⁵⁷ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 23; WS_1 (2021), Abs. 30; IN_4 (2021), Abs. 3; IN_3 (2021), Abs. 14; BE_5 (2021), Abs. 15; BE_7 (2021), Abs. 19; WP_6 (2021), Abs. 29.

¹⁵⁸ Vgl. WP_6 (2021), Abs. 33; IN_4 (2021), Abs. 59–60; BE_7 (2021), Abs. 23.

¹⁵⁹ Vgl. WP_6 (2021), Abs. 29 und 33, sowie WP_4 (2021), Abs. 27; BE_2 (2021), Abs. 23; IN_5 (2021), Abs. 13.

¹⁶⁰ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 23; WP_6 (2021), Abs. 29; BE_7 (2021), Abs. 9 und 23; BE_5 (2021), Abs. 15–17.

¹⁶¹ Vgl. insb. IN_5 (2021), Abs. 13.

¹⁶² Vgl. BE_4 (2021), Abs. 32.

¹⁶³ Vgl. BE_2 (2021), Abs. 25; IN_4 (2021), Abs. 26; AN_2 (2021), Abs. 23; BE_5 (2021), Abs. 17; WP_6 (2021), Abs. 25 und 29.

derartigen Berichten veröffentlichten Informationen ist demnach als erheblich eingeschränkt zu beurteilen.

Einige Experten erwarten über einen **persönlichen Kontakt** und/oder auch **Analyseberichte Dritter** an Informationen über die digitale Transformation eines Unternehmens zu gelangen.¹⁶⁴ Das sind vor allem solche Investoren, die aufgrund ihrer individuellen Bedeutung für das jeweilige Unternehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit ohnehin mit dem Management des Unternehmens in Kontakt treten (können).¹⁶⁵ Ein solcher Kommunikationsweg ist allerdings nicht für jeden Stakeholder möglich. Da sich eine auf Grundlage des in dieser Arbeit entwickelten Berichtskonzepts erfolgende Berichterstattung vor allem an die Stakeholder richten soll, die nicht auf anderem Weg an die Informationen gelangen, wird der persönliche Kontakt als mögliche Veröffentlichungsform nicht weiter berücksichtigt. Auch Sekundärquellen wie Analystenberichte werden außer Acht gelassen, da sie den Adressaten bzw. insb. den Investoren die Informationen nicht vollumfänglich, sondern bereits vor dem Hintergrund einer bestimmten Zielsetzung verdichtet zur Verfügung stellen.¹⁶⁶

Ähnlich verhält es sich auch mit **Presse- und Ad Hoc-Mitteilungen**. Zwar erwarten einige Interviewpartner darin, vor allem wegen der *Aktualität* und dem Bezug zu (wert)relevanten Themen, auch Informationen zur digitalen Transformation eines Unternehmens zu finden. Allerdings wird zugleich auch von einem zu geringen Detailgrad ausgegangen (*Vollständigkeit*).¹⁶⁷ Ad Hoc-Mitteilungen richten sich explizit an Kapitalmarktteilnehmer, um zeitnah über kursrelevante Ereignisse zu informieren.¹⁶⁸ Das Medium eignet sich demnach wenig, um ein vollumfängliches Bild zur digitalen Transformation zu vermitteln. Für das Berichtskonzept ist es also nicht von Bedeutung.

Ebenfalls im Zusammenhang mit dem Argument der *Aktualität* von Informationen wird eine zentral verwaltete **Datenbank** angeführt, in denen Informationen zur digitalen Transformation – insb. in Form von Kennzahlen – im Sinne einer Live-Berichterstattung in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden könnten. Zugleich wird jedoch bereits angeführt, dass eine gewisse Regulatorik notwendig

¹⁶⁴ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 23; IN_3 (2021), Abs. 14; IN_4 (2021), Abs. 3.

¹⁶⁵ Dabei handelt es sich Vertreter von (Private Equity-)Fondsgesellschaften (EK-Geber) und einer klassischen Bank (FK-Geber).

¹⁶⁶ Eine Ausnahme wäre ein Analysebericht, in welchem alle Informationen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation eines Unternehmens zusammengetragen sind. Davon war in den Interviews jedoch nicht die Rede.

¹⁶⁷ Vgl. WS_1 (2021), Abs. 30; BE_3 (2021), Abs. 27.

¹⁶⁸ Vgl. Pellens et al. (2021), S. 1038.

sei, die die zu berichtenden Information bzw. Kennzahlen sowie eine einheitliche Formatierung festlege. Der damit verbundene Aufwand könnte den Mehrwert leicht übersteigen.¹⁶⁹ Ein politisches Interesse, welches zu einer Umsetzung führen könnte, ist für dieses Thema zwar nicht absehbar. Allerdings ist im Zuge der Entwicklungen um ESEF und iXBRL in Zukunft durchaus eine Berücksichtigung solcher Informationen denkbar. Dennoch wären zunächst relevante Informationen zu identifizieren und entsprechend einer Taxonomie zu klassifizieren. Insofern ist eine Berichterstattung über Datenbanken der Entwicklung eines Berichtskonzepts nachgelagert zu betrachten.

Einige Interviewpartner erwarten und/oder wünschen innerhalb jährlich veröffentlichter **Geschäftsberichte** Informationen zur digitalen Transformation eines Unternehmens zu finden. Als Gründe werden der ausreichende Raum für etwaige Informationen – insb. neben, aber auch in Ergänzung und Zusammenhang mit den Zahlen aus Konzern-/Jahresabschluss und (Konzern-)Lagebericht (*Komplement zum Jahres-/Konzernabschluss*) –, die Bedeutung der *Sicht des Managements* bei der Erstellung und dass mit einer Stichwortsuche relevante Informationen leicht *auffindbar* sind, genannt.¹⁷⁰ Eine Veröffentlichung von Informationen zur digitalen Transformation innerhalb des Geschäftsberichts ist auf verschiedene Weisen denkbar. So könnte innerhalb dieses Mantels bspw. eine Veröffentlichung in Form eines eigenständigen Berichts zur digitalen Transformation oder eine Integration in andere darin veröffentlichte, aber für sich eigenständige und ggf. verpflichtend zu erstellende Berichtsinstrumente erfolgen. Ein eigenständiger Bericht zur digitalen Transformation wurde bereits oben thematisiert. Auf übliche Bestandteile des Geschäftsberichts wird im Folgenden eingegangen.

Ein weiteres von den Interviewpartnern als potenzielle Veröffentlichungsform genanntes Berichtsinstrument, welches innerhalb eines Geschäftsberichts veröffentlicht wird, ist der **Konzern-/Jahresabschluss** bzw. insb. der darin enthaltene Anhang.¹⁷¹ Der Konzern-/Jahresabschluss gehört darüber hinaus zu den von Experten am meisten verwendeten Berichtsinstrumenten.¹⁷² Eine besondere Rolle spielt für die Interviewpartner die Testierung der dort enthaltenen Informationen und die daraus folgende *Glaubwürdigkeit*. Auch eine Anpassung der Bilanzierungsvorschriften und ggf. Einschränkung von Ermessensspielräumen wurde als

¹⁶⁹ Vgl. BE_3 (2021), Abs. 31.

¹⁷⁰ Vgl. IN_7 (2022), Abs. 23; WP_7 (2021), Abs. 31; WS_1 (2021), Abs. 30; IN_3 (2021), Abs. 14 und 20; BE_3 (2021), Abs. 2.

¹⁷¹ Vgl. WP_7 (2021), Abs. 33; BE_2 (2021), Abs. 27; WP_4 (2021), Abs. 27; IN_2 (2021), Abs. 29; IN_4 (2021), Abs. 26; WP_6 (2021), Abs. 29 und 33.

¹⁷² Das gilt nicht nur für die interviewten Experten (vgl. Abschnitt 3.4.3).

wünschenswert angesehen.¹⁷³ Allerdings wird auch ein Konflikt zwischen den Zielen des Jahresabschlusses mit den daraus resultierenden Bilanzierungsregeln und einer mit Unsicherheit behafteten, tlw. zukunftsorientierten Berichterstattung über digitale Transformation angeführt.¹⁷⁴ Gerade aufgrund der hohen Unsicherheit kann eine zuverlässige Quantifizierung von Auswirkungen schwerfallen, sodass insb. qualitative Faktoren für die Entscheidungsfindung von Adressaten entscheidend sein könnten. Diese ließen sich, wenn auch in begrenztem Umfang, lediglich im Anhang unterbringen.¹⁷⁵

Einige wenige Interviewpartner erwarten oder wünschen sich auch in der **nichtfinanziellen Erklärung** (als Teil des (Konzern-)Lageberichts) **oder dem nichtfinanziellen Bericht** (als eigenständiger Bericht) Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens vorzufinden.¹⁷⁶ Tlw. wird die Relevanz dabei von der Branche des Unternehmens abhängig gemacht.¹⁷⁷ Das Thema könnte in der/dem nichtfinanziellen Erklärung/Bericht bspw. dann berichtsrelevant sein, wenn sich die digitale Transformation auf Nachhaltigkeitskennzahlen auswirkt oder sie als Maßnahme zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele dient.¹⁷⁸ Demnach könnte digitale Transformation in diesem Zusammenhang als Mittel zum Zweck der Nachhaltigkeit Einzug in die Berichterstattung halten. Dabei ist jedoch fraglich, ob die Berücksichtigung in einer solch untergeordneten Form den Informationsinteressen im Hinblick auf das Thema digitale Transformation gerecht werden kann.

Das Berichtsinstrument, in welchem die meisten interviewten Experten bereits heute eine Berichterstattung zur digitalen Transformation erwarten, ist der **(Konzern-)Lagebericht**. Zudem ist er das Instrument, welches fast alle als geeignet erachten, um darin solche Informationen zu platzieren.¹⁷⁹ Der am häufigsten genannte Grund für eine Platzierung der Angaben zur digitalen Transformation im (Konzern-)Lagebericht ist, dass die Informationen sehr gut zu den ohnehin

¹⁷³ Vgl. insb. WP_7 (2021), Abs. 33; WP_6 (2021), Abs. 29 und 33.

¹⁷⁴ Vgl. ähnlich WS_1 (2021), Abs. 32; WP_2 (2021), Abs. 23–31.

¹⁷⁵ Der Anhang hat die Funktionen die (Konzern-)Bilanz und (Konzern-)GuV zu erläutern, zu ergänzen, zu korrigieren und zu entlasten. Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 549–550.

¹⁷⁶ Vgl. IN_6 (2021), Abs. 29; AN_2 (2021), Abs. 19, sowie IN_1 (2021), Abs. 45; IN_4 (2021), Abs. 64; BE_5 (2021), Abs. 47; BE_6 (2021), Abs. 31.

¹⁷⁷ Vgl. IN_6 (2021), Abs. 29; AN_2 (2021), Abs. 19.

¹⁷⁸ Vgl. IN_1 (2021), Abs. 45; BE_5 (2021), Abs. 47; IN_6 (2021), Abs. 29.

¹⁷⁹ Dazu gehören vor allem auch diejenigen Interviewpartner, die vergleichsweise viele Berichtsinstrumente nutzen und ihre Kenntnisse zu deren Vorgaben als *ehervoch* bis *umfangreich* einstufen.

gem. HGB bzw. DRS 20 geforderten Inhalten passen würden und auch eine Verknüpfung mit weiteren dort untergebrachten Themen – wie z. B. Nachhaltigkeit – möglich wäre. Es wurden zudem vielfach konkrete vorgegebene Inhalte sowie bestimmte Teilberichte des (Konzern-)Lageberichts genannt, zu bzw. in welchen auch im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichtet werden sollte, um ein vollumfängliches Bild zu vermitteln (*Informationsverknüpfung*). Dazu gören Inhalte mit Bezug zu Zielen und Strategien, dem Geschäftsmodell, dem Grad der Zielerreichung, Forschung und Entwicklung (insb. im Zusammenhang mit immateriellen Werten), Chancen-, Risiken und Prognosen sowie vereinzelt auch dem Geschäftsverlauf oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wobei insgesamt die Zukunftsorientierung der Angaben eine besonders wichtige Rolle zu spielen scheint.¹⁸⁰ In dem Zusammenhang wurde jedoch ebenfalls geäußert, dass die *Wesentlichkeit* der Informationen als Voraussetzung der Berichterstattung wichtig sei, um insgesamt die *Übersichtlichkeit* zu wahren und einen *information overload* zu vermeiden.¹⁸¹ Auch der bereits große Anwenderkreis spricht für eine Platzierung von Angaben zur digitalen Transformation im (Konzern-)Lagebericht. Zudem fällt auf, dass die weiteren angeführten Gründe mit denjenigen Faktoren korrespondieren, die die Interviewpartner (tlw.) an anderen Veröffentlichungsformen bemängelt haben. So lassen sich viele der unten aufgeführten, für eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation geforderten Eigenschaften durch eine Aufnahme der Informationen in den (Konzern-)Lagebericht realisieren.

Lediglich vier Interviewpartner haben sich nicht explizit für eine Berichterstattung innerhalb des (Konzern-)Lageberichts ausgesprochen. Drei der vier sind diejenigen Experten, die angegeben haben, den (Konzern-)Lagebericht nicht selbst zu nutzen.¹⁸² Davon findet zwar einer, dass das Thema inhaltlich in den (Konzern-)Lagebericht passe, jedoch spricht er sich eher für einen eigenständigen Bericht oder eine Berücksichtigung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung aus. Er begründet dies mit dem Eindruck, dass insb. Kleinaktionäre, aber auch die meisten professionellen Investoren, sich nicht (mehr) die Mühe einer Fundamentalanalyse auf Grundlage der klassischen Berichtsinstrumente machten, und

¹⁸⁰ Vgl. bspw. WP_2 (2021), Abs. 17 und 19; BE_5 (2021), Abs. 39; BE_1 (2021), Abs. 15, 19 und 37; WP_1 (2021), Abs. 11; IN_6 (2021), Abs. 29; IN_1 (2021), Abs. 25 und 29; ST_1 (2021), Abs. 28; WP_3 (2021), Abs. 20; BE_4 (2021), Abs. 32 und 34; WP_5 (2021), Abs. 13 und 15, sowie zu den gewünschten Inhalten insb. Abschnitt 3.5.6.

¹⁸¹ Vgl. IN_6 (2021), Abs. 39; BE_5 (2021), S. 41; ST_1 (2021), Abs. 32.

¹⁸² Vgl. Abschnitt 3.4.3.

dementsprechend nicht in den (Konzern-)Lagebericht reinschauen.¹⁸³ Das Nutzungsverhalten der übrigen Interviewteilnehmer zeigt hingegen ein anderes Bild. Ein weiterer der vier spricht sich für einen eigenständigen Bericht zur digitalen Transformation aus, wobei auch Angaben zum Status quo im Anhang vorstellbar seien.¹⁸⁴ Der dritte stellt sich für die Zukunft eher die bereits oben beschriebene Bereitstellung der Informationen über zentral verwaltete Datenbanken vor.¹⁸⁵ Der vierte Interviewpartner legt sich auf gar keine Veröffentlichungsform fest. Er weist hingegen auf die Motivation des Unternehmens zur Veröffentlichung solcher Informationen im Zusammenhang mit seinem Adressatenkreis hin, welche für die Wahl des richtigen Kommunikationswegs ausschlaggebend sei (*Ziel- und Adressatenorientierung*).¹⁸⁶

Zusammenfassend spielen die folgenden **Eigenschaften** bei der Begründung der von den Interviewpartnern bevorzugten Veröffentlichungsform und/oder bei der Kritik an den aus Sicht der Interviewpartner ungeeigneten Veröffentlichungsformen eine Rolle und sollten dementsprechend bei der Wahl der geeigneten Veröffentlichungsform (möglichst) berücksichtigt werden:¹⁸⁷

- Aktualität
- Ausgewogenheit und Vollständigkeit
- Beteiligung/Sicht des Managements bei Berichtserstellung
- Ergänzung des Jahresabschlusses
- Glaubwürdigkeit
- Informationsverknüpfung
- intertemporäre und zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit
- Übersichtlichkeit und Auffindbarkeit
- Verständlichkeit und Klarheit
- Wesentlichkeit der Informationen bzw. Angemessenheit des Umfangs
- Wirtschaftlichkeit und komparative Vorteilhaftigkeit
- Ziel- und Adressatenorientierung

¹⁸³ Vgl. IN_4 (2021), Abs. 64–68. Er gab an, selbst auch nicht den (Konzern-)Lagebericht zu verwenden, da die von ihm getätigten bzw. gemanagten Investitionen sich in einer solchen Größenordnung bewegten, dass die Hauptinformationsquellen der persönliche Kontakt sowie interne Berichte und Unternehmenspräsentationen seien. Vgl. IN_4 (2021), Abs. 3.

¹⁸⁴ Vgl. IN_2 (2021), Abs. 31.

¹⁸⁵ Vgl. BE_3 (2021), Abs. 31.

¹⁸⁶ Vgl. IN_5 (2021), Abs. 17.

¹⁸⁷ Die Reihenfolge, in welcher die Eigenschaften aufgezählt werden, hat keine priorisierende Bedeutung, sondern folgt dem Alphabet.

Die vorangegangene Argumentation führt zu dem Schluss, dass sich die bisher genannten Möglichkeiten zur Veröffentlichung in freiwillig zu erstellenden nicht standardisierten Formen, nur sehr eingeschränkt für eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung zur digitalen Transformation von Unternehmen eignen. Insofern kommen diese – mit Ausnahme eines (ggf. standardisierten) separaten Berichts – für das in dieser Arbeit entwickelte Berichtskonzept weniger in Betracht. Als am meisten geeignetes Berichtsinstrument wird insb. der (Konzern-)Lagebericht hervorgehoben, in welchem bereits Inhalte zu berichten sind, zu welchen – sofern wesentlich – auch Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwartet werden, die die Informationen des Jahres-/Konzernabschlusses ergänzen, Raum für narrative Berichterstattung zu wesentlichen Themen bieten und auch darüber hinaus das größte Potenzial hat, den von den Experten geforderten Eigenschaften gerecht zu werden.

Die Offenlegung des (Konzern-)Lageberichts erfolgt im jährlichen Turnus, bis zu zwölf bzw. bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften bis zu vier Monate nach dem Aufstellungsstichtag des Berichtsjahres.¹⁸⁸ Dadurch können die Informationen mitunter bereits sehr veraltet sein. Diese mangelnde Zeitnähe wird jedoch in Kauf genommen, um im Rahmen der (Konzern-)Lageberichterstattung ein umfassendes Bild der digitalen Transformation und der Zusammenhänge mit anderen Berichtsthemen zu erhalten. Sofern Sachverhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation vorliegen, deren Bekanntmachung aufgrund ihrer Relevanz für Adressaten oder zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben besonders zeitkritisch ist, existieren weiterhin Berichtsinstrumente bzw. Kommunikationswege wie Ad hoc- oder Pressemitteilungen und Unternehmenspräsentationen, in welchen bestimmte Sachverhalte zeitnah kommuniziert werden können.

3.5.6 Potenziell relevante Inhalte und die Art ihrer Darstellung

Die Anforderungen an die Inhalte sowie die Art ihrer Darstellung wurden anhand der in Tabelle 3.2 aufgeführten Fragen F4.i.–viii. ergründet. Zunächst wurden die Experten gefragt, welche zentralen Fragestellungen sich für sie im Hinblick auf die digitale Transformation eines Unternehmens ergeben (F4.i.),

¹⁸⁸ Vgl. zu den Fristen für die Aufstellung und Offenlegung von Lageberichten und Konzernlageberichten ausführlich Abschnitt 2.3.2.2.

um anschließend die notwendigen Informationen zur Beantwortung dieser Fragen zu identifizieren und ihre jeweilige Bedeutung einzuschätzen (F4.ii.–iv.).¹⁸⁹ Im Ergebnis lassen sich die von den Experten genannten **Fragestellungen** zu den in Abbildung 3.10 aufgeführten Fragen zusammenfassen und jeweils einem der drei angegebenen Aspekte zuordnen, welche im Zentrum des jeweiligen Erkenntnisinteresses stehen.

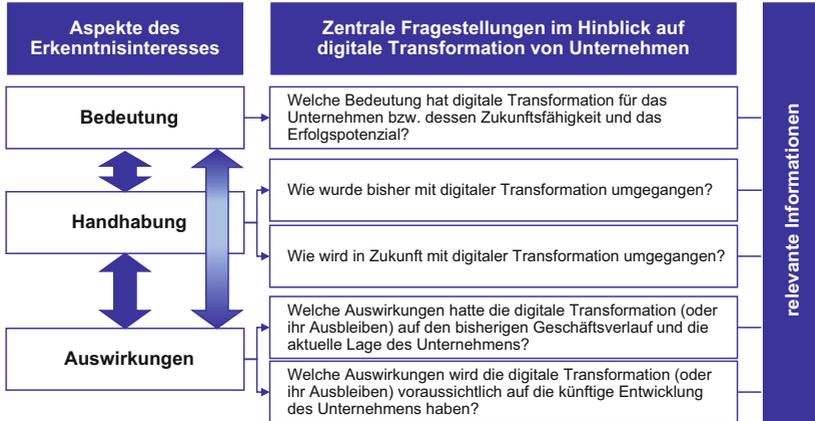


Abbildung 3.10 Aspekte des Erkenntnisinteresses und zentrale Fragestellungen der befragten Stakeholder im Hinblick auf digitale Transformation von Unternehmen¹⁹⁰

Bevor nachfolgend näher auf die zur Beantwortung der genannten Fragen notwendigen Inhalte der Berichterstattung eingegangen wird, wird zunächst die Beziehung zwischen den genannten Aspekten bzw. Fragen klargestellt. Zum einen dienen die zur Beantwortung der einzelnen Fragen benötigten Informationen nämlich tlw. auch der Beantwortung der anderen Fragen. Zum anderen können die Antworten auf die jeweiligen Fragen die Relevanz der anderen Aspekte bzw. Fragen beeinflussen, sodass diese nicht vollständig isoliert voneinander betrachtet werden können, auch wenn sie für Adressaten ggf. unterschiedlich relevant sind. So ist davon auszugehen, dass die *Handhabung* sowie die *Auswirkungen* der (ggf. ausbleibenden) digitalen Transformation die Adressaten eher interessieren, wenn das Thema generell für das Unternehmen bzw. dessen Zukunftsfähigkeit und/oder

¹⁸⁹ Tlw. haben die Interviewpartner bereits auf die Frage nach den zentralen Fragestellungen mit konkreten Informationen geantwortet, die für Adressaten potenziell relevant sind.

¹⁹⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Erfolgspotenzial von *Bedeutung* ist.¹⁹¹ Umgekehrt kann eine hohe *Bedeutung* des Themas in der *Handhabung* des Unternehmens und den *Auswirkungen* der (ggf. ausbleibenden) digitalen Transformation begründet sein.¹⁹² Die *Auswirkungen* können zudem unmittelbar mit der *Handhabung* in Verbindung stehen, indem sie entweder eine Folge entsprechender Maßnahmen darstellen oder die *Handhabung* als Reaktion auf vorherige *Auswirkungen* gestaltet wird. Aufgrund dieser Abhängigkeiten können die Informationen nicht trennscharf den genannten Aspekten zugeordnet werden. Zudem ist es schlussendlich von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten sowie dem unternehmensindividuellen Adressatenkreis abhängig, welche konkreten Information das Unternehmen berichten sollte bzw. kann. Dass auch i. S. d. Adressaten nur wesentliche Informationen berichtsrelevant sind, wiederholen an dieser Stelle auch einige Interviewpartner.¹⁹³ Welche Inhalte potenziell relevant sein können, wird im Folgenden näher beleuchtet.

Zur Beantwortung der Fragen werden im Kern **Informationen** gefordert, anhand derer die aktuelle und zukünftige *Art und Stärke der Betroffenheit des Geschäftsmodells* oder einzelner Elemente durch digitale Transformation eingeschätzt werden können. Die Informationen können sowohl für die Bedeutung des Themas ausschlaggebend als auch ursächlich für (potenzielle) Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und die Lage sein sowie auch entsprechende Handlungen auslösen, welche als Folge ebenfalls interessieren.

Zu den potenziell relevanten Inhalten gehören zunächst Angaben zu den *Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit und ggf. branchenspezifischen Besonderheiten*, soweit diese einen Zusammenhang mit digitaler Transformation

¹⁹¹ Dies könnte insb. dann der Fall sein, wenn die *Bedeutung* durch externe Faktoren begründet ist, wie bspw. einem Wandel der Rahmenbedingungen, neue technologische Möglichkeiten zur digitalen Transformation, Markttrends und disruptive Ereignisse, die das Unternehmen in Zugzwang versetzen oder zumindest einen Anpassungsdruck auslösen. Daraus folgt ein Interesse daran, wie (widerstandsfähig) das Unternehmen aufgestellt ist, welches Potenzial das Geschäftsmodell bzw. dessen Transformation bietet, wie mit der Situation umgegangen wird (*Handhabung*) und welche *Auswirkungen* sich voraussichtlich aus den Aktivitäten oder deren Ausbleiben ergeben werden bzw. bereits ergeben haben.

¹⁹² In diesem Fall ist die *Bedeutung* eher von internen Faktoren bzw. Entwicklungen und Ereignissen abhängig. Unternimmt das Unternehmen bspw. Aktivitäten zur digitalen Transformation (*Handhabung*) und investiert bspw. verhältnismäßig viel in Forschung und Entwicklung, was sich erheblich auf die Vermögens-, Finanz- und/oder Ertragslage *auswirkt*, führt dies zu einer hohen Bedeutung des Themas.

¹⁹³ Vgl. zu Anzeichen, die auf eine quantitative oder qualitative Wesentlichkeit von Informationen zur digitalen Transformation hindeuten, Abschnitt 3.5.3. Dabei ist zu beachten, dass die zur Beurteilung der Wesentlichkeit ausschlaggebenden Informationen auch für die Beurteilung der Bedeutung des Themas für das Unternehmen ausschlaggebend sein können.

aufweisen. Schließlich können externe Faktoren wie neue technologische Entwicklungen, eine Veränderung der Kundenbedürfnisse bzw. Verschiebung der Nachfrage hin zu digitalen Substituten oder die digitale Transformation konkurrierender Unternehmen Druck zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells oder einzelner Elemente ausüben. In dem Zusammenhang ist ferner von Interesse, wie *widerstandsfähig das Unternehmen bzw. dessen Geschäftsmodell ist* und welche *Marktstellung* es im Vergleich zu Wettbewerbern innehat. Insbesondere interessiert, *an welchen Stellen des Geschäftsmodells eine digitale Transformation geboten oder möglich ist*, um Bedrohungen zu begegnen oder Erfolgspotenziale zu realisieren. Dementsprechend ist sowohl von Belang, welche unternehmensspezifischen *Risiken* und *Chancen* mit der (ggf. ausbleibenden) digitalen Transformation einhergehen als auch der *aktuelle Stand der digitalen Transformation* des Unternehmens bzw. seiner Elemente und was dementsprechend *bisher unternommen* worden ist. Welche Elemente des Geschäftsmodells in dieser Hinsicht konkret von Interesse sind, hängt von der jeweiligen Betroffenheit ab, wobei u. a. die Branchenzugehörigkeit und die Art der Geschäftstätigkeit auf unterschiedliche Bedeutungen hindeuten können. Im Zuge dessen wird eine *Klarstellung von berichtstattenden Unternehmen* als hilfreich erachtet, *was sie unter digitaler Transformation verstehen* bzw. welche *Schwerpunkte* sie setzen. So unterscheiden die Interviewpartner bspw. in Anlehnung an die zuvor identifizierten Ansatzpunkte zur digitalen Transformation die digitale Transformation *interner Prozesse* und des *Produkt- und Dienstleistungsangebots sowie der Kundenverbindung* als relevante Schwerpunkte,¹⁹⁴ auf die bei entsprechender Bedeutung gesondert einzugehen sei. Aber auch *Mitarbeiter* werden von den Experten aufgrund ihrer Rolle für den Erfolg eines Geschäftsmodells hervorgehoben. Potenziell relevante Themen sind die Akquise von neuen Mitarbeitern sowie Weiterbildung und Qualifikation von bestehenden Mitarbeitern zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation, aber auch Arbeitsplatzsicherheit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und vereinzelt Mitbestimmung aufgrund der potenziellen (negativen) Auswirkungen.

Um den Stand der einzelnen Elemente des Geschäftsmodells sowie deren Betroffenheit vollständig beurteilen zu können werden auch Informationen zu *Zielvorstellungen* gefordert sowie zu den Maßnahmen und Aktivitäten, mit welchen die Ziele erreicht werden sollen (*Strategien*), zum *Grad der Zielerreichung* und zur Steuerung und/oder Messung der Auswirkungen relevante *Kennzahlen*. Ebenfalls von Interesse sind *Prognosen* zu den erwarteten Auswirkungen der digitalen Transformation auf die künftige Lage, unter Berücksichtigung der

¹⁹⁴ Vgl. Abschnitt 3.5.2.1.

(ggf.) umgesetzten Maßnahmen. Die Nennung eines (zusammenfassenden) *Digitalisierungsgrads* des Geschäftsmodells wird zwar vereinzelt als wünschenswert erachtet. Allerdings sind die Interviewpartner sich weitgehend einig, dass eine solche Kennzahl stark ermessensbehaftet, wenig vergleichbar und dementsprechend wenig nützlich sei. Schließlich ist der Bedarf an digitaler Transformation sowie der jeweils optimale Digitalisierungsgrad unternehmensindividuell unterschiedlich. Ferner ist den interviewten Experten in der Berichterstattung auch noch kein (allgemeiner) Digitalisierungsgrad untergekommen. Vielmehr scheint eine separate Betrachtung von *Projekten zur digitalen Transformation der Elemente des Geschäftsmodells* als nützlich empfunden zu werden. So wurden Beispiele zur digitalen Transformation von Prozessen oder dem Produkt- und Dienstleistungsangebot genannt, bei welchen bspw. die Investitionsausgaben, Aufwendungen, aktivierte Entwicklungskosten, (nicht bilanzierte) immaterielle Werte und (ggf. als Ziele) der Anteil bereits digitalisierter Prozesse, der Produktmix sowie erwartete Ergebnisauswirkungen interessieren. Bestimmte Kennzahlen für die externe Berichterstattung vorzugeben, wird dabei nicht als sinnvoll erachtet, da die Eigenschaft unternehmens- bzw. projektabhängig ist. Sofern externe Faktoren, bisherige oder drohende Auswirkungen auf eine erhöhte Betroffenheit bestimmter Elemente des Geschäftsmodells durch digitale Transformation hindeuten und keine entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden, wird vereinzelt auch eine Fehlanzeige in der Berichterstattung gefordert.

Im *Zusammenhang mit Nachhaltigkeit* spielt digitale Transformation aus Sicht der befragten Experten meist eine untergeordnete Rolle. So können Maßnahmen zur digitalen Transformation einerseits gezielt zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung umgesetzt werden. Andererseits können Aktivitäten der digitalen Transformation, welche bspw. primär zu Kosteneinsparungen oder einer Erweiterung des Produktportfolios führen sollen, als Nebeneffekt sowohl positiv als auch negativ auf die Nachhaltigkeitsleistung wirken. In der Berichterstattung wird gefordert, solche Zusammenhänge auch in der entsprechenden Hierarchie zu behandeln und den Fokus auf einem der beiden Themen zu behalten. Das bedeutet jedoch auch, dass keine gesonderte Berichterstattung zur digitalen Transformation notwendig ist, wenn digitale Transformation nur ein Mittel zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ist.

Auf die Frage, welche Informationen am meisten oder auch gar nicht interessieren, wurde i. d. R. auf die unternehmensindividuelle Wesentlichkeit von Informationen verwiesen, wobei die drei anfangs identifizierten Aspekte weiterhin im Vordergrund stehen. Weniger interessieren zu detaillierte und zu technische Angaben zu einzelnen Prozessen oder Funktionen von Produkten, die

vom Wesentlichen ablenken würden. Schließlich sei keine Anleitung zur digitalen Transformation oder ein Produktkatalog gefordert, sondern die generelle Bedeutung der digitalen Transformation für das Geschäftsmodell, die zielorientierte Vorgehensweise sowie die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg im Auge zu behalten. Dabei sollte zudem das Verständnisniveau der Berichtsadressaten berücksichtigt werden.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass eine Vorgabe zu einer einheitlichen **Darstellung der Informationen** der unternehmensindividuellen Bedeutung, Handhabung sowie den damit verbundenen Auswirkungen der digitalen Transformation kaum gerecht werden kann. Insbesondere wenn die Bedeutung des Themas zwar eine Berichterstattung erfordert, eine in sich geschlossene und abgegrenzte Berichterstattung jedoch unverhältnismäßig wäre und die Informationen besser innerhalb eines anderen geeigneten Berichtsinstrumentes bzw. i. V. m. dessen vorgesehenen Inhalten dargestellt werden sollten.

Bereits in Abschnitt 3.5.5 wurden unterschiedliche Möglichkeiten diskutiert, Informationen zur digitalen Transformation zu veröffentlichen. Als am besten geeignetes Berichtsinstrument wurde dabei der (Konzern-)Lagebericht identifiziert. So verwundert es kaum, dass die von den Experten vorgeschlagenen Inhalte denen ähneln, welche gem. HGB bzw. DRS 20 für den (Konzern-)Lagebericht gefordert werden. Je nach Relevanz des Themas böte sich aus Sicht der Experten an, die Informationen zur Bedeutung der digitalen Transformation für das Geschäftsmodell des Unternehmens, der Handhabung sowie der Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf, die Lage und künftige Entwicklung innerhalb eines separaten Abschnitts innerhalb des (Konzern-)Lageberichts – im Kontext der übrigen Inhalte – zusammenzufassen oder auch voll in die übrigen Inhalte bzw. Teilberichte zu integrieren.¹⁹⁵ Ein weiterer Vorschlag ist, an geeigneter Stelle einen einführenden und klarstellenden Überblick und/oder eine zusammenfassende Beurteilung zu platzieren und zwecks Vermeidung von Doppelangaben auf entsprechend integrierte Informationen zur konkreten Handhabung und den Auswirkungen zu verweisen.

Die beschriebenen potenziell relevanten Informationen betreffen ihrer Art entsprechend sowohl vergangenheits- und stichtagsbezogene, aber vor allem auch zukunftsorientierte Sachverhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation. Ob quantitative Angaben gefordert werden, richtet sich aus Sicht der Adressaten nach der Wesentlichkeit der Informationen für die unternehmensindividuellen Adressaten. So werden zwar insb. bei den Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage quantitative Angaben als

¹⁹⁵ Vgl. bereits Abschnitt 3.5.5.

nützlich empfunden und tlw. erwartet, unter Beachtung der höheren Unsicherheit zukunftsorientierter Angaben jedoch auch verbale Erläuterungen als angemessen erachtet. Visualisierungen scheinen für die befragten Experten weniger von Bedeutung zu sein bzw. wurden, bis auf Tabellen zur systematischen Darstellung, keine besonderen Vorlieben genannt oder Vorschläge gemacht.

3.6 Zusammenfassung der Anforderungen und Zwischenfazit

Das Ziel der in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Untersuchung ist es, die Anforderungen potenzieller Adressaten an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen zu erheben, um einerseits im Anschluss die Berichterstattungspraxis würdigen zu können und andererseits auf Basis dieser Erkenntnisse ein Berichtskonzept zu entwickeln. Insgesamt wurden 27 leitfadenstützte Experteninterviews mit professionellen Stakeholdern geführt, um die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- A. Welche Unternehmen sollten über digitale Transformation berichten?
- B. Welche Form bzw. welches Berichtsinstrument ist zur Veröffentlichung von Informationen über digitale Transformation am besten geeignet?
- C. Welcher Turnus ist für die Veröffentlichung der Information angemessen?
- D. Welche Inhalte sollten über digitale Transformation berichtet werden?
- E. Welche Art der Darstellung ist angemessen?

Im Folgenden werden die genannten Forschungsfragen auf Basis der in Abschnitt 3.5 diskutierten Ergebnisse zusammenfassend beantwortet.

ad A. – Anwenderkreis:

Aus Sicht der Experten ist nur von solchen Unternehmen über digitale Transformation zu berichten, die externe Berichtsadressaten mit (berechtigtem) Interesse an entsprechenden Informationen haben.¹⁹⁶ Ob externe Berichtsadressaten existieren, hängt zwar grundsätzlich vom Einzelfall ab. Allerdings können Faktoren, wie die Gesellschafter- und Finanzierungsstruktur sowie auch die Unternehmensgröße, darauf hindeuten. Ob diesen Adressaten gegenüber jedoch eine Berichterstattung gerechtfertigt ist, hängt von ihrer Bedeutung für den Fortbestand bzw. Erfolg des Unternehmens und dem damit verbundenem Nutzen ab.

¹⁹⁶ Vgl. hierzu sowie für das Folgende Abschnitt 3.5.3.

Dass Informationen zur digitalen Transformation die (berechtigten) Adressaten interessieren, ist regelmäßig dann der Fall, wenn die Höhe der Auswirkungen der (ggf. ausbleibenden) digitalen Transformation auf das Ergebnis und/oder Vermögen (quantitativ) wesentlich ist oder die Informationen aufgrund von Faktoren, wie der Branchenzugehörigkeit, dem Geschäftsmodell, dem Schwerpunkt und/oder dem Stand der digitalen Transformation, (qualitativ) wesentlich sind. Schlussendlich sind jedoch die Informationsbedürfnisse der unternehmensindividuellen (berechtigten) Adressaten entscheidend. Dementsprechend wird eine Verpflichtung bestimmter Unternehmen zur externen Berichterstattung über digitale Transformation von den Experten überwiegend abgelehnt und eine Abwägung zur freiwilligen Berichterstattung als sachgerecht empfunden. Gleichwohl wird eine Standardisierung potenziell relevanter Inhalte als hilfreich angesehen, um sowohl die Abwägung der Unternehmen als auch die Berichterstattung selbst zu erleichtern.

ad B. und C. – Veröffentlichungsform und -turnus:

Zur Identifikation der geeigneten Veröffentlichungsform wurden unterschiedliche Möglichkeiten diskutiert.¹⁹⁷ So scheint eine gesonderte Berichterstattung zur digitalen Transformation in einem eigenständigen Bericht aufgrund der hohen Kosten nur bei entsprechend hoher Relevanz und Nachfrage seitens der Adressaten gerechtfertigt zu sein. Da viele der darin zu berichtenden Inhalte wahrscheinlich auch in anderen, ggf. pflichtmäßig aufzustellenden Berichten enthalten sind, lohnt sich für die meisten Unternehmen wohlmöglich eher eine Integration in Berichtsinstrumente, die sie ohnehin bereits veröffentlichen (müssen). Als am meisten geeignetes Instrument, welches ohnehin sowohl von einer Vielzahl von Unternehmen aufzustellen ist als auch einer breiten Masse von (berechtigten) Adressaten zugänglich ist – die ggf. nicht auf anderen Wegen an die Informationen gelangen – und vor allem im Hinblick auf seine vorgesehenen Inhalte und die weiteren Eigenschaften zu den Anforderungen der Experten passt, wurde der (Konzern-)Lagebericht identifiziert.

Der Turnus der Berichterstattung über digitale Transformation ist maßgeblich von dem Berichtsinstrument abhängig, in welchem die Informationen platziert werden. Der (Konzern-)Lagebericht erscheint einmal im Jahr. Sollten besonders relevante und zeitkritische Informationen zu Sachverhalten zwischen den Offenlegungsterminen kommuniziert werden müssen, stehen insb. Ad hoc- oder

¹⁹⁷ Vgl. hierzu sowie für das Folgende Abschnitt 3.5.5.

Pressemitteilungen sowie Unternehmenspräsentationen als Instrumente zur Verfügung. Diese eignen sich allerdings nur bedingt, um ein so umfassendes Bild zu vermitteln, wie es der (Konzern-)Lagebericht zu tun vermag.

ad D. und E. – Inhalte und Art der Darstellung:

Welche Inhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichtet werden sollten und welche Art der Darstellung angemessen ist, richtet sich nach dem Vorhandensein entsprechender Sachverhalte und den diesbezüglichen Informationsinteressen der unternehmensindividuellen Adressaten. Die bisherige Berichterstattung zu dem Thema wird von den befragten Experten regelmäßig als oberflächlich, unsystematisch und/oder unvollständig wahrgenommen.¹⁹⁸ Mögliche Gründe für eine unzureichende Berichterstattung über digitale Transformation sind Unklarheiten hinsichtlich der berichtsrelevanten Inhalte, eine mangelnde Umsetzbarkeit und/oder Wirtschaftlichkeit der Berichterstattung sowie Absicht, um wettbewerbsensible und/oder nachteilige Informationen zurückzuhalten oder falsche Informationen zu verbreiten. Die ersten beiden Gründe können zumindest tlw. durch das in dieser Arbeit entwickelte Berichtskonzept behoben werden. So kann eine Standardisierung der Berichterstattung über digitale Transformation dazu beitragen, den Aufwand der Berichterstellung zu reduzieren, indem aufgezeigt wird, wie sich potenziell relevante Inhalte innerhalb des wahrscheinlich ohnehin zu veröffentlichenden (Konzern-)Lageberichts unterbringen lassen. Zudem kann ein Vorschlag zur Vereinheitlichung des Verständnisses von digitaler Transformation zwischen Unternehmen und Adressaten sowie ein Aufzeigen potenziell relevanter Inhalte und deren mögliche Darstellung Unklarheiten beseitigen und die Berichterstattung erleichtern.¹⁹⁹

Hinsichtlich des Vorschlags zum einheitlichen Verständnis bietet es sich an, auf das innerhalb der Experteninterviews identifizierte Verständnis zurückzugreifen.²⁰⁰ So wurden, ausgehend von der Zielvorstellung eines zukunfts- bzw. wettbewerbsfähigen Geschäftsmodells, zwei strategische Ansatzpunkte zur digitalen Transformation identifiziert, die typischerweise mit bestimmten Zielen in Verbindung stehen, welche jedoch nicht zwangsläufig unabhängig voneinander

¹⁹⁸ Vgl. zur Wahrnehmung und den Problembereichen einer unzureichenden Berichterstattung über digitale Transformation und möglichen Lösungen ausführlich Abschnitt 3.5.4.

¹⁹⁹ Unternehmen dazu zu bringen, ihre digitale Transformation zu messen bzw. zu steuern oder sie mess- bzw. steuerbar zu machen, kann mit dem Berichtskonzept indes genauso wenig erreicht werden wie eine bewusst unzureichende Berichterstattung bzw. Verbreitung von Fehlinformationen zu unterbinden. Vgl. zu diesen Problembereichen und möglichen Lösungen Abschnitt 3.5.4.

²⁰⁰ Vgl. hierzu sowie das Folgende ausführlich Abschnitt 3.5.2 und Abschnitt 3.5.6.

erreicht werden können. So wird zum einen die digitale Transformation unternehmensinterner Prozesse und das damit typischerweise verbundene Ziel der Effizienzsteigerung als relevanter Schwerpunkt identifiziert. Zum anderen wird als relevanter Schwerpunkt die digitale Transformation der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie der Kundenverbindung mit dem Ziel der Steigerung der Marktleistung bzw. des Absatzes angesehen. Unternehmen könnten bspw. klarstellen, welcher Schwerpunkt bei ihnen im Fokus steht, wenn von digitaler Transformation die Rede ist. Auch bei der Berichterstattung potenziell relevanter Inhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation könnte auf diese Schwerpunkte Bezug genommen werden.

Die folgenden drei Aspekte stehen bei den potenziellen Adressaten der externen Berichterstattung über digitale Transformation besonders im Fokus des Erkenntnisinteresses:

- Die aktuelle und die künftige *Bedeutung* der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit bzw. den Erfolg des Unternehmens,
- die bisherige und die für die Zukunft geplante *Handhabung* des Themas sowie
- die bisherigen und die voraussichtlichen *Auswirkungen* der (ggf. ausgebliebenen/ausbleibenden) digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf, die Lage sowie die künftige Entwicklung des Unternehmens.

Als Zielsetzung der Berichterstattung über digitale Transformation kann somit angesehen werden, den Adressaten eine Beurteilung dieser drei Aspekte zu ermöglichen. Für die Bedeutung der digitalen Transformation sind im Kern zunächst Informationen zur Art und Stärke der Betroffenheit des Geschäftsmodells von Interesse. Dazu gehören bspw. Angaben zu Rahmenbedingungen, Wettbewerbern sowie branchenspezifischen Trends und Entwicklungen sowie zu einzelnen Elementen des Geschäftsmodells und deren Potenzial, Bedarf und aktuellen Stand der digitalen Transformation. Außerdem werden Angaben zu Zielen, Strategien, Steuerungskennzahlen und dem Stand der Zielerreichung als potenziell relevant eingestuft, wobei insb. die Ebene der beiden strategischen Ansatzpunkte der digitalen Transformation bzw. relevanten Schwerpunkte (s. o.) aber auch Mitarbeiter interessieren. Ebenfalls relevant sind Angaben zu den bisherigen und voraussichtlichen Auswirkungen (Prognosen mit Chancen und Risiken), wobei der Geschäftsverlauf, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die künftige Entwicklung sowohl von den zur digitalen Transformation angefallenen Aufwendungen und Investitionen (Input) als auch den (erwarteten) Ergebnissen (Output/Outcome/Impact) beeinflusst werden können. Auch im

Zusammenhang mit Nachhaltigkeit werden Informationen zur digitalen Transformation als nützlich empfunden. Diese sind in dem Kontext jedoch regelmäßig von untergeordneter Bedeutung. Die von den Experten genannten, potenziell relevanten Informationen entsprechen im Wesentlichen denjenigen, welche gem. den Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung gefordert werden, wobei darin selbst keine konkrete Bezugnahme auf Sachverhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation verlangt wird.

Die geeignete Darstellung der Informationen richtet sich nach dem Umfang, der Art und Relevanz der Informationen selbst. Die Experten legen insb. Wert auf eine klare Strukturierung, Auffindbarkeit (ggf. auch [teil-]automatisiert) und intertemporäre sowie bestenfalls zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit der Informationen. So kann entweder eine Darstellung der Informationen innerhalb eines in sich geschlossenen separaten Kapitels im Konzernlagebericht angemessen sein, eine Vollintegration der Informationen in die übrigen Inhalte bzw. Teilberichte oder eine Kombination aus beidem. Bei Verwendung eines entsprechend geeigneten Berichtsformats wäre auch ein Tagging der Informationen denkbar, um sie maschinenlesbar und für eine automatisierte Auswertung verfügbar zu machen. Quantitative Angaben werden als nützlich empfunden, wenn sie wesentlich sind und mit hinreichender Sicherheit bzw. verlässlich bestimmt werden können. Insbesondere für zukunftsorientierte Aussagen werden aufgrund der höheren Unsicherheit auch verbale Ausführungen als angemessen erachtet.

Durch die Beantwortung der Forschungsfragen wird zugleich die zu Beginn der Arbeit vorgestellte Leitfrage zur Erstellung eines Berichtskonzepts zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation aus Sicht potenzieller Stakeholder beantwortet: *Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie zur digitalen Transformation berichten?* Für den weiteren Verlauf der Arbeit ergeben sich die folgenden Anschlussfragen:

- Welche Angaben zur digitalen Transformation von Unternehmen sind gem. den Vorgaben des HGB und des DRS 20 zur (Konzern-)Lageberichterstattung konkret zu erwarten?
- Wie erfolgt die (Konzern-)Lageberichterstattung zur digitalen Transformation in der Praxis und werden die Anforderungen bereits erfüllt?

Diese Fragen werden in den nachfolgenden Kapiteln (4 und 5) beantwortet, um anschließend auf Basis dieser umfassenden und fundierten Erkenntnisse das Berichtskonzept zur externen Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen zu entwickeln (Kapitel 6).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Auslegung der Vorgaben des DRS 20 zur Konzernlageberichterstattung im Hinblick auf erwartbare Angaben zur digitalen Transformation von Unternehmen

4.1 Notwendigkeit, Zielsetzung und Vorgehensweise im Überblick

Der (Konzern-)Lagebericht wurde in den vorangegangenen Kapiteln bereits als das vielversprechendste bzw. geeignetste Berichtsinstrument identifiziert, in welchem über digitale Transformation von Unternehmen berichtet werden könnte bzw. wird.¹ Zwar sind keine expliziten Vorgaben zur Berichterstattung über digitale Transformation in den Vorschriften des HGB und DRS 20 zur Aufstellung von Konzernlageberichten enthalten. Da jedoch viele Inhalte gefordert werden, die gem. den in Kapitel 3 interviewten Experten auch für eine Berichterstattung über digitale Transformation von Bedeutung sind und zudem die gesetzlich vorgegebenen Mindestinhalte – unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung – um weitere relevante Inhalte ergänzt werden können bzw. dies unter bestimmten Umständen sogar geboten erscheint, stellt sich die Frage, an welchen Stellen im (Konzern-)Lagebericht am ehesten eine Berichterstattung zur digitalen Transformation zu erwarten ist und wie diese aussehen könnte.

¹ Siehe insb. Abschnitt 2.3.2.6 sowie zur Sicht der interviewten Experten Abschnitt 3.5.5 und für Beobachtungen in der Berichtspraxis Abschnitt 5.2.

Ziel der nachfolgenden Auslegung der Vorgaben zur (Konzern-) Lageberichterstattung ist es, diese Frage zu beantworten und entsprechende Erwartungen an eine Berichterstattung zur digitalen Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts zu formulieren. Mit Blick auf die in Abschnitt 1.2 vorgestellte Leitfrage der vorliegenden Arbeit stehen vor allem die Fragen nach dem *Wo*, dem *Was* und dem *Wie* sowie das zugrundeliegende Zweck-Grundsatz-System (*wozu* und *Grundsätze*) im Vordergrund des Erkenntnisinteresses. Die Ergebnisse dienen einerseits der Entwicklung eines Kategoriensystems für die in Kapitel 5 folgende Analyse zum Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation. Andererseits dienen sie als Grundlage für die Entwicklung des Berichtskonzepts in Kapitel 6.

Die Auslegung der Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung lehnt sich an die Hermeneutik der juristischen Methodenlehre an, wie Larenz (1991) sie geprägt hat und Baetge, Kirsch und Thiele (2021a) sie bspw. im Rechnungslegungskontext anwenden.² Typischerweise sind bei der hermeneutischen Auslegung die folgenden Kriterien zu berücksichtigen: *Wortlaut und Wortsin*n, *Bedeutungszusammenhang* und *Entstehungsgeschichte* (inkl. Regelungsabsicht/vorgesehene Zwecke) der Vorschriften, *betriebswirtschaftlich/objektiv-teleologische Gesichtspunkte* sowie *Verfassungskonformität*.³ Da jedoch keine expliziten Vorgaben zur Berichterstattung über digitale Transformation existieren, ist eine strenge Anwendung der typischen Kriterien, wie insb. Wortlaut und Wortsinn, nicht möglich. So werden im vorliegenden Fall vor allem der Bedeutungszusammenhang und die Zwecke und Zielsetzungen potenziell relevanter Vorgaben daraufhin analysiert, welche Regelungsbereiche am ehesten eine Veröffentlichung relevanter Informationen zu dem Thema erwarten lassen und wie die potenziellen Angaben darzustellen wären. Dabei wird sowohl auf die Erkenntnisse zur digitalen Transformation und ihrer Bedeutung aus Abschnitt 2.1 als auch die in Kapitel 3 identifizierten Anforderungen der potenziellen Stakeholder zurückgegriffen.

Ausgangsbasis der Auslegung ist das Zweck-Grundsatz-System der (Konzern-)Lageberichterstattung, welches den Zweck, die Ziele, die Aufgaben sowie die Grundsätze in einen systematischen Zusammenhang bringt und einen Rahmen für die inhaltliche und formale Gestaltung des (Konzern-)Lageberichts bietet (Abschnitt 4.2). Anschließend werden die rechtsverbindlichen Vorgaben zu den Inhalten der (Konzern-)Lageberichterstattung betrachtet. Diese befinden sich in

² Vgl. grundlegend Larenz (1991) sowie auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 107–112.

³ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 107–108, sowie Larenz (1991), S. 320–347.

den §§ 289–289f und 315–315d HGB und werden im DRS 20 des DRSC konkretisiert. Da die Regelungen der §§ 315–315d HGB zum Konzernlagebericht im Wesentlichen denen der §§ 289–289f HGB für den Lagebericht entsprechen, gilt eine Auslegung der Vorgaben zum Konzernlagebericht jeweils auch für die zum Lagebericht und umgekehrt.⁴

Da der DRS 20 die abstrakten gesetzlichen Vorgaben konkretisiert, seine Anwendung für die Erstellung des Konzernlageberichts verbindlich ist, er für die Erstellung des Lageberichts empfohlen wird⁵ und darüber hinaus in der Praxis (insb. von börsennotierten Unternehmen intensiv) genutzt wird,⁶ werden bei der Auslegung direkt die Vorgaben des DRS 20 und die ihnen zugrundeliegenden Begründungen betrachtet (Abschnitt 4.3).⁷ Ergänzend werden Kommentare, Auslegungen und Empfehlungen aus der einschlägigen Fachliteratur berücksichtigt. Die Vorgaben werden zudem nur insoweit erläutert, wie es zur Formulierung der Erwartungen, Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens vorzufinden, zur anschließenden Erstellung des Kategoriensystems sowie für die Entwicklung des Konzepts zur entscheidungsnützlichen Berichterstattung über digitale Transformation als notwendig erachtet wird.

⁴ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 617. Für einen Überblick zu den in den Vorgaben geforderten Inhalten siehe bereits Abschnitt 2.3.2.4 sowie unter ausführlicher Betrachtung der Vorgaben des DRS 20 Abschnitt 4.3.

⁵ Vgl. ausführlicher Abschnitt 2.3.2.2.

⁶ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 20–21; Kajüter (2013), S. 9–10.

⁷ Sofern nicht anders angegeben, handelt es sich bei den für die Auslegung verwendeten Vorgaben um die des DRS 20 in der Fassung vom 02.11.2012 (BAnz AT 04.12.2012 B1), die zuletzt durch Artikel 2 des DRÄS 9 vom 24.10.2019 geändert und am 09.04.2020 im Bundesanzeiger bekannt gemacht worden ist (BAnz AT 09.04.2020 B2). Änderungen des DRS 20, die mit dem DRÄS 9 zum ersten Mal für Geschäftsjahre ab dem 01.01.2021 angewendet werden mussten, betreffen nicht die für die anschließende Analyse des Status quo der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation relevanten Vorgaben.

4.2 Ziel (DRS 20.3) und Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung (DRS 20.12–35)

4.2.1 Zweck-Grundsatz-System der (Konzern-)Lageberichterstattung

Nach DRS 20.3 ist es das Ziel des Konzernlageberichts „*Rechenschaft* über die Verwendung der anvertrauten Ressourcen im Berichtszeitraum zu legen sowie *Informationen* zur Verfügung zu stellen, die es dem verständigen Adressaten ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild vom *Geschäftsverlauf*, von der *Lage* und von der *voraussichtlichen* Entwicklung des Konzerns sowie von den mit dieser Entwicklung einhergehenden Chancen und Risiken zu machen.“⁸ Nach allgemeiner Auffassung dienen die Informationen der Rechenschaftslegung und der darüberhinausgehenden (prospektiven) Informationsvermittlung (*Ziele*) vor allem dazu, Informationsasymmetrien zu reduzieren und die Entscheidungssituation der Adressaten im Hinblick auf die Allokation ihres Kapitals⁹ zu verbessern (*Zweck*¹⁰).¹¹ Um die Ziele zu erreichen, hat der (Konzern-)Lagebericht – als zweite Säule der Rechnungslegung – die *Aufgaben*, die Informationen des Jahres-/Konzernabschlusses zu verdichten sowie in sachlicher und zeitlicher Hinsicht zu ergänzen. Anhand der in DRS 20 kodifizierten *Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung* lassen sich sowohl zweckadäquate Berichtsinhalte identifizieren als auch über deren angemessene Gestaltung urteilen.¹² Die Grundsätze sind jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern unter Berücksichtigung von Interdependenzen zu betrachten.¹³ Abbildung 4.1 stellt das System aus dem genannten Zweck, den Zielen, Aufgaben und Grundsätzen ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung zusammenfassend dar.

In den folgenden Abschnitten wird zunächst erläutert, wie die in DRS 20.12–35 kodifizierten Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung

⁸ Kursive Hervorhebungen durch den Autor ergänzt.

⁹ Unter Kapital sind in dem Zusammenhang nicht nur die monetären Mittel von Investoren und Gläubigern zu verstehen, sondern bspw. auch die Arbeitskraft von Arbeitnehmern, die von Lieferanten mit Zahlungsziel eingebrachten Sachgüter oder weitere materielle sowie immaterielle Ressourcen und Vorleistungen.

¹⁰ Vgl. bereits Fußnote 44 in Kapitel 1 zur Zweck-Ziel-Relation.

¹¹ Vgl. bspw. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 15, sowie hierzu und für den folgenden Satz ausführlich Abschnitt 2.3.2.3 und 2.3.2.6.

¹² Vgl. bereits Abschnitt 2.3.2.3.

¹³ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 262. Für einen Überblick zu Interdependenzen zwischen den Grundsätzen gem. DRS 20.12–35 vgl. bspw. Dickmann (2020), S. 69–70.



Abbildung 4.1 Zweck-Grundsatz-System der (Konzern-)Lageberichterstattung¹⁴

als Rahmen der Berichterstattung wirken. Im Anschluss werden aus dem in Abbildung 4.1 dargestellten Zweck-Grundsatz-System Implikationen für eine Berichterstattung über digitale Transformationen abgeleitet und Erwartungen formuliert, wie innerhalb des (Konzern-)Lageberichts ordnungsgemäß über digitale Transformation berichtet werden sollte.

¹⁴ Quelle: In Anlehnung an Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 762; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 27, adaptiert an die Vorgaben des DRS 20.

4.2.2 Erläuterung der Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung

4.2.2.1 Grundsatz der Vollständigkeit (DRS 20.12–16)

Entsprechend dem Grundsatz der Vollständigkeit sind im Konzernlagebericht alle Informationen zu vermitteln, die ein verständiger Adressat benötigt, um sich ein Urteil über die Verwendung der anvertrauten Ressourcen sowie den Geschäftsverlauf im vergangenen Berichtsjahr, die wirtschaftliche Gesamtlage zum Berichtsstichtag und die absehbare künftige Entwicklung unter Einbeziehung der wesentlichen Chancen und Risiken bilden zu können.¹⁵ Eine bloße Angabe und Erläuterung der gesetzlich vorgegebenen Mindestinhalte reicht nicht aus, um den Grundsatz der Vollständigkeit zu erfüllen, solange für die Gesamtbeurteilung noch benötigte Informationen nicht angegeben werden.¹⁶ Gleichzeitig ist jedoch auch nicht im Sinne einer quantitativen Vollständigkeit über sämtliche Geschäftsvorfälle sowie Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zu berichten. Vielmehr ist im Sinne einer qualitativen Vollständigkeit zu beurteilen, welche Informationen aus Sicht der Adressaten *für die Gesamtbeurteilung (un)entbehrlich* sind.¹⁷ Somit ist der Grundsatz der Vollständigkeit eng mit dem Grundsatz der Wesentlichkeit verwoben. Schließlich ist die Rechenschaftslegung bzw. Informationsvermittlung an den Bedürfnissen der verständigen Adressaten¹⁸ auszurichten, die auf Basis der für sie wesentlichen Informationen ihre Allokationsentscheidung treffen.¹⁹

Die (quantitative oder qualitative) Bedeutung der möglichen Informationen kann in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Verhältnisse wie bspw. der Größe, Branchenzugehörigkeit, Inanspruchnahme der Kapitalmärkte oder auch einer wirtschaftlichen (Krisen-)Situation variieren. So hat die Geschäftsleitung

¹⁵ Vgl. DRS 20.12; Kolb/Neubeck (2022), Rn. 264; Fink/Kajüter (2021), S. 77; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 18.

¹⁶ Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 22; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 29.

¹⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 77; Grottel (2020), § 289, Rn. 22; Moxter (1976), S. 92.

¹⁸ Der Adressatenkreis des Konzernlageberichts wurde bereits in Abschnitt 2.3.2.3 auf berechnete und schutzwürdige (potenzielle) Anteilseigner, Gläubiger, Lieferanten, Kunden, Arbeitnehmer und unter Umständen die Öffentlichkeit eingegrenzt. Als *verständlich* gelten Adressaten dann, wenn sie ohne detaillierte Grundlagenerläuterungen in der Lage sind, wirtschaftliche Zusammenhänge zu erfassen und zu verstehen. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 265, sowie ergänzend Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 65, der zudem betont, dass keine betriebswirtschaftliche Ausbildung notwendig sei, um das Verständnisniveau eines verständigen Berichtlesers zu erreichen.

¹⁹ Vgl. Paetzmann (2020), § 289, Rn. 22; Grottel (2020), § 289, Rn. 23; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 18, sowie Abschnitt 4.2.2.5.

unter Berücksichtigung aller ihr zur Verfügung stehenden Informationsquellen für das von ihr kontrollierte Unternehmen individuell zu beurteilen, welche (wesentlichen) Informationen i. S. d. Vollständigkeit zu berichten sind.²⁰ Aufgrund des kaum überschaubaren Umfangs an Einflussfaktoren, die bei der Beurteilung der Bedeutung potenzieller Informationen zu berücksichtigen sind, ist in der Praxis davon auszugehen, dass der Umfang und die Ausgestaltung des (Konzern-) Lageberichts stets subjektiv geprägt sind.²¹ Um dem entgegenzuwirken, sind vor allem die Grundsätze der Verlässlichkeit und Ausgewogenheit sowie der Klarheit und Übersichtlichkeit zu berücksichtigen.²²

Darüber hinaus schreibt DRS 20.13–15 vor, dass der Konzernlagebericht i. S. d. Vollständigkeit *aus sich heraus verständlich* sein muss und nicht etwa Informationslücken aufweisen darf, die erst durch Hinzunahme anderer Berichtsinstrumente wie den Jahres-/Konzernabschluss oder gar Pressemitteilungen geschlossen werden.²³ Zwar sind gem. DRS 20.12 (eindeutige) Verweise auf außerhalb des Konzernlageberichts verortete Angaben ausdrücklich erlaubt, wenn dadurch z. B. Redundanzen vermieden werden. Die betreffenden Informationen müssen i. V. m. DRS 20.21 allerdings entweder in Berichtsbestandteilen enthalten sein, die originär zum (Konzern-)Lagebericht gehören und nur aufgrund von Wahlrechten außerhalb platziert worden sind, oder aufgrund von gesetzlichen Vorschriften oder Vorgaben des DRS 20 im Anhang gemacht werden.²⁴

Zuletzt wird im Hinblick auf die Vollständigkeit der Informationsvermittlung im (Konzern-)Lagebericht noch ein *Saldierungsverbot von positiven und negativen Aspekten* gefordert (DRS 20.16).²⁵ Das hat den Hintergrund, dass eine Aufrechnung gegenläufiger Effekte nicht etwa dazu führen darf, dass für die Gesamtbeurteilung bedeutende (positive sowie negative) Informationen weggelassen werden.²⁶

²⁰ Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 24; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 22; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 30–31. Durch die Berücksichtigung der genannten unternehmensspezifischen Gegebenheiten bei der Beurteilung wird implizit auch bereits der Grundsatz der Informationsabstufung berücksichtigt. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 271; Fink/Kajüter (2021), S. 78.

²¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 77.

²² Siehe Abschnitt 4.2.2.2 und 4.2.2.3.

²³ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 268; Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 113.

²⁴ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 269; Fink/Kajüter (2021), S. 79.

²⁵ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 273; Fink/Kajüter (2021), S. 78.

²⁶ Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 19.

4.2.2.2 Grundsatz der Verlässlichkeit und Ausgewogenheit (DRS 20.17–19)

Nach DRS 20.17–19 wird gefordert, dass die Informationen im (Konzern-) Lagebericht verlässlich und ausgewogen sind. **Verlässliche** Informationen werden in der Literatur auch als richtig oder wahr bezeichnet.²⁷ Sie zeichnen sich vor allem durch ihre *intersubjektive Nachprüfbarkeit* aus und sind in diesem Sinne *objektiv* oder zumindest *willkürfrei*.²⁸ Objektiv falsche Informationen, die weder im Einzelnen noch in ihrer Gesamtheit einen zutreffenden Eindruck vermitteln, dürfen nicht wider besseres Wissen vermittelt werden.²⁹ Dabei macht sowohl derjenige wider besseres Wissen (objektiv) falsche Anhaben, der einen Sachverhalt anders darstellt, als es den ihm vorliegenden Informationen entspricht, als auch derjenige, der sein subjektives Wissen nicht mit angemessener Sorgfalt durch Zusammentragen aller verfügbaren Informationen erweitert hat.³⁰ Auch dürfen Angaben nicht weggelassen werden, nur weil sie das Unternehmen in ein ungünstiges Licht stellen. Selbst in Krisenzeiten darf von diesem Grundsatz dementsprechend nicht abgewichen werden.³¹

Nach DRS 20.17 müssen die Informationen i. S. d. Verlässlichkeit zunächst zutreffend und nachvollziehbar sein. *Zutreffend* – im Sinne einer Übereinstimmung mit der Realität³² – haben die Informationen zu sein, um die (schutzwürdigen) Adressaten vor Fehlentscheidungen zu bewahren. Die *Nachvollziehbarkeit* der Informationen ermöglicht eine intersubjektive Überprüfung ihrer Richtigkeit bzw. Wahrheit, sodass der Adressat sich schließlich auf Grundlage dieser objektiven bzw. willkürfreien Angaben ein eigenes Bild machen und eine eigene Meinung bilden kann.³³

Um eine *möglichst objektive bzw. zumindest willkürfreie Informationsvermittlung* zu gewährleisten, sieht der DRS 20 vor, dass Tatsachenangaben und Meinungen als solche erkennbar sein müssen (DRS 20.17) und zukunftsbezogene Aussagen klar von stichtags- und vergangenheitsbezogenen Informationen zu unterscheiden sind (DRS 20.19). Schließlich ist die Übereinstimmung mit

²⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 81 m. w. N.

²⁸ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 763; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 17.

²⁹ Vgl. Paetzmann (2020), § 289, Rn. 19; Grottel (2020), § 289, Rn. 27; Moxter (1976), S. 91.

³⁰ Vgl. Moxter (1976), S. 91, sowie ähnlich Grottel (2020), § 289, Rn. 27.

³¹ Vgl. Paetzmann (2020), § 289, Rn. 20; Grottel (2020), § 289, Rn. 27; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 37.

³² Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 63.

³³ Vgl. ähnlich Kolb/Neubeck (2022), Rn. 277–278.

der Realität bei vergangenheits- und stichtagsbezogenen Tatsachenangaben relativ problemlos intersubjektiv nachprüfbar, indem sie z. B. mit Belegen oder Dokumentationen zum tatsächlichen Sachverhalt oder mit Informationen im Abschluss abgeglichen werden können.³⁴ Bei Meinungen (Beurteilungsangaben) sowie Erwartungen zu Ereignissen und Entwicklungen in der Zukunft (Prognoseangaben) gestaltet sich dies jedoch schwieriger, da hier nicht ohne Weiteres über richtig und falsch geurteilt werden kann und insb. zukunftsgerichtete Angaben eine hohe Unsicherheit aufweisen, was das Eintreten und das Ausmaß ihrer künftigen Verwirklichung angeht.³⁵ Wie bereits erwähnt, dürfen keine objektiv falschen Angaben gemacht oder ungünstige Angaben weggelassen werden, die das tatsächliche wirtschaftliche Gesamtbild verzerren. Die Geschäftsführung hat in dieser Hinsicht dafür Sorge zu tragen, dass ihre auf objektiven und nachprüfbar Erkenntnissen basierenden Beurteilungsangaben und Prognosen folgerichtig und willkürfrei sind.³⁶ In diesem Zusammenhang sieht DRS 20.19 vor, dass die Angaben des Konzernlageberichts gegenüber den entsprechenden Informationen des Konzernabschlusses *plausibel, konsistent und widerspruchsfrei* sind und daraus gezogene Folgerungen im Hinblick auf allgemein bekannte Wirtschaftsdaten *schlüssig* sein müssen.

Im Sinne der **Ausgewogenheit** dürfen *positive oder negative Aspekte zudem nicht einseitig dargestellt* werden (DRS 20.18), um eine zu positive oder negative Darstellung der wirtschaftlichen Lage zu verhindern³⁷. Trotz subjektiver Einflüsse bei der Berichterstellung soll durch die Verlässlichkeit und Ausgewogenheit der Angaben eine neutrale Konzernlageberichterstattung gewährleistet werden,³⁸ die den Adressaten schließlich ein unvoreingenommenes Bild des Geschäftsverlaufs, der wirtschaftlichen Lage sowie der erwarteten künftigen Entwicklung mit ihren Chancen und Risiken vermittelt.

³⁴ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 81–82; Grottel (2020), § 289, Rn. 27; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 17.

³⁵ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 81; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 36; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 20; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 64.

³⁶ Vgl. MüKoHGB/Füllbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 90; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 36; Grottel (2020), § 289, Rn. 27; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 65; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 17.

³⁷ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 764.

³⁸ Vgl. Dobler (2022), § 315, Rn. 19.

4.2.2.3 Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit (DRS 20.20–30)

In der Literatur wird i. S. d. Grundsatzes der Klarheit und Übersichtlichkeit eine *prägnante, verständliche und übersichtliche Darstellung* der berichtsrelevanten Informationen gefordert, die die Adressaten bei ihrer Entscheidungsfindung unterstützt. Dementsprechend ist eine deutliche An- und Aussprache aller relevanten Sachverhalte geboten. So sind bspw. *positive und negative Aspekte klar anzusprechen* (und voneinander abzugrenzen) und mehrdeutige oder irreführende Angaben zu unterlassen bzw. stattdessen *eindeutige und klarstellende Formulierungen* zu verwenden, ohne zu weit auszuschweifen.³⁹ Als *didaktische Hilfsmittel* können auch Zusammenfassungen, Übersichtsschemas, Tabellen und grafische Darstellungen einer besseren Verständlichkeit und Übersichtlichkeit dienlich sein.⁴⁰ Der Komplexitätsgrad der Darstellung ist stets am Verständnisniveau des verständigen Adressaten auszurichten.⁴¹ Damit umfangreichere Ergänzungen freiwilliger Angaben nicht von den gesetzlich vorgegebenen (Mindest-)Inhalten ablenken, kann auch eine gesonderte Darstellung oder Veröffentlichung erforderlich sein.⁴²

Nach DRS 20.20 ist der Konzernlagebericht zunächst formal von dem Konzernabschluss und übrigen Informationen zu trennen und *in geschlossener Form aufzustellen und offenzulegen*. Allerdings sind (bestimmte) Verweise – so wie bereits im Kontext der Vollständigkeit beschrieben – weiterhin erlaubt (DRS 20.21). Überdies kann der Konzernlagebericht mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens zusammengelegt werden, sofern dieser zusammengefasste Bericht alle Informationen enthält, die sowohl zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns als auch der des Mutterunternehmens notwendig sind (DRS 20.22–23).⁴³ Die Zusammenlegung der Berichte muss zudem in der Überschrift des zusammengefassten Lageberichts erkennbar sein (DRS 20.24).

Ferner ist der Konzernlagebericht in *inhaltlich abgegrenzte Abschnitte* zu untergliedern, die durch entsprechende Überschriften kenntlich zu machen sind (DRS 20.25). Ziel ist ein logischer und eindeutig nachvollziehbarer Gesamtaufbau,⁴⁴

³⁹ Vgl. Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 116; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 763–764; Grottel (2020), § 289, Rn. 28; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 33; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 19–20; Moxter (1976), S. 93.

⁴⁰ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 290; Fink/Kajüter (2021), S. 84; Moxter (1976), S. 93.

⁴¹ Vgl. Moxter (1976), S. 93. Zum verständigen Adressaten vgl. bereits Fußnote 18 in Abschnitt 4.2.2.1 sowie Fußnote 142 in Abschnitt 2.3.2.3.

⁴² Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 221.

⁴³ Dadurch soll vermieden werden, dass zwei weitestgehend gleiche Lageberichte veröffentlicht werden (DRS 20.B42).

⁴⁴ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 83; Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 116.

der dem Berichtsadressaten ein schnelles Zurechtfinden und Auffinden der für ihn relevanten Informationen erleichtert. Eine konkrete Gliederung ist zwar weder vom HGB noch vom DRS 20 vorgegeben. Aus der Gliederung der Vorgaben innerhalb des DRS 20 können jedoch inhaltlich abgrenzbare Teilberichte abgeleitet werden.⁴⁵ Die Gliederungstiefe ist im Einzelfall unter Beachtung des Grundsatzes der Informationsabstufung festzulegen.⁴⁶

Zur Wahrung der intertemporären Vergleichbarkeit der Konzernlageberichterstattung, sind der *Inhalt und die Form der Darstellung stetig beizubehalten* (DRS 20.26).⁴⁷ Eine Durchbrechung dieser materiellen und formalen Stetigkeit ist nach DRS 20.26 ausdrücklich nur zur Verbesserung der Klarheit und Übersichtlichkeit erlaubt und bedarf eines Hinweises sowie einer Erläuterung. Vorjahreszahlen müssen in diesem Fall rückwirkend angepasst werden, sofern der Aufwand vertretbar ist. Andernfalls sind beide Darstellungsweisen anzugeben. Eine zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit ist nicht explizit vorgesehen. Zwar wäre dies durch eine vorgegebene, verbindliche Gliederung zumindest ansatzweise möglich.⁴⁸ Jedoch ist davon auszugehen, dass aufgrund der Abhängigkeit der zweckadäquaten und adressatengerechten Informationsvermittlung von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten unterschiedliche Gliederungen einen unternehmensindividuell unterschiedlich hohen Informationsnutzen stiften können.⁴⁹

Sofern im Konzernabschluss eine *Segmentabgrenzung* vorgenommen wird, ist segmentbezogenen Informationen im Konzernlagebericht dieselbe Abgrenzung zugrunde zu legen (DRS 20.27). Wenn eine Änderung der Segmentabgrenzung absehbar ist und diese bereits der internen Planung zugrunde liegt, sind die neuen Abgrenzungen auch bereits in der Prognoseberichterstattung zu berücksichtigen (DRS 20.28).

Aus dem Konzernabschluss abgeleitete Informationen sind im Hinblick auf diesen *Bezug nachvollziehbar darzustellen*, sofern dieser nicht offensichtlich ist (DRS 20.29). Das betrifft bspw. Rendite-Kennzahlen, die sich zwar aus der Bilanz

⁴⁵ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 287; Grottel (2020), § 315, Rn. 18, sowie insb. auch den nachfolgenden Abschnitt 4.3.1. Vgl. auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 763 und 767, die hingegen vorschlagen, sich bei der Gliederung des Lageberichts an den gesetzlich vorgeschriebenen Elementen zu orientieren. Für eine Gegenüberstellung der vom HGB vorgesehenen Elemente und der vom DRS 20 vorgesehenen Teilberichte siehe auch Abschnitt 2.3.2.4.

⁴⁶ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 330.

⁴⁷ Das schließt auch die Kriterien zur Auswahl der berichtspflichtigen Informationen sowie die verwendete Terminologie mit ein. Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 764.

⁴⁸ Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 21.

⁴⁹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 83 und 86.

und/oder GuV ableiten, deren Berechnung oder einzelne Komponenten jedoch nicht offensichtlich sind (DRS 20.30).

4.2.2.4 Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung (DRS 20.31)

Entsprechend dem Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung⁵⁰ muss im Konzernlagebericht die *Einschätzung und Beurteilung der Unternehmensleitung* zum Ausdruck gebracht werden (DRS 20.31). Analog der Definition in DRS 20.11 entspricht die Unternehmensleitung den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft.⁵¹ Wer das im Einzelfall ist, hängt von der Rechtsform der Gesellschaft ab.⁵²

Der Grundsatz verankert den sog. *management approach* in der (Konzern-)Lageberichterstattung, wodurch bei der Abbildung von Sachverhalten auf die zur Unternehmensführung verwendeten Informationen zurückzugreifen ist (DRS 20.B13). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Informationen, die das Management zur Unternehmensführung nutzt, auch für externe Adressaten entscheidungsrelevant sind.⁵³ Schließlich ist davon auszugehen, dass das Management die Lage des Unternehmens aufgrund seiner Kenntnis interner und steuerungsrelevanter Informationen am besten beurteilen kann und dementsprechend in der Lage ist, über die Entscheidungsrelevanz der Informationen zu urteilen.⁵⁴ Die Berücksichtigung des Grundsatzes der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung ist vor diesem Hintergrund insoweit sinnvoll und geboten, da die Informationsvermittlung im Rahmen der (Konzern-)Lageberichterstattung aus dem übergeordneten Zweck heraus stattfindet, Informationsasymmetrien zwischen dem besser informierten Management und den Stakeholdern zu reduzieren.⁵⁵

Im Sinne des Grundsatzes der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung werden in einigen Vorgaben des DRS 20 explizit Angaben zu solchen

⁵⁰ Eigentlich lautet es im Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung nicht *Unternehmensleitung*, sondern *Konzernleitung* (DRS 20.31). Da die im Folgenden erläuterten Grundsätze jedoch auch für den Lagebericht von Einzelunternehmen als maßgeblich angesehen werden, wird im Folgenden der umfassendere Begriff *Unternehmensleitung* verwendet, der die Unternehmensleitung eines Mutterunternehmens (Konzernleitung) miteinschließt.

⁵¹ Da der DRS 20 die Konzernlageberichterstattung regelt, ist dort eigentlich von *Konzernleitung* und *gesetzliche Vertreter des Mutterunternehmens* die Rede.

⁵² Für einen Überblick vgl. bspw. Fink/Kajüter (2021), S. 92.

⁵³ Vgl. Durchschein (2017), S. 202.

⁵⁴ Vgl. Baetge/Solmecke (2006), S. 21.

⁵⁵ Vgl. MüKoHGB/Fühler/Pellens (2020), § 315, Rn. 27.

Informationen verlangt, die auch von der Unternehmensleitung zur Steuerung verwendet werden. So fordern z. B. DRS 20.102 und .106 bei der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage, die dementsprechend bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen. Allerdings ist dabei ausdrücklich erlaubt, das Aggregationsniveau – hinsichtlich des Umfangs und Detaillierungsgrads – oberhalb demjenigen der internen Berichterstattung festzulegen (DRS 20.B13).

Darüber hinaus stellt der Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung klar, dass die im (Konzern-)Lagebericht verlangten *Beurteilungen*⁵⁶ die Sicht der Unternehmensführung widerzuspiegeln haben. Solche Beurteilungen werden vor allem zum Geschäftsverlauf und der Lage im Wirtschaftsbericht sowie zur künftigen Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken im Chance-, Risiko- und Prognosebericht verlangt.⁵⁷ Ferner können die freiwilligen Angaben zu Zielen und Strategien nur seitens der Unternehmensleitung vorgenommen werden, da deren Entwicklung und Umsetzungsplanung zu den originären Aufgaben des Führungsorgans gehören.⁵⁸

Einerseits eröffnet der Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung einen Spielraum, die Informationsvermittlung entsprechend entscheidungsnützlich zu gestalten. Andererseits unterliegen dadurch sowohl die Auswahl als auch die Darstellung der Berichtselemente einem erheblichen subjektiven Einfluss.⁵⁹ Die durch den Grundsatz Einzug haltende Subjektivität ist jedoch mit Blick auf die Grundsätze der Verlässlichkeit und Ausgewogenheit sowie der Klarheit und Übersichtlichkeit zu minimieren. Schließlich sind die Informationen zutreffend, (intersubjektiv) nachvollziehbar und ausgewogen sowie mit einer angemessenen Prägnanz, Verständlichkeit und Übersichtlichkeit darzustellen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass die Auswahl der berichtsrelevanten Informationen sich i. S. d. Vollständigkeit und Wesentlichkeit weiterhin in erster Linie an den Bedürfnissen der Berichtsadressaten auszurichten haben⁶⁰.

4.2.2.5 Grundsatz der Wesentlichkeit (DRS 20.32–33)

Nach DRS 20.32 hat der (Konzern-)Lagebericht sich auf wesentliche Informationen zu konzentrieren. In DRS 20.33 wird an einem Beispiel konkretisiert,

⁵⁶ Im Rahmen von Beurteilungen werden i. S. d. DRS 20.11 Kommentierungen und Wertungen von Sachverhalten gefordert. Siehe auch Abschnitt 4.3.1.

⁵⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 303.

⁵⁸ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 304 und 391.

⁵⁹ Vgl. Baetge/Solmecke (2006), S. 21.

⁶⁰ Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 23.

dass solche *Informationen* als wesentlich anzusehen sind, *die zum Verständnis des Geschäftsverlaufs, der Lage und voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens erforderlich* sind. Ähnlich wird in der Literatur davon ausgegangen, dass Informationen dann wesentlich sind, wenn sie die Entscheidungen der Adressaten beeinflussen können⁶¹ und ein Weglassen dieser (entscheidungsrelevanten) Informationen zu einer Fehlallokation ihrer Ressourcen führen kann⁶². Im Umkehrschluss sind Informationen zu (unwesentlichen) Sachverhalten, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, der Lage und voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens von untergeordneter Bedeutung sind, in der Berichterstattung zu vernachlässigen.⁶³ Insofern relativiert der Grundsatz der Wesentlichkeit den Grundsatz der Vollständigkeit, um einen *information overload* zu vermeiden.⁶⁴

Allgemeingültige Grenzen zwischen wesentlichen und unwesentlichen Informationen gibt es jedoch nicht. So hat das Management bei der Beurteilung der Wesentlichkeit von Informationen das (maßgebliche) Wesentlichkeitsempfinden der unternehmensspezifischen Adressaten zu ermesen.⁶⁵ Ob bestimmte Sachverhalte aus Sicht der Adressaten wesentlich sind, ist anhand ihrer *quantitativen sowie qualitativen Bedeutung für die wirtschaftlichen Verhältnisse* des Unternehmens zu beurteilen. Dabei können insb. die Größe des Unternehmens, seine Branchenzugehörigkeit, aber auch die wirtschaftliche Lage ausschlaggebend sein.⁶⁶ Zudem wird unterstellt, dass grundsätzlich die *vom Management selbst*

⁶¹ Vgl. Leffson (1987), S. 182.

⁶² Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 22; Leffson (1987), S. 183.

⁶³ Vgl. Wulf (2020), S. 340; Leffson (1987), S. 182. Baetge/Fischer/Paskert (1989) sehen den Grundsatz der Wesentlichkeit als Behelf zur Umsetzung eines Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit, da sich die Kosten der Berichterstattung (inkl. Nachteile durch die Offenlegung wettbewerbskritischer Informationen) und der Nutzen der Informationsempfänger zur Abwägung der Wirtschaftlichkeit der offengelegten Angaben nicht quantifizieren lassen. Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 21–22, sowie in Kürze auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 764. Dagegen lehnt Hommelhoff (2021) den Zusammenhang der Wesentlichkeit mit Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ab und betont, dass die Reduktion auf die wesentlichen Angaben lediglich aus den rechtlich fixierten Zielen des Lageberichts folge. Vgl. Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 114 (Fußnote 213).

⁶⁴ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 95; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 30; Wulf (2020), S. 339; Baetge/Solmecke (2006), S. 21.

⁶⁵ Vgl. Hoffmann/Lüdenbach (2022), § 289, Rn. 12; Wulf (2020), S. 343; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 22.

⁶⁶ Vgl. Grottel (2020), § 289, Rn. 24; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 70; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 23. Bereits Leffson (1987) unterscheidet quantitative und qualitative Aspekte bei der Beurteilung der Wesentlichkeit, indem er die Information ihrer Art nach

verwendeten Informationen auch für externe Adressaten entscheidungsrelevant sind.⁶⁷

Ob eine Information aufgrund ihrer Größenordnung (quantitativ) wesentlich ist, lässt sich zudem i. d. R. nicht anhand absoluter Werte beurteilen.⁶⁸ So werden vielfach relative Grenzwerte verwendet, die etwa die prozentuale Veränderung einer Bezugsgröße (bspw. Bilanz- oder GuV-Posten) als Auswirkung des zu beurteilenden Sachverhalts verdeutlichen. Mangels allgemein anerkannter Grenzwerte sind bei der Beurteilung der quantitativen Wesentlichkeit die bereits genannten unternehmensindividuellen Gegebenheiten ausschlaggebend, um angemessene quantitative Schwellenwerte für jeden Einzelfall zu schätzen.

4.2.2.6 Grundsatz der Informationsabstufung (DRS 20.34–35)

Der Grundsatz der Informationsabstufung konkretisiert den Grundsatz der Wesentlichkeit,⁶⁹ indem er die *Ausführlichkeit und den Detaillierungsgrad* der Ausführungen im (Konzern-)Lagebericht *von spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens abhängig* macht. In DRS 20.34 werden als spezifische Gegebenheiten beispielhaft die Art der Geschäftstätigkeit, die Unternehmensgröße und die Inanspruchnahme des Kapitalmarktes genannt. Diesem Verständnis der Informationsabstufung wird auch in der Literatur entsprochen, wobei die als ausschlaggebend aufgeführten Gegebenheiten tlw. nicht als abschließende Aufzählung angesehen werden.⁷⁰ Auch im Gesetz schlägt sich der Grundsatz der Informationsabstufung nieder, indem die gem. §§ 289 Abs. 1 Satz 2 und 315 Abs. 1 Satz 2 HGB geforderte Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens „dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit“ zu entsprechen hat.⁷¹

Hintergrund des Grundsatzes der Informationsabstufung ist zum einen, dass von den Adressaten zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der Lage eines

und wegen ihrer Größenordnung oder sonstigen Bedeutung als wesentlich betrachtet. Vgl. Leffson (1987), S. 183.

⁶⁷ Vgl. Abschnitt 4.2.2.4 zum Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung (DRS 20.31).

⁶⁸ Vgl. hierzu sowie für das Folgende Wulf (2020), S. 343–344.

⁶⁹ Vgl. Hoffmann/Lüdenbach (2022), § 289, Rn. 12; Baetge/Solmecke (2006), S. 21.

⁷⁰ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 98, sowie bereits Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 22–23, und ähnlich Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 764; Grottel (2020), § 289, Rn. 26; MüKoHGB/Fülbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 27.

⁷¹ Einzug ins HGB hielt dies durch die BilanzRL (Richtlinie 2013/34/EU, Art. 19 Abs. 1) bzw. das BilReG. Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 313; Fink/Kajüter (2021), S. 98.

kleineren, einfacher strukturierten und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmens i. d. R. weniger ausführliche und detaillierte Informationen benötigt werden (und demnach auch vermittelt werden müssen), als zur Beurteilung großer, diversifizierter oder kapitalmarktorientierter Unternehmen erforderlich sind.⁷² Zum anderen würden bei gleichen Berichtsanforderungen kleinere, wenig diversifizierte oder nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen informationsbedingten Wettbewerbsnachteilen ausgesetzt, da sie relativ gesehen mehr schutzwürdige interne Unternehmensinformationen preisgeben müssten (DSR 20.B14).⁷³ Damit würdigt der DRS 20 zwar das Selbstschutzinteresse kleiner, wenig diversifizierter und nicht kapitalmarktorientierter Unternehmen (DSR 20.B14), stellt in DRS 20.35 aber auch klar, dass der Grundsatz *nicht rechtfertigt, die Berichterstattung zu einzelnen Berichtspunkten gänzlich zu unterlassen*.

4.2.3 Implikationen für eine ordnungsmäßige Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts

Wie in Abbildung 4.1⁷⁴ dargestellt, bilden die Grundsätze ordnungsmäßiger Konzernlageberichterstattung die Grundlage für die zweckadäquate Identifizierung berichtspflichtiger Inhalte und die angemessene Art ihrer Darstellung. Im Folgenden wird ausgehend vom Grundsatz der Vollständigkeit sowie den Zielen und Aufgaben des (Konzern-)Lageberichts hergeleitet, welche Informationen zur digitalen Transformation eines Unternehmens grundsätzlich innerhalb seines (Konzern-)Lageberichts erwartet werden können und wie sie berichtet werden sollten.⁷⁵ Im Anschluss werden Konkretisierungen i. S. d. Grundsatzes der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung vorgenommen und erläutert, wie die Grundsätze der Verlässlichkeit und Ausgewogenheit, der Wesentlichkeit, der Klarheit und Übersichtlichkeit, sowie der der Informationsabstufung auf den Informationsumfang und die Art der Darstellung wirken.

Mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der digitalen Transformation sowie auch im Hinblick auf deren potenziellen Einfluss auf die

⁷² Vgl. Dobler (2022), § 315, Rn. 23; Fink/Kajüter (2021), S. 98; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 23.

⁷³ Vgl. auch Fink/Kajüter (2021), S. 98–99; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 764; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 23.

⁷⁴ Siehe Abschnitt 4.2.1.

⁷⁵ Vgl. überblicksartig Abschnitt 2.3.2.6.

Zukunftsfähigkeit und das Ertragspotenzial von Unternehmen können – i. S. d. **Vollständigkeit** und des **Zwecks** der (Konzern-)Lageberichterstattung Informationen – Informationen zur digitalen Transformation von Unternehmen grundsätzlich als berichtsrelevant angesehen werden, zumal sie sich nur bedingt oder gar nicht in den Zahlen der Rechenwerke niederschlagen.⁷⁶ Dass diesbezügliche Informationen in den (Mindest-)Vorgaben des HGB bzw. DRS 20 nicht erwähnt werden, spielt keine Rolle. Dem folgend sind im (Konzern-)Lagebericht grundsätzlich alle im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehenden Informationen zu erwarten, die für Berichtsadressaten unentbehrlich sind, um den (vergangenen) Geschäftsverlauf, die (aktuelle) wirtschaftliche Lage und die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens zu beurteilen. Bei der Identifizierung der berichtsrelevanten (wesentlichen) Informationen sind unternehmensspezifische Gegebenheiten zu berücksichtigen, jedoch schlussendlich die Adressateninteressen ausschlaggebend (zur Wesentlichkeit und Informationsabstufung s. u.).

In Orientierung an den **Zielen** der (Konzern-)Lageberichterstattung ist (bei entsprechender Bedeutung) zu erwarten, dass das berichterstattende Unternehmen darüber Rechenschaft ablegt, wie die digitale Transformation den Geschäftsverlauf sowie die wirtschaftliche Lage beeinflusst bzw. sich auf die Mittelverwendung ausgewirkt hat. Darüber hinaus können Angaben erwartet werden, die aufzeigen, wie die digitale Transformation die künftige Entwicklung des Unternehmens erwartungsgemäß beeinflussen wird. Im Sinne der Vollständigkeit hat der (Konzern-)Lagebericht aus sich heraus, d. h. ohne nicht ausdrücklich erlaubte Verweise auf andere Informationsquellen, verständlich zu sein. Ferner müssen positive und negative Aspekte auch dann berichtet werden, wenn sie gegenläufig sind und sich ggf. neutralisieren. Wäre z. B. ein Unternehmen in seiner Zukunftsfähigkeit bedroht, sofern es sich nicht digital transformiert, hat jedoch bereits entsprechende Aktivitäten geplant oder z. T. auch durchführt, sodass dieses bestandsgefährdende Risiko auf ein unwesentliches Maß minimiert wird, ist trotzdem über beide Aspekte zu berichten: sowohl die potenziell negative Entwicklung bei Ausbleiben der digitalen Transformation als auch die positive Entwicklung durch Aktivitäten der digitalen Transformation, sofern sie einzeln für das Urteil des Adressaten erheblich sind.

Im Hinblick auf die **Aufgaben** des (Konzern-)Lageberichts ist zu erwarten, dass die Informationen so berichtet werden, dass sie zur Verdichtung

⁷⁶ Vgl. für Letzteres insb. Abschnitt 2.3.1 sowie zur Bedeutung der Informationen über digitale Transformation Abschnitt 1.1 und Abschnitt 2.1. Ähnlich auch Stich/Stich (2020), S. 69.

der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu einer wirtschaftlichen (Gesamt-)Lage beitragen und die Jahres-/Konzernabschlussinformationen sachlich bzw. die digitale Transformation betreffend ergänzen. Das kann bspw. in Form von (qualitativen) Informationen zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Arbeitnehmerbelangen oder nicht bilanzierten (immateriellen) Erfolgsfaktoren erfolgen, die im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen und dazu beitragen, das wirtschaftliche Gesamtbild zu vervollständigen. Auch eine zeitliche Ergänzung der Jahres-/Konzernabschlussinformationen um entsprechende Informationen über digitale Transformation ist zu erwarten. Dafür sind die Informationen so anzugeben, dass deutlich wird, wie sich die digitale Transformation auf die künftige Entwicklung des Unternehmens auswirken wird.

Darüber hinaus haben die Informationen zur digitalen Transformation die **Sicht (Einschätzung und Beurteilung) der Unternehmensleitung** widerzuspiegeln. Im Sinne des *management approach* können zunächst solche (finanziellen und nichtfinanziellen) Leistungsindikatoren als berichtsrelevant angesehen werden, die auch zur Steuerung des Unternehmens bzw. dessen digitaler Transformation verwendet werden. Denkbar sind bspw. Kennzahlen zur Messung und Steuerung der Ergebnisse bzw. des erreichten Grads der digitalen Transformation des Unternehmens sowie auch einzelner Teilbereiche oder Kennzahlen zur Messung und Steuerung der Aktivitäten und Investitionen. Ferner sind die aus Sicht des Managements erfolgenden Beurteilungen der digitalen Transformation und ihrer Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf, die Lage und die erwartete Entwicklung mit ihren Chancen und Risiken relevant. Nicht vernachlässigt werden darf bei diesen subjektiv geprägten Angaben und Darstellungen jedoch deren Verlässlichkeit und Ausgewogenheit sowie die Klarheit und Übersichtlichkeit.

Verlässlich und ausgewogen i. S. d. in Abschnitt 4.2.2.2 beschriebenen Grundsatzes haben Informationen über digitale Transformation zu sein, um ein Mindestmaß an Objektivität bzw. Willkürfreiheit zu gewährleisten und einseitige Darstellungen zu vermeiden. Relativ problemlos lassen sich (insb. vergangenheitsbezogene) Tatsachenangaben verlässlich, d. h. zutreffend und nachvollziehbar darstellen. So sollte sich bspw. die vergangene Entwicklung der eigenen digitalen Transformation anhand von Belegen und mittels plausibler, konsistenter und widerspruchsfreier Einbeziehung der Auswirkungen auf den Abschluss intersubjektiv nachprüfbar aufzeigen lassen. Sollten bspw. (zukunftsorientierte) Angaben zu den Plänen der digitalen Transformation berichtsrelevant sein, hat die Geschäftsleitung trotz der Ungewissheit des Eintritts und des Ausmaßes ihrer Verwirklichung dafür Sorge zu tragen, die Informationen möglichst verlässlich zu gestalten. Dies kann erreicht werden, indem sie bspw. ihre der Planung und den

(objektiv folgerichtigen und willkürfreien) Erwartungen zugrundeliegenden Prämissen und Annahmen nachvollziehbar offenlegt. Angaben, die dementsprechend die Verlässlichkeit der Informationen zur digitalen Transformation und ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen sichern, sind demnach ebenfalls berichtsrelevant und erhöhen den Berichtsumfang weiter. Darüber hinaus darf i. S. d. Ausgewogenheit keine zu positive oder negative Darstellung der digitalen Transformation erfolgen. Es dürfen auch keine Informationen weggelassen werden, die zwar berichtsrelevant sind, aber das Unternehmen in ein schlechtes Licht stellen. So dürfen bspw. negative Erwartungen zur Zukunftsfähigkeit, die aus einer unzureichenden digitalen Transformation resultieren, nicht wider besseres Wissen verschwiegen werden.

Der Umfang an (vollständigen, verlässlichen und ausgewogenen) Informationen über digitale Transformation sowie deren Art der Darstellung wird durch die Grundsätze der Wesentlichkeit, der Klarheit und Übersichtlichkeit sowie der Informationsabstufung beschränkt.⁷⁷ Entsprechend dem Grundsatz der **Wesentlichkeit** sind Informationen über digitale Transformation nur dann zu berichten, wenn sie zum Verständnis des Geschäftsverlaufs, der Lage und der künftigen Entwicklung erforderlich sind und ein Weglassen der Informationen die Dispositionsentscheidungen der Adressaten beeinflussen würde. Demgemäß sind trotz einer grundsätzlichen Relevanz des Themas digitale Transformation nicht automatisch alle damit in Verbindung stehenden Informationen berichtsrelevant. Vielmehr ist die Bedeutung von Sachverhalten im Einzelfall zu prüfen, wobei der Berichtersteller die Wesentlichkeitsgrenzen des Adressaten nachzuempfinden hat.

Die Wesentlichkeit der Informationen zu Sachverhalten im Zusammenhang mit digitaler Transformation ist unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten zu beurteilen, wobei keine allgemeingültigen Grenzen existieren. Als *qualitativ wesentlich* ist eine Information über digitale Transformation einzustufen, wenn sich dies aus ihrer Art heraus ergibt. Dabei kann bspw. die Branchenzugehörigkeit oder Tätigkeit des Unternehmens ausschlaggebend sein oder die Tatsache, dass eine Information zur Steuerung des Unternehmens verwendet wird. So können Informationen zur digitalen Transformation eines Unternehmens allein deshalb (qualitativ) wesentlich sein, da das berichterstattende Unternehmen einer Branche angehört, deren Unternehmen typischerweise stark durch digitale Transformation betroffen sind bzw. erhebliche wirtschaftliche Nachteile erfahren, wenn sie sich nicht digital transformieren. Verwendet das Unternehmen zudem Leistungsindikatoren der digitalen Transformation zur

⁷⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 274, jedoch ohne Bezug zu Informationen zur digitalen Transformation, sowie auch die vorangegangenen Abschnitte (4.2.2.1–4.2.2.6).

Steuerung, sind die damit im Zusammenhang stehenden Informationen – bspw. auch solche, die zu dessen Nachvollziehbarkeit und Interpretation notwendig sind – ebenfalls wesentlich.

Auch die *quantitative Wesentlichkeit* von Informationen zur digitalen Transformation eines Unternehmens ist in Abhängigkeit der unternehmensindividuellen Gegebenheiten und im Einzelfall zu beurteilen. So können Informationen zur digitalen Transformation aufgrund ihrer (quantitativen) Auswirkungen auf die aktuelle oder zukünftige Vermögens-, Finanz- und/oder Ertragslage, als wesentlich beurteilt werden. Dies lässt sich in absoluten oder relativen Maßgrößen quantifizieren, wobei ein kritischer Schwellenwert der Ausprägung u. a. von der Branchenzugehörigkeit oder auch der wirtschaftlichen Lage abhängig sein kann.

Entsprechend dem Grundsatz der **Informationsabstufung** sind zudem die Ausführlichkeit und der Detaillierungsgrad der im (Konzern-)Lagebericht zu den berichtenden Informationen zur digitalen Transformation von spezifischen Gegebenheiten wie der Unternehmensgröße, der Art der Geschäftstätigkeit und der Kapitalmarktorientierung abhängig. *Von kleineren, wenig diversifizierten und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen werden dementsprechend weniger ausführliche und detaillierte Angaben zur digitalen Transformation erwartet als von größeren, komplexer strukturierten oder kapitalmarktorientierten Unternehmen.* Weggelassen werden dürfen die Informationen jedoch mit dieser Begründung nicht, sofern sie für das Verständnis der Adressaten wesentlich sind.

Zuletzt ist zu erwarten, dass Informationen zur digitalen Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts **klar und übersichtlich** berichtet werden. Damit geht eine prägnante, verständliche und übersichtliche Darstellung einher, was auch einschließt, alle wesentlichen (positiven sowie negativen) Aspekte klar anzusprechen und mehrdeutige Interpretationsmöglichkeiten zu vermeiden. Ferner ist aufgrund der geschlossenen Form des (Konzern-)Lageberichts zu erwarten, dass darin alle wesentlichen Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten sind und nur im erlaubten Rahmen auf andere Berichtsinstrumente und weitere Informationsquellen verwiesen wird. Bezugnahmen auf den Jahres-/Konzernabschluss sind entsprechend nachvollziehbar darzustellen.

Da i. S. d. Klarheit und Übersichtlichkeit der (Konzern-)Lagebericht in inhaltlich abgrenzbare Abschnitte zu unterteilen ist, gibt es *drei Möglichkeiten, die Informationen innerhalb des Berichts zu platzieren*. Zum einen ist denkbar, dass die Informationen in einem separaten Abschnitt zur digitalen Transformation platziert werden (1). Zum anderen ist eine Integration in andere Abschnitte denkbar, die inhaltlich verbundene Informationen enthalten (2). Als drittes ist eine Kombination aus beidem denkbar, sodass die Informationen zur digitalen Transformation sowohl im Zusammenhang mit anderen Inhalten berichtet werden als auch tlw. ein

separater Abschnitt für bestimmte Sachverhalte eingefügt wird (3). Doppelungen sind bei diesem Vorgehen zu vermeiden bzw. sind bei ordnungsmäßiger Berichterstattung nicht zu erwarten. Eine separate Berichterstattung ist bspw. dann zu erwarten, wenn zu umfangreiche Ergänzungen von den übrigen Pflichtangaben ablenken und die Darstellung ansonsten zu unübersichtlich würde. Auch *segmentspezifische Angaben* zur digitalen Transformation können erwartet werden, sofern eine Segmentabgrenzung (in Orientierung an die segmentbezogenen Informationen im Konzern-/Jahresabschluss) vorgenommen wird. Dies böte sich insb. dann an, wenn die Bedeutung und die Auswirkung der digitalen Transformation in den Segmenten unterschiedlich sind.

Zur Wahrung der Vergleichbarkeit im Zeitverlauf sind die im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichteten *Inhalte sowie ihre Darstellung in den Folgejahren beizubehalten*. Durchbrechungen sind nur zur Verbesserung der Klarheit und Übersichtlichkeit zu erwarten und erfordern entsprechende Hinweise bzw. Ergänzungen.

4.3 Auslegung der Vorgaben zu den Inhalten des (Konzern-)Lageberichts und der Art ihrer Darstellung (DRS 20.36–K309)

4.3.1 Überblick, mögliche Gliederung und Klarstellung von Begrifflichkeiten zur Festlegung von Inhalt, Umfang und Detaillierungsgrad

Bereits in Abschnitt 2.3.2.4 wurde ein Überblick zu den gesetzlich geforderten und durch den DRS 20 konkretisierten Inhalten vermittelt, wobei der Schwerpunkt auf den gesetzlichen Vorgaben der §§ 289–289f bzw. 315–315d HGB lag. Wie bereits im Rahmen der Ausführungen zum Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit angeführt, gibt weder das HGB noch der DRS 20 eine konkrete Gliederung des (Konzern-)Lageberichts vor.⁷⁸ Indes können aus der Gliederung

⁷⁸ Zwar wäre eine vorgegebene Gliederung einer (zumindest formalen) zwischenbetrieblichen Vergleichbarkeit zuträglich. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 83; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 21. Allerdings kann eine individuelle Gliederung entsprechend den unternehmensindividuellen Gegebenheiten den Adressaten ggf. einen höheren Informationsnutzen bieten. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 83.

des DRS 20 inhaltlich abgrenzbare Teilberichte abgeleitet werden.⁷⁹ Eine solche Gliederung wird in Tabelle 4.1 dargestellt.

Neben der Gliederung des DRS 20 ist in der Tabelle zudem ergänzt, ob die aufgeführten Inhalte pflichtmäßig oder wahlweise innerhalb des (Konzern-) Lageberichts zu platzieren sind, lediglich ein Verweis auf andere Berichtsinstrumente gefordert bzw. empfohlen wird oder es sich eigentlich nicht um einen Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts handelt (Spalte drei). Bei den wahlweise innerhalb des (Konzern-)Lageberichts zu veröffentlichenden Bestandteilen ist zu beachten, dass die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung sowie die nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung zwar eigentlich Pflichtbestandteile sind, sie indes von den jeweils berichtspflichtigen Unternehmen außerhalb des (Konzern-) Lageberichts veröffentlicht werden dürfen. Eine Berichterstattung zu den Zielen und Strategien wird hingegen lediglich empfohlen und erfolgt deshalb ggf. freiwillig im (Konzern-)Lagebericht.⁸⁰ In Spalte vier der Tabelle 4.1 wird angegeben, ob weitere Bedingungen zu erfüllen sind, um eine Berichterstattungspflicht auszulösen.⁸¹ Die unterschiedlich hohen Anforderungen des HGB und DRS 20 an kapitalmarktorientierte und nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen stehen im Einklang mit dem Grundsatz der Informationsabstufung.⁸² Wenn in Spalte drei und vier nichts angegeben ist, müssen alle (konzern-)lageberichtspflichtigen Unternehmen Angaben zu den genannten Inhalten machen, sofern diese für das Verständnis der jeweiligen Adressaten wesentlich sind. Ergänzend sowie auch im Hinblick auf die folgende Auslegung der Vorgaben, sind zudem die nach Tabelle 4.1 aufgeführten Punkte zu beachten.

⁷⁹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 287; Grottel (2020), § 315, Rn. 18. Vgl. auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 763 und 767, die hingegen vorschlagen, sich bei der Gliederung des Lageberichts an den gesetzlich vorgeschriebenen Elementen zu orientieren. Für eine Gegenüberstellung vom HGB vorgesehenen Elemente und der vom DRS 20 vorgesehenen Teilberichte siehe auch Abschnitt 2.3.2.3. Die Gliederung der Vorgaben des DRS 20 lässt jedoch besser einen roten Faden erkennen als die Reihenfolge der Vorgaben im HGB.

⁸⁰ Vgl. ausführlich die Ausführungen in den nachfolgenden Abschnitten zu den jeweiligen Inhalten.

⁸¹ Ob zu bestimmten Inhalten Angaben nur zu machen sind, wenn das Unternehmen kapitalmarktorientiert ist, ist auch an dem *K* in den Textziffern zu erkennen. Die *Kapitalmarktorientierung* kann dabei jedoch unterschiedlich ausgeprägt sein. Vgl. jeweils die Ausführungen in den nachfolgenden Abschnitten zu den entsprechenden Teilberichten.

⁸² Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 313.

Tabelle 4.1 Gliederung der inhaltlichen Vorgaben des DRS 20 zum Konzernlagebericht, Verpflichtungsgrad der Angaben und weitere Bedingungen⁸³

Aufbau/Inhalt	DRS 20 (Tz.)	Verpflichtungsgrad	Bedingung
Grundlagen zum Unternehmen/Konzern – Geschäftsmodell – Zweigniederlassungen – Ziele und Strategien – Steuerungssystem – Forschung und Entwicklung	36–52 36–38 38a–38c 39–44 K45–K47 48–52	freiwillig	kapitalmarktorientiert
Wirtschaftsbericht – Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen – Geschäftsverlauf – Lage – Ertragslage – Finanzlage (Kapitalstruktur, Investition, Liquidität) – Vermögenslage – Finanzielle Leistungsindikatoren – Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren	53–113 59–61 62–63 64–100 65–77 78–98 99–100 54, 101–104, 110–113 54, 105–113		groß und/oder kapitalmarktorientiert
Nachtragsbericht	114	Verweis (empfohlen)	

(Fortsetzung)

⁸³ Quelle: Eigene Darstellung in Orientierung an der Gliederung des DRS 20 in der am 09.04.2020 bekanntgemachten Fassung. Zur Wahrung der Übersichtlichkeit wurden Angaben, die von kapitalmarktorientierten Unternehmen zu den Zielen des Finanzmanagements gemacht werden sollen (DRS 20.K79–K80), nicht in der Tabelle aufgeführt.

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Aufbau/Inhalt	DRS 20 (Tz.)	Verpflichtungsgrad	Bedingung
Prognose-, Chancen- und Risikobericht – Prognosebericht – Risikobericht – Risikomanagementsystem – Risiken und Risikolage – Chancenbericht	116–167 118–134 135–164 K137–K145 146–164 165–167		kapitalmarktorientiert
Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess	K168–K178		kapitalmarktorientiert
Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten	179–187		
Übernahmerelevante Angaben	K188–K223		börsennotierte AG/SE/ KGaA
Angaben betreffend den Erwerb eigener Aktien	223a	Verweis	AG/SE/KGaA
(Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung	K224–K231I	wahlweise*	kapitalmarktorientierte AG/SE/KGaA
Nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung	232–305	wahlweise*	kapitalmarktorientiert, groß und >500 Mitarbeiter
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	K306–K309	kein Bestandteil (wahlweise*)	kapitalmarktorientiert

* Sofern die genannten Teilberichte *wahlweise* nicht innerhalb des (Konzern-)Lageberichts offengelegt werden, ist das berichterstattende Unternehmen nicht von der generellen Aufstellungspflicht des jeweiligen Teilberichts befreit.

- Nach § 315 Abs. 5 HGB (und unter Beachtung von § 298 Abs. 2 Satz 2 und 3 HGB) sowie DRS 20.22–24 besteht für Konzerne die Möglichkeit, den **Lagebericht des Mutterunternehmens** mit dem Konzernlagebericht zusammenzufassen. Da dies zwar (ggf.) einen weiteren Abschnitt des zusammengefassten (Konzern-)Lageberichts, nicht jedoch zusätzliche bzw. andersartige Inhalte bedeutet, wird darauf im Folgenden nicht weiter eingegangen.
- Für Geschäftsjahre, die spätestens am 31.12.2020 endeten, musste von bestimmten Unternehmen innerhalb des (Konzern-)Lageberichts ein **Vergütungsbericht** offengelegt werden (DRS 20.10 (2017) i. V. m. DRS 17 (2017)). Durch ARUG II⁸⁴ ist dieser jedoch nun nach § 162 Abs. 4 AktG (losgelöst vom Handelsrecht) als separater Bericht auf der Internetseite des Unternehmens zu veröffentlichen.⁸⁵ Dementsprechend spielt er für die folgende Auslegung keine Rolle.
- Der **Nachtragsbericht** wurde durch das BILRUG (2015) vom (Konzern-)Lagebericht in den Anhang verlagert. Nach DRS 20.114 ist lediglich empfohlen, im (Konzern-)Lagebericht auf die Angaben im Anhang zu verweisen oder eine Fehlanzeige zu machen, sollten keine entsprechenden Angaben vorliegen.⁸⁶ Daher wird im Folgenden nicht auf den Nachtragsbericht eingegangen.
- Da es sich bei den **Angaben betreffend den Erwerb eigener Aktien** ebenfalls lediglich um einen Verweis auf den Anhang des Jahres-/Konzernabschlusses handelt (DRS 20.223a sowie § 289 Abs. 2 Satz 2 bzw. § 315 Abs. 2 Satz 2 HGB), wird darauf im Folgenden ebenfalls nicht eingegangen.
- Die **Versicherung der gesetzlichen Vertreter** ist trotz der Aufführung in den Vorschriften zum (Konzern-)Lagebericht kein Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts, sondern ein eigenständiges Instrument, das neben dem (Konzern-)Abschluss und (Konzern-)Lagebericht steht. Zwar kann sie in den (Konzern-)Lagebericht aufgenommen werden. Mit Blick auf den Wortlaut in § 289 Abs. 1 Satz 5 bzw. § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB wird jedoch empfohlen, die Versicherung der gesetzlichen Vertreter dem (Konzern-)Lagebericht in einem separaten Dokument *beizufügen*.⁸⁷ Informationen zur digitalen Transformation

⁸⁴ Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie vom 12.12.2019, BGBl. I 2019, S. 2637–2651.

⁸⁵ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 75–77, sowie bereits Fußnote 172 in Abschnitt 2.3.2.4.

⁸⁶ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 132, sowie bereits Abschnitt 2.3.2.4.

⁸⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 1200, sowie ähnlich Grottel (2020), § 315, Rn. 155; Grottel (2020), § 289, Rn. 68. Die *Versicherung der gesetzlichen Vertreter zum (Konzern-)*

des Unternehmens sind in einer solchen Erklärung nicht zu erwarten, weshalb sie im Folgenden nicht berücksichtigt wird.

Für die übrigen Berichtsbestandteile des (Konzern-)Lageberichts wird im Folgenden untersucht, ob und ggf. welche Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation entsprechend den inhaltlichen Vorgaben erwartet werden können. Dafür sind jedoch zuvor Begriffe zu erläutern, die innerhalb der Vorgaben des DRS 20 maßgeblich über den Inhalt, Umfang und Detaillierungsgrad bestimmen. In Tabelle 4.2 sind die Begriffe aufgeführt und entsprechende Definitionen zugeordnet.

Tabelle 4.2 Definition von im DRS 20 verwendeten Begriffen, die den Inhalt, Umfang und Detaillierungsgrad bestimmen⁸⁸

Begriff	Definition gem. DRS 20.11/B9
Angabe/ Darstellung	Nennung von Fakten oder Beschreibung von Sachverhalten.
Erläuterung	Weitergehende Erklärung, Kommentierung und Interpretation eines Sachverhalts über die reine Darstellung hinaus. Sie dient der Information über Voraussetzungen, Ursachen oder Konsequenzen von Sachverhalten oder Maßnahmen.
Analyse	Aufzeigen von Ursachen und Wirkungszusammenhängen.
Beurteilung	Wertung und Kommentierung von Sachverhalten.

In DRS 20.B9 wird zudem klarstellt, dass die Begriffe *Angabe* und *Darstellung* im DRS 20 synonym verwendet werden, obwohl im Sprachgebrauch mit dem Begriff *Angabe* eher quantitative und mit dem Begriff *Darstellung* eher qualitative Informationen in Verbindung gebracht würden. Zu dem Begriff *Erläuterung* wird in DRS 20.11 zudem ergänzt, dass sie i. d. R. verbal gegeben werden. Der Umfang und Detaillierungsgrad der durch die Begriffe geforderten Inhalte nimmt in der Reihenfolge, in welcher sie in Tabelle 4.2 aufgeführt sind zu.⁸⁹

Lagebericht kann auch mit der *Versicherung der gesetzlichen Vertreter zum (Konzern-)Abschluss* (§ 264 Abs. 2 Satz 3 bzw. § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB; dem sog. Bilanzzeit) zusammengelegt werden. Mögliche Formulierungen für die Versicherung(en) werden in DRS 20.K308-K309 vorgeschlagen. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 422; Grottel (2020), § 315, Rn. 155; Grottel (2020), § 289, Rn. 70.

⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 253–254, die jedoch von *Aussagenintensität* sprechen.

4.3.2 Grundlagen des Unternehmens/Konzerns (DRS 20.36–52)

4.3.2.1 Geschäftsmodell (DRS 20.36–38)

Im HGB gibt es keine Regelungen zur Berichterstattung über die Grundlagen des Unternehmens/Konzerns i. S. d. DRS 20.⁹⁰ In der Begründung zu den nach DRS 20.36–52 geforderten Angaben führt das DRSC jedoch an, dass sie erforderlich seien, um die nach §§ 289 bzw. 315 Abs. 1 HGB geforderte Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage sowie der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns zu ermöglichen (DRS 20.B18). Die zu diesen **Grundlagen des Unternehmens/Konzerns** zu machenden Angaben beinhalten eine Darstellung des *Geschäftsmodells* (DRS 20.36–38) und der Bedeutung der *Zweigniederlassungen* des Unternehmens/Konzerns (DRS 20.38a-c), (freiwillige) Ausführungen zu den *Zielen und Strategien* des Unternehmens/Konzerns (DRS 20.39–44), eine Darstellung des *Steuerungssystems* (DRS 20.K45–K47) sowie eine Darstellung und Erläuterung der *Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten* (DRS 20.48–52).⁹¹ Im Folgenden werden die Vorgaben zu den genannten Bestandteilen jeweils im Hinblick auf potenziell erwartbare Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens/Konzerns untersucht.

DRS 20.36 gilt nicht nur für die Darstellung des Geschäftsmodells, sondern auch für die übrigen Angaben zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns. So wird verlangt, dass auch die *wesentlichen Veränderungen* dieser Grundlagen dargestellt und erläutert sowie auch *quantitative Angaben* gemacht werden, sofern diese für den verständigen Adressaten wesentlich sind. Dementsprechend sind sowohl stichtags- als auch vergangenheitsbezogene Informationen zu erwarten.

Eine *kurze Darstellung des Geschäftsmodells* wird in DRS 20.37 gefordert. Der Begriff *Geschäftsmodell* ist zwar weder im DRS 20 noch im HGB definiert,⁹² jedoch werden in DRS 20.37 die folgenden *Elemente* genannt, auf

⁹⁰ Vgl. auch Hoffmann/Lüdenbach (2022), § 289, Rn. 17; Grottel (2020), § 289, Rn. 40, sowie Abschnitt 2.3.2.3 für eine Gegenüberstellung der handelsrechtlichen Vorgaben mit denen des DRSC.

⁹¹ Vgl. ähnlich auch Fink/Kajüter (2021), S. 106.

⁹² Der Begriff *Geschäftsmodell* wurde erst durch DRÄS 8 (2017) in den DRS 20.37 aufgenommen, um den Verweis der Vorgaben zur nichtfinanziellen Konzernklärung aufzugreifen (DRS 20.19 A). In dieser wird nämlich nach § 289c Abs. 1 bzw. § 315c Abs. 1 HGB und DRS 20.257 eine kurze Beschreibung des Geschäftsmodells verpflichtend verlangt. Für einen groben Überblick zu möglichen Abgrenzungen des Begriffs *Geschäftsmodell* vgl. in dem Zusammenhang Fink/Kajüter (2021), S. 107–108, mit den dort angegebenen

die im Zuge der Darstellung einzugehen ist, sofern sie für das Verständnis des Geschäftsmodells erforderlich sind:

- a) „Geschäftszweck,
- b) organisatorische Struktur (z. B. Segmente, Standorte),
- c) notwendige Einsatzfaktoren für die Durchführung der Geschäftstätigkeit (z. B. Personal, Material, Fremdleistungen, immaterielle Werte),
- d) Geschäftsprozesse (z. B. Beschaffung, Produktion, Vertrieb),
- e) Produkte und Dienstleistungen,
- f) Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie
- g) externe Einflussfaktoren für das Geschäft (z. B. rechtliche, politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Rahmenbedingungen).“

Die genannten Elemente entsprechen z. T. denjenigen, die auch in dem in Abschnitt 2.1.2 vorgestellten Referenzmodell von Appelfeller und Feldmann (2023) der Beschreibung eines (digitalisierten) Geschäftsmodells als Basis dienen.⁹³ Wie also bereits diese Zuordenbarkeit mit dem Referenzmodell eines digitalen Unternehmens zeigt, können im Zusammenhang mit den in DRS 20.37 aufgeführten Elementen auch Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwartet werden.

So kann die digitale Transformation zunächst im *Geschäftszweck* eines Unternehmens verankert sein, indem es bspw. als Hauptaufgabe beabsichtigt, seine Kunden digital zu transformieren bzw. bei deren digitaler Transformation zu unterstützen. Allerdings dürfte die digitale Transformation des berichterstattenden Unternehmens regelmäßig eher ein Unternehmensgegenstand/Mittel zur Erreichung des eigentlichen Zwecks sein.⁹⁴ So ist nicht davon auszugehen, dass ein

Quellen. Mit Bezug zur digitalen Transformation vgl. insb. auch die Begriffsabgrenzung in Abschnitt 2.1.1.

⁹³ Siehe auch Appelfeller/Feldmann (2023), S. 3–9 und 207–208, die als konstituierende Merkmale eines Geschäftsmodells Kernprozesse, Ressourcen, Partner/Lieferanten, Produkte und Dienstleistungen sowie Kunden unterscheiden und ebenfalls die Elemente des Referenzmodells zuordnen. Der Geschäftszweck, die organisatorische Struktur und die externen Einflussfaktoren werden nicht explizit genannt, lassen sich als rahmengebende Faktoren jedoch ebenfalls integrieren.

⁹⁴ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 109–110, für eine Abgrenzung sowie den Zusammenhang von Gesellschaftszweck (*Wozu?*) und Unternehmensgegenstand (*Womit?*).

Unternehmen sich allein deshalb digital transformiert, weil es möglich ist, sondern weil dadurch andere Zwecke erfüllt und Ziele erreicht werden.⁹⁵ Sofern die Rolle der digitalen Transformation zur Erfüllung des Geschäftszwecks so bedeutend ist, dass diesbezügliche Informationen für das Verständnis der Adressaten wesentlich sind, kann also auch eine Berichterstattung darüber erwartet werden. Ansonsten sind entsprechende Informationen eher bei den (freiwilligen) Angaben zu Zielen und Strategien zu vermuten.⁹⁶

Mit der *organisatorischen Struktur* ist i. S. d. DRS 20.37 lit. b) die Aufbauorganisation des Unternehmens gemeint.⁹⁷ Fink und Kajüter (2021) schlagen bspw. ein Organigramm vor, um die entsprechenden Strukturen zu verdeutlichen.⁹⁸ Im Hinblick auf digitale Transformation sind bspw. Angaben zur Abgrenzung entsprechender Segmente denkbar. So können bspw. solche Segmente abgegrenzt werden, die digitale Transformation selbst oder auch digitale Produkte, Dienstleistungen und/oder Vertriebswege zum Gegenstand haben. Auch eine Berichterstattung zu Verantwortlichkeiten einzelner Mitglieder der Geschäftsführung sind in dem Zusammenhang denkbar.

Die unter c) genannten *Einsatzfaktoren* können auch mit Ressourcen oder Inputfaktoren eines Unternehmens gleichgesetzt werden.⁹⁹ In Anlehnung an das digitale Unternehmen i. S. d. Referenzmodells können das z. B. mit Smart Devices ausgestattete digitalisierte/vernetzte Mitarbeiter, digitalisierte/vernetzte Maschinen, IT-Systeme, Materialien und (digitale) Komponenten für digitale Produkte und Dienstleistungen und/oder immaterielle Werte wie bspw. Daten, Software, (Mitarbeiter-)Know-how und technische Ressourcen zur Anwendung von digitalen Technologien sein.¹⁰⁰ Im Sinne der Ergänzungsfunktion des Konzernlageberichts erscheint insb. eine Berichterstattung zu nicht bilanzierten (immateriellen) Ressourcen bzw. Werten sinnvoll, sofern sie für das Verständnis

⁹⁵ Vgl. ähnlich auch Appelfeller/Feldmann (2023), die betonen: „Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern verfolgt vielmehr den Zweck, die Strategie des Unternehmens zu unterstützen und es effizienter zu gestalten.“ Siehe Appelfeller/Feldmann (2023), S. 12–13.

⁹⁶ Siehe Abschnitt 4.3.2.3.

⁹⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 110, oder auch die beispielhaft vorgeschlagenen Konkretisierungen (Segmente und Standorte). Die Struktur der Ablauforganisation wird hingegen durch das Eingehen auf die Geschäftsprozesse (d) abgedeckt. Vgl. auch Fink/Kajüter (2021), S. 121.

⁹⁸ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 110–111.

⁹⁹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 118.

¹⁰⁰ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 6–9 sowie ausführlich S. 78–126 und S. 142–207.

bzw. die Urteilsbildung des Adressaten relevant sind. Angaben zu offensichtlichen Ressourcen sind an dieser Stelle jedoch nicht zu erwarten, sondern lediglich solche, die eine wesentliche Besonderheit des Geschäftsmodells darstellen.¹⁰¹

Angaben nach DRS 20.37 lit. d) zu *Geschäftsprozessen* des Unternehmens können ebenfalls Informationen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation erwarten lassen. So ist es bspw. möglich sowohl solche Prozesse, die direkt zur Wertschöpfung beitragen (z. B. Beschaffung, Produktion oder Vertrieb) als auch solche, die sie indirekt unterstützen (z. B. Buchhaltung, Controlling, Personalentwicklung) zu digitalisieren, indem einzelne Aktivitäten IT-gestützt oder sogar durch IT-Systeme automatisch ausgeführt werden.¹⁰² Fink und Kajüter (2021) betonen jedoch, dass an dieser Stelle im Konzernlagebericht lediglich wesentliche bzw. erfolgskritische Prozesse zu behandeln seien und nennen als Beispiele u. a. für Handelsunternehmen den Absatzprozess und für Industrieunternehmen Fertigungsprozesse mit Angaben zur Produktivität, Qualität, Lieferzeiten und Ursachen für Produktionsausfälle.¹⁰³ Dabei wäre denkbar, auf die Rolle der Digitalisierung dieser erfolgskritischen Prozesse einzugehen und Maßnahmen sowie deren Auswirkungen zu beschreiben.

Auch Angaben zu *Produkten und Dienstleistungen*, auf die gem. DRS 20.37 lit. e) einzugehen ist, können eine Vielzahl unterschiedlicher Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwarten lassen.¹⁰⁴ Während eine detaillierte Darstellung des gesamten Leistungsspektrums mit allen Produkten und Dienstleistungen aufgrund der geforderten Klarheit und Übersichtlichkeit nicht sachgerecht ist, könnte hingegen eine Berichterstattung zu Geschäftsfeldern und Produktgruppen einen Mehrwert für das Verständnis der Adressaten bieten. Eine Berichterstattung zu einzelnen Produkten und/oder Dienstleistungen wäre hingegen nur bei wesentlicher Bedeutung für das Unternehmen gerechtfertigt.¹⁰⁵ Das könnte bspw. bei innovativen oder gar disruptiven (digitalen) Produkten und/oder Dienstleistungen der Fall sein.

Im Weiteren ist nach DRS 20.37 lit. f) auf *Beschaffungs- und Absatzmärkte* einzugehen. Neben einer Beschreibung anhand unterschiedlicher Differenzierungskriterien abgegrenzter Märkte können für die Absatzmärkte auch Angaben zu

¹⁰¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 118–119, die zudem betonen, dass die bilanzielle Behandlung an dieser Stelle keine Rolle spiele.

¹⁰² Siehe bspw. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 4 sowie ausführlich S. 20–45.

¹⁰³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 121.

¹⁰⁴ Siehe bspw. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 9 sowie ausführlich S. 126–142.

¹⁰⁵ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 123.

der Wettbewerbsposition für das Verständnis der Adressaten relevant sein.¹⁰⁶ Im Hinblick auf digitale Transformation wäre denkbar, über Ereignisse und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten zu berichten, die für die Bedeutung der digitalen Transformation ausschlaggebend sind. Konkrete Informationen zur digitalen Vernetzung/Anbindung mit/von Lieferanten¹⁰⁷ oder Kunden¹⁰⁸ sind jedoch eher im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen und digitalen Dienstleistungen zu vermuten.

Zu (wesentlichen) *externen Einflussfaktoren auf das Geschäft* (g) können in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Gegebenheiten diverse Angaben erforderlich sein,¹⁰⁹ wie auch die konkretisierenden Kategorien verdeutlichen (rechtliche, politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Rahmenbedingungen). Im Zusammenhang mit digitaler Transformation sind bspw. Angaben zu rechtlichen Beschränkungen des Umgangs mit digitalen Technologien oder Kundendaten denkbar, die zur Realisierung digitaler Produkte der Dienstleistungen genutzt werden, oder Angaben zu politischen Initiativen zur Förderung digitaler Transformation, zu Verschiebungen der Kundenbedürfnisse/-nachfrage hin zu digitalen Produkten und Dienstleistungen sowie zu Forderungen nach digitalen Lösungen zur Behandlung oder Vermeidung digitaler und sozialer Probleme, die das Unternehmen zu bieten vermag. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass es nicht zu Wiederholungen der Angaben im Wirtschaftsbericht kommt, wenn über gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen zu berichten ist.¹¹⁰

Zuletzt wird im Zusammenhang mit der Darstellung des Geschäftsmodells gefordert, auf *Veränderung in der Zusammensetzung des Konzerns* einzugehen, sofern die Informationen für den Adressaten wesentlich sind (DRS 20.38). Konkret sind damit Unternehmenskäufe oder -verkäufe sowie aufgegebene Geschäftsbereiche gemeint. Auch in diesem Zusammenhang sind Angaben zur digitalen Transformation denkbar. Und zwar dann, wenn Unternehmenskäufe getätigt werden, um neue digitale Technologien und/oder Patente zu erlangen oder nicht mehr zum digitalisierten Geschäftsmodell passende Unternehmen abgestoßen bzw. Geschäftsbereiche aufgegeben werden.

Sofern es für das Verständnis der Adressaten wesentlich ist, wäre an dieser Stelle des Konzernlageberichts grundsätzlich auch denkbar, zusammenfassend

¹⁰⁶ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 124–126.

¹⁰⁷ Siehe bspw. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 4 sowie ausführlich S. 66–77.

¹⁰⁸ Siehe bspw. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 4–6 sowie ausführlich S. 45–66.

¹⁰⁹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 126.

¹¹⁰ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 126.

über den aktuellen Stand bzw. *Grad der digitalen Transformation des Geschäftsmodells* sowie die Veränderungen innerhalb des Berichtsjahres zu berichten.¹¹¹ Der Nutzen dieser Information könnte jedoch dadurch eingeschränkt werden, dass der optimale Grad der digitalen Transformation eines Unternehmens sich individuell von dem anderer Unternehmen unterscheidet und der berichtete Grad zudem auch im Zeitverlauf wenig vergleichbar wäre. Zudem hat auch die Erhebungsmethode bzw. das Konzept zur Steuerung der digitalen Transformation einen Einfluss auf die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit.¹¹² Ferner besteht die Gefahr, dass eine Preisgabe wettbewerbssensibler Informationen unter Umständen zu wirtschaftlichen Nachteilen führt. Eine Berichterstattung über den Grad der digitalen Transformation scheint aufgrund dessen eher weniger wahrscheinlich zu sein.¹¹³

Bei Betrachtung der geforderten Angaben fällt auf, dass eine separate, voneinander unabhängige Berichterstattung der Informationen zu den Elementen des Geschäftsmodells kaum möglich (geschweige denn sinnvoll) ist und zudem auch Verbindungen zu anderen Teilberichten des Konzernlageberichts existieren.¹¹⁴ Die Angaben zu den in DRS 20.37 genannten Elementen (a–g) lassen sich zudem den in den Experteninterviews identifizierten Ansatzpunkten der digitalen Transformation am Geschäftsmodell des Unternehmens zuordnen.¹¹⁵ Bei Angaben zu den Elementen a)–c) und g) ist dafür ggf. der Kontext zu berücksichtigen, während bei d)–f) die Zuordnung intuitiv geschehen kann. Eine Bezugnahme auf die beiden Ansatzpunkte könnte als verbindende Komponente fungieren, die die Informationen zum Geschäftsmodell untereinander verknüpfen, und zudem eine

¹¹¹ Vgl. ähnlich auch Stich/Stich (2020), S. 69.

¹¹² Bisher scheint sich zudem kein Konzept zur Steuerung der digitalen Transformation bei einer Mehrheit von Unternehmen durchgesetzt zu haben.

¹¹³ Ggf. ist eine Einordnung des Geschäftsmodells in eine der Stufen der digitalen Transformation nach Appelfeller/Feldmann (2023) praktikabler. So werden analoge Geschäftsmodelle, analoge Geschäftsmodelle mit digitalisierten Prozessen, digital erweiterte bzw. digitalisierte Geschäftsmodelle und digitale Geschäftsmodelle unterschieden. Vgl. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 8–9 und ausführlich S. 207–230.

¹¹⁴ Ähnlich betont auch Hommelhoff (2021), dass eine solche Separierung zum einen nicht sinnvoll sei und zum anderen auch dem gesetzlichen Grundkonzept einer integrierten Gesamtregelung zur dynamischen Ausrichtung des Berichts widerspreche. Vgl. Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 138–142.

¹¹⁵ Siehe zur Erläuterung der Ansatzpunkte Abschnitt 3.5.2.1. Durch eine Zuordnung könnte die Bedeutung der einzelnen Elemente mit Blick auf die typischerweise mit den Ansatzpunkten der digitalen Transformation verbundenen Ziele greifbarer gemacht werden.

Verbindung zu den Zielen und Strategien des Unternehmens herstellen, zu denen ohnehin eine Berichterstattung empfohlen wird (DRS 20.39–44)¹¹⁶.

Darüber hinaus lassen die vorangegangenen Ausführungen auf Verbindungen mit Angaben zum Steuerungssystem (DRS 20.K45–K47), zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (DRS 20.48–52) sowie zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen (DRS 20.59–61) und der Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs (DRS 20.62–63) im Wirtschaftsbericht schließen. Doppelungen sind i. S. d. Grundsatzes der Klarheit und Übersichtlichkeit jedoch zu vermeiden.

4.3.2.2 Zweigniederlassungen (DRS 20.38a–38c)

Nach den §§ 289 bzw. 315 Abs. 2 Satz 1 Nr. 3 HGB ist im Konzernlagebericht auf (wesentliche) Zweigniederlassungen der berichterstattenden Gesellschaft einzugehen. Zweigniederlassungen sind in dem Zusammenhang als räumlich und organisatorisch abgegrenzte Einheiten ohne eigene Rechtspersönlichkeit zu verstehen.¹¹⁷ In DRS 20.38a–38c wird konkretisiert, dass die Bedeutung der Zweigniederlassungen – bspw. im Hinblick auf die geografische Verbreitung und den jeweiligen Geschäftszweck – darzustellen ist und, sofern wesentlich, Angaben zum Sitz der Zweigniederlassungen, zu abweichenden Firmierungen und zu wesentlichen Veränderungen zum Vorjahr zu machen sind.

Hintergrund der Berichterstattung zu Zweigniederlassungen ist, dass Publizitätspflichten nicht dadurch umgangen werden sollen, dass anstelle der Gründung eines Tochterunternehmens eine Zweigniederlassung errichtet wird, und Adressanten weiterhin die geografische Ausbreitung und Marktpräsenz des Unternehmens einschätzen können.¹¹⁸ Im Hinblick auf digitale Transformation sind keine wesentlichen Informationen zu erwarten, die nicht besser im Zusammenhang mit anderen von DRS 20 geforderten Inhalten platziert werden könnten.

4.3.2.3 Ziele und Strategien (DRS 20.39–44)

Eine gesetzliche Grundlage zur Berichterstattung über Ziele und Strategien im (Konzern-)Lagebericht gibt es nicht.¹¹⁹ Aufgrund der Entscheidungsrelevanz strategieorientierter Berichtselemente wird den Unternehmen zur Sicherung

¹¹⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.2.3 zu den Empfehlungen zur Berichterstattung über Ziele und Strategien.

¹¹⁷ Vgl. Kirsch (2020), § 289, Rn. 207; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 203, sowie die Definition in DRS 20.11.

¹¹⁸ Vgl. Kirsch (2020), § 289, Rn. 205; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 201–202.

¹¹⁹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 384; Fink/Kajüter (2021), S. 129; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 80, sowie DRS 20.B20. Anders jedoch Hommelhoff (2021), der die

der Informationsfunktion vom DRSC gem. DRS 20.39 jedoch *freigestellt über ihre strategischen Ziele und die zu ihrer Erreichung verfolgten Strategien zu berichten* (DRS 20.B21). Für eine solche Berichterstattung sprechen laut DRS 20.B21 neben den Informationsvorteilen auch Beobachtungen der Berichtspraxis (vor allem kapitalmarktorientierter Unternehmen).¹²⁰ Als Gegenargument einer solchen Berichterstattung werden Nachteile einer Offenlegung ggf. wettbewerbs-sensibler Daten angeführt.¹²¹ Die Regelungen des DRS 20.40–44 und .56 sollen deshalb denjenigen Unternehmen, die freiwillig über Ziele und Strategien berichten, als Leitlinien und Orientierungshilfe dienen (DRS 20.B22) und als Ergebnis dem verständigen Adressaten eine Einordnung des Geschäftsverlaufs, der wirtschaftlichen Lage, der voraussichtlichen Entwicklung sowie der wesentlichen Chancen und Risiken des Unternehmens/Konzerns in den Kontext der Ziele und Strategien ermöglichen (DRS 20.40). Um die Berichtsanforderungen in Orientierung an dieses Ziel auslegen zu können, wird zunächst erläutert, wie die Begriffe *Ziele* und *Strategien* i. S. d. DRS 20 zu verstehen sind.

Der Begriff **Ziel** wird gem. DRS 20.11 als ein „angestrebter Zustand in der Zukunft“ definiert. Ziele lassen sich u. a. hinsichtlich verschiedener Dimensionen (Zielausmaß und -maßstab, zeitlicher und organisatorischer Bezug) sowie hinsichtlich ihrer Beziehungen untereinander (Haupt- oder Nebenziele sowie Ober-, Zwischen- und Unterziele) systematisieren.¹²² Das *Zielausmaß* legt den angestrebten Umfang der Zielerreichung fest und kann entweder begrenzt (bei Satisfizierungszielen) oder unbegrenzt (bei Extremal- oder Maximierungszielen) formuliert werden.¹²³ Der *Zielmaßstab* dient der Messung der Erreichung des Zielausmaßes und kann je nach Zielinhalt bzw. Leistungsindikator kardinal-, ordinal- oder nominalskaliert bzw. quantitativ oder qualitativ ausgeprägt sein. Beim *zeitlichen Bezug* von Zielen werden meist grob kurz-, mittel- und langfristige Zeiträume der Zielerreichung unterschieden, wobei diese regelmäßig mit bis zu einem Jahr, ein bis fünf Jahren und mehr als fünf Jahren konkretisiert werden. Hinsichtlich des *organisatorischen Bezugs* kann zwischen Unternehmens-,

Berichterstattung über strategische Ziele und die von der Geschäftsleitung verfolgten Strategien aufgrund ihrer Nützlichkeit zum Nachvollziehen der Verbindung zwischen den Leistungspotenzialen und den Zukunftsaussichten der Gesellschaft als obligatorische Lageberichts-komponente sieht. Vgl. Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 60.

¹²⁰ Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 385; Fink/Kajüter (2021), S. 129, mit Verweis auf ausgewählte Studien.

¹²¹ Vgl. Coenberg/Fink (2014), S. 63, sowie Fink/Kajüter (2021), S. 128 m. w. N.

¹²² Vgl. ausführlich Thommen et al. (2020), S. 49–52, sowie ähnlich Kolb/Neubeck (2022), Rn. 387 m. w. N.

¹²³ Vgl. hierzu sowie für den restlichen Abs. Thommen et al. (2020), S. 49–50.

Bereichs- und Mitarbeiterzielen unterschieden werden. Unternehmensziele bilden dabei die obersten Ziele, auf welche sich die Tätigkeiten des Unternehmens ausrichten haben. Bereichsziele beziehen sich hingegen nur auf bestimmte Teilbereiche des Unternehmens (bspw. Marketing, Vertrieb oder Produktion). Mitarbeiterziele sind solche, die einzelnen Mitarbeitern vorgegeben werden.

Hinsichtlich der Beziehung zwischen Zielen können zunächst *Haupt- und Nebenziele* unterschieden werden, deren Einordnung als solche in Abhängigkeit ggf. vorliegender Konkurrenz zwischen den betreffenden Zielen vorgenommen wird. Darüber hinaus können *Ober-, Zwischen- und Unterziele* unterschieden werden, wodurch eine Zielhierarchie mit Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen verschiedenen komplementären Zielen verdeutlicht wird. So ist häufig ein (Unter-)Ziel ein Mittel zur Zweckerfüllung bzw. zur Erreichung eines Oberziels. Schließlich sind Oberziele i. d. R. nicht operational und bedürfen einer Untergliederung in weitere Zwischen- und Unterziele, bis konkrete Zielvorgaben auf Mitarbeiterebene abgeleitet werden können.¹²⁴

DRS 20.B23 stellt klar, dass die Berichterstattung im (Konzern-)Lagebericht *primär zu strategischen Zielen* erfolgen soll und nennt als Beispiele die Steigerung des Unternehmenswertes, des Marktanteils und die Erreichung der Marktführerschaft. Die zugehörigen *Zielgrößen* – die entsprechend dem definierten Ausmaß einen bestimmten Zustand erreichen sollen – werden in DRS 20.41 mit Unternehmenswert, Marktanteile und Marktführerschaft benannt. Weitere (strategische) Zielgrößen können bspw. Kundenzufriedenheit, Kostenführerschaft, die Unternehmensgröße, der Unternehmensfortbestand, die Mitarbeiterqualifikation oder auch im Zusammenhang mit digitaler Transformation ein funktionierendes E-Commerce-System¹²⁵ sowie der Digitalisierungsgrad des Unternehmens sein. Im Kontext der Anforderungen wird deutlich, dass es sich bei den geforderten strategischen Zielen um solche auf der obersten Unternehmens-/Konzernebene handelt, die mittel- bis langfristig erreicht werden sollen.¹²⁶ Sollten keine strategischen Ziele i. S. d. DRS 20 vorhanden sein, wird indes auch eine Berichterstattung zu (mittel-/langfristigen) *operativen Zielen* (Umsatz, EBIT, Kapitalrendite etc.) als angemessen erachtet,¹²⁷ wobei eine diesbezügliche Berichterstattung eigentlich

¹²⁴ Vgl. Thommen et al. (2020), S. 51–52.

¹²⁵ Vgl. zu den zuvor genannten Zielgrößen Kolb/Neubeck (2022), Rn. 390.

¹²⁶ Für *operative Ziele*, wie z. B. Umsatz-, EBIT- oder Kapitalrenditeziele, weist DRS 20.B23 auf den regelmäßigen Zusammenhang mit Prognosen hin und verweist entsprechend auf den Prognosebericht. Zudem sollen die aus den Zielen abgeleiteten mittel- und langfristigen Strategien auf Konzern-/Unternehmensebene dargestellt werden (s. u. bzw. DRS 20.42).

¹²⁷ Vgl. Barth/Rahe/Rabenhorst (2014), S. 51, sowie auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 394.

eher im Prognosebericht zu verorten wäre (DRS 20.B23).¹²⁸ Entsprechend dem Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit sind Ziele und Strategien von den ebenfalls zukunftsorientierten und im (Konzern-)Lagebericht (nach DRS 20.116–134) geforderten Prognosen abzugrenzen.¹²⁹ Eine Prognose wird gem. DRS 20.11 als eine „Aussage über voraussichtliche Entwicklungen und Ereignisse“ definiert. Dabei fußt sie auf existenten bzw. erwarteten Umweltbedingungen und Einflussfaktoren und ist nicht wie die Strategien willens- und absichtsgesteuert.¹³⁰ Während also zur Erreichung von strategischen Zielen bestimmte Maßnahmen geplant und mit großer Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden, um den Zielzustand zu erreichen, ist die Erreichung eines bestimmten Ausmaßes operativer Zielgrößen aufgrund der nur begrenzt beeinflussbaren Umwelt-/Einflussfaktoren von größerer Unsicherheit geprägt.

Um die Zielerreichung beurteilen zu können, sollen nach DRS 20.43 das *Ausmaß und der Zeitbezug der Ziele* angegeben werden. Dabei ist denkbar, dass (insb. bei operativen Zielen) ein an anderer Stelle berichtspflichtiger Leistungsindikator für die Angabe des Ausmaßes und die Beurteilung der Zielerreichung verwendet wird (s. u.).¹³¹ Eine mögliche Konkretisierung des strategischen Ziels der Steigerung des Grads der digitalen Transformation könnte z. B. sein: „Der Grad der digitalen Transformation des Unternehmens soll innerhalb der nächsten fünf Jahre (Zeitbezug) auf mindestens 80 % (Ausmaß) erhöht werden.“

Der Begriff **Strategie** wird in DRS 20 nicht definiert. Allerdings lässt sich eine Definition ansatzweise aus dem DRS 20.42 ableiten. Nach DRS 20.42 beinhalten Strategien, die i. d. R. auf Konzern-/Unternehmensebene darzustellen sind, „Aussagen dazu, wie der Konzern sein Geschäft mittel- und langfristig führen und weiterentwickeln möchte“. Anders formuliert, kann eine Strategie i. S. d. DRS 20 als Weg oder Maßnahmenbündel zur Erreichung eines (mittel-/langfristigen) Unternehmensziels angesehen werden.¹³² Wie Ziele, können auch Strategien (in Abhängigkeit der jeweils zugrundeliegenden Ziele) für unterschiedliche Ebenen der organisationalen Struktur formuliert werden. Die Unternehmensstrategie gibt

¹²⁸ Vgl. auch bereits Fußnote 126, Satz 1.

¹²⁹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 397.

¹³⁰ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 393.

¹³¹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 400; Fink/Kajüter (2021), S. 135.

¹³² Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 387; Fink/Kajüter (2021), S. 131, jeweils m. w. N. Für eine ausführlichere Auseinandersetzung mit dem durch Unschärfe gekennzeichneten Strategiebegriff vgl. Sieber (2018), S. 36–39.

dabei die grundsätzliche Richtung vor, auf die die Entwicklung des Unternehmens und der Gesamtheit seiner Segmente ausgerichtet ist.¹³³ Nach DRS 20.42 sind *Strategien i. d. R. auf eben jener Konzern- bzw. Unternehmensebene darzustellen*. DRS 20.42 nennt zudem folgende Beispiele für Strategien: Diversifikation, Fokussierung, Internationalisierung sowie organisches oder akquisitionsbasiertes Wachstum (die auch dem Ziel der digitalen Transformation des Unternehmens dienen können). Weitere Beispiele (im konkreten Zusammenhang mit digitaler Transformation) sind (u. a.) die Weiterentwicklung des Geschäfts- und Marktportfolios durch Anreicherung um digitale Produkte und/oder Dienstleistungen, Steigerung der Wertschöpfung für Kunden und Konsumenten durch Digitalisierung oder kontinuierliche Anpassung von Geschäftsprozessen mittels digitaler Technologien.¹³⁴

Darüber hinaus sind wesentliche *Veränderungen der Ziele und Strategien* des Unternehmens/Konzerns gegenüber dem Vorjahr darzustellen und zu erläutern (DRS 20.44). Im Hinblick auf digitale Transformation kann demnach eine Berichterstattung über solche damit im Zusammenhang stehenden Ziele und Strategien erwartet werden, die neu eingeführt oder auch aufgegeben worden sind. Sollte ein Ziel erreicht worden sein, ist darüber – sowie auch über einen generellen (Zwischen-)Stand der Zielerreichung – im Rahmen des Wirtschaftsberichts zu berichten (DRS 20.56).

Entsprechend den Anforderungen des DRS 20.39–44 können demnach umfangreiche Angaben zu Zielen (inkl. Ausmaß und Zeitbezug) und Strategien im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwartet werden, vor allem, sofern sie auf (der obersten) Unternehmensebene verfolgt bzw. umgesetzt werden. So kann die digitale Transformation des Unternehmens (in verschiedenen Ausprägungen) selbst ein *strategisches Ziel* oder auch ein *Strategiebestandteil* sein, um ein (zugehöriges) Ziel zu erreichen und als solcher in den Fokus der Berichterstattung rücken. Die digitale Transformation eines Unternehmens kann jedoch auch als Zwischen- oder Unterziel (bzw. Mittel) zur Erreichung eines Oberziels dienen oder Bestandteil einer untergeordneten Strategie (bspw. auf

¹³³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 131; Sieber (2018), S. 46–47.

¹³⁴ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 392, jedoch weitestgehend ohne Bezug zur digitalen Transformation.

Funktions-/Bereichsebene) sein.¹³⁵ Mit einer Berichterstattung über dementsprechend untergeordneter, ggf. operativer, Ziele und Strategien, ist an dieser Stelle des (Konzern-)Lageberichts jedoch weniger zu rechnen.¹³⁶

Wie bereits eingangs erwähnt, sind die Angaben zu strategischen Zielen und den zu ihrer Erreichung verfolgten Strategien so vorzunehmen, dass sie es dem verständigen Adressaten ermöglichen, den Geschäftsverlauf, die wirtschaftliche Lage, die voraussichtliche Entwicklung sowie die wesentlichen Chancen und Risiken des Konzerns in den Kontext dieser Ziele und Strategien einzuordnen (DRS 20.40). Dementsprechend wird eine konsistente Berichterstattung innerhalb des (Konzern-)Lageberichts verlangt, die die bestehenden Zusammenhänge der gem. DRS 20.39–44 zu berichtenden Ziele und Strategien mit dem Geschäftsmodell, dem (ggf. dargestellten) Steuerungssystem sowie mit Angaben im Wirtschaftsbericht und im Prognosebericht verdeutlicht.¹³⁷ Ein Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategien und dem *Geschäftsmodell* besteht, da sie die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Unternehmens für die Zukunft vorgeben. Eine angemessene Abbildung der Funktionsweise und Tätigkeit des Unternehmens vor dem Hintergrund seines Umfeldes im Rahmen der Angaben zum Geschäftsmodell, ist somit als Voraussetzung für die Vermittlung des grundlegenden Strategieverständnisses gegenüber dem Adressaten anzusehen.¹³⁸ Eine Verknüpfung bzw. Operationalisierung der strategischen Ziele mit den im Rahmen der Angaben zum Steuerungssystem dargelegten Steuerungskennzahlen (DRS 20.K45–K47; *Grundlagen des Unternehmens/Konzerns*) oder den jeweils berichtspflichtigen Leistungsindikatoren im *Wirtschaftsbericht* und *Prognosebericht*, kann das Verständnis der Adressaten verbessern.¹³⁹ Schließlich sind die (bedeutsamsten) Leistungsindikatoren, die zur internen Steuerung des Unternehmens verwendet werden und dementsprechend den Steuerungskennzahlen entsprechen können, wie einem roten Faden folgend zum einen im *Wirtschaftsbericht* in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einzubeziehen (DRS

¹³⁵ Vgl. zur Einordnung der Transformationsstrategie in die Gesamtstrategie des Unternehmens und seiner Ziele bspw. Appelfeller/Feldmann (2023), S. 339–340.

¹³⁶ An dieser Stelle sei analog zu Fußnote 126 auf die Angaben zum Prognosebericht verwiesen.

¹³⁷ Vgl. ähnlich Kolb/Neubeck (2022), Rn. 401–402; Fink/Kajüter (2021), S. 134 und 137, sowie Barth/Rahe/Rabenhorst (2014), S. 51–53, die diese Zusammenhänge anhand eines *roten Fadens* veranschaulichen.

¹³⁸ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 137.

¹³⁹ Vgl. hierzu sowie auch für den gesamten Abs. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 394 und 401–402; Fink/Kajüter (2021), S. 134; Barth/Rahe/Rabenhorst (2014), S. 51–53, sowie die entsprechenden nachfolgenden Abschnitte dieser Arbeit.

20.54 und 101–113). Zum anderen sind sie mit den Prognosen des Vorjahres zu vergleichen (DRS 20.57) sowie im *Prognosebericht* für mindestens das folgende Berichtsjahr zu prognostizieren (DRS 20.127). Auch das Thema digitale Transformation kann sich demnach ausgehend von den Zielen und Strategien als roter Faden durch den gesamten (Konzern-)Lagebericht spannen.

4.3.2.4 Steuerungssystem (DRS 20.K45–K47)

Aus dem HGB ergibt sich keine Pflicht zur Berichterstattung über das Steuerungssystem des Unternehmens/Konzerns. DRS 20.K45 verlangt hingegen von kapitalmarktorientierten (Mutter-)Unternehmen, das von ihnen bzw. das im Konzern eingesetzte *Steuerungssystem darzustellen*. Im Zuge dessen sind *Kennzahlen anzugeben*, die zur Steuerung verwendet werden, sowie deren *Berechnung darzustellen*, sofern diese nicht offensichtlich ist (DRS 20.K45). Eine Kennzahl wird im DRS 20.11 als „quantitative Maßgröße, mit der in konzentrierter Form über betriebswirtschaftliche Sachverhalte berichtet wird“ definiert. Den Begriff *Steuerungssystem* definiert der DRS 20 indes nicht. Im Hinblick auf den Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung ist jedoch davon auszugehen, dass es sich um das auf oberster Ebene des Unternehmens bzw. Konzerns, zur internen Steuerung verwendete System aus Kennzahlen handelt.¹⁴⁰ Sollte das Unternehmen bzw. der Konzern innerhalb seines Jahres-/Konzernabschlusses einen Segmentbericht veröffentlichen und zur Steuerung der Segmente grundlegend andere Kennzahlen verwendet werden, als für die unternehmens-/konzernweite Steuerung, sind die *segmentspezifischen Kennzahlen* zusätzlich darzustellen (DRS 20.K46). Außerdem sind *wesentliche Veränderungen* des Steuerungssystems und/oder der Berechnungsweise der berichteten Steuerungskennzahlen im *Vergleich zum Vorjahr* darzustellen und zu erläutern (DRS 20.K47).

Anhand welcher Kennzahlen ein Unternehmen gesteuert wird, liegt im Ermessen des Managements und hängt i. d. R. von dem Geschäftsmodell und den daraus abgeleiteten Zielen ab. Bei der Darstellung des Steuerungssystems mit seinen Kennzahlen ist demnach zu erwarten, dass die Zusammenhänge zwischen den Ausführungen zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns (Geschäftsmodell, Ziele und Strategien, Steuerungssystem) und den ebenfalls steuerungsbezogenen Darstellungen im Wirtschaftsbericht nachvollziehbar und konsistent sind.¹⁴¹

¹⁴⁰ Vgl. ähnlich Kolb/Neubeck (2022), Rn. 407; Fink/Kajüter (2021), S. 144.

¹⁴¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 143, sowie bereits zum *roten Faden* Barth/Rahe/Rabenhorst (2014), S. 51. Siehe auch die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt sowie die Ausführungen zur Einbeziehung von (finanziellen und nichtfinanziellen) Leistungsindikatoren (gem. DRS 20.54, .102 und .106) in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage, sofern sie zur internen Steuerung verwendet werden, in Abschnitt 4.3.3.5.

Sofern zur internen Steuerung des berichterstattenden kapitalmarktorientierten Unternehmens bzw. seiner (im Jahres-/Konzernabschluss dargestellten) Segmente auch Kennzahlen verwendet werden, die im Zusammenhang mit dessen/deren digitaler Transformation stehen, sind auch diese berichtsrelevant und damit zu erwarten. Bei nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen ist indes keine Berichterstattung zum Steuerungssystem im Zusammenhang mit digitaler Transformation zu erwarten, da sie ihr Steuerungssystem nicht darstellen müssen (DRS 20.K45). Allerdings sind etwaige Unternehmen über die Vorgaben zur Berichterstattung über bedeutsamste Leistungsindikatoren – die zur Steuerung verwendet werden – verpflichtet, kennzahlenbezogene Angaben im Wirtschaftsbericht und im Prognosebericht zu machen.¹⁴²

4.3.2.5 Forschung und Entwicklung (DRS 20.48–52)

Nach den §§ 289 Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 und 315 Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 HGB ist innerhalb des (Konzern-)Lageberichts auf den Bereich Forschung und Entwicklung einzugehen. Hintergrund ist die strategische Bedeutung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für die Wettbewerbsfähigkeit und Marktposition von Unternehmen, i. V. m. der restriktiven Bilanzierung von aus den Entwicklungsaktivitäten hervorgehenden immateriellen Werten.¹⁴³ Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bzw. damit in Zusammenhang stehende Aufwendungen können als *Investitionen in zukünftige Erfolgspotenziale* interpretiert werden.¹⁴⁴ Deren Offenlegung im (Konzern-)Lagebericht ermöglicht den Adressaten entsprechende Schlussfolgerungen in Bezug auf die Entwicklungschancen und potenziellen zukünftigen Erträge zu ziehen. Gerade in Zeiten fortschreitender Automatisierung und Digitalisierung wird von einer weiteren Bedeutungszunahme ausgegangen.¹⁴⁵ Ein ggf. vorhandenes *Selbstschutzinteresse*, wettbewerbssensible Informationen nicht preisgeben zu wollen, rechtfertigt nach herrschender Meinung zwar den Umfang und den Detaillierungsgrad der Berichterstattung in einem geringeren

¹⁴² Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 412; Fink/Kajüter (2021), S. 145, sowie die entsprechenden nachfolgenden Abschnitte 4.3.3.5 und 4.3.4.2.

¹⁴³ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 417; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 632; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 788; Fink/Kajüter (2021), S. 152; von Keitz/Gloth/Pelster (2019), S. 201.

¹⁴⁴ Vgl. hierzu sowie zum folgenden Satz Fink/Kajüter (2021), S. 152; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 788; Grottel (2020), § 315, Rn. 186; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 181; Coenenberg/Fink (2014), S. 64.

¹⁴⁵ Vgl. von Keitz/Gloth/Pelster (2019), S. 201, sowie mit Hinweisen auf weitere Entwicklungstendenzen wie Klimawandel und steigende Mobilitäts- und Logistikbedürfnisse Philhofer/Herr/Thom (2018), S. 527.

wenngleich angemessenen Rahmen zu halten, nicht jedoch die Berichterstattung gänzlich zu unterlassen.¹⁴⁶

Sofern von dem Unternehmen (oder für das Unternehmen) keine Forschung und/oder Entwicklung betrieben wird oder die Aktivitäten für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, der Lage und/oder der künftigen Entwicklung von unwesentlicher Bedeutung sind, muss hingegen nicht auf den Bereich Forschung und Entwicklung eingegangen werden. Auch wenn nicht explizit durch das HGB oder den DRS 20 gefordert, wird im Schrifttum von solchen Unternehmen verlangt, bei denen bspw. aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit oder der Art der Produkte entsprechende Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu erwarten sind, mit einer *Fehlanzeige* auf die geringe Bedeutung hinzuweisen oder das Fehlen der Aktivitäten aufgrund einer ggf. beeinträchtigten Wettbewerbsfähigkeit sogar zu *begründen*.¹⁴⁷ Mit Blick auf die zunehmende Digitalisierung der Geschäftswelt, verlangen Korte und Mujkanovic (2017) sogar eine Fehlanzeige jedweder Unternehmen, die keine Angaben zum Bereich Forschung und Entwicklung machen, unabhängig ihrer Branchenzugehörigkeit.¹⁴⁸

In DRS 20 werden die Vorgaben insoweit konkretisiert, dass solche *Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten darzustellen und zu erläutern* sind, die für eigene Zwecke des Konzerns/Unternehmens durchgeführt werden (DRS 20.48). Nach DRS 20.48 fallen darunter sowohl Aktivitäten, die das Unternehmen selbst für eigene Zwecke durchführt, als auch Leistungen, die der Konzern bzw. das Unternehmen von Dritten für eigene Forschungs- und Entwicklungszwecke in Anspruch nimmt. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die das Unternehmen bzw. der Konzern im Auftrag Dritter durchführt, fallen somit nicht unter die Berichtspflicht.¹⁴⁹ Typische Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten können bspw. Grundlagenforschung, die Erlangung von wissenschaftlichen/technischen Erkenntnissen oder Erfahrungen, die Entwicklung/Innovation neuer (digitaler) Produkte, Dienstleistungen oder auch Prozesse (Digitalisierung von Geschäftsprozessen) sein.¹⁵⁰ DRS 20.52 stellt klar, dass die Forschungs- und

¹⁴⁶ Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 190; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 187.

¹⁴⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 418; Hommelhoff (2021), § 289, Rn. 149; Grottel (2020), § 315, Rn. 185; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 182; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 46.

¹⁴⁸ Vgl. Korte/Mujkanovic (2017), S. 346.

¹⁴⁹ Vgl. MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 108; Grottel (2020), § 315, Rn. 187; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 185.

¹⁵⁰ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 421. Die Begriffe Forschung und Entwicklung werden im DRS 20 nicht definiert. im Sinne einer einheitlichen Rechtsordnung liegt jedoch nahe, sich an dem Verständnis des § 255 HGB zu orientieren. Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 187; Korte/

Entwicklungsaktivitäten unabhängig davon darzustellen und zu erläutern sind, ob Entwicklungskosten im Jahres-/Konzernabschluss aktiviert wurden.¹⁵¹ Eine Darstellung und Erläuterung sämtlicher Aktivitäten ist unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Wesentlichkeit indes nicht angebracht.¹⁵²

Vielmehr soll anhand der Informationen ein Einblick in *die allgemeine Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten* sowie deren *Intensität* gewährt werden (DRS 20.49). Dazu gehören nach DRS 20.49 auch Angaben zum *Faktoreinsatz (Input)* und den *Ergebnissen (Output)*,¹⁵³ die, sofern wesentlich, zu quantifizieren sind. Welche Informationen die *allgemeine Ausrichtung* der Aktivitäten verdeutlichen, wird im DRS 20 nicht weiter konkretisiert. In der Praxis werden in dem Zusammenhang jedoch vor allem Angaben zu Schwerpunkten der Aktivitäten, den zugrundeliegenden Zielen, Projekten, Kooperationen, der organisatorischen Ausrichtung sowie auch Chancen und Risiken gemacht.¹⁵⁴ Zum *Faktoreinsatz* schlägt der DRS 20.50 beispielhaft die folgenden quantitativen Angaben vor: Gesamtbetrag der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (absolut und in Prozent vom Umsatz), Investitionen und Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung. Berichtsrelevante *Ergebnisse* der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten können nach DRS 20.50 bspw. Angaben zu neuen Patenten, Lizenzen und Produktentwicklungen sowie deren finanzielle Bedeutung für den Konzern bzw. das Unternehmen sein.

Sollten im Konzern-/Jahresabschluss Entwicklungskosten aktiviert worden sein, sind die *Aktivierungsquote*, als Anteil der aktivierten Entwicklungskosten an den gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten der Berichtsperiode, sowie

Mujanovic (2017), S. 345. Nach § 255 Abs. 2a Satz 3 HGB fällt unter *Forschung* die eigenständige und planmäßige Suche nach neuen Erkenntnissen oder Erfahrungen, mit unklaren Erfolgsaussichten bezüglich technischer Verwertbarkeit und wirtschaftlichem Erfolg. Bei *Entwicklung* handelt es sich um die Anwendung von Forschungsergebnissen oder anderem Wissen für die Neu- oder Weiterentwicklung von Gütern und Verfahren (§ 255 Abs. 2a Satz 2 HGB).

¹⁵¹ Im Rahmen der Angabepflichten zur Finanzlage im Wirtschaftsbericht ist hingegen nur auf solche Investitionen einzugehen, die sich auch bilanziell auswirken (DRS 20.88). Siehe ausführlicher Abschnitt 4.3.3.4.2.

¹⁵² Zwar wird die Darstellung und Erläuterung von Aktivitäten zu Forschung und Entwicklung in DRS 20.48–52 nicht ausdrücklich auf wesentliche Aktivitäten beschränkt. In DRS 20.B11 wird jedoch klargestellt, dass der Grundsatz der Wesentlichkeit (DRS 20.32) auf sämtliche Anforderungen anzuwenden ist.

¹⁵³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 154; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 186.

¹⁵⁴ Vgl. bspw. Quick/Pappert/Meier-Scheuven (2020), S. 298; von Keitz/Gloth/Pelster (2019), S. 203, mit weiteren Konkretisierungen der genannten Aspekte.

auch auf aktivierte Entwicklungskosten *vorgenommene Abschreibungen* anzugeben (DRS 20.52). Ferner sind wesentliche Veränderungen der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gegenüber dem Vorjahr dazustellen und zu erläutern (DRS 20.51).

Wie bereits anhand einiger der vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, können im Zuge der Berichterstattung zum Bereich Forschung und Entwicklung zahlreiche Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwartet werden. Sei es bei der Darstellung und Erläuterung wesentlicher Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (wie bspw. Produkt- oder Prozessinnovationen) oder Angaben zur allgemeinen Ausrichtung (wie bspw. digitale Transformation als Schwerpunkt und konkrete Digitalisierungsziele), zum Faktoreinsatz (bspw. Investitionen in den Einsatz digitaler Technologien inkl. Mitarbeiter-Know How) und besonders zu den Ergebnissen (bspw. digitale Produkte und/oder Prozesse). Insbesondere Informationen zu aus der digitalen Transformation des Unternehmens resultierenden nicht bilanzierten immateriellen Werten, können in diesem Zusammenhang erwartet werden, sofern sie für das Verständnis der Adressaten wesentlich sind.¹⁵⁵

4.3.3 Wirtschaftsbericht (DRS 20.53–113)

4.3.3.1 Vorbemerkungen (DRS 20.53–58)

Im Wirtschaftsbericht erfolgt die nach § 289 Abs. 1 Satz 1–3 und Abs. 3 bzw. § 315 Abs. 1 Satz 1–3 und Abs. 3 HGB geforderte *Darstellung* und (ausgewogene sowie umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende)¹⁵⁶ *Analyse des Geschäftsverlaufs*, einschließlich des *Geschäftsergebnisses*, und der *Lage* des Unternehmens bzw. Konzerns, in welche die *bedeutendsten finanziellen* und ggf. *nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* einzubeziehen und unter Bezugnahme auf Beträge und Angaben im Jahres-/Konzernabschluss

¹⁵⁵ Andere Investitionen zur digitalen Transformation, die sich zudem bilanziell auswirken, können auch im Rahmen der Berichterstattung zur Finanzlage im Wirtschaftsbericht erwartet werden. Siehe Abschnitt 4.3.3.4.2.

¹⁵⁶ Vgl. auch die Ausführungen zum Grundsatz der Vollständigkeit, dem Grundsatz der (Verlässlichkeit und) Ausgewogenheit und dem der Informationsabstufung in Abschnitt 4.2.2.1, 4.2.2.2 und 4.2.2.6 sowie insb. DRS 20.12, .18 und .34. Die Ausführungen sind entsprechend für die in den nachfolgenden Kapiteln beschriebenen Anforderungen zur Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage zu beachten, auch wenn nicht erneut darauf hingewiesen wird.

zu erläutern sind (DRS 20.B24). Ähnlich wird dies auch in DRS 20.53–54 formuliert, wobei neben der Darstellung und Analyse – entsprechend dem Grundsatz der Vermittlung der Sicht der Unternehmens-/Konzernleitung – auch eine *Beurteilung* des Geschäftsverlaufs und der Lage gefordert wird und ausdrücklich die *gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen darzustellen* und zu *erläutern* sind.

Da der Geschäftsverlauf (inkl. Geschäftsergebnis) und die Lage einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang aufweisen und sich beide deshalb nur schwierig voneinander getrennt darstellen und analysieren lassen,¹⁵⁷ erlaubt DRS 20.55 eine *gemeinsame Darstellung und Analyse beider Berichtsgegenstände*. Der *Geschäftsverlauf* wird vom DRSC als „vergangenheitsorientierte und zeitraumbezogene Entwicklung der Geschäftstätigkeit im Berichtszeitraum einschließlich der hierfür ursächlichen Ereignisse“ definiert (DRS 20.11). Das *Geschäftsergebnis* ist gem. DRS 20.11 als das „Jahresergebnis der GuV i. S. d. § 275 Abs. 2 Nr. 17 bzw. Abs. 3 Nr. 16 HGB i. V. m. § 298 Abs. 1 HGB bzw. die entsprechende Ergebnisgröße nach IFRS“ definiert. Die *wirtschaftliche Lage* ist gem. DRS 20.11 die „zeitpunktbezogene Situation des Konzerns einschließlich aller Faktoren, die die Fähigkeit des Konzerns beeinflussen, künftig Einzahlungsüberschüsse zu generieren“. Die im Rahmen des Wirtschaftsberichts zu vermittelnden Informationen sind demnach primär vergangenheitsorientiert (DRS 20.B24) und sollen den verständigen Adressaten einen Überblick über die Entwicklung des Konzerns im Berichtszeitraum und die wirtschaftliche Lage des Konzerns am Abschlussstichtag vermitteln (DRS 20.53). Gleichwohl soll mit Hilfe der Informationen die Einschätzung zukünftiger Zahlungsströme verbessert werden.¹⁵⁸

Bei dieser vergangenheitsorientierten Betrachtung im Wirtschaftsbericht ist ferner auch auf bestimmte im Vorjahr gemachte Angaben einzugehen: Sofern im vorangegangenen (Konzern-)Lagebericht freiwillig über Ziele und Strategien berichtet worden ist, sind im jeweils aktuellen (Konzern-)Lagebericht *Aussagen zum Stand der Erreichung der strategischen Ziele* zu machen (DRS 20.56). Bei einer Verknüpfung der strategischen Ziele mit Steuerungskennzahlen und/oder Leistungsindikatoren ist zudem eine diesbezüglich konsistente Berichterstattung innerhalb des Berichts zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns, des

¹⁵⁷ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 768; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 56; Paetzmann (2020), § 289, Rn. 24; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 85.

¹⁵⁸ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 84, sowie ähnlich Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 769, und in Bezug auf die Darstellung und Analyse der Ertragslage mit dem Ziel, „dem Adressaten eine möglichst *aussagekräftige Projektion zukünftiger Ergebnisse* zu ermöglichen“ Fink/Kajüter (2021), S. 185.

Wirtschaftsberichts und des Prognoseberichts zu erwarten.¹⁵⁹ In der Vorperiode berichtete *Prognosen sind* zudem *mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung zu vergleichen* (DRS 20.57). Die potenziellen Berührungspunkte mit Informationen zur digitalen Transformation des berichterstattenden Unternehmens wurden bereits in Abschnitt 4.3.2.3 (Ziele und Strategien (DRS 20.39–44)) bzw. werden noch in Abschnitt 4.3.4.2 (Prognosen (DRS 20.118–134)) dargestellt.

Darüber hinaus sind im Wirtschaftsbericht die Ausführungen zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Unternehmens/Konzerns zu einer *Gesamtaussage* zu verdichten (DRS 20.58). In diese Gesamtaussage haben nach DRS 20.58 auch Erkenntnisse einzufließen, die nach dem Schluss des Berichtszeitraums erlangt wurden. Ebenso ist von der Geschäftsführung zu beurteilen, ob die Geschäftsentwicklung insgesamt günstig oder ungünstig verlaufen ist. Im Zusammenhang mit der (zusammenfassenden) Gesamtaussage können solche Informationen zur digitalen Transformation erwartet werden, die die unternehmensindividuelle Bedeutung der digitalen Transformation sowie Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und die Lage des Unternehmens, ggf. unter Einbeziehung finanzieller und/oder nichtfinanzieller Leistungsindikatoren, zusammengefasst darstellen, sofern dies für das Verständnis des Adressaten wesentlich ist.

Im Folgenden werden die konkretisierenden Vorgaben des DRS 20 zur Darstellung und Erläuterung der gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen, der Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der Lage sowie die Einbeziehung finanzieller und (ggf.) nichtfinanzieller bedeutsamster Leistungsindikatoren daraufhin untersucht, inwieweit Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens erwartet werden können.

4.3.3.2 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen (DRS 20.59–61)

Nach DRS 20.59 sind die gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit des Konzerns/Unternehmens darzustellen und zu erläutern, sofern sie für das Verständnis der darauffolgenden Analyse notwendig sind.¹⁶⁰ Eine unverhältnismäßig ausführliche Darstellung allgemein

¹⁵⁹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 183, die die Angaben zum Stand der Zielerreichung innerhalb der Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs verorten. Der DRS 20 nimmt außer der Erwähnung im Zusammenhang mit dem Wirtschaftsbericht keine genauere Zuordnung vor.

¹⁶⁰ Dass Informationen zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen für das Verständnis der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage notwendig sein können, wird auch im Schrifttum angenommen. Vgl. bspw. Fink/Kajüter (2021), S. 171;

verfügbarer Angaben zur Gesamtwirtschaft und Branche ist jedoch nicht gefragt und zu vermeiden (DRS 20.B25). Welche Aspekte genau zu *gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen* gehören könnten, wird in DRS 20 nicht erwähnt. In Orientierung an einschlägige Managementliteratur ist jedoch davon auszugehen, dass ökonomische Rahmenbedingungen (u. a. Konjunktur, Zinsniveau), politisch-rechtliche (u. a. Wirtschaftspolitik), soziokulturelle (u. a. Demographie), technologische (u. a. Innovationsklima, IT-Infrastruktur) und ökologische (u. a. Umweltbewusstsein, -politik) Rahmenbedingungen relevant sein können.¹⁶¹ Als *branchenbezogene Rahmenbedingungen* werden in DRS 20.60 die Branchenkonjunktur, die Wettbewerbssituation und die Marktstellung des Konzerns/Unternehmens hervorgehoben.

Ferner sind *wesentliche Veränderungen* der gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen im Vergleich *zum Vorjahr* darzustellen und von der Geschäftsführung im Hinblick auf ihre *Bedeutung für den Konzern bzw. das Unternehmen* zu beurteilen (DRS 20.61). Bei den Ausführungen ist darauf zu achten, dass sie konsistent zu den ähnlichen Angaben im Rahmen der Darstellung des Geschäftsmodells sind und Wiederholungen vermieden werden.¹⁶²

Im Zusammenhang mit digitaler Transformation können somit Informationen zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen erwartet werden, sofern sie für das Verständnis der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage notwendig und nicht unbedingt allgemein verfügbar bzw. bekannt sind. So können bspw. Informationen zu (veränderten) technologischen Rahmenbedingungen oder die Wettbewerbssituation betreffende Informationen über neue Wettbewerber mit innovativen bzw. disruptiven Geschäftsmodellen und Produkten, erwartet werden, anhand derer sich die Bedeutung der digitalen Transformation für das Unternehmen einschätzen und die Auswirkungen beurteilen lassen.

4.3.3.3 Geschäftsverlauf (DRS 20.62–63)

Bei der (zeitraumbezogenen) Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs innerhalb der Berichtsperiode, ist auf *Entwicklungen* und *Ereignisse* einzugehen, die *für den Geschäftsverlauf ursächlich* waren. Ferner ist ihre Bedeutung für das Unternehmen bzw. den Konzern zu beurteilen (DRS 20.62).

Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 169; Baetge/Kirsch/Thiele (2021b), S. 622; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 59; Grottel (2020), § 315, Rn. 64 und 78; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 87 und 96.

¹⁶¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 172.

¹⁶² Vgl. Abschnitt 4.3.2.1.

DRS 20.63 zählt die folgenden Sachverhalte als Beispiele für mögliche Ursachen auf:¹⁶³

- a) „Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen,
- b) Unternehmenskäufe oder -verkäufe,
- c) Abschluss oder Beendigung von Kooperationsvereinbarungen und anderen Verträgen,
- d) Veränderungen der rechtlichen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen,
- e) Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen,
- f) Veränderungen des Marktanteils oder der Wettbewerbsposition,
- g) besondere saisonale Einflüsse,
- h) besondere Schadens- und Unglücksfälle.“

Zum Geschäftsverlauf können ebenfalls Angaben erwartet werden, die im Zusammenhang mit der digitalen Transformation des berichtserstattenden Unternehmens/Konzerns stehen. So können bspw. Digitalisierungsaktivitäten mit Rationalisierungsmaßnahmen einhergehen, Unternehmenskäufe sowie Kooperationsvereinbarungen als Teil der Digitalisierungsstrategie des eigenen Unternehmens/Konzerns erfolgen bzw. abgeschlossen werden oder externe Faktoren (wie rechtliche/wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Markt- oder Wettbewerbsbedingungen) verstärkte Aktivitäten der digitalen Transformation auslösen oder hemmen. Es können somit Angaben erwartet werden, bei denen die digitale Transformation als Auslöser oder Ergebnis von Entwicklungen und Ereignissen angeführt wird, die ursächlich für den Geschäftsverlauf waren.

¹⁶³ Fink/Kajüter (2021) konstatieren, dass sich in der einschlägigen Fachliteratur etabliert habe, dass sich die Berichtsinhalte zum Geschäftsverlauf an den klassischen Funktionsbereichen des Unternehmens orientieren und nennen Materialwirtschaft/Beschaffung, Produktion/Fertigung, Absatz, Personal-/Sozialwesen, Finanzierung, Investitionen, Umweltschutz und sonstige außerordentliche Ereignisse. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 180–181 m. w. N., sowie zudem auch Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 769–771; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 59; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 87. Die tlw. Abweichung zu der Aufzählung in DRS 20.63 kann damit zusammenhängen, dass die betreffenden Kommentare sich bei der Strukturierung ihrer Ausführungen an den Vorgaben des HGB orientieren und die Ausführungen zum Geschäftsverlauf und der Lage häufig zusammengefasst werden. Der DRS 20 sieht Angaben zu den Funktionsbereichen tlw. bereits im Rahmen der Angaben zum Geschäftsmodell (Grundlagen des Konzerns) vor und Angaben zu Absatz, Finanzierung und Investitionen im Zusammenhang mit den separat aufgeführten Vorgaben zur Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage.

4.3.3.4 Lage (DRS 20.64–100)

4.3.3.4.1 Ertragslage (DRS 20.64–77)

Die **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** ist stichtagsbezogen darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen. Dabei sind den Zeitvergleich beeinträchtigende und solche Faktoren zu berücksichtigen, die Schlüsse auf die zukünftige Lage verhindern (DRS 20.64). Schließlich enthält die Lage definitionsgemäß als zeitpunktbezogene Situation des Unternehmens/Konzerns alle „Faktoren, die die Fähigkeit des Konzerns beeinflussen, künftig Einzahlungsüberschüsse zu generieren“ (DRS 20.11) und bildet damit die Grundlage ebensolche künftig erwartbaren Einzahlungsüberschüsse besser einschätzen zu können.¹⁶⁴ Da zur Analyse bzw. dem Aufzeigen von Ursachen und Wirkungszusammenhängen auch Veränderungen während der Berichtsperiode eine Rolle spielen, sind Überschneidungen mit der Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs nicht auszuschließen. Doppelangaben sollten i. S. d. Klarheit und Übersichtlichkeit jedoch vermieden werden.¹⁶⁵

Nach DRS 20.65 ist die **Ertragslage** anhand der *Ergebnisquellen* darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen. Ergebnisquellen können bspw. das Betriebsergebnis, das Finanzergebnis, das ggf. neutrale Ergebnis¹⁶⁶ und das Steuerergebnis entsprechend der GuV sein.¹⁶⁷ Bei der Analyse ist auf die für wesentliche Veränderungen gegenüber dem Vorjahr *ursächliche Faktoren* einzugehen, zugrundeliegende *Trends* sind herauszuarbeiten und alle *ungewöhnlichen oder nicht jährlich wiederkehrenden Ereignisse* und *wesentliche ökonomische Veränderungen*, die die Ertragslage nachhaltig beeinflussen, darzustellen (DRS 20.66). Die Auswirkungen ungewöhnlicher oder nicht jährlich wiederkehrender Ereignisse auf die Ertragslage sind zu quantifizieren (DRS 20.66). DRS 20.68 nennt eine Reihe in Betracht kommender *Faktoren, auf die eine Veränderung der Ertragslage zurückzuführen sein kann* und die vollständig sowie ihrer Bedeutung entsprechend geordnet darzustellen sind, sofern dies für den Adressaten wesentlich ist (DRS 20.67):

¹⁶⁴ Vgl. bereits Abschnitt 4.3.3.1.

¹⁶⁵ Vgl. bereits Abschnitt 4.3.3.1 zu einer möglichen Zusammenlegung der Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlauf und der Lage.

¹⁶⁶ Bei dem neutralen Ergebnis handelt es sich laut Kolb/Neubeck (2022) um „die im Anhang nach §§ 285 Nr. 32, 314 Abs. 1 Nr. 24 HGB zu erläuternden periodenfremde[n] Erträge und Aufwendungen, die nach §§ 285 Nr. 31, 314 Abs. 1 Nr. 23 HGB außergewöhnliche[n] Erträge und Aufwendungen, außerplanmäßige Abschreibungen, betriebsfremde Sachverhalte sowie das Ergebnis von Bilanzierungsänderungen und nicht regelmäßig stattfindenden sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen.“ Kolb/Neubeck (2022), Rn. 492.

¹⁶⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 489–497.

- a) „Rohstoffmangel, Mangel an Fachkräften, unsichere Zulieferungsbedingungen,
- b) Entwicklung von Patenten, Lizenzen oder Franchiseverträgen,
- c) starke Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern oder Kunden,
- d) Produkthaftung,
- e) Umweltschutzaufwendungen und mögliche Umweltschutzhaftung,
- f) Änderung der rechtlichen oder regulatorischen Rahmenbedingungen, z. B. Einschränkung der Absatz- oder Beschaffungsmöglichkeiten,
- g) Wechselkursschwankungen oder unterschiedliche Inflationsraten bei Aufwendungen und Erträgen oder auf verschiedenen Märkten.“

Sollten die digitale Transformation oder damit in Zusammenhang stehende Sachverhalte als ursächliche Faktoren für die Veränderung der Ertragslage identifiziert werden, sind entsprechend den o. g. Vorgaben (ggf. quantitative) Angaben zu erwarten, die durch die folgenden Angaben konkretisiert werden.

Ein i. d. R. wesentlicher Einflussfaktor der Ertragslage ist der **Umsatz**,¹⁶⁸ welcher nach DRS 20.69 anzugeben und zu analysieren ist.¹⁶⁹ DRS 20.70 schlägt für die Analyse des Umsatzes eine *Aufgliederung nach Produkten, Regionen und Währungen* vor sowie *auf Preis- und Mengeneinflüsse* und den *Einfluss des Sortiments an Produkten und Dienstleistungen* gesondert einzugehen. So wäre bspw. auch denkbar, digitale Produkte und Dienstleistungen oder andere Einflüsse der digitalen Transformation auf den Umsatz besonders hervorzuheben.

Nach DRS 20.72 ist zudem die **Auftragslage** dazustellen und zu analysieren, sofern diese Informationen wesentlich sind. Im Zuge dessen können bspw. Angaben zu dem *Auftragseingang* im Berichtszeitraum, dem *Auftragsbestand* zum Bilanzstichtag und der *Auftragsreichweite* relevant sein (DRS 20.73). Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Relevanz etwaiger Angaben mit geringer werdender zeitlicher Differenz zwischen Auftragseingang und Umsatzrealisierung sinkt.¹⁷⁰

Auch die **wesentlichen Aufwendungen und Erträge** sind darzustellen und zu analysieren (DRS 20.74). Relevante Faktoren für die Analyse können z. B. die folgenden sein (DRS 20.75):

- a) „Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, Kapazitätsauslastung, Rationalisierungsmaßnahmen, Qualitätssicherung,

¹⁶⁸ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 186.

¹⁶⁹ Sofern der Umsatz aufgrund der Art des Geschäftsmodells irrelevant ist, sind die Angaben zum Umsatz durch gleichwertige Angaben zu ersetzen (DRS 20.71).

¹⁷⁰ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 510.

- b) Personalkosten und deren erwartete Entwicklung,
- c) Inbetriebnahme und Stilllegung von Produktionsanlagen oder Standorten,
- d) Preise und Konditionen der wichtigsten Absatz- und Beschaffungsmärkte, Abhängigkeit von Kunden und Zulieferern, Beschaffungs- und Vorratspolitik,
- e) Rohstoff- und Energiekosten, inklusive Kosten von Umweltauflagen, und deren erwartete Entwicklung,
- f) Ursachen von Änderungen des Zins- oder Beteiligungsergebnisses,
- g) steuerliche Situation des Konzerns und seiner Gesellschaften, Entwicklung der Steuerquoten.“

Überdies sind in die Analyse der Aufwendungen und Erträge wesentliche *Inflations- und Wechselkurseinflüsse* einzubeziehen (DRS 20.76) und sofern der Jahres-/Konzernabschluss eine Segmentberichterstattung enthält, auch im (Konzern-)Lagebericht *segmentbezogene Angaben zur Ertragslage* zu machen (DRS 20.77).

Entsprechend den Vorgaben können wesentliche Aufwendungen und Erträge, die mit der digitalen Transformation des Unternehmens in Verbindung stehen, (ggf. auf Segmentebene) berichtsrelevant sein. So z. B., wenn die Wirtschaftlichkeit, Kapazitätsauslastung und Qualitätssicherung durch den Einsatz digitaler Technologien verbessert wurde, Personalkosten aufgrund der Automatisierung von Prozessen reduziert oder generell neue vernetzte Produktionsanlagen in Betrieb genommen worden sind. Ferner können unter Umständen Angaben im Zusammenhang mit bedeutsamsten finanziellen und/oder nichtfinanziellen Leistungsindikatoren erwartet werden.¹⁷¹

4.3.3.4.2 Finanzlage (DRS 20.78–98)

Die **Finanzlage** ist nach DRS 20.78 anhand der drei Teilbereiche *Kapitalstruktur* (Mittelherkunft), *Investitionen* (Mittelverwendung) und *Liquidität* (Zahlungsfähigkeit) darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen.¹⁷² Durch die Angaben soll der verständige Adressat u. a. das Insolvenzrisiko (Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit) besser einschätzen können.¹⁷³

Nach DRS 20.K79 haben kapitalmarktorientierte (Mutter-)Unternehmen zudem die **Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements** darzustellen, soweit dies für das Verständnis der Finanzlage des Konzerns erforderlich ist. In diesem

¹⁷¹ Siehe Abschnitt 4.3.3.5.

¹⁷² Vgl. zur Ergänzung der drei Begriffe in Klammern Kolb/Neubeck (2022), Rn. 524.

¹⁷³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 191; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 91.

Zusammenhang sind jedoch keine Informationen zur digitalen Transformation zur erwarten.

Bei der nach DRS 20.81 geforderten Darstellung und Analyse der **Kapitalstruktur** ist insb. auf die *Art, Fälligkeits-, Währungs- und Zinsstruktur* sowie *andere wesentliche Konditionen* der Verbindlichkeiten einzugehen (DRS 20.82). Ferner ist auf *wesentliche Finanzierungsmaßnahmen* des Berichtszeitraums (z. B. Emissionen von Aktien, Genussscheinen oder Anleihen und Änderungen von Kreditlinien) sowie auf *wesentliche Finanzierungsvorhaben* einzugehen (DRS 20.83–84) und sind *Änderungen von bedeutsamen Kreditkonditionen* im Vergleich zum Vorjahr darzustellen und zu erläutern (DRS 20.85). Auch *außerbilanzielle Verpflichtungen* (z. B. durch Leasen, Pachten oder Mieten von [nicht bilanzierten, ggf. selbst erstellten, immateriellen] Vermögensgegenständen/-werten¹⁷⁴) sind im Vergleich zum Vorjahr darzustellen und bei einem absehbaren erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage im Hinblick auf ihre möglichen künftigen Auswirkungen zu analysieren (DRS 20.86).

Angaben zur digitalen Transformation sind vor allem im Zusammenhang mit der Berichterstattung zu Finanzierungsvorhaben zu erwarten, die ggf. mit den im Folgenden geforderten Angaben zu Investitionsmaßnahmen verknüpft werden. Schließlich dienen die Angaben zur Investitionstätigkeit des Unternehmens dazu, die Verwendung des zur Verfügung gestellten Kapitals zu verdeutlichen, sodass dem Adressaten der Zusammenhang zwischen Kapitalherkunft und -verwendung verständlich wird und er auf dieser Basis Schlüsse zur Liquiditätslage ziehen kann.¹⁷⁵

So sind nach DRS 20.87 der *Umfang* und der *Zweck* der wesentlichen im Berichtszeitraum getätigten **Investitionen** darzustellen. Im Zuge dessen ist auch auf die *Fortführung* und den *Abschluss bedeutender Investitionsvorhaben* einzugehen (DRS 20.87). Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Investitionen in Sachanlagen und bilanziertes immaterielles Vermögen¹⁷⁶ oder auch um Finanzinvestitionen in z. B. Beteiligungen handelt (DRS 20.88). Ferner sind der Umfang der *am Abschlussstichtag bestehenden wesentlichen Investitionsverpflichtungen* und ihre *geplante Finanzierung* darzustellen (DRS 20.89). Schließlich ist durch Investitionsverpflichtungen mit Zahlungsmittelabflüssen zu rechnen, die intern

¹⁷⁴ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 90, die anhand dessen den Zusammenhang mit der Vermögenslage betonen.

¹⁷⁵ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1139; Fink/Kajüter (2021), S. 194.

¹⁷⁶ Sofern entsprechende Investitionen bereits zum Bereich Forschung und Entwicklung dargestellt worden sind, kann eine Darstellung an dieser Stelle unterbleiben (DRS 20.88). Jedoch könnte zumindest ein Verweis sachgerecht sein. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 574.

oder extern finanziert werden müssen. Ob es sich dabei um eine rechtlich zwingende Verpflichtung oder auch eine aus wirtschaftlichen Gründen notwendige Verpflichtung handelt (bspw. Aufrechterhaltung von Wachstumstrend oder Einführung neuer Produkte), ist dabei unerheblich (DRS 20.90). Sofern im Jahres-/Konzernabschluss eine Segmentberichterstattung enthalten ist, die zudem Angaben zu Investitionen enthält, sind auch im (Konzern-)Lagebericht entsprechende Angaben zu machen (DRS 20.91).

Als ein möglicher Zweck getätigter Investitionen kommt die digitale Transformation (ggf. zur Erreichung weiterer effizienz- oder absatzorientierter Ziele) in Frage. So können bspw. (quantitative und ggf. segmentbezogene) Angaben zum Umfang von Erweiterungsinvestitionen in vernetzte Produktionsanlagen erwartet werden oder auch der Abschluss sowie das Andauern von etwaigen Investitionsvorhaben berichtsrelevant sein. Anhand der Formulierung des DRS 20.88 wird jedoch deutlich, dass nur solche Investitionen darzustellen sind, die sich auch bilanziell auswirken.¹⁷⁷ Angaben zu Investitionen in Mitarbeiter-Know How zur Anwendung digitaler Technologien sind demnach an dieser Stelle bspw. nicht zu erwarten. Angaben zu rechtlichen oder faktischen Investitionsverpflichtungen zur digitalen Transformation sowie damit in Verbindung stehende Finanzierungen (Finanzierungsvorhaben) können hingegen erwartet werden. Dies kann z. B. dann der Fall sein, wenn es zum weiteren Fortbestand des Unternehmens (wirtschaftlich) notwendig ist, in die Entwicklung digitaler Produkte zu investieren, um die sich durch digitale Technologien verändernden Kundenbedürfnisse auch in Zukunft befriedigen zu können.

Nach DRS 20.92 ist die *Liquidität* des Konzerns darzustellen und zu analysieren, wobei die Fähigkeit des Konzerns/Unternehmens in den Mittelpunkt zu stellen ist, seine Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen (DRS 20.95). Im Zuge dessen sind Angaben zu *eingetretenen oder absehbaren Liquiditätsengpässen* sowie zu getroffenen *Abwendungsmaßnahmen* zu machen (DRS 20.95). Die Analyse der Liquiditätslage ist *anhand der Kapitalflussrechnung* vorzunehmen,

¹⁷⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 194, in Bezug auf immaterielles Vermögen generell.

sofern diese vorhanden und geeignet ist (DRS 20.93).¹⁷⁸ Darin werden die Zahlungsströme i. d. R. getrennt nach operativen Tätigkeiten, Investitionstätigkeiten und Finanzierungstätigkeiten aufbereitet sowie zahlungswirksame Veränderungen der Finanzmittelfonds aufgeführt.¹⁷⁹ Sofern Garantien, Leasing-, Options- und andere Finanzierungsverträge *vorzeitige Rückzahlungsverpflichtungen* auslösen können, die für die Liquidität von erheblicher Bedeutung sind, ist darauf hinzuweisen (DRS 20.96). Ebenso sind zugesagte, aber *nicht ausgenutzte Kreditlinien* (DRS 20.97) und *Beschränkungen*, welche die Verfügbarkeit von Kapital beeinträchtigen können (DRS 20.98), anzugeben.

Direkte Angaben zur digitalen Transformation sind im Rahmen der Darstellung und Analyse der Liquiditätslage kaum zu erwarten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die im Zuge der Darstellung und Analyse der Kapitalstruktur (insb. zu Finanzierungsvorhaben) sowie der Darstellung der (abgeschlossenen, laufenden und anstehenden) Investitionen zur digitalen Transformation gemachten Angaben, zusammen mit den Angaben zur Liquiditätslage, Schlussfolgerungen zulassen, inwieweit die digitale Transformation in finanzieller Hinsicht erfolgreich vollzogen werden kann. Unter Umständen sind zudem Angaben zu bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in Zusammenhang mit der Finanzlage und digitalen Transformation denkbar.¹⁸⁰

4.3.3.4.3 Vermögenslage (DRS 20.99–100)

Nach DRS 20.99 ist die *Vermögenslage des Konzerns/Unternehmens* darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen. Dabei sind die *Auswirkungen wesentlicher Erhöhungen und Minderungen des Vermögens* auf die Vermögenslage darzustellen (DRS 20.100). Sollten *Inflations- und Wechselkurseinflüsse* die Entwicklung der Vermögenslage wesentlich beeinflusst haben, sind diese ebenfalls darzustellen und zu erläutern (DRS 20.100).

¹⁷⁸ In DRS 20.94 werden beispielhaft Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten sowie Versicherungsunternehmen genannt, für die eine Liquiditätsanalyse auf Basis der Kapitalflussrechnung nicht sachgerecht erscheint. In diesen Fällen wird empfohlen, stattdessen wesentliche Mittelzu- und -abflüsse oder einschlägige Liquiditätskennzahlen zu analysieren. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 591–592; Fink/Kajüter (2021), S. 198. Wenn (mangels Offenlegungspflicht) keine Kapitalflussrechnung vorliegt, kann die Liquiditätsanalyse anhand einer Nebenrechnung mit aggregierten zahlungswirksamen Bilanzwertänderungen erfolgen. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 589.

¹⁷⁹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 587; Fink/Kajüter (2021), S. 197, sowie den DRS 21 zur Aufstellung von Kapitalflussrechnungen.

¹⁸⁰ Siehe Abschnitt 4.3.3.5.

Im Rahmen der Darstellung und Analyse der Ertrags- und Finanzlage, aber auch der Darstellung und Erläuterung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, sind bereits zahlreiche Angaben zu machen, die auf die Vermögenslage bzw. ihre Veränderung schließen lassen.¹⁸¹ Dabei steht jedoch i. d. R. bilanzielles Vermögen im Vordergrund.¹⁸² Im Sinne der Ergänzungsaufgabe des (Konzern-)Lageberichts zu den Informationen des Jahres-/Konzernabschlusses, können jedoch insb. auch Angaben erforderlich sein, die u. a. *stille Reserven* und *nicht bilanziertes Vermögen* betreffen.¹⁸³ Im Hinblick auf *stille Reserven* können z. B. wesentliche *Unterschiede zwischen den Buch- und Zeitwerten* oder *Angaben zur Abschreibungspolitik* relevant sein. In Bezug auf *nicht bilanziertes Vermögen* können bspw. Angaben zu *geleastem, gepachtetem oder gemietetem Vermögen*, zu zwar bilanzierungsfähigen, aber *nicht bilanziell erfassten, selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen/-werten* oder zu (nicht bilanzierungsfähigem) *Intellectual Capital* des Unternehmens/Konzerns erforderlich sein.

Wie bereits in Abschnitt 2.3.1 dargelegt, kann die digitale Transformation von Unternehmen vor allem zu (immateriellen) Wertpotenzialen führen, welche nicht als Vermögensgegenstände/-werte im Jahres-/Konzernabschluss abgebildet werden. Damit trägt die digitale Transformation maßgeblich zu einer größer werdenden Marktwert-Buchwert-Lücke bei,¹⁸⁴ sodass auch Informationen zur *digitalen Transformation als Ursache der Veränderung der (tatsächlichen) Vermögenslage* erwartet werden können, sofern sie für das Verständnis der (Vermögens-) Lage wesentlich sind.

Die Differenz zwischen dem Marktwert eines Unternehmens und dem Buchwert seines Eigenkapitals könnte innerhalb des (Konzern-)Lageberichts durch eine mit (qualitativen) Erläuterungen ergänzte (quantitative) **Überleitungsrechnung** aufgedeckt bzw. erklärt werden.¹⁸⁵ Dabei würden nicht nur *stille Reserven*

¹⁸¹ Vgl. zu den Überschneidungen zwischen den Berichtsinhalten der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage im Detail Kolb/Neubeck (2022), Rn. 606–611. Lediglich erfolgsneutrale und zugleich zahlungsunwirksame Veränderungen des (Netto-)Vermögens (z. B. bei Umwandlungen und bestimmten Währungsumrechnungsdifferenzen) weisen keine Berührungspunkte mit der Ertrags- und Finanzlage auf. Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 608.

¹⁸² Siehe jedoch auch unten die Ausführungen im Zusammenhang mit nicht bilanziertem Vermögen mit den entsprechenden Verweisen.

¹⁸³ Vgl. hierzu und für die folgenden beiden Sätze Fink/Kajüter (2021), S. 199–200, sowie auch Krimpmann/Müller (2020), § 315, Rn. 35; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 90.

¹⁸⁴ Vgl. bspw. Wulf/Udun (2018), S. 183; Naumann (2017), S. 189–190; IDW (2017), S. 9–14.

¹⁸⁵ Vgl. IDW (2018), S. 17; Wulf/Udun (2018), S. 184; IDW (2017), S. 13; Naumann (2017), S. 190.

und Lasten des bilanzierten Vermögens und der bilanzierten Verbindlichkeiten aufgedeckt, sondern es könnte auch die darüberhinausgehende Wertlücke anhand *nichtbilanzierter Werte und Verpflichtungen* systematisch erklärt werden. Ein Teil dieser, über die Neubewertung hinaus verbleibenden Wertlücke entfällt bspw. auf nicht bilanzierte geleaste, gepachtete oder gemietete (ggf. immaterielle) Vermögensgegenstände/-werte, die aufgrund ihrer Eigenschaft als Vermögensgegenstand/-wert grundsätzlich als bilanzierungsfähig gelten. Unter Umständen können zu diesen bereits im Zusammenhang mit den damit verbundenen außerbilanziellen Verpflichtungen Angaben erwarten werden, auf welche ggf. im Rahmen der Darstellung und Analyse der Kapitalstruktur (Finanzlage) einzugehen ist.¹⁸⁶ Ein weiterer Teil entfällt auf nicht bilanzierte, selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände/-werte, über die im (Konzern-)Lagebericht ggf. bereits als Ergebnis von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu berichten ist.¹⁸⁷ Übrig bleiben die nicht bilanzierungsfähigen immateriellen Werte bzw. das sog. Intellectual Capital.

Die Berücksichtigung des **Intellectual Capitals** in der Überleitungsrechnung wird jedoch durch dieselben Gründe erschwert, wegen denen es auch nicht in der Bilanz erfasst wird: mangelnde Identifizier- und/oder Bewertbarkeit.¹⁸⁸ So wäre die Entscheidungsnützlichkeit des wertmäßig erfassten Intellectual Capitals erheblich dadurch eingeschränkt, dass es aufgrund von Bewertungsunsicherheiten und damit einhergehenden Ermessensspielräumen nicht objektivierbar ist.¹⁸⁹ Stattdessen könnte eine ressourcenorientierte Analyse helfen, die verbleibende Wertlücke aufzudecken, indem das Intellectual Capital auf bestimmte Kategorien verteilt und ihr Wert einfluss anhand von Indikatoren nachvollziehbar erläutert wird.¹⁹⁰ Idealerweise stehen Intellectual Capital und (identifizier- und bewertbare)

¹⁸⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.3.4.2 sowie Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 90. Anstelle der einzelnen nicht bilanzierten Vermögensgegenstände/-werte kann auch das durch den Leasing-, Pacht- oder Mietvertrag begründete Nutzungsrecht als (immaterielles) Vermögen angesehen werden, dem eine ggf. außerbilanzielle Verpflichtung gegenübersteht.

¹⁸⁷ Vgl. Abschnitt 4.3.2.5. Darunter fallen auch solche, die zwar als selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände/-werte nicht aktiviert werden dürfen, im Fall eines Erwerbs jedoch zu aktivieren wären und damit grundsätzlich bilanzierungsfähig sind (bspw. selbst erstellte Marken).

¹⁸⁸ Vgl. anstelle vieler Haller (2009), S. 101, sowie Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 245–246.

¹⁸⁹ Vgl. IDW (2017), S. 12, jedoch mit Bezug auf immaterielle Werte generell.

¹⁹⁰ Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1277–1282; Wulf/Udun (2018), S. 184. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Resource-based View bzw. der Ressourcentheorie in der qualitativen Unternehmensberichterstattung vgl. Sackbrook/Wulf (2017), S. 229–280.

bilanzierungsfähige immaterielle Vermögensgegenstände/-werte in einer zeitlichen Vorlaufwirkung zueinander. So lassen sich die durch das Intellectual Capital verkörperten Erfolgspotenziale im Zeitverlauf zunehmend konkretisieren und in einzeln be- und verwertbare immaterielle Vermögensgegenstände/-werte transferieren. Indikatoren können auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und wertmäßige Auswirkung der Realisierung der Erfolgspotenziale hindeuten.¹⁹¹ Geeignete Kategorien zur Systematisierung der Indikatoren sind bspw. die drei international häufig aufgegriffenen Kategorien *Human-, Struktur- und Beziehungskapital*¹⁹² oder die sieben vom Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), auf Grundlage zahlreicher vorangehender Arbeiten herausgearbeiteten Kategorien¹⁹³: *Innovation Capital, Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Process Capital* und *Location Capital*.¹⁹⁴

Eine solche Berichterstattung birgt ein großes Potenzial, auch entscheidungsnützliche Informationen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation von Unternehmen offenzulegen. Da etwaige Angaben zum Intellectual Capital jedoch über die gesetzlich bzw. von DRS 20 vorgesehenen Mindestanforderungen hinausgehen, sind sie nur bedingt zu erwarten. Insbesondere über die Pflicht zur Einbeziehung bedeutsamster finanzieller und vor allem nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in die Darstellung, Analyse und Beurteilung der Vermögenslage, können indes auch Angaben im Zusammenhang mit Intellectual Capital erwartet werden. Die Einbeziehung von finanziellen und ggf. nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage

¹⁹¹ Vgl. Coenberg/Haller/Schultze (2021), S. 1277–1278, sowie zur Verdeutlichung der Eigenschaft als Vorlaufindikator anhand möglicher Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Investitionen in immaterielle Ressourcen und finanziellen Erfolgsgrößen Wulf/Pfeifer/Kivikas (2009), S. 146–147.

¹⁹² Vgl. grundlegend Edvinsson/Malone (1997), S. 34, sowie für einen Vorschlag zur Verwendung der Kategorien zur Berichterstattung über immaterielle Werte innerhalb des (Konzern-)Lageberichts unter Anwendung des Konzepts der Wissensbilanz Wulf/Rentzsch (2013), S. 50–55.

¹⁹³ Vgl. Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), S. 990–991, sowie als Vorschlag zur Verwendung in einer freiwilligen ergänzenden Berichterstattung über (sämtliche) immaterielle Werte (inkl. Intellectual Capital) innerhalb des (Konzern-)Lageberichts und Beispiele für potenziell relevante Indikatoren Haller (2009), S. 97–111; Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2004), S. 239–248; Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2003), S. 1233–1237.

¹⁹⁴ Vgl. Wulf/Udun (2018), S. 184; Wulf/Rentzsch (2013), S. 44–45.

wird im Folgenden – auch im Hinblick auf mögliche Berührungspunkte zur digitalen Transformation – dargelegt.

4.3.3.5 Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (DRS 20.101–113)

In die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage haben (alle lageberichtspflichtigen) Unternehmen/Konzerne nach § 289 Abs. 1 Satz 2 bzw. § 315 Abs. 1 Satz 2 HGB die *bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren* einzubeziehen und unter *Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben* zu erläutern (ebenso DRS 20.54 und .101). Darüber hinaus haben nach § 289 Abs. 3 alle großen lageberichtspflichtigen Unternehmen (i. S. v. § 267 HGB)¹⁹⁵ sowie nach § 315 Abs. 3 HGB alle konzernlageberichtspflichtigen Mutterunternehmen auch die *bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* einzubeziehen, soweit diese für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage des Unternehmens/Konzerns von Bedeutung sind (ebenso DRS 20.54 und .105). Die Einbeziehung kann in integrierter Form innerhalb der entsprechenden Bestandteile des (Konzern-)Lageberichts (inkl. nichtfinanzielle [Konzern-]Erklärung) oder bspw. in einem separaten Abschnitt innerhalb des Wirtschaftsberichts erfolgen,¹⁹⁶ wobei dann der Bezug zur Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage klar verdeutlicht werden muss.

Leistungsindikatoren sind gem. DRS 20.11 definiert als eine qualitative oder quantitative „Größe, die der Beurteilung eines Aspekts der Leistung eines Unternehmens oder Konzerns dient“. Kennzahlen sind somit eine Teilmenge von Leistungsindikatoren.¹⁹⁷ In DRS 20.102 und .106 wird klargestellt, dass jene finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen sind, die auch *zur internen Steuerung* verwendet werden. Damit werden – i. S. d. Grundsatzes der Vermittlung der Sicht der Konzernleitung – ebenjene, zur internen Steuerung verwendeten, Leistungsindikatoren als *bedeutsamste* qualifiziert und sind damit berichtspflichtig (DRS 20.B27).¹⁹⁸ Das bedeutet auch, dass solche Leistungsindikatoren, die zwar für Adressaten von Bedeutung sind, nicht jedoch zur internen Steuerung verwendet werden, nicht berichtspflichtig sind.¹⁹⁹ Die

¹⁹⁵ Kapitalmarktorientierte Unternehmen i. S. v. § 264d HGB gelten nach § 267 Abs. 3 HGB stets als groß.

¹⁹⁶ Vgl. Grottel (2020), § 315, Rn. 100, unter Berücksichtigung des DRS 20.110.

¹⁹⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 207, sowie ausführlich zum Verhältnis von Steuerungskennzahlen und bedeutsamsten Leistungsindikatoren Dickmann (2020), S. 78–81. Zur Definition von Kennzahlen siehe auch die Ausführungen zum Steuerungssystem in Abschnitt 4.3.2.4.

¹⁹⁸ Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 641.

¹⁹⁹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 643–644.

quantitativen und qualitativen Angaben zu den finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren dürfen hinsichtlich ihres *Umfangs und des Detaillierungsgrades* auf einem höheren Aggregationsniveau berichtet werden, als in der internen Berichterstattung des Unternehmens (DRS 20.B13).²⁰⁰

Da Leistungsindikatoren eine Obermenge von Kennzahlen sind, ist zudem eine *Überschneidung bzw. Identität der berichtspflichtigen Leistungsindikatoren mit den Kennzahlen des verwendeten Steuerungssystems möglich*, sodass sich die Berichterstattung zu Steuerungskennzahlen bzw. bedeutsamsten Leistungsindikatoren ggf. wie ein *roter Faden* durch den (Konzern-)Lagebericht ziehen kann. Schließlich sind in diesem Fall nicht nur diesbezügliche Angaben zu Grundlagen des Unternehmens/Konzerns (bzw. Zielen und Strategien sowie insb. dem Steuerungssystem) und im Rahmen der Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage (Wirtschaftsbericht) zu erwarten, sondern auch Prognosen im Prognose-, Chancen- und Risikobericht und ein Abgleich mit den Prognosen des Vorjahres im Wirtschaftsbericht.²⁰¹

Welche bedeutsamsten Leistungsindikatoren konkret berichtspflichtig sind, kann gem. den zuvor erläuterten Vorgaben im Hinblick auf die verlangte Verwendung zur internen Steuerung nicht pauschal vorgegeben werden. Gleichwohl nennt der DRS 20.103 einige Beispiele für mögliche **finanzielle Leistungsindikatoren**: Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite, Umsatzrendite, Cashflow, Working Capital, Investitionen in Sachanlagevermögen und in immaterielles Anlagevermögen, EBIT, EBITDA, Wertbeitrag. Dabei wird deutlich, dass es sich bei finanziellen Leistungsindikatoren nicht um solche handelt, die ausschließlich der Beurteilung der Finanz-/Liquiditätsslage bzw. finanziellen Leistung dienen, sondern um *direkt oder indirekt monetäre Indikatoren zur Beurteilung der gesamten Leistung bzw. verschiedener Leistungsaspekte des Unternehmens/Konzerns*, die sich unmittelbar auf (monetäre) Größen des Abschlusses wertmäßig auswirken oder sich aus ebensolchen Abschlussgrößen berechnen lassen.²⁰² Wie bereits eingangs erwähnt, hat eine *Bezugnahme auf die im Jahres-/Konzernabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben* zu erfolgen (DRS 20.101). Die *Berechnung*

²⁰⁰ Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 656; Fink/Kajüter (2021), S. 221, wohingegen diese Möglichkeit in DRS 20.109 nur für nichtfinanzielle Leistungsindikatoren genannt wird.

²⁰¹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 649 und 688–689; Grottel (2020), § 315, Rn. 99; Barth/Rahe/Rabenhorst (2014), S. 53, sowie die Abschnitte dieser Arbeit zu den entsprechenden Vorgaben.

²⁰² Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 208–209; Grottel (2020), § 315, Rn. 91; Fisch/Mujkanovic (2015), S. 213–214. Indirekt monetäre Indikatoren werden zwar nicht (direkt) in Geldeinheiten dargestellt, jedoch aus rein monetären Größen abgeleitet (bspw. Renditekennzahlen). Vgl. Fisch/Mujkanovic (2015), S. 214.

der finanziellen Leistungsindikatoren muss nachvollziehbar sein (DRS 20.29) und entweder im (Konzern-)Lagebericht oder Anhang dargestellt werden (DRS 20.104), sofern sie für den verständigen Adressaten nicht offensichtlich ist.²⁰³ Ergänzend kann (insb. für bereinigte Größen wie bspw. dem EBIT) eine *Überleitungsrechnung* auf die Zahlen des Abschlusses notwendig sein, sofern sie praktisch durchführbar ist (DRS 20.104).

Als Beispiele für mögliche **nichtfinanzielle Leistungsindikatoren** sind in DRS 20.107 die folgenden (nicht abschließend) aufgelistet:

- a) „Kundenbelange (Indikatoren zum Kundenstamm, Kundenzufriedenheit etc.),
- b) Umweltbelange (Emissionswerte, Energieverbrauch etc.),
- c) Arbeitnehmerbelange (Indikatoren zur Mitarbeiterfluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebszugehörigkeit, Fortbildungsmaßnahmen etc.),
- d) Indikatoren zu Forschung und Entwicklung (sofern diese Angaben nicht im Forschungs- und Entwicklungsbericht gem. Tz. 46–51 gemacht werden) und
- e) die gesellschaftliche Reputation des Konzerns (Indikatoren zum sozialen und kulturellen Engagement, Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung etc.).“

Nach DRS 20.108 sind zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren *quantitative Angaben* zu machen, sofern diese auch zur internen Steuerung herangezogen werden und sie für den verständigen Adressaten wesentlich sind. Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren haben in Abgrenzung zu finanziellen Leistungsindikatoren jedoch *keinen unmittelbaren Bezug zu monetären Größen* und lassen sich dementsprechend nicht aus dem Abschluss ableiten.²⁰⁴ Gleichwohl können sie als Vorlaufindikatoren interpretiert werden, die sich mit der Zeit auf finanzielle Leistungsindikatoren bzw. monetäre Erfolgsgrößen auswirken werden.²⁰⁵ Im Zusammenhang mit den in DRS 20.107 beispielhaft aufgeführten Kategorien nichtfinanzieller Leistungsindikatoren wird im Schrifttum vielfach die Überschneidung mit nicht bilanzierungsfähigen immateriellen Werten (Intellectual Capital) betont und ein Zusammenhang mit den Kategorien immaterieller Werte

²⁰³ Vgl. hierzu sowie für den folgenden Satz Kolb/Neubeck (2022), Rn. 666; Grottel (2020), § 315, Rn. 92–93.

²⁰⁴ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 672; Fink/Kajüter (2021), S. 209; Grottel (2020), § 315, Rn. 91; Fisch/Mujkanovic (2015), S. 214.

²⁰⁵ Vgl. bspw. i. V. m. immateriellen Werten Wulf/Pfeifer/Kivikas (2009), S. 146–147.

des Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001) hergestellt.²⁰⁶ Auf die im Zuge dessen tlw. geforderte systematische Berichterstattung über nicht bilanzierte immaterielle Werte – bspw. mittels des indikatorbasierten Intellectual Capital Statement des Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2003) – wurde bereits im vorangegangenen Kapitel zur Darstellung, Analyse und Beurteilung der Vermögenslage eingegangen.²⁰⁷

Sofern finanzielle oder nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, die zur internen Steuerung des Unternehmens/Konzern verwendet werden, auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit²⁰⁸ verwendet werden, ist der *Zusammenhang zwischen den Leistungsindikatoren und Nachhaltigkeit* darzustellen (DRS 20.111). Dieser kann bspw. dadurch hergestellt werden, dass für einzelne Kennzahlen der *Zusammenhang zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen* dargestellt wird (DRS 20.112). Dies wäre analog auch für einen Bezug zur digitalen Transformation denkbar.

Nach DRS 20.113 sind zudem *wesentliche Veränderungen der finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr* darzustellen und zu erläutern. Schließlich sind auch die im Vorjahr gemachten *Prognosen* zu den bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren *mit den tatsächlichen Veränderungen* innerhalb der Berichtsperiode zu *vergleichen* (DRS 20.57).

Sofern das Unternehmen finanzielle und/oder nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zur internen Steuerung verwendet, die im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen, ist zu erwarten, dass diese in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einbezogen werden. Der Zusammenhang der berichtspflichtigen Leistungsindikatoren mit digitaler Transformation kann einerseits darin bestehen, dass diese *direkt der Beurteilung der digitalen Transformation des Unternehmens dienen*, bspw. indem sie den Stand der digitalen Transformation anzeigen oder mit etwaigen Aktivitäten in Verbindung stehen. Mögliche

²⁰⁶ Vgl. bspw. MüKoHGB/Fülbier/Pellens (2020), § 315, Rn. 44 i. V. m. Rn. 39; MüKoHGB/Lange (2020), § 289, Rn. 123; Grottel (2020), § 315, Rn. 206 und 210, sowie Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 238–243, die nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit i. d. R. nicht bilanziertem selbst geschaffenen immateriellen Vermögen gleichsetzen. Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 238.

²⁰⁷ Vgl. Abschnitt 4.3.3.4.3.

²⁰⁸ Das DRSC definiert *Nachhaltigkeit* als „Konzept, das eine ganzheitliche und dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung eines Unternehmens oder Konzerns anstrebt“ (DRS 20.11).

finanzielle Leistungsindikatoren wären bspw. der Anteil des Umsatzes, der auf digitale Produkte/Dienstleistungen entfällt oder Investitionen in vernetzte Fertigungsprozesse. Mögliche nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind die Anzahl Anmeldungen von Patenten, die die Verwendung digitaler Technologien beinhalten, Fortbildungsmaßnahmen zum Einsatz digitaler Technologien bzw. digitales Mitarbeiter-Know How oder auch der Grad der digitalen Transformation selbst. Andererseits kann der Zusammenhang der berichtspflichtigen Leistungsindikatoren mit digitaler Transformation darin bestehen, dass *Aktivitäten der digitalen Transformation maßgeblich ursächlich für die Veränderung* eines Leistungsindikators sind, sodass etwaige Informationen im Rahmen der Erläuterung der Veränderung der Leistungsindikatoren zu erwarten sind.

Generell ist jedoch für nichtfinanzielle Leistungsindikatoren – die u. a. Intellectual Capital und damit das aus der digitalen Transformation resultierende Erfolgspotenzial repräsentieren – zu beachten, dass sie nur dann zu berichten sind, wenn sie sowohl zur internen Steuerung verwendet werden als auch für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage von Bedeutung sind. Informationen zur digitalen Transformation im Zusammenhang mit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren (bspw. als Ursache für deren Veränderung) sind indes eher zu erwarten, da diese allein durch ihre Verwendung zur internen Steuerung einzubeziehen sind.

4.3.4 Prognose-, Chancen- und Risikobericht (DRS 20.116–167)

4.3.4.1 Vorbemerkungen (DRS 20.116–117)

Nach § 289 Abs. 1 Satz 4 bzw. § 315 Abs. 1 Satz 4 HGB sowie DRS 20.116 ist die *voraussichtliche Entwicklung* des Unternehmens/Konzerns mit ihren wesentlichen *Chancen* und *Risiken* zu beurteilen und zu erläutern. Ziel dieser Angaben ist es, dem verständigen Adressaten zu ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild ebendieser voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens/Konzerns und der mit ihr einhergehenden wesentlichen Chancen und Risiken zu machen (DRS 20.116). Damit kommt der (Konzern-)Lagebericht vor allem der Aufgabe nach, den Jahres-/Konzernabschluss in zeitlicher Hinsicht zu ergänzen und ermöglicht den Adressaten, bei ihren Dispositionsentscheidungen die Prognosen der Unternehmensleitung zu berücksichtigen und Soll-Ist-Vergleiche anzustellen.²⁰⁹ In DRS 20.11 werden **Prognosen** als „Aussage über voraussichtliche Entwicklungen

²⁰⁹ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 778; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 114.

und Ereignisse“ definiert. Die voraussichtliche Entwicklung des Geschäftsverlaufs und die künftige Lage sind maßgeblich von den bisherigen und künftigen gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Entwicklungen, von bisherigen und künftigen (nicht beeinflussbaren) externen Ereignissen sowie von den (ggf. reaktionären) Maßnahmen der Unternehmensleitung abhängig.²¹⁰ Damit knüpft die Prognoseberichterstattung direkt an die Berichterstattung zum bisherigen Geschäftsverlauf und der Lage an und behandelt die gleichen Sachverhalte wie im Wirtschaftsbericht, jedoch zukunftsorientiert.²¹¹

Ebenso wie Prognosen gehört zu einer umfassenden Beurteilung und Erläuterung der künftigen Entwicklung, gem. den oben genannten Vorgaben, auch eine Berücksichtigung der *mit der Erfüllung der Prognosen verbundenen Unsicherheiten*. „Mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer positiven Abweichung von Prognosen bzw. Zielen führen können“, werden gem. DRS 20.11 als **Chancen** bezeichnet. Solche möglichen künftigen Ereignisse und Entwicklungen, die für eine negative Abweichung von Prognosen bzw. Zielen ursächlich sein können, werden analog als **Risiken** bezeichnet (DRS 20.11).

Zwischen Prognosen, Chancen und Risiken ist ein inhaltlicher Bezug herzustellen, sofern die Zusammenhänge für den verständigen Adressaten nicht offensichtlich sind (DRS 20.117). Gleichwohl ist nach DRS 20.117 erlaubt, die drei separat geregelten Berichterstattungen *zusammengefasst in einem Teilbericht* (Prognose-, Chancen- und Risikobericht), *als separate Teilberichte* oder *in verschiedener Kombination* (bspw. als Prognosebericht und separatem Chancen- und Risikobericht²¹²) zu veröffentlichen. Um die angemessene Form der Darstellung vor dem Hintergrund des Grundsatzes der Klarheit und Übersichtlichkeit festzulegen, ist grundsätzlich die Beurteilung der Unternehmens-/Konzernleitung ausschlaggebend (DRS 20.117 sowie .B31).

4.3.4.2 Prognosen (DRS 20.118–134)

Nach DRS 20.118 sind im (Konzern-)Lagebericht *Prognosen der Konzernleitung zum Geschäftsverlauf und der Lage* zu beurteilen und zu erläutern, sowie die Aussagen zu einer *Gesamtaussage* zu verdichten. Damit Prognosen einen Informationswert haben, müssen sie sich auf einen konkreten *Prognosegegenstand* und einen bestimmten *Zeitraum/-punkt* beziehen.²¹³ Um intersubjektiv nachprüfbar

²¹⁰ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 735–738.

²¹¹ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 243; Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 778.

²¹² Für eine umfassende Darstellung möglicher Berichtsvarianten vgl. bspw. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 741.

²¹³ Vgl. hierzu sowie auch für den folgenden Satz Fink/Kajüter (2021), S. 242.

zu sein, müssen zudem die wesentlichen *Annahmen*, auf denen die Prognosen beruhen und welche mit den Prämissen des Abschlusses im Einklang stehen, nachvollziehbar angegeben werden (DRS 20.120). Sofern die Annahmen auf Prognosen anderer Organisationen basieren, ist darauf hinzuweisen (DRS 20.123). Öffentlich verfügbare Prognosen sind zudem nur insoweit darzustellen, wie sie für das Verständnis der Aussagen zur voraussichtlichen Entwicklung notwendig sind (DRS 20.124). Schließlich sind die Adressaten in diesem Fall nicht auf die Berichterstattung innerhalb des (Konzern-)Lageberichts angewiesen, um die entsprechenden Informationen zu erhalten.

Die in DRS 20.122 beispielhaft angeführten Annahmen betreffen Sachverhalte bzw. voraussichtliche Entwicklungen und externe Ereignisse (Wirtschafts- und Branchenentwicklungen, Wechselkurse, Inflation, regulatorische Maßnahmen, technischer Fortschritt oder weitere erwartete [externe] Sondereinflüsse²¹⁴) sowie (geplante) interne Maßnahmen der Geschäftsleitung (Realisierung von Synergiepotenzialen, Abschluss von Entwicklungsprojekten und Inbetriebnahme neuer Anlagen [bzw. interne Sondereinflüsse]), die auch bereits im Rahmen der vergangenheitsorientierten Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage (inkl. gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen) innerhalb des Wirtschaftsberichts von Bedeutung sein konnten. Insofern gelten die an den entsprechenden Stellen geäußerten Erwartungen, diesbezügliche Informationen zur digitalen Transformation vorfinden zu können, auch für die in der Prognoseberichterstattung zu berücksichtigenden Sachverhalte.

Nach DRS 20.126–127 sind zudem *Prognosen zu den bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* für einen Zeitraum von *mindestens einem Jahr* ab Abschlussstichtag abzugeben und so zu ermitteln, dass Prognose- und Istwerte für denselben Berichtszeitraum vergleichbar sind. Ferner ist anzugeben, welche *Veränderung (inkl. Richtung und Intensität)* des prognostizierten Leistungsindikators innerhalb des Prognosezeitraums gegenüber dem (ebenfalls anzugebenden) Istwert erwartet wird (DRS 20.128 und .131). Hinsichtlich der Genauigkeit werden Punktprognosen, Intervallprognosen und qualifiziert-komparative Prognosen als geeignet angesehen (DRS 20.130). Komparative oder

²¹⁴ Die in Klammern genannten Beispiele sind DRS 20.122 entnommen. *Erwartete externe Sondereinflüsse* können bspw. wiederkehrende Ereignisse (z. B. Fußballweltmeisterschaft), unregelmäßige, aber vorhersehbare Entwicklungen (z. B. Konjunktur) oder einmalige Vorgänge (z. B. Abschaltung von Atomkraftwerken) sein, auf die das Unternehmen i. d. R. keinen Einfluss hat. *Erwartete interne Sondereinflüsse* entsprechen hingegen den geplanten Maßnahmen der Geschäftsleitung (siehe für Beispiele die oben im Text genannten). Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 247.

qualitative Prognosen erfüllen indes nicht die Anforderungen, da sie keine Intensität oder Richtung erkennen lassen.²¹⁵ Auf freiwilliger Basis ist auch eine Berichterstattung *weiterer Leistungsindikatoren und/oder Kennzahlen* möglich, die nicht zur Steuerung verwendet werden.²¹⁶ Darüber hinaus sind *absehbare Sondereinflüsse* darzustellen und zu analysieren, die die wirtschaftliche Lage des Unternehmens/Konzerns ggf. nach dem Prognosezeitraum beeinflussen werden (DRS 20.127).

Nach DRS 20.132 ist auf die voraussichtliche Entwicklung eines für das Unternehmen *wesentlichen Bereiches* gesondert einzugehen, wenn diese deutlich von der des gesamten Unternehmens abweicht. Ein solcher Bereich kann einem in der Segmentberichterstattung abgegrenzten Segment entsprechen (DRS 20.B41). Notwendige Voraussetzung ist ein im Jahres-/Konzernabschluss vorhandener Segmentbericht indes nicht. Vielmehr kann es sich auch um einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche sowie auch geografisch abgegrenzte Bereiche handeln, sofern sie die künftige Entwicklung des Unternehmens wesentlich beeinflussen.²¹⁷

Sofern die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund besonderer Umstände zu einer außergewöhnlich hohen Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens führen und die Prognosefähigkeit des Unternehmens dadurch erheblich beeinträchtigt ist, sind nach DRS 20.133 *Erleichterungen hinsichtlich der Genauigkeit der Prognosen des Unternehmens* vorgesehen. So sind unter diesen Umständen komparative Prognosen und/oder Zukunftsszenarien der voraussichtlichen Entwicklung bedeutsamster Leistungsindikatoren erlaubt, sofern die zugrundeliegenden Annahmen angegeben und die besonderen Umstände und ihre Auswirkungen auf die Prognosefähigkeit, den Geschäftsverlauf und die Lage dargestellt werden (DRS 20.133).

Entsprechend den genannten Vorgaben können im Zusammenhang mit berichtspflichtigen Prognosen auch zukunftsorientierte Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens erwartet werden. Zum einen kann die digitale Transformation bzw. können damit in Zusammenhang stehende Ereignisse und Entwicklungen den Prognosen als Annahmen zugrunde liegen, sodass

²¹⁵ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 250.

²¹⁶ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 771.

²¹⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 797; Fink/Kajüter (2021), S. 246.

in den entsprechenden Prognosen des Geschäftsverlaufs oder einzelner Leistungsindikatoren die künftig erwarteten Auswirkungen der digitalen Transformation enthalten sind bzw. repräsentiert werden.²¹⁸ Zum anderen können die prognostizierten bedeutsamsten finanziellen und (insb.) nichtfinanziellen Leistungsindikatoren die voraussichtliche Entwicklung der digitalen Transformation anzeigen, sofern es sich um Indikatoren handelt, die eine Beurteilung der digitalen Transformation zulassen.²¹⁹ Auf freiwilliger Basis sind auch *nicht zur Steuerung verwendete Leistungsindikatoren bzw. Kennzahlen zur Beurteilung der Entwicklung der digitalen Transformation* erwartbar, sofern sie für das Verständnis der Adressaten erheblich sind. Analog zur Gesamtaussage im Wirtschaftsbericht, können auch Informationen zur digitalen Transformation in der *Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung* erwartet werden, die das zuvor genannte zusammenfasst, sofern dies für das Verständnis der Adressaten wesentlich ist.

4.3.4.3 Risikomanagementsystem, Risiken und Risikolage (DRS 20.135–164)

Nach DRS 20.135 gehören zur Risikoberichterstattung Angaben zum *Risikomanagementsystem*, zu *einzelnen Risiken* sowie eine zusammenfassende Darstellung der *Risikolage*. Eine Darstellung der **Merkmale des unternehmens-/konzernweiten Risikomanagementsystems**²²⁰ (*Ziele, Strategien, Strukturen und Prozesse des Risikomanagements, Hinweis auf zusätzliche Erfassung von Chancen*) ist jedoch nur von kapitalmarktorientierten (Mutter-)Unternehmen gefordert (DRS 20.K137). Durch die Darstellung soll der verständige Adressat den Umgang des Unternehmens/Konzerns mit Risiken besser einschätzen können (DRS 20.K138).²²¹ So ist bei der Darstellung der *Risikomanagementprozesse* die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle der Risiken sowie auch die interne Überwachung der Abläufe zu erläutern (DRS 20.K144). Ferner sind ggf. verwendete *Rahmenkonzepte* anzugeben und *Veränderungen des Risikomanagements gegenüber dem Vorjahr* darzustellen und zu erläutern (DRS 20.139).

²¹⁸ Neben der Berücksichtigung von mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehenden Entwicklungen und Ereignissen als Annahmen, können diese (stattdessen) auch als Risiken oder Chancen berücksichtigt werden (s. u.).

²¹⁹ Siehe auch Abschnitt 4.3.3.5 zur Einbeziehung von finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in die Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der Lage.

²²⁰ In DRS 20.11 ist ein *Risikomanagementsystem* als „Gesamtheit aller Regelungen, die einen strukturierten Umgang mit Risiken oder mit Chancen und Risiken im Unternehmen bzw. Konzern sicherstellen“ definiert.

²²¹ Vgl. auch Fink/Kajüter (2021), S. 268.

Die Ausführungen zum (allgemeinen) Risikomanagementsystem können mit den Ausführungen zum internen Kontroll- und zum Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess (innerhalb des Risikoberichts) zusammengefasst werden (DRS 20.K169).²²²

Informationen zur digitalen Transformation sind im Zusammenhang mit der Darstellung des Risikomanagementsystems insoweit zu erwarten, wie sie die Digitalisierung der Risikomanagementprozesse, bspw. durch den Einsatz von IT-Systemen und (teil-)automatischer Datenanalysen, betreffen. Angaben zum Risikomanagementsystem beinhalten schließlich keine Informationen zu Gegenstand und Umfang der Risiken, die die künftige Entwicklung des Unternehmens möglicherweise beeinträchtigen, sondern lediglich zu deren Handhabung aus prozessualer Sicht.

Nach DRS 20.146 sind solche **Risiken** zu berichten bzw. zunächst zu identifizieren, die die Entscheidungen eines verständigen Adressaten beeinflussen können, also *wesentlich* sind. DRS 20.147 weist darauf hin, dass *Gegenstand und Umfang* der Berichterstattung von den Gegebenheiten des Unternehmens/Konzerns und seinem Umfeld abhängen. So sind schwerpunktmäßig solche Risiken zu berichten, die *mit den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens/Konzerns und seiner Geschäftstätigkeit verbunden* sind (DRS 20.147). Dabei kann es sich sowohl um externe Risiken handeln, die aus dem Umfeld herrühren, als auch um interne Risiken. Allgemeine Risiken, wie bspw. krankheitsbedingte Mitarbeiterausfälle, die jedes Unternehmen betreffen, fallen indes nicht unter die Berichtspflicht.²²³ Sofern Risiken bereits als Annahmen in die Prognoseberichterstattung einbezogen worden sind, sind diese nicht erneut in der Risikoberichterstattung anzugeben.²²⁴ Dies ist regelmäßig bei solchen Risiken der Fall, die voraussichtlich mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 50 % eintreten werden.

Die *Konsequenzen* aus dem Eintritt der einzeln darzustellenden wesentlichen Risiken sind zu analysieren und zu beurteilen (DRS 20.149 und .157). Entsprechend den Operatoren sind dabei für jedes wesentliche Risiko die *Ursachen* und mögliche (Schadens-) *Auswirkungen* mit ihrer *Eintrittswahrscheinlichkeit* und ggf. zuordenbare *Gegenmaßnahmen* aufzuzeigen, zu werten und zu kommentieren.²²⁵

²²² Vgl. auch Abschnitt 4.3.5.

²²³ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 854.

²²⁴ Vgl. hierzu sowie für den folgenden Satz Kolb/Neubeck (2022), Rn. 759–760; Grottel (2020), § 315, Rn. 130. Für Chancen gilt dies analog.

²²⁵ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 862; Fink/Kajüter (2021), S. 277.

Dabei sind verbale bzw. qualitative Ausführungen grundsätzlich ausreichend.²²⁶ *Quantitative Werte* sind jedoch dann anzugeben, wenn diese auch zur internen Steuerung ermittelt werden und für den verständigen Adressaten wesentlich sind (DRS 20.152–153). Zudem sind in dem Zusammenhang verwendete *Modelle* (bspw. Sensitivitätsanalysen und Value at Risk) und *deren Annahmen* darzustellen und zu erläutern. Die Beurteilung der Risiken hat *zum Bilanzstichtag* (DRS 20.155) und für einen *adäquaten Zeitraum*, der mindestens dem Prognosezeitraum entspricht (DRS 20.156), zu erfolgen.

Hinsichtlich der Darstellung der einzelnen Risiken ist sowohl eine *Brutto-* als auch eine *Nettobetrachtung der Risiken* möglich (DRS 20.157). Bei der Bruttobetrachtung werden die Auswirkungen der Risiken vor ergriffenen Maßnahmen zu deren Begrenzung dargestellt und beurteilt, bei der Nettobetrachtung nach Umsetzung der Risikobegrenzungsmaßnahmen.²²⁷ Bei beiden Varianten sind jedoch die *Maßnahmen der Risikobegrenzung* darzustellen. Ferner muss die *Bedeutung der Risiken* für das Unternehmen bzw. den Konzern aus der Darstellung erkennbar sein (DRS 20.150) und *bestandsgefährdende Risiken* müssen auch als solche bezeichnet werden (DRS 20.148). Überdies sollen die Klarheit und die Übersichtlichkeit der Darstellung der Risiken durch eine durch das Management bestimmte Systematik gewährleistet werden. Hierzu sind die Risiken entweder *in einer Rangfolge zu ordnen*, die die Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkung der Risiken widerspiegelt, *zu Kategorien gleichartiger Risiken zusammenzufassen* und/oder *nach Segmenten zu differenzieren* (DRS 20.162–163). DRS 20.164 schlägt für die Zusammenfassung zu Kategorien beispielhaft die folgenden vor: (1) Umfeldrisiken, (2) Branchenrisiken, (3) leistungswirtschaftliche Risiken, (4) finanzwirtschaftliche Risiken und (5) sonstige Risiken. Sofern im Abschluss eine Segmentberichterstattung erfolgt, sind im Zuge der Darstellung der Risiken, die durch sie (nicht offensichtlich) *betroffenen Segmente* anzugeben (DRS 20.151). Darüber hinaus sind *wesentliche Veränderungen* der Risiken gegenüber dem Vorjahr darzustellen und zu erläutern (DRS 20.159).

²²⁶ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 865; Fink/Kajüter (2021), S. 277; Grottel (2020), § 315, Rn. 137.

²²⁷ Dieses Wahlrecht betrifft jedoch nur die *Darstellung* innerhalb der Risikoberichterstattung. Die *Identifizierung* berichtspflichtiger Risiken erfolgt immer anhand einer Nettobetrachtung. Schließlich ist davon auszugehen, dass Risiken dann wesentlich sind, wenn ihre möglichen Auswirkungen die Entscheidungen der Adressaten beeinflussen können. Wenn Begrenzungsmaßnahmen dafür sorgen, dass die möglichen Auswirkungen des verbleibenden Restrisikos für die Entscheidungsfindung der Adressaten unbedeutend sind, ist das Risiko als unwesentlich anzusehen. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 277 und 282.

Ähnlich wie bei der Gesamtaussage im Wirtschaftsbericht und zur Prognoseberichterstattung, sind die dargestellten Risiken zu einem **Gesamtbild der Risikolage** des Unternehmens/Konzerns zu verdichten, wobei z. B. auch auf Diversifikationseffekte eingegangen werden kann (DRS 20.160).²²⁸ Zudem wird vorgeschlagen, u. a. auf die Risikotragfähigkeit des Unternehmens/Konzerns einzugehen (DRS 20.161).

Die Berichterstattung zu den einzelnen Risiken und dem Gesamtbild der Risikolage lässt einige Informationen erwarten, die auch im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen können. So sind grundsätzlich wesentliche Informationen zu solchen mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehenden *möglichen Ereignissen und Entwicklungen zu erwarten, die sich negativ auf die Prognosen auswirken können (Risiken), jedoch nicht bereits als Annahmen in den berichteten Prognosen berücksichtigt worden sind*. Dabei kann es sich sowohl um externe (z. B. Regulierung digitaler Technologien, auf denen das Geschäftsmodell aufbaut) als auch interne Risiken (z. B. Ausfall der IT-Systeme, ungenügendes Know-How) handeln, wie auch solche, die aus der *Umsetzung von Maßnahmen zur digitalen Transformation* oder dem *Unterlassen der Umsetzung* herrühren. Ferner kann die digitale Transformation sowohl *Ursache* eines Risikos als auch *Teil von Gegenmaßnahmen* sein. Auch ist denkbar, dass ein *bestandsgefährdendes Risiko im Kontext der digitalen Transformation* auftritt. Dies kann bspw. dann der Fall sein, wenn sich die Nachfrage der Kunden durch das Auftreten eines neuen Wettbewerbers mit ggf. disruptivem Geschäftsmodell voraussichtlich verlagern könnte und das eigene Produkt- oder Dienstleistungsangebot droht obsolet zu werden. Ferner ist denkbar, dass Risiken mit Bezug zur digitalen Transformation *in einer Kategorie zusammengefasst* dargestellt, analysiert und beurteilt werden, so wie es bereits vielfach bei IT-Risiken erfolgt.²²⁹ Bei entsprechender Bedeutung der mit digitaler Transformation in Verbindung stehenden Risiken, ist zudem eine besondere Hervorhebung innerhalb der Zusammenführung der Risikolage zu erwarten.

4.3.4.4 Chancen (DRS 20.165–167)

In DRS 20.165 wird vorgegeben, dass für die Berichterstattung über Chancen des Unternehmens/Konzerns die Vorgaben zur Risikoberichterstattung (DRS 20.135–164) analog anzuwenden sind. Insofern lassen sich die Ausführungen des vorherigen Kapitels, inkl. der Erwartungen an eine Berichterstattung über Risiken im Zusammenhang mit digitaler Transformation auch auf die Berichterstattung

²²⁸ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 833 und 887.

²²⁹ Vgl. Quick/Gauch (2022), S. 415–416.

über Chancen übertragen. Dabei ist darauf zu achten, dass über *Chancen und Risiken ausgewogen zu berichten* ist (DRS 20.166) und die *Auswirkungen von Chancen und Risiken nicht miteinander verrechnet* werden dürfen (DRS 20.167).

4.3.5 Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess (DRS 20.K168–K178)

Das interne Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess ist nach § 289 Abs. 4 bzw. § 315 Abs. 4 HGB von kapitalmarktorientierten (Mutter-)Unternehmen i. S. v. § 267d HGB mit seinen wesentlichen Merkmalen zu beschreiben.²³⁰ DRS 20.K168 verlangt zudem eine Erläuterung. Die Berichterstattung hat den Zweck, „das Vertrauen des Kapitalmarkts in die Richtigkeit und Vollständigkeit der Rechnungslegung zu stärken“²³¹, indem der verständige Adressat in die Lage versetzt wird, die mit dem (Konzern-)Rechnungslegungsprozess verbundenen Risiken besser einschätzen zu können (DRS 20.K168). Im Sinne der Klarheit und Übersichtlichkeit können die Berichterstattung zum internen Kontrollsystem und dem Risikomanagementsystem im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess und die Berichterstattung zum (allgemeinen) Risikomanagementsystem zusammengefasst werden (DRS 20.K169).²³²

Mit Blick auf den Zweck sowie auf die Tatsache, dass die im Kapitel 3 interviewten Experten keinen dahingehenden Bedarf an Informationen in Zusammenhang mit digitaler Transformation geäußert haben, werden die weiteren Vorschriften (DRS 20.K170–K178) nicht ausführlicher erläutert. Ähnlich wie bei der Berichterstattung zum Risikomanagementsystem, sind zudem lediglich solche Informationen zur digitalen Transformation zu erwarten, die den Einsatz digitaler Technologien innerhalb der darzustellenden Teile (bzw. Strukturen und Prozesse; DRS 20.K170) des Internen Kontrollsystems und Risikomanagementsystems bezogen auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess betreffen.

²³⁰ Auch die Kapitalmarktorientierung eines der in den Konzernabschluss/-lagebericht einbezogenen Tochterunternehmen löst eine Berichtspflicht zur Beschreibung (und Erläuterung) der Merkmale des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess aus. (§ 315 Abs. 4 HGB; vgl. zudem Grottel (2020), § 315, Rn. 224).

²³¹ Grottel (2020), § 289, Rn. 170.

²³² Vgl. auch BT-Drucksache 16/10067, S. 77.

4.3.6 Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten (DRS 20.179–187)

Sofern es für die Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Belang ist, ist nach § 289 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 bzw. § 315 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 HGB im (Konzern-)Lagebericht – jeweils *in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten* – auf die *Risikomanagementziele und -methoden* des Unternehmens/Konzerns einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie die *Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken und die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen*, denen das Unternehmen/der Konzern ausgesetzt ist, einzugehen. Die Vorschriften haben jedoch nur deklaratorische Bedeutung, da die Berichtspflicht eigentlich bereits durch die in § 289 Abs. 1 bzw. § 315 Abs. 1 HGB geforderte (allgemeine) Risikoberichterstattung abgedeckt wird.²³³ Aufgrund der darin begründeten starken Überschneidung mit den Angaben zum allgemeinen Risikomanagementsystem und der Darstellung der einzelnen Risiken innerhalb der allgemeinen Risikoberichterstattung, kann die Berichterstattung auch mit der allgemeinen Risikoberichterstattung zusammengefasst werden, sofern die Klarheit und Übersichtlichkeit nicht beeinträchtigt werden (DRS 20.180).²³⁴

Zweck der Hervorhebung der Berichtspflicht zu Finanzrisiken und dem darauf bezogenen Risikomanagementsystem ist die Erhöhung des Informationsgehalts und der internationalen Vergleichbarkeit diesbezüglicher Informationen aufgrund der tlw. erheblichen Auswirkung derivativer Finanzinstrumente auf die finanzielle Lage von Unternehmen.²³⁵ So sollen die Adressaten ein zusammenhängendes Bild der Ziele, Finanzrisiken und Maßnahmen zur Risikoreduzierung durch Sicherungsgeschäfte erhalten.²³⁶

Aus denselben Gründen, die auch für die Berichterstattung zum internen Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den (Konzern-) Rechnungslegungsprozess genannt worden sind, werden die Vorgaben des DRS 20.179–187 nicht ausführlicher erläutert. Auch hier sind lediglich solche mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehenden Informationen zu erwarten,

²³³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 293; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 162.

²³⁴ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 952; Fink/Kajüter (2021), S. 293.

²³⁵ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 293; Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 161; BT-Drucksache 15/3419, S. 30.

²³⁶ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2018), § 289, Rn. 162.

die den Einsatz digitaler Technologien innerhalb des Risikomanagementsystems betreffen. Hinsichtlich der Darstellung der Risiken in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten sind indes keine wesentlichen Informationen zu erwarten, die mit der digitalen Transformation in Verbindung stehen.

4.3.7 Übernahmebericht (DRS 20.K188–K223)

Übernahmerelevante Angaben sind nur von solchen Unternehmen zu machen, die einen organisierten Markt i. S. d. § 2 Abs. 7 WpÜG durch von ihnen ausgegebene stimmberechtigte Aktien in Anspruch nehmen (§ 289a Satz 1 bzw. § 315a Satz 1 HGB sowie DRS 20.K188). Dazu gehören regelmäßig Unternehmen der Rechtsform AG, KGaA oder SE.²³⁷ Ob bereits ein Übernahmeangebot vorliegt, ist für die Berichtspflicht unerheblich.²³⁸ Vielmehr sollen durch den Übernahmebericht „potenzielle Bieter in die Lage versetzt werden, sich vor der Abgabe eines Angebots ein umfassendes Bild über die mögliche Zielgesellschaft und ihre Struktur sowie etwaige Übernahmehindernisse zu machen.“²³⁹ So sind nach § 289a Satz 1 bzw. § 315a Satz 1 HGB und DRS 20.K189–K223 u. a. Angaben zur Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, zu Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen sowie zu Sonderrechten mit Kontrollbefugnissen gefordert.²⁴⁰

Informationen, die im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen, sind im Hinblick auf den Zweck sowie die geforderten Inhalte nicht zu erwarten. Aus diesem Grund werden die konkreten Vorgaben nicht weiter erläutert.

4.3.8 (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung (DRS 20.K224–K231I)

Eine (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung haben nach § 289f Abs. 1 und 3 bzw. 315d HGB und DRS 20.K224 alle börsennotierten (Mutter-) Unternehmen der Rechtsform AG, SE oder KGaA zu erstellen, auch wenn sie

²³⁷ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 310, sowie auch den Gesetzeswortlaut der §§ 289a und 315a HGB.

²³⁸ Vgl. BT-Drucksache 16/1003, S. 24.

²³⁹ BT-Drucksache 16/1003, S. 24.

²⁴⁰ Vgl. ausführlich Kolb/Neubeck (2022), Rn. 971–1006; Fink/Kajüter (2021), S. 311–330, sowie in Kürze Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 793–795.

lediglich andere Wertpapiere als Aktien an einem organisierten Markt i. S. d. § 2 Abs. 5 WpHG ausgegeben haben und die Aktien indes (auf eigene Veranlassung) über ein multilaterales Handelssystem i. S. d. § 2 Abs. 3 Nr. 8 WpHG gehandelt werden. Die (Konzern-)Erklärung darf nach (§ 315d HGB i. V. m.) § 289f Abs. 1 HGB entweder in Form eines *gesonderten Abschnitts innerhalb des (Konzern-)Lageberichts* offengelegt werden (§ 289f Abs. 1 Satz 1 HGB sowie DRS 20.K224) oder *auf der Internetseite* abrufbar sein, sofern innerhalb des (Konzern-)Lageberichts auf den Ort der Verfügbarkeit hingewiesen wird (§ 289f Abs. 1 Satz 2 und 3 HGB sowie DRS 20.K226). Die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung stellt das zentrale Medium zur Berichterstattung über Corporate Governance-Themen dar.²⁴¹

Inhaltlich verschafft die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung *Einblicke in die Arbeitsweise der Geschäftsführungsorgane* (Vorstand und Aufsichtsrat) und *bestimmte Aspekte der Personalpolitik*.²⁴² Dadurch soll die Führung und Überwachung der berichtspflichtigen Unternehmen verbessert und der Zugriff auf die entsprechenden Informationen erleichtert werden.²⁴³ Angaben im Zusammenhang mit der digitalen Transformation des Unternehmens, sind im Zuge dessen nicht zu erwarten. Auf eine konkrete Erläuterung der weiteren Vorgaben wird deshalb verzichtet.²⁴⁴

4.3.9 Nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung (DRS 20.232–305)

Die nichtfinanzielle Erklärung ist nach § 298b Abs. 1 von allen großen kapitalmarktorientierten Unternehmen, die im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen, offenzulegen. Für Konzerne ist nach § 315 Abs. 1 HGB

²⁴¹ Vgl. Böcking/Dutzi/Gros (2021), § 289f, Rn. 1; Schmidt (2021), S. 120; AKCGR (2020), S. 2025. Gleichwohl sind weitere, die Corporate Governance betreffende Informationen auf unterschiedliche Berichte verteilt. Vgl. Velte (2021), S. 101–103; AKCGR (2020), S. 2025–2027. Der Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (AKCGR) hat aus diesem Grund Leitlinien zur Struktur der (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung entwickelt, um die Corporate Governance-Berichterstattung im Hinblick auf Struktur und Inhalt zu vereinheitlichen und die Vergleichbarkeit, die Transparenz und das Vertrauen der Stakeholder zu steigern. Vgl. ausführlich AKCGR (2020), S. 2025–2030.

²⁴² Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 801.

²⁴³ Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 367; Melcher/Mattheus (2009), S. 80.

²⁴⁴ Vgl. für konkrete inhaltliche Anforderungen neben den weiteren Vorgaben des DRS 20.K227-K2311 u. a. Fink/Kajüter (2021), S. 377–415; Schmidt (2021), S. 119–130.

bzw. DRS 20.232 eine nichtfinanzielle Konzernklärung offenzulegen, wenn das Mutterunternehmen kapitalmarktorientiert ist, die größenabhängigen Schwellenwerte zur Befreiung von der Konzernlageberichtsspflicht nach § 293 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 oder 2 HGB überschritten und konzernweit im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigt werden. Ein (Tochter-)Unternehmen ist von der Erstellung einer nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung befreit, wenn es in den Konzernlagebericht eines Mutterunternehmens einbezogen wird, welches eine nichtfinanzielle Konzernklärung im Einklang mit der Richtlinie 2013/34/EU offenlegt (§ 289b Abs. 2 bzw. § 315b Abs. 2 HGB und DRS 20.237).

Ziel der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung ist es, den Zugang zu vergleichbaren Informationen über die Auswirkungen der Tätigkeit von Unternehmen zu erleichtern, das Vertrauen von Investoren und Verbrauchern in das berichtserstattende Unternehmen zu stärken sowie das Handeln der berichtspflichtigen Unternehmen mittelbar zu beeinflussen und einen Anreiz zur stärkeren Berücksichtigung nichtfinanzieller Belange in der Unternehmensführung zu schaffen.²⁴⁵

Die nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung darf gem. den Vorgaben der §§ 289b bzw. 315b HGB (jeweils Abs. 1 und Abs. 3) sowie auch DRS 20.241 und .252 auf sechs unterschiedliche Weisen veröffentlicht werden.²⁴⁶ Zunächst dürfen die geforderten Angaben *innerhalb des (Konzern-)Lageberichts* offengelegt werden; entweder indem sie vollständig in die übrigen Bestandteile des (Konzern-)Lageberichts integriert werden (1) oder in Form eines separaten Abschnitts abgegrenzt werden (2). Auch eine Veröffentlichung *außerhalb des (Konzern-)Lageberichts* ist (als sog. nichtfinanzieller [Konzern-]Bericht) zulässig. So können die Angaben des nichtfinanziellen (Konzern-)Berichts²⁴⁷ als Teil des Geschäftsberichts (neben dem [Konzern-]Lagebericht) veröffentlicht werden (3), als eigenständiger nichtfinanzieller (Konzern-)Bericht, der im Internet veröffentlicht wird (4), als separater Abschnitt innerhalb eines anderen im Internet veröffentlichten

²⁴⁵ Vgl. Richtlinie 2014/95/EU, Erwägungsgrund 3; BT-Drucksache 18/9982, S. 26.

²⁴⁶ Vgl. für das Folgende bspw. ausführlich Fink/Schwedler (2021), S. 83–85. Teilweise werden auch vier (vgl. bspw. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 1079) oder fünf mögliche Varianten unterschieden (vgl. bspw. Fink/Kajüter (2021), S. 337–338), die sich lediglich hinsichtlich weiterer Ergänzungen möglicher Veröffentlichungsformen außerhalb des (Konzern-)Lageberichts unterscheiden.

²⁴⁷ Zur Wahrung der Übersichtlichkeit, wird bei der folgenden Erläuterung der inhaltlichen Vorgaben lediglich der Begriff *nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung* verwendet. Sofern nicht anders angegeben, ist dabei der *nichtfinanzielle (Konzern-)Bericht* eingeschlossen.

(Konzern-)Berichts²⁴⁸ (5) oder vollständig integriert in die übrigen Bestandteile eines anderen im Internet veröffentlichten (Konzern-)Berichts (6). Sofern die Angaben in den (Konzern-)Lagebericht oder einen anderen (Konzern-)Bericht (vollständig) integriert werden, empfehlen DRS 20.242 und .255 zur besseren Vergleichbarkeit, die Fundstellen der Angaben zur nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung in einer *Übersicht* anzugeben.

Die gesetzlich vorgegebenen Mindestinhalte sind in § 289c HGB bzw. mit Ergänzungen in den §§ 289d (Nutzung von Rahmenwerken²⁴⁹) und 289e HGB (Weglassen nachteiliger Angaben²⁵⁰) kodifiziert und in DRS 20.257–305 konkretisiert. Nach § 315c HGB gelten die genannten Vorgaben zum Inhalt der nichtfinanziellen Erklärung auch für die nichtfinanzielle Konzernerklärung.²⁵¹

So ist zunächst das *Geschäftsmodell* des Unternehmens/Konzerns kurz darzustellen (DRS 20.257). Sofern dies bereits im Rahmen des Kapitels zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns erfolgt ist, kann auf die dortige Beschreibung verwiesen werden.²⁵²

Die Festlegung der weiteren Berichtsinhalte folgt einer zweistufigen Vorgehensweise, wobei von der im (Konzern-)Lagebericht üblichen Art der Wesentlichkeitsbeurteilung abgewichen wird.²⁵³ So sind (mindestens) Angaben zu Aspekten zu machen, die *Umweltbelange*, *Arbeitnehmerbelange*, *Sozialbelange*, *Achtung*

²⁴⁸ Dieser *andere (Konzern-)Bericht* kann bspw. ein freiwillig erstellter Nachhaltigkeitsbericht sein (DRS 20.252). Vgl. auch Fink/Schwedler (2021), S. 84; Fink/Kajüter (2021), S. 339.

²⁴⁹ Für die Erstellung der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung können nationale, europäische oder internationale Rahmenwerke verwendet werden (DRS 20.296–300). Sofern kein Rahmenwerk genutzt worden ist, ist dies zu begründen (DRS 20.301).

²⁵⁰ Nachteilige Angaben kann ein berichtspflichtiges Unternehmen dann weglassen, wenn es künftige Entwicklungen oder Belange betrifft, über die Verhandlungen geführt werden, die Angaben dem Unternehmen/Konzern einen erheblichen Nachteil (beachtlichen Ausmaßes) zufügen können und ihr Weglassen nicht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes und ausgewogenes Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage sowie der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des Konzerns auf die berichtspflichtigen Aspekte verhindert (DRS 20.302–305).

²⁵¹ Zur Unterstützung der berichtspflichtigen Unternehmen hat die EU-Kommission zudem unverbindliche Leitlinien für die Berichterstattung nichtfinanzieller Informationen entwickelt. Vgl. EU-Kommission (Hrsg.) (2017), S. 1–20. Im Folgenden liegt der Fokus jedoch auf den Vorgaben/Konkretisierungen des DRS 20.

²⁵² Vgl. auch Abschnitt 4.3.2.1.

²⁵³ Vgl. Fink/Schwedler (2021), S. 85–86. Zum Grundsatz der Wesentlichkeit vgl. auch Abschnitt 4.2.2.5 sowie zu dessen Erweiterung die folgenden Ausführungen. Die übrigen Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung gelten für die nichtfinanzielle Berichterstattung indes unverändert. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 333.

der Menschenrechte sowie die *Bekämpfung von Korruption und Bestechung* betreffen (DRS 20.258); jedoch nur, wenn sie sowohl für das Verständnis des Geschäftsverlaufs (inkl. des Geschäftsergebnisses) und der Lage (outside-in) als auch für das Verständnis der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die potenziell berichtspflichtigen Aspekte (inside-out) (*doppelt*) *wesentlich* sind (DRS 20.261).²⁵⁴ In DRS 20.259 werden den fünf (Mindest-)Aspekten beispielhaft einzelne Sachverhalte zugeordnet, auf die einzugehen sein kann. Wurden die berichtspflichtigen Aspekte bzw. Sachverhalte identifiziert (Stufe eins), sind zu diesen jeweils mindestens die im Folgenden beschriebenen Angaben zu machen (Stufe zwei). So sind zu den berichtspflichtigen Aspekten bzw. Sachverhalten

- die verfolgten *Konzepte* zum Umgang mit den Auswirkungen darzustellen (inkl. der Ziele²⁵⁵, Maßnahmen²⁵⁶, angewandten Due-Diligence-Prozesse und der Einbindung der Unternehmensleitung und weiterer Stakeholder; DRS 20.265 und § 289 Abs. 3 Nr. 1 HGB),
- die *Ergebnisse der verfolgten Konzepte* darzustellen (inkl. Ausmaß der Zielerreichung und Stand der Maßnahmenrealisierung; DRS 20.275 und § 289 Abs. 3 Nr. 2 HGB),
- die *wesentlichen Risiken*, die mit der *eigenen Geschäftstätigkeit* des Unternehmens/Konzerns verknüpft sind, und *ihre Handhabung* darzustellen, sofern die Risiken *sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die berichtspflichtigen Aspekte* haben oder haben werden (DRS 20.277 und § 289 Abs. 3 Nr. 3 HGB),
- die *wesentlichen Risiken*, die mit den *Geschäftsbeziehungen, Produkten und Dienstleistungen* des Unternehmens/Konzerns verknüpft sind, und *ihre Handhabung* darzustellen, sofern die Risiken *sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die berichtspflichtigen Aspekte* haben oder haben werden, die Angaben zudem *von Bedeutung* sind und die *Berichterstattung verhältnismäßig* ist (DRS 20.278 und § 289 Abs. 3 Nr. 4 HGB),
- die *bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* selbständig darzustellen, die *für die Geschäftstätigkeit von Bedeutung* sind (DRS 20.284 und § 289 Abs. 3 Nr. 5 HGB),

²⁵⁴ Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Wesentlichkeitsbegriff in der nichtfinanziellen Berichterstattung vgl. Wulf (2020), S. 339–353.

²⁵⁵ Zu den Zielen sind Ausmaß und Zeitbezug anzugeben, sofern diese intern festgelegt werden (DRS 20.267).

²⁵⁶ Bei der Darstellung der Maßnahmen sind ihr Inhalt und ihr zeitlicher Bezug anzugeben (DRS 20.268).

- *Hinweise auf im Abschluss ausgewiesene Beträge zu geben, soweit es für das Verständnis erforderlich ist, und der Zusammenhang mit dem Abschluss zu erläutern* (DRS 20.287 und § 289 Abs. 3 Nr. 6 HGB).

Sollte zu einem der berichtspflichtigen o. g. (Mindest-)Aspekte bzw. einem entsprechend zuordenbaren Sachverhalt kein Konzept vorliegen, erübrigt sich zwar deren Darstellung²⁵⁷, jedoch sind die Gründe für das Fehlen zu erläutern (DRS 20.290).²⁵⁸ Diese *comply-or-explain*-Vorgabe gilt jedoch nur für die Darstellung der Konzepte und ihrer Ergebnisse. Die Angaben zu Risiken, den bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren und den im Abschluss ausgewiesenen Beträgen sind indes für jeden berichtspflichtigen Aspekt/Sachverhalt weiterhin erforderlich, sofern die jeweils angegebenen weiteren Bedingungen erfüllt werden (DRS 20.293).²⁵⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass bedeutsamste nichtfinanzielle Leistungsindikatoren auch Gegenstand weiterer Pflichtbestandteile des (Konzern-)Lageberichts (bestimmter Unternehmen) sind.²⁶⁰ Die in Bezug auf die Aspekte der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung berichtspflichtigen bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren sind folglich eine Teilmenge der in den übrigen Bestandteilen berichteten bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren.²⁶¹ Der rote Faden der Berichterstattung bedeutsamster nichtfinanzieller Leistungsindikatoren kann sich dementsprechend unter Umständen vom Bericht über das Steuerungssystem, über die Einbeziehung in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage (einschließlich Prognose-Ist-Vergleich) im Wirtschaftsbericht und über den Prognose-, Chancen- und Risikobericht bis in die nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung spannen.

Weitere Berichtspflichten, die mittels nichtfinanzieller (Konzern-)Erklärung zu erfüllen sind, resultieren aus den Maßnahmen des Aktionsplans *Finanzierung nachhaltigen Wachstums*²⁶². Der Aktionsplan sieht u. a. die Einführung eines einheitlichen Klassifikationssystems – der sog. *EU-Taxonomie* – vor, um nachhaltige von nicht nachhaltigen Tätigkeiten von Unternehmen zu differenzieren

²⁵⁷ Vgl. MüKoHGB/Kajüter (2020), §§ 289b-289e, Rn. 46.

²⁵⁸ Vgl. auch BT-Drucksache 18/9982, S. 52. Diese Vorgabe dient als verhaltenssteuernde Maßnahme unmittelbar der stärkeren Berücksichtigung nichtfinanzieller Belange in der Unternehmensführung. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 352; Fink/Schwedler (2021), S. 86.

²⁵⁹ Vgl. MüKoHGB/Kajüter (2020), §§ 289b-289e, Rn. 46; Pfeifer/Wulf (2017), S. 182.

²⁶⁰ Siehe Abschnitt 4.3.3.5.

²⁶¹ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 1146; MüKoHGB/Kajüter (2020), §§ 289b-289e, Rn. 55.

²⁶² EU-Kommission (Hrsg.) (2018).

und schließlich eine Umlenkung von Kapitalströmen in nachhaltige Investitionen zu forcieren.²⁶³ Die daraufhin verabschiedete Taxonomie-VO²⁶⁴ der EU enthält entsprechende Kriterien zur Klassifizierung ökologisch nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten, die es ermöglichen, den Grad der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition zu ermitteln (Art. 1 Abs. 1 Taxonomie-VO). Nach Art. 8 der Taxonomie-VO müssen dafür ab 2022 alle (Nicht-Finanz-)Unternehmen, die zur Veröffentlichung einer nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung verpflichtet sind, darin *Angaben zu den Anteilen bestimmter ökologisch nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten an den Umsatzerlösen, Investitionsausgaben und Betriebskosten* machen. Weitere Berichtspflichten treten stufenweise in Kraft.²⁶⁵ Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens sind in diesem Kontext jedoch nicht zu erwarten.

Im Zusammenhang mit den übrigen Angaben der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung sind hingegen Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens vorstellbar. So sind die im Gesetz bzw. DRS 20 aufgeführten Aspekte nicht als abschließende Aufzählung zu verstehen. In der Praxis wird bspw. häufig über Kundenbelange als weitere Kategorie berichtet.²⁶⁶ Kolb und Neubeck (2022) führen *Digitalisierung als weiteren möglichen Aspekt* auf, der für das Unternehmen/den Konzern und sein Umfeld von wesentlicher Bedeutung sein kann, ohne dies jedoch weiter zu konkretisieren.²⁶⁷ Aufgrund des doppelten Wesentlichkeitsvorbehalts dürfte die Berichterstattung zu *Digitalisierungsbelangen* in der Praxis jedoch – zumindest im Rahmen der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung – gering ausfallen. Zwar sollte die digitale Transformation aufgrund der ihr häufig zugrunde liegenden Ziele der Effizienz- und Absatzsteigerung sowie ihrer daraus resultierenden wirtschaftlichen Bedeutung regelmäßig für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage wesentlich sein. Die Bedeutung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens für Digitalisierungsbelange bzw. der digitalen Transformation an sich dürfte indes regelmäßig gering ausfallen und nur bei solchen Unternehmen wesentlich sein, die zu technologischen Fortschritten und/oder der digitalen Transformation Dritter beitragen, wie bspw. Software- und Telekommunikationsunternehmen oder Chiphersteller.

²⁶³ Vgl. EU-Kommission (Hrsg.) (2018), S. 2–3 und 5.

²⁶⁴ Verordnung (EU) 2020/852.

²⁶⁵ Vgl. ausführlich sowie zu den sukzessive steigenden Berichtspflichten gem. Taxonomie-VO Baumüller/Haring/Merl (2022), S. 77–84.

²⁶⁶ Vgl. DRSC (2021), Rn. ES.11 und 97, als Ergebnis einer repräsentativen Studie des DRSC zur Umsetzung der Vorgaben des CSR-RUG.

²⁶⁷ Vgl. Kolb/Neubeck (2022), Rn. 1106–1107, sowie mit einer ähnlichen Meinung Stein et al. (2020), S. 12.

Darüber hinaus können Informationen zu wesentlichen Aktivitäten der digitalen Transformation jedoch *Bestandteil der Berichterstattung zu anderen (doppelt wesentlichen) nichtfinanziellen Aspekten* sein, die bspw. Umwelt-, Arbeitnehmer- oder Kundenbelange betreffen. So kann die *digitale Transformation als Maßnahme Teil eines Konzepts* zum Umgang mit Treibhausgasemissionen sein, indem bspw. künstliche Intelligenz die Planung energieeffizienter Routen der Transportfahrzeuge eines Logistikunternehmens übernimmt. Hinsichtlich Arbeitnehmerbelange könnte die Beschaffung technischer Ausstattung und vernetzter Systeme zur Ermöglichung von Heimarbeit die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter verbessern. Durch digitale Kontaktwege und den Einsatz intelligenter Chatbots für Kundenanfragen könnte z. B. die Kundenzufriedenheit erhöht werden, was Kundenbelange betrifft. Im Zusammenhang mit dem *Stand der Maßnahmenrealisierung* sind dementsprechend ebenfalls Informationen zur digitalen Transformation erwartbar.

Auch berichtspflichtige *Risiken* können mit der digitalen Transformation in Verbindung stehen, z. B. im Zusammenhang mit Datenschutz bzw. -sicherheit sowohl bei der eigenen Geschäftstätigkeit als auch bei der Nutzung digitaler Produkte oder Dienste des Unternehmens/Konzerns. Durch den Vorbehalt, dass diese nur berichtspflichtig sind, wenn sie mit großer Wahrscheinlichkeit eintreten und zugleich schwerwiegende negative Auswirkungen auf den jeweils berichtspflichtigen Aspekt haben müssen, ist eine diesbezügliche Berichterstattung jedoch nur selten zu erwarten. Zu *bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sei bereits auf die Ausführungen in Abschnitt 4.3.3.5 (Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (DRS 20.101–113)) verwiesen, wobei die abweichenden Wesentlichkeitskonzepte zu beachten sind.

4.3.10 Zusammenfassung der erwartbaren Informationen zur digitalen Transformation

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die konkreten Vorgaben des DRS 20 zu den Inhalten und der Art ihrer Darstellung ausgelegt und Erwartungen an eine Berichterstattung innerhalb der einzelnen Teilberichte des (Konzern-)

Lageberichts formuliert. Tabelle 4.3 führt diejenigen Bestandteile des (Konzern-)Lageberichts auf, die am ehesten Informationen zur digitalen Transformation erwarten lassen.²⁶⁸

In dem Teilbericht zu den **Grundlagen des Unternehmens/Konzerns** sind diverse Angaben zu erwarten, die im Zusammenhang mit der digitalen Transformation des Unternehmens stehen, sofern diese für das Verständnis des verständigen Adressaten wesentlich sind. Sie ermöglichen die Einordnung des Stellenwerts der digitalen Transformation für das Unternehmen, anhand sowohl qualitativer als ggf. auch quantitativer Angaben, die sich hauptsächlich auf den Status quo am Bilanzstichtag beziehen. Vergangenheitsbezogene Informationen sind insoweit zu erwarten, wie sie die Veränderungen während der Berichtsperiode betreffen.

So können zunächst Informationen zum *Geschäftsmodell* und dessen in DRS 20.37 angegebener Elemente erwartet werden. Dazu gehören der Geschäftszweck, die organisatorische Struktur, notwendige Einsatzfaktoren/Ressourcen, Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen, Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie externe Einflussfaktoren.

Sofern ein Unternehmen freiwillig über *Ziele und Strategien* berichtet, sind bei entsprechender Relevanz auch Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation zu erwarten. So können Angaben zu konkreten (strategischen) *Zielen der digitalen Transformation*, samt Ausmaß der Zielgrößen und Zeitbezug, erwartet werden, die das Management auf Unternehmens-/Konzernebene festgelegt hat. Da die digitale Transformation kein Selbstzweck ist und i. d. R. zur Erreichung übergeordneter Ziele (bspw. Effizienz- und/oder Absatzsteigerung) vollzogen wird, sind vor allem Informationen zur *digitalen Transformation als Strategiebestandteil* zur Erreichung strategischer Ziele zu erwarten.

Im Rahmen der Berichterstattung zum *Steuerungssystem* können Informationen erwartet werden, die auch Aufschluss über die Steuerung der digitalen Transformation geben. So könnten konkrete *Steuerungskennzahlen* berichtet werden, die in direktem Zusammenhang mit dem zuvor dargestellten Geschäftsmodell und den ggf. beschriebenen Zielen und Strategien stehen.

Auch die Berichterstattung zu *Forschung und Entwicklung* lässt einige Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwarten. Schließlich kann die digitale Transformation ein *Schwerpunkt bzw. Ziel der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten* sein, sodass die *Ergebnisse* wie bspw. digitale Produkte oder Prozesse (bzw. die zugehörigen Konzepte) wesentlich zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells beitragen. Letztere können auch als (ggf.)

²⁶⁸ Für die Begründung irrelevanter Bestandteile siehe die Abschnitte zu den entsprechenden Teilberichten sowie die vorangegangenen Anmerkungen in Abschnitt 4.3.1.

Tabelle 4.3 Bestandteile des Konzernlageberichts nach DRS 20, die Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation erwarten lassen²⁶⁹

Aufbau/Inhalt	DRS 20 (Tz.)	Verpflichtungsgrad	Bedingung
Grundlagen zum Unternehmen/Konzern	36–52		
– Geschäftsmodell	36–38		
– Ziele und Strategien	39–44	freiwillig	kapitalmarktorientiert
– Steuerungssystem	K45–K47		
– Forschung und Entwicklung	48–52		
Wirtschaftsbericht	53–113		
– Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	59–61		
– Geschäftsverlauf	62–63		
– Lage	64–100		
– Ertragslage	65–77		
– Finanzlage (Kapitalstruktur, Investition, Liquidität)	78–98		
– Vermögenslage	99–100		
– Finanzielle Leistungsindikatoren	54, 101–104, 110–113		
– Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren	54, 105–113		groß und/oder kapitalmarktorientiert

(Fortsetzung)

²⁶⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tabelle 4.1.

Tabelle 4.3 (Fortsetzung)

Aufbau/Inhalt	DRS 20 (Tz.)	Verpflichtungsgrad	Bedingung
Prognose-, Chancen- und Risikobericht – Prognosebericht – Risikobericht – (Risikomanagementsystem) – Risiken und Risikolage – Chancenbericht	116–167 118–134 135–164 (K137–K145) 146–164 165–167		(kapitalmarktorientiert)
(Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess)	(K168–K178)		(kapitalmarktorientiert)
(Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten)	(179–187)		
Nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung	232–305	wahlweise*	kapitalmarktorientiert, groß und >500 Mitarbeiter

* Sofern die genannten Teilberichte *wahlweise* nicht innerhalb des (Konzern-)Lageberichts offengelegt werden, ist das berichterstattende Unternehmen nicht von der generellen Aufstellungspflicht des jeweiligen Teilberichts befreit.

nicht bilanzierte immaterielle Werte für den Adressaten von Belang sein, da sie künftige Erfolgspotenziale repräsentieren, die ansonsten nicht offengelegt werden.

Der **Wirtschaftsbericht** lässt eine Reihe qualitativer und ggf. quantitativer Informationen erwarten, die vornehmlich stichtags- oder vergangenheitsbezogen sein dürften. Angefangen bei Angaben zu *gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen*, die dazu beitragen können, die Bedeutung der digitalen Transformation für das Unternehmen einzuordnen, lassen insb. die *Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage* Einblicke in die Auswirkungen der digitalen Transformation erwarten, die ggf. auch in der geforderten *Gesamtaussage* zusammenfassend hervorgehoben werden. Im Zuge der Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage, können vor allem Informationen erwartet werden, die die *digitale Transformation bzw. einzelne Aktivitäten als Ursache für Entwicklungen und Ereignisse* anführen, die den Geschäftsverlauf sowie die Ertrags-, Finanz- und/oder Vermögenslage geprägt haben.

Bei der Darstellung und Analyse der *Ertragslage* könnte die digitale Transformation sowohl für die Veränderung bzw. das aktuelle Vorliegen von bestimmten Ergebnisquellen und Umsätzen als auch wesentlicher Aufwendungen und Erträge als eine wesentliche Ursache eine Rolle spielen und berichtet werden. Die *Finanzlage* kann durch die digitale Transformation des Unternehmens insoweit beeinflusst sein, dass die Aktivitäten einerseits finanziert werden (Kapitalstruktur) und andererseits Investitionen (in bilanzielles Vermögen) darstellen. Ggf. können an dieser Stelle Überschneidungen bzw. Verweise zur Berichterstattung zu Forschung und Entwicklung erwartet werden. Diesbezügliche Informationen zur Kapitalstruktur und Investitionen können auch Schlussfolgerungen zur Liquiditätslage zulassen, wobei direkte Informationen in dieser Hinsicht nicht zu erwarten sind. Die *Vermögenslage* kann einerseits durch bilanzierungsfähiges Vermögen, welches aus Digitalisierungsaktivitäten resultiert, beeinflusst werden. Diesbezügliche Angaben können auch mit bereits an anderer Stelle platzierten Angaben zu Forschung und Entwicklung sowie zu (anderen) Investitionen in Verbindung sehen. Andererseits werden mit der digitalen Transformation jedoch vor allem nicht bilanzierungsfähige immaterielle Werte (Intellectual Capital) in Verbindung gebracht, die sich bspw. in Überleitungsrechnungen oder anhand nichtfinanzieller Leistungsindikatoren (bspw. im Rahmen eines Intellectual Capital Statement) darstellen und erläutern lassen und so das tatsächliche Vermögen aufzeigen, dessen Wert durch den Marktwert indiziert wird.

Auch die Einbeziehung *finanzieller*, aber vor allem *nichtfinanzieller Leistungsindikatoren* in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage, können mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehende Informationen

erwarten lassen. Zum einen können (nicht-)finanzielle Leistungsindikatoren den Stand der digitalen Transformation anzeigen bzw. eine Beurteilung dessen ermöglichen. Zum anderen kann die digitale Transformation ein wesentlicher Grund für die Veränderung der bedeutsamsten, zur Steuerung verwendeten, (nicht-)finanziellen Leistungsindikatoren sein. Im Zuge dessen sind auch Informationen im Zusammenhang mit dem geforderten *Prognose-Ist-Vergleich* zu erwarten.

Zukunftsbezogene qualitative sowie ggf. quantitative Informationen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation eines Unternehmens sind (hauptsächlich) in dessen **Prognose-, Chancen- und Risikobericht** zu erwarten. Zunächst können mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehende Sachverhalte *den Prognosen als Annahmen* zugrunde liegen. Diese können sowohl auf (absehbaren) externen Ereignissen wie der Innovation digitaler Produkte durch Konkurrenten als auch internen Maßnahmen wie eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten basieren. Auch *Prognosen von (nicht-)finanziellen bedeutsamsten Leistungsindikatoren* lassen Informationen zur digitalen Transformation erwarten, sofern die betreffenden Leistungsindikatoren bspw. auf den Stand der digitalen Transformation des Unternehmens hindeuten.

Im Rahmen der Darstellung des *Risiko- und Chancenmanagementsystems* können Angaben erwartet werden, die die *Digitalisierung der Managementprozesse* betreffen. Gleiches gilt für *das interne Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess* sowie das *Management von Finanzrisiken*. Da derartige Informationen jedoch im Rahmen der Experteninterviews nicht besonders hervorgehoben worden sind, werden sie als weniger bedeutend eingestuft und sind in Tabelle 4.3 eingeklammert.

Wesentliche bedeutender können vielmehr Informationen zu einzelnen *Risiken und Chancen* sein, die mit digitaler Transformation in Verbindung stehen. Das können solche möglichen (externen oder internen) Ereignisse und Entwicklungen mit Bezug zur digitalen Transformation sein, die sich negativ oder positiv auf Prognosen auswirken können, und nicht bereits als Annahmen dieser Prognosen berichtet worden sind. Auch ist die Berichterstattung diesbezüglicher Chancen und Risiken in einer eigenen Kategorie denkbar sowie die Hervorhebung im Rahmen der Darstellung der zusammenfassenden *Chancen- und Risikolage*.

Zuletzt ist die **nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung** als Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts hervorzuheben, der Informationen zur digitalen Transformation erwarten lässt. So ist zum einen denkbar, dass neben den vorgegebenen Mindestaspekten ein eigenständiger Aspekt (bspw. *Digitalisierungsbelange*) identifiziert wird und die entsprechenden Angaben dazu gemacht werden. Zum anderen ist denkbar, dass die digitale Transformation *im Rahmen der Berichterstattung zu den übrigen berichtspflichtigen Aspekten* berücksichtigt wird, bspw.

als Maßnahme eines Konzepts oder im Rahmen der Angaben zu Risiken oder bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sowohl die doppelte Wesentlichkeit zur Auslösung einer Berichtspflicht zu den Aspekten als auch die Vorbehalte hinsichtlich berichtspflichtiger Risiken eine Hürde darstellen, was die Erwartungen an Informationen zur digitalen Transformation angeht. Zudem können Probleme auftreten, was die Zuordenbarkeit der Informationen zur nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung angeht, sofern diese in die übrigen (Konzern-)Lageberichtsbestandteile vollintegriert wird.

Ein verknüpfendes Element sämtlicher angeführter potenziell für eine Berichterstattung zur digitalen Transformation infrage kommender Bestandteile der (Konzern-)Lageberichts können die bereits genannten (berichtspflichtigen) *bedeutsamsten Leistungsindikatoren* sein. Ein ggf. vorliegender Zusammenhang zwischen bedeutsamsten Leistungsindikatoren und der digitalen Transformation kann sich wie ein roter Faden durch die gesamte (Konzern-)Lageberichterstattung ziehen. Dies gilt insb. dann, wenn die bedeutsamsten Leistungsindikatoren den Steuerungskennzahlen entsprechen, die von bestimmten Unternehmen im Bericht zum Steuerungssystem darzustellen sind und üblicherweise aus dem Geschäftsmodell und den unternehmensindividuellen Zielen abgeleitet werden. Diese sind dann sowohl in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einzubeziehen, spielen die Hauptrolle beim Vergleich der Ist-Werte des Berichtsjahres mit den Soll-Werten der im Vorjahr abgegebenen Prognosen, müssen im Prognosebericht (mindestens) für die kommende Berichtsperiode prognostiziert werden und sind ggf. innerhalb der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung aufzugreifen.

4.4 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurden die Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung im Hinblick auf mögliche Angaben zur digitalen Transformation ausgelegt, um auf dieser Grundlage und in Kombination mit den zuvor erhobenen Anforderungen das Kategoriensystem zur anschließenden Analyse der Konzernlageberichterstattung zu entwickeln (Kapitel 5) und eine Grundlage für das Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation zu schaffen (Kapitel 6).

Zunächst wurde anhand des Zweck-Grundsatz-Systems der (Konzern-)Lageberichterstattung aufgezeigt, welche i. V. m. digitaler Transformation stehenden Informationen grundsätzlich innerhalb eines (Konzern-)Lageberichts zu

erwarten sind und wie sie dargestellt werden sollten (Abschnitt 4.2). So sind grundsätzlich alle Informationen zur digitalen Transformation vollständig zu berichten, die zum Abbau von Informationsasymmetrien beitragen und für die Dispositionsentscheidungen der Adressaten nicht unerheblich sind. Zudem müssen sie zur Erfüllung der Ziele des (Konzerns-)Lageberichts – Rechenschaftslegung und Informationsvermittlung – beitragen und dementsprechend die vergangenheits- und stichtagsorientierten Informationen des Jahres-/Konzernabschlusses verdichten sowie sachlich und hinsichtlich zukunftsgerichteter Erwartungen zeitlich ergänzen. Der Beurteilung, ob und welche Informationen zur digitalen Transformation berichtsrelevant sind, ist grundsätzlich die Sicht der Unternehmensleitung zugrunde zu legen, wobei auf eine verlässliche und ausgewogene Darstellung zu achten ist. Der Umfang der Informationen zur digitalen Transformation wird jedoch dadurch begrenzt, dass nur (qualitativ oder quantitativ) wesentliche Informationen zu berichten sind, deren Weglassen die Dispositionsentscheidungen der Adressaten verändern kann. Die Ausführlichkeit und der Detaillierungsgrad der Berichterstattung zur digitalen Transformation ist zudem von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten wie der Größe, der Art der Geschäftstätigkeit und der Kapitalmarktorientierung abhängig. Zudem sollte die Berichterstattung über digitale Transformation im (Konzern-)Lagebericht klar und übersichtlich erfolgen, was auch eine inhaltliche und formale Stetigkeit bedeutet.

Daraufhin wurden die konkreten Vorgaben des DRS 20 zu den Inhalten und der Art ihrer Darstellung ausgelegt und Erwartungen für eine Berichterstattung innerhalb der einzelnen Teilberichte des (Konzern-)Lageberichts formuliert (Abschnitt 4.3). Insbesondere die Berichterstattung zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns, die im Wirtschaftsbericht, und die im Prognose-, Chancen- und Risikobericht lassen zahlreiche Informationen zur digitalen Transformation erwarten. Zwar sind entsprechend den geforderten Inhalten auch Angaben zur digitalen Transformation innerhalb der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung denkbar. Diese sind jedoch aufgrund der für eine Berichtspflicht erforderlichen doppelten Wesentlichkeit sowie der Vorbehalte im Hinblick auf die Berichterstattung von Risiken (mit sehr hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und schwerwiegenden negativen Auswirkungen) nur in geringem Umfang zu erwarten.

Mit Blick auf die in den Experteninterviews identifizierten Erkenntnisziele potenzieller Adressaten der Berichterstattung über digitale Transformation (Abschnitt 3.5.6) eignen sich die zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns vorgesehenen Inhalte vor allem, um einen Überblick und/oder eine zusammenfassende Beurteilung zur Bedeutung der digitalen Transformation für den

zukünftigen Erfolg des Geschäftsmodells zu vermitteln sowie die bisherige und in Zukunft geplante Handhabung des Themas aufzuzeigen. Angaben zu den bisherigen und voraussichtlichen Auswirkungen der digitalen Transformation passen inhaltlich insb. in den Wirtschaftsbericht sowie den Prognose-, Chancen- und Risikobericht. Eine gänzlich trennscharfe Abgrenzung der Aspekte innerhalb der Konzernlageberichterstattung ist aufgrund der Abhängigkeiten der Aspekte sowie aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Platzierung bestimmter Informationen oder Möglichkeiten zur Kombination inhaltsverwandter Angaben allerdings nicht zu erwarten. So können u. a. zur Beurteilung der Bedeutung der digitalen Transformation auch Erwartungen hinsichtlich künftiger Entwicklungen mit den damit einhergehenden Chancen und Risiken eine Rolle spielen oder zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells ergriffene Maßnahmen zugleich als Ereignis anzusehen sein, welches für den Geschäftsverlauf ursächlich ist und dementsprechend im Wirtschaftsbericht thematisiert werden könnte.

Bevor diese Erkenntnisse in einem Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation zusammengetragen werden, erfolgt in Kapitel 5 eine empirische Untersuchung des Status quo der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation, um zu beurteilen, inwieweit Unternehmen bereits die Anforderungen der Stakeholder auf Basis der Vorgaben des DRS 20 erfüllen und *best practices* sowie ggf. vorliegende Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Empirische Untersuchung zum Status quo der externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation und Würdigung vor dem Hintergrund der Anforderungen potenzieller Stakeholder

5.1 Notwendigkeit, Zielsetzung und Vorgehensweise im Überblick

Um ein Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation zu entwickeln, soll im Verlauf der vorliegenden Arbeit die folgende Leitfrage beantwortet werden: *Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie zur digitalen Transformation berichten?*¹ In Kapitel 3 wurden zur Beantwortung dieser Fragen zunächst die Anforderungen potenzieller Adressaten einer solchen Berichterstattung erhoben. Mögliche Erwartungen an eine Berichterstattung zur digitalen Transformation innerhalb des (Konzern-) Lageberichts wurden in Kapitel 4 formuliert. Gegenstand des vorliegenden Kapitels ist die Praxis der externen Berichterstattung über digitale Transformation. Es ist das Ziel, auf Basis des Stands der Forschung und einer eigenen Untersuchung ausgewählter Konzernlageberichte den Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation zu erheben. Anhand der Ergebnisse soll zudem gewürdigt werden, inwieweit die zuvor erhobenen Anforderungen potenzieller

¹ Siehe Abschnitt 1.2.

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann https://doi.org/10.1007/978-3-658-45166-0_5.

Adressaten bereits erfüllt werden (können). Darüber hinaus sollen Verbesserungspotenziale und *best practices* identifiziert werden, um sie in dem nachfolgend entwickelten Berichtskonzept zu berücksichtigen.

In Abschnitt 5.2 wird zunächst der Stand der Forschung zur externen Berichterstattung über digitale Transformation dargelegt und die eigene Untersuchung von den bestehenden abgegrenzt. Im Anschluss werden die Konzernlageberichte 2019 und 2021 ausgewählter Unternehmen im Hinblick auf Angaben zur digitalen Transformation analysiert (Abschnitt 5.3 und 5.4). Zu Beginn der zunächst folgenden Beschreibung des Forschungsdesigns, werden der Forschungsgegenstand erläutert und die Forschungsfragen aus der zuvor genannten Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts abgeleitet (Abschnitt 5.3.1). Nach der Beschreibung der Datenbasis (Abschnitt 5.3.2) wird die verwendete Methode der integrativen Inhaltsanalyse sowie der Ablauf der Analyse beschrieben und das Kategoriensystem erläutert (Abschnitt 5.3.3). Sodann folgt eine Darstellung des Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation als Ergebnis der Analyse (Abschnitt 5.4). Abschließend werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Anforderungen potenzieller Stakeholder zusammenfassend gewürdigt und ein Zwischenfazit gezogen (Abschnitt 5.5).

5.2 Stand der Forschung

Die Erhebung des Stands der Forschung hat zum Ziel, einen Überblick zum Forschungsfeld der Praxis der externen Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen zu verschaffen. Ferner sollen die für das eigene Forschungsprojekt zuträglichen wesentlichen Erkenntnisse anderer Studien herausgearbeitet und das eigene Forschungsvorhaben von den bisherigen abgegrenzt werden.

Bei der Forschung zur externen Berichterstattung über digitale Transformation können zwei Richtungen unterschieden werden: Die Forschung zur bilanziellen Abbildung der digitalen Transformation von Unternehmen und die Forschung zur ergänzenden bzw. narrativen Berichterstattung über digitale Transformation. Mit möglichen bilanziellen Auswirkungen der digitalen Transformation wurde sich bereits in Abschnitt 2.3.1 auseinandergesetzt. Dabei wurden insb. die Unzulänglichkeiten der nicht wirklichkeitstretuen Abbildung der aus der digitalen Transformation resultierenden vor allem immateriellen Werte aufgezeigt. Die ergänzende narrative Berichterstattung zur digitalen Transformation stellt eine mögliche Lösung dar, die diesbezüglichen Informationsdefizite des Abschlusses auszugleichen. Sie ist jedoch von der ergänzenden Berichterstattung über

nichtbilanzierte immaterielle Werte abzugrenzen, welche die Rolle der digitalen Transformation i. d. R. nicht beachtet. Die zahlreichen und über Jahrzehnte international vieldiskutierten Ansätze zur Berichterstattung über immaterielle Werte scheinen sich zudem bisher in der Praxis nicht großflächig durchgesetzt zu haben.²

Studien zur narrativen Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen gibt es bisher nur vereinzelt.³ Ihr Fokus liegt zudem tlw. nicht auf der Berichterstattung und ihrer Gestaltung an sich, sondern es wird zudem versucht, anhand der Häufigkeit der Verwendung bestimmter Schlüsselbegriffe auf die Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen und Branchen oder auf den Digitalisierungsgrad von Unternehmen und ggf. deren Wertrelevanz zu schließen.

Tabelle 5.1 verschafft einen Überblick zu Studien, die systematisch untersuchen bzw. zumindest zuträgliche Erkenntnisse dazu liefern, welche Unternehmen, mit welcher Intensität, auf welchem Kommunikationsweg und/oder welche Informationen auf welche Art über digitale Transformation berichten.⁴ Die Auswahl der Studien erfolgte analog zu der in Abschnitt 3.2 beschriebenen Vorgehensweise zur Erhebung des Stands der Forschung zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation. Aufgrund der generell geringen Studienlage werden auch solche Studien bei der Erhebung des Stands der Forschung berücksichtigt, die nicht in wissenschaftlichen Fachzeitschriften publiziert und/oder von unabhängigen Experten begutachtet worden sind.⁵ Studien, die sich nur mit der Berichterstattung zu einzelnen Aspekten der digitalen Transformation auseinandersetzen, werden hingegen nicht berücksichtigt.⁶

² Vgl. zum aktuellen Stand der Diskussionen bspw. EFRAG (2021); Zambon et al. (2020).

³ Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 534.

⁴ Die genannten Forschungsgegenstände orientieren sich an den Erkenntniszielen der nachfolgenden Untersuchung (siehe Abschnitt 5.3.1).

⁵ Eine weitere Studie, die jedoch im Folgenden nicht berücksichtigt wird, ist die von Kruk/Rajenthiran (2021). Die Autoren untersuchen zwar – ähnlich wie die unten aufgeführten Studien auch – die Berichterstattung im Zusammenhang mit Digitalisierung innerhalb der Geschäftsberichte der DAX-Unternehmen. Sie geben allerdings nicht das betreffende Geschäftsjahr der untersuchten Berichte an und lassen den Leser mit weiteren Unklarheiten zurück. Darüber hinaus werden keine wesentlichen Erkenntnisse zum Stand der Forschung beigetragen, die nicht auch von den anderen Studien abgedeckt werden.

⁶ Vgl. bspw. Reichelt et al. (2023) sowie Bonsón et al. (2021), die die Berichterstattung über den Einsatz von künstlicher Intelligenz (und damit verbundener ethischer Ansätze) untersuchen oder Bonsón/Bednárová/Perea (2023), deren Fokus auf der Berichterstattung über algorithmische Entscheidungsfindung (mittels KI) liegt.

Tabelle 5.1 Studien zur systematischen Untersuchung der externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation⁷

Autoren und Jahr	Gegenstand und Stichprobe	Zielsetzung und Methode
Kawohl/Hüpel (2018)	Berichterstattung über Digitalisierung innerhalb der Geschäftsberichte 2014–2016 der 30 DAX-Unternehmen	Feststellung der Bedeutung von Digitalisierung für die untersuchten Unternehmen, von Veränderungen im Zeitverlauf und Identifizierung branchenspezifischer Unterschiede; qualitative Inhaltsanalyse, Scoring und deskriptive Auswertung
Stich/Stich (2020)	Berichterstattung über Aktivitäten der digitalen Transformation innerhalb der Geschäftsberichte 2006–2017 von 223 Unternehmen im Prime-Standard-Segment der Frankfurter Wertpapierbörse	Erhebung, wie (umfangreich) deutsche Unternehmen im Zeitverlauf und in Abhängigkeit ihrer Größe und Branchenzugehörigkeit in ihren Geschäftsberichten über Aktivitäten im Kontext der digitalen Transformation berichten und Ermittlung der Wertrelevanz des aus der Berichterstattung abgeleiteten Grads der digitalen Transformation; softwaregestützte Textanalyse und deskriptive Auswertung
Graßmann/Janka/ Fuhrmann/ Günther (2020)	Berichterstattung über digitale Innovationen in integrierten Berichten von 6 deutschen börsennotierten Unternehmen des produzierenden Gewerbes, die in den Jahren 2016, 2017 und 2018 veröffentlicht worden sind	Erhebung, wie in integrierten Berichten über digitale Innovationen berichtet wird und Identifizierung von Verbindungen der Angaben zu anderen Berichtsinhalten; qualitative Inhalts- und automatisierte Konnektivitätsanalyse
Pelster/von Keitz/ Wulf (2020)	Berichterstattung über digitale Transformation in den Konzernlageberichten 2019 von 26 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen ausgewählter Branchen	Erhebung, in welchen Teilberichten des Konzernlageberichts und zu welchen gem. DRS 20 vorgesehenen Inhalten ausgewählte Unternehmen Angaben zur digitalen Transformation machen und wie diese ausgeprägt sind; qualitative Inhaltsanalyse und deskriptive Auswertung

(Fortsetzung)

⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 5.1 (Fortsetzung)

Autoren und Jahr	Gegenstand und Stichprobe	Zielsetzung und Methode
Stein/Kollmann/ Schmidt/Frère (2020) und Stein/ Kollmann (2021; 2022)	Berichterstattung zur Digitalisierung in den Geschäftsberichten und ggf. separat veröffentlichten nichtfinanziellen Berichten 2019, 2020 und 2021 der 30 bzw. (ab 2021) 40 DAX-Unternehmen	Erhebung, wie Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Vorstand und Aufsichtsrat und in den Vergütungsstrukturen verankert sind, wie umfangreich und wie einheitlich (in welcher Form) über Digitalisierung berichtet wird und welche Themenschwerpunkte im Vordergrund stehen; qualitative Inhaltsanalyse und deskriptive Auswertung
Flagmeier/ Schmid/Sterner (2023)	Berichterstattung über Digitalisierung innerhalb der Geschäftsberichte von insgesamt 101 DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen und Daten über Vorstandsmitglieder aus der BoardEx-Datenbank im Zeitraum von 2010 bis 2019	Messung des Digitalisierungslevels ausgewählter Unternehmen anhand der Erhebung der Worthäufigkeit von in den Geschäftsberichten verwendeten digitalen Schlüsselbegriffen und der Anzahl der Vorstandsmitglieder mit einer digitalen Funktion im Zeitverlauf und Vergleich zwischen Indizes, Branchen und Themenschwerpunkten; quantitative Inhaltsanalyse und deskriptive Auswertung

Kawohl und Hüpel (2018) untersuchen die Geschäftsberichte der DAX30-Unternehmen aus den Jahren 2014–2016 gezielt nach Angaben zur Digitalisierung⁸. Welche Berichtsinstrumente sie zum Geschäftsbericht zählen, wird nicht konkretisiert. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass die Geschäftsberichte von den Homepages der Unternehmen stammen. Den Lagebericht heben sie mit Verweis auf seine zukunftsorientierten Elemente jedoch besonders hervor.⁹ Zum einen zielen die Autoren bei ihrer Untersuchung darauf ab, die Bedeutung der Digitalisierung innerhalb der Berichterstattung der untersuchten

⁸ Eine Definition dessen, was im Rahmen der Untersuchung unter Digitalisierung zu verstehen ist, nehmen die Autoren der Studie nicht vor.

⁹ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 11–12.

Unternehmen, etwaige Veränderungen im zeitlichen Verlauf und branchenspezifische Unterschiede zu identifizieren.¹⁰ Zum anderen sollen Erkenntnisse zur Wettbewerbsfähigkeit und digitalen Ausrichtung der DAX-Unternehmen und -Branchen gewonnen sowie Entwicklungen innerhalb des Untersuchungszeitraums aufgezeigt werden.¹¹ Hierzu identifizieren sie mittels Stichwortsuche¹² zunächst relevante Textstellen und stellen anhand sog. SMART-Kriterien deren Relevanz für die Auswertung fest.¹³ So werden lediglich Fundstellen bzw. Sinnabschnitte berücksichtigt, die spezifische Handlungsfelder bzw. Herausforderungen im Zusammenhang mit Digitalisierung und/oder konkrete (ggf. terminierte) Maßnahmen zur Digitalisierung enthalten. Die als relevant identifizierten Sinnabschnitte werden sodann mit jeweils einer von 17 verschiedenen inhaltlichen Kategorien versehen, die anhand der vier Dimensionen einer Balanced Scorecard (Finanzen, Prozesse, Kunden und Mitarbeiter) strukturiert sind. Anschließend bewerten die Autoren die Fundstellen anhand der bereits zuvor erwähnten SMART-Kriterien und ermitteln einen *Digital Index* (Scoring). Dieser Index bildet aus Sicht der Autoren die Intensität und Qualität der Kommunikation über digitale Herausforderungen innerhalb der Geschäftsberichte ab und dient als Basis für verschiedene Rankings.

Die Autoren stellen zunächst einen *Anstieg der Anzahl (potenziell) relevanter Sinnabschnitte wie auch der Werte des Digital Index im Zeitverlauf* fest und schließen sowohl auf eine Zunahme der Bedeutung von Digitalisierung für die Unternehmen als auch auf einen Anstieg der Qualität der Berichterstattung zu dem Thema.¹⁴ In Rankings wurden zudem die Werte des Digital Index auf unternehmens- und branchenebene verglichen. Dabei zeigt sich, dass die Branchen *Medien, Telekommunikation und Automobil die höchsten Werte im Digital Index* erreichen, während *Immobilien, Medizintechnik und Rohstoffe die niedrigsten Werte* aufweisen.¹⁵

¹⁰ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 7.

¹¹ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 9.

¹² Für ihre Stichwortsuche verwenden die Autoren die Wortstämme *digital* und *vernetz* sowie den Begriff *Industrie 4.0*. Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 13.

¹³ Vgl. hierzu sowie für die im Weiteren beschriebene Vorgehensweise ausführlich Kawohl/Hüpel (2018), S. 12–19.

¹⁴ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 3 und 21–22. Da die Anzahl der relevanten Sinnabschnitte nicht ins Verhältnis zum jeweiligen Gesamtumfang der Berichterstattung gesetzt wird, kann nur bedingt auf eine Bedeutungszunahme des Themas innerhalb der Berichterstattung geschlossen werden.

¹⁵ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 3–4 und 23–27.

Eine Auswertung der Häufigkeiten der für die Sinnabschnitte vergebenen inhaltlichen Kategorien ergab (zusammengefasst auf Ebene der Dimensionen der Balanced Scorecard), dass fast 52 % der relevanten Fundstellen auf Digitalisierungsaktivitäten des Bereichs Prozesse entfallen. 37 % der relevanten Sinnabschnitte beziehen sich indes auf Kunden, 7 % auf Mitarbeiter und 4 % auf Finanzen. Die Autoren leiten daraus ab, dass Unternehmen den *Schwerpunkt auf die digitale Transformation ihrer Prozesse legen* und eine *Ausrichtung auf neue bzw. veränderte Kundenbedürfnisse vornehmen*.¹⁶ Eine Verknüpfung mit den Angaben innerhalb der mit den Kategorien der Dimensionen *Finanzen* (geplante und getätigte Investitionen) und *Mitarbeiter* (u. a. Aus-/Weiterbildung und Cyber-Physical-Systems) versehenen Sinnabschnitte, wird indes nicht vorgenommen.

Eine Gegenüberstellung des Digital Index mit den Umsätzen und der Rentabilität der Unternehmen zeigt, dass *größere bzw. umsatzstärkere sowie tendenziell rentablere Unternehmen einen höheren Digital Index* aufweisen.¹⁷ Generell ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Erkenntnisse der Studie nicht generalisieren lassen, da zum einen die Stichprobe nicht repräsentativ ist und zum anderen die genannten Branchen tlw. nur durch ein Unternehmen repräsentiert werden.

Stich und Stich (2020) untersuchen in ihrer Studie die Berichterstattung von 223 Unternehmen aus dem Prime-Standard-Segment der Frankfurter Wertpapierbörse zu Aktivitäten im Kontext der digitalen Transformation innerhalb der im Bundesanzeiger verfügbaren Geschäftsberichte der Jahre 2006 bis 2017.¹⁸ Dabei unterscheiden sie die folgenden, innerhalb des Geschäftsberichts offengelegten Berichtsinstrumente: Konzernabschluss, Konzernlagebericht, Bestätigungsvermerk und sonstige Berichterstattung.¹⁹ Zwar formulieren die Autoren unter Berücksichtigung der Grundsätze des DRS 20 die Erwartung, dass insb. im Konzernlagebericht auch über digitale Transformation zu berichten sei und

¹⁶ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 4–5 und 28–30. Eine Differenzierung nach Branchen wird nur grob vorgenommen. So scheinen Unternehmen der Medien-, Telekommunikations- und IT-Branche vermehrt zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu berichten und Automobilunternehmen zur Vernetzung ihrer Fahrzeugflotte, während bei Unternehmen der Finanz-, Logistik-, Chemie- und Pharmazie- sowie der Energie- und der Rohstoffbranche die digitale Transformation der internen Unternehmensorganisation im Vordergrund zu stehen scheinen. Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 4 und 29. Die geringe Stichprobengröße lässt allerdings keine für bestimmte Branchen repräsentative Aussagen zu.

¹⁷ Vgl. Kawohl/Hüpel (2018), S. 5 und 31–35.

¹⁸ Vgl. Stich/Stich (2020), S. 70.

¹⁹ Vgl. Stich/Stich (2020), S. 72.

identifizieren potenziell relevante Abschnitte. Eine systematische Auseinandersetzung mit berichteten Inhalten zur digitalen Transformation innerhalb der untersuchten Berichtsinstrumente erfolgt allerdings nicht. Indes ermitteln sie die absoluten und relativen Häufigkeiten von in der Berichterstattung vorzufindenden Schlüsselbegriffen, die einen mittelbaren oder unmittelbaren Bezug zur digitalen Transformation des Unternehmens aufweisen und interpretieren diese als empirisches Indiz für den Grad der digitalen Transformation der berichterstattenden Unternehmen.²⁰ Anhand dessen untersuchen sie, wie sich der Umfang der Berichterstattung zur digitalen Transformation im Zeitverlauf entwickelt, welche Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe bzw. Indexzugehörigkeit bestehen, in welchen Berichtsinstrumenten am meisten berichtet wird und ob der Offenlegungsgrad von Informationen über digitale Transformation als werttreibendes Charakteristikum anzusehen ist.²¹

Die Autoren zeigen auf, dass *sowohl die absolute als auch die relative Häufigkeit der Begriffe mit Bezug zur digitalen Transformation innerhalb des Untersuchungszeitraums kontinuierlich zunehmen*. Zwar steigt die (relative) Häufigkeit unabhängig von Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße an, jedoch sind zwischen den Branchen und Größenkategorien (tlw.) Bedeutungsunterschiede zu beobachten. Während *Unternehmen der Branchen Medien, Kommunikation, Software und Technologie am meisten* zur digitalen Transformation berichten, berichten *Bau-, Logistik-, Chemie- und Rohstoffunternehmen vergleichsweise wenig*. Eine Betrachtung der Zugehörigkeit der Unternehmen zu den drei größenabhängigen Auswahlindizes DAX, MDAX und SDAX zeigt lediglich für den Zeitraum von 2014 bis 2017, dass *größere Unternehmen tendenziell mehr über digitale Transformation berichten als kleinere*.²²

Eine Differenzierung der Berichtsinstrumente zeigt, dass (zumindest im Jahr 2017²³) *im Konzernlagebericht mit Abstand am meisten zur digitalen Transformation berichtet* wird. Im *Konzernabschluss werden hingegen vergleichsweise wenige Angaben* gemacht. Innerhalb der untersuchten Konzernlageberichte wurden zu den *Grundlagen des Konzerns* und in den *Wirtschaftsberichten* Angaben zur digitalen Transformation gemacht, die vom Umfang jeweils in etwa dem Gesamtdurchschnitt der diesbezüglichen Angaben in den Konzernlageberichten

²⁰ Vgl. Stich/Stich (2020), S. 68–70.

²¹ Vgl. Stich/Stich (2020), S. 70–74, wobei mit Blick auf die Vorgehensweise der Begriff *Häufigkeit* treffender als *Umfang* gewesen wäre.

²² Vgl. Stich/Stich (2020), S. 70–72.

²³ Für die anderen Jahre des Untersuchungszeitraums haben die Autoren keine Informationen veröffentlicht.

entsprechen. In den Prognose-, Chancen- und Risikoberichten wurden *fünffmal so häufig Angaben zu Chancen im Zusammenhang mit digitaler Transformation festgestellt als zu den weit unterdurchschnittlich berichteten Risiken*. Zu *Prognosen* wurden indes *überdurchschnittlich viele Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht*.²⁴

Die Überprüfung der Wertrelevanz des Grads der digitalen Transformation deutet laut den Autoren darauf hin, dass solche *Unternehmen, die bereits länger eine entsprechende Strategie verfolgen bzw länger über digitale Transformation berichten, tendenziell höher bewertet sind*. Insbesondere eine *frühzeitige Auseinandersetzung mit bzw. Berichterstattung zu Chancen und Risiken* der digitalen Transformation wird als *werttreibend* angesehen. Keine aussagekräftigen Ergebnisse ergaben hingegen ein Abgleich des Umfangs der Berichterstattung zur digitalen Transformation (im Zeitverlauf) mit Handlungsempfehlungen von Analysten und der von ihnen formulierten Umsatz- und Ergebniserwartungen.²⁵

Hinsichtlich der Aussagekraft der Ergebnisse von Stich und Stich (2020) sind einige Einschränkungen zu beachten. So konstatieren die Autoren selbst, dass „die deskriptiven Befunde dieses Beitrags notwendigerweise nur unvollständige und nicht-kausale Indizien für die analysierten Effekte liefern können“²⁶. Ferner wurden weder konkrete Informationen zur digitalen Transformation der Unternehmen inhaltlich differenziert noch wurde im Rahmen der Zusammenhangsanalysen die statistische Signifikanz der Ergebnisse überprüft. Das bekräftigt den Eindruck, dass das Approximieren des Grads der digitalen Transformation anhand der Häufigkeit berichteter Schlagwörter nur wenig valide ist und darauf fußende Erkenntnisse und Empfehlungen kaum aussagekräftig bzw. übertragbar sein können.

Graßmann, Janka, Fuhrmann und Günther (2020) untersuchen Angaben von sechs ausgewählten Unternehmen des produzierenden Gewerbes zu digitalen Innovationen innerhalb der integrierten Berichte, die diese in den Jahren 2016, 2017 und 2018 veröffentlicht haben. Mittels Stichwortsuche haben sie zunächst potenziell relevante Textabschnitte identifiziert, die einen Bezug zu Digitalisierung aufweisen. Diese wurden anschließend auf einen (ggf. impliziten) Bezug zu Innovation überprüft und in Orientierung an den von der Organisation

²⁴ Vgl. Stich/Stich (2020), S. 72. Es wurden jedoch nur diejenigen Konzernlageberichte analysiert, die den Prognose-, Chancen-, und Risikobericht nicht zusammengefasst haben.

²⁵ Vgl. Stich/Stich (2020), S. 72–75.

²⁶ Stich/Stich (2020), S. 75.

für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) genutzten Innovationsprozess²⁷ mit den Kategorien Input, Prozess und Output versehen. Die Analyse, wie die Textstellen bzw. digitale Innovationen mit den übrigen Berichtsinhalten sprachlich verbunden sind bzw. gemeinsam in Textabschnitten diskutiert werden, erfolgte automatisiert mittels Software und einer Zuordnung der Kapitalien gem. Integrated Reporting Framework des International Integrated Reporting Council (IIRC).²⁸

Die Autoren stellen fest, dass die *Berichterstattung zu digitalen Innovationen innerhalb der untersuchten integrierten Berichte im Zeitverlauf zunimmt*. Während der *Fokus der Berichterstattung thematisch vor allem auf Produktinnovationen* im Kontext der digitalen Transformation liegt, wird *zu digitalisierungsbezogenen Geschäftsprozessinnovationen nur vereinzelt* berichtet. Die Zuordnung der Textstellen zu den Kategorien des Innovationsprozesses zeigt, dass *mehr als die Hälfte der kodierten Fundstellen auf Inputgrößen* (wie Investitionen) entfallen, ein *Viertel auf Innovationsprozessbeschreibungen* und *weniger als ein Fünftel auf die Beschreibung von Outputs* (wie Patente und Umsätze durch neue Produkte). Ferner wird beobachtet, dass die Unternehmen bei ihren Ausführungen eher vage bleiben und *kaum quantitative Angaben* machen. Als mögliche Gründe für die Beobachtungen werden die Vermeidung einer Veröffentlichung wettbewerbsrelevanter Informationen, ein Fehlen von internen Systemen zur Messung und Steuerung der digitalisierungsbezogenen Innovationsprozesse und -outputs sowie auch eine ggf. mangelnde Wesentlichkeit digitaler Innovationen für die Wertschöpfung des Unternehmens angeführt.²⁹

Die Konnektivitätsanalyse hat ergeben, dass mit Digitalisierung und Innovation in Zusammenhang stehende Begriffe nur selten gemeinsam in Textabschnitten diskutiert werden, wenngleich die beiden Konzepte durch implizite Erwähnung häufiger zusammenfinden. Ferner wird festgestellt, dass *primär der Kunde, und damit das Sozial- und Beziehungskapital im Fokus der Berichterstattung über digitale Innovationen* steht und Kundenbedürfnisse dementsprechend vermehrt den Ursprung digitaler Innovationen darstellen.³⁰

²⁷ Vgl. OECD/Eurostat (2018).

²⁸ Vgl. Graßmann et al. (2020), S. 435–436, und zu den Kapitalien IIRC (2021), S. 18–20, sowie bspw. Müller/Stawinoga (2013), S. 305.

²⁹ Vgl. Graßmann et al. (2020), S. 436–437.

³⁰ Vgl. Graßmann et al. (2020), S. 438.

Pelster, von Keitz und Wulf (2020) untersuchen die Konzernlageberichte von 26, nach Branchen ausgewählten DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen und erheben in Orientierung an die (inhaltlichen und formalen) Vorgaben des DRS 20 systematisch, was die Unternehmen in welchen Teilberichten im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichten, wie die Angaben ausgeprägt sind und ob sie sich auf die Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse oder die leistungsbezogene Dimension des Unternehmens beziehen. Dabei hat die Untersuchung nicht den Anspruch ein repräsentatives Bild des Status quo der Berichterstattung über digitale Transformation zu vermitteln, sondern soll vielmehr einen Überblick bieten, anhand dessen Unternehmen ihre eigene Berichterstattung reflektieren und mit Blick auf die herausgestellten Kritikpunkte verbessern können.³¹

Die Autoren stellen fest, dass zwar *jedes der untersuchten Unternehmen* innerhalb seines Konzernlageberichts sowohl zur unternehmensinternen als auch zur leistungsbezogenen *digitalen Transformation berichtet*, der *Umfang und Detaillierungsgrad jedoch stark variieren*. Ferner sei *keine einheitliche Systematik und Stringenz* der Angaben zu beobachten, was die in Orientierung an DRS 20 geforderten Inhalte und deren Verortung im Konzernlagebericht angeht. *Separate Abschnitte zur digitalen Transformation gebe es nur vereinzelt*. Die *ausführlichsten Informationen zur Beurteilung der Digitalisierung* scheinen die *Angaben zum Geschäftsmodell, zu Forschungs- und Entwicklung und zu Chancen und Risiken* zu bieten. Die Autoren weisen jedoch selbst darauf hin, dass etwaige Aussagen nur unter Berücksichtigung tatsächlicher Anforderungen und Informationsinteressen von Adressaten stichhaltig getroffen werden können, die bis dato noch nicht erhoben worden sind.³²

Bei den Studien von **Stein, Kollmann, Schmidt und Frère (2020)** und **Stein und Kollmann (2021; 2022)** handelt es sich um Untersuchungen, die jährlich unter dem Titel *DAX Digital Monitor* – zunächst unabhängig und seit 2021 im Auftrag der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – durchgeführt werden. Da die Vorgehensweisen und Zielsetzungen der zusammenhängenden Studien nur geringfügig voneinander abweichen, werden die wesentlichen Erkenntnisse im Folgenden zusammengefasst dargestellt. Die ersten beiden Studien der Reihe

³¹ Vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 535–537. Die Untersuchung von Pelster, von Keitz und Wulf (2020) stellt einen Teil der in den nachfolgenden Kapiteln dargelegten Untersuchung dar. Die Vorgehensweisen der Untersuchungen entspricht im Wesentlichen einander. Die Ergebnisse können im Detail jedoch abweichen, da die Stichprobe (geringfügig) angepasst und der Untersuchungszeitraum ausgeweitet worden sind.

³² Vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 545.

(2020 und 2021) befassen sich nur am Rande mit der Berichterstattung zur Digitalisierung, indem die Einheitlichkeit und Themenschwerpunkte der Berichterstattung zur Digitalisierung als Nebenfragen untersucht werden. Der Fokus der beiden Studien liegt indes auf der Erhebung von Informationen zur Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene und im Aufsichtsrat sowie zur Berücksichtigung der Digitalisierung in der Vergütung des Top-Managements der DAX-Unternehmen, die innerhalb der Geschäftsberichte und ggf. separat veröffentlichter nichtfinanzieller Berichte veröffentlicht worden sind.³³

In der dritten Studie (2022) rücken die im Zusammenhang mit Digitalisierung berichteten Themenschwerpunkte verstärkt in den Fokus der Untersuchung und werden den übrigen Erkenntniszielen sowie auch bei der Darstellung der Ergebnisse vorangestellt.³⁴ Zur methodischen Vorgehensweise werden in den ersten beiden Studien keine Angaben gemacht. Die Autoren führen zudem an, dass für die Auswertung der zur Digitalisierung berichteten Inhalte kein einheitliches Bewertungsraster verwendet worden ist.³⁵ Erst in der dritten Studie der Reihe wird im Zusammenhang mit der Erhebung des Umfangs und der Form der Berichterstattung zur Digitalisierung erwähnt, dass eine qualitative Inhaltsanalyse angewendet wird.³⁶ Angaben zum Kategoriensystem bleiben jedoch auch hier aus. Es ist von einer explorativen Vorgehensweise auszugehen, deren induktiv ermitteltes Kategoriensystem über die Jahre hinweg weiterentwickelt wurde. Die Ergebnisse werden deskriptiv dargestellt und gewürdigt.

Die Autoren zeigen anhand der Verwendungshäufigkeit des Begriffs Digitalisierung innerhalb der Geschäftsberichte und nichtfinanziellen Berichte 2019 und 2020, dass die *Berichterstattung zu dem Themengebiet bei allen Unternehmen* in dem Sinne *uneinheitlich erfolgt*, dass sie keine Rückschlüsse auf den Grad der Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Führungssystem des Unternehmens zulassen.³⁷ Insgesamt ist *über die untersuchten*

³³ Vgl. Stein/Kollmann (2021), S. 5 und 16; Stein et al. (2020), S. 4 und 13–14.

³⁴ Vgl. Stein/Kollmann (2022), S. 5–6, 10 und 16.

³⁵ Vgl. Stein/Kollmann (2021), S. 42; Stein et al. (2020), S. 31.

³⁶ Vgl. Stein/Kollmann (2022), S. 30.

³⁷ Vgl. hierzu und für die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse Stein/Kollmann (2022), S. 6–9, 17–25 und 30–36; Stein/Kollmann (2021), S. 7–9, 31–42 und 45–48; Stein et al. (2020), S. 5–6, 26–31 und 34–37. Da es für die nachfolgende Untersuchung nicht von Belang ist, wird im Folgenden nicht weiter auf die Ergebnisse der Untersuchung der Verankerung von Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Führungssystem eingegangen.

Berichtsjahre sowohl ein Anstieg der Verwendungshäufigkeit der Begriffe als auch des Umfangs der Berichterstattung zur Digitalisierung zu beobachten. Angaben zur Digitalisierung des Unternehmens sind sowohl im Lagebericht und (partiell in) der nichtfinanziellen Berichterstattung als auch marginal im Bericht des Aufsichtsrats enthalten, insgesamt jedoch fragmentiert über den Geschäftsbericht verteilt.

Ferner berichten die Unternehmen zur Digitalisierung im Vergleich sehr heterogen, sowohl was die Häufigkeit der Begriffsverwendung als auch die thematischen Inhalte angeht. Separate Abschnitte, die dem Thema gewidmet werden, sind nur sehr vereinzelt vorzufinden. Während in der Berichterstattung 2019 die *Gesamtstrategie der digitalen Transformation* sowie *neue digitale Innovationsgeschäfte* signifikant unterrepräsentiert waren und vor allem *Digitalisierung zur Effizienzsteigerung* bzw. *Kostensenkung bestehender Geschäftsprozesse und -modelle* und *Mitarbeiterqualifizierung* im Fokus standen, sind in 2020 die Themenschwerpunkte *Kunden, Wachstum durch neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle* sowie *Zukunftstechnologien* und in 2021 überdies vermehrt *Kennzahlen zur Digitalisierung* hinzugekommen, wobei deren Rolle insgesamt weiterhin von untergeordneter Bedeutung ist.

Die Autoren konstatieren, dass Stakeholder aufgrund der *tlw. geringen und insgesamt sehr heterogenen, wenig vergleichbaren Berichterstattung zum Themenfeld Digitalisierung* nur eingeschränkt die digitale Zukunftsfähigkeit der Unternehmen beurteilen können. Sie fordern deshalb *einheitliche Mindestberichtsstandards zum Thema Digitalisierung*, die klare strukturelle Vorgaben zur Form und Verortung sowie zu Inhalten der Berichterstattung über Digitalisierung enthalten.³⁸

Flagmeier, Schmid und Sterner (2023) untersuchen zum einen die Berichterstattung zur Digitalisierung von insgesamt 101 deutschen Unternehmen des DAX, MDAX, SDAX und TecDAX in deren Geschäftsberichten im Zeitraum von 2010 bis 2019, indem sie die Häufigkeiten der Verwendung ausgewählter Schlüsselbegriffe³⁹ zur Digitalisierung erheben. Zum anderen erheben sie mittels einer Datenbank Informationen zu den Funktionen der Vorstandsmitglieder der Unternehmen mit Bezug zur Digitalisierung. Anhand der erhobenen Daten leiten die Autoren Digitalisierungslevel für die Unternehmen ab und schließen auf die Relevanz der Digitalisierung für die jeweiligen Unternehmen. Dass die beiden Maße nicht umfassend das Digitalisierungslevel erfassen, merken auch

³⁸ Vgl. Stein/Kollmann (2022), S. 36; Stein/Kollmann (2021), S. 46–47; Stein et al. (2020), S. 5,31 und 34–35.

³⁹ Die Schlüsselbegriffe werden jeweils zu den folgenden Fachbegriffskategorien zusammengefasst: Analytics, Artificial Intelligence, Automation, Big Data, Cloud, Digitization, und Machine Learning. Vgl. Flagmeier/Schmid/Sterner (2023), S. 167.

die Autoren an. Sie verweisen jedoch darauf, dass es sich um eine handhabbare Annäherung anhand wesentlicher Teilaspekte handle.⁴⁰ Für die weitere Forschung schlagen sie vor, auch inhaltliche Merkmale, wie die Höhe der Investitionen in digitale Technologien, den Digitalisierungsgrad innerbetrieblicher Prozesse oder den Umsatzbeitrag von digitalen Produkten und Dienstleistungen zu berücksichtigen.⁴¹

Im Wesentlichen finden die Autoren der Studie heraus, dass die (absolute) *Verwendungshäufigkeit digitalisierungsbezogener Schlüsselbegriffe sich von 2010 bis 2019 im Durchschnitt der Gesamtstichprobe mehr als vervierfacht* hat, wobei die Spannweite (0–260 Erwähnungen pro Bericht) und die Standardabweichung (22,24) auf *große Unterschiede zwischen den Unternehmen* hindeuten und im Jahr 2019 ein leichter Rückgang des Durchschnitts zu beobachten ist. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder mit digitalisierungsbezogenen Funktionen stieg innerhalb des Betrachtungszeitraums um ca. das 2,5-fache.⁴² Ein Vergleich der Verwendung digitalisierungsbezogener Schlüsselbegriffe zwischen den Indizes zeigt, dass *TecDAX-Unternehmen am häufigsten die Begriffe verwenden*, gefolgt von DAX-Unternehmen. Seit 2017 folgen darauf SDAX-Unternehmen, während MDAX-Unternehmen – wenn auch mit geringem Abstand – das Schlusslicht bilden. Flagmeier, Schmid und Sterner (2023) schließen aus der Entwicklung des Zeitraums von 2010 bis 2017, in welchem MDAX-Unternehmen (nach DAX-Unternehmen) häufiger digitalisierungsbezogene Schlüsselbegriffe verwenden als SDAX-Unternehmen, auf einen *positiven Zusammenhang zwischen der digitalisierungsbezogenen Berichterstattung und der Unternehmensgröße*, der in jüngerer Zeit zunehmend schwächer wird. Ein Branchenvergleich⁴³ der Verwendung der Schlüsselbegriffe im Zeitverlauf zeigt, dass *Dienstleistungsunternehmen durchgängig am häufigsten im Zusammenhang mit Digitalisierung berichten*, *Großhandelsunternehmen vor allem in jüngerer Zeit stark aufholen*, während die Branchen *Landwirtschaft und Bergbau – bis auf einen leichten Anstieg in 2019 – durchgängig auf einem niedrigen Niveau im Zusammenhang mit Digitalisierung berichten*.

⁴⁰ Vgl. Flagmeier/Schmid/Sterner (2023), S. 167–168.

⁴¹ Vgl. Flagmeier/Schmid/Sterner (2023), S. 171.

⁴² Vgl. hierzu sowie für die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse Flagmeier/Schmid/Sterner (2023), S. 168–171. Auf die Ergebnisse zu den Funktionen der Vorstandsmitglieder wird im Folgenden nicht weiter eingegangen.

⁴³ Zur Herkunft der Brancheneinteilung werden keine Angaben gemacht.

Eine Auswertung der berichteten Themenschwerpunkte anhand der digitalisierungsbezogenen Fachbegriffskategorien zeigt, dass seit 2014 mit Abstand am häufigsten Begriffe der Fachbegriffskategorie *Digitization* verwendet werden. Für das Jahr 2019 folgen in absteigender Reihenfolge Begriffe der Kategorien *Analytics*, *Artificial Intelligence*, *Cloud*, *Machine Learning*, *Big Data* und *Automation*, wobei Wörter der Kategorie *Artificial Intelligence* erst seit 2016 nicht mehr das Schlusslicht bilden. Den anfangs beschriebenen Rückgang der digitalisierungsbezogenen Begriffe in 2019 (insb. der Kategorien *Digitization*, *Machine Learning* und *Automation*), führen die Autoren auf eine mögliche Verdrängung durch den stärkeren Fokus in der Unternehmenskommunikation auf die nichtfinanzielle bzw. nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung zurück.

Aus den zuvor beschriebenen Studien lassen sich die folgenden, für die vorliegende Arbeit wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Erkenntnisse der Studien mehr als Tendenzen, denn als allgemeingültige Wahrheiten zu verstehen sind, da die Stichproben meist nicht repräsentativ und die Ergebnisse nicht auf ihre statistische Signifikanz hin überprüft worden sind bzw. werden konnten und dementsprechend nicht ohne Weiteres übertragbar sind.

- Der (absolute und relative) **Umfang** bzw. die Häufigkeit der Berichterstattung im Zusammenhang mit digitaler Transformation *nimmt seit Jahren zu*, was auf den Bedeutungszuwachs des Themas für die Unternehmen und auch die Stakeholder hindeutet.⁴⁴
- Das **Berichtsinstrument**, in dem am meisten Informationen zur digitalen Transformation zu finden sind – sofern unterschiedliche Berichtsinstrumente betrachtet wurden – und welches von den Autoren tlw. auch als besonders geeignet hervorgehoben wird, ist der *(Konzern-)Lagebericht*.
- **Inhaltlich** zeigt sich, dass sowohl zur digitalen Transformation *unternehmensinterner Prozesse* als auch zu *leistungsorientierten Themen* im Zusammenhang mit digitaler Transformation (wie digitale Produkte, Dienstleistungen,

⁴⁴ Zwar wird tlw. anhand der Häufigkeit bzw. des Umfangs der Berichterstattung zur digitalen Transformation auf den Digitalisierungsgrad des Unternehmens geschlossen. Dies ist jedoch aufgrund der dafür eigentlich maßgeblichen inhaltlichen Faktoren, welche nicht untersucht worden sind, als wenig valide anzusehen.

Vertriebskanäle und Kundenverbindung) berichtet wird sowie auch zu weiteren (zuordenbaren) Themenschwerpunkten wie digitalen Technologien (als Enabler der digitalen Transformation), Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Kennzahlen und (selten) auch zur übergeordneten Strategie zur digitalen Transformation des Unternehmens.

- Zudem gibt es Anzeichen dafür, dass der (relative) Umfang und tlw. auch der Inhalt der Berichterstattung zur digitalen Transformation *von der Branchenzugehörigkeit sowie der Größe der berichterstattenden Unternehmen abhängen*.
- Im Hinblick auf die **Art der Darstellung** der Informationen wird konstatiert, dass eher *unsystematisch*, innerhalb der untersuchten Berichtsinstrumente *fragmentiert* und *nur vereinzelt in separaten Abschnitten* berichtet wird.
- Ein (positiver) **Zusammenhang zwischen der Berichterstattung über digitale Transformation und dem Wert bzw. der Rentabilität** des berichterstattenden Unternehmens wird zwar (*in Ansätzen*) *vereinzelt festgestellt*, jedoch durch die betrachteten Studien nicht überzeugend bzw. signifikant nachgewiesen.⁴⁵

Bis auf die Studie von Pelster, von Keitz und Wulf (2020) konnte keine Studie identifiziert werden, die ähnlich systematisch die Berichterstattung zur digitalen Transformation untersucht, indem unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben eines Berichtsinstruments sowohl die Verortung von digitalisierungsbezogenen Informationen innerhalb der Berichtsbestandteile des Konzernlageberichts als auch deren Inhalte sowie die Art ihrer Darstellung analysiert werden. Eine Würdigung der Berichterstattung vor dem Hintergrund der Anforderungen potenzieller Adressaten ist bisher ebenfalls nicht erfolgt. In diese Lücke stößt die nachfolgend dargestellte Studie.

⁴⁵ Einen Nachweis für einen signifikanten Einfluss der Berichterstattung zu Digitalisierung auf den Unternehmenswert erbringen allerdings Salvi et al. (2021). Sie proklamieren zudem, die bis dato ersten zu sein, die einen solchen Zusammenhang untersuchen. Die Autoren erheben zunächst mittels qualitativer Inhaltsanalyse der Homepages von 114 zufällig ausgewählten internationalen Unternehmen Informationen zu 23 verschiedenen Aspekten der Digitalisierung von Unternehmen aus fünf Oberkategorien (*instruments of digital communication* (1), *e-commerce* (2), *data management* (3), *information about digitalisation and relevant activities* (4) und *investments in digitalisation and relevant activities* (5)). Anschließend ermitteln sie anhand der Daten einen Score (0–23), dessen Einfluss auf den Unternehmenswert sie sodann in einer Regressionsanalyse unter Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen überprüfen. Vgl. Salvi et al. (2021), S. 440–442.

5.3 Forschungsdesign

5.3.1 Zielsetzung, Forschungsgegenstand und Forschungsfragen (A.–F.)

Die Zielsetzung, der Forschungsgegenstand und die Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung orientieren sich an der Leitfrage, die durch das in dieser Arbeit entwickelte Konzept zur Berichterstattung über digitale Transformation beantwortet werden soll: *Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie über digitale Transformation berichten?* Während ein Teil der Frage in Kapitel 3 bereits aus Sicht potenzieller Adressaten einer solchen Berichterstattung beantwortet worden ist, ist das Ziel der vorliegenden Untersuchung, den Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation zu erheben. Anhand der Ergebnisse soll zudem gewürdigt werden, inwieweit die zuvor erhobenen Anforderungen potenzieller Adressaten bereits erfüllt werden, um Verbesserungspotenziale sowie *best practices* zu identifizieren, die schließlich in dem Berichtskonzept berücksichtigt werden können.

Sowohl die Ergebnisse anderer Studien (Abschnitt 5.2) als auch die Erkenntnisse aus den Experteninterviews (Abschnitt 3.5) und das bei der Auslegung der Vorgaben zur Konzernlageberichterstattung erkennbare Potenzial (Kapitel 4) weisen darauf hin, dass es sich bei dem (Konzern-)Lagebericht um dasjenige Berichtsinstrument handelt, welches sich am besten eignet, um darin entscheidungsnützliche Informationen über digitale Transformation zu platzieren und somit die Anforderungen der Adressaten zu erfüllen. Der konkrete Forschungsgegenstand der folgenden Untersuchung ist somit der Status quo der Berichterstattung über digitale Transformation in den Konzernlageberichten 2019 und 2021 ausgewählter Unternehmen.⁴⁶

Die Forschungsfragen zur Untersuchung des Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation leiten sich aus den o. g. Erkenntniszielen der vorliegenden Untersuchung ab und werden durch die zuvor erhobenen Anforderungen potenzieller Adressaten (Kapitel 3) sowie die Auslegung der Vorgaben des DRS 20 zur Konzernlageberichterstattung (Kapitel 4) konkretisiert. In Tabelle 5.2 sind die Forschungsfragen den Bestandteilen der Leitfrage zugeordnet.

⁴⁶ Zur Auswahl der Stichprobe und der Jahre siehe Abschnitt 5.3.2.1.

Tabelle 5.2 Zuordnung der Forschungsfragen zur Analyse der Konzernlageberichte zu der Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts⁴⁷

Leitfrage zur Entwicklung des Berichtskonzepts	Forschungsfragen zur Analyse der Konzernlageberichte
Wer sollte ...	A. Berichten Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Branchenzugehörigkeit und/oder Größe tendenziell ⁴⁸ unterschiedlich über digitale Transformation, was die Intensität und den Umfang angeht?
... wem, ...	–
... wozu, ...	–
... wo, ...	B. In welchen Teilberichten der Konzernlageberichte wird wie umfangreich über digitale Transformation berichtet?
... wann, ...	–
... was und wie zur digitalen Transformation berichten?	C. Zu welchen gem. DRS 20 geforderten Inhalten werden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht? D. Welche Schwer- bzw. Ansatzpunkte der digitalen Transformation stehen bei den Angaben jeweils im Vordergrund? ⁴⁹ E. Wie sind die Angaben im Hinblick auf ihre Konkretheit, ihre zeitliche Orientierung sowie ihre qualitativen/quantitativen und finanziellen/nichtfinanziellen Eigenschaften ausgeprägt? F. Wie werden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation formal gestaltet?

Durch die Fokussierung auf den Konzernlagebericht, sind die Antworten auf die Fragen nach dem *wer*, *wem*, *wozu*, *wo* und *wann* bereits weitestgehend vorbestimmt. Mit Blick auf die bisherigen Erkenntnisse und den Forschungsgegenstand kann angenommen werden, dass alle untersuchten konzernlageberichtspflichtigen Unternehmen (*wer*) innerhalb der gesetzlich vorgegebenen Offenlegungsfrist (*wann*) mehr oder weniger über digitale Transformation berichten. Allerdings kann die Berichterstattung zu dem Thema für Unternehmen unterschiedlich bedeutend sein und somit sehr unterschiedlich ausfallen. Zum einen erwarten die

⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁸ Da es sich nicht um eine (quantitativ) repräsentative Studie mit verallgemeinerbaren Aussagen handelt, werden lediglich tendenzielle Aussagen aus den Beobachtungen abgeleitet.

⁴⁹ Gemeint sind die beiden in Abschnitt 3.5.2.1 als relevant identifizierten Bereiche: *unternehmensinterne Prozesse* sowie *Produkte, Dienstleistungen und Kundenverbindungen*.

interviewten Experten, dass die Wesentlichkeit von Informationen über digitale Transformation insb. von der Geschäftstätigkeit bzw. Branchenzugehörigkeit des berichterstattenden Unternehmens abhängt, und schließen auf einen unterschiedlichen Bedarf, über das Thema zu berichten. Zum anderen zeigen vorangegangene Studien, dass die Häufigkeiten von Fundstellen sowie die Umfänge und tlw. Inhalte der Berichterstattung über digitale Transformation je nach Branchenzugehörigkeit und Größe des berichterstattenden Unternehmens variieren.⁵⁰ Das wirft auch für die vorliegende Untersuchung die Frage auf, in welcher Hinsicht sich die Berichterstattung über digitale Transformation in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit und Größe unterscheidet. Die Betrachtung der Intensität und des Umfangs der Berichterstattung über digitale Transformation in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße dient neben der Beantwortung der Forschungsfrage A. sowohl der Überprüfung der Eignung der Stichprobe⁵¹ als auch dazu, Erkenntnisse zum potenziellen Anwenderkreis eines Berichtskonzepts zu erlangen.⁵² Die Beantwortung der Forschungsfragen B.–F. tragen indes insb. dazu bei, die bereits erwähnten Verbesserungspotenziale und *best practices* zu identifizieren.

Wo Informationen veröffentlicht werden, ist mit dem Konzernlagebericht als Forschungsgegenstand zwar bereits eingegrenzt. Allerdings bleibt offen, in welchen Teilberichten die Angaben innerhalb des Konzernlageberichts veröffentlicht werden. Die Verortung der Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation wird mit Forschungsfrage B. untersucht.⁵³

Was innerhalb des Konzernlageberichts berichtet wird, orientiert sich zunächst an den Vorgaben des DRS 20 bzw. deren in Abschnitt 4.3 erfolgter Auslegung. Dabei ist jedoch von besonderem Interesse, zu welchen der vorgesehenen Inhalte bisher konkret etwas im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichtet wird (Forschungsfrage C.). Schließlich soll im Hinblick auf die Anforderungen der Adressaten gewürdigt werden, inwieweit sich anhand der Informationen die Bedeutung der digitalen Transformation für Unternehmen, die Handhabung des

⁵⁰ Vgl. Abschnitt 5.2.

⁵¹ Siehe ausführlich Abschnitt 5.3.2.1 und Abschnitt 5.4.1.

⁵² Dabei ist es jedoch nicht das Ziel, typisierende Aussagen für einzelne Branchen zu treffen, da der Umfang der Untersuchung dies nicht zulässt und weder die untersuchten Unternehmen ihre Branchen vollständig repräsentieren noch Unternehmen aller Branchen in der Stichprobe enthalten sind. Vielmehr sollen Anzeichen für Zusammenhänge aufgedeckt und mögliche Ursachen ergründet werden.

⁵³ Inwiefern separate Kapitel bzw. Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation gemacht werden, wird als Teil von Forschungsfrage F. zur formalen Gestaltung der Angaben untersucht.

Themas sowie die Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und die Lage sowie die künftige Entwicklung einschätzen lassen. Bei den Experteninterviews wurde zudem herausgestellt, dass aufgrund der damit häufig verbundenen Ziele relevant ist, ob die digitale Transformation vor allem die unternehmensinternen Prozesse und/oder die Produkte, Dienstleistungen und Kundenverbindungen betrifft. Wie dies in der Praxis erfolgt, wird mit Forschungsfrage D. untersucht.

Die *Art der Darstellung* der von den Unternehmen berichteten Informationen (*wie*), wird mit den Forschungsfragen E. und F. untersucht. Zum einen ist hinsichtlich der Art der Darstellung von Interesse, wie die Angaben ausgeprägt sind (E.). Dabei sind Aspekte und Eigenschaften wie die Konkretheit der Angaben, deren zeitliche Orientierung sowie, ob es sich um qualitative oder quantitative Angaben und/oder finanzielle oder nichtfinanzielle Angaben handelt, relevant.⁵⁴ Zum anderen wird die Gestaltung der Angaben analysiert (F.). Konkret wird dabei herausgestellt, ob die Angaben in einem separaten Abschnitt (ggf. mit Überschrift oder Hervorhebung) oder integriert, d. h. zusammen mit anderen Angaben, gemacht werden und weitere Elemente wie Abbildungen und Tabellen verwendet werden.⁵⁵

Die Überführung der Forschungsfragen in das Kategoriensystem erfolgt in Abschnitt 5.3.3.2. Bei der Würdigung werden zudem sowohl die innerhalb der Experteninterviews identifizierten Erkenntnisziele als auch die Eigenschaften berücksichtigt, welche als für die Entscheidungsnützlichkeit zuträglich identifiziert worden sind, sofern sie sich durch eine Ansicht der Berichterstattung beurteilen lassen.

5.3.2 Datengrundlage

5.3.2.1 Auswahl der Unternehmen

Der Forschungsgegenstand ist die Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und 2021 ausgewählter Unternehmen. Im

⁵⁴ Mit *Konkretheit* ist gemeint, ob die Angabe einen konkreten Bezug zu dem Unternehmen aufweist, oder gar konkrete Maßnahmen, ggf. mit Ausmaß und Zeitbezug, beschrieben werden. Die Unterteilung in unterschiedliche *zeitliche Orientierung, qualitative oder quantitative* und *finanzielle und nichtfinanzielle* Angaben ergibt sich aus der im Rahmen der Auslegung festgestellten unterschiedlichen Arten von Angaben. Vgl. Abschnitt 4.3.10 sowie Kolb/Neubeck (2022), Rn. 319.

⁵⁵ Die untersuchten Gestaltungsmöglichkeiten (F.) ergeben sich ebenfalls aus den Experteninterviews sowie aus der Auslegung des DRS 20 (insb. dem Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit).

Folgenden werden die Hintergründe zur Auswahl der untersuchten Unternehmen bzw. der Konzernlageberichte erläutert.⁵⁶ Dafür werden zunächst die Anforderungen an die Stichprobe erläutert, bevor anhand bestimmter Ausschlusskriterien die Stichprobe eingegrenzt wird.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, durch Beantwortung der konkreten Forschungsfragen den Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation zu erheben. Um ein umfassendes Bild des Status quo erfassen zu können und entsprechend umfangreiche Erkenntnisse zu erlangen, wird die Stichprobe bewusst zusammengestellt und keine Zufallsstichprobe gewählt. Die bewusste Auswahl der Stichprobe hat nicht den Anspruch, die daraus abgeleiteten Erkenntnisse verallgemeinern zu können.⁵⁷ Vielmehr werden die Unternehmen der Stichprobe auf Grundlage theoretischer und empirischer Vorkenntnisse so ausgewählt, dass für die zu beantwortenden Forschungsfragen besonders aussagekräftiges Material zur Verfügung steht. Auf quantitative Repräsentativität der Ergebnisaussagen wird demnach bewusst zugunsten eines höheren Erkenntnisgewinns verzichtet. Der Fokus bei der Auswahl der Unternehmen liegt dementsprechend auf der Erreichung inhaltlicher Repräsentativität, um das Phänomen der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation umfassend beschreiben und erklären zu können. Grundvoraussetzung dabei ist, dass die als unterschiedlich ausgewählten Fälle auch tatsächlich unterschiedlich berichten. Ob die Stichprobe die im Folgenden erläuterten Anforderungen erfüllt, wird in Abschnitt 5.4.1 überprüft.

Vor diesem Hintergrund soll die Auswahl gewährleisten, dass die Stichprobe Unternehmen enthält, deren Berichterstattung über digitale Transformation sowohl hinsichtlich des Umfangs und der Ausführlichkeit als auch hinsichtlich der berichteten Schwerpunkte der digitalen Transformation (unternehmensintern oder leistungsbezogen) variiert. Dies wird anhand der folgenden **Faktoren für die zur Auswahl infrage kommenden Unternehmen** geschätzt:⁵⁸

- die Stärke und Art der Betroffenheit durch digitale Transformation (approximiert durch die Branchenzugehörigkeit)

⁵⁶ Das Vorgehen bei der Auswahl der Stichprobe ist nahezu deckungsgleich mit dem von Pelster/von Keitz/Wulf (2020).

⁵⁷ Vgl. hierzu sowie das Folgende Lamnek/Krell (2016), S. 185; Marshall (1996), S. 523, sowie zu einer grundlegenden Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Strategien des *purposeful sampling* Patton (1990), S. 169–186.

⁵⁸ Die Auswahl der Faktoren orientiert sich an den in den Experteninterviews zur Beurteilung der qualitativen Wesentlichkeit von Informationen über digitale Transformation identifizierten Faktoren.

– die Größe der Unternehmen (approximiert durch die Indexzugehörigkeit)

Laut den interviewten Experten ist zu erwarten, dass diejenigen Unternehmen vermehrt über digitale Transformation berichten, welche stärker von deren Auswirkungen betroffen sind als andere. Eine *starke Betroffenheit durch digitale Transformation* begründet die Notwendigkeit zur Berichterstattung diesbezüglicher Informationen, da diese als wesentlich einzustufen sind.⁵⁹ Ein bedeutender Faktor zur Beurteilung der Wesentlichkeit, der auch von außenstehenden Dritten beobachtet werden kann, ist die Art der Geschäftstätigkeit. Diese kann hilfsweise anhand der Branchenzugehörigkeit approximiert werden. So ist zu erwarten, dass Unternehmen einiger Branchen stärker von digitaler Transformation betroffen sind als diejenigen anderer und dementsprechend umfangreicher bzw. ausführlicher zu dem Thema berichten.⁶⁰ Aus diesem Grund werden für die vorliegende Untersuchung Unternehmen ausgewählt, die in Branchen mit hoher und niedriger Betroffenheit von digitaler Transformation aktiv sind und von denen entsprechend viel oder wenig Berichterstattung zu dem Thema erwartet werden kann. Die Einschätzung der Betroffenheit der Branchen erfolgt zum einem mittels vorangegangener Studien, in denen auf Branchenebene (u. a.) untersucht wurde, welche Unternehmen viel oder wenig im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichten.⁶¹ Zum anderen werden Studien hinzugezogen, die mittels Unternehmensbefragungen den Grad der Berücksichtigung von Unsicherheiten im Zusammenhang mit (neuen Technologien und) Digitalisierung bei der Finanzplanung erheben.⁶² Dadurch wird die direkte Einschätzung der Unternehmen selbst hinsichtlich ihrer Betroffenheit berücksichtigt.

Von den Interviewpartnern wurde zudem angeführt, dass der Grad der digitalen Transformation – ggf. i. V. m. dem Alter – eines Unternehmens auf die qualitative Wesentlichkeit etwaiger Informationen hindeuten könne.⁶³ Schließlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen traditioneller Branchen, die für lange

⁵⁹ Zum Grundsatz der Wesentlichkeit siehe auch Abschnitt 4.2.2.5 sowie zu der Einschätzung der interviewten Experten Abschnitt 3.5.3.

⁶⁰ Vgl. ausführlich Abschnitt 3.5.3. Vorangegangene Studien haben zudem bereits gezeigt, dass Unternehmen verschiedener Branchen unterschiedlich viel über digitale Transformation berichten. Vgl. Abschnitt 5.2.

⁶¹ Vgl. die Ergebnisse der in Abschnitt 5.2 angeführten Studien.

⁶² Vgl. KPMG (2021); KPMG (2019) in der interaktiven Online-Version, bei welcher die Daten per Selektion auf Branchenebene angezeigt werden können.

⁶³ Vgl. Abschnitt 3.5.3.

Zeit auf stabile Rahmenbedingungen vertrauen konnten, besonders von den Auswirkungen der digitalen Transformation betroffen sind.⁶⁴ So werden von solchen Unternehmen, die bereits nahe an ihrem erreichbaren Peak der digitalen Transformation angelangt sind bzw. deren Geschäftsmodell bereits (von Anfang an) auf Digitalisierung basiert, weniger relevante Informationen zur (noch anstehenden) digitalen Transformation erwartet.⁶⁵ Der Grad der digitalen Transformation lässt sich von Außenstehenden jedoch nur schwer bis gar nicht schätzen. Um dies dennoch zu berücksichtigen, liegt der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf Unternehmen ursprünglich nicht digitaler Branchen, die das Potenzial haben, ihre Geschäftsmodelle digital zu transformieren.

Darüber hinaus soll hinsichtlich der *Art der Betroffenheit* darauf geachtet werden, dass in der Stichprobe sowohl solche Unternehmen enthalten sind, deren Schwerpunkt auf der digitalen Transformation unternehmensinterner Prozesse als auch solche, deren Schwerpunkt auf der digitalen Transformation von Produkten, Dienstleistungen und Kundenverbindungen liegt. Dadurch soll gewährleistet werden, dass in der Stichprobe genügend Angaben zu beiden Ansatzpunkten der digitalen Transformation enthalten sind und ggf. Rückschlüsse auf den Zusammenhang mit bestimmten Inhalten gem. DRS 20 gezogen werden können. Bei der Auswahl der Stichprobe wird der Schwerpunkt der digitalen Transformation ebenfalls anhand der Branchenzugehörigkeit geschätzt.

Einen weiteren Einfluss auf den Umfang und ggf. die Ausführlichkeit der Berichterstattung (unabhängig von dem Thema der digitalen Transformation) kann die *Größe von Unternehmen* haben. So wurde in vorangegangenen Studien bereits festgestellt, dass größere Unternehmen häufig umfangreichere Konzernlageberichte veröffentlichen⁶⁶ und auch häufiger bzw. umfangreicher über digitale Transformation berichten⁶⁷. Mit der Beobachtung längerer Konzernlageberichte

⁶⁴ Vgl. IDW (2017), S. 6.

⁶⁵ Das widerspricht nicht der Tatsache, dass bei solchen Unternehmen bzw. Branchen eine umfangreiche Berichterstattung im Zusammenhang mit Digitalisierung beobachtet wurde, da dies i. d. R. ohne inhaltliche Differenzierung anhand der Häufigkeit verwendeter Schlagwörter gemessen worden ist.

⁶⁶ Vgl. Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 538; Stute (2010), S. 173–174, sowie Rauch (2019), S. 77 m. w. N. Darüber hinaus konnte in zahlreichen Studien festgestellt werden, dass Unternehmen zunehmender Größe eine höhere Qualität der Berichterstattung aufweisen. Vgl. Fink/Kajüter (2021), S. 18.

⁶⁷ Vgl. Abschnitt 5.2.

von größeren Unternehmen wird häufig der Grundsatz der Informationsabstufung (DRS 20.34–35) in Verbindung gebracht.⁶⁸ Strenggenommen muss ein aufgrund der Größe und Komplexität eines Unternehmens detaillierterer Konzernlagebericht jedoch nur bedingt auch einen längeren Umfang aufweisen. Um dennoch diesen beobachteten Effekt einzufangen und mit der Stichprobe Unternehmen zu berücksichtigen, die generell umfangreicher und weniger umfangreich und damit ggf. auch ausführlicher und weniger ausführlich (über digitale Transformation) berichten, werden Unternehmen unterschiedlicher Größe ausgewählt. Als Größenkriterium wird die Zugehörigkeit zu einem der drei größenabhängigen Auswahlindizes der Frankfurter Wertpapierbörse DAX, MDAX und SDAX betrachtet.⁶⁹

Dadurch stehen zunächst alle Unternehmen zur **Auswahl**, die zum 31.12.2019 und/oder zum 31.12.2021 im *DAX*, *MDAX* oder *SDAX* vertreten waren und einen (Konzern-)Lagebericht offenlegen mussten.⁷⁰ Abbildung 5.1 verschafft einen Überblick zu der im Nachfolgenden beschriebenen Eingrenzung der Stichprobe.

Von den 182 potenziellen Unternehmen werden zunächst diejenigen *ausgeschlossen, die nicht zu beiden Zeitpunkten in einem der genannten Indizes gelistet waren* (44). Dadurch soll gewährleistet werden, dass jeweils zwei Konzernlageberichte von jedem der ausgewählten Unternehmen vorliegen (2019 und 2021), denen zwecks Auswertung auch einer der Indizes zugeordnet werden kann.

Als nächstes wurden alle verbliebenen Unternehmen ausgeschlossen, deren *Hauptsitz nicht in Deutschland liegt* (11). Nach den handelsrechtlichen Vorgaben und dem DRS 20 sind lediglich Unternehmen mit Sitz in Deutschland verpflichtet einen Konzernlagebericht entsprechend den der Untersuchung zugrunde gelegten Normen aufzustellen.⁷¹ Von Unternehmen mit Sitz im Ausland kann somit kein entsprechend den nationalen Vorgaben erstellter und geprüfter Konzernlagebericht erwartet werden.

⁶⁸ Siehe zum Grundsatz der Informationsabstufung auch Abschnitt 4.2.2.6.

⁶⁹ Für weitere Informationen zu den Indizes vgl. Deutsche Börse AG (2022b), S. 26–34, sowie zu den Transparenzanforderungen insb. Deutsche Börse AG (2022a), §§ 45–57.

⁷⁰ Die Auswahl der beiden Zeitpunkte resultiert aus dem Projektzeitplan der vorliegenden Arbeit. Es wurden zudem zwei Geschäftsjahre ausgewählt, um ggf. Unterschiede im Zeitablauf zu erkennen. Das Geschäftsjahr 2020 wurde aufgrund des hohen Aufwands der (manuellen) Erhebung und Auswertung ausgelassen. Zudem ist der Mehrwert einer Einbeziehung des Geschäftsjahres als gering einzuschätzen, da davon auszugehen ist, dass der Großteil des einmal für den Lagebericht erstellten Gerüsts Jahr für Jahr wiederverwendet wird und Änderungen nur sehr langsam vorangehen. Vgl. ähnlich auch Barckow (2017), S. I.

⁷¹ Vgl. zum Anwenderkreis Abschnitt 2.3.2.2 und zu den Inhalten Abschnitt 2.3.2.4 sowie ausführlich Abschnitt 4.3.

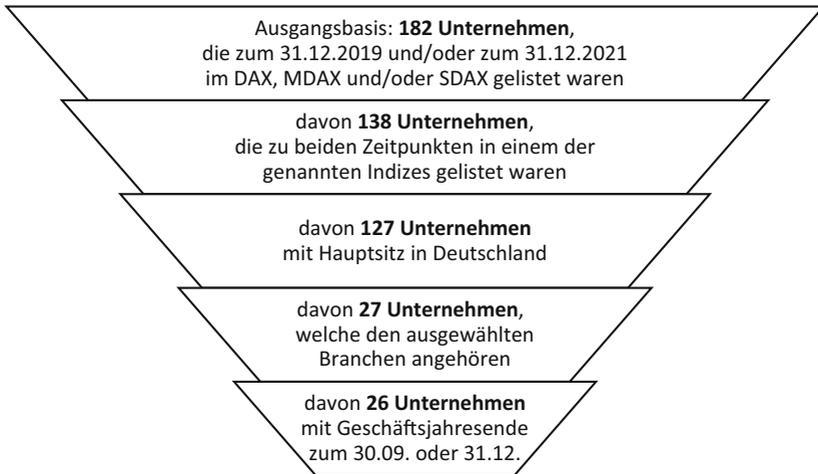


Abbildung 5.1 Übersicht zur Auswahl der Stichprobe zur empirischen Untersuchung des Status quo der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation⁷²

Von den verbliebenen 127 Unternehmen wurden nun diejenigen ausgewählt, welche *innerhalb derjenigen Branchen aktiv* sind, von denen auf Grundlage bisheriger Erkenntnisse besonders *viel oder besonders wenig Berichterstattung zum Thema digitale Transformation zu erwarten ist*. In den zur Auswahl hinzugezogenen Studien werden jedoch unterschiedliche Branchenbezeichnungen genutzt, die zudem tlw. unterschiedliche Zusammensetzungen von Unterkategorien vermuten lassen. Für die vorliegende Studie wurde die Brancheneinteilung von Refinitiv (TRBC) auf den Ebenen *Business Sector* und vereinzelt *Industry Group* verwendet. Unternehmen der Branchen *Software & IT-Services* (10), *Technology Equipment* (6) und *Telecommunications Services* (5) wurden grundsätzlich von der Untersuchung ausgeschlossen.⁷³ Zwar ist gem. den betrachteten Studien eine umfangreiche Berichterstattung im Zusammenhang mit digitaler Transformation zu erwarten, jedoch basieren die Geschäftsmodelle der Unternehmen bereits auf

⁷² Quelle: Eigene Darstellung.

⁷³ Die genannten Branchen bilden zusammen den TRBC Economic Sector *Technology*. Bei weiterer Aufschlüsselung des TRBC Business Sector *Technology Equipment* ist ersichtlich, dass vier der sechs in Frage kommenden Unternehmen der Halbleiterindustrie angehören, welche mit der o. g. Begründung ausgeschlossen werden. Die beiden übrigen Unternehmen wurden aufgrund der im Weiteren genannten Kriterien ausgeschlossen.

Digitalisierung.⁷⁴ Betrachtet werden sollen allerdings vor allem *Unternehmen mit ursprünglich nicht digitalem Geschäftsmodell*.

Zudem wurde bei der *Auswahl der Branchen* darauf geachtet, dass pro Branche *mindestens drei Unternehmen vertreten* sind, damit eine gewisse Vergleichbarkeit von beobachteten Tendenzen gewährleistet ist. Zugleich wurden die verbliebenen Branchen dahingehend überprüft, inwieweit die enthaltenen Unternehmen sich tatsächlich hinsichtlich ihres Tätigkeitsfeldes gleichen. Dadurch soll die Homogenität innerhalb der Branchen und die Heterogenität zwischen den Branchen sichergestellt werden. Hierfür wurde zum einen die Brancheneinteilung der Deutsche Börse AG auf den Ebenen *Sector* und *Subsector* zum Vergleich hinzugezogen als auch in Einzelfällen eine Überprüfung des Geschäftsmodells – wie es im Konzernlagebericht beschrieben wird – angestellt.

Schlussendlich wurde noch ein weiteres *Unternehmen ausgeschlossen, dessen Geschäftsjahr jährlich zum 31.05. endet*, um die Vergleichbarkeit der Konzernlageberichte innerhalb der Branche bzw. der Stichprobe insgesamt sicherzustellen. Schließlich überschneiden sich die Geschäftsjahre des Unternehmens und die der übrigen Unternehmen der Stichprobe nur um fünf Kalendermonate, sodass sich ggf. relevante Ereignisse und Entwicklungen nicht in vergleichbarem Umfang auf den jeweiligen Geschäftsverlauf auswirken konnten.⁷⁵

So wurde die Stichprobe auf 26 Unternehmen bzw. 52 Konzernlageberichte reduziert. Die Abbildungen 5.2 und 5.3 geben die jeweilige Branchen- und Indexzugehörigkeit der Unternehmen wieder.⁷⁶ Inwieweit die ausgewählten Unternehmen die zuvor beschriebenen Anforderungen an die Stichprobe tatsächlich erfüllen, wird in Abschnitt 5.4.1 überprüft.

⁷⁴ Die vorangegangenen Beobachtungen, dass die Unternehmen der Technologiebranchen umfangreich bzw. häufig im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichten, resultiert vor allem aus der Vorgehensweise der Untersuchungen. So wurden tlw. lediglich die Häufigkeiten des Auftretens bestimmter Stichwörter betrachtet, ohne konkrete Inhalte zu differenzieren. Dass Unternehmen aus Technologiebranchen allein durch ihr von vorneherein mit digitalen Aspekten in Zusammenhang stehendem Angebot häufiger Wörter verwenden, die mit digitaler Transformation in Verbindung gebracht werden, ist nicht verwunderlich. Da es jedoch in der vorliegenden Untersuchung vor allem um Informationen zur digitalen *Transformation* der berichterstattenden Unternehmen geht, werden die Berichte der genannten Unternehmen als weniger relevant eingestuft.

⁷⁵ Die fünf Unternehmen der verbliebenen Auswahl, deren Geschäftsjahre zum 30.09. (4) bzw. 30.11. (1) enden, wurden hingegen toleriert (vgl. Tabelle A-1 im elektronischen Zusatzmaterial).

⁷⁶ Eine Liste mit den Unternehmen ist dem elektronischen Zusatzmaterial zu entnehmen (Tabelle A-1).

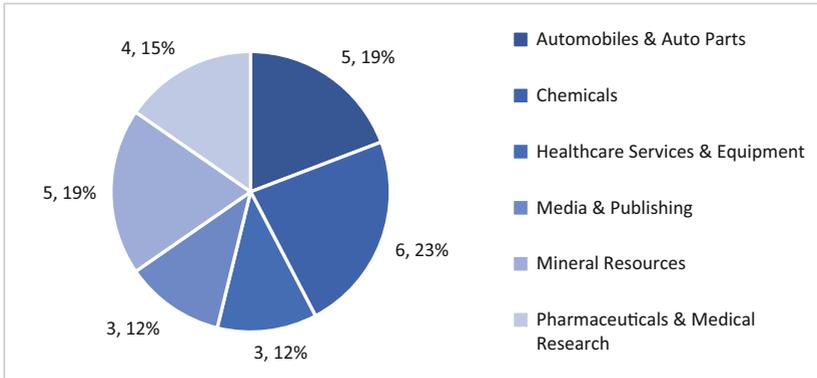


Abbildung 5.2 Branchenzugehörigkeit⁷⁷ der 26 Stichprobenunternehmen 2019 und 2021⁷⁸

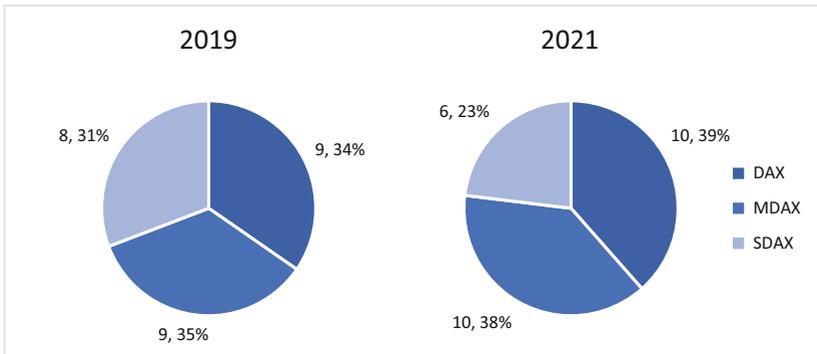


Abbildung 5.3 Indexzugehörigkeit der 26 Stichprobenunternehmen am 31.12.2019 und 31.12.2021⁷⁹

⁷⁷ Die angegebenen Branchen entsprechen mit einer Ausnahme dem TRBC Business Sector. Die Branche *Media & Publishing* gehört eigentlich dem TRBC Business Sector *Cyclical Consumer Services* an, deren weitere zugehörigen Unternehmen jedoch nicht die Auswahlkriterien erfüllen. Zur eindeutigen Abgrenzung wurde deshalb in diesem Fall die TRBC Industry Group als Branchenbezeichnung gewählt.

⁷⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.2.2 Eingrenzung des Untersuchungsobjekts

Bei dem Konzernlagebericht als Untersuchungsobjekt ist zu beachten, dass zum einen nicht alle gem. HGB und DRS 20⁸⁰ vorgesehenen Teilberichte auch Angaben zur digitalen Transformation erwarten lassen.⁸¹ Zum anderen werden aufgrund von Wahlrechten auch nicht alle vorgesehenen Teilberichte von allen Unternehmen der Stichprobe innerhalb ihres Konzernlageberichts veröffentlicht und/oder weitere Abschnitte ergänzt, die eigentlich nicht vorgesehen sind. Eine unterschiedliche Ausübung von Wahlrechten zur Einbeziehung einzelner Teilberichte kann die Vergleichbarkeit der Inhalte und Umfänge der betrachteten Konzernlageberichte erheblich einschränken. Aus diesem Grund wird im Folgenden das Untersuchungsobjekt konkretisiert und der Umgang mit irrelevanten und ggf. außerhalb des Konzernlageberichts platzierten Teilberichten beschrieben.⁸² Zu den **Pflichtbestandteilen des Konzernlageberichts** (2019 bzw. 2021) gehören die folgenden Teilberichte:⁸³

- Grundlagen des Konzerns (DRS 20.36–52)
- Wirtschaftsbericht (DRS 20.53–113)
- Prognose-, Chancen- und Risikobericht (DRS 20.116–167)
- Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess (DRS 20.K168–K178)
- Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten (DRS 20.179–187)
- Übernahmebericht (DRS 20.K188–K223)

⁸⁰ Der DRS 20 wurde zwischen den beiden Jahren der Erhebung überarbeitet. Die für die vorliegende Untersuchung relevanten Vorgaben blieben jedoch unverändert, sodass die am 09.04.2020 bekannt gemachte Fassung des DRS 20 verwendet wird. Lediglich bei der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands wird aufgrund der Veränderungen in Bezug auf den Vergütungsbericht auch auf die Fassung von 2017 verwiesen. Dies ist im Text jeweils kenntlich gemacht.

⁸¹ Die Erwartungen basieren sowohl auf den Ergebnissen der Experteninterviews (Kapitel 3) als auch der Auslegung der Vorgaben des DRS 20 (Kapitel 4).

⁸² Vgl. zu einem ähnlichen Vorgehen Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 537–538.

⁸³ Wie bereits in Abschnitt 4.3.1 erläutert, schreibt weder das HGB noch der DRS 20 eine konkrete Gliederung vor. Dennoch lässt sich aus dem DRS 20 eine Gliederung ableiten, die von Unternehmen vielfach übernommen wird. Vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 329–334. Eine andere Differenzierung von Teilberichten des Lageberichts (in Orientierung an die Vorschriften des HGB) nehmen bspw. Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 765–768, und Kirsch/Höfer (2021), S. 53–65, vor.

Der *Übernahmebericht* lässt gem. seiner Zielsetzung und der geforderten Inhalte keine relevanten Angaben zur digitalen Transformation des Unternehmens erwarten⁸⁴ und wird deshalb bei der Analyse nicht weiter berücksichtigt.⁸⁵ Da es sich bei den Angaben zum *Nachtragsbericht* (DRS 20.114–115) sowie den *Angaben betreffend den Erwerb eigener Aktien* (DRS 223a) lediglich um Verweise auf den Anhang des Konzernabschlusses handelt,⁸⁶ werden die betreffenden Abschnitte bei der Untersuchung ebenfalls nicht berücksichtigt. Ferner wird die *Versicherung der gesetzlichen Vertreter* (DRS 20.K306–K309) von der Untersuchung ausgeschlossen, da sie weder Bestandteil des Konzernlageberichts ist noch darin Angaben zur digitalen Transformation zu erwarten sind.⁸⁷

Die folgenden **Teilberichte bzw. Abschnitte** können zudem **wahlweise innerhalb des Konzernlageberichts** veröffentlicht werden:

- Lagebericht des Mutterunternehmens (DRS 20.22–24)
- Konzernklärung zur Unternehmensführung (DRS 20.K224–K2311)
- Vergütungsbericht⁸⁸ (DRS 20.10 (2017) i. V. m. DRS 17 (2017))
- nichtfinanzielle/r Konzernklärung/-bericht (DRS 20.232–305)

Die Wahlrechte zur Einbeziehung der zuletzt genannten Teilberichte wurden von den Unternehmen der Stichprobe tlw. unterschiedlich ausgeübt. Um die Vergleichbarkeit der jeweiligen Konzernlageberichte zu gewährleisten und die Ergebnisse nicht durch Fundstellen zu verzerren, die andere Unternehmen ggf. in ähnlicher Form außerhalb des Konzernlageberichts veröffentlicht haben, wurden die betreffenden Abschnitte – mit Ausnahme der integrierten nichtfinanziellen Konzernklärung – von der Untersuchung ausgeschlossen.⁸⁹ Davon

⁸⁴ Vgl. Abschnitt 4.3.7

⁸⁵ Ferner wurden in acht der 52 untersuchten Konzernlageberichte keine übernahmereklevanten Angaben i. S. d. §§ 315a HGB platziert.

⁸⁶ Vgl. auch bereits Abschnitt 4.3.1.

⁸⁷ Vgl. auch bereits Abschnitt 4.3.1.

⁸⁸ Der Vergütungsbericht war zwar für das Berichtsjahr 2019 noch wahlweiser Bestandteil des Konzernlageberichts. Mit dem ARUG II ist er jedoch ab dem Geschäftsjahr 2021 losgelöst vom Handelsrecht nach § 162 Abs. 4 AktG als separater Bericht auf der Internetseite des berichterstattenden Unternehmens zu veröffentlichen.

⁸⁹ Bei Betrachtung der inhaltlichen Anforderungen (siehe Abschnitt 4.3.1 und 4.3.8) fällt zudem auf, dass keine relevanten Fundstellen zu erwarten sind, die wesentlich zum Erkenntnisgewinn beitragen. Unter Berücksichtigung des damit verbunden Erhebungsaufwands, ist der Ausschluss demnach ebenfalls gerechtfertigt.

betroffen waren zunächst alle ausschließlich auf das jeweilige Mutterunternehmen bezogenen Abschnitte in den Konzernlageberichten⁹⁰ der 23 Unternehmen, die für die Geschäftsjahre 2019 und 2021 einen *zusammengefassten Lagebericht* i. S. d. DRS 20.22–24 veröffentlicht haben. Ihre *Konzernerklärung zur Unternehmensführung* 2019 und 2021 haben sechs bzw. acht Unternehmen innerhalb ihrer Konzernlageberichte veröffentlicht. Die *Vergütungsberichte* 2019 und 2021 wurden von 15 bzw. fünf Unternehmen innerhalb ihres Konzernlageberichts veröffentlicht.

Anders als bei den zuvor genannten Teilberichten bedarf der **Umgang mit der nichtfinanziellen Berichterstattung** einer ausführlicheren Abwägung. Zum einen spricht für eine Einbeziehung der Berichterstattung in die Untersuchung, dass die Experteninterviews wie auch die Auslegung der Vorgaben des DRS 20 gezeigt haben, dass nichtfinanzielle bzw. nachhaltigkeitsbezogene Angaben zur digitalen Transformation durchaus entscheidungsnützlich sein können. Zum anderen wird eine Gleichbehandlung aller Berichte dadurch erschwert, dass die 26 Unternehmen entsprechend den gesetzlichen Vorgaben unterschiedliche Möglichkeiten genutzt haben, ihre nichtfinanzielle Berichterstattung offenzulegen,⁹¹ und tlw. darüberhinausgehende Kapitel zum Thema Nachhaltigkeit innerhalb ihrer Konzernlageberichte platziert haben. Abbildung 5.4 zeigt, wie die Unternehmen ihre nichtfinanziellen Konzernklärungen/-berichte 2019 und 2021 offengelegt haben (sofern sie dazu verpflichtet waren). Im Anschluss wird zudem auf die darüberhinausgehende Berichterstattung eingegangen und der Umgang mit den Abschnitten zur nichtfinanziellen Konzernklärung und den Kapiteln zur Nachhaltigkeit erläutert.

Zwei der Unternehmen waren für die Geschäftsjahre 2019 und 2021 gem. § 315b Abs. 2 Nr. 1 HGB bzw. DRS 20.237a) *von der Aufstellung einer nichtfinanziellen Konzernklärung befreit*, da sie als Tochterunternehmen zugleich in den Konzernlagebericht des Mutterunternehmens einbezogen wurden. Sie haben mit Verweis auf die nichtfinanzielle Konzernklärung des Mutterunternehmens bzw. auf deren nichtfinanziellen Konzernbericht keine eigene nichtfinanzielle Konzernklärung bzw. keinen nichtfinanziellen Konzernbericht veröffentlicht. Von den Unternehmen hat eines jedoch sowohl in seinem Konzernlagebericht 2019 als

⁹⁰ Strenggenommen sind die zusammengefassten (Konzern-)Lageberichte auch als solche zu benennen. Da eine begriffliche Unterscheidung für den weiteren Verlauf der Arbeit jedoch nicht relevant ist, wird nur der Begriff *Konzernlagebericht* verwendet.

⁹¹ Vgl. zu den gesetzlich möglichen Berichtsalternativen Abschnitt 4.3.9 sowie bspw. auch Fink/Schwedler (2021), S. 83–85.

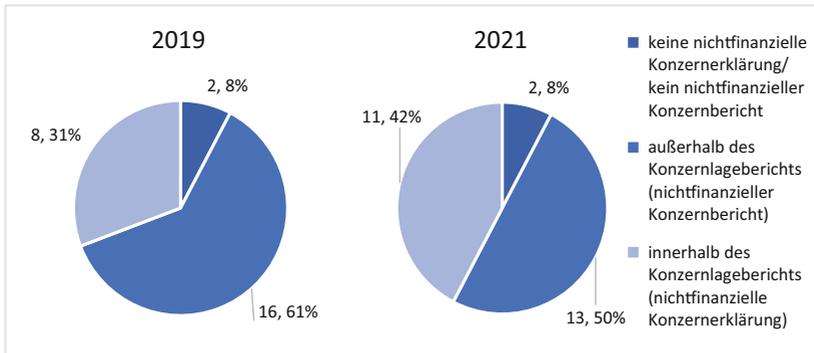


Abbildung 5.4 Von den 26 Unternehmen der Stichprobe genutzte Offenlegungsalternativen für ihre nichtfinanzielle Berichterstattung 2019 und 2021⁹²

auch dem für 2021 jeweils *ein Kapitel auf der ersten Gliederungsebene* platziert, welches vor allem Inhalte gem. den Anforderungen der nichtfinanziellen Konzernklärung enthält.

16 bzw. 13 Unternehmen haben ihre nichtfinanziellen Konzernberichte 2019 und 2021 *außerhalb ihrer Konzernlageberichte* veröffentlicht. Davon haben jedoch drei bzw. hat eins trotzdem innerhalb des Konzernlageberichts 2019 bzw. 2021 – neben den übrigen Teilberichten – *ein Kapitel auf der ersten Gliederungsebene* platziert, welches mit *Nachhaltigkeit* oder ähnlich überschrieben ist.

Acht bzw. elf der 26 Unternehmen haben *innerhalb ihrer Konzernlageberichte* 2019 bzw. 2021 nichtfinanzielle Konzernklärungen veröffentlicht. Davon haben vier bzw. sechs ihre nichtfinanzielle Konzernklärung 2019 bzw. 2021 jeweils *in einem separaten Abschnitt zusammengefasst*. Die verbliebenen vier bzw. fünf Unternehmen haben ihre nichtfinanziellen Konzernklärungen 2019 bzw. 2021 dementsprechend *in ihren jeweiligen Konzernlagebericht vollintegriert*. Davon haben wiederum 1 bzw. 2 Unternehmen trotz offizieller Vollintegration der Angaben auf *der ersten Gliederungsebene ihrer Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021 separate Abschnitte* mit einer mit Nachhaltigkeit in Zusammenhang stehenden Überschrift versehen. Insgesamt haben somit innerhalb ihres Konzernlageberichts

⁹² Quelle: Eigene Darstellung.

2019 bzw. 2021 neun bzw. zehn Unternehmen *Kapitel auf der ersten Gliederungsebene* platziert, *welche die abgegrenzte nichtfinanzielle Konzernerklärung oder freiwillige Kapitel zur Nachhaltigkeit* darstellen.⁹³

Ein Ausschluss sämtlicher nichtfinanzieller Konzernklärungen bzw. diesbezüglicher Angaben ist insb. wegen der vollintegrierten nichtfinanziellen Erklärungen kaum machbar. Weiterhin ist es mit Blick auf den drohenden Erkenntnisverlust auch nicht sinnvoll. Schließlich könnten laut Expertenbefragung potenziell entscheidungsnützliche Angaben enthalten sein. Ein Einbezug der außerhalb der Konzernlageberichte veröffentlichten nichtfinanziellen Konzernberichte wäre hingegen mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden, zumal sie ggf. in andere Berichte integriert wurden. Eine Abwägung des Aufwands des Ausschlusses bzw. der Einbeziehung mit den damit potenziell verbundenen Erkenntnisverlusten bzw. -gewinnen führt zu der Entscheidung, bei der Untersuchung alle Abschnitte/Angaben zur nichtfinanziellen Konzernklärung bzw. Nachhaltigkeit zu berücksichtigen, die innerhalb der Konzernlageberichte veröffentlicht worden sind. Die damit einhergehende reduzierte Vergleichbarkeit der untersuchten Konzernlageberichte wird zugunsten des Erkenntnisgewinns in Kauf genommen. Alle einbezogenen Abschnitte bzw. Teilberichte auf der ersten Gliederungsebene, die entweder eine abgegrenzte nichtfinanzielle Konzernklärung oder freiwillige Kapitel zur Nachhaltigkeit darstellen, die nicht den übrigen Teilberichten des Konzernlageberichts zugeordnet werden können, werden im Folgenden als *Nachhaltigkeitskapitel* bezeichnet.

Ausgeschlossen werden hingegen die Abschnitte mit *Angaben gem. der EU-Taxonomie-VO*⁹⁴, die Unternehmen für das Geschäftsjahr 2021 in ihren nichtfinanziellen Konzernklärungen ergänzt haben.⁹⁵ Zwölf Unternehmen der Stichprobe haben in ihrem Konzernlagebericht 2021 entsprechende Abschnitte platziert.⁹⁶ Durch den Ausschluss gehen keine Erkenntnisse verloren, da die

⁹³ Zudem wurden weitere separate nachhaltigkeitsbezogene Abschnitte abgegrenzt, die jedoch einem der anderen Teilberichte des Konzernlageberichts untergeordnet waren. Diese wurden nicht den im Folgenden als *Nachhaltigkeitskapitel* bezeichneten Abschnitten zugeordnet.

⁹⁴ Verordnung (EU) 2020/852.

⁹⁵ Für das Geschäftsjahr 2019 gab es diese Berichtspflicht nicht. Für einen Überblick zu den Vorgaben siehe Abschnitt 4.3.9.

⁹⁶ Zwei der Unternehmen haben jeweils einen Abschnitt zur EU-Taxonomie innerhalb ihres Konzernlageberichts 2021 platziert, obwohl sie eigentlich einen nichtfinanziellen Konzernbericht außerhalb des Konzernlageberichts veröffentlicht haben. Eines davon hat darüber hinaus (freiwillig) weitere Kapitel zur Nachhaltigkeit in seinem Konzernlagebericht platziert. Ein Unternehmen, welches seine nichtfinanzielle Konzernklärung 2021 eigentlich in

Abschnitte zu Angaben gem. der EU-Taxonomie-VO keine relevanten Fundstellen enthielten.

Weitere Ausschlüsse betreffen schließlich noch solche Abschnitte, die von einigen Unternehmen innerhalb der Konzernlageberichte veröffentlicht worden sind, obwohl sie gem. den Vorgaben eigentlich weder einen Pflicht- noch einen Wahlbestandteil darstellen.⁹⁷ Auch dies dient dazu, dass die Umfänge der Konzernlageberichte 2019 und 2021 vergleichbar bleiben und insb. die relativen Umfänge der einzelnen Fundstellen nicht verzerrt werden. Dazu gehören vor allem *Corporate-Governance-* und *Compliance-Berichte*⁹⁸ sowie auch Kapitel zu *Aktien- und Anleiheentwicklungen*. Die Konzernlageberichte wurden demnach auf die folgenden Bestandteile eingegrenzt:

- Grundlagen des Konzerns
- Wirtschaftsbericht
- Prognose-, Chancen- und Risikobericht
- Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess
- Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten
- Nachhaltigkeitskapitel

5.3.3 Datenerhebung und -auswertung

5.3.3.1 Integrative Inhaltsanalyse als Erhebungs- und Auswertungsmethode

In Abschnitt 3.3.3 wurde die fokussierte Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) als eine Variante der qualitativen Inhaltsanalyse und Auswertungsmethode im Rahmen der Erhebung der Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen vorgestellt. Bei der vorliegenden Untersuchung ist die

seinen Konzernlagebericht vollintegriert hat, verweist hinsichtlich der Angaben gem. EU-Taxonomie-VO auf die Internetseite des Unternehmens.

⁹⁷ Ausgenommen davon sind ggf. gemachte separate Kapitel/Teilberichte, die speziell der digitalen Transformation des berichterstattenden Unternehmens gewidmet sind. Ein solches Kapitel hat jedoch keines der untersuchten Unternehmen (auf der obersten Gliederungsebene) innerhalb seines Konzernlageberichts platziert.

⁹⁸ Teilweise waren darin die zuvor genannten wahlweise einbezogenen Teilberichte integriert.

im Folgenden beschriebene Variante der Inhaltsanalyse sowohl als Methode der Datenerhebung als auch der Datenauswertung anzusehen.⁹⁹

Im Unterschied zur relativ offenen Vorgehensweise bei der Erhebung der Anforderungen, wird im Rahmen der Untersuchung des Status quo der Berichterstattung untersucht, ob die geforderten bzw. erwarteten Inhalte in angemessener Form berichtet werden. Eine solch geschlossener formulierte Fragestellung lässt sich mit der *integrativen Inhaltsanalyse* nach Früh (2017) beantworten,¹⁰⁰ weshalb sich die Vorgehensweise der Untersuchung an dieser Methode orientiert.

Früh (2017) versteht die Inhaltsanalyse als „eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte.“¹⁰¹ Als *integrativ* bezeichnet Früh (2017) die von ihm beschriebene Vorgehensweise zur Inhaltsanalyse, da stärker quantifizierend vorgegangen wird als z. B. bei der zuvor durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse des Interviewmaterials, der quantitativen Analyse jedoch stets eine qualitative Analyse zur Beurteilung bzw. Kategorisierung des Materials vorausgeht.¹⁰² Während bei den in Kapitel 3 durchgeführten Experteninterviews die Inhalte des Gesagten im Vordergrund des Erkenntnisinteresses standen, um daraus die Anforderungen (vor allem induktiv) zu extrahieren, ist bei der Untersuchung des Status quo die Erhebung der anhand der Anforderungen und Erwartungen (vor allem deduktiv) bestimmten inhaltlichen und formalen Merkmale der Berichterstattung über digitale Transformation von Interesse. Der Ablauf der durchgeführten Analyse sowie der Aufbau und die Anwendung des Kategoriensystems wird im Folgenden beschrieben.

5.3.3.2 Ablauf der Analyse und Erläuterung des Kategoriensystems sowie dessen Anwendung

Die integrative Inhaltsanalyse wurde mittels der Software MAXQDA durchgeführt.¹⁰³ Hierfür wurden zunächst die zuvor ausgewählten Konzernlageberichte als maschinenlesbare PDF-Dokumente in einer Projektdatei zusammengetragen.

⁹⁹ Vgl. zu einer ausführlichen Betrachtung der qualitativen Inhaltsanalyse als *hybride Methode* der Datenerhebung und -auswertung bspw. Burzan (2016), S. 26–30.

¹⁰⁰ Vgl. Früh (2017), S. 52.

¹⁰¹ Früh (2017), S. 29.

¹⁰² Vgl. Früh (2017), S. 40.

¹⁰³ Das im Folgenden beschriebene Vorgehen gleicht zudem dem von Pelster/von Keitz/Wulf (2020), wobei neben einer abweichenden Stichprobe das Kategoriensystem und der Stichwortkatalog (z. T.) angepasst worden sind.

Daraufhin wurden potenziell relevante Fundstellen anhand eines Stichwortkatalogs¹⁰⁴ identifiziert und als solche automatisch kodiert. Dabei wurde darauf geachtet, dass eher zu viele als zu wenige Fundstellen als potenziell relevant kodiert werden. Durch die manuelle Durchsicht und Beurteilung jeder potenziellen Fundstelle konnte das Risiko, eine relevante Fundstelle zu übersehen, minimiert werden.

Eine (relevante) Fundstelle entspricht jeweils dem gesamten Sinnabschnitt (Abs.), in welchem die durch das Stichwort identifizierte Information enthalten ist. Eine Fundstelle wird dann als relevant eingestuft, wenn sie Informationen enthält, die mit dem in Abschnitt 2.1.1 erläuterten Verständnis von digitaler Transformation in Zusammenhang stehen. Dazu können sowohl oberflächliche Angaben gehören, die sich nicht direkt auf das Unternehmen beziehen, wie bspw. zur gesamtgesellschaftlichen Bedeutung von Digitalisierung, als auch konkrete Beschreibungen der Ziele, Strategien und des Fortschritts im Zusammenhang mit der digitalen Transformation des Unternehmens. Die als relevant erachteten Fundstellen wurden anhand des im Folgenden beschriebenen Kategoriensystems systematisiert.

Das Kategoriensystem besteht aus fünf, hinsichtlich der Forschungsfragen abgrenzbaren Kategoriedimensionen¹⁰⁵ (Tabelle 5.3). Die konkreten Kategorien wurden in Orientierung an die Erkenntnisse aus den Experteninterviews (Abschnitt 3.5) zunächst aus den bei der Auslegung der Vorgaben zur Konzernlageberichterstattung formulierten Erwartungen (Abschnitt 4.3) (deduktiv) abgeleitet. Vereinzelt wurde das Kategoriensystem während der Analyse induktiv angepasst und um Subkategorien ergänzt. Welche Kategorien davon betroffen waren, wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels verdeutlicht. Die jeweils zugehörigen (Sub-)Kategorien sowie die Vorgehensweise bei deren Zuordnung zu den Fundstellen werden nachfolgend beschrieben. Jede als relevant identifizierte Fundstelle wird mit mindestens einer (Sub-)Kategorie jeder der Kategoriedimensionen I.-IV. versehen.

Für die Forschungsfrage A. wird keine Kategoriedimension abgeleitet, da sich die Beantwortung aus einer Betrachtung der Zusammenhänge der Branchenzugehörigkeit und Größe der berichtender Unternehmen mit den Antworten auf die anderen Forschungsfragen und den jeweiligen Häufigkeiten und Umfängen der kategorisierten Fundstellen ergibt. Um diese Vergleiche anstellen zu

¹⁰⁴ Der Stichwortkatalog wurde literaturbasiert entwickelt und während der Analyse der Konzernlageberichte überarbeitet. Die Liste mit Stichwörtern und Wordstämmen ist Tabelle A-2 im elektronischen Zusatzmaterial zu entnehmen.

¹⁰⁵ Im Schrifttum ist auch von *aus den Forschungsfragen extrahierten Hauptkategorien* die Rede. Vgl. bspw. Früh (2017), S. 67.

Tabelle 5.3 Zuordnung der Dimensionen des Kategoriensystems zu den Forschungsfragen der Untersuchung¹⁰⁶

Forschungsfragen	Dimensionen des Kategoriensystems
A. Berichten Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Branchenzugehörigkeit und/oder Größe tendenziell unterschiedlich über digitale Transformation, was die Intensität und den Umfang angeht?	–
B. In welchen Teilberichten der Konzernlageberichte wird wie umfangreich über digitale Transformation berichtet?	I. Verortungskategorien
C. Zu welchen gem. DRS 20 geforderten Inhalten werden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht?	II. Inhaltskategorien
D. Welche Schwer- bzw. Ansatzpunkte der digitalen Transformation stehen bei den Angaben jeweils im Vordergrund?	III. Kategorien zur Art der Betroffenheit
E. Wie sind die Angaben im Hinblick auf ihre Konkretheit, ihre zeitliche Orientierung sowie ihre qualitativen/quantitativen und finanziellen/nichtfinanziellen Eigenschaften ausgeprägt?	IV. Ausprägungskategorien
F. Wie werden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation formal gestaltet?	V. Gestaltungskategorien

können, wurden **Dokumentvariablen** angelegt, die für die einzelnen Konzernlageberichte (Fälle/Dokumente) jeweils die Branchen- und Indexzugehörigkeit der Unternehmen und das Berichtsjahr wiedergeben.

Die **Verortungskategorien (I.)** zielen auf die Frage nach dem Ort der Platzierung von Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation innerhalb der Konzernlageberichte ab. Der Konzernlagebericht muss zwar nicht entsprechend der Gliederung des DRS 20 (oder der Struktur des § 315 HGB) aufgebaut werden, allerdings sind die Unternehmen gem. DRS 20.25 dazu verpflichtet, den Konzernlagebericht in inhaltlich abgrenzbare Abschnitte zu untergliedern.¹⁰⁷ Die Kategorien entsprechen grundsätzlich den gem. DRS 20 vorgesehenen Teilberichten des Konzernlageberichts, die bei der Auslegung der Vorgaben in Kapitel 4 als potenziell relevant identifiziert worden sind bzw.

¹⁰⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰⁷ Siehe auch Abschnitt 4.3.1.

den bei der Eingrenzung des Untersuchungsobjekts verbliebenen Teilberichten. Zuvor ausgeschlossene Teilberichte werden dementsprechend sowohl bei den Verortungs- als auch bei den Inhaltskategorien im Folgenden nicht weiter berücksichtigt. Während der Analyse wurden zudem die folgenden (induktiven) Anpassungen vorgenommen:

- Da alle untersuchten Unternehmen – bis auf eines – der Empfehlung des DRS 20.K169 gefolgt sind und die *Angaben zum internen Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess (DRS 20.K168–K178)* in den Risikobericht integriert haben, wurde auf eine separate Verortungskategorie dieses Abschnitts verzichtet und für etwaige Fundstellen lediglich die Kategorie *Prognose-, Chancen- und Risikobericht* verwendet.
- Ferner hat sich gezeigt, dass innerhalb der (ggf. separat veröffentlichten) Teilberichte zur *Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten (DRS 20.179–187)* keine relevanten Fundstellen identifiziert werden konnten. Tlw. wurden die Abschnitte auch in den Risikobericht integriert, wobei auch dann keine relevanten Fundstellen enthalten waren. Zugunsten der Übersichtlichkeit der Darstellung der Ergebnisse entfällt die entsprechende Verortungskategorie.
- Neben den innerhalb der Konzernlageberichte in einem separaten Abschnitt veröffentlichten *nichtfinanziellen Konzernklärungen*, wurden auf der ersten Gliederungsebene tlw. auch (zusätzlich) Abschnitte platziert, die inhaltlich nicht den übrigen Verortungskategorien zuzuordnen sind, sondern nachhaltigkeitsbezogene Themen behandeln. In einer Verortungskategorie *Nachhaltigkeitskapitel* werden deshalb alle Abschnitte gefasst, die (ggf. freiwillig) auf der ersten Gliederungsebene der Konzernlageberichte platziert und der nichtfinanziellen Konzernklärung oder einer darüberhinausgehenden Nachhaltigkeitsberichterstattung zuzuordnen sind.

Die Verortungskategorien lauten demnach wie folgt:

- Grundlagen des Konzerns
- Wirtschaftsbericht
- Prognose-, Chancen- und Risikobericht
- Nachhaltigkeitskapitel

Die Zuordnung der Kategorien zu den Fundstellen erfolgt durch einen Abgleich der jeweiligen Überschrift des Kapitels, in welchem die Fundstelle verortet ist,

und der gem. Gliederung des DRS 20 am ehesten übereinstimmenden (und als relevant klassifizierten) Teilberichts. Während der Analyse hat sich gezeigt, dass die von den Unternehmen abgegrenzten Abschnitte bzw. Kapitel tlw. dieselben oder zumindest ähnliche Überschriften aufweisen, wie die Gliederung des DRS 20 vorsieht. Dadurch war eine Zuordnung der Verortungskategorien zu den identifizierten Fundstellen nahezu problemlos möglich und es wurde jeder relevanten Fundstelle genau eine Verortungskategorie zugeordnet.¹⁰⁸

Die **Inhaltskategorien (II.)** dienen der Beantwortung von Frage C. und dementsprechend dazu, die jeweils zur digitalen Transformation veröffentlichten Informationen systematisch in die gem. DRS 20 vorgegebenen und zuvor als potenziell relevant eingestuften Inhalte einzuordnen. In Tabelle 5.4 sind die verwendeten Inhaltskategorien aufgeführt. Die angegebenen (Sub-)Kategorien leiten sich jeweils aus den in Abschnitt 4.3 formulierten Erwartungen an eine normenkonforme Berichterstattung zur digitalen Transformation innerhalb des Konzernlageberichts ab.¹⁰⁹

Wie bei den Verortungskategorien, wurde auch bei den Inhaltskategorien *pro Fundstelle grundsätzlich nur eine (Unter-)Kategorie* verwendet. Dadurch soll zunächst sichergestellt werden, dass die inhaltliche Auswertung der Fundstellen in einem handhabbaren Rahmen bleibt und zugleich das Ergebnisbild nicht zu unübersichtlich und verzerrt wird. Für eine möglichst trennscharfe Zuordnung der Inhaltskategorien wurde neben dem Inhalt der Fundstelle auch der jeweilige Kontext berücksichtigt, in welchem die Angaben gemacht wurden. Eine Fundstelle, welche bspw. Angaben zu einem im Berichtsjahr neu auf den Markt gebrachten, selbst entwickelten digitalen Produkt enthält, könnte bspw. inhaltlich den gem. DRS 20 geforderten Angaben zum Geschäftsmodell (DRS 20.37–38), zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (DRS 20.48–52), zu Entwicklungen und Ereignissen, die für den Geschäftsverlauf ursächlich waren (DRS 20.62–63) oder aber auch den Angaben zu ursächlichen Faktoren für eine wesentliche Veränderung der Ertragslage (DRS 20.65–68) zugeordnet werden. Weisen nun umliegende Texte bzw. andere Fundstellen, Textüberschriften oder die Zugehörigkeit zu einem bestimmten – gem. DRS 20 vorgesehenem – Teilbericht des Konzernlageberichts auf eine der möglichen Inhaltskategorien hin, wurde diese entsprechend zugeordnet. Befindet sich die beispielhaft genannte Fundstelle im Teilbericht zu den Grundlagen des Konzerns, innerhalb eines Unterkapitels zum

¹⁰⁸ Inwiefern separate Kapitel bzw. Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation gemacht werden, wird als Teil von Forschungsfrage F. zur formalen Gestaltung der Angaben untersucht.

¹⁰⁹ Siehe insb. die Zusammenfassung in Abschnitt 4.3.10 sowie ausführlich die Abschnitte 4.3.2–4.3.9.

Tabelle 5.4 Inhaltskategorien zur Analyse der Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation in den Konzernlageberichten 2019 und 2021¹¹⁰

Inhaltskategorien	DRS 20 (Tz.)
Gem. den Vorgaben zu Grundlagen des Konzerns	.36–52
– Geschäftsmodell	.37–38
– Ziele und Strategien	.39–44
– Ziele im Zusammenhang mit digitaler Transformation	
– digitale Transformation als Strategie(-bestandteil)	
– Steuerungssystem	.K45–K47
– Darstellung des Steuerungssystems (inkl. Veränderung)	
– Steuerungskennzahl mit Bezug zur digitalen Transformation	
– Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten	.48–52
Gem. den Vorgaben zum Wirtschaftsbericht	.53–113
– Stand der Zielerreichung	.56
– Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	.59–61
– Geschäftsverlauf und/oder Lage	.62–100
– Geschäftsverlauf – ursächliche Entwicklungen und Ereignisse	.62–63
– Ertragslage – ursächliche Faktoren für die Veränderung	.65–77
– Finanzlage – Investitionen	.78–98
– Vermögenslage – Ursache für Veränderung des Vermögens	.99–100
– Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren	.54 + .101–.113
– Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf/zur Lage	.58
Gem. den Vorgaben zum Prognose-, Chancen- und Risikobericht	.116–K178
– Prognosen	.118–134
– Prognosen zum Geschäftsverlauf und/oder zu(r) (Teil-)Lage(n)	
– Prognosen zu bedeutsamsten Leistungsindikatoren	
– Internes Kontrollsystem und/oder (allg.) Risikomanagementsystem	.K168–K178
– Risiken	.135–164
– Chancen	.165–167
– Gesamtaussage zu Prognosen bzw. zur Risiko- und/oder Chancenlage	.118/.135/.165
nichtfinanzielle Aspekte bzw. Nachhaltigkeit	.257–.305
– Bezug zu berichtspflichtigen nichtfinanziellen Aspekten	
– Angaben zu Digitalisierungsbelangen/-sachverhalten	
– digitale Transformation als Teil eines Konzepts	

¹¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Forschungs- und Entwicklungsbericht und/oder treten im Umfeld ggf. weitere Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gem. DRS 20.48–52 auf, wurde die Inhaltskategorie *Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten* (DRS 20.48–52) vergeben. Demnach haben auf die Zuordnung der Inhaltskategorien auch die umliegenden Texte und Fundstellen, Textüberschriften und die Verortung in einem bestimmten Teilbericht (Verortungskategorie) einen Einfluss. In erster Linie bleibt jedoch der Inhalt ausschlaggebend.

Ausnahmen von der Regel, jeder relevanten Fundstelle nur eine Inhaltskategorie zuzuordnen, bestehen jedoch für die folgenden Fälle von jeweils verwandten bzw. häufig in Verbindung stehenden Subkategorien:

- Wenn eine Fundstelle sowohl Angaben zu *Zielen* der digitalen Transformation als auch zu der Rolle der digitalen Transformation als *Strategiebestandteil* und/oder Angaben zum *Stand der Zielerreichung* enthält sowie ggf. einen Bezug zum *Geschäftsmodell* herstellt, kann die Fundstelle mit allen oder einer Kombination der genannten Kategorien versehen werden; je nach Aussagegehalt der Fundstelle. Schließlich ist denkbar bzw. hat sich während der Analyse bestätigt, dass etwaige Angaben tlw. in Kombination auftreten und bei strenger Befolgung der Regel Teile der Angaben untergehen würden.
- Da die bedeutsamsten *finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* innerhalb des Wirtschaftsberichts in die Analyse des *Geschäftsverlaufs* und der *Lage* einzubeziehen sind, wird einer Fundstelle, die entsprechende Angaben enthält, i. d. R. in Kombination mit einer der Kategorien zum Geschäftsverlauf und/der Lage zugeordnet.
- Angaben zu mit digitaler Transformation verbundenen *Chancen* und *Risiken* werden z. T. zusammen innerhalb eines Sinnabschnitts dargestellt.¹¹¹ Damit Angaben zu Chancen nicht untergehen, weil die Fundstelle nur den Risiken zugeordnet wurde (et vice versa) und auch Hinweise zur Ausgewogenheit der Berichterstattung zu Chancen und Risiken aus den Fundstellen abgeleitet werden sollen, kann eine Fundstelle sowohl mit der Kategorie *Chance* als auch mit der Kategorie *Risiko* versehen werden, sofern es der Inhalt zulässt.

Weitere Besonderheiten bei der Kategorisierung der relevanten Fundstellen mittels Inhaltskategorien betreffen die Fundstellen mit Angaben zu

¹¹¹ Vgl. bereits Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 544.

- dem internen Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess und ihre mögliche Zusammenlegung mit Angaben zum allgemeinen Risikomanagementsystem und
- nichtfinanziellen Aspekten.¹¹²

Bei der Durchsicht der Fundstellen fällt auf, dass Angaben zum internen Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess tlw. (gem. DRS 20.K169) mit Angaben zum allgemeinen Risikomanagementsystem, zusammengelegt werden. Da inhaltlich zu beidem im Zusammenhang mit digitaler Transformation lediglich gleichartige Angaben zur technischen bzw. digitalen Unterstützung der Prozesse und Strukturen erwartet werden, werden die betreffenden Kategorien zu einer zusammengefasst (*Internes Kontrollsystem und/oder (allg.) Risikomanagementsystem*).

Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten (i. S. v. DRS 20.257–305) können in den untersuchten Konzernlageberichten sowohl innerhalb einer abgegrenzten nichtfinanziellen Konzernerklärung als auch vollintegriert in den übrigen Teilberichten vorzufinden sein. Eine separate Betrachtung der Angaben mit eigenen Inhaltskategorien ist insb. für die vollintegrierten Angaben kaum machbar und im Hinblick auf die Erkenntnisziele und eingegrenzten Untersuchungsobjekte wenig sinnvoll. Deshalb werden alle Fundstellen, die sich außerhalb der Nachhaltigkeitskapitel befinden, mit den Inhaltskategorien der übrigen Teilberichte kategorisiert. Lediglich den Fundstellen innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel, welche zwangsläufig einen Bezug zu nichtfinanziellen Aspekten bzw. Nachhaltigkeitsbelangen aufweisen sollten, werden die Kategorien der letzten Zeile aus Tabelle 5.4 zugeordnet.

Die **Kategorien zur Art der Betroffenheit (III.)** dienen dazu, die Frage nach dem Schwer- bzw. Ansatzpunkt der digitalen Transformation (D.) zu beantworten und werden bei entsprechendem inhaltlichem Bezug einzeln vergeben. Ferner werden die mittels dieser Kategorie erhobenen Daten zur Überprüfung verwendet, ob Unternehmen in der Stichprobe enthalten sind, die auf unterschiedliche Art von der digitalen Transformation betroffen sind (siehe Abschnitt 5.4.1). Die Kategorien lauten wie folgt:

- leistungsbezogene Dimension
- unternehmensinterne Dimension

¹¹² Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 544.

- beide Dimensionen
- unspezifisch (bzw. keine Dimension betroffen)

Anhand der **Ausprägungskategorien (IV.)** werden die Fundstellen hinsichtlich der Konkretheit und zeitlichen Orientierung der Angaben sowie hinsichtlich weiterer Eigenschaften (quantitativ/qualitativ, nicht-/finanziell) kategorisiert, um Forschungsfrage E. zu beantworten.¹¹³ Die Kategorien dienen zudem dem gezielten Auffinden bestimmter Fundstellen während der Analyse.

Hinsichtlich der *Konkretheit* der Angaben im Hinblick auf digitale Transformation werden die folgenden Kategorien unterschieden:

- keine unternehmensspezifische Angabe bzw. kein Handlungsfeld
- unternehmensspezifische(s) Angabe oder Handlungsfeld
- konkrete Maßnahme/Aktivität (ggf. mit zeitlichem Bezug)

Jede der genannten Kategorien wird einzeln vergeben. Bei der Interpretation ist jedoch zu beachten, dass eine Fundstelle, die konkrete Maßnahmen im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthält, automatisch auch unternehmensspezifische Angaben enthält. Das bedeutet auch, dass Angaben zu Maßnahmen nur dann als solche kategorisiert werden, wenn diese unternehmensspezifisch sind.

Hinsichtlich der *zeitlichen Orientierung* der Angaben werden die folgenden Kategorien unterschieden, die auch in Kombination vergeben werden können:

- vergangenheitsbezogene Angabe
- stichtagsbezogene Angabe und/oder Status quo
- zukunftsbezogene Angabe

Bei den *weiteren Eigenschaften* der Angaben wird unterschieden, ob die jeweils relevanten Informationen

- qualitativ,
- quantitativ,

¹¹³ Zur möglichen Unterscheidung der zeitlichen Orientierung und sonstigen Eigenschaften/Ausprägungen der Angaben vgl. auch Kolb/Neubeck (2022), Rn. 319.

- finanziell und/oder
- nichtfinanziell ausgeprägt sind.

Bei der Vergabe der Kategorie *quantitativ* werden zudem solche Angaben differenziert, die eine unmittelbar digitalisierungsbezogene quantitative Information (bspw. bezifferte Investitionsausgaben für Digitalisierungsaktivitäten) enthalten und solche, die lediglich eine Verbindung zwischen der digitalen Transformation und einer quantitativen Information herstellen (bspw. wenn die digitale Transformation als Ursache für eine [nicht weiter bezifferte] Veränderung der in Summe bezifferten Investitionsausgaben angeführt wird). Die Kategorien können auch in Kombination vergeben werden.

Die **Gestaltungskategorien (V.)** dienen dazu, zu untersuchen, wie die Angaben innerhalb der Konzernlageberichte formal gestaltet werden (Frage F.). Konkret werden die folgenden Kategorien unterschieden:

- separater/s Abschnitt/Kapitel zur digitalen Transformation
- Tabelle/Abbildung/Diagramm

Ein separater Abschnitt bzw. ein separates Kapitel wird dann als solches angesehen, wenn durch eine Überschrift kenntlich gemacht ist, dass der oder die unterhalb angegebene/n Textabschnitt/e speziell dem Thema Digitalisierung gewidmet ist/sind. Die Kategorie wird nicht pro Fundstelle vergeben, sondern umfasst alle Textabschnitte, die gliederungstechnisch zu der Überschrift gehören.

Im Anschluss wurde der Datensatz auf mögliche Kombinationen von zugeordneten Kategorien kontrolliert, die nicht den zuvor aufgestellten Vergaberegeln entsprechen und ggf. Korrekturen vorgenommen. Anhand der so kategorisierten Fundstellen können in MAXQDA systematisch die Angaben zur digitalen Transformation der Unternehmen der Stichprobe (ggf. unter Beachtung der Dokumentvariablen) selektiert und inhaltlich ausgewertet werden. Ferner lassen sich sowohl die Häufigkeiten als auch die Umfänge (in Zeichen) der Fundstellen nach Kategorien und Variablen selektiert ausgeben und (quantitativ) auswerten. Letzteres dient im Rahmen der Ergebnisdarstellung jedoch lediglich zur Orientierung und als Indiz für die tendenzielle Bedeutung der Inhalte im Kontext der Berichterstattung. Mangels Repräsentativität lassen sich daraus jedoch keine allgemeingültigen Schlüsse ziehen.

5.4 Ergebnisse der Inhaltsanalyse ausgewählter Konzernlageberichte¹¹⁴

5.4.1 Charakterisierung und Eignung der Stichprobe (A.)

In Abschnitt 5.3.2.1 wurde im Anschluss an die Auswahl der Stichprobe bereits die Zusammensetzung hinsichtlich Branchen- und Indexzugehörigkeit der Unternehmen aufgezeigt. Im Folgenden wird eine weitere Charakterisierung der Stichprobe anhand der Faktoren vorgenommen, die für die Auswahl der Unternehmen relevant waren, um anschließend die Eignung für die folgende Untersuchung zu beurteilen.

Insgesamt wurden in den 52 untersuchten Konzernlageberichten der 26 Unternehmen 2.004 relevante Fundstellen identifiziert. Davon entfielen 893 auf die 26 Konzernlageberichte 2019 und 1.111 auf die Konzernlageberichte 2021. Eine durchschnittliche Fundstelle innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und 2021 hat einen Umfang von 706,7 bzw. 691,6 Zeichen, was in etwa einer halben Normseite entspricht.¹¹⁵ Tabelle 5.5 fasst die Eckdaten zu den Umfängen der untersuchten Konzernlageberichte sowie zu den als relevant identifizierten Fundstellen auf Ebene der Untersuchungsobjekte zusammen.¹¹⁶

Sowohl die Umfänge der Konzernlageberichte der Stichprobenunternehmen als auch die (absoluten) Häufigkeiten und Umfänge der darin enthaltenen Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation, haben im **Zeitverlauf** insgesamt zugenommen. Das bedeutet zwar, dass für das Berichtsjahr 2021 mehr zur digitalen Transformation berichtet wird, nicht jedoch, dass dem Thema in der Konzernlageberichterstattung auch eine höhere Bedeutung beigemessen wird

¹¹⁴ Die Ergebnisse der Studie von Pelster/von Keitz/Wulf (2020) wurden als Teil des vorliegenden Forschungsprojekts veröffentlicht. Insofern erfolgt die Darstellung der Ergebnisse nach demselben Schema. Die Ergebnisse stimmen im Detail indes nur tlw. überein. Abweichungen resultieren aus Anpassungen der Stichprobe und dem Kategoriensystem sowie aus einer Ergänzung um ein weiteres Berichtsjahr.

¹¹⁵ Der Umfang einer Normseite in Zeichen orientiert sich an den Angaben der Verwertungsgesellschaft WORT (VG WORT) und beträgt 1.500 Zeichen inkl. Leerzeichen. Vgl. VG WORT (2023).

¹¹⁶ Die aufgeführten Umfänge der Konzernlageberichte entsprechen den nach der Eingrenzung der Untersuchungsobjekte verbliebenen Teilen der Konzernlageberichte in Zeichen. Durch den Ausschluss der wahlweise einbezogenen Teilberichte/Inhalte sowie die Verwendung von Zeichen anstelle von Seiten der PDF-Dokumente für die Messung des Umfangs, wird die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt und schließlich die Aussagekraft der in diesem Kapitel dargelegten Beobachtungen erhöht.

Tabelle 5.5 Eckdaten zu den Gesamtumfängen der jeweils 26 untersuchten Konzernlageberichte 2019 und 2021 sowie zu der Anzahl und den Umfängen der darin enthaltenen relevanten Fundstellen¹¹⁷

2019 (n = 26)	Minimum	Mittelwert	Maximum	Summe
Gesamtumfang der Konzernlageberichte in Zeichen (und Normseiten)	88.665 (59,1)	236.680,5 (157,8)	545.517 (363,7)	6.153.692 (4.102,5)
Anzahl relevanter Fundstellen	3	34,3	87	893
Umfang relevanter Fundstellen in Zeichen (und Normseiten)	1.282 (0,9)	24.272,8 (16,32)	61.264 (40,8)	631.092 (420,7)
2021 (n = 26)				
Gesamtumfang der Konzernlageberichte in Zeichen (und Normseiten)	117.324 (78,2)	279.429,7 (186,3)	639.777 (426,5)	7.265.173 (4.843,4)
Anzahl relevanter Fundstellen	3	42,7	108	1.111
Umfang relevanter Fundstellen in Zeichen (und Normseiten)	2.533 (1,7)	29.550,5 (19,7)	74.991 (50,0)	768.314 (512,2)
Gesamtstichprobe (N = 52)				
Gesamtumfang der Konzernlageberichte in Zeichen (und Normseiten)	88.665 (59,1)	258.055,1 (172,0)	639.777 (426,5)	13.418.865 (8.945,9)
Anzahl relevanter Fundstellen	3	38,5	108	2.004
Umfang relevanter Fundstellen in Zeichen (und Normseiten)	1.282 (0,9)	26.912 (17,9)	74.991 (50,0)	1.399.406 (932,9)

als anderen Themen.¹¹⁸ Abbildung 5.5 zeigt auf Branchenebene zusammengefasst, dass die relativen Umfänge der Fundstellen, die im Hinblick auf digitale Transformation als relevant identifiziert worden sind, im Verhältnis zum jeweiligen Gesamtumfang der untersuchten Konzernlageberichte im Durchschnitt relativ

¹¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁸ Zum signifikanten linearen Zusammenhang zwischen dem Umfang relevanter Fundstellen und dem Gesamtumfang der jeweiligen Konzernlageberichte s. u. bzw. Fußnote 126.

konstant geblieben sind.¹¹⁹ Den Angaben zur digitalen Transformation werden demnach in 2021 im Verhältnis zum Gesamtumfang der Berichterstattung durchschnittlich nur unwesentlich mehr Zeichen gewidmet als in 2019.

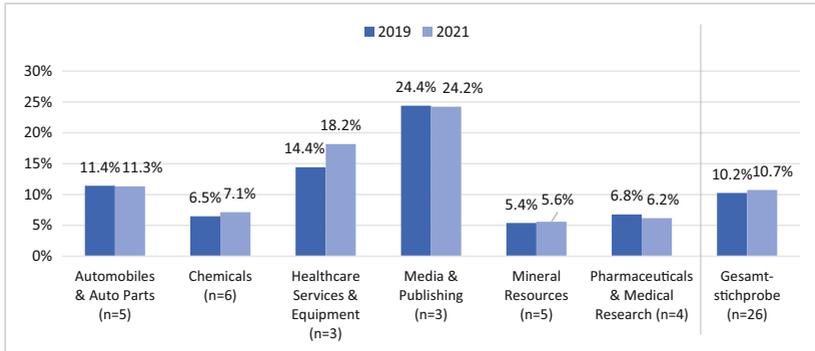


Abbildung 5.5 Durchschnittliche relative Umfänge der relevanten Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation im Zeitvergleich (nach Branchenzugehörigkeit)¹²⁰

Eine statistische Signifikanz der Veränderungen im Jahresvergleich lässt sich auf Branchenebene aufgrund der geringen Gruppengrößen von tlw. nur drei Unternehmen pro Branche nicht überprüfen. Eine (grafische) Betrachtung der Bandbreiten innerhalb der Branchen und die Veränderung im Jahresvergleich führt jedoch nicht zu abweichenden Erkenntnissen.¹²¹ Auf Ebene der Gesamtstichprobe kann indes mittels Wilcoxon-Tests nachgewiesen werden, dass sich die relativen Umfänge der relevanten Fundstellen in den Konzernlageberichten

¹¹⁹ Alternativ wurde auch die Anzahl der Fundstellen im Verhältnis zum durchschnittlichen Gesamtumfang der Konzernlageberichte (in Zeichen) betrachtet. Aufgrund der nahezu perfekten Korrelation zwischen der Anzahl der Fundstellen und ihrer Umfänge führt dies jedoch zu denselben Ergebnissen. Aufgrund der verständlicheren Interpretation von relativen Umfängen relevanter Fundstellen gegenüber relativen Häufigkeiten von Fundstellen (im Verhältnis zum durchschnittlichen Konzernlageberichtsumfang), werden im Folgenden diese für Gruppenvergleiche herangezogen.

¹²⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²¹ Vgl. Abbildung A-11 und Abbildung A-12 im elektronischen Zusatzmaterial. Der Anstieg des durchschnittlichen relativen Umfangs der relevanten Fundstellen innerhalb der Branche *Healthcare Services & Equipment* ist auf die Veränderung der Berichterstattung eines der drei enthaltenen Unternehmen zurückzuführen. Die relativen Umfänge der Übrigen blieben konstant bzw. waren leicht rückläufig.

2019 (10,2 %) nicht signifikant von denen in den Konzernlageberichten 2021 (10,7 %) unterscheiden.¹²²

Im Zuge der Auswahl der Stichprobe wurde die Anforderung formuliert, dass **sowohl größere Unternehmen** in die Untersuchung einbezogen werden sollen, von denen annahmegemäß bzw. nachgewiesenermaßen eine umfangreichere und ggf. detailliertere Berichterstattung erwartet wird, **als auch kleinere**, die eine entsprechend kürzere Berichterstattung erwarten lassen. Abbildung 5.6 zeigt die Verteilung der Konzernlageberichtsumfänge der Unternehmen für die Berichtsjahre 2019 und 2021, differenziert nach Zugehörigkeit zu den als Größenkriterium verwendeten Auswahlindizes DAX, MDAX und SDAX.¹²³

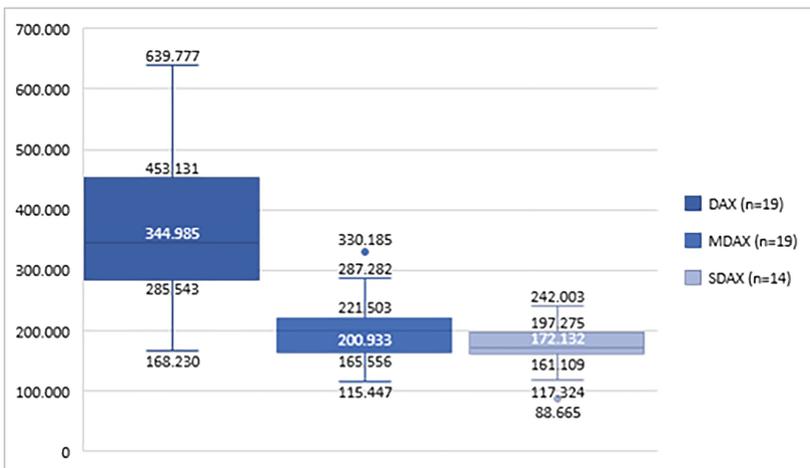


Abbildung 5.6 Verteilung der Umfänge der Konzernlageberichte 2019 und 2021 nach Indexzugehörigkeit der Unternehmen (in Zeichen; N = 52)¹²⁴

Es ist ersichtlich, dass die größeren Unternehmen des DAX tendenziell umfangreichere Konzernlageberichte vorzuweisen haben als die Unternehmen des

¹²² Siehe die Testergebnisse in Tabelle A-4 sowie eine grafische Darstellung der Verteilungen in Abbildung A-6 (jeweils im elektronischen Zusatzmaterial).

¹²³ Bei den Umfängen handelt es sich um die nach der Eingrenzung des Untersuchungsobjekts verbliebenen Teile bzw. Zeichen der Konzernlageberichte. Vgl. auch Fußnote 116.

¹²⁴ Quelle: Eigene Darstellung. Der Übersicht halber sind bei den Box-Plots innere Punkte ausgeblendet und nur die Lagelparameter sowie Ausreißer aufgeführt.

MDAX und SDAX. Ein Kruskal-Wallis-Test bestätigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Indexzugehörigkeit bzw. Größe der Unternehmen und dem Umfang ihrer Konzernlageberichte. Mittels Dunn-Bonferroni-Tests wurden zudem die Gruppen paarweise auf signifikante Unterschiede hin verglichen. Während die Ergebnisse zeigen, dass sich die Umfänge der Konzernlageberichte der DAX-Unternehmen signifikant von denen der MDAX- und SDAX-Unternehmen unterscheiden, kann dies für den Vergleich der Umfänge der MDAX- und SDAX-Unternehmen nicht bestätigt werden.¹²⁵

Eine Korrelationsanalyse hat zudem ergeben, dass die Umfänge der Konzernlageberichte sowohl einen hohen linearen Zusammenhang mit der Anzahl der darin enthaltenen Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation als auch mit deren Umfängen aufweisen.¹²⁶ Insofern ist nicht verwunderlich, dass die DAX-Unternehmen innerhalb ihrer Konzernlageberichte mit im Durchschnitt 57,4 Fundstellen bzw. 39.133,0 Zeichen tendenziell häufiger und umfangreicher zur digitalen Transformation berichten als MDAX-Unternehmen mit durchschnittlich 33,5 Fundstellen bzw. 23.998,4 Zeichen und SDAX-Unternehmen mit durchschnittlich 19,8 Fundstellen bzw. 14.279,3 Zeichen.¹²⁷ Die Anforderung, Unternehmen unterschiedlicher Größe in die Untersuchung einzubeziehen, die generell sowie auch in Bezug auf digitale Transformation mehr oder weniger umfangreich berichten, wird als hinreichend erfüllt angesehen.

Neben der Größe war auch die **Stärke der Betroffenheit** durch digitale Transformation ein Auswahlkriterium bei der Zusammenstellung der Stichprobe. Es

¹²⁵ Vgl. zu den Ergebnissen der genannten Tests Tabelle A-5 im elektronischen Zusatzmaterial. Für ähnliche Beobachtungen vgl. bereits Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 538, sowie Stute (2010), S. 173–174, und Rauch (2019), S. 77 m. w. N. Darüber hinaus konnte ein statistischer Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen und den Umfängen ihrer Konzernlageberichte (in Zeichen) festgestellt werden. Jedoch liegen bei einem Signifikanzniveau von 0,05 nur zwischen zwei der 15 möglichen Branchen-/Gruppenpaare signifikante Unterschiede bei den Umfängen der Konzernlageberichte vor. Vgl. Tabelle A-6 und Abbildung A-7 im elektronischen Zusatzmaterial. Dadurch wird die Aussagekraft des Zusammenhangs erheblich eingeschränkt.

¹²⁶ Für die ausführlichen Ergebnisse der Korrelationsanalysen nach Pearson siehe Tabelle A-3 im elektronischen Zusatzmaterial. Die Interpretation der Effektstärke erfolgt in Anlehnung an Kuckartz et al. (2013), S. 213.

¹²⁷ Für eine zusammenfassende grafische Darstellung der Verteilungen der Umfänge relevanter Fundstellen in den Konzernlageberichten der Stichprobe siehe Abbildung A-8 im elektronischen Zusatzmaterial. Eine nach Jahren differenzierte Betrachtung führt zu denselben Schlussfolgerungen. Siehe Abbildung A-9 und Abbildung A-10 im elektronischen Zusatzmaterial. Aufgrund der nahezu perfekten Korrelation zwischen dem Umfang und der Häufigkeit der relevanten Fundstellen werden die Verteilungen der Häufigkeiten nicht gesondert dargestellt.

sollen sowohl stärker als auch weniger stark betroffene Unternehmen in die Untersuchung einbezogen werden. Die Stärke der Betroffenheit der Unternehmen wurde bei der Auswahl der Stichprobe auf Basis empirischer Befunde anhand ihrer Branchenzugehörigkeit geschätzt. Der Annahme folgend, dass Unternehmen, die stärker von digitaler Transformation betroffen sind, einen größeren Teil ihrer Konzernlageberichterstattung Angaben zu dem Thema widmen, wird für die folgende Überprüfung die Stärke der Betroffenheit anhand der (relativen) Umfänge der Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation im Verhältnis zum jeweiligen Gesamtumfang der Konzernlageberichte gemessen und ein Vergleich auf Branchenebene angestellt.¹²⁸ Im weiteren Verlauf wird dies auch als Intensität der Berichterstattung zur digitalen Transformation bezeichnet.

Bereits Abbildung 5.5 hat angedeutet, dass die relativen Umfänge der Berichterstattung der Stichprobenunternehmen zur digitalen Transformation in Abhängigkeit von deren Branchenzugehörigkeit variieren. Ein Kruskal-Wallis-Test bestätigt, dass die Stärke der Betroffenheit bzw. die Bedeutung, welche der digitalen Transformation innerhalb der Berichterstattung beigemessen wird, signifikant von der Branchenzugehörigkeit der berichterstattenden Unternehmen abhängt. Anhand von Dunn-Bonferroni-Tests kann zudem nachgewiesen werden, dass bei den folgenden sechs von möglichen 15 Paarvergleichen signifikante Unterschiede vorliegen:¹²⁹

- Automobiles & Auto Parts – Mineral Resources
- Chemicals – Media & Publishing
- Healthcare Services & Equipment – Mineral Resources
- Media & Publishing – Mineral Resources
- Media & Publishing – Pharmaceuticals & Medical Research

Die grafische Darstellung der Verteilungen der relativen Umfänge der als relevant identifizierten Fundstellen pro Konzernlagebericht und differenziert nach

¹²⁸ Dadurch wird zudem der Einfluss der Länge der Konzernlageberichte auf den (absoluten) Umfang der Fundstellen eliminiert. So ist zwischen den Umfängen der Konzernlageberichte und den relativen Umfängen der relevanten Fundstellen kein wesentlicher linearer Zusammenhang messbar ($r = -0,019$ für die Gesamtstichprobe). Siehe auch Tabelle A-3 im elektronischen Zusatzmaterial.

¹²⁹ Vgl. zu den Ergebnissen der genannten Tests Tabelle A-7 im elektronischen Zusatzmaterial. Den Ergebnissen wird ein Signifikanzniveau von 0,05 vorausgesetzt. Die Überprüfung eines Zusammenhangs zwischen der Indexzugehörigkeit und den relativen Umfängen relevanter Fundstellen lässt keinen signifikanten Zusammenhang erkennen. Vgl. Tabelle A-8 und Abbildung A-13 im elektronischen Zusatzmaterial.

Branchenzugehörigkeit verdeutlicht, dass die vergleichsweise geringe Anzahl signifikant unterschiedlicher Branchenpaare mit der Streuung innerhalb der Gruppen zusammenhängen kann (Abbildung 5.7¹³⁰).

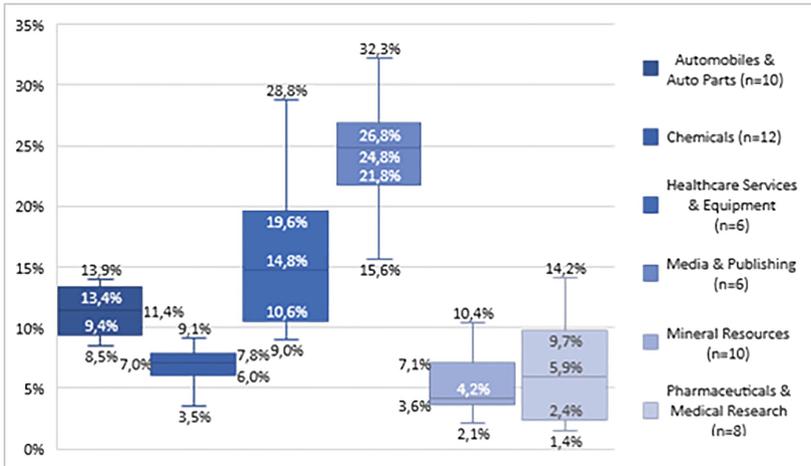


Abbildung 5.7 Verteilung der relativen Umfänge relevanter Fundstellen pro Konzernlagebericht 2019 und 2021 nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (N = 52)¹³¹

Bei Betrachtung der Abbildung 5.7 sind sowohl Unterschiede der Bedeutung der digitalen Transformation bzw. Stärke der Betroffenheit zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Branchen als auch innerhalb der Branchen zu beobachten.¹³² Während bspw. bei einem Unternehmen der Branche *Pharmaceuticals & Medical Research* lediglich 1,4 % der Zeichen seines Konzernlageberichts 2019

¹³⁰ Eine grafische Darstellung der Verteilung der relativen Umfänge relevanter Fundstellen in den Konzernlageberichten auf Branchenebene, differenziert nach Berichtsjahren, ist im elektronischen Zusatzmaterial zu finden (Abbildung A-11 und Abbildung A-12). Aufgrund der geringen Gruppengrößen von tlw. nur drei Unternehmen werden die Daten dort nicht mit Box-Plots dargestellt, sondern die Bandbreiten und Mittelwerte dargestellt.

¹³¹ Quelle: Eigene Darstellung. Der Übersicht halber sind bei den Box-Plots innere Punkte ausgeblendet und nur die Lageparameter sowie Ausreißer aufgeführt.

¹³² Eine Betrachtung der Bandbreiten und Mittelwerte der relativen Umfänge relevanter Fundstellen nach Branchenzugehörigkeit, jedoch differenziert nach Berichtsjahren, vermittelt ein ähnliches Bild. Vgl. Abbildung A-11 und Abbildung A-12 im elektronischen Zusatzmaterial sowie auch bereits Abbildung 5.6 in diesem Kapitel.

Sinnabschnitte bilden, die Angaben zur digitalen Transformation enthalten, sind es bei einem Unternehmen der Branche *Media & Publishing* über 32 % der Zeichen des Konzernlageberichts 2021.¹³³ Die größte Streuung ist bei den Unternehmen der Branche *Healthcare Services & Equipment* zu beobachten. Relativ gering ist hingegen die der Branchen *Automobiles & Auto Parts*, *Chemicals* und *Mineral Resources*. Die zu beobachtende Heterogenität innerhalb einiger der Branchen kann darauf zurückzuführen sein, dass die verwendete Brancheneinteilung die Unterschiede der Stärke der Betroffenheit durch digitale Transformation nicht ausreichend erklärt und ggf. weitere, nichtbeobachtete Faktoren eine Rolle spielen.¹³⁴ Die Anforderung, dass die Stichprobe Unternehmen enthalten soll, die verhältnismäßig stark und weniger stark von digitaler Transformation betroffen sind und dementsprechend umfangreicher bzw. detaillierter berichten, wird insgesamt als hinreichend erfüllt angesehen.

Eine letzte Anforderung an die Stichprobe betrifft die **Art der Betroffenheit** der zu untersuchenden Unternehmen. So sollen sowohl Unternehmen enthalten sein, deren Schwerpunkt der Berichterstattung auf der digitalen Transformation unternehmensinterner Prozesse (unternehmensinterne Dimension) als auch auf der digitalen Transformation des Produkt- und Dienstleistungsangebots sowie der Kundenverbindung (leistungsbezogene Dimension) liegt. Abbildung 5.8 zeigt, inwieweit die relevanten Fundstellen Angaben enthalten, die sich auf die digitale Transformation der unternehmensinternen Dimension, der leistungsbezogenen Dimension oder auf beide Dimensionen beziehen und wie viele Fundstellen keinen konkreten Bezug zu einer der Dimensionen aufweisen.

Es ist ersichtlich, dass die Untersuchungsobjekte für beide Berichtsjahre (2019 und 2021) sowohl umfangreiche Angaben zur digitalen Transformation der leistungsbezogenen Dimension (insgesamt 888 Fundstellen bzw. 44,3 %) als auch der unternehmensinternen Dimension (723 bzw. 36,1 %) zu bieten haben. Insgesamt sind in 147 (7,3 %) relevanten Fundstellen der Gesamtstichprobe Angaben zur digitalen Transformation beider Dimensionen enthalten, während in 246 (12,3 %)

¹³³ Differenziert nach Berichtsjahren liegt der Maximalwert des relativen Umfangs relevanter Fundstellen für 2019 bei 27,5 %, wobei es sich um dasselbe Unternehmen handelt, welches den o. g. Maximalwert für 2021 vorzuweisen hat. Das Minimum in 2021 beträgt 2,2 % und ist auf dasselbe Unternehmen der Branche *Pharmaceuticals & Medical Research* zurückzuführen, welches bereits den o. g. Minimalwert für 2019 beigetragen hat.

¹³⁴ Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 539. Die gewählte Brancheneinteilung könnte bspw. zu grob sein, um Unternehmen mit homogener Geschäftstätigkeit zusammenzufassen, die ähnlich stark von digitaler Transformation betroffen sind. Anhand der Brancheneinteilung lässt sich die Gleichartigkeit der Geschäftstätigkeit bzw. die Betroffenheit durch digitale Transformation demnach nicht perfekt approximieren. Für den vorliegenden Fall wird die Annäherung jedoch als hinreichend genau angesehen.

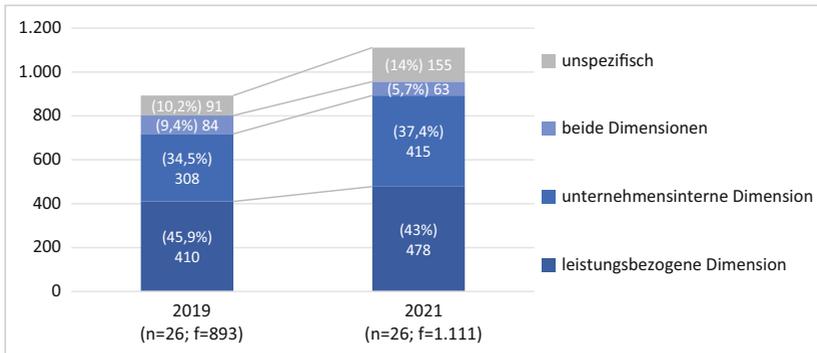


Abbildung 5.8 Aufteilung der relevanten Fundstellen auf die darin enthaltenen Angaben zur digitalen Transformation der unternehmensinternen und leistungsbezogenen Dimension der Unternehmen pro Berichtsjahr (N = 52; F = 2.004)¹³⁵

der relevanten Fundstellen nicht spezifiziert wurde, welche Dimension betroffen ist. Dementsprechend wird die zuvor genannte Anforderung an die Stichprobe als erfüllt angesehen.

Eine Differenzierung der Fundstellen mit Bezug zur unternehmensinternen und leistungsbezogenen Dimension nach der Branchenzugehörigkeit der berichterstatenden Unternehmen weist auf unterschiedliche Schwerpunkte der Unternehmen bestimmter Branchen bei ihrer Berichterstattung über digitale Transformation hin. Das lässt darauf schließen, dass die Art der Betroffenheit durch digitale Transformation tendenziell von der Branchenzugehörigkeit bzw. Geschäftstätigkeit abhängt und spricht dafür, dass die Branchenzugehörigkeit sich bei der Auswahl der Stichprobe geeignet hat, um Unternehmen mit unterschiedlicher Art der Betroffenheit durch digitale Transformation zu identifizieren. Abbildung 5.9 stellt die Beobachtungen grafisch dar.

Die Anteile der Fundstellen mit Bezug zur digitalen Transformation der unternehmensinternen und die zu denen der leistungsbezogenen Dimension entsprechen bei den Branchen *Automobiles & Auto Parts* und *Pharmaceuticals & Medical Research* in etwa dem Durchschnitt der Gesamtstichprobe, wobei die digitale Transformation der leistungsbezogenen Dimension etwas stärker im Fokus der Berichterstattung steht. Während bei den Branchen *Chemicals* und *Mineral Resources* die Schwerpunkte der Berichterstattung eindeutig auf der digitalen Transformation der unternehmensinternen Dimension liegen, liegen die

¹³⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

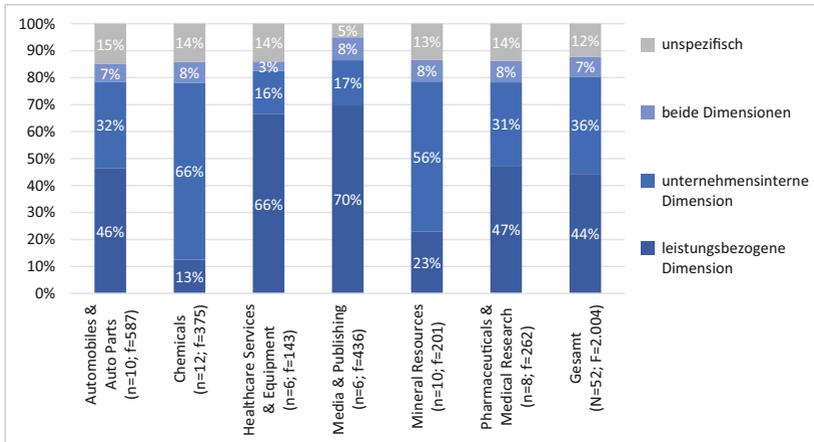


Abbildung 5.9 Aufteilung der relevanten Fundstellen auf die darin enthaltenen Angaben zur digitalen Transformation der unternehmensinternen und leistungsbezogenen Dimension der Unternehmen differenziert nach Branchenzugehörigkeit¹³⁶

Schwerpunkte der Unternehmen der Branchen *Healthcare Services & Equipment* und *Media & Publishing* auf der digitalen Transformation der leistungsbezogenen Dimension.¹³⁷

Zusammenfassend ist zunächst festzuhalten, dass die Unternehmen der Stichprobe, die zuvor formulierten Anforderungen erfüllen. So sind Unternehmen unterschiedlicher Größe enthalten, die mehr oder weniger umfangreich berichten, bei denen die Stärke und Art der Betroffenheit durch digitale Transformation variieren, die also dem Thema in der Berichterstattung eine unterschiedliche Bedeutung beimessen und sowohl Angaben zur digitalen Transformation der leistungsbezogenen als auch der unternehmensinternen Dimension machen. Zwar ist die Stichprobe (bewusst) nicht quantitativ repräsentativ, sodass anhand der Beobachtungen nicht zwangsläufig auf andere Unternehmen oder auch Branchen geschlossen werden kann. Jedoch wird aufgrund der erfüllten Anforderungen von

¹³⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁷ Vergleichbare Abbildungen, die die Daten jeweils für ein Berichtsjahr darstellen und zu denselben Erkenntnissen führen, sind dem elektronischen Zusatzmaterial zu entnehmen (Abbildung A-14 und Abbildung A-15). Eine Überprüfung der Indexzugehörigkeit führt indes nicht zu dem Eindruck, dass die Schwerpunkte der digitalen Transformation von der Größe des Unternehmens abhängen. Vgl. Abbildung A-16, Abbildung A-17 und Abbildung A-18.

einer theoretischen Repräsentativität der Stichprobe ausgegangen, sodass anhand der Beobachtungen das Phänomen der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation mit seinen Varianten hinreichend beschrieben und erklärt werden kann.¹³⁸

Darüber hinaus konnten bereits erste **Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage A.** erlangt werden. So deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Unternehmensgröße (approximiert durch die Indexzugehörigkeit) zwar einen Einfluss auf den Umfang der Konzernlageberichte und (damit) auf die absoluten Umfänge der Fundstellen hat, nicht jedoch auf die Bedeutung des Themas in der Berichterstattung, gemessen an den relativen Umfängen relevanter Fundstellen. Auch die beiden Ansatzpunkte der digitalen Transformation scheinen unabhängig von der Unternehmensgröße in der Berichterstattung thematisiert zu werden. Anders sieht es hingegen bei der Branchenzugehörigkeit aus. So berichten Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Branchenzugehörigkeit, insb. was die relativen Umfänge der Fundstellen angeht, unterschiedlich über digitale Transformation und legen damit dem Thema in ihren Konzernlageberichten unterschiedlich hohe Bedeutungen bei. Aber auch die Schwerpunkte der digitalen Transformation innerhalb der Berichterstattung bzw. die Art der Betroffenheit durch digitale Transformation scheinen sich zwischen Branchen zu unterscheiden. Gefestigt werden die Erkenntnisse durch die Ergebnisse der in Abschnitt 5.2 dargelegten Studien. Da weder alle Branchen innerhalb der Stichprobe vertreten sind und die Unternehmen der Stichprobe zudem für ihre jeweiligen Branchen nicht repräsentativ sind, wird im Folgenden weitestgehend auf branchenspezifische Aussagen verzichtet.

5.4.2 Verortung und Auffindbarkeit der Angaben mit Bezug zur digitalen Transformation (B.+F.)

In dem vorliegenden Kapitel wird aufgezeigt, in welchen Teilberichten¹³⁹ der Konzernlageberichte die Unternehmen der Stichprobe Angaben platzieren, die Informationen im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten und ob ggf. separate Kapitel bzw. Abschnitte gemacht werden, die explizit Angaben

¹³⁸ Da die Untersuchung nur ausgewählte Branchen umfasst und nicht quantitativ repräsentativ ist, wird im Folgenden weitestgehend auf branchenspezifische Aussagen bzw. die Typisierung von Unternehmen bestimmter Branchen verzichtet.

¹³⁹ Zur Eingrenzung der Untersuchungsobjekte bzw. dem Ausschluss bestimmter Teilberichte vgl. Abschnitt 5.3.2.2.

zur digitalen Transformation enthalten. Dies dient der Beantwortung von Forschungsfrage B. Darüber hinaus wird untersucht, inwieweit die Unternehmen separate Kapitel bzw. Abschnitte zur digitalen Transformation innerhalb ihrer Konzernlageberichte bzw. deren Teilberichten platzieren und damit ein Teil von Forschungsfrage F. beantwortet.

Zur Beantwortung von Forschungsfrage B. werden anhand der den Fundstellen zugeordneten Verortungskategorien zunächst sowohl die Anzahl als auch die Umfänge der jeweiligen Fundstellen pro untersuchtem Teilbericht 2019 und 2021 ermittelt.¹⁴¹ Abbildung 5.10 verschafft hierzu einen Überblick.¹⁴²

Zunächst ist festzuhalten, dass in allen untersuchten Teilberichten mehr oder weniger (umfangreiche) Angaben zur digitalen Transformation enthalten sind, wobei die **Anzahl der jeweils berichtenden Unternehmen** nicht nur im Vergleich der Teilberichte, sondern auch im Vergleich der Berichtsjahre variiert. Ein *Kapitel zur digitalen Transformation* hat auf der obersten Gliederungsebene seines Konzernlageberichts keines der untersuchten Unternehmen platziert. Während alle Unternehmen der Stichprobe sowohl in den *Prognose-, Chancen- und*

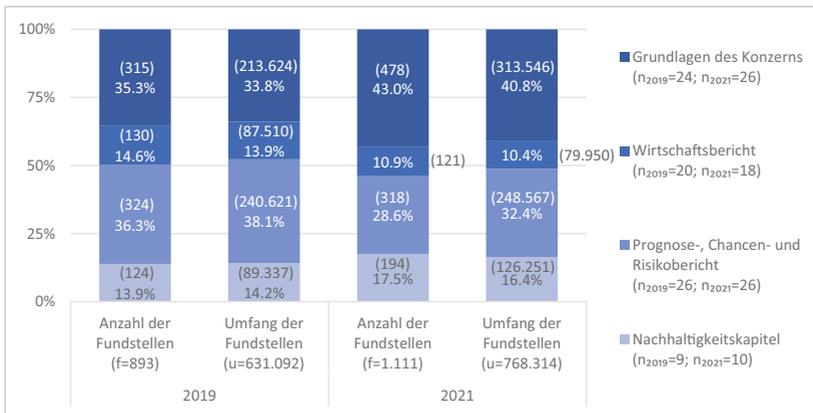


Abbildung 5.10 Verteilung der Häufigkeiten und Umfänge (in Zeichen) der relevanten Fundstellen auf die Verortungskategorien differenziert nach Berichtsjahren (F = 2.004; U = 1.399.406; N = 52)¹⁴⁰

¹⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴¹ Zur Definition der Verortungskategorien vgl. Abschnitt 5.3.3.2.

¹⁴² Eine zusammenfassende Darstellung der Anzahl und Umfänge der Fundstellen ist dem elektronischen Zusatzmaterial zu entnehmen (Abbildung A-19).

Risikoberichten 2019 als auch 2021 Angaben mit Bezug zur digitalen Transformation platzieren, machen dies (nur) 24 bzw. 26 innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns* 2019 und 2021, lediglich 20 bzw. 18 innerhalb der *Wirtschaftsberichte* 2019 und 2021 und neun bzw. zehn innerhalb von *Nachhaltigkeitskapiteln* der Berichtsjahre 2019 und 2021. Bei den Nachhaltigkeitskapiteln ist jedoch zu berücksichtigen, dass solche auch nur innerhalb der Konzernlageberichte dieser neun bzw. zehn Unternehmen vorzufinden sind. Insofern macht jedes der untersuchten Unternehmen, welches innerhalb seines Konzernlageberichts auf der obersten Gliederungsebene ein Nachhaltigkeitskapitel platziert, darin auch Angaben zur digitalen Transformation.¹⁴³ Die übrigen Teilberichte werden hingegen (pflichtgemäß) von jedem der untersuchten Unternehmen innerhalb der Konzernlageberichte veröffentlicht.

Die **(absolut) meisten und umfangreichsten Fundstellen** mit Angaben zur digitalen Transformation sind für das Berichtsjahr 2019 innerhalb der *Prognose-, Chancen- und Risikoberichte* zu finden, während für das Berichtsjahr 2021 am meisten innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns* berichtet worden ist. Genauso wie die Zunahme der Berichterstattung zur digitalen Transformation innerhalb der *Nachhaltigkeitskapitel* und die (anteilige) Abnahme innerhalb der *Wirtschaftsberichte*, ist diese Veränderung vor allem mit der Veränderung der Anzahl der Unternehmen zu erklären, die in den entsprechenden Jahren in den Teilberichten Angaben zur digitalen Transformation platziert haben. Die Abnahme der relevanten Fundstellen in den *Wirtschaftsberichten* wird zudem nicht dadurch ausgeglichen, dass jeweils 20 Unternehmen sowohl für das Berichtsjahr 2019 als auch für das Berichtsjahr 2021 Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht haben, die zwar gem. den Vorgaben dem Wirtschaftsbericht zuzuordnen sind, jedoch tlw. nicht innerhalb dieses Teilberichts platziert werden.¹⁴⁴ Denn die betreffenden Angaben enthalten vor allem Informationen zum *Stand der Zielerreichung*, welche z. T. zusammen mit den inhaltsverwandten Angaben zu den *Zielen und Strategien* in Kapiteln zu den *Grundlagen des Konzerns* platziert werden. Insofern ist zu konstatieren, dass die digitale Transformation bei einigen (wenigen) Unternehmen kein stetiges

¹⁴³ Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eines der Unternehmen innerhalb seines *Nachhaltigkeitskapitels* lediglich Angaben zu (allgemeinen) Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten macht und deshalb die Anzahl der für 2021 zu nichtfinanziellen Aspekten im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichtenden Unternehmen von der Anzahl von Unternehmen mit Angaben zur digitalen Transformation innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel abweicht. (Vgl. Abbildung 5.10 und Abbildung 5.12).

¹⁴⁴ Vgl. Abbildung 5.12 sowie die zugehörigen Ausführungen im nachfolgenden Abschnitt 5.4.3.1.

Berichtsthema über alle Teilberichte hinweg darstellt, in einzelnen Teilberichten jedoch in zunehmendem Maße Angaben zu finden sind.

Ein Vergleich der **(durchschnittlichen) Anzahl relevanter Fundstellen** innerhalb der einzelnen Teilberichte im Verhältnis zur Anzahl der Unternehmen, welche jeweils Angaben innerhalb der Teilberichte platziert haben, zeigt zudem, dass im *Wirtschaftsbericht* nicht nur absolut die wenigsten Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation zu finden sind, sondern auch pro berichtendem Unternehmen die wenigsten Angaben gemacht werden. So sind durchschnittlich 6,5 bzw. 6,7 relevante Fundstellen in den *Wirtschaftsberichten* 2019 bzw. 2021 der 20 bzw. 18 Unternehmen zu finden. In den Kapiteln zu den *Grundlagen des Konzerns* sind es hingegen 13,1 bzw. 18,4 Fundstellen pro berichterstattendem Unternehmen, im *Prognose-, Chancen und Risikobericht* 12,5 bzw. 12,2 Fundstellen und in den *Nachhaltigkeitskapiteln* sogar 13,8 und 19,4 Fundstellen. Sofern ein Unternehmen in seinem Konzernlagebericht Angaben zur digitalen Transformation macht, sind in dessen *Wirtschaftsbericht* am wenigsten dieser Angaben zu finden. Verhältnismäßig viele werden indes innerhalb eines *Nachhaltigkeitskapitels* platziert, sofern dieses innerhalb des Konzernlageberichts veröffentlicht wird.

Zwar hat kein Unternehmen auf der obersten Gliederungsebene seines Konzernlageberichts ein **Kapitel zur digitalen Transformation** platziert (s. o.). Allerdings haben 14 bzw. 16 Unternehmen innerhalb der übrigen untersuchten Teilberichte 2019 bzw. 2021 insgesamt 30 bzw. 39 Abschnitte mit Überschriften versehen, die verdeutlichen, dass die darauffolgenden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen.¹⁴⁵ Ein Unternehmen der Branche *Automobiles & Auto Parts* hat bspw. die Überschriften seiner Forschungs- und Entwicklungsberichte 2019 und 2021 mit Unterzeilen versehen, die die digitale Transformation als Schwerpunkt der Aktivitäten kenntlich macht.¹⁴⁶ Ansonsten stellen die Überschriften lediglich Zwischenüberschriften innerhalb abgegrenzter Unterkapitel von Teilberichten dar und weisen auf entsprechende Angaben zur digitalen Transformation innerhalb der darauf folgenden Sinnabschnitte hin. Wie sich die Abschnitte auf die untersuchten Teilberichte verteilen, ist in Abbildung 5.11 dargestellt.

Im (Gesamt-)Durchschnitt beträgt ein separater Abschnitt zur digitalen Transformation innerhalb der Konzernlageberichte 2019 ca. 2.206 bzw. 2021 ca.

¹⁴⁵ Abschnitte innerhalb der Risikoberichte, die mit *Informationstechnologie, IT-Sicherheit, IT-Risiken* oder auch *Datenschutz* überschrieben wurden, werden nicht automatisch als separater Abschnitt zur digitalen Transformation erfasst.

¹⁴⁶ Vgl. Continental AG (2022), S. 34; Continental AG (2020), S. 46.

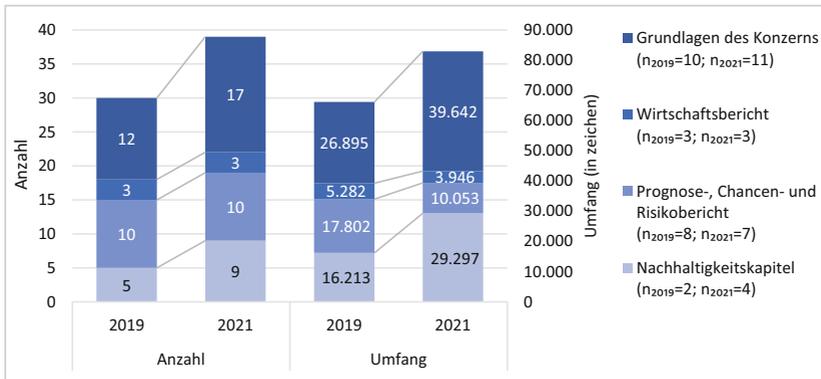


Abbildung 5.11 Verteilung der separaten Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation sowie deren Umfänge auf die untersuchten Teilberichte¹⁴⁷

2.127 Zeichen, was in etwa 1,5 bzw. 1,4 Normseiten entspricht.¹⁴⁸ Die separaten Abschnitte innerhalb der Berichterstattung 2019 und 2021 enthalten 83 und 110 relevante Fundstellen, was im Durchschnitt 2,8 relevante Fundstellen pro separaten Abschnitt (2019 und 2021) bedeutet. Abbildung 5.11 zeigt, dass die meisten (und umfangreichsten) Abschnitte zur digitalen Transformation innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns* zu finden sind, gefolgt von denen in den *Prognose-, Chancen- und Risikoberichten*. Die wenigsten separat ausgewiesenen Abschnitte zur digitalen Transformation befinden sich innerhalb der *Wirtschaftsberichte*. Auffällig ist zudem, dass die Abschnitte innerhalb der *Nachhaltigkeitskapitel*, trotz ihrer vergleichsweise geringen Anzahl, relativ große Umfänge vorzuweisen haben. Lediglich ein Unternehmen hat (in den Konzernlageberichten beider Berichtsjahre) sowohl innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns* (1 bzw. 2), dem *Wirtschaftsbericht* (1 bzw. 1) als auch dem *Prognose-, Chancen- und Risikoberichten* (2 bzw. 3) separate Abschnitte zur digitalen Transformation platziert.¹⁴⁹ Einige der von den Stichprobenunternehmen verwendeten Überschriften werden in Tabelle 5.6 den Teilberichten zugeordnet, in welchen sie verortet sind.

¹⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴⁸ Vgl. zum Umfang einer Normseite in Zeichen Fußnote 115.

¹⁴⁹ Siehe auch die zu den Konzernlageberichten Drägerwerk AG & Co. KGaA genannten Beispiele in Tabelle 5.6. Ein Nachhaltigkeitskapitel hat das Unternehmen weder in seinem Konzernlagebericht 2019 noch 2021 integriert.

Tabelle 5.6 Ausgewählte Überschriften der separaten Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation¹⁵⁰

Teilbericht	Ausgewählte Überschriften separater Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation (und inhaltlicher Kontext)
Grundlagen des Konzerns	<ul style="list-style-type: none"> – „Digitalisierung leistet Beitrag zu profitabilem Wachstum“¹⁵¹; „Digitalisierung und datengestützte Dienstleistungen“¹⁵²; „Digitale Vernetzung und Automatisierung“¹⁵³; „Digitalisierung in der Arbeitswelt“¹⁵⁴ (<i>Geschäftsmodell</i>) – „Digitalisierung“¹⁵⁵; „Digitale Transformation“¹⁵⁶; „Digitalisierung und Vernetzung“¹⁵⁷; „Digitalisierung vorantreiben“¹⁵⁸; „Schlüsselthema Digitalisierung“¹⁵⁹; „System- und Datengeschäft über differenzierte und digitalisierte Vertriebskanäle“¹⁶⁰ (<i>Ziele und Strategien</i>) – „Automatisieren, digitalisieren, vernetzen für eine sichere, nachhaltige und komfortable Mobilität“¹⁶¹ (<i>Forschung und Entwicklung</i>)

(Fortsetzung)

¹⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung.¹⁵¹ Evonik Industries AG (2022), S. 15; Evonik Industries AG (2020), S. 14.¹⁵² Drägerwerk AG & Co. KGaA (2022), S. 19, sowie ähnlich auch innerhalb des Konzernlageberichts 2019, jedoch aufgeteilt in zwei Sinnabschnitte. Vgl. Drägerwerk AG & Co. KGaA (2020), S. 26.¹⁵³ BMW AG (2022), S. 64.¹⁵⁴ Fuchs Petrolub SE (2022), S. 43; Fuchs Petrolub SE (2020), S. 27.¹⁵⁵ BASF SE (2022), S. 29; BASF SE (2020), S. 28.¹⁵⁶ HeidelbergCement AG (2022), S. 27.¹⁵⁷ BMW AG (2022), S. 39.¹⁵⁸ Covestro AG (2020), S. 43.¹⁵⁹ Schaeffler AG (2022), S. 13.¹⁶⁰ Drägerwerk AG & Co. KGaA (2022), S. 27.¹⁶¹ Continental AG (2020), S. 46. Dabei handelt es sich um eine Unterzeile der Kapitelüberschrift „Forschung und Entwicklung“. Im Konzernlagebericht 2021 lautet die Unterzeile an der gleichen Stelle „Die Mobilität der Zukunft ist automatisiert und vernetzt“ (Continental AG (2022), S. 34).

Tabelle 5.6 (Fortsetzung)

Teilbericht	Ausgewählte Überschriften separater Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation (und inhaltlicher Kontext)
Wirtschaftsbericht	<ul style="list-style-type: none"> – „Konnektivität“¹⁶²; „Marktsegment Digitalisierung“¹⁶³ (<i>Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>) – „Digitalisierung in der nächsten Phase: Aufbau von neuen Geschäftsmodellen“¹⁶⁴ (<i>Ertragslage</i>)
Prognose-, Chancen- und Risikobericht	<ul style="list-style-type: none"> – „Risiken aus dem digitalen Wandel“¹⁶⁵ (<i>Risiken</i>) – „Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten“¹⁶⁶; „Chancen durch Digitalisierung und Aktivitäten zur Erweiterung der Innovationskraft“¹⁶⁷; „Chancen aus Digitalisierung und Industrie 4.0“¹⁶⁸; „Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten“¹⁶⁹ (<i>Chancen</i>) – „Marktsegment Digitalisierung“¹⁷⁰ (<i>Prognose</i>)
Nachhaltigkeitskapitel	<ul style="list-style-type: none"> – „Berufliche Anforderungen durch die digitale Transformation“¹⁷¹ (<i>Arbeitnehmerbelange</i>) – „Digitale Ethik“¹⁷² (<i>Sachverhalt Sozialbelange</i>) – „Technologie und Kundenbelange [Anm. des Verfassers: Zeilenumbruch im Original] Innovation und Digitalisierung“¹⁷³ (<i>Kundenbelange</i>)

¹⁶² Drägerwerk AG & Co. KGaA (2022), S. 37; Drägerwerk AG & Co. KGaA (2020), S. 33.

¹⁶³ SGL Carbon SE (2022), S. 56; SGL Carbon SE (2020), S. 46.

¹⁶⁴ Thyssenkrupp AG (2019), S. 75.

¹⁶⁵ HeidelbergCement AG (2020), S. 68.

¹⁶⁶ Drägerwerk AG & Co. KGaA (2022), S. 64; Drägerwerk AG & Co. KGaA (2020), S. 56.

¹⁶⁷ Merck KGaA (2020), S. 114.

¹⁶⁸ Fuchs Petrolub SE (2022), S. 56; Fuchs Petrolub SE (2020), S. 47.

¹⁶⁹ Drägerwerk AG & Co. KGaA (2022), S. 64; Drägerwerk AG & Co. KGaA (2020), S. 56.

¹⁷⁰ SGL Carbon SE (2020), S. 79.

¹⁷¹ Mercedes-Benz Group AG (2022), S. 104.

¹⁷² Merck KGaA (2022), S. 157.

¹⁷³ Fuchs Petrolub SE (2022), S. 95.

Bei der Durchsicht der separaten Abschnitte zur digitalen Transformation war auffällig, dass sich dieselben oder zumindest ähnliche Überschriften aus den Konzernlageberichten 2019 häufig auch an den gleichen Stellen, in denen zum Berichtsjahr 2021 wiederfinden lassen. Insofern ist zumindest bei einigen Unternehmen von einer gewissen Stetigkeit auszugehen, was die Berichterstattung zur digitalen Transformation angeht.

Jedoch ist anzumerken, dass die identifizierten, separat ausgewiesenen Abschnitte zur digitalen Transformation nur 9,3 % bzw. 9,9 % der insgesamt 893 bzw. 1.111 in den Konzernlageberichten 2019 und 2021 identifizierten relevanten Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation umfassen. Das bedeutet, dass sich nur etwa jeder zehnte Sinnabschnitt, der Angaben zur digitalen Transformation enthält, innerhalb eines Abschnitts mit digitalisierungsbezogener Überschrift befindet und entsprechend hervorgehoben wird. Der Großteil der Angaben zur digitalen Transformation wird demnach in die Teilberichte der Konzernlageberichte voll integriert und nicht durch digitalisierungsbezogene Überschriften abgegrenzt, wodurch entsprechende Angaben schwerer aufzufinden sind. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die vollintegrierten Angaben ggf. vergleichsweise weniger bedeutend sind und eine Hervorhebung deshalb nicht gerechtfertigt ist.

5.4.3 Inhalte mit Bezug zur digitalen Transformation und deren Darstellung (C.-F.)

5.4.3.1 Überblick zu den berichteten Inhalten

Die folgenden Kapitel widmen sich den Inhalten der Berichterstattung über digitale Transformation sowie der Art ihrer Darstellung und damit der Beantwortung der Forschungsfragen C. bis F. Analog zur Vorgehensweise in Abschnitt 5.4.1 werden für einen Überblick zunächst anhand der den Fundstellen zugeordneten Inhaltskategorien sowohl die Anzahl als auch die Umfänge der jeweiligen Fundstellen pro untersuchtem Teilbericht 2019 und 2021 ermittelt,¹⁷⁴ in Abbildung 5.12 gegenübergestellt und interpretiert.¹⁷⁵ Zudem wird auf der obersten Ebene der Inhaltskategorien untersucht, wie die Angaben hinsichtlich ihrer Konkretheit, ihrer zeitlichen Orientierung sowie der weiteren untersuchten Eigenschaften (quantitativ/qualitativ; finanziell/nichtfinanziell) tendenziell ausgeprägt

¹⁷⁴ Zur Definition der Inhaltskategorien vgl. Abschnitt 5.3.3.2.

¹⁷⁵ Für eine zusammengefasste Darstellung, in welcher nicht nach Berichtsjahren differenziert wird, vgl. Abbildung A-20 im elektronischen Zusatzmaterial.

sind. Die Ergebnisse der Untersuchung der inhaltlichen Subkategorien werden in den Abschnitten 5.4.3.2–5.4.3.5 dargestellt und gewürdigt.

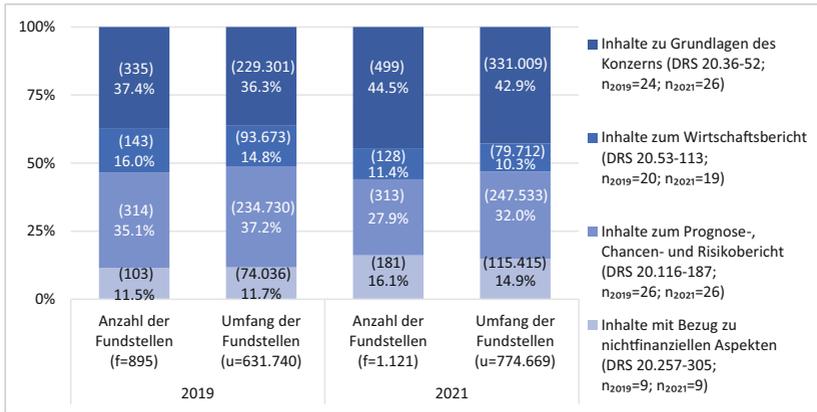


Abbildung 5.12 Verteilung der Häufigkeiten und Umfänge (in Zeichen) der relevanten Fundstellen auf die Inhaltskategorien differenziert nach Berichtsjahren (N = 52)¹⁷⁶

Bei einem Abgleich der in Abbildung 5.10 dargestellten Verortung der Fundstellen mit der in Abbildung 5.12 dargestellten Zuordnung der Fundstellen, die mit den aus den inhaltlichen Vorgaben des DRS 20 abgeleiteten Inhaltskategorien versehenen worden sind, fällt zunächst auf, dass die Gesamtanzahl (und -umfänge) der Fundstellen nicht übereinstimmen. Dies ist der Vorgehensweise bei der Kategorisierung geschuldet, pro Fundstelle zwar nur eine Verortungskategorie zu vergeben, einigen der Fundstellen jedoch mehrere Inhaltskategorien zuzuordnen. Zwar wurden für die Darstellung in Abbildung 5.12 die Fundstellen, denen mehrere Subkategorien einer der aufgeführten Inhaltskategorien zugeordnet worden sind, nur einfach gezählt, um die Vergleichbarkeit zwischen den Fundstellen verschiedener Inhaltskategorien möglichst zu erhalten und keine der Oberkategorien über zu gewichten. Fundstellen, welche jedoch bspw. mit einer Subkategorie der Inhaltskategorie *Inhalte zum Wirtschaftsbericht* und zugleich einer der Inhaltskategorie *Inhalte zu Grundlagen des Konzerns* versehen worden sind, zählen für beide Inhaltskategorien.

Im konkreten Fall sind die Differenzen für die Konzernlageberichte 2019 und 2021 auf zwei bzw. zehn Fundstellen zurückzuführen, welche sowohl Angaben

¹⁷⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

zum Geschäftsmodell und/oder Zielen und Strategien (*Inhalte zu Grundlagen des Konzerns*) enthalten als auch jeweils Angaben zum Stand der Zielerreichung, welche eigentlich zu den *Inhalten zum Wirtschaftsbericht* zählen. Die anderen Differenzen sind darauf zurückzuführen, dass die Fundstellen zwar überwiegend, aber nicht vollständig in den von DRS 20 dafür jeweils vorgesehenen Teilberichten platziert worden sind. Das führt nicht nur zu einer Differenz zwischen der Anzahl (und den Umfängen) der Fundstellen, sondern auch zwischen der Anzahl der Unternehmen, die die entsprechenden Angaben machen. So werden bspw. Forschungs- und Entwicklungsberichte z. T. in Wirtschaftsberichten oder Nachhaltigkeitskapiteln platziert, segmentspezifische Angaben zu Geschäftsmodellen innerhalb des Wirtschaftsberichts oder im Rahmen des Prognose-, Chancen und Risikoberichts (segmentspezifische) Angaben zum Geschäftsmodell und dem Geschäftsverlauf wiederholt, um anschließend Annahmen für Prognosen zu treffen oder auf Chancen und/oder Risiken einzugehen. Einzelne Besonderheiten werden darüber hinaus in den nachfolgenden Kapiteln im Rahmen der Untersuchung der inhaltlichen Subkategorien beleuchtet.

Zunächst ist festzustellen, dass zu allen untersuchten Inhaltskategorien Angaben gemacht worden sind. Ähnlich wie bei der Untersuchung der Verortung der Angaben festgestellt (Abschnitt 5.4.1), variiert die **Anzahl der berichtenden Unternehmen** sowohl im Vergleich der Inhalte als auch der Berichtsjahre. Während alle Unternehmen der Stichprobe sowohl innerhalb der Konzernlageberichte 2019 als auch der für 2021 Inhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation berichten, die gem. Vorgaben zum *Prognose-, Chancen- und Risikobericht* zählen, berichten (nur) 24 bzw. 26 entsprechende Inhalte, die zu den *Grundlagen des Konzerns* zählen, lediglich 20 bzw. 18 berichten Inhalte, die zum *Wirtschaftsbericht* zählen und jeweils neun Unternehmen machen digitalisierungsbezogene Angaben zu *nichtfinanziellen Aspekten*¹⁷⁷.

Die **meisten identifizierten Fundstellen** enthalten in beiden Berichtsjahren *Angaben i. V. m. digitaler Transformation, die gem. den inhaltlichen Vorgaben des DRS 20 den Grundlagen des Konzerns zuzuordnen sind*. Darauf folgen *Angaben, die gem. den Vorgaben zum Prognose-, Chancen- und Risikobericht* zählen. Während für das Berichtsjahr 2019 an dritter Stelle der häufigsten Fundstellen solche folgten, deren *Inhalte gem. Vorgaben zum Wirtschaftsbericht* zählen, haben die Position für das Berichtsjahr 2021 die Fundstellen übernommen, die *Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten* enthalten und sich innerhalb von *Nachhaltigkeitskapiteln* befinden. Die Veränderungen im Zeitverlauf

¹⁷⁷ Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Verbindung digitalisierungsbezogener Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten nur bei den Angaben untersucht worden ist, die innerhalb eines Nachhaltigkeitskapitels gemacht worden sind. Vgl. Abschnitt 5.3.3.2.

lassen sich vor allem durch die Veränderung der Anzahl Unternehmen erklären, die zu den entsprechenden Inhalten Angaben gemacht haben. Der starke Anstieg der digitalisierungsbezogenen Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten (innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel) ist der Tatsache geschuldet, dass einige Unternehmen, die in 2019 noch einen gesonderten nichtfinanziellen Bericht außerhalb des Konzernlageberichts veröffentlicht haben (und tlw. kürzere, freiwillige Nachhaltigkeitskapitel auf der ersten Gliederungsebene platziert haben), für das Berichtsjahr 2021 eine nichtfinanzielle Erklärung innerhalb eines separaten Abschnitts auf der ersten Gliederungsebene des Konzernlageberichts veröffentlichen, die die zuvor ggf. freiwillig auf der obersten Gliederungsebene platzierten Nachhaltigkeitskapitel durch umfangreichere Angaben ersetzt.¹⁷⁸

Analog wie bei den Verortungskategorien wurde auch hier ein Vergleich **der (durchschnittlichen) Anzahl relevanter Fundstellen** mit Angaben zu den gem. DRS 20 für die einzelnen Teilberichte vorgesehenen Inhalten angestellt, indem die Anzahl der Fundstellen ins Verhältnis zur Anzahl der jeweils berichtenden Unternehmen gesetzt wird. So zeigt sich, dass pro Unternehmen, welches etwaige Angaben zur digitalen Transformation macht, die wenigsten *Angaben zu Inhalten gemacht werden, die gem. DRS 20 zum Wirtschaftsbericht* zählen. So hat ein Unternehmen, welches Angaben zu Inhalten des Wirtschaftsberichts macht, in seinem Konzernlagebericht 2019 durchschnittlich 7,2 und in dem 2021 durchschnittlich 6,7 entsprechende Sinnabschnitte platziert. Bei Unternehmen, die digitalisierungsbezogene Angaben zu *Inhalten des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts* gemacht haben, sind es 12,1 bzw. 12,0 Sinnabschnitte, bei Unternehmen, die (innerhalb der *Nachhaltigkeitskapitel*) digitalisierungsbezogene *Inhalte zu nichtfinanziellen Aspekten* berichten 11,4 bzw. 20,1 und bei solchen, die digitalisierungsbezogene *Inhalte zu den Grundlagen des Konzerns* berichten, 14,0 bzw. 19,2 Sinnabschnitte pro Unternehmen.

Eine **Gegenüberstellung der Ausprägungskategorien mit den Inhaltskategorien (der obersten Hierarchieebene)** und Betrachtung der bedingten Häufigkeiten, ausgehend von den Ausprägungskategorien, führt zu den folgenden Ergebnissen.¹⁷⁹ 51 (5,7 %) bzw. 36 (3,2 %) der relevanten Fundstellen innerhalb

¹⁷⁸ Vgl. auch die Ausführungen zum Umgang mit der nichtfinanziellen Berichterstattung in Abschnitt 5.3.2.2.

¹⁷⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen die im elektronischen Zusatzmaterial angegebenen Kontingenztabellen sowie die Tabellen mit bedingten Häufigkeiten (Tabelle A-09–Tabelle A-14). Eine Gegenüberstellung der beiden Kategoriedimensionen und Würdigung der bedingten Häufigkeiten, ausgehend von den Inhaltskategorien der obersten Hierarchieebene erfolgt

der Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021 enthalten *keine unternehmensspezifischen Angaben bzw. keine Handlungsfelder* zur digitalen Transformation. Davon entfallen die meisten auf Angaben mit *Inhalten zum Wirtschaftsbericht*.¹⁸⁰ Die meisten der 415 (45,4 %) bzw. 488 (43,5 %) Fundstellen mit *unternehmensspezifischen Angaben bzw. Handlungsfeldern* zur digitalen Transformation stehen mit *Inhalten zu den Grundlagen des Konzerns* in Verbindung, dicht gefolgt von denen mit *Inhalten des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts*. Die meisten der 429 (47,9 %) bzw. 597 (53,3 %) Sinnabschnitte mit *konkreten Maßnahmen bzw. Aktivitäten* der digitalen Transformation stehen ebenfalls mit *Inhalten zu Grundlagen des Konzerns* in Verbindung und zu etwa einem Drittel (2019) bzw. einem Viertel (2021) mit *Inhalten des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts*. Die wenigsten solcher vergleichsweise konkreten Angaben sind indes in Fundstellen mit *Inhalten des Wirtschaftsberichts* zu finden.

Insgesamt enthalten 120 (13,4 %) der relevanten Fundstellen in den Konzernlageberichten 2019 *quantitative* Angaben, während 775 (86,6 %) Fundstellen *ausschließlich qualitative* Angaben i. V. m. digitaler Transformation enthalten. In den Konzernlageberichten 2021 ist das Verhältnis 152 (13,6 %) zu 969 (86,4 %). Die meisten der vergleichsweise wenigen *quantitativen* Angaben sind in Fundstellen enthalten, welche *Inhalten des Wirtschaftsberichts* zuzuordnen sind. Die meisten *ausschließlich qualitativen* Angaben i. V. m. digitaler Transformation befinden sich in Fundstellen mit *Inhalten zu den Grundlagen des Konzerns*, dicht gefolgt von denen mit *Inhalten des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts*. Ferner wird digitale Transformation bei *quantitativen* Angaben überwiegend lediglich *indirekt* mit einer Zahl in Verbindung gebracht (bspw. als Grund für quantitative Veränderungen) und nicht etwa (bzw. selten) eine *unmittelbare* Auswirkung der digitalen Transformation oder Investitionssummen quantifiziert. In Summe sind in etwa gleich viele der *quantitativen* Angaben *finanziell* wie *nicht-finanziell* ausgeprägt. Die meisten der *nichtfinanziellen* *quantitativen* Angaben sind in Fundstellen mit *Inhalten zu den Grundlagen des Konzerns* vorzufinden, gefolgt von solchen mit *Inhalten zum Wirtschaftsbericht*.¹⁸¹ Auch digitalisierungsbezogene *quantitative finanzielle* Angaben sind am häufigsten zu *Inhalten des Wirtschaftsberichts* zu finden.

jeweils in den nachfolgenden Kapiteln. Anschließend folgen zudem jeweils detailliertere Ergebnisse und Würdigungen auf Ebene der jeweiligen Subkategorien.

¹⁸⁰ Das hängt vor allem damit zusammen, dass viele Angaben zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen enthalten sind, welche beschriebene Sachverhalte nicht konkret auf den Konzern beziehen bzw. keine Handlungsfelder und/oder Herausforderungen hervorheben.

¹⁸¹ Angaben zur digitalen Transformation mit Bezug zu nichtfinanziellen Aspekten (innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel) sind vor allem qualitativ ausgeprägt.

5.4.3.2 Angaben zu den Grundlagen des Konzerns (DRS 20.36–52)

5.4.3.2.1 Überblick

Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation, welche den *Inhalten zu den Grundlagen des Konzerns* zuzuordnen sind, enthalten überwiegend *konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten* und betreffen auch ansonsten fast ausschließlich *unternehmensspezifische Handlungsfelder bzw. Herausforderungen* der digitalen Transformation für das Unternehmen.¹⁸³ Außerdem sind die Angaben vor

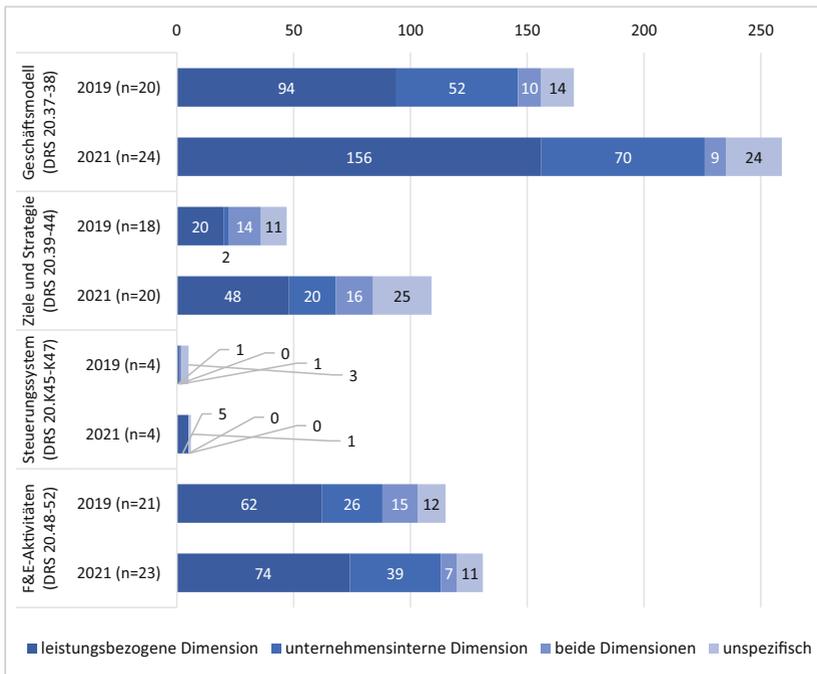


Abbildung 5.13 Verteilung der Fundstellen mit den zu den Grundlagen des Konzerns vorgesehenen Inhalten auf die inhaltlichen Unterkategorien differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 337$; $f_{2021} = 505$; $n_{2019} = 24$; $n_{2021} = 26$)¹⁸²

¹⁸² Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁸³ Vgl. hierzu sowie die folgenden Ausführungen die im elektronischen Zusatzmaterial angegebenen Kontingenztabelle sowie die Tabellen mit bedingten Häufigkeiten (Tabelle A-9–Tabelle A-14).

allem *stichtagsbezogen* und *qualitativ* ausgeprägt. Das ist insofern nicht verwunderlich, da gem. DRS 20.36 die Angaben zu den Grundlagen des Konzerns als Ausgangspunkt der Darstellung, Analyse und Beurteilung des (vergangenen) Geschäftsverlaufs und der (stichtagsbezogenen) wirtschaftlichen Lage im Wirtschaftsbericht dienen sollen und eine Darstellung und Erläuterung der Veränderungen zum Vorjahr sowie zum Status quo gefordert werden.¹⁸⁴ Insofern scheinen die Angaben zumindest hinsichtlich der genannten Merkmale eine Einschätzung der Bedeutung der digitalen Transformation für die berichterstattenden Unternehmen sowie des bisherigen Umgangs mit dem Thema, zu ermöglichen. Die geringe Anzahl Fundstellen mit quantitativen Angaben deutet darauf hin, dass diese aus Sicht der Konzernleitung regelmäßig als unwesentlich und damit nicht berichtsrelevant eingeschätzt werden. Schließlich sind quantitative Angaben zu den Grundlagen des Konzerns nur dann zu machen, wenn sie für den verständigen Adressaten des Konzernlageberichts wesentlich sind (DRS 20.36).

Abbildung 5.13 zeigt, wie sich die 335 bzw. 499 Fundstellen aus den 24 bzw. 26 Konzernlageberichten 2019 und 2021 zu den gem. DRS 20.36–52 vorgesehenen Inhalten zu den Grundlagen des Konzerns auf die inhaltlichen Unterkategorien verteilen. Dabei ist zu beachten, dass einige Fundstellen mit mehreren der aufgeführten Unterkategorien versehen worden sind.¹⁸⁵

5.4.3.2.2 Angaben zum Geschäftsmodell (DRS 20.37–38)

Die meisten der Fundstellen mit Inhalten zu den Grundlagen des Konzerns enthalten Angaben zum Geschäftsmodell (DRS 20.37–38), was aufgrund der vielfältigen potenziell relevanten Informationen zu den in DRS 20.37 genannten Elementen wenig verwundert.¹⁸⁶ Sechs bzw. zwei Unternehmen der Stichprobe haben allerdings in ihren Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 keine digitalisierungsbezogenen Angaben zum Geschäftsmodell gemacht. Die betreffenden Unternehmen gehören zu denjenigen, mit den insgesamt wenigsten relevante Fundstellen.

¹⁸⁴ Vgl. zu den regulatorischen Anforderungen des DRS 20 zu Angaben zu den Grundlagen des Konzerns ausführlich Abschnitt 4.3.2. Zukunftsgerichtete Angaben sind jedoch im Rahmen der (freiwilligen) Angaben zu *Zielen und Strategien* zu erwarten, die gem. DRS 20.40 eine Einordnung sowohl des (vergangenheitsbezogenen) Geschäftsverlaufs und der (stichtagsbezogenen) wirtschaftlichen Lage als auch der voraussichtlichen Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken ermöglichen sollen.

¹⁸⁵ Deshalb beträgt die Summe der Fundstellen in Abbildung 5.13 für das Berichtsjahr 2019 337 und für das Berichtsjahr 2021 505.

¹⁸⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.2.1.

Die Bandbreite der Fundstellen mit digitalisierungsbezogenen Angaben zum Geschäftsmodell reicht für das Berichtsjahr 2019 von eins bis 28 und für das Berichtsjahr 2021 von eins bis 56 pro Unternehmen. Im Durchschnitt wurden 8,5 bzw. 10,8 Fundstellen mit Angaben zum Geschäftsmodell pro Unternehmen identifiziert.¹⁸⁷ Lediglich zwölf (7,0 %) bzw. 20 (7,7 %) der Fundstellen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021 mit Angaben zum Geschäftsmodell befinden sich innerhalb separater Abschnitte zur digitalen Transformation, die mit einer themenbezogenen Überschrift versehen sind.

Keines der untersuchten Unternehmen hat innerhalb seiner Konzernlageberichte umfassende Angaben zu allen der in DRS 20.37–38 genannten Elemente im Hinblick auf eine mögliche Betroffenheit durch digitale Transformation gemacht. Eine Fehlanzeige, dass einzelne Elemente oder das gesamte Geschäftsmodell nicht durch digitale Transformation betroffen sind, hat ebenfalls keines der Unternehmen gemacht – wengleich dies in DRS 20 auch nicht gefordert wird. Mögliche Gründe für die vereinzelt wenigen bzw. nicht vorhandenen Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells oder auch einzelner Elemente sind zum einen, dass die digitale Transformation für das Unternehmen von untergeordneter Bedeutung und diesbezügliche Informationen deshalb für die Berichterstattung unwesentlich sind. Zum anderen ist denkbar, dass den berichterstattenden Unternehmen tlw. nicht klar ist, welche Informationen zur digitalen Transformation für ihre Adressaten wesentlich sind, etwaige Informationen von Adressaten nicht eingefordert werden, die Berichterstattung der Informationen nicht erfolgen kann oder gar bewusst unzureichend erfolgt.¹⁸⁸

Insgesamt sind jedoch über die Konzernlageberichte hinweg, mit Ausnahme des Geschäftszwecks, zu jedem der in DRS 20.37 genannten Elemente eines Geschäftsmodells mehr oder weniger ausführliche Angaben zur digitalen Transformation zu finden. Besonders hervorzuheben sind digitalisierungsbezogene Angaben zu Produkten und Dienstleistungen, Mitarbeitern (als Einsatzfaktoren), Geschäftsprozessen (Produktion, Beschaffung und Vertrieb) sowie der Bedeutung des Themas für die zugehörigen Märkte. Auch zur organisatorischen Struktur der Konzerne sowie der Veränderung der Zusammensetzung durch Unternehmenskäufe wurden im Zusammenhang mit digitaler Transformation Angaben gemacht.

Zwei Beispiele, in welchen die Bedeutung der Digitalisierung für die Geschäftsmodelle der Konzerne verdeutlicht wird, sowohl Elemente der leistungsbezogenen als auch der unternehmensinternen Dimension thematisiert werden

¹⁸⁷ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

¹⁸⁸ Vgl. Abschnitt 3.5.4 bzw. Tabelle 3.4.

und der Bezug der Angaben zur Digitalisierung zudem anhand von Überschriften hervorgehoben wird, bieten stellvertretend die Evonik Industries AG (Abbildung 5.14) sowie die Covestro AG (Abbildung 5.15):

In dem in Abbildung 5.16 angegebenen Beispiel liegt der Fokus insb. auf Angaben zur digitalen Transformation des Produkt- und Dienstleistungsangebots.

Einige der Interviewpartner haben Angaben zu Mitarbeitern bzw. deren Rolle sowie der Sicherstellung ihrer Arbeitsplätze bei voranschreitender digitaler Transformation gefordert. Wie die Beispiele in den Abbildungen 5.17 und 5.18 stellvertretend verdeutlichen, machen die Unternehmen der Stichprobe in diesem Zusammenhang insb. Angaben zur Anwerbung qualifizierter Mitarbeiter mit entsprechendem Know-How und zur Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter (tlw. mittels Online-Lernplattformen).¹⁹⁰

Digitalisierung leistet Beitrag zu profitablern Wachstum

Die Digitalisierung bedingt tiefgreifende Veränderungen in den Prozessen der chemischen Industrie. Sie verändert beispielsweise die Prozesse beim Einkauf von Rohstoffen, der Steuerung von Produktionsanlagen, im Marketing und Vertrieb sowie in Forschung und Entwicklung. Der Einsatz künstlicher Intelligenz, zum Beispiel bei der Planung und Optimierung von Produktionsanlagen, birgt das Potenzial großer Effizienz- und Effektivitätsgewinne.

Evonik treibt die Digitalisierung im gesamten Konzern voran. Wir begreifen Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe und sorgen für Vernetzung der vielzähligen dezentralen Initiativen, sodass die Fachbereiche mit ihren digitalen Projekten voneinander lernen und im Konzern eine breite digitale Kompetenz wachsen kann. Die einzelnen Aktivitäten gliedern sich entlang von vier Clustern (#CognitiveSolutions, #DigitalBusiness, #SmartOperations und #HumanWork). Immer stehen dahinter die Steigerung der Effizienz unserer Prozesse und die Wahrnehmung von Opportunitäten. Wie wir Digitalisierung leben wollen, haben wir in unserem „Leitbild Digitalisierung“ festgelegt.

Die Evonik Digital GmbH hat die Aufgabe, neue Geschäftsmodelle und Lösungen schnell und flexibel zu erproben und deren Nutzen zu bewerten. Insbesondere werden leistungsfähige E-Commerce-Lösungen und -Plattformen sowie digitale Serviceangebote entwickelt. Entlang dieser Projekte erfolgen Aufbau, Bündelung und Verbreitung digitaler Kompetenzen und agiler Arbeitsmethoden. Eine große Bedeutung hat die Qualifizierung unserer Mitarbeiter in der digitalen Welt.

Digitalisierung leistet Beitrag zu profitablern Wachstum

Evonik hat sich frühzeitig mit der Digitalisierung der Produktions- und Geschäftsprozesse in der chemischen Industrie auseinandergesetzt. Wir treiben die Digitalisierung unserer Produktionsstandorte energisch voran: Antwerpen (Belgien) wird zurzeit zum digitalen Leuchtturmstandort ausgebaut, um auch als Modell für die digitale Transformation anderer Standorte zu dienen. Außerdem führen wir weltweit ein digitales Energiemanagementsystem ein. Wie wir Digitalisierung mit dem Menschen im Zentrum leben wollen, haben wir in unserem „Leitbild Digitalisierung“ festgelegt. Wir begreifen Digitalisierung als konzernweite Gestaltungsaufgabe und sorgen für die Vernetzung dezentraler Initiativen und die Bündelung von Kompetenzen und Methodenwissen. Dabei kommt der Evonik Digital GmbH die Aufgabe zu, „weiße Flecken“ auf der Digitalisierungslandkarte unseres Konzerns zu identifizieren sowie den Einsatz digitaler Technologien und datenbasierter Innovationsprozesse zu fördern. Wir beschleunigen die Digitalisierungen unserer Kundenschnittstellen durch den Aufbau digitaler Plattformen. Digitale Innovationen können unserer Ansicht nach als Wegbereiter für neue Geschäftsmodelle dienen, indem wir Kreisläufe schließen, die Lebensdauer von Produkten und Komponenten erhöhen oder versuchen, den Ressourcenverbrauch auf allen Stufen der Wertschöpfung zu senken.

Abbildung 5.14 Ausschnitte aus den Konzernlageberichten 2019 (links) und 2021 (rechts) der Evonik Industries AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation¹⁸⁹

¹⁸⁹ Quelle: Evonik Industries AG (2020), S. 14, und Evonik Industries AG (2022), S. 15.

¹⁹⁰ Zur Kosteneinsparung durch digitalisierungsbedingten Mitarbeiterabbau wurden im Rahmen von Angaben zu Strategien Angaben gemacht. Vgl. BASF SE (2022), S. 21. Weitere Angaben zu einem durch die digitale Transformation bedingten Personalabbau bzw. zu

Einsatz digitaler Technologien

Covestro treibt die Digitalisierung und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten für die gesamte Chemie- und Kunststoff-Wertschöpfungskette entschieden voran. Mit einem umfassenden strategischen Programm nutzt Covestro die Chancen der Digitalisierung, insbesondere die intelligente Verwendung von Daten, und setzt neue Standards in der Zusammenarbeit mit Kunden. Zur Steuerung des Covestro-weiten Projektportfolios im Bereich Digitalisierung haben wir ein hochrangiges Entscheidungsgremium (Digital Governance Body) installiert, um das strategische Programm unmittelbar und zielgerichtet umzusetzen. Wir verankern zunehmend digitale Technologien und Arbeitsweisen in der Produktion, entlang der Lieferkette, in der Forschung und Entwicklung, in den administrativen Funktionen, an allen Berührungspunkten mit Kunden sowie in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Der Schwerpunkt liegt auf dem konkreten Nutzen für unsere Kunden. Im Bereich Produktion und Technik betreibt Covestro unter dem Namen „OSI2020“ ein Programm zur Digitalisierung technischer, betrieblicher und instandhaltungsbezogener Aktivitäten.

Covestro begriff die Digitalisierung als umfassende Weiterentwicklung, die verschiedene Schwerpunkte und Geschwindigkeiten setzt. In der Produktion arbeiten wir schon seit vielen Jahren mit Datenanalysen und investieren stetig in Mitarbeiter und Infrastruktur, um die Digitalisierung konsequent voranzutreiben – und so die Effizienz von Arbeits- und Produktionsprozessen mithilfe moderner Datenverarbeitung und der intelligenten Verknüpfung von Systemen zu erhöhen. Mit dem „Covestro Solution Center“, dem zukunftsweisenden Internetauftritt für unsere Produkte, ist ein wesentliches Element der Digitalisierungsstrategie an den Start gegangen. Dazu zählen auch neue, digitale Kanäle zur Kommunikation mit den Kunden. Wir arbeiten darüber hinaus an der Vision und Implementierung einer umfassenden, kundenzentrierten Digitalisierung der kompletten Lieferkette.

Im Jahr 2019 haben wir auf Basis unserer selbst entwickelten digitalen Handelsplattform „Asellion“ den „Covestro Direct Store“ gestartet, über den Kunden unsere Standardprodukte kaufen können. Ausgewählte Geschäftseinheiten haben ihre Verkäufe bereits ganz oder teilweise auf die inzwischen ins SAP-Abwicklungssystem integrierte Plattform umgestellt. Währenddessen arbeiten wir weltweit intensiv mit den Abnehmern in weiteren Branchen zusammen. Ziel ist es, Kundenwünsche hinsichtlich Design und Funktionalität unserer digitalen Verkaufskanäle umzusetzen.

Covestro intensiviert im Zuge dessen auch die weitere Digitalisierung der Forschung und Entwicklung. Zentrale Initiativen sind hier insbesondere der Ausbau eines Hochleistungsrechners am Standort Leverkusen und der Aufbau einer unternehmensweiten Plattform zur Datenanalyse in der Forschung und Entwicklung.

Abbildung 5.15 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Covestro AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation¹⁹¹

Hinsichtlich der Konkretheit sind einige wenige Fundstellen mit Angaben zum Geschäftsmodell zu finden, in denen *kein unternehmensspezifisches Handlungsfeld* der digitalen Transformation verdeutlicht wird. In der Regel handelt es sich dabei um Angaben zu externen Einflussfaktoren bzw. Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells i. S. v. DRS 20.37 lit. g), denen weitere Ausführungen vorangestellt sind, die die Bedeutung für das Unternehmen bzw. den Konzern (und sein Geschäftsmodell) klarstellen bzw. eine Bezugnahme auf das Unternehmen/

dem Risiko, dass dieser nicht wie geplant abläuft, macht ein Unternehmen innerhalb seines Prognose-, Chancen- und Risikoberichts. Vgl. Mercedes-Benz Group AG (2022), S. 140.

¹⁹¹ Quelle: Covestro AG (2020), S. 49–50. Ein ähnlicher Abschnitt ist auch in dem Konzernlagebericht 2021 zu finden. Vgl. Covestro AG (2022), S. 77–78.

Datenanalysen in einer Cloud und künstlicher Intelligenz wird ausgewertet, wann eine Anlage gewartet werden soll, um einem Produktionsstopp vorzubeugen. Damit können Instandhaltungen geplant und Komponenten vorsorglich getauscht werden.

Zukunftsfeld Antriebstechnologien

Auch bei der Entwicklung von Antriebstechnologien orientiert sich die BMW Group an den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kundinnen und Kunden weltweit. Dazu entwickeln wir bestehende Antriebstechnologien im Sinne von Effizienz, CO₂-Einsparung und Ressourcenschonung permanent weiter. Zugleich forscht die BMW Group an neuen Antriebstechnologien mit dem Ziel, sie zur Serienreife zu bringen.¹⁹¹

phones. Sie bieten von überall her eine Verbindung mit dem Fahrzeug oder falls gewünscht mit dem Servicepartner. Beispielsweise wurde die My BMW App um eine digitale Reifendiagnose erweitert, die mithilfe künstlicher Intelligenz den Zustand der Fahrzeugbereifung einschätzt. Mit der MINI App können jetzt mehr Dienstleistungen inklusive Terminreservierung und Bezahlung von Services kontaktlos in Anspruch genommen werden. In einem optionalen Service-Video können sich Kunden über den Fahrzeugcheck informieren oder für Leistungen entscheiden. Innovative digitale Lösungen kommen auch in anderen Bereichen der BMW Group zum Einsatz, wie zum Beispiel in der Produktion und der Entwicklung. Bei der Instandhaltung von Produktionssystemen stellen wir auf eine vorausschauende sogenannte Predictive Maintenance um. Mithilfe von Sensoren,

Digitalisierung als Chance für Innovation und Kundenorientierung

Digitale Technologien sehen wir als eine große Chance, Prozesse weiter zu verbessern, neue Lösungen anzubieten und nahlos mit unseren Kundinnen und Kunden in Kontakt zu treten. In vielen Märkten können beispielsweise über einen mit dem Kunden geteilten Bildschirm live Fahrzeuge vorgeführt oder online gemeinsam mit dem Verkäufer oder der Verkäuferin konfiguriert werden. Ein vollständiger Online-Verkaufsprozess wurde in einzelnen Märkten bereits erfolgreich umgesetzt, weitere sollen sukzessive folgen.

Digitalisierung ist zudem ein wichtiger Schlüssel, das Fahrzeug während des gesamten Lebenszyklus „frisch“ zu halten. Seit der Einführung des Operating System 7 im Jahr 2018 ist ein Remote Software Upgrade – das heißt eine Softwareaktualisierung des Fahrzeugs aus der Entfernung – für BMW Automobile möglich.

Remote Software Upgrades bieten auch die Möglichkeit, neue, digitale Geschäftsmodelle wie „Functions-on-Demand“ zu erschließen. Kundinnen und Kunden können weitere Funktionen erwerben oder für einen bestimmten Zeitraum buchen. Schon heute ist die Resonanz auf derartige Angebote sehr positiv. ¹⁹² [Online-Bericht](#)

Im Herbst 2021 führte die BMW Group mit dem neuen, voll-elektrischen BMW iX zugleich ein neues Betriebssystem (BMW Operating System 8) und ein neues Anzeige- und Bedienungssystem ein. Bei der Gestaltung lag das Hauptaugenmerk auf Übersichtlichkeit und auf einfacher, intuitiver Bedienbarkeit. Im großen BMW Curved Display können Anzeigeninhalte auf einem berührungsempfindlichen Bildschirm individuell angepasst werden: Kräfte und Schalter wurden so weit wie möglich reduziert.

Auch außerhalb des Fahrzeugs ermöglicht die Digitalisierung Neuerungen, Vereinfachungen und Fortschritte. Seit 2020 gibt es die My BMW App und die MINI App für Smartphones.

Abbildung 5.16 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der BMW AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation¹⁹²

¹⁹² Quelle: BMW AG (2022), S. 52.

REMOTE SOFTWARE UPGRADES



Rund 30 BMW Modelle sind heute upgrade-fähig. Das heißt, neue Software kann over-the-air ins Fahrzeug geladen werden. Diese Remote Software Upgrades bringen Verbesserungen, aber auch neue digitale Produkte und Dienste ins Auto und halten die Software auf neuestem Stand.

Insgesamt hat die BMW Group bereits mehr als 4 Mio. mal BMW Fahrzeuge ein Remote Software Upgrade automatisiert angeboten. Mehr als 2,7 Mio. Mal wurden diese von den Kundinnen und Kunden erfolgreich installiert. Mehr dazu in unserem Online-Special. ¹⁹² [Online-Bericht](#)

Mitarbeiterzahl auf Vorjahresniveau

Zum 31. Dezember 2019 waren weltweit insgesamt 133.778 Mitarbeiter bei der BMW Group beschäftigt. Die Anzahl der Mitarbeiter liegt damit auf dem Niveau des Vorjahres (2018: 134.682 Mitarbeiter / -0,7%). Das Unternehmen hat 2019 die natürliche Fluktuation genutzt, um Kompetenzen umzubauen und sich damit noch stärker auf die Zukunftsthemen zu fokussieren. Es wurden gezielt Fachkräfte und IT-Spezialisten für zukunftsorientierte Themenfelder wie künstliche Intelligenz und autonomes Fahren, Elektromobilität, smarte Produktion und Logistik sowie Datenanalyse, Softwarearchitektur, agile Softwareentwicklung und innovative Antriebe eingestellt und das globale Produktionsnetzwerk weiter ausgebaut.

Investitionen in Mitarbeiterqualifikationen auf hohem Niveau

Die Aufwendungen der BMW Group für Aus- und Weiterbildung lagen mit 370 Mio. € (2018: 373 Mio. € / -0,8%) im Berichtszeitraum auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Die BMW Group verfolgt konsequent das Prinzip des lebenslangen Lernens. Durch innovative, bedarfsgerechte Lernangebote befähigt das Unternehmen die Mitarbeiter, aktiv die Zukunft der BMW Group mitzugestalten. Hierfür wurden 2019 die Weiterbildungsangebote für strategische Kompetenzen wie Elektromobilität, Robotik und Data Analytics ausgebaut sowie neue Lernformate im Rahmen der Digitalisierungsinitiative installiert; die Qualifizierung der Führungskräfte mit Schwerpunkt auf Führen im digitalen Zeitalter wurde verstärkt.

Abbildung 5.17 Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2019 der BMW AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation¹⁹³

thyssenkrupp Academy: Fokus aus Digitalisierung der Geschäfte

Die thyssenkrupp Academy treibt mit ihren Lernangeboten, die strategisch oder kulturell ausgerichtet sind, die Transformation des Konzerns voran. Es geht darum, operative Spitzenleistungen zu erzielen sowie Führungsstil und -kompetenzen zu stärken. Im Geschäftsjahr 2018/2019 legte die Academy einen Schwerpunkt auf Programme und Angebote zur Förderung der digitalen Transformation. Zudem wurde eine digitale Lernbibliothek eingeführt, die weltweit allen Mitarbeitern des Konzerns kosteneffizient zur Verfügung steht und so individuelles, flexibleres Lernen ermöglicht.

Abbildung 5.18 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2018/2019 der thyssenkrupp AG mit Angaben zum Geschäftsmodell im Zusammenhang mit digitaler Transformation¹⁹⁴

den Konzern nachholen. Die meisten relevanten Fundstellen mit Angaben zum Geschäftsmodell enthalten jedoch *unternehmensspezifische Handlungsfelder* im Hinblick auf digitale Transformation oder enthalten (noch etwas häufiger) gar konkrete *Maßnahmen bzw. Aktivitäten der digitalen Transformation*, die i. V. m. den Elementen des Geschäftsmodells stehen. Wenn die Aktivitäten der digitalen Transformation zudem einen zeitlichen Bezug aufweisen, ist dieser vor allem auf den *Status quo zum Bilanzstichtag* oder *in die Vergangenheit gerichtet*.

Quantitative Angaben, wie von DRS 20.36 bei Relevanz für den verständigen Adressaten gefordert, wurden in 9,6 % bzw. 11,6 % der relevanten Fundstellen mit Angaben zum Geschäftsmodell gemacht. Ob bei der Fundstelle Angaben zur leistungsbezogenen oder unternehmensinternen Dimension

¹⁹³ Quelle für beide Ausschnitte: BMW AG (2020), S. 39.

¹⁹⁴ Quelle: thyssenkrupp AG (2019), S. 108.

im Vordergrund stehen, spielt dabei keine Rolle. Die (wenigen) quantitativen Angaben zum Berichtsjahr 2019 stehen überwiegend in einem *direkten Bezug zur digitalen Transformation* und die zum Berichtsjahr 2021 weisen in etwa zur Hälfte einen direkte und zur anderen Hälfte einen indirekten Bezug auf. Für beide Berichtsjahre sind fast ausschließlich alle quantitativen Angaben *nichtfinanziell*. Typische Beispiele quantitativer nichtfinanzieller Angaben betreffen die Anzahl der digitalen Produkte und Dienstleistungen oder mit physischen Produkten verbundene digitale Komponenten und Zusatzdienstleistungen, die Anzahl der Länder, in denen die Produkte/Dienstleistungen vertrieben werden, die Anzahl der bereits digital vernetzten Produktionsanlagen und weiteren Einrichtungen oder die Anzahl der über Online-Kanäle akquirierten oder weitergebildeten Mitarbeiter, wie viele Online-Kurse im Weiterbildungsangebot enthalten sind und wie viele Mitarbeiter an der digitalen Transformation mitwirken.¹⁹⁵ Ein Beispiel für finanzielle quantitative Angaben, die in direkter Verbindung mit Aktivitäten der digitalen Transformation stehen, sind Angaben zu Zuwächsen von E-Commerce-Umsätzen aufgrund einer innerhalb des Berichtsjahres eingeführten E-Commerce-Plattform.¹⁹⁶ Ein Beispiel für einen indirekten Bezug einer quantitativen finanziellen Angabe zur digitalen Transformation ist die Berichterstattung eines Segmentumsatzes, der zu einem (unbestimmten) Teil durch die Vermarktung digitaler Technologien und Lösungen erreicht wird.¹⁹⁷

Diejenigen Fundstellen mit digitalisierungsbezogenen Angaben zum Geschäftsmodell, welche *in anderen Teilberichten als den Kapiteln zu den Grundlagen des Konzerns* verortet sind, enthalten *innerhalb des Wirtschaftsberichts* vor allem Angaben zu den Geschäftsmodellen verschiedener Segmente des Konzerns, welche Ausführungen zum Geschäftsverlauf und/oder der Lage der jeweiligen Segmente vorangestellt sind. Digitalisierungsbezogene Angaben zum Geschäftsmodell *innerhalb des Prognose-, Chancen-, und Risikoberichts*, sind sowohl solche, die Prognosen vorangestellt werden, jedoch nicht als zugrundeliegende Annahmen gewertet wurden, als auch solche, die Angaben zu Chancen und/oder Risiken vorangestellt sind, die Sinnabschnitte jedoch selbst noch keine konkreten Chancen oder Risiken behandeln.

¹⁹⁵ Vgl. stellvertretend Wacker Chemie AG (2022), S. 81; BASF SE (2022), S. 28; ProSiebenSat.1 Media SE (2022), S. 113; Ströer SE & Co. KGaA (2022), S. 17; CTS Eventim AG & Co. KGaA (2020), S. 82.

¹⁹⁶ Vgl. Merck KGaA (2022), S. 18.

¹⁹⁷ Vgl. BASF SE (2022), S. 20.

5.4.3.2.3 Angaben zu Zielen und Strategien (DRS 20.39–44)

Die (freiwilligen) Angaben zu Zielen und Strategien (DRS 20.39–44) sollen dem verständigen Adressaten eine Einordnung des Geschäftsverlaufs, der wirtschaftlichen Lage, der voraussichtlichen Entwicklung sowie der wesentlichen Chancen und Risiken des Konzerns in den Kontext der Ziele und Strategien ermöglichen (DRS 20.40).¹⁹⁸ Dementsprechend werden die ansonsten eher stichtags- und vergangenheitsbezogenen Anforderungen hinsichtlich Informationen zu den Grundlagen des Konzerns um (freiwillige) zukunftsorientierten Angaben ergänzt. Im Zusammenhang mit digitaler Transformation haben in ihren Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 18 bzw. 20 Unternehmen in 47 bzw. 109 Fundstellen Angaben zu Zielen und Strategien gemacht. Fünf der acht bzw. fünf der sechs anderen Unternehmen machen zwar grundsätzlich Angaben zu Zielen und Strategien i. S. v. DRS 20.39–44 innerhalb ihrer Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021. Mit digitaler Transformation werden diese allerdings nicht in Verbindung gebracht.

Die Bandbreiten der Anzahl Fundstellen zu Zielen und Strategien, die von den Unternehmen in Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht werden, reichen von eins bis acht pro Unternehmen für das Berichtsjahr 2019 bzw. eins bis zwölf für das Berichtsjahr 2021. Durchschnittlich werden 2,6 bzw. 5,5 Sinnabschnitte zu Zielen und Strategien im Zusammenhang mit digitaler Transformation in den Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 platziert.¹⁹⁹

Fünf (10,6 %) bzw. zwölf (11,0 %) der Fundstellen 2019 bzw. 2021 mit Angaben zu Zielen und Strategien befinden sich innerhalb separater Abschnitte zur digitalen Transformation. Die Rolle der digitalen Transformation bzw. Digitalisierung im Rahmen der Konzernstrategie wird zudem vereinzelt auch in Abbildungen dargestellt. Die folgenden Beispiele verdeutlichen, wie einige Unternehmen grafische Darstellungen mit verbalen Angaben zur digitalen Transformation kombinieren und zudem Hervorhebungen durch Überschriften nutzen.

Der in Abbildung 5.19 dargestellte Ausschnitt enthält relativ unkonkrete Angaben zur digitalen Transformation als strategischem Schwerpunkt und nennt in

¹⁹⁸ Vgl. zu den regulatorischen Anforderungen sowie auch zur Definition der Ziel- und Strategiebegriffe ausführlich Abschnitt 4.3.2.3.

¹⁹⁹ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zu Zielen und Strategien im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.



Digitalisierung

Digitalisierung verankern wir fest in unserem Geschäft. Damit schaffen wir zusätzlichen Wert für unsere Kunden, bauen unser Geschäft aus und steigern die Effizienz. Indem wir die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeiter umfassend fördern, wollen wir sicherstellen, dass wir stets auf die erforderlichen Ressourcen zurückgreifen und die Chancen der Digitalisierung bestmöglich im Sinne unserer Kunden ergreifen können.

☞ Mehr zu Digitalisierung auf den Seiten 64, 110, 129 und 146

Abbildung 5.19 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der BASF SE zu den strategischen Schwerpunkten des Konzerns und einem separaten Abschnitt mit diesbezüglichen Angaben zur Digitalisierung²⁰⁰

Ansätzen Ziele, die dadurch erreicht werden sollen. In seinem Konzernlagebericht 2021 wird das Unternehmen in einem ähnlich platzierten Abschnitt konkreter und beschreibt zudem einzelne Maßnahmen (Abbildung 5.20). Positiv fällt auf, dass unterhalb der Abschnitte Verweise zu weiteren Angaben mit Bezug zur digitalen Transformation platziert sind. Ähnliche Verweise sind auch in anderen Konzernlageberichten bei ähnlichen Angaben zu finden.²⁰¹

In einer Abbildung stellt das berichterstattende Unternehmen ergänzend dar, welche Rolle Digitalisierung (und künstliche Intelligenz) bei der strategischen Ausrichtung seiner Segmente spielt (Abbildung 5.21).

Das Beispiel in Abbildung 5.22 zeigt, wie ein Unternehmen digitale Transformation als eines von fünf strategischen Handlungsfeldern grafisch hervorhebt, welche zusammen dem Ziel der nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung dienen.

²⁰⁰ Quelle: BASF SE (2020), S. 28.

²⁰¹ Vgl. bspw. Covestro AG (2022), S. 48.

Digitalisierung

Wir wollen die vielfältigen Wachstumspotenziale der Digitalisierung erschließen und die damit verbundenen Chancen im Sinne unserer Kunden ergreifen. Hierzu fördern wir die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeitenden, kooperieren mit Partnern und verankern **digitale Technologien und Arbeitsweisen** fest in unserem Geschäft. Bis Ende 2021 haben wir zum Beispiel weltweit in rund 340 Anlagen Augmented-Reality-Lösungen eingeführt. Bis Ende 2022 planen wir die Implementierung in mehr als 80 weiteren Anlagen.

Durch die Digitalisierung unserer Anlagen und die systematische Auswertung von Daten können wir unsere Prozesse weiter automatisieren und damit die Kapazität, Verfügbarkeit und Effizienz unserer Anlagen steigern, etwa durch vorausschauende Instandhaltung (Predictive Maintenance). Die Verknüpfung von Daten aus unterschiedlichen Quellen und der Einsatz künstlicher Intelligenz zur smarten Datenanalyse eröffnen uns zahlreiche Möglichkeiten,

unsere Geschäfte effizienter zu steuern und unsere Abläufe zu verbessern, beispielsweise in der Logistik.

Die Kombination von Produkten, Services und digitalen Angeboten eröffnet zudem neue Geschäftsmodelle und Vorteile für unsere Kunden, etwa in der Landwirtschaft oder im 3D-Druck. Darüber hinaus können wir durch die Digitalisierung unsere Innovationskraft weiter stärken. Mit „Curiosity“ verfügt BASF über einen der leistungsfähigsten Supercomputer in der Chemieindustrie. Mit ihm lassen sich komplexe Rechengänge wie die Simulation von Molekülen stark beschleunigen und so zum Beispiel neue Chemieprodukte schneller entwickeln. Gleichzeitig arbeiten wir bereits an bahnbrechenden Technologien wie dem Quantencomputing, unter anderem als Gründungsmitglied des im Jahr 2021 gestarteten Industriekonsortiums „Quantum Technology and Application Consortium“ (QUTAC).

➤ Mehr zur Digitalisierung in der Produktion auf Seite 119

Abbildung 5.20 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der BASF SE mit Angaben zur Digitalisierung als strategischem Schwerpunkt innerhalb eines separaten Abschnitts²⁰²

Strategische Ausrichtung der Segmente						
	Chemicals	Materials	Industrial Solutions	Surface Technologies	Nutrition & Care	Agricultural Solutions
Synergien im Verbund	Katalyse					
	Prozesstechnologie					
	Automobilindustrie					
	Recycling und erneuerbare Rohstoffe					
					Biowissenschaften	
	Formulierung					
	Digitalisierung und künstliche Intelligenz					
Strategischer Schwerpunkt	Skalenvorteile bei Basischemikalien und Zwischenprodukten	Hochleistungskunststoffe	Plattform für Additive	Plattform für Oberflächentechnologie	Inhaltsstoffe für Konsumgüter	Technologieübergreifendes Angebot für Landwirte
Innovations- und Nachhaltigkeitsfokus	Verbesserte und neue Prozesse	Anwendungen, recycelte und biobasierte Materialien	Polymerdispersionen, Harze	Batteriematerialien, Beschichtungen	Biotechnologie, natürliche Wirkstoffe, Formulierungen	Wirkstoffe, Saatgut und Traits, digitale Lösungen

Abbildung 5.21 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der BASF SE zur Rolle der digitalen Transformation bei der strategischen Ausrichtung des Konzerns und seiner Segmente²⁰³

In einem separaten Abschnitt ergänzt das Unternehmen zudem weitere Angaben zu Zielen der digitalen Transformation des Unternehmens und konkretisiert die Strategie (Abbildung 5.23).

²⁰² Quelle: BASF SE (2022), S. 29–30.

²⁰³ Quelle: BASF SE (2022), S. 33.



Abbildung 5.22 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der HeidelbergCement AG mit einer Abbildung zu Zielen und Strategien sowie der Rolle von digitaler Transformation²⁰⁴

Digitale Transformation

In unserer gesamten Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung über Produktion und Logistik bis hin zur Schnittstelle zum Kunden spielt Digitalisierung eine wichtige Rolle. HeidelbergCement hat sich das Ziel gesetzt, zum führenden Technologiekonzern der Baustoffbranche zu werden. Mit digitalen Lösungen wollen wir unsere Effizienz deutlich steigern und die Kosten in Produktion und Verwaltung senken. Im Zentrum unserer Digitalisierungsstrategie stehen die drei digitalen Säulen HConnect, HProduce und HService. Während wir mit HConnect bis 2025 mehr als 75 % des weltweiten Verkaufsvolumens über digitale Schnittstellen zum Kunden abdecken wollen, liegen die Schwerpunkte von HProduce und HService hauptsächlich auf Effizienzsteigerung und Kostensenkung.

Mit dem Erwerb von 45 % der Anteile – vorbehaltlich der behördlichen Genehmigung – an Command Alkon, dem weltweit führenden Anbieter umfassender Supply-Chain-Technologielösungen für Baustoffe, wird HeidelbergCement zur digitalen Transformation in der Baustoffbranche beitragen. Gemeinsam werden wir das digitale Ökosystem der Zukunft für die Baustoffindustrie entwickeln und als Ankerinvestor an der Wertschaffung teilhaben.

Abbildung 5.23 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der HeidelbergCement AG mit Angaben zu Zielen und Strategien im Hinblick auf digitale Transformation²⁰⁵

Die Angaben der untersuchten Unternehmen zu Zielen und Strategien betreffen insgesamt hauptsächlich die *leistungsbezogene Dimension* der Unternehmen, oft jedoch auch *beide zusammen*.²⁰⁶ Zudem wird in dem Zusammenhang Effizienz- und Absatzsteigerung mit digitaler Transformation in Verbindung gebracht. Auffällig ist jedoch, dass aus verhältnismäßig vielen der Fundstellen

²⁰⁴ Quelle: HeidelbergCement AG (2022), S. 26.

²⁰⁵ Quelle: HeidelbergCement AG (2022), S. 27.

²⁰⁶ Siehe hierzu stellvertretend auch die oben aufgeführten Beispiele.

innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und 2021 (jeweils ca. 23 %) nicht klar hervorzugehen scheint, auf welche Unternehmensdimension sich die Angaben beziehen. Das liegt daran, dass in einleitenden Sinnabschnitten zu Zielen und Strategien der Konzerne zunächst berichtet wird, dass der Konzern zu einem Digitalkonzern umgebaut, die digitale Transformation der Industrie oder des Unternehmens beschleunigt werden sollte oder, dass digitale Transformation ein Bestandteil bzw. eine Säule der Konzernstrategie darstelle. In den darauffolgenden Ausführungen sind jedoch häufig spezifischere Aussagen vorzufinden, die verdeutlichen, welche Dimensionen des Unternehmens bzw. Elemente des Geschäftsmodells jeweils betroffen sind. So werden bspw. der Einsatz digitaler Technologien und damit im Zusammenhang stehende Vorgänge beleuchtet, um bestimmte Ziele – wie die Steigerung des Kundennutzens und/oder der Effizienz in der Produktion – zu erreichen.

Auf konkrete Ziele, die im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen, wird in nur ca. 10 % der Fundstellen mit Angaben zu Zielen und Strategien eingegangen. Deren Ausmaße sind zudem fast ausschließlich qualitativ formuliert und auf die Angabe konkreter Fristen zur Zielerreichung wird weitestgehend verzichtet. Die übrigen 90 % der Fundstellen, welche Angaben zu Strategien enthalten, die entweder direkt der digitalen Transformation dienen oder deren Bestandteile (u. a.) Maßnahmen bzw. Aktivitäten zur digitalen Transformation umfassen, sind ebenfalls fast ausschließlich qualitativ ausgeprägt und ohne konkreten zeitlichen Bezug.

Neben den als positiv hervorgehobenen Beispielen sind die insgesamt wenigen Angaben zu Zielen und Strategien demnach überwiegend relativ unbestimmt. Das kann zum einen daran liegen, dass digitale Transformation für die zu dem Thema berichtenden Unternehmen zwar nicht unbedeutend ist, jedoch auch keinen Hauptschwerpunkt der strategischen Ausrichtung darstellt, sondern vielmehr als unterstützender Faktor angesehen wird, um die Gesamtstrategie zu realisieren. Im DRS 20 wird zudem empfohlen, primär zu *strategischen Zielen* und *Strategien auf Konzernebene* zu berichten und nur in Ausnahmefällen auf eine operative Ebene auszuweichen.²⁰⁷ Zwar werden u. a. Informationen zu den Zielen und Strategien im Zusammenhang mit digitaler Transformation von Adressaten der Berichterstattung als besonders nützlich empfunden,²⁰⁸ jedoch scheinen die regulatorischen Vorgaben nicht auszureichen, damit die Unternehmen diese

²⁰⁷ Vgl. ausführlich Abschnitt 4.3.2.3. Operative Ziele sind zudem eher im Zusammenhang mit Angaben zu Prognosen innerhalb des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts zu erwarten.

²⁰⁸ Vgl. Abschnitt 3.5.6 sowie unabhängig von digitaler Transformation Mittelbach-Hörmanseder/Barrantes (2021), S. 5.

Bedürfnisse erfüllen. Das kann zum einen daran liegen, dass die Unternehmen mit etwaigen Informationen ggf. wettbewerbssensible Informationen preisgeben würden und sich strategische Vorteile durch die Veröffentlichung nicht mehr realisieren lassen.²⁰⁹ Zum anderen ist denkbar, dass die Unternehmen keine vollumfängliche Konzernstrategie zur digitalen Transformation vorzuweisen haben²¹⁰ und entweder gar nicht berichten können oder nur werbewirksame Angaben zur Rolle der digitalen Transformation einbringen.

5.4.3.2.4 Angaben zum Steuerungssystem (DRS 20.K45–K47)

Zum Steuerungssystem (DRS 20.K45–K47) haben vier Unternehmen innerhalb ihrer Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021 in insgesamt vier bzw. sechs Fundstellen Angaben zur digitalen Transformation gemacht. Keines der Unternehmen hat dabei eine Kennzahl genannt, welche zur Steuerung der digitalen Transformation verwendet wird oder auf ein Modell zur Messung und Steuerung des digitalen Reifegrads verwiesen.²¹¹ Vereinzelt wurden jedoch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren dargestellt, die zur Steuerung verwendet werden und einen Bezug zur digitalen Transformation aufweisen. So wertet ein Medienunternehmen bspw. *digitale Reichweitenkennzahlen* und weitere *KPIs zu datenbasierten Geschäftsmodellen* aus, um die Entwicklung von Zuschauermarktanteilen zu beurteilen.²¹² Ein anderes verwendet die Anzahl über das Internet verkaufter Tickets (*Internetticketmenge*) als nichtfinanziellen Leistungsindikator zur Steuerung.²¹³ Bei den anderen Fundstellen wurden im Rahmen der Darstellung von Steuerungskennzahlen und/oder ihrer Berechnung Einflüsse der digitalen Transformation aufgezeigt. So erläutert ein Unternehmen bspw., dass Bestrebungen der Digitalisierung sich auf die als Steuerungskennzahlen verwendete Forschungs- und Entwicklungsquote und die Sachinvestitionsquote auswirkten und entsprechende Rückschlüsse gezogen werden könnten.²¹⁴ Auch werden Kosten für strategische

²⁰⁹ Vgl. bereits Abschnitt 4.3.2.3.

²¹⁰ So zeigt bspw. eine Studie des Bitkom e. V., dass nur etwa ein Drittel der Unternehmen in Deutschland über bereichsübergreifende Digitalisierungsstrategien verfügen und jedes vierte Unternehmen gar keine Strategie zur Digitalisierung vorzuweisen hat. Vgl. Streim (2020).

²¹¹ Das bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen nicht (an anderer Stelle) Kennzahlen berichten, die mit digitaler Transformation in Verbindung stehen, wie bspw. von Stein/Kollmann (2022), S. 25, feststellen. Diese werden jedoch nicht als zur Steuerung des Unternehmens verwendete Kennzahlen berichtet.

²¹² Vgl. ProSiebenSat.1 Media SE (2022), S. 120; ProSiebenSat.1 Media SE (2020), S. 86.

²¹³ Vgl. CTS Eventim AG & Co. KGaA (2022), S. 23; CTS Eventim AG & Co. KGaA (2020), S. 23.

²¹⁴ Vgl. Volkswagen AG (2022), S. 91; Volkswagen AG (2020), S. 56.

Digitalisierungsprojekte als Sondereinflüsse auf die Steuerungskennzahl EBITDA angeführt.²¹⁵

5.4.3.2.5 Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (DRS 20.48–52)

In den Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 von 21 bzw. 23 Unternehmen wurden insgesamt 115 bzw. 131 Fundstellen mit Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (DRS 20.48–52) im Zusammenhang mit digitaler Transformation identifiziert. Die Bandbreiten der Anzahl Fundstellen reicht von eins bis 15 pro Unternehmen für das Berichtsjahr 2019 bzw. eins bis 22 für das Berichtsjahr 2021. Durchschnittlich werden 5,5 bzw. 5,7 Sinnabschnitte zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Zusammenhang mit digitaler Transformation in den Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 platziert.²¹⁶ Bei den hinsichtlich der Unternehmensdimension unspezifischen Angaben geht es vor allem um Digitalisierung als nicht näher konkretisierten Schwerpunkt der Aktivitäten, ggf. im Zusammenhang mit Kooperationen und internationalen Standorten. Die meisten der Fundstellen 2019 und 2021 beinhalten jedoch Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Zusammenhang mit der digitalen Transformation der leistungsbezogenen Unternehmensdimension. Dementsprechend stehen im Vordergrund dieser Fundstellen Angaben zu Schwerpunkten, Zielen, Projekten, Kooperationen, die zur Entwicklung digitaler Produkte oder Dienstleistungen führen oder die digitale Kundenverbindung betreffen. Auch zu den jeweiligen Ergebnissen sind entsprechende Angaben zu finden. Angaben zur unternehmensinternen Dimension betreffen neben der Optimierung der eigenen Produktion bzw. Wertschöpfung durch selbstentwickelte digitale Komponenten zur Vernetzung von Maschinen, Mitarbeitern und Standorten, auch die geografische Verortung von digitalisierungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die (digitale) Ausstattung der Forschungszentren und deren Vernetzung sowie den Einsatz digitaler Technologien (wie bspw. künstliche Intelligenz). Sowohl die Angaben zur unternehmensinternen als auch die zur leistungsbezogenen Dimension enthalten zu ca. drei Vierteln *konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten*, die mit digitaler Transformation in Verbindung stehen.

Quantitative Angaben, die gem. DRS 20.49 bei Relevanz für den Adressaten gefordert werden, wurden innerhalb der Konzernlageberichte 2019 in 10 (8,7 %)

²¹⁵ Vgl. Lanxess AG (2022), S. 96–97; Lanxess AG (2020), S. 77.

²¹⁶ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Fundstellen und innerhalb der Konzernlageberichte 2021 in 15 (11,4 %) Fundstellen gemacht. Diese sind überwiegend *nichtfinanziell* und weisen z. T. nur einen *indirekten Bezug* zur digitalen Transformation auf. Dazu gehören Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter, die an Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mitwirken, die Anzahl von Forschungsstandorten und Ländern. Nichtfinanzielle Angaben, die einen *direkten Bezug* zur digitalen Transformation aufweisen, betreffen bspw. die Anzahl konkreter Patente und in Entwicklung befindlicher Projekte oder Angaben zu Merkmalen von neu- oder weiterentwickelten Produkten, wie bspw. die Anzahl der enthaltenen Sensoren oder damit verbundenen digitalen Applikationen. Die wenigen mit digitaler Transformation zudem nur *indirekt* in Verbindung stehenden *finanziellen* Angaben betreffen bspw. die Forschungs- und Entwicklungsquote, Investitionen, Aktivierungsquote oder Abschreibungen.

Insgesamt haben einige der Unternehmen mehr oder weniger detailliert den gem. DRS 20.49 geforderten Einblick in die allgemeine Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Zusammenhang mit digitaler Transformation sowie tlw. ihrer Intensität gewährt. Mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehende Schwerpunkte waren mal mehr und mal weniger im Vordergrund der Berichterstattung. 20 (17,4 %) bzw. 23 (17,6 %) der Fundstellen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021, die Angaben zu Forschung und Entwicklungsaktivitäten im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden innerhalb von Abschnitten platziert, die mit einer digitalisierungsbezogenen Überschrift versehen sind. Ein Unternehmen hat seinen Forschungs- und Entwicklungsbericht sogar mit einer digitalisierungsbezogenen Unterzeile versehen²¹⁷ und damit das Thema als Hauptschwerpunkt hervorgehoben.

5.4.3.3 Angaben zum Wirtschaftsbericht (DRS 20.53–113)

5.4.3.3.1 Überblick

Die Fundstellen mit Angaben, welche den *Inhalten des Wirtschaftsberichts* zuzuordnen sind, enthalten überwiegend unternehmensspezifische Angaben bzw. Handlungsfelder zur digitalen Transformation und nur zu etwa einem Viertel konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten.²¹⁸ Zudem sind sie überwiegend vergangenheitsbezogen und in etwa genauso häufig quantitativ wie qualitativ ausgeprägt.

²¹⁷ Vgl. bereits Abschnitt 5.4.1 sowie Continental AG (2022), S. 34; Continental AG (2020), S. 46.

²¹⁸ Vgl. hierzu sowie zu dem folgenden Satz die im elektronischen Zusatzmaterial angegebenen Kontingenztabelle sowie die Tabellen mit bedingten Häufigkeiten (Tabelle A-9–Tabelle A-14).

Die Merkmale der Fundstellen deuten darauf hin, dass die Angaben weitestgehend den regulatorischen Anforderungen nachkommen, jedoch relativ oberflächlich bleiben. Schließlich soll im Wirtschaftsbericht die Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs während der vergangenen Berichtsperiode und der Lage des Konzerns zum Bilanzstichtag erfolgen, um einen Überblick über die Entwicklung des Konzerns im Berichtszeitraum und die wirtschaftliche Lage des Konzerns am Abschlussstichtag zu vermitteln (DRS 20.53).²¹⁹ Inwiefern die Informationen eine Beurteilung der Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf und die Lage zulassen – wie von den Adressaten gefordert²²⁰ – wird im Folgenden näher betrachtet.

Abbildung 5.24 zeigt, wie sich die 143 bzw. 128 Fundstellen aus den 20 bzw. 19 Konzernlageberichten 2019 und 2021 zu den gem. DRS 20.53–113 vorgesehenen Inhalten zum Wirtschaftsbericht auf die inhaltlichen Unterkategorien verteilen. Die in Tabelle 5.4 (Abschnitt 5.3.3.2) aufgeführte Kategorie *finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren* ist in der Abbildung nicht separat aufgeführt, da diese Leistungsindikatoren (ggf.) in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einzubeziehen sind und die entsprechenden Fundstellen demnach zwei Inhaltskategorien aufweisen.²²¹ Konkret handelt es sich um zwölf Fundstellen (sechs pro Berichtsjahr), in welchen neben digitalisierungsbezogenen Angaben zum Geschäftsverlauf, der Ertragslage oder der Gesamtaussage auf Leistungsindikatoren eingegangen worden ist, die einen direkten oder indirekten Bezug zur digitalen Transformation aufweisen. Um die betreffenden Fundstellen in der Abbildung nicht über zu gewichten, wurde die Anzahl der vergebenen Inhaltskategorie zu finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren nicht mitgezählt.

5.4.3.3.2 Angaben zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen (DRS 20.59–61)

Zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen (DRS 20.59–61) haben in ihren Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 mit Bezug zur digitalen Transformation sechs bzw. zehn Unternehmen in 19 bzw. 22 Fundstellen Angaben gemacht. Die Bandbreiten der Anzahl Fundstellen reicht von eins bis neun pro Unternehmen für das Berichtsjahr 2019 bzw. eins bis vier für das Berichtsjahr 2021. Durchschnittlich werden 3,2 bzw. 2,2 Sinnabschnitte zu

²¹⁹ Vgl. zu den regulatorischen Anforderungen ausführlich Abschnitt 4.3.3.

²²⁰ Vgl. Abschnitt 3.5.6.

²²¹ Vgl. ausführlich Abschnitt 4.3.3.5.

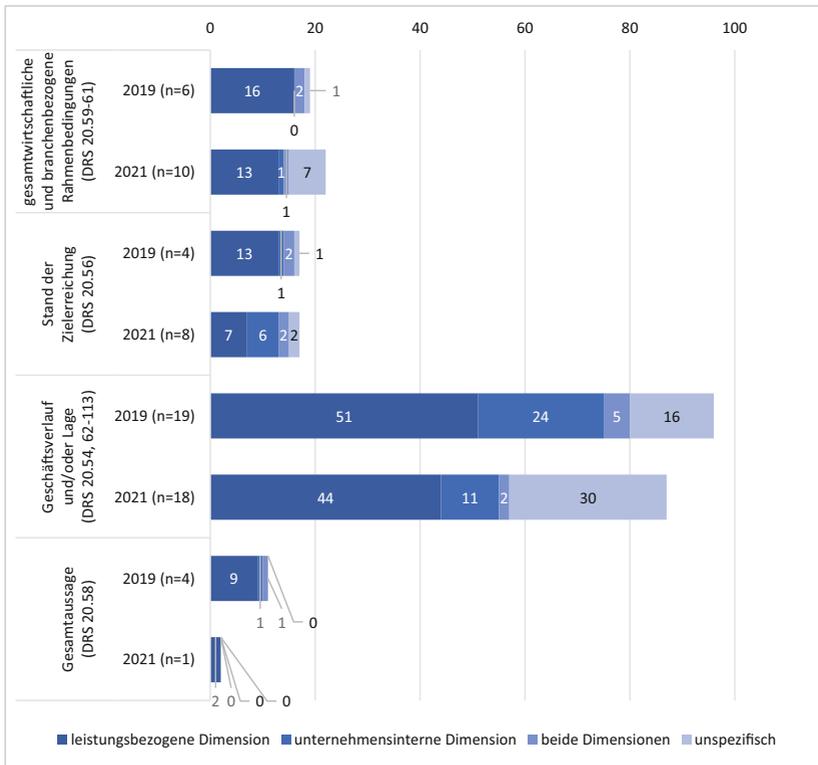


Abbildung 5.24 Verteilung der Fundstellen mit den zum Wirtschaftsbericht vorgesehenen Inhalten auf die inhaltlichen Unterkategorien differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 143$; $f_{2021} = 128$; $n_{2019} = 20$; $n_{2021} = 19$)²²²

gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit digitaler Transformation in den Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 platziert.²²³

Die Angaben beziehen sich vor allem auf die leistungsbezogene Dimension bzw. auf Entwicklungen und Rahmenbedingungen der Absatzmärkte. Ein

²²² Quelle: Eigene Darstellung.

²²³ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Beispiel, welches beide Unternehmensdimensionen betrifft und in welchem die Angaben innerhalb des Kapitels zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. einem speziellen Unterabschnitt zu Trends, die die Geschäftsentwicklung des Unternehmens beeinflussen, platziert und durch eine Überschrift hervorgehoben werden, ist Abbildung 5.25 zu entnehmen.

KONNEKTIVITÄT

Das Thema Digitalisierung und Automatisierung in Industrie und Handel ist seit Jahren in aller Munde. Aus dem Zusammenspiel von Mensch und Technik sowie der Nutzung neuer technischer Möglichkeiten erwachsen nicht nur enorme Effizienzsteigerungspotenziale, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle. Wir sehen darin aber auch zahlreiche Herausforderungen: Unser Unternehmen ist gefordert, die Potenziale neuer, plattformorientierter Vertriebsformen sowie veränderter Innovations- und Produktionsmöglichkeiten zu erkunden. Gleichzeitig führt die digitale Vernetzung von Geräten dazu, dass im Berufs- und im Privatleben immer mehr Daten gesammelt werden. Was genau mit diesen Daten geschieht, wie sie im Sinne des Kundennutzens verwendet werden können und dabei eine größtmögliche Datensicherheit gewahrt bleibt – mit diesen Fragen beschäftigen wir uns sehr intensiv.

Die Corona-Pandemie hat diesen Trend noch zusätzlich verstärkt. Persönliche Begegnungen beispielsweise mussten vielerorts durch virtuelle Formate ersetzt werden. Somit hat die Corona-Pandemie die Digitalisierung gänzlich aus der Zukunft in die Gegenwart geholt.

Abbildung 5.25 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der Drägerwerk AG & Co. KGaA mit Angaben zu gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen i. V. m. digitaler Transformation²²⁴

Zwar haben 20 bzw. 16 Unternehmen dem Thema digitale Transformation bei der Erläuterung der wirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen im Rahmen der Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage keine Bedeutung beigemessen. Allerdings ist zu beachten, dass ähnliche Informationen bereits im Zuge der Darstellung des Geschäftsmodells gem. DRS 20.37 lit. g) berichtet worden sein können. Des Weiteren sind die beobachteten Angaben überwiegend *nicht explizit auf das Unternehmen bezogen* bzw. werden in nur ca. einem Drittel der Angaben unternehmensspezifische Handlungsfelder klar herausgestellt. *Quantitative Angaben* betreffen vor allem die Umsätze bestimmter Branchen und Märkte sowie die Anzahl (potenzieller) Kunden in bestimmten Branchen oder für bestimmte Arten von Produkten oder Dienstleistungen.

²²⁴ Quelle: Drägerwerk AG & Co. KGaA (2022), S. 37. Einen fast wortgleichen Abschnitt hatte das Unternehmen bereits in seinem Konzernlagebericht 2019 platziert, wobei die Corona-Pandemie dabei noch keine Rolle gespielt hat. Vgl. Drägerwerk AG & Co. KGaA (2020), S. 33.

5.4.3.3 Angaben zum Stand der Zielerreichung (DRS 20.56)

Angaben zum Stand der Zielerreichung (DRS 20.56) müssen nur gemacht werden, wenn zuvor die Ziele des Konzerns dargestellt worden sind. Insgesamt haben in ihren Konzernlageberichten 2019 und 2021 vier bzw. acht Unternehmen in jeweils 17 Fundstellen Angaben zum Stand der Zielerreichung im Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht. Dies bedeutet auch, dass 14 der 18 bzw. zwölf der 20 Unternehmen, die Angaben zu Zielen und Strategien i. V. m. digitaler Transformation gemacht haben, nicht explizit auf den Stand der Zielerreichung eingegangen sind. In einigen Fällen wurden die Angaben zur Zielerreichung unmittelbar zusammen mit den Angaben zu Zielen und Strategien innerhalb eines Sinnabschnitts gemacht oder wurden in unmittelbarer Nähe innerhalb des Konzernlageberichts verortet. So wurden alle Fundstellen, welche dem Stand der Zielerreichung zugeordnet wurden, innerhalb der Kapitel zu den Grundlagen des Konzerns platziert. Dabei ist anzumerken, dass der Stand der Zielerreichung dem verständigen Adressaten auch durch Angaben zu anderen Inhalten deutlich werden kann, ohne dass explizit darauf hingewiesen wird, dass es sich um Angaben zum Stand der Zielerreichung handelt. Eine kurze zusammenfassende Beurteilung und Zuordnung zu den zuvor genannten Zielen und Strategien könnte gleichwohl hilfreich sein, um den Geschäftsverlauf sowie die Lage im Kontext der Ziele und Strategien einzuordnen. Schließlich sind die Angaben zu Zielen und Strategien gem. DRS 20.40 (u. a.) dafür vorgesehen.

So wie auch die Angaben zu Zielen und Strategien, sind die Angaben zur Zielerreichung im Zusammenhang mit digitaler Transformation überwiegend *qualitativ*. Jedoch enthalten sie verhältnismäßig mehr konkrete Informationen wie *Maßnahmen bzw. Aktivitäten* sowie einen Zeitraum-/punkt der (zurückliegenden) Umsetzung angeht. Ggf. liegt dies daran, dass im Vorhinein nicht zu viele Informationen preisgegeben bzw. Erwartungen geweckt werden sollen, um im Fall eines Nichterreichens präziser formulierter Ziele (inkl. Zeitangabe) keine übermäßig negativen Reaktionen auszulösen, da die Erwartungen der vorab informierten Adressaten nicht erfüllt worden sind. Weiterhin ist denkbar, dass das Unternehmen die Ziele und Strategien im Vorhinein selbst nicht konkret formuliert hat. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass sich (vermeintlich) erreichte Ziele im Nachhinein leichter berichten lassen als Ziele, deren Erreichung mit Unsicherheit behaftet ist.

5.4.3.3.4 Angaben zum Geschäftsverlauf und/oder der Lage (DRS 20.54 und 62–113)

Da viele Unternehmen von dem Wahlrecht Gebrauch gemacht haben, die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage zusammenzufassen

(DRS 20.55) bzw. sich insb. die Angaben zum Geschäftsverlauf und der Ertragslage nicht immer eindeutig voneinander trennen lassen²²⁵, werden die Kategorien zum Geschäftsverlauf und/oder der Lage (DRS 20.54, 62–113) in Abbildung 5.24 zusammengefasst dargestellt und im Folgenden nur bei Besonderheiten und falls möglich eine Unterscheidung vorgenommen. Insgesamt haben in ihren Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 19 bzw. 18 Unternehmen in 96 bzw. 87 Fundstellen Angaben zum Geschäftsverlauf und/oder der Lage i. V. m. digitaler Transformation gemacht. Die Bandbreiten der Anzahl Fundstellen reicht von eins bis 22 pro Unternehmen für das Berichtsjahr 2019 bzw. eins bis 30 für das Berichtsjahr 2021. Durchschnittlich werden 5,1 bzw. 4,8 Sinnabschnitte zum Geschäftsverlauf und/oder der Lage im Zusammenhang mit digitaler Transformation in den Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 platziert.²²⁶ Bei genauerer Betrachtung ist ersichtlich, dass die meisten der Fundstellen auf Angaben zum *Geschäftsverlauf* und/oder zur *Ertragslage* entfallen. Lediglich 18 bzw. 15 der Fundstellen (von jeweils elf Unternehmen) sind eindeutig Angaben zur *Finanzlage* i. V. m. digitaler Transformation zuzuordnen. Keine der Fundstellen enthalten hingegen Angaben zur *Vermögenslage*.²²⁷

Der hohe Anteil der Angaben zur leistungsbezogenen Dimension ist auf eine generell absatz- und umsatzorientierte Berichterstattung zurückzuführen,²²⁸ die auch im Zusammenhang mit digitaler Transformation zu beobachten ist. Insgesamt sind jedoch auch Angaben zur digitalen Transformation der unternehmensinternen Dimension zu finden sowie solche, in denen nicht konkretisiert wird, welche Dimension etwaige Digitalisierungsinitiativen betreffen. So wird bspw. über die Automatisierung von Produktionsstätten, die Neueinstellung von Mitarbeitern im Bereich Digitalisierung, die Einführung neuer Produkte mit

²²⁵ Insb. die gem. DRS 20.62–63 geforderten Angaben zu den für den Geschäftsverlauf ursächlichen Entwicklungen und Ereignissen sowie die für die Ertragslage bzw. deren Veränderung ursächlichen Ergebnisquellen und Faktoren (DRS 20.65–77), führen zu potenziellen Überschneidungen. Vgl. zu den regulatorischen Anforderungen an die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage ausführlich Abschnitt 4.3.3.3 bis Abschnitt 4.3.3.5.

²²⁶ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zum Geschäftsverlauf und/oder der Lage im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

²²⁷ Somit wurde auch keine Überleitungsrechnung o. ä. in die Konzernlagebeichterstattung integriert, in welcher immaterielle Werte dargestellt werden, die aus der digitalen Transformation resultieren. Vgl. zu dieser Möglichkeit Abschnitt 4.3.3.4.3.

²²⁸ Vgl. auch Mühlbauer (2014), die feststellt, dass die Angaben zur Umsatzentwicklung von Unternehmen innerhalb der Berichterstattung zur Lage die höchste Qualität aufweisen. Vgl. Mühlbauer (2014), S. 346.

digitalen Features, Kooperation zur Erweiterung des digitalen Angebots oder allgemein voranschreitende Digitalisierungsinitiativen berichtet.

Die Fundstellen, welche eher Entwicklungen und Ereignisse betreffen, die für den *Geschäftsverlauf* ursächlich waren, beinhalten fast zu gleichen Teilen unternehmensspezifische Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten der digitalen Transformation. Dementsprechend werden tlw. konkrete Projekte zur digitalen Transformation beleuchtet, zu denen auch quantitative Angaben gemacht werden. Fundstellen mit Angaben, die eher Faktoren betreffen, die für die Veränderung der *Ertragslage* ursächlich waren, betreffen nur selten konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten der digitalen Transformation, sondern fast ausschließlich die digitale Transformation als nicht weiter konkretisiertes Handlungsfeld. Quantitative Angaben stehen in dem Zusammenhang eher indirekt i. V. m. der digitalen Transformation des Konzerns. So wird die digitale Transformation i. d. R. als einer von weiteren Faktoren zur Erklärung der (quantitativen) Veränderung der Ertragslage angeführt, ohne konkret entsprechende Werte zuzuordnen. Typische Beispiele zu Angaben zum Geschäftsverlauf und der Ertragslage i. V. m. digitaler Transformation sind [Abbildung 5.26](#), [Abbildung 5.27](#), und [Abbildung 5.28](#) zu entnehmen.

Abbildung 5.26

Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der BASF SE mit Angaben zum Geschäftsverlauf i. V. m. digitaler Transformation²²⁹

BASF hat in Ludwigshafen eine Acetylen-Anlage mit einer Kapazität von 90.000 Tonnen als Ersatz in Betrieb genommen. In der Anlage realisierte weitreichende Digitalisierungsmaßnahmen, wie Augmented Reality und ein Reliability Center, tragen zur Verbesserung der Effizienz von Prozessen bei und sorgen für eine höhere Verfügbarkeit der Anlage. Damit sichert BASF die Versorgung des Standorts mit dem wichtigen Zwischenprodukt und baut die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Ludwigshafen weiter aus. Rund 20 Betriebe nutzen Acetylen als vielseitig einsetzbaren Baustein für höherveredelte Produkte, die für viele Wertschöpfungsketten essenziell sind. Beispiele hierfür sind Kunststoffe, Lösemittel sowie Elektronikchemikalien. Kunden von BASF nutzen diese Produkte in der Automobil-, Pharma-, Bau-, Konsumgüter- und Textilindustrie. Insgesamt speist und sichert die neue Anlage Wertschöpfungsketten mit einem jährlichen Deckungsbeitrag von bis zu 1 Milliarde €.

²²⁹ Quelle: BASF SE (2020), S. 64.

Digitalisierung in der nächsten Phase: Aufbau von neuen Geschäftsmodellen

Materials Services versteht aus eigenen Erfahrungen die besonderen Herausforderungen von Kunden, die sich in einem globalisierten und termingetriebenen Geschäftsumfeld bewegen. Um sie jederzeit zuverlässig zu beliefern, hat das Unternehmen seine Supply Chain über Jahre hinweg kontinuierlich optimiert und digitalisiert. Dabei setzt Materials Services auf vier Softwareplattformen, die jeweils bereits in ausgewählten Regionen eingeführt sind und sukzessive weiter ausgerollt werden: 1. SAP Hybris als e-Commerce Plattform, 2. KI Data Analytics Plattform „Alfred“, 3. SAP S/4 Hana als ERP sowie 4. die IIoT-Plattform „toi“.

Der nächste Baustein in der Digitalisierung ist die Erweiterung des bisherigen Geschäftsmodells: ein erstes Beispiel dafür ist die im Juni 2019 an dem Markt gegangene thyssenkrupp Materials IoT GmbH (tkMloT). Sie vermarktet eine ursprünglich für Materials Services entwickelte Industrial-Internet-of-Things (IIoT) Software nun auch an externe Kunden. Die Ausgründung zeigt beispielhaft, wie Materials Services den systematischen Ausbau seines Dienstleistungsportfolios vorantreibt.

Abbildung 5.27 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2018/2019 der thyssenkrupp AG mit Angaben zum Geschäftsverlauf eines der Segmente des Konzerns i. V. m. digitaler Transformation²³⁰

Abbildung 5.28
Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Schaeffler AG mit Angaben zum Geschäftsverlauf i. V. m. digitaler Transformation²³¹

Mit der am 3. Mai 2019 geschlossenen Vereinbarung über den Erwerb von 100 % der Anteile an der **Xtronic GmbH** mit Sitz in Böblingen, hat die Schaeffler Gruppe die Beherrschung an der Xtronic GmbH erlangt. Die Xtronic GmbH entwickelt als Technologiepartner kundenspezifische Software- und Elektronik-Lösungen für die internationale Automobilindustrie. Das Leistungsportfolio umfasst u. a. Anwendungen im Bereich des automatisierten Fahrens und der Elektromobilität. Xtronic verfügt über zentrales Know-how im Zusammenhang mit der Entwicklung der Drive-by-Wire-Technologie „Space Drive“. Mit der Übernahme der Xtronic GmbH werden die Kompetenzen und das Know-how der Schaeffler Gruppe im Bereich Steuerungssysteme und autonomes Fahren weiter ergänzt.

Das Beispiel in [Abbildung 5.29](#) zeigt, wie nicht näher konkretisierte Digitalisierungsaktivitäten im Rahmen eines Prognose-Ist-Vergleichs als Ursache für Veränderungen des *EBITA pre* angeführt werden.

Angaben zur *Finanzlage* i. V. m. digitaler Transformation sind ebenfalls weniger konkret. Vielmehr wird auch hier die digitale Transformation lediglich als

²³⁰ Quelle: thyssenkrupp AG (2019), S. 75.

²³¹ Quelle: Schaeffler AG (2020), S. 24.

Konzernkosten und Sonstiges

Der Aufwand für Konzernkosten und Sonstiges, der im Geschäftsjahr 2019 beim EBITDA pre ein Niveau von -469 Mio. € erreichte, lag im Rahmen unserer zur Berichterstattung zum 3. Quartal 2019 konkretisierten Prognose von -460 bis -490 Mio. €. Im Vergleich zum Vorjahresniveau von -381 Mio. € ergab sich somit ein Kostenanstieg von 23,0 %. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf höhere Verluste aus unseren Währungssicherungsgeschäften zurückzuführen und resultierte aus der nicht so prognostizierten Entwicklung der Wechselkurse. Der ansteigende organische Aufwand aus dem weiteren Ausbau unserer Innovations- und Digitalisierungsinitiativen entsprach unserer ursprünglichen Prognose.

KONZERNKOSTEN UND SONSTIGES

In Mio. €	EBITDA pre	Business Free Cash Flow
Ist-Zahlen 2018	-381	-497
	Der Aufwand für Konzernkosten und Sonstiges wird 2019 unserer Einschätzung nach auf organischer Basis im niedrigen bis mittleren prozentualen Zehnerbereich ansteigen. Der Anstieg beruht auf einem weiteren Ausbau unserer Innovations- und Digitalisierungsinitiativen. Kompensierend sollten sich ein erhöhter Fokus auf die Kosten der Verwaltungsfunktionen sowie deutlich geringere Belastungen aus Fremdwährungseffekten auswirken.	
Prognose für 2019 im Geschäftsbericht 2018		
Wesentliche Anmerkungen		
Prognose für 2019 im Zwischenbericht zum:		
Q1/2019	~ -420 bis -480	~ -500 bis -580
Q2/2019	~ -420 bis -480	~ -500 bis -580
Q3/2019	~ -460 bis -490	~ -500 bis -580
Ergebnisse 2019 in Mio. €	-469 +23,0 %	-536 +7,9 %

Abbildung 5.29 Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2019 der Merck KGaA mit Angaben zum Prognose-Ist-Vergleich mit Bezug zur digitalen Transformation²³²

einer von weiteren Investitionsschwerpunkten genannt, ohne konkrete Investitionssummen bestimmten Maßnahmen bzw. Aktivitäten zuzuordnen. Abbildung 5.30 zeigt ein typisches Beispiel.

Crop Science investiert kontinuierlich in sein globales Produktionsnetzwerk für Pflanzenschutzprodukte und Saatgut sowie in Forschung, Entwicklung und die digitale Transformation. Zu den größten Projekten 2019 zählten Investitionen in die Herbizidproduktion (250 Mio. €) und in Zuchtstationen für Mais in den USA (50 Mio. €) sowie in die Fungizidproduktion in Deutschland (20 Mio. €). Daneben wird die Entwicklung digitaler Lösungen für unsere Kunden ein Investitionsschwerpunkt auch über das Jahr 2019 hinaus bleiben.

Abbildung 5.30 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Bayer AG mit Angaben zur Finanzlage mit Bezug zur digitalen Transformation²³³

²³² Quelle: Merck KGaA (2020), S. 73 und 78.

²³³ Quelle: Bayer AG (2020), S. 80. Ein fast wortgleicher Abs. ist auch dem Konzernlagebericht 2021 zu entnehmen. Vgl. Bayer AG (2022), S. 91.

Nichtfinanzielle und/oder finanzielle Leistungsindikatoren, die i. V. m. digitaler Transformation stehen, wurden nur vereinzelt in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einbezogen. So ist bspw. ein Unternehmen innerhalb seiner Konzernlageberichte 2019 und 2021 in jeweils drei Fundstellen, welche Angaben zum Prognose-Ist-Vergleich im Rahmen der Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und der Lage i. V. m. digitaler Transformation enthalten, auf einen nichtfinanziellen Leistungsindikator eingegangen, der auch der Beurteilung der digitalen Transformation dient. Dabei handelt es sich um die *Internetticketmenge*, welche das Unternehmen bereits als Steuerungskennzahl genannt hat. Das andere Unternehmen führt innerhalb der Ausführungen zur Ertragslage *Digitalisierung als Sondereinfluss* auf die Berechnung bzw. Veränderung des finanziellen Leistungsindikators EBITDA an, wie in Abbildung 5.31 dargestellt.

Das EBITDA vor Sondereinflüssen der Überleitung lag bei minus 153 Mio. € nach minus 139 Mio. € im Vorjahr. Die Veränderung war unter anderem auf Ergebnisse aus der Absicherung von Wechselkursrisiken, nach der Veräußerung von ARLANXEO verbliebene Kosten sowie einen allgemeinen Kostenanstieg zurückzuführen. Saldiert fielen im Berichtsjahr in der Überleitung negative Sondereinflüsse von 82 Mio. € an. Diese ergaben sich aus negativen Sondereinflüssen von 84 Mio. € und EBITDA-wirksamen positiven Sondereinflüssen von 2 Mio. €. Die negativen Sondereinflüsse waren mit 80 Mio. € EBITDA-wirksam und mit 4 Mio. € nicht EBITDA-wirksam und resultierten im Wesentlichen aus Aufwendungen im Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung des LANXESS Konzerns, strategischen IT-Projekten sowie Projekten zur Digitalisierung sowie M&A-Kosten. Saldiert waren im Vorjahr vollständig EBITDA-wirksame negative Sondereinflüsse von 74 Mio. € angefallen, die sich aus negativen Sondereinflüssen von 78 Mio. € und positiven Sondereinflüssen von 4 Mio. € ergaben. Für Details verweisen wir auf das Kapitel „Erläuterungen zum EBIT und EBITDA (vor Sondereinflüssen)“.

Überleitungsrechnung zum EBIT/EBITDA

in Mio. €	EBIT 2018	EBIT 2019	EBITDA 2018	EBITDA 2019
EBIT/EBITDA vor Sondereinflüssen	581	557	986	1.019
Advanced Intermediates	0	-48	0	-13
Strategische Neuausrichtung ¹⁾	0	-48	0	-13
Specialty Additives	-3	-18	-3	-16
Strategische Neuausrichtung ²⁾	-11	-19	-10	-17
Anpassung Produktionsnetzwerk ³⁾	8	1	7	1
Performance Chemicals	-12	-2	-2	-2
Anpassung Produktionsnetzwerk ⁴⁾	-12	-2	-2	-2
Engineering Materials	-1	0	-1	0
Strategische Neuausrichtung	-1	0	-1	0
Überleitung	-74	-82	-74	-78
Strategische Neuausrichtung	-17	-8	-17	-6
Strategische IT-Projekte	-19	-25	-19	-24
Digitalisierung, M&A-Kosten und Sonstiges	-36	-49	-36	-48
Summe Sondereinflüsse	-90	-150	-80	-109
EBIT/EBITDA	491	407	906	910

1) Die Sondereinflüsse standen im Wesentlichen im Zusammenhang mit dem Verkauf des Geschäfts und der leistungsgerechten Beendigung der Produktion von Organometallen auf Zero-Basis am Standort Bergkamen (Deutschland) sowie der im Januar 2020 erfolgten Veräußerung des Geschäfts mit Organometallen auf Gallium-Basis in Pyeongyang (Südkorea).

2) Die Sondereinflüsse standen im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Integration von Chemura.

3) Die Sondereinflüsse standen im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Konsolidierung der Produktion von Schwerstoff-Vorprodukten und der Beendigung der Produktion am Standort Antwerpen in Amsterdam (Niederlande).

4) Die Sondereinflüsse standen im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Schließung der Produktion am Standort Jinshan in Shanghai (China).

Abbildung 5.31 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Lanxess AG mit Angaben zum Einfluss der Digitalisierung auf einen finanziellen Leistungsindikator²³⁴

5.4.3.3.5 Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und der Lage (DRS 20.58)

Im Rahmen der Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und der Lage (DRS 20.58) sind in ihren Konzernlageberichten 2019 bzw. 2021 vier bzw. ist ein Unternehmen in elf bzw. zwei Fundstellen auf digitale Transformation eingegangen. Im Wesentlichen wird auf zuvor ausführlicher beleuchtete Ereignisse eingegangen, wie vereinbarte Kooperationen für Entwicklungsaktivitäten mit Bezug zur digitalen Transformation, Produktinnovationen, Digitalisierung von Prozessen und

²³⁴ Quelle: Lanxess AG (2020), S. 93.

Entwicklungen des Online-Geschäfts sowie der Auswirkung der Digitalisierung auf Märkte bzw. wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

5.4.3.4 Angaben zu Prognosen, Chancen und Risiken (DRS 20.116-K178)

5.4.3.4.1 Überblick

Fundstellen, die Angaben zu *Inhalten des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts* enthalten, enthalten fast ausschließlich und zu ähnlichen Teilen unternehmensspezifische Angaben bzw. Handlungsfelder oder konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten der digitalen Transformation.²³⁵ Die Angaben sind zudem fast zur Hälfte stichtagsbezogen bzw. betreffen den Status quo und ansonsten fast ausschließlich zukunftsbezogen. Zudem werden fast ausschließlich qualitative Angaben gemacht. Dies scheint weitestgehend im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen an die Inhalte des Prognose-, Chancen- und Risikoberichts zu stehen.²³⁶ Inwiefern die Informationen Aufschluss über die künftige Entwicklung des Konzerns im Zusammenhang mit digitaler Transformation geben – wie von den Adressaten gefordert²³⁷ – wird im Folgenden näher betrachtet.

Abbildung 5.32 zeigt, wie sich die 314 bzw. 313 Fundstellen aus den jeweils 26 Konzernlageberichten 2019 und 2021 zu den gem. DRS 20.116–187 vorgesehenen Inhalten zum Prognose-, Chancen- und Risikobericht auf die inhaltlichen Unterkategorien verteilen. Dabei ist zu beachten, dass einige Fundstellen mit mehreren der aufgeführten Unterkategorien versehen worden sind. Das betrifft innerhalb der Konzernlageberichte 2019 neun und innerhalb der Konzernlageberichte 2021 elf Fundstellen, die sowohl Angaben zu Chancen als auch zu Risiken enthalten und deshalb mit beiden Kategorien versehen worden sind.²³⁸

Da die untersuchten Unternehmen ihre gem. DRS 20.K168–K178 geforderten Angaben zum internen Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess im Einklang mit DRS 20.K169 häufig mit den gem. DRS 20. K137–K145 geforderten Angaben zum allgemeinen Risikomanagementsystem zusammengefasst haben, wurden die Angaben in einer

²³⁵ Vgl. hierzu sowie die folgenden Ausführungen die im elektronischen Zusatzmaterial angegebenen Kontingenztabelle sowie die Tabellen mit bedingten Häufigkeiten (Tabelle A-9–Tabelle A-14).

²³⁶ Vgl. ausführlich Abschnitt 4.3.4.

²³⁷ Vgl. Abschnitt 3.5.6.

²³⁸ Deshalb beträgt die Summe der Fundstellen in Abbildung 5.32 für das Berichtsjahr 2019 324 und für das Berichtsjahr 2021 325.

Kategorie zusammengefasst untersucht. Wenn im Folgenden auf das Risikomanagementsystem eingegangen wird, ist sowohl das allgemeine als auch jenes gemeint, welches sich auf den Rechnungslegungsprozess bezieht.

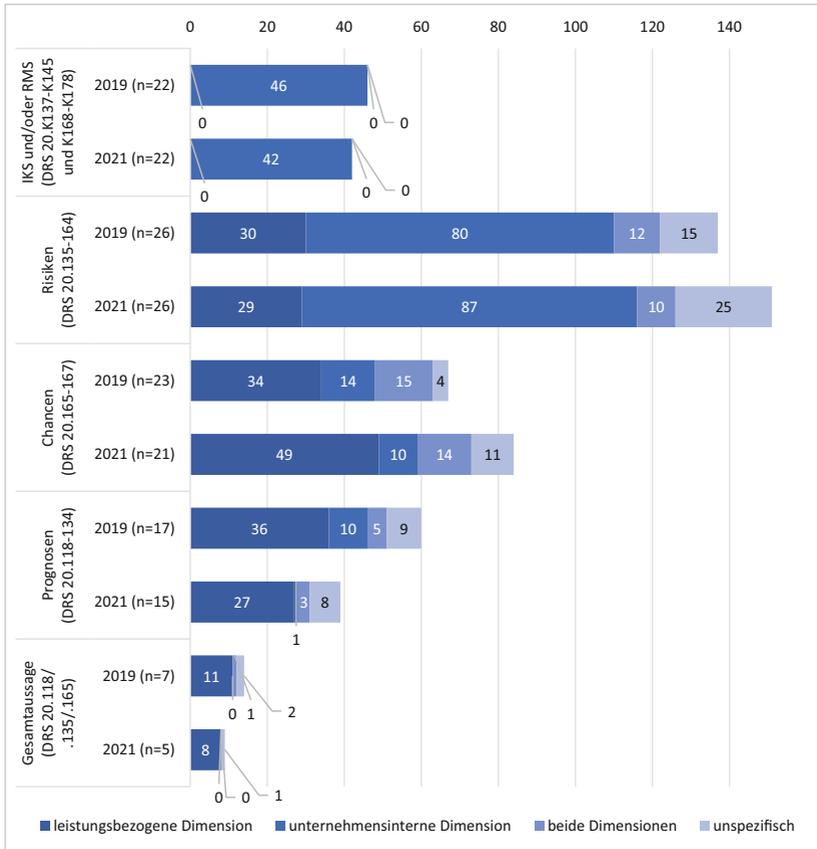


Abbildung 5.32 Verteilung der Fundstellen mit den zum Prognose-, Chancen- und Risikobericht vorgesehenen Inhalten auf die inhaltlichen Unterkategorien differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 324$; $f_{2021} = 325$; $n_{2019} = 26$; $n_{2021} = 26$)²³⁹

²³⁹ Quelle: Eigene Darstellung. Die in der Abbildung verwendeten Abkürzung *IKS* und *RMS* stehen für *internes Kontrollsystem* und *Risikomanagementsystem*.

5.4.3.4.2 Angaben zum internen Kontrollsystem und/oder dem Risikomanagementsystem (DRS 20.K168–K178 und K137–K145)

Insgesamt haben jeweils 22 Unternehmen innerhalb ihrer Konzernlageberichte 2019 und 2021 in 46 bzw. 42 Fundstellen Angaben zum internen Kontrollsystem und/oder dem Risikomanagementsystem (DRS 20.K168–K178 und K137–K145) i. V. m. digitaler Transformation gemacht. Erwartungsgemäß²⁴⁰ enthalten die betreffenden Fundstellen vor allem Angaben dazu, inwieweit die Prozesse digital unterstützt ablaufen und beziehen sich damit ausschließlich auf die *unternehmensinterne Dimension*. Die mehr oder weniger ausführlichen Angaben reichen von einer bloßen Nennung, dass eine Risikomanagementsoftware eingesetzt wird, bis hin zu einer detaillierten Darstellung der IT-Unterstützung entlang des Risikomanagementprozesses. Für das interne Kontrollsystem sind ähnliche Angaben zu beobachten. Tlw. wird auch auf die Konzernrechnungslegungsprozesse selbst bzw. digital unterstützte und/oder teilautomatisierte Konsolidierungen eingegangen.

5.4.3.4.3 Angaben zu Risiken (DRS 20.135–164)

Angaben zu Risiken (DRS 20.135–164) haben innerhalb ihrer Konzernlageberichte 2019 und 2021 alle 26 Unternehmen in 137 bzw. 151 Fundstellen gemacht. Die Bandbreiten der Anzahl der Fundstellen betragen eins bis 14, mit im Durchschnitt 5 Fundstellen pro Unternehmen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und eins bis 13, mit im Durchschnitt 5,8 Fundstellen innerhalb der Konzernlageberichte 2021. Die berichteten Risiken betreffen vor allem die *unternehmensinterne Dimension*. So wurden hauptsächlich Cyberrisiken angeführt, die die Geschäfts- und Produktionsprozesse bzw. die IT-Infrastruktur und Datensicherheit der Unternehmen betreffen.²⁴¹ *Leistungsbezogene Risiken* i. V. m. digitaler Transformation betreffen vor allem die Abwanderung der Nachfrage nach etablierten Analogen/mechanischen Produkten und Systemen auf elektronische, vernetzte und digitalisierte Produkte sowie innovative Dienstleistungen und disruptive Geschäftsmodelle. In der Regel wird auf konkrete Maßnahmen zum Umgang mit den jeweiligen Risiken eingegangen und die Konsequenzen (Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe) der Risiken werden mal mehr und

²⁴⁰ Vgl. Abschnitt 4.3.4.3 und 4.3.5.

²⁴¹ Laut einer Studien von Müller, Seebeck und Weeger (2021) machen IT-Risiken nur einen äußerst geringen Anteil in der Risikoberichterstattung aus. Vgl. Müller/Seebeck/Weeger (2021), S. 2510.

mal weniger ausführlich (verbal) verdeutlicht. *Quantitative Angaben* wurden im Zusammenhang mit digitalisierungsbezogenen Risiken keine gemacht. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass diese auch nicht zur internen Steuerung ermittelt werden (DRS 20.152–153).²⁴²

Die in Abbildung 5.33 und Abbildung 5.34 dargestellten Beispiele zeigen, wie Unternehmen Angaben zu Risiken der digitalen Transformation machen, welche durch eine digitalisierungsbezogene Überschrift hervorgehoben werden. Die separaten Abschnitte wurden beide innerhalb von Unterkapiteln zu strategischen Risiken platziert. Das zweite Beispiel zeigt zudem einen Ausschnitt einer Tabelle, in welcher die Risikobewertung für alle wesentliche Risiken des Konzerns zusammengefasst werden. Insgesamt wurden in vier Fundstellen 2019 (3 %) und zwei Fundstellen 2021 (1,3 %), welche sich in so oder so ähnlich *überschriebenen Abschnitten* befinden, Angaben zu Risiken mit Bezug zur digitalen Transformation gemacht.

Risiken aus dem digitalen Wandel

Neue digitale und vernetzte Technologien bringen Veränderungen und haben das grundsätzliche Potenzial, bestehende Geschäftsmodelle von Unternehmen in Frage zu stellen oder neue hervorzubringen.

Die fortschreitende Digitalisierung könnte die Bau- und Baustoffindustrie verändern und zu Lösungen für die CO₂-Problematik während der Planung und der ganzen Lebensdauer von Gebäuden beitragen. Sie könnte den Bau energieeffizienterer und langlebiger Gebäude mit niedrigeren Emissionen ermöglichen, was letztendlich Auswirkungen auf den Beton- und Zementverbrauch haben könnte.

Die Digitalisierung kann auch die Effizienz und Produktivität steigern, beispielsweise durch Datenanalysen in Echtzeit aus vernetzten Systemen, vorausschauende Instandhaltung oder besseres Management von Lagerbeständen und Produktionsprozessen.

Ein mangelnder Fortschritt bei den Digitalisierungsbemühungen könnte zu einem Verlust an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit führen. Wir stufen dies als mittel- bis langfristiges Risiko mit einer unwahrscheinlichen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer kritischen Auswirkung ein.

Abbildung 5.33 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der HeidelbergCement AG mit Angaben zu Risiken im Zusammenhang mit digitaler Transformation²⁴³

²⁴² Qualitative Beschreibungen der Konsequenzen aus digitalisierungsbezogenen Risiken und Chancen sind in den oben aufgeführten Beispielen ersichtlich.

²⁴³ Quelle: HeidelbergCement AG (2020), S. 68. Für einen ähnlichen Abschnitt innerhalb des Konzernlageberichts 2021 vgl. HeidelbergCement AG (2022), S. 76–77. Einen ähnlichen Abschnitt zu strategischen Chancen, die aus dem digitalen Wandel resultieren, hat das Unternehmen auch in seinem Konzernlagebericht 2021 platziert, jedoch nicht durch eine Überschrift hervorgehoben. Vgl. HeidelbergCement AG (2022), S. 84.

Digitalisierung

Die Schaeffler Gruppe hat das Thema Digitalisierung priorisiert und eine Digitalisierungsstrategie – die „Digitale Agenda“ – erarbeitet. Die Schnelligkeit der Umsetzung bzw. Anpassung stellt dabei einen wichtigen Erfolgsfaktor und somit auch ein Risiko dar. Die Schaeffler Gruppe hat ihre Aktivitäten u. a. auf dieses Thema konzentriert. Sollte es dennoch nicht gelingen, sich diesen Herausforderungen in angemessener Geschwindigkeit zu stellen, kann dies eine mittlere Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage haben.

Risikobewertung

	Schadensausmaß in EUR	Eintrittswahr- scheinlichkeit in %	Risikoklasse	Veränderung ggü. Vorjahr
Strategische Risiken				
• Länderrisiken	gering	sehr wahrscheinlich	mittel	↘
• Digitalisierung	hoch	unwahrscheinlich	mittel	↗
• Strategische Markt- und Technologie-Risiken	mittel	möglich	mittel	→
• Elektromobilität	mittel	möglich	mittel	→
• Veränderung im Umfeld der Sparte Automotive OEM	mittel	möglich	mittel	neu

Abbildung 5.34 Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2019 der Schaeffler AG mit Angaben zu Risiken im Zusammenhang mit digitaler Transformation und einer ergänzenden Tabelle zur Risikobewertung²⁴⁴

5.4.3.4.4 Angaben zu Chancen (DRS 20.165–167)

Zu Chancen (DRS 20.165–167) haben 23 bzw. 21 Unternehmen in 67 bzw. 84 Fundstellen innerhalb ihrer Konzernlageberichte 2019 und 2021 Angaben i. V. m. digitaler Transformation gemacht. Die Bandbreiten der Anzahl der Fundstellen betragen eins bis 14, mit im Durchschnitt 2,9 Fundstellen pro Unternehmen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und eins bis zwölf, mit im Durchschnitt 4,0 Fundstellen innerhalb der Konzernlageberichte 2021.²⁴⁵ Die Angaben beziehen sich überwiegend auf die *leistungsbezogene Dimension*. Das liegt daran, dass vor allem absatzseitige Chancen im Zusammenhang mit (innovativen) digitalisierten Produkten und Dienstleistungen im Vordergrund der Berichterstattung stehen. Jedoch werden auch Chancen im Zusammenhang mit der *unternehmensinternen* digitalen Transformation berichtet, die sich bspw. aus der Automatisierung und Vernetzung von Produktionsanlagen ergeben. Ein Beispiel ist Abbildung 5.35 zu entnehmen.

Insgesamt wurden in 17 Fundstellen 2019 (25,4 %) und zehn Fundstellen 2021 (12,0 %), welche sich in so oder so ähnlich wie in dem Beispiel

²⁴⁴ Quelle: Schaeffler AG (2020), S. 52 und 56.

²⁴⁵ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zu Chancen im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Industrie 4.0

Der Begriff Industrie 4.0 wird in der Praxis häufig im Zusammenhang mit einer starken Individualisierung von Produkten unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion verwendet. Die Unternehmen werden u. U. zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel weltweit vernetzen. Die starke Vernetzung kann entsprechende Produktionsfortschritte ermöglichen, auch beim Einsatz in der eigenen Fertigung. Neben der Produktionstechnik beinhaltet die Industrie 4.0 die digitale Vernetzung von Komponenten und Maschinen. Die Produkte der Schaeffler Gruppe können überall dort eingesetzt werden, wo sich etwas bewegt und wo Primärdaten gewonnen werden können. So können z. B. Wälzlager kontinuierlich überwacht und ihr Betrieb auf dieser Basis verbessert werden.

Digitalisierung

Alle drei Sparten der Schaeffler Gruppe verbindet das Thema „Digitalisierung“. Sie wird die gesamte Wirtschaft und deren traditionelle Abläufe signifikant verändern. Das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt wird neue Geschäftsmodelle und eine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung ermöglichen. Die „Digitale Agenda“ der Schaeffler Gruppe hat vier Schwerpunkte: Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation und Nutzererlebnis & Kundenwert. Mit der „Digitalen Agenda“ konzentriert sich die Schaeffler Gruppe sowohl auf die internen Abläufe als auch auf Produkte und Lösungen für ihre Kunden. Es gilt nicht nur, intern die Effizienz der Prozesse zu erhöhen, vorhandene Daten intensiver zu nutzen und Produktionsstandorte, Maschinen und Gebäude besser miteinander zu vernetzen. Es geht auch darum, bestehende Geschäftsmodelle der Kunden zu erweitern und mitzuhelfen, neue zu entwickeln.

Abbildung 5.35 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der Schaeffler AG zu Chancen im Zusammenhang mit digitaler Transformation²⁴⁶

überschriebenen Abschnitten befinden, Angaben zu Chancen mit Bezug zur digitalen Transformation gemacht. *Quantitative Angaben* wurden in sechs bzw. einer der Fundstellen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und 2021 gemacht. Diese beziehen sich jedoch nicht auf die Eintrittswahrscheinlichkeit oder finanziell quantifizierte Konsequenzen, sondern bspw. die Anzahl online angebotener Produkte, Aufrufe von Online-Videos, anhand von Kundendaten zielgruppenorientiert durchgeführte Werbekampagnen oder die Anzahl von Produkten und Komponenten (wie Sensoren), welche in Zukunft vom Markt nachgefragt werden.

Nach DRS 20.166 ist über Chancen und Risiken *ausgewogen* zu berichten. Ob dies umgesetzt wird, lässt sich zwar nicht anhand der reinen Umfänge der Angaben überprüfen.²⁴⁷ Gleichwohl ist auffällig, dass die Umfänge der Fundstellen mit digitalisierungsbezogenen Risiken (in Zeichen) die Umfänge der Fundstellen mit Angaben zu digitalisierungsbezogenen Chancen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021 um ca. das 1,8- bzw. 2-fache übersteigen.²⁴⁸ Zudem sind drei bzw. fünf Unternehmen, welche in ihren Konzernlageberichten 2019 und 2021 Angaben zu Risiken i. V. m. digitaler Transformation gemacht haben, nicht auf entsprechende Chancen eingegangen. Das könnte daran liegen, dass sich zwar bei vielen Risiken auch entsprechend gegenläufige Chancen identifizieren

²⁴⁶ Quelle: Schaeffler AG (2020), S. 58.

²⁴⁷ Vgl. auch Pelster/von Keitz/Wulf (2020), S. 545.

²⁴⁸ Die Anzahl der Fundstellen mit digitalisierungsbezogenen Risiken übersteigt die Anzahl der Fundstellen zu Chancen i. V. m. digitaler Transformation innerhalb der Konzernlageberichte 2019 bzw. 2021 um das 2- bzw. 1,8-fache.

lassen (und umgekehrt), dies jedoch nicht bei allen der Fall ist. So kann ein Unternehmen bspw. Risiken in neuen digitalen Produkten und Dienstleistungen sehen, jedoch gleichzeitig auch Chancen, indem es diese selbst anbietet.²⁴⁹ Den vielfach berichteten Risiken aus Cyberkriminalität scheinen jedoch keine (legalen) Chancen gegenüberzustehen.

5.4.3.4.5 Angaben zu Prognosen zum Geschäftsverlauf und der Lage (DRS 20.118–134)

Prognosen zum Geschäftsverlauf und der Lage (DRS 20.118–134) im Zusammenhang mit digitaler Transformation haben 17 bzw. 15 Unternehmen in 60 bzw. 39 Fundstellen ihrer Konzernlageberichte 2019 und 2021 gemacht. Die Bandbreiten der Anzahl der Fundstellen betragen eins bis zwölf, mit im Durchschnitt 3,5 Fundstellen pro Unternehmen innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und eins bis sieben, mit im Durchschnitt 2,6 Fundstellen innerhalb der Konzernlageberichte 2021.²⁵⁰ Die überwiegend *leistungsbezogenen* Fundstellen mit Angaben zum Geschäftsverlauf und der Lage i. V. m. digitaler Transformation enthalten zum Großteil *unternehmensspezifische Handlungsfelder* und nur z. T. konkrete *Maßnahmen bzw. Aktivitäten* der digitalen Transformation. Zudem sind die Angaben hauptsächlich rein *qualitativ*. So sind bspw. voraussichtliche (externe) Entwicklungen der Absatzmärkte des Unternehmens im Fokus der Berichterstattung, aber auch (interne) tlw. konkret, jedoch rein verbal beschriebene Vorhaben zur Investition in Digitalisierung, um neue profitable Geschäftsmodelle zu erschließen, die Online-Vertriebskanäle auszubauen und Produkte sowie Produktionsanlagen zu vernetzen. Vereinzelt wird bei den Ausführungen auch auf die zuvor i. V. m. digitaler Transformation gemachten Angaben zu Zielen und Strategien Bezug genommen. Das in Abbildung 5.36 aufgeführte Beispiel zeigt, wie ausführlich ein Unternehmen externe Entwicklungen und Ereignisse im Zusammenhang mit digitaler Transformation als Annahmen für die Prognose der künftigen Entwicklung des Unternehmens erläutert.

²⁴⁹ So sieht das Unternehmen in dem in Abbildung 5.33 aufgeführten Beispiel ein Risiko darin, einen Verlust an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit durch unzureichende Digitalisierungsbemühungen zu erleiden, benennt zugleich jedoch die Möglichkeit, durch Digitalisierung die Effizienz und Produktivität steigern zu können, als Chance.

²⁵⁰ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zu Prognosen im Zusammenhang mit digitaler Transformation enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Marktsegment Digitalisierung

Halbleiter/Polysilizium: Markterholung 2020 und attraktive Mittelfristperspektiven setzen Impulse für Investitionen

Die Halbleiterindustrie verarbeitet etwa 20 % des weltweit produzierten Polysiliziums. Die fortschreitende Digitalisierung mit ihrem enormen Bedarf an immer leistungsfähigeren Systemen treibt das Marktwachstum bei Halbleitern strukturell an. Infolge der zunehmenden Datenvernetzung im Handel und der Industrie (Industrie 4.0) sowie im Automobilbau (Assistenzsysteme, autonomes Fahren) nimmt der bereits hohe Bedarf künftig noch beschleunigt zu. Trotz der weitgehenden Marktsättigung in der Konsumelektronik bleibt die Halbleiterindustrie somit auf einem attraktiven Wachstumskurs. Für das Jahr 2020 zeichnet sich eine Markterholung ab. Der Verband WSTS (World Semiconductor Trade Statistics) rechnet mit einem Umsatzplus im Halbleitermarkt von 5,9 %, gestützt auf Wachstum in allen Regionen und Produktbereichen, auch bei Speichern (+4,1%). Dabei wird bei optoelektronischen Komponenten das kräftigste Wachstum erwartet (2020: +12,5 %). Der Umsatz mit Sensoren und integrierten Schaltkreisen soll sich mit gut 5 % robust erhöhen. Der Industrieverband SEMI erwartet für 2020 einen Anstieg der Investitionen in Fertigungsanlagen und Ausstattung der Halbleiterindustrie von 5,5 % auf rund 61 Mrd. USD. Für 2021 wird ein neues Rekordniveau für diesen Markt erwartet. Mit unseren Graphitprodukten im Marktsegment Halbleiter bedienen wir insbesondere den stark wachsenden Wide-Bandgap Markt und partizipieren daher überdurchschnittlich an diesem Marktwachstum.

LED: Anhaltend hohes Wachstum durch die zunehmende Anwendungsvielfalt

Durch ihre hohe Energieeffizienz besitzen LEDs in der Lichttechnologie große Vorteile unter Umweltgesichtspunkten und bei laufenden Energiekosten. Zudem sind die LED-Herstellungskosten stark gesunken. Dies stimuliert die Nachfrage zu Lasten anderer Lichtquellen. Die Megatrends Urbanisierung und Digitalisierung setzen weitere Impulse, der Bedarf wächst hier zweistellig. So gehen die Experten von Technavio bisher von einem Umsatzanstieg im LED-Weltmarkt von 16 % pro Jahr aus (2018 – 2022). Im Segment der Außen- und Straßenbeleuchtung wird für 2019 bis 2024 mit einem Plus von 14 % jährlich gerechnet (Research & Markets). Außerdem ist die Autoindustrie ein bedeutender Anwender. Immer mehr Fahrzeuge werden mit LEDs und Sensoren ausgerüstet. Obwohl die Autoindustrie im Umbruch steckt, nimmt der globale Umsatz mit LED im Automotive-Bereich pro Jahr um 7 % zu (2018 – 2023, TrendForce). Die Entwicklung hin zum autonomen Fahren dürfte den Bedarf der Autoindustrie auf längere Sicht noch forcieren. Sehr dynamisch wächst zurzeit das noch junge Segment der Micro-LED (TV-/Displaybeleuchtung). Im Zeitraum 2019 bis 2023 soll sich das Marktvolumen verfünffachen. Das in Summe strukturell hohe Wachstum des LED-Markts erfordert bei den Herstellern über die Zeit angepasste hohe Investitionen in ihre Kapazitäten. Unser GMS-Geschäft im Marktsegment LED sollte von diesem starken Marktwachstum profitieren.

Abbildung 5.36 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2019 der SGL Carbon SE mit Angaben zu Prognosen des Geschäftsverlaufs und der Lage i. V. m. digitaler Transformation²⁵¹

Wie ein weiteres Unternehmen – neben externen Ereignissen und Entwicklungen – konkret geplante interne Maßnahmen zur digitalen Transformation als Annahmen für die voraussichtliche Entwicklung angibt, zeigt das Beispiel in Abbildung 5.37.

Angaben zu *Prognosen von bedeutsamsten (nichtfinanziellen) Leistungsindikatoren*, welche u. a. die voraussichtliche Entwicklung der digitalen Transformation anzeigen, wurden in jeweils einer Fundstelle der Konzernlageberichte 2019 und 2021 eines der Unternehmen identifiziert. Dabei handelt es sich um den nichtfinanziellen Leistungsindikator *Internetticketmenge*, zu welchem bereits Angaben im Rahmen der Darstellung des Steuerungssystems identifiziert worden sind und welcher in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einbezogen worden ist.

²⁵¹ Quelle: SGL Carbon SE (2020), S. 79.

Bei Materials Services erwarten wir für das Geschäftsjahr 2021/2022, dass die Verkaufsmengen in unseren Fokusbereichen Europa und Nordamerika nach der pandemiebedingten schwachen Nachfrage in den beiden Vorjahren weiter steigen werden. Die Knappheit an Rohstoffen (z.B. Magnesium) und Vorprodukten (z.B. Halbleiter) führt allerdings auch dazu, dass einige unserer Abnehmerbranchen, insbesondere die Automobilindustrie, zumindest zu Beginn des Geschäftsjahres weniger als geplant produzieren können. Materials Services wird die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Vertriebswegen weiter vorantreiben, um in der gesamten Wertschöpfungskette Produktivität und Effizienz zu steigern und seinen Omnichannel-Ansatz konsequent weiter zu verfolgen. Dies umfasst die Digitalisierung der eigenen Standorte, um Produktivität, Termintreue und Nachhaltigkeit weiter zu steigern. Lösungen in diesem Bereich sind u.a. „Paperless Warehouse“, *toii*®, Robotic Process Automation (RPA), Optical Character Recognition (OCR) und Data Analytics/KI. Zudem werden die Schnittstellen zu den Kunden weiterhin optimiert. Neben der Weiterentwicklung der großen Portale stärken wir die Entwicklung von agilen, spezifischeren E-Commerce Lösungen wie SteelBuy. Dabei werden Dienstleistungen immer öfter Teil des Portfolios. Gemäß unserer Strategie „Materials as a Service“ werden darüber hinaus neue digitale Geschäftsmodelle und Kundenservices erschlossen. Ein Fokus im Geschäftsjahr 2021/2022 wird dabei auf Data Analytics und Prognose-Tools liegen, wie sie bereits unter dem Namen „Pacemaker“ im Einsatz sind. Control-Tower Lösungen zur Überwachung und Steuerung der Lieferkette gehören ebenfalls in diese Kategorie. Diese werden vor allem im europäischen Handels- und Service-Center-Geschäft weiter ausgerollt. Zudem sollen die über die Materials IoT GmbH angebotenen Lösungen im Bereich Produktdigitalisierung bei immer mehr konzernexternen Kunden zum Einsatz kommen.

Abbildung 5.37 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2020/2021 der thyssenkrupp AG mit Angaben zu Prognosen des Geschäftsverlaufs und der Lage i. V. m. digitaler Transformation²⁵²

5.4.3.4.6 Gesamtaussagen zu Prognosen, Chancen und/oder Risiken (DRS 20.118/.135/.165)

Fundstellen mit Gesamtaussagen zu Prognosen, Chancen und/oder Risiken (DRS 20.118/.135/.165)²⁵³ i. V. m. digitaler Transformation wurden innerhalb der Konzernlageberichte 2019 und 2021 14 bzw. neun identifiziert. Davon entfielen zehn bzw. sechs Fundstellen auf Angaben mit Prognosen, jeweils drei auf Angaben mit Risiken und drei bzw. eine Fundstelle auf Angaben mit Chancen.²⁵⁴ Insgesamt wurden die Angaben lediglich von sieben bzw. fünf Unternehmen

²⁵² Quelle: thyssenkrupp AG (2021), S. 116.

²⁵³ Die Gesamtaussage zu Risiken sowie die zu Chancen, wird in DRS 20.135 bzw. DRS 20.165 i. V. m. .135 strenggenommen als *zusammenfassende Darstellung der Risiko-/Chancenlage* bezeichnet. In der Untersuchung bzw. dem Kategoriensystem wurde die Bezeichnung *Gesamtaussage* gewählt, da die Angaben zu Prognosen, Chancen und Risiken tlw. zusammengelegt worden sind.

²⁵⁴ Drei Fundstellen enthielten sowohl Angaben zu Chancen als auch zu Risiken.

gemacht. Im Wesentlichen wurden innerhalb der Fundstellen *Handlungsfelder* im Zusammenhang mit digitaler Transformation wiederholt und nur vereinzelt erneut auf konkrete Maßnahmen eingegangen. Die Ausführungen waren zudem fast ausschließlich qualitativ.

5.4.3.5 Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten mit Bezug zur digitalen Transformation (innerhalb von Nachhaltigkeitskapiteln)

Fundstellen mit digitalisierungsbezogenen *Angaben i. V. m. nichtfinanziellen Aspekten* innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel, enthalten vor allem konkrete Maßnahmen bzw. Aktivitäten zur digitalen Transformation, zu nur etwa einem Viertel bis zwei Dritteln unternehmensspezifische Angaben bzw. Handlungsfelder und keine Angaben, in denen nicht ein Bezug auf das Unternehmen deutlich wird bzw. kein unternehmensspezifisches Handlungsfeld dargestellt ist.²⁵⁵ Die Fundstellen sind überwiegend stichtagsbezogen und zu etwa einem Viertel vergangenheitsbezogen, während etwa jede zehnte bis sechste Fundstelle zukunftsbezogen ist. Zudem enthalten Fundstellen zu etwa 90 % ausschließlich qualitative Angaben zur digitalen Transformation. Abbildung 5.38 zeigt, wie sich die 103 bzw. 181 Fundstellen aus den jeweils neun Konzernlageberichten 2019 und 2021, in denen digitale Transformation als Teil eines Konzepts zum Umgang mit nichtfinanziellen Aspekten bzw. Sachverhalten dargestellt wird, auf die unternehmensinterne und leistungsbezogene Dimension der Unternehmen verteilen.

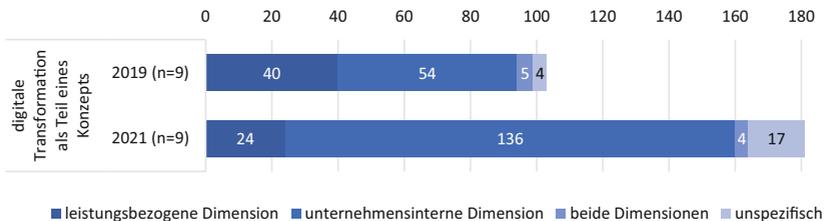


Abbildung 5.38 Verteilung der Fundstellen mit den zu nichtfinanziellen Aspekten innerhalb eines *Nachhaltigkeitskapitels* vorgesehenen Inhalten differenziert nach Berichtsjahren ($f_{2019} = 103$; $f_{2021} = 181$)²⁵⁶

²⁵⁵ Vgl. hierzu sowie die folgenden Ausführungen die im elektronischen Zusatzmaterial angegebenen Kontingenztafeln sowie die Tabellen mit bedingten Häufigkeiten (Tabelle A-9–Tabelle A-14).

²⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der Kategorie *digitale Transformation als Teil eines Konzepts* wurden nur Fundstellen innerhalb der *Nachhaltigkeitskapitel* gesehen.²⁵⁷ Insgesamt haben jeweils neun Unternehmen innerhalb ihrer Nachhaltigkeitskapitel Angaben zur digitalen Transformation als Teil eines Konzepts gemacht.²⁵⁸ Insofern hat lediglich ein Unternehmen, welches innerhalb seines Konzernlageberichts 2021 ein Nachhaltigkeitskapitel platziert hat, darin keine Angaben zur digitalen Transformation gemacht. Die Bandbreiten der Anzahl der Fundstellen betragen eins bis 39, mit im Durchschnitt 11,4 Fundstellen pro Unternehmen innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel 2019 und drei bis 49, mit im Durchschnitt 20,1 Fundstellen innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel 2021.²⁵⁹

Es sind zu allen gem. DRS 20.258 vorgegebenen Mindestaspekten (*Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte* sowie die *Bekämpfung von Korruption und Bestechung*) sowie auch zu weiteren (*Kundenbelange*) mehr oder weniger Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation zu finden. Die Angaben enthalten bspw. Informationen zu digitalen Systemen des Nachhaltigkeitsmanagements, stellen aus der digitalen Transformation resultierende Veränderungen der (wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen dar und zeigen Aktivitäten der digitalen Transformation als Maßnahmen innerhalb entsprechender Konzepte auf.

Vereinzelt werden Sachverhalte hervorgehoben, welche einen direkten Bezug zur digitalen Transformation aufweisen und tlw. anderen Aspekten untergeordnet werden. Das in Abbildung 5.39 angeführte Beispiel zeigt, dass ein Unternehmen *Innovation und Digitalisierung* mittels Wesentlichkeitsmatrix als berichtsrelevantes Thema bzw. berichtsrelevanten Sachverhalt identifiziert hat.²⁶⁰ In den darauffolgenden Ausführungen wird im Rahmen der Darstellung des

²⁵⁷ Vgl. auch Abschnitt 5.3.3.2 zur Erläuterung des Kategoriensystems. Fundstellen innerhalb eines Nachhaltigkeitskapitels, welche eindeutig anderen gem. DRS 20 vorgesehenen Inhalten zuzuordnen waren (bspw. innerhalb eines im Nachhaltigkeitskapitel veröffentlichten Forschungs- und Entwicklungsberichts), wurden mit den jeweils anderen Inhaltskategorien versehen.

²⁵⁸ Zu den regulatorischen Anforderungen an die nichtfinanzielle Konzernklärung vgl. ausführlich Abschnitt 4.3.9.

²⁵⁹ Die Konzernlageberichte der Unternehmen, die keine Angaben zur digitalen Transformation als Teil eines Konzepts innerhalb ihrer Nachhaltigkeitskapitel enthalten, wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

²⁶⁰ Dabei handelt es sich nicht um einen innerhalb der nichtfinanziellen Konzernklärung veröffentlichten Forschungs- und Entwicklungsbericht. Ein solcher wurde innerhalb des Kapitels mit den Grundlagen des Konzerns veröffentlicht. Vgl. Fuchs Petrolub SE (2022), S. 41.

Wesentlichkeitsmatrix



Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung

nfE-Bestandteile	Themen
Einleitung	Unternehmensstrategie Risikomanagement
Umweltbelange	Emissionen Energiemanagement Abfall und Entsorgung Wasser und Abwasser Investitionsplanung
Arbeitnehmerbelange	Beschäftigung und Arbeitgeber Aus- und Weiterbildung Führungs- und Unternehmenskultur Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Diversität, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung
Sozialbelange	Lieferkette, Materialien und (Qualität der) Rohstoffe Steuern
Achtung der Menschenrechte	Bekämpfung von Korruption und Bestechung, wettbewerbswidriges Verhalten
Technologie und Kundenbelange	Innovationen und Digitalisierung Kundenorientierung
EU Taxonomie	

■ Wesentliche Themen der Wesentlichkeitsanalyse

Abbildung 5.39 Ausschnitte aus dem Konzernlagebericht 2021 der Fuchs Petrolub SE mit den Ergebnissen einer Wesentlichkeitsanalyse, in welcher *Innovation und Digitalisierung* als berichtspflichtiges Thema bzw. berichtspflichtiger Sachverhalt identifiziert worden ist²⁶¹

²⁶¹ Quelle: Fuchs Petrolub SE (2022), S. 81 und 82.

verfolgten *Konzepts* sowohl auf Ziele und Maßnahmen als auch Verantwortlichkeiten auf Ebene der Geschäftsführung (in Form eines *Chief Digital Officers*) eingegangen.²⁶²

Weitere von den Unternehmen als berichtsrelevant identifizierte Sachverhalte, die einen Zusammenhang mit digitaler Transformation aufweisen, wurden bspw. *Datenschutz- und -sicherheit* sowie *Digitale Ethik* genannt. Die beiden Sachverhalte hat ein Unternehmen dem Aspekt *Sozialbelange* untergeordnet und in separaten Abschnitten die jeweiligen Konzepte mit Zielen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten dargestellt.²⁶³

Es fällt auf, dass digitale Transformation selbst nicht als berichtspflichtiger nichtfinanzieller Aspekt angeführt wird, sondern lediglich einzelne Sachverhalte, die die Voraussetzungen der doppelten Wesentlichkeit erfüllen. So gibt bspw. ein Unternehmen an, dass das Themenfeld *Innovation und Digitalisierung* im Kontext der Nachhaltigkeitsambitionen des Konzerns zwar eines von acht Fundamenten der Nachhaltigkeit darstellt, jedoch kein (doppelt) wesentliches bzw. berichtspflichtiges Themenfeld i. S. d. §§ 315b und 315c i. V. m. 289b-289e HGB ist (Abbildung 5.40).²⁶⁴

In einer repräsentativen Studie des DRSC zur CSR-Berichterstattung aus dem Jahr 2021, wurde u. a. untersucht, zu welchen weiteren Aspekten neben den o. g. Mindestaspekten Angaben entsprechend den Vorgaben gemacht werden. *Digitalisierungsbelange* o. ä. wurden nicht als Gegenstand der nichtfinanziellen Berichterstattung identifiziert.²⁶⁵ Das festigt den Eindruck, dass zwar grundsätzlich viele Angaben, die mit digitaler Transformation in Verbindung stehen, innerhalb der Nachhaltigkeitskapitel bzw. nichtfinanziellen Konzernklärungen gemacht werden. Diese scheinen aber i. d. R. nicht im Vordergrund der Berichterstattung zu stehen, sondern nur gemacht zu werden, wenn einzelne Aktivitäten/ Maßnahmen, die im Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen, in erster Linie der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele dienen.

²⁶² Vgl. Fuchs Petrolub SE (2022), S. 95–96.

²⁶³ Vgl. Merck KGaA (2022), S. 122 und 157–159.

²⁶⁴ Vgl. Continental AG (2022), S. 37; Continental AG (2020), S. 48.

²⁶⁵ Vgl. DRSC (2021), Rn. 91–112.

Themenfelder der Continental-Nachhaltigkeitsberichterstattung			
	Themenfelder der Continental-Nachhaltigkeitsambition	Wesentliche berichtspflichtige Themenfelder für die nichtfinanzielle Erklärung nach §§ 315b und 315c i. V. m. 289b bis 289e HGB	Zuordnung der wesentlichen berichtspflichtigen Themenfelder zu nichtfinanziellen Aspekten nach §289c Abs. 2 HGB
Vier Fokusfelder der Nachhaltigkeit ¹	Klimaneutralität	X	Umweltbelange
	Emissionsfreie Mobilität und Industrien	X	Umweltbelange
	Zirkuläres Wirtschaften	X	Umweltbelange
Acht Fundamente der Nachhaltigkeit ²	Verantwortungsvolle Wertschöpfungskette	X	Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte
	Gute Arbeitsbedingungen	X	Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte
	Saubere und sichere Fabriken	X	Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte
	Innovationen und Digitalisierung		-
	Benchmark für Qualität	X	Umweltbelange, Sozialbelange
	Sichere Mobilität		-
	Langfristige Wertschöpfung		-
	Nachhaltige Managementpraxis	X	Bekämpfung von Korruption und Bestechung, Arbeitnehmerbelange
	Gesellschaftliches Engagement		-

¹ Für unsere vier Fokusfelder bekennen wir uns zu visionären und starken Ambitionen bis spätestens 2050 und gemeinsam mit unseren Partnern entlang der Wertschöpfungskette.

² Unsere acht Fundamente der Nachhaltigkeit sind das Rückgrat unseres Nachhaltigkeitsmanagements.

Abbildung 5.40 Ausschnitt aus dem Konzernlagebericht 2021 der Continental AG mit Angaben zur Wesentlichkeit des Themenfelds *Innovation und Digitalisierung* im Rahmen der Nachhaltigkeitsambitionen und der nichtfinanziellen Berichterstattung²⁶⁶

5.5 Zusammenfassende Würdigung und Zwischenfazit

Ziel der vorangegangenen Untersuchung war es, den Status quo der externen Berichterstattung über digitale Transformation zu erheben. Hierzu wurde in Abschnitt 5.2 zunächst der Stand der Forschung mit seinen für die vorliegende Arbeit relevanten Erkenntnissen zusammengefasst. So wurde in den identifizierten Studien festgestellt, dass der Umfang der Berichterstattung im Zusammenhang mit digitaler Transformation seit einiger Zeit stetig zunimmt und am meisten Informationen zur digitalen Transformation innerhalb von (Konzern-)Lageberichten veröffentlicht werden. Inhaltlich werden insb. die digitale Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen, Vertriebskanälen und Kundenverbindungen sowie die Verwendung digitaler Technologien, die Qualifikation von Mitarbeitern und auch Kennzahlen sowie vereinzelt übergeordnete Strategien im Zusammenhang mit digitaler Transformation thematisiert.

²⁶⁶ Quelle: Continental AG (2022), S. 37. Eine ähnliche Darstellung ist in auch in dem Konzernlagebericht 2019 des Unternehmens zu finden. Vgl. Continental AG (2020), S. 48.

Zudem scheinen der Umfang sowie die inhaltlichen Schwerpunkte von der Branchenzugehörigkeit und Größe der berichtserstattenden Unternehmen abzuhängen. Ferner deuten die Beobachtungen darauf hin, dass die Berichterstattung zur digitalen Transformation bisher eher unsystematisch und innerhalb der Berichtsinstrumente verstreut und dementsprechend kaum innerhalb separater Abschnitte zusammengefasst erfolgt. Gleichwohl gibt es Hinweise auf einen Zusammenhang der Berichterstattung über digitale Transformation und dem Wert bzw. der Rentabilität der berichtserstattenden Unternehmen.

Anschließend wurde eine eigene Analyse von jeweils 26 Konzernlageberichten 2019 und 2021 gezielt ausgewählter Unternehmen durchgeführt (Abschnitt 5.3–5.4). Die Studie ist die erste, in welcher unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben eines Berichtsinstruments sowohl die Verortung von digitalisierungsbezogenen Informationen innerhalb der Berichtsbestandteile als auch deren Inhalte sowie die Art ihrer Darstellung analysiert und zugleich die Anforderungen potenzieller Stakeholder für eine Würdigung berücksichtigt werden. Die Erhebung des Status quo der Berichterstattung über digitale Transformation erfolgte anhand der Beantwortung der folgenden Forschungsfragen:

- A. Berichten Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Branchenzugehörigkeit und/oder Größe tendenziell²⁶⁷ unterschiedlich über digitale Transformation, was die Intensität und den Umfang angeht?
- B. In welchen Teilberichten der Konzernlageberichte wird wie umfangreich über digitale Transformation berichtet?
- C. Zu welchen gem. DRS 20 geforderten Inhalten werden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation gemacht?
- D. Welche Schwer- bzw. Ansatzpunkte der digitalen Transformation stehen bei den Angaben jeweils im Vordergrund?²⁶⁸
- E. Wie sind die Angaben im Hinblick auf ihre Konkretheit, ihre zeitliche Orientierung sowie ihre qualitativen/quantitativen und finanziellen/nichtfinanziellen Eigenschaften ausgeprägt?
- F. Wie werden Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation formal gestaltet?

²⁶⁷ Da es sich nicht um eine (quantitativ) repräsentative Studie mit verallgemeinerbaren Aussagen handelt, werden lediglich tendenzielle Aussagen aus den Beobachtungen abgeleitet.

²⁶⁸ Gemeint sind die beiden in Abschnitt 3.5.2.1 als relevant identifizierten Bereiche: *unternehmensinterne Prozesse* sowie *Produkte, Dienstleistungen und Kundenverbindungen*.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst und gewürdigt, inwieweit die aktuelle Praxis der Konzernlageberichterstattung bereits die Anforderungen potenzieller Stakeholder erfüllt bzw. dazu in der Lage ist. Die im Zuge dessen identifizierten Verbesserungspotenziale und *best practices* sollen darüber hinaus bei der anschließenden Entwicklung des Berichtskonzepts zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation berücksichtigt werden.

ad A. – Abhängigkeit des Umfangs und der Intensität der Berichterstattung zur digitalen Transformation von der Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen:

Zunächst ist festzuhalten, dass in jedem der untersuchten Konzernlageberichte 2019 und 2021 mehr oder weniger umfangreiche und detaillierte Angaben zu finden sind, die im Zusammenhang mit der digitalen Transformation des berichterstattenden Unternehmens stehen. Während die absoluten Umfänge der Konzernlageberichte sowie der relevanten Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation im Zeitverlauf zugenommen haben, lässt sich dies für die relativen Umfänge nicht mit statistischer Signifikanz beobachten.

Ferner ist ein Zusammenhang zwischen der *Unternehmensgröße* und den Umfängen der Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation zu beobachten. Dies ist jedoch insb. auf die generell umfangreichere Konzernlageberichterstattung größerer Unternehmen zurückzuführen. Ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Intensität der Berichterstattung über digitale Transformation, gemessen an den relativen Umfängen der relevanten Fundstellen, konnte indes nicht festgestellt werden. Demnach ist nicht davon auszugehen, dass große Unternehmen tendenziell stärker von digitaler Transformation betroffen sind als kleine oder umgekehrt.

Anders sieht es bei einer Betrachtung der *Branchenzugehörigkeit* der Unternehmen aus. So ist insb. ein Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Intensität der Berichterstattung zur digitalen Transformation festzustellen. Davon ausgehend, dass die Bedeutung des Themas innerhalb der Berichterstattung die Stärke der Betroffenheit durch digitale Transformation widerspiegelt, scheint die Branchenzugehörigkeit ein geeigneter Anhaltspunkt zu sein, um auf die (qualitative) Wesentlichkeit diesbezüglicher Informationen für die Adressaten schließen

zu können. Dementsprechend wird die von den interviewten Experten geäußerte Vermutung bekräftigt.²⁶⁹

ad B. – Verortung der Angaben innerhalb der Konzernlageberichte:

In allen der bei der Auslegung der Vorgaben als potenziell geeignet identifizierten Teilberichten des Konzernlageberichts sind Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation enthalten. Eine Betrachtung der Verteilung der Fundstellen auf die Teilberichte pro Konzernlagebericht zeigt, dass einige Unternehmen nicht durchgängig Angaben zur digitalen Transformation innerhalb jedes Teilberichts platzieren. So machen alle Unternehmen der Stichprobe innerhalb der *Prognose-, Chancen- und Risikoberichte* ihrer Konzernlageberichte 2019 und 2021 Angaben zur digitalen Transformation. Während auch innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns* nahezu alle Unternehmen der Stichprobe Angaben zur digitalen Transformation platzieren (2019 24 und 2021 26 Unternehmen), machen dies innerhalb ihrer *Wirtschaftsberichte* 2019 und 2021 lediglich 20 bzw. 18 der insgesamt 26 Unternehmen. Zudem hat jedes der Unternehmen, die innerhalb ihrer Konzernlageberichte 2019 und 2021 *Nachhaltigkeitskapitel* platziert haben, darin auch Angaben zur digitalen Transformation gemacht. Im Verhältnis zur Anzahl der Unternehmen, die entsprechende Angaben innerhalb des jeweiligen Teilberichts gemacht haben, waren im Durchschnitt die wenigsten Fundstellen innerhalb der *Wirtschaftsberichte* zu finden. Innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns*, den *Prognose-, Chancen- und Risikoberichten* sowie den *Nachhaltigkeitskapiteln* berichteten die Unternehmen indes durchschnittlich mehr als doppelt so viel im Zusammenhang mit digitaler Transformation.

Ein separater *Teilbericht zur digitalen Transformation* konnte zwar in keinem der untersuchten Konzernlageberichte identifiziert werden. Gleichwohl sind (tlw. vereinzelt) innerhalb jeder Art von regulärem Teilbericht mehr oder weniger häufig Unterkapitel oder Abschnitte zu finden, welche mit Überschriften versehen sind, die auf Angaben zur digitalen Transformation hindeuten. Die meisten davon befinden sich innerhalb der Kapitel zu den *Grundlagen des Konzerns*, gefolgt von den *Prognose-, Chancen- und Risikoberichten*, den *Nachhaltigkeitskapiteln* und zuletzt den *Wirtschaftsberichten*. Durchgängig hat lediglich ein Unternehmen in all seinen

²⁶⁹ Vgl. zur Diskussion, welche Unternehmen über ihre digitale Transformation berichten sollten bzw. eines potenziellen Anwenderkreises des Berichtskonzepts Abschnitt 3.5.3.

veröffentlichten Teilberichten²⁷⁰ separate Abschnitte zur digitalen Transformation platziert. Eine solche Vorgehensweise kann dabei helfen, die im Hinblick auf digitale Transformation relevanten Informationen aufzufinden. Außerdem werden die in den Konzernlageberichten 2019 platzierten separaten Abschnitte zur digitalen Transformation in derselben oder zumindest ähnlicher Form auch innerhalb der Konzernlageberichte 2021 platziert und inhaltlich aktualisiert. Anhand dessen ist eine gewisse Stetigkeit der Berichterstattung über digitale Transformation ersichtlich. Die separaten Abschnitte zur digitalen Transformation stellen insgesamt jedoch nur einen geringen Teil der gesamten Berichterstattung zu dem Thema dar. So werden die meisten Angaben in die übrigen Inhalte der Konzernlageberichte vollintegriert bzw. verstreut.

Die Vorgehensweisen einzelner Unternehmen zeigen, wie entsprechend überbeschriebene Abschnitte mit Angaben zur digitalen Transformation – den Anforderungen der potenziellen Adressaten entsprechend²⁷¹ – die Auffindbarkeit und intertemporäre Vergleichbarkeit relevanter Informationen sowie die Klarheit der Strukturierung insgesamt erhöhen können. Eine einheitliche Platzierung separater Abschnitte mit bestimmten Inhalten kann zudem die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit erhöhen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine Verwendung separater Abschnitte durch die Bedeutung der Informationen gerechtfertigt sein sollte. Zumindest eine Übersicht, wie sie für die vollintegrierte nichtfinanzielle Erklärung empfohlen wird und in welcher angegeben wird, wo Angaben zur digitalen Transformation zu finden sind, wäre hilfreich, um die von den Adressaten geforderten Inhalte aufzufinden.²⁷² Ein Tagging der relevanten Abschnitte zur digitalen Transformation könnte zudem die maschinengestützte Auffindbarkeit bzw. Auswertung der Angaben erleichtern, sofern der Konzernlagebericht in einem entsprechenden digitalen Berichtsformat offengelegt wird.

ad C.–F. – Berichtete Inhalte und die Art ihrer Darstellung:

Zu nahezu allen gem. DRS 20 vorgesehenen und im Rahmen der Auslegung als potenziell relevant identifizierten Inhalten des Konzernlageberichts sind Angaben

²⁷⁰ Ein Nachhaltigkeitskapitel entsprechend der in Abschnitt 5.3.2.2 vorgenommenen Definition hat das Unternehmen weder in seinen Konzernlagebericht 2019 noch in den 2021 integriert.

²⁷¹ Vgl. insb. Abschnitt 3.5.5.

²⁷² Eine derartige Übersicht hat keines der untersuchten Unternehmen in seinem Konzernlagebericht platziert.

sowohl im Zusammenhang mit der digitalen Transformation von unternehmens-internen Prozessen als auch der leistungsbezogenen Dimension der Unternehmen zu finden. Welcher der beiden Schwerpunkte mehr im Fokus der Berichterstattung steht, ist vor allem von der Branchenzugehörigkeit abhängig. Tlw. wird innerhalb der Angaben jedoch nicht klargestellt, welche Dimension des Unternehmens angesprochen ist, wodurch eine Einordnung der Information schwerfällt und der Nutzen entsprechend eingeschränkt sein kann.

Analog wie bei der Verortung der Fundstellen, variieren die Anzahl der zu den jeweiligen Inhalten i. V. m. digitaler Transformation berichtenden Unternehmen sowie die Häufigkeiten und Umfänge der relevanten Fundstellen. Bei Betrachtung der einzelnen Konzernlageberichte ist kaum eine einheitliche Systematik oder Stringenz der Angaben zur digitalen Transformation zu erkennen, anhand derer sich die drei innerhalb der Experteninterviews identifizierten Aspekte – Bedeutung, Handhabung und Auswirkungen der digitalen Transformation – jeweils vollumfänglich beurteilen lassen. So werden die mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehenden Angaben i. d. R. über den Konzernlagebericht verstreut und nur selten durch themenbezogene Überschriften hervorgehoben (s. o.) oder durch Verweise miteinander verknüpft. Darüber hinaus berichten die meisten Unternehmen nicht durchgängig zu allen vorgesehenen Inhalten auch im Zusammenhang mit digitaler Transformation. Dies ist jedoch auch nicht zwingend als negativ bzw. unzureichende Berichterstattung zu interpretieren, da bspw. eine geringe Betroffenheit des Geschäftsmodells durch digitale Transformation ein solches Vorgehen auch nicht erfordert. Zugleich ist jedoch zu konstatieren, dass bei den wenigsten Unternehmen eine einheitliche Systematik oder Stringenz der Berichterstattung zu dem Thema zu beobachten ist. Auch gem. den Vorgaben des DRS 20 zusammenhängend bzw. einander bedingend geforderte Inhalte werden i. V. m. dem Thema digitale Transformation nicht konsequent berichtet. Dazu gehören bspw. Angaben zum Stand der Zielerreichung, welche zu machen sind, wenn (freiwillig) zu Zielen und Strategien berichtet wird oder auch Angaben zu bedeutsamsten Leistungsindikatoren, die sowohl bei den Angaben zum Steuerungssystem des Konzerns relevant sein können als auch im Rahmen der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einzubeziehen sind sowie mindestens für das folgende Berichtsjahr zu prognostizieren sind.

Lediglich die gemeinsame Betrachtung aller Berichte zeigt, dass eine den Anforderungen der Adressaten gerecht werdende Berichterstattung zur digitalen Transformation möglich sein kann. Die meisten der identifizierten Fundstellen mit Angaben zur digitalen Transformation stehen i. V. m. Inhalten, welche gem. DRS 20 zu den **Grundlagen des Konzerns** zu machen sind. Die (mit Abstand) meisten davon

betreffen Angaben zum *Geschäftsmodell*, wobei auch nicht jedes der Unternehmen diesbezügliche Angaben macht und die digitale Transformation i. d. R. nicht mit jedem Element des Geschäftsmodells in Verbindung gebracht wird, auf das gem. DRS 20.37 bei der Darstellung des Geschäftsmodells einzugehen ist. Wie auch von den interviewten Experten erwartet, wird im Zuge dessen insb. die digitale Transformation unternehmensinterner Prozesse und der Produkte und Dienstleistungen beleuchtet sowie auch auf die Rolle von Mitarbeitern und Entwicklungen der Märkte bzw. Rahmenbedingungen eingegangen. Anhand dieser Informationen sollte sich insb. die Art und Stärke der Betroffenheit sowie die damit einhergehende Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit sowie das Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells beurteilen lassen.

Ebenfalls häufig vorzufinden sind Angaben zur *Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten* i. V. m. digitaler Transformation. Die in Summe vorgefundenen, überwiegend sehr konkreten Angaben zeigen, dass sie sich besonders eignen, um sowohl zur Beurteilung der Handhabung sowie der Auswirkungen der digitalen Transformation des Unternehmens beizutragen. Eine quantitative Bemessung des In- und Outputs erfolgt allerdings selten.

Zur Beurteilung der Handhabung sollten sich zudem insb. Angaben zu *Zielen und Strategien* i. V. m. digitaler Transformation eignen. Das Potenzial der (freiwilligen) Angaben scheint in der Praxis jedoch nicht ausgenutzt zu werden. So wird vielfach nicht klar, welcher Schwerpunkt der digitalen Transformation im Vordergrund einer Strategie liegt und die wenigen mit digitaler Transformation in Verbindung stehenden Ziele bleiben relativ unbestimmt. Mögliche Gründe sind, dass das Unternehmen (auf oberster Ebene) keine konkreten Ziele und/oder Strategien zur digitalen Transformation verfolgt, die Aktivitäten zur digitalen Transformation zur Erreichung anderer Ziele nur eine untergeordnete bzw. unwesentliche Rolle spielen oder die ggf. wettbewerbssensiblen Informationen nicht offengelegt werden sollen.

Wenig Potenzial, Erkenntnisse zur Beurteilung der interessierenden Aspekte zu erlangen, bieten bisher die Angaben zum *Steuerungssystem*. Zwar sind innerhalb der Konzernlageberichte verstreut Kennzahlen i. S. d. DRS 20.11 zu finden, die einen Zusammenhang mit digitaler Transformation aufweisen.²⁷³ In Verbindung mit der Steuerung des Unternehmens bzw. der digitalen Transformation werden diese indes nicht berichtet.

Zu Inhalten, welche gem. Vorgaben des DRS 20 für den *Wirtschaftsbericht* gefordert werden, wurden vergleichsweise wenige Angaben im Zusammenhang

²⁷³ Gem. DRS 20.11 ist eine *Kennzahl* eine „Quantitative Maßgröße, mit der in konzentrierter Form über betriebswirtschaftliche Sachverhalte berichtet wird“.

mit digitaler Transformation gemacht. Dementsprechend werden wenige Informationen berichtet, die Aufschluss über die bisherige Handhabung der digitalen Transformation sowie ihrer bisherigen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und die Lage geben. Angaben zu *gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen*, die die digitale Transformation betreffen, sowie Angaben, die ausdrücklich den *Stand der Zielerreichung* vermitteln sollen, wurden nur von wenigen Unternehmen gemacht. Die meisten (der wenigen) Angaben betreffen für den *Geschäftsverlauf* ursächliche Entwicklungen und Ereignisse sowie Ursachen für die Veränderungen der *Ertrags- und/oder Finanzlage*, wobei diese häufig nur unkonkret sind. Angaben zur Veränderung der *Vermögenslage* i. V. m. digitaler Transformation hat keines der Unternehmen gemacht. Auch mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehende *finanzielle und/oder nichtfinanzielle Leistungsindikatoren* wurden nur vereinzelt in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einbezogen. Einige wenige Unternehmen haben zudem Angaben zur digitalen Transformation im Rahmen einer *Gesamtaussage* zum Geschäftsverlauf und der Lage berücksichtigt.

Viele Angaben i. V. m. digitaler Transformation wurden indes im Zusammenhang mit Inhalten gemacht, die gem. DRS 20 für den **Prognose-, Chancen- und Risikobericht** vorgesehen sind. Dementsprechend vielversprechend scheinen geeignete Informationen vermittelt zu werden, anhand derer sich die künftigen Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Entwicklung des Unternehmens beurteilen lassen und welche auch Rückschlüsse auf die Bedeutung der digitalen Transformation für das Geschäftsmodell ermöglichen. So werden von allen Unternehmen Angaben zu *Risiken* gemacht, welche in Zusammenhang mit digitaler Transformation stehen und von vielen Unternehmen auch entsprechende *Chancen* berichtet. Quantitative Angaben wurden nur selten und ausschließlich zu digitalisierungsbezogenen Chancen gemacht. Angaben zu *Prognosen* im Zusammenhang mit digitaler Transformation wurden von weniger Unternehmen gemacht, wobei diese z. T. unkonkret blieben. Vereinzelt werden von einigen Unternehmen Angaben zu Chancen, Risiken und/oder Prognosen zur digitalen Transformation in einer *Gesamtaussage* aufgegriffen.

Im Zusammenhang mit Konzepten zum Umgang mit nichtfinanziellen Aspekten, welche im Rahmen der **nichtfinanziellen Konzernklärung bzw. Nachhaltigkeitskapiteln** berichtet werden, haben fast alle Unternehmen Angaben gemacht, die auch etwaige Teilberichte bzw. Kapitel veröffentlicht haben. In der Regel spielen die tlw. konkreten Angaben zur digitalen Transformation indes eine untergeordnete Rolle, indem entsprechende Maßnahmen als Teil von Konzepten zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung berichtet werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Ergebnisse der durchgeführten Studie zur Untersuchung der Konzernlageberichterstattung über digitale Transformation (Abschnitt 5.4) im Einklang mit dem zuvor erhobenen Stand der Forschung (Abschnitt 5.2) stehen. Darüber hinaus wurden weitergehende Erkenntnisse zur Praxis der Berichterstattung über digitale Transformation erlangt, um zu beurteilen, inwieweit die Anforderungen potenzieller Stakeholder bereits erfüllt werden bzw. sich grundsätzlich in der Praxis erfüllen lassen.

Gemessen an der Anzahl identifizierter Fundstellen und unter Berücksichtigung der Konkretheit und weiteren Ausprägungen der Angaben, scheint das größte Potenzial zur Beurteilung der Bedeutung, Handhabung und (voraussichtlichen) Auswirkungen der digitalen Transformation bisher i. V. m. Angaben zum Geschäftsmodell, zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie zu den Chancen und Risiken zu liegen. Allerdings sind auch im Zusammenhang mit diesen Inhalten einige Verbesserungspotenziale identifiziert worden. Als unzureichend bzw. ihr Potenzial nicht ausschöpfend zu beurteilen, sind indes Angaben zu Zielen und Strategien, die damit verbundenen Angaben zum Stand der Zielerreichung sowie insb. die Angaben zum Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Lage sowie auch zu Prognosen. Besonders negativ fällt dabei die häufig sehr knapp gehaltene Berichterstattung zur Vermögenslage auf, welche bei keinem der untersuchten Konzernlageberichte Informationen zur digitalen Transformation enthielt.

Zwar ist weiterhin grundsätzlich ersichtlich und davon auszugehen, dass sich die gem. DRS 20 innerhalb von (Konzern-)Lageberichten zu berichtenden Inhalte eignen, um entsprechend den Anforderungen potenzieller Stakeholder Angaben zur digitalen Transformation aufzunehmen. Auch scheint das Thema für die Berichterstattung der Unternehmen zunehmend an Bedeutung zu gewinnen. Allerdings lassen die Beobachtungen darauf schließen, dass es den Unternehmen an Orientierung fehlt, die Informationen zu ihrer digitalen Transformation entsprechend nützlich zu berichten. Um Unternehmen dabei eine Hilfestellung zu bieten, werden im folgenden Kapitel 6 die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zu einem Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation zusammengeführt.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Konzept und Anwendungshinweise zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation

6

6.1 Hintergrund, Zielsetzung und Bestandteile des Berichtskonzepts

Die digitale Transformation eines Unternehmens kann ein entscheidender Faktor für dessen Zukunftsfähigkeit und/oder sein Erfolgspotenzial sein.¹ Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die Stakeholder von Unternehmen ein besonderes Interesse an diesbezüglichen Informationen haben, um über ihren (weiteren) Umgang mit dem Unternehmen zu entscheiden.² Wie diese Informationsbedürfnisse am besten befriedigt werden können, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Da die digitale Transformation von Unternehmen in ihren Jahres- bzw. Konzernabschlüssen nur unzureichend abgebildet wird bzw. mit Blick auf die Zwecke und Aufgaben werden kann, ist für die Vermittlung diesbezüglicher entscheidungsrelevanter Informationen eine ergänzende Berichterstattung erforderlich.³ Bisher existieren allerdings keine regulatorischen Vorgaben oder freiwillig anzuwendende Empfehlungen zur externen Berichterstattung über digitale Transformation.

Um ein solches Berichtskonzept zu entwickeln, wurde eine Kombination aus empirisch-induktiver und deduktiver Vorgehensweise gewählt. So wurden zunächst die Anforderungen potenzieller Stakeholder einer Berichterstattung über digitale Transformation mittels Experteninterviews (induktiv) erhoben⁴ und anschließend die regulatorischen Vorgaben desjenigen Berichtsinstruments (deduktiv) ausgelegt, welches im Zuge der Interviews als am besten geeignet

¹ Vgl. Abschnitt 2.1.

² Vgl. Abschnitt 2.2.

³ Vgl. Abschnitt 2.3.

⁴ Vgl. Kapitel 3.

identifiziert worden ist – der (Konzern-)Lagebericht⁵. Anschließend wurde auf dieser Basis der Status quo der Berichterstattungspraxis zur digitalen Transformation erhoben,⁶ um *best practices* und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und schließlich alle Erkenntnisse in einem Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation zusammenzuführen. Das im Folgenden vorgestellte Berichtskonzept stellt dementsprechend das Ergebnis der vorliegenden Arbeit dar.

Ziel des Berichtskonzepts ist die Beantwortung der in Abschnitt 1.2 vorgestellten Leitfrage, um (bestimmten) Unternehmen (*wer*) eine Hilfestellung zu bieten, unter welchen Bedingungen sie *wem, wozu, wo, wann, was* und *wie* über ihre digitale Transformation berichten sollten. Das Berichtskonzept hat den Anspruch mit den Handelsgesetzen bzw. gesetzlich anerkannten und konkretisierenden Vorgaben des DRS 20 zur (Konzern-)Lageberichterstattung im Einklang zu stehen. Schließlich wurde der (Konzern-)Lagebericht im Rahmen der Experteninterviews, nicht zuletzt aufgrund der darin vorgesehenen Berichtsinhalte, als das am meisten geeignete Berichtsinstrument identifiziert. Diese Eignung wurde sowohl durch eine eingehende Analyse der Vorgaben als auch die Untersuchung der Berichterstattungspraxis bestätigt, wobei zugleich erhebliches Verbesserungspotenzial identifiziert worden ist. Der in Abschnitt 1.2 vorgestellten Leitfrage entsprechend weist das Berichtskonzept die folgenden Bestandteile auf, welche in den folgenden Abschnitten dargelegt werden:

- Zweck, Ziele, Aufgaben und Grundsätze
- Anwenderkreis und Adressaten
- Berichtsform und -turnus
- Inhalte und Art ihrer Darstellung

6.2 Zweck-Grundsatz-System ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung über digitale Transformation

Der (Konzern-)Lagebericht eignet sich aufgrund seiner Eigenschaften und der darin vorgesehenen Inhalte besonders, um die Informationsbedürfnisse potenzieller Stakeholder hinsichtlich der digitalen Transformation des berichterstattenden

⁵ Vgl. Kapitel 4.

⁶ Vgl. Kapitel 5.

Unternehmens durch eine Integration entsprechender Informationen zu befriedigen.⁷ Ihm liegt ein bewährtes Zweck-Grundsatz-System zugrunde, auf welchem auch das des vorliegenden Berichtskonzept aufgebaut ist. Durch eine Beachtung dieses Zweck-Grundsatz-Systems bei der Berichterstattung soll eine zweckadäquate und normenkonforme Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts sichergestellt werden.

Der grundlegende **Zweck** der externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation liegt in der Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen dem besser informierten Management und den externen Stakeholdern des berichterstattenden Unternehmens zur Verbesserung ihrer Dispositionsentscheidungen. Als **Ziele** sind in Anlehnung an die (Konzern-)Lageberichterstattung die Rechenschaftslegung und die Vermittlung von Informationen an die Adressaten anzusehen, wobei im Hinblick auf digitale Transformation insb. eine Beurteilung der jeweils bisherigen und zukünftigen Bedeutung, Handhabung und Auswirkungen der digitalen Transformation für bzw. auf das Unternehmen ermöglicht werden soll. Um diese Ziele zu erreichen, hat die Berichterstattung die **Aufgaben**, die Jahres-/Konzernabschlussinformationen im Kontext von Sachverhalten der digitalen Transformation zu verdichten sowie in sachlicher und zeitlicher Hinsicht mit Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens zu ergänzen. Die **Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung** bilden auf dieser Grundlage den Rahmen für die inhaltliche und formale Gestaltung der (Konzern-)Lageberichterstattung über digitale Transformation. Die folgende Abbildung 6.1 stellt das beschriebene Zweck-Grundsatz-System zusammenfassend dar.

⁷ Grundlage für das in diesem Kapitel dargestellte Zweck-Grundsatz-System ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung über digitale Transformation sind insb. die Ausführungen zu den grundlegenden Zwecken, Zielen und Aufgaben der (Konzern-)Lageberichterstattung in Abschnitt 2.3.2.3 und Abschnitt 4.2.1, die ausführlichen Erläuterungen der Grundsätze ordnungsmäßiger Konzernlageberichterstattung und deren Implikationen für die Erwartungen an eine Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb von (Konzern-)Lageberichten in Abschnitt 4.2.2 und 4.2.3 sowie die in den Abschnitten 3.5.5 und 3.5.6 aufgeführten Anforderungen potenzieller Stakeholder.

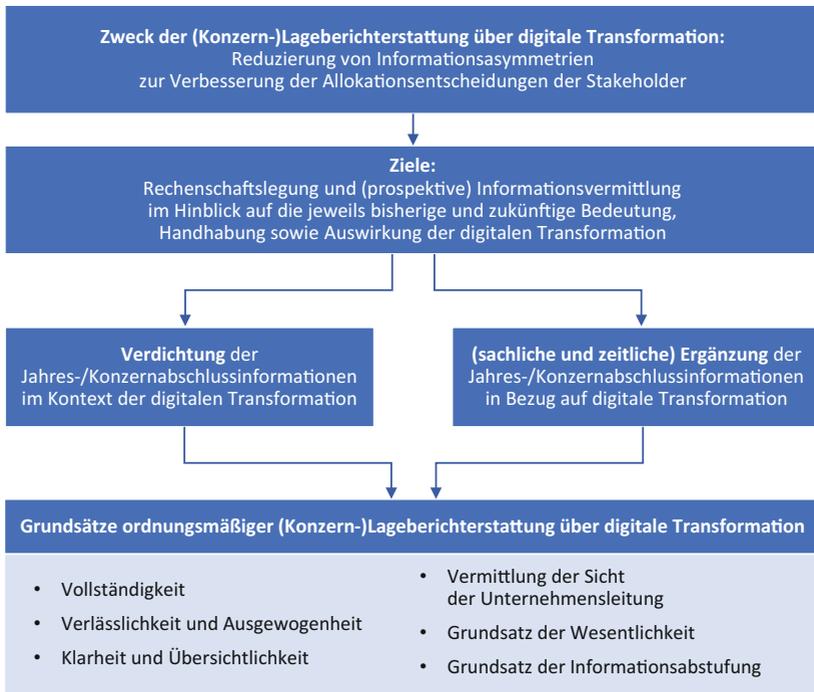


Abbildung 6.1 Zweck-Grundsatz-System der Berichterstattung über digitale Transformation im (Konzern-)Lagebericht⁸

Im Folgenden wird erläutert, wie die in Abbildung 6.1 aufgeführten Grundsätze als Rahmen der (Konzern-)Lageberichterstattung über digitale Transformation wirken. Eine Erweiterung der in DRS 20 festgeschriebenen Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung wird dabei nicht als notwendig erachtet. Vielmehr werden die Grundsätze im Folgenden auf die Berichterstattung zur digitalen Transformation übertragen, um berichterstattenden Unternehmen eine zweckadäquate und mit den Vorgaben des (Konzern-)Lageberichts konforme Berichterstattung über digitale Transformation zu erleichtern. Die Grundsätze

⁸ Quelle: In Anlehnung an Baetge/Kirsch/Thiele (2021a), S. 762; Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 27, sowie bereits Abbildung 4.1 in Abschnitt 4.2.1.

sind jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern unter Berücksichtigung ihrer Interdependenzen zu beachten.⁹

Vollständigkeit: Zunächst sind alle Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens zu berichten, die unentbehrlich sind, damit die Berichtsadressaten die aktuelle und künftige Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit bzw. den Erfolg des Unternehmens, die bisherige und für die Zukunft geplante Handhabung des Themas sowie die bisherigen und voraussichtlichen Auswirkungen der (ggf. ausgebliebenen/ausbleibenden) digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf, die Lage sowie die künftige Entwicklung des Unternehmens beurteilen können. Dadurch sollte auch zur Aufgabenerfüllung beigetragen werden, die Jahres-/Konzernabschlussinformationen zu einer wirtschaftlichen Gesamtlage zu verdichten und sachlich sowie zeitlich zu ergänzen. Bei der Identifikation der Informationen sind grundsätzlich die Informationsinteressen der (berechtigten) Berichtsadressaten ausschlaggebend, wobei unternehmensspezifische Gegebenheiten auf die Bedeutung hindeuten können. Ferner müssen die Informationen insoweit vollständig sein, dass sie ohne Hinzunahme weiterer Informationsquellen bzw. aus sich heraus verständlich sind und positive und negative Aspekte auch dann berichtet werden, wenn sie gegenläufig sind.

Verlässlichkeit und Ausgewogenheit: Die mit der digitalen Transformation in Zusammenhang stehenden Informationen müssen zutreffend und nachvollziehbar sein. Während dies bei Tatsachenangaben und (belegbaren) vergangenheitsbezogenen Angaben relativ problemlos erreichbar ist, gestaltet es sich bei Meinungen und zukunftsbezogenen Angaben schwieriger. Die Geschäftsführung hat dafür Sorge zu tragen, dass ihre auf objektiven und nachprüfaren Erkenntnissen basierenden Beurteilungsangaben und Prognosen folgerichtig und willkürfrei sind und dementsprechend ggf. die zugrundeliegenden Annahmen und Prämissen anzugeben. Gegenüber dem Abschluss müssen die Informationen plausibel, konsistent und widerspruchsfrei sowie daraus gezogene Folgerungen im Hinblick auf allgemein bekannte Wirtschaftsdaten schlüssig sein. Ferner dürfen positive und negative Aspekte nicht einseitig dargestellt werden und bspw. negative Erwartungen aus einer unzureichenden digitalen Transformation nicht wider besseres Wissen verschwiegen werden. Schließlich sollen sich die Berichtsadressaten anhand der intersubjektiv nachprüfaren und willkürfreien Informationen ein eigenes Bild von der Bedeutung, der Handhabung und den Auswirkungen der digitalen Transformation für bzw. auf das Unternehmen machen können.

⁹ Vgl. als Grundlage ausführlich die Abschnitte 3.5, 4.2.3 und 5.4.

Klarheit und Übersichtlichkeit: Die Informationen zur digitalen Transformation sind prägnant, verständlich und übersichtlich darzustellen. So sind negative wie positive Aspekte klar anzusprechen und eindeutige Formulierungen zu verwenden. Auch didaktische Hilfsmittel können zu einer klaren und übersichtlichen Darstellung beitragen. Der (Konzern-)Lagebericht ist in geschlossener Form aufzustellen und offenzulegen sowie eindeutig von anderen Berichtsinstrumenten zu trennen. Mit dem Ziel eines logischen und eindeutig nachvollziehbaren Gesamtaufbaus ist der (Konzern-)Lagebericht in inhaltlich abgrenzbare Abschnitte zu untergliedern, damit die Berichtsadressaten die für sie relevanten Informationen zur digitalen Transformation schnell auffinden können. Sofern die Bedeutung und der Umfang der Informationen zur digitalen Transformation es rechtfertigen und/oder ansonsten die Informationen von den gesetzlichen (Mindest-)Inhalten ablenken würden, sollten die Angaben innerhalb eines separaten Abschnitts platziert werden. Andernfalls ist eine Integration in die übrigen Teilberichte oder auch eine Kombination aus beiden Vorgehensweisen angebracht, bei welcher verschiedene Inhalte des (Konzern-)Lageberichts miteinander verknüpft werden. Sofern im Jahres-/Konzernabschluss eine Segmentabgrenzung vorgenommen wird, ist diese auch segmentbezogenen Informationen zur digitalen Transformation im (Konzern-)Lagebericht zugrunde zu legen. Der Inhalt und die Form der Darstellung der Angaben zur digitalen Transformation sind zur intertemporären Vergleichbarkeit stetig beizubehalten und dürfen nur dann (nachvollziehbar) verändert werden, wenn es zur Verbesserung der Klarheit und Übersichtlichkeit beiträgt.¹⁰

Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung: Anhand der Angaben zur digitalen Transformation müssen die Einschätzung und Beurteilung der Unternehmensleitung der Bedeutung, Handhabung und Auswirkungen der digitalen Transformation zum Ausdruck kommen. Ferner wird in Anlehnung an den *management approach* angenommen, dass Informationen, welche das Management zur Unternehmensführung verwendet, ebenfalls für externe Adressaten entscheidungsrelevant sind. Dies gilt entsprechend analog für die Steuerung der digitalen Transformation bspw. mittels finanzieller und/oder nichtfinanzieller Leistungsindikatoren.

¹⁰ Der in DRS 20 geregelte Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit sieht für den (Konzern-)Lagebericht keine zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit vor, sondern lediglich eine intertemporäre Stetigkeit. Zwar empfinden die interviewten Experten auch eine zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit der Informationen als nützlich. Jedoch ist diese aufgrund der unternehmensindividuellen Betroffenheit und daraus resultierenden unterschiedlichen Relevanz der Informationen schwer umsetzbar.

Wesentlichkeit: Um einen *information overload* zu vermeiden, hat sich die (Konzern-)Lageberichterstattung zur digitalen Transformation auf wesentliche Informationen zu konzentrieren. Für die in den (Konzern-)Lagebericht aufzunehmenden Informationen bedeutet dies, dass sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, der Lage und voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens erforderlich sein müssen. Speziell zur digitalen Transformation sind analog nur solche Informationen zu berichten, die für eine Beurteilung der aktuellen und künftigen Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit bzw. den Erfolg des Unternehmens, der bisherigen und für die Zukunft geplanten Handhabung des Themas sowie der bisherigen und voraussichtlichen Auswirkungen der (ggf. ausgebliebenen/ausbleibenden) digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf, die Lage sowie die künftige Entwicklung des Unternehmens notwendig sind. Entbehrlich bzw. unwesentlich sind Informationen zur digitalen Transformation dann, wenn sie weg zu lassen die Allokationsentscheidungen der Adressaten nicht beeinflusst. Die ermessensbehaftete Beurteilung, welche Informationen aus Sicht der Adressaten als wesentlich zu erachten sind, ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Allgemeingültige Beurteilungskriterien gibt es dabei nicht. Allerdings können unternehmensspezifische Gegebenheiten wie bspw. die Branchenzugehörigkeit bzw. die Art der Geschäftstätigkeit für die qualitative oder quantitative Wesentlichkeit von Informationen zur digitalen Transformation ausschlaggebend sein. Letzten Endes gilt es jedoch stets die Informationsinteressen der unternehmensindividuellen, berechtigten Adressaten zugrunde zu legen, welche anhand geeigneter Methoden zu ermitteln bzw. herauszufinden sind.¹¹

Informationsabstufung: Durch die Informationsabstufung wird der Grundsatz der Wesentlichkeit insoweit konkretisiert, dass die Ausführlichkeit und der Detaillierungsgrad der (Konzern-)Lageberichterstattung von unternehmensspezifischen Gegebenheiten wie der Art der Geschäftstätigkeit, der Unternehmensgröße oder Kapitalmarktorientierung abhängig zu machen sind. So werden insb. an größere, komplexer strukturierte und kapitalmarktorientierte Unternehmen höhere Anforderungen gestellt. Im Hinblick auf Angaben zur digitalen Transformation spielt zudem insb. die Art der Geschäftstätigkeit eine Rolle, sodass von Unternehmen solcher Branchen, welche typischerweise stärker durch digitale Transformation betroffen sind, ausführlicher und detaillierter zu dem Thema zu berichten ist. Ein Weglassen von Informationen zur digitalen Transformation,

¹¹ Dass sich die Berichterstattung der Informationen zur digitalen Transformation entsprechend des Berichtskonzepts wirtschaftlich lohnt, wird bereits durch die Entscheidung zur Anwendung des Konzepts vorausgesetzt. Siehe Abschnitt 6.3.

welche für das Verständnis der Adressaten wesentlich sind, ist indes auch bei kleineren, wenig diversifizierten, nicht kapitalmarktorientierten und ansonsten wenig von digitaler Transformation betroffenen Unternehmen weiterhin nicht zulässig.

6.3 Anwenderkreis und Adressaten

Ausgangspunkt des **Anwenderkreises** des Berichtskonzepts zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation sind diejenigen Unternehmen, welche pflichtgemäß oder freiwillig einen Lagebericht oder Konzernlagebericht aufstellen.¹² Als Adressaten der (Konzern-)Lageberichterstattung gelten typischerweise (potenzielle) Anteilseigner, Gläubiger, Lieferanten, Kunden und Arbeitnehmer,¹³ wobei sich die konkrete Zusammensetzung unternehmensindividuell unterscheiden kann.

Die folgende Abbildung 6.2 enthält einen Leitfaden, anhand dessen Unternehmen beurteilen können, ob sie innerhalb ihres (Konzern-)Lageberichts entsprechend des vorliegenden Berichtskonzepts über ihre digitale Transformation berichten sollten und dementsprechend zu dessen vorgesehenem Anwenderkreis zählen.¹⁴ Im Kern wird dabei der Frage nachgegangen, ob sich eine Anwendung des Berichtskonzepts für das Unternehmen wirtschaftlich lohnt.

Zunächst ist festzustellen, ob *Stakeholder mit einem berechtigten Interesse an Informationen* zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs, der Lage und künftigen Entwicklung des Unternehmens vorhanden sind, die dementsprechend grundsätzlich als Adressaten der (Konzern-)Lageberichterstattung (über digitale Transformation) infrage kommen. Von einem berechtigten Informationsinteresse ist auszugehen, wenn einerseits die Geschäftsbeziehung(en) mit den Stakeholdern (ggf. in Gruppen oder in Summe) für den Fortbestand bzw. Erfolg des Unternehmens wesentlich sind, weil die Stakeholder dem Unternehmen die zur Erreichung des Geschäftszwecks erforderlichen Mittel zur Verfügung stellen und andererseits die Dispositionsentscheidungen besagter Stakeholder maßgeblich von den Informationen zum Geschäftsverlauf, der Lage und künftigen Entwicklung abhängen. Dementsprechend kann dann von einem berechtigten Informationsinteresse der

¹² Zum konkreten Anwenderkreis der regulatorischen Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung vgl. Abschnitt 2.3.2.2.

¹³ Vgl. Abschnitt 2.3.2.3.

¹⁴ Der Leitfaden basiert insb. auf den in den Abschnitten 2.3.2.3 und 3.5.3 dargelegten Erkenntnissen.

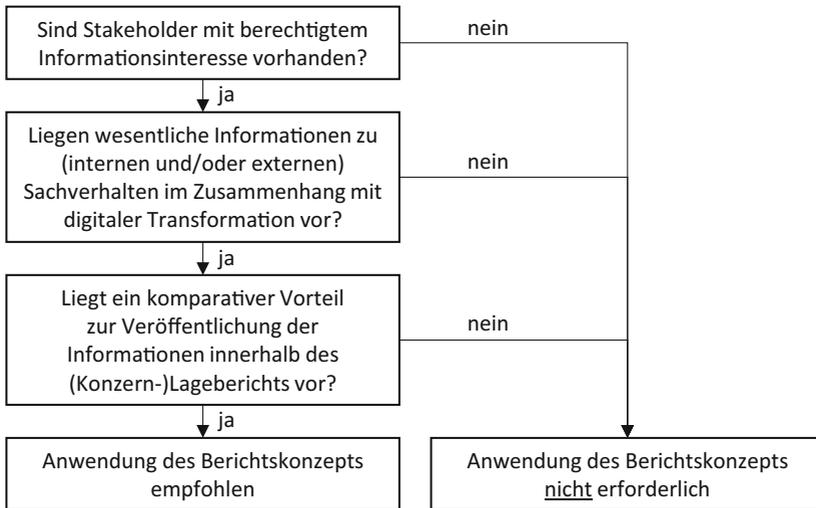


Abbildung 6.2 Leitfaden zur Beurteilung, ob ein Unternehmen das Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen (Konzern-)Lageberichterstattung über digitale Transformation anwenden sollte¹⁵

Stakeholder ausgegangen werden, wenn ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis vorliegt, welches mit einem beiderseitigen Nutzen der Veröffentlichung von Informationen einhergeht.

Anschließend stellt sich die Frage, ob die infrage kommenden Adressaten Interesse an Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens haben. Insofern ist zu klären, ob **wesentliche Informationen zu (internen oder externen) Sachverhalten im Zusammenhang mit digitaler Transformation** vorliegen. Dafür gilt es zunächst berichtsfähige Sachverhalte zu identifizieren, die die digitale Transformation des Unternehmens betreffen. Externe Sachverhalte können bspw. aus Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen resultieren. Beispiele sind eine Verschiebung der Nachfrage hin zu digitalen Produkten und/oder Dienstleistungen oder der Markteintritt von Wettbewerbern mit disruptiven Geschäftsmodellen, die das Leistungsangebot des Unternehmens zu ersetzen drohen. Interne Sachverhalte liegen bspw. vor, wenn das Unternehmen selbst Aktivitäten zur digitalen Transformation umsetzt und diese sich auf die Vermögens-, Finanz- und/oder Ertragslage auswirken (werden). Wesentlich sind

¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

Informationen zu den identifizierten Sachverhalten dann, wenn ihr Weglassen die Dispositionsentscheidungen der Stakeholder beeinflussen kann. Die Beurteilung der Wesentlichkeit liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, wobei das Wesentlichkeitsempfinden der Adressaten zugrunde zu legen ist. Unternehmensspezifische Gegebenheiten können dabei sowohl für die Beurteilung der qualitativen als auch der quantitativen Wesentlichkeit der Informationen ausschlaggebend sein. Für Informationen zur digitalen Transformation wurden insb. die Branchenzugehörigkeit sowie die Charakteristika des Geschäftsmodells und dessen Stand der digitalen Transformation als geeignete Faktoren identifiziert, um von der Betroffenheit durch digitale Transformation auf die Wesentlichkeit diesbezüglicher Informationen zu schließen. Ebenfalls ist eine Befragung der unternehmensindividuellen Adressaten empfohlen, um die für sie wesentlichen Sachverhalte und Informationen zu identifizieren.

Zuletzt ist zu beurteilen, ob die wesentlichen Informationen zur digitalen Transformation *innerhalb des (Konzern-)Lageberichts mit einem komparativen Vorteil* gegenüber anderen Berichtsinstrumenten und Informationsquellen berichtet werden können. So ist aus Sicht der Adressaten bspw. keine Integration der Informationen in den (Konzern-)Lagebericht notwendig, wenn ihre Informationsinteressen bereits in angemessener Weise und für sie kostengünstiger auf anderen Wegen befriedigt werden, wie bspw. durch einen direkten Kontakt zum Management, mittels weiterer ggf. vertraglich vereinbarter Kommunikationsmittel oder auch anhand öffentlich verfügbarer sowie von Dritten aufbereiteter Informationen. Auch aus Sicht der Berichtsteller ist eine Veröffentlichung der ggf. wettbewerbssensiblen Informationen innerhalb des (Konzern-)Lageberichts wenig sinnvoll, wenn die Informationsinteressen der berechtigten Adressaten bereits auf andere Weise angemessen befriedigt werden. Dadurch entstünden ihnen lediglich vermeidbare direkte und indirekte Kosten, ohne dass diesen ein überwiegender Nutzen gegenüberstünde. Schließlich kämen als Berichtleser hauptsächlich Wettbewerber in Frage, die von den im (Konzern-)Lagebericht vermittelten Informationen profitierten. Eine Berichterstattung etwaiger Informationen innerhalb des (Konzern-)Lageberichts ist demnach insb. dann geboten, wenn Stakeholder existieren, die zwar berechtigt sind die Informationen zu erhalten, jedoch keine anderen Möglichkeiten haben, um an die Informationen zu gelangen, als über den (Konzern-)Lagebericht.

Zusammenfassend wird die Anwendung des Berichtskonzepts all jenen lageberichtspflichtigen bzw. -erstellenden Unternehmen empfohlen, die berechnete Stakeholder mit einem Interesse an (wesentlichen) Informationen zur digitalen Transformation des berichterstattenden Unternehmens haben und diese Informationsinteressen mit einem (beiderseitigen) komparativen Vorteil über den

(Konzern-)Lagebericht befriedigt werden können. Sollten die genannten Bedingungen nicht erfüllt werden, ist eine Anwendung des Berichtskonzepts zur entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation nicht gerechtfertigt. Regelmäßig sollte dies bei Unternehmen der Fall sein, die im Einklang mit dem Grundsatz der Informationsabstufung mit einer reduzierten Ausführlichkeit lediglich die regulatorischen Mindestanforderungen erfüllen. Zwar können auch dabei Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens wesentlich sein. Jedoch wäre eine geringere Ausführlichkeit und ein geringerer Detaillierungsgrad angebracht, als es das vorliegende Berichtskonzept empfiehlt.

Als **Adressaten** der gem. dem Berichtskonzept erfolgenden (Konzern-) Lageberichterstattung über digitale Transformation sind nun diejenigen externen Stakeholder des Unternehmens anzusehen, die ein berechtigtes Informationsinteresse an den wesentlichen Informationen zur digitalen Transformation haben und die für ihre Dispositionsentscheidungen benötigten Informationen mit einem komparativen Vorteil über den (Konzern-)Lagebericht erhalten. Hinsichtlich des Verständnisniveaus wird von den in DRS 20 erwähnten *verständigen Adressaten* ausgegangen, die zumindest über betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen, nicht jedoch ausgebildete Betriebswirte sein müssen.¹⁶ Ferner wird nicht vorausgesetzt, dass sie sich in besonderem Maße mit digitaler Transformation oder gar digitalen Technologien auskennen.

6.4 Berichtsform und -turnus

Die Form und der Turnus der gem. des vorliegenden Berichtskonzepts zur Veröffentlichung empfohlenen Informationen zur digitalen Transformation sind bereits dadurch vorbestimmt, dass der (Konzern-)Lagebericht als Trägermedium der Informationen ausgewählt worden ist. Für die Platzierung der Informationen in den (Konzern-)Lagebericht spricht die Kombination aus dem breiten Anwenderkreis, der verbreiteten Nutzung durch Stakeholder, der stetigen Anpassung der vorgegebenen Inhalte an sich verändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Informationsbedürfnisse, der Flexibilität bei der inhaltlichen und formalen Gestaltung, der Eignung, im Rahmen der vorgesehenen Inhalte wesentliche Informationen zur digitalen Transformation zu berichten sowie die weiteren, durch die

¹⁶ Vgl. bereits Fußnote 142 im Kapitel 2.

Grundsätze inhärenten Eigenschaften, welche im Einklang mit den in Kapitel 3 erhobenen Anforderungen der potenziellen Stakeholder stehen.¹⁷

Der (Konzern-)Lagebericht wurde mit seinen Bestandteilen bereits überblicksartig in Abschnitt 2.3.2 sowie ausführlich in Kapitel 4 vorgestellt. Er ist jährlich zum selben Stichtag wie der Jahres-/Konzernabschluss aufzustellen und innerhalb von zwölf bzw. von kapitalmarktorientierten Gesellschaften innerhalb von vier Monaten elektronisch an den Betreiber des Bundesanzeigers zur Offenlegung zu übermitteln.¹⁸ Sollte die Relevanz i. V. m. der Dringlichkeit einer Information i. S. d. Adressaten eine kurzfristigere Veröffentlichung erfordern, bietet sich je nach Umfang die Verwendung von Pressemitteilungen oder Unternehmenspräsentationen als Kommunikationsmittel an. Bei kursrelevanten Ereignissen kann zudem eine Offenlegung mittels Ad hoc-Mitteilungen geboten sein. Der jährlich zu veröffentlichende (Konzern-)Lagebericht eignet sich indes insb. zur Vermittlung eines umfassenden Bildes mit regelmäßigen Aktualisierungen im Hinblick auf die im nachfolgenden Abschnitt 6.5 zur Berichterstattung empfohlenen Inhalte.

Weiterhin gilt es zu klären, an welcher Stelle im (Konzern-)Lagebericht die Informationen zur digitalen Transformation platziert werden sollten. Nach DRS 20.25 ist der (Konzern-)Lagebericht i. S. d. Grundsatzes der Klarheit und Übersichtlichkeit in inhaltlich abgegrenzte Abschnitte zu untergliedern. Hinsichtlich der Feinheit und Tiefe der Gliederung ist zudem der Grundsatz der Informationsabstufung zu beachten. So ist unter Wahrung der Klarheit und Übersichtlichkeit für größere, komplexere bzw. diversifiziertere und/oder kapitalmarkt-orientierte Unternehmen eine feinere und tiefere Untergliederung ihres (Konzern-)Lageberichts erforderlich bzw. gerechtfertigt. In der Berichterstattungspraxis wird sich bei der Untergliederung des (Konzern-)Lageberichts vielfach an der Gliederung der Vorgaben des DRS 20¹⁹ orientiert und der (Konzern-)Lagebericht in entsprechende Teilberichte unterteilt.

Auch die Platzierung wesentlicher Angaben zur digitalen Transformation innerhalb des (Konzern-)Lageberichts hat unter Beachtung der genannten Grundsätze zu erfolgen. Unternehmen bestimmter Branchen, welche aufgrund der Art ihrer Geschäftstätigkeit besonders von digitaler Transformation betroffen sind, haben ausführlicher im Zusammenhang mit digitaler Transformation zu berichten. So ist es sachgerecht, dass die höhere Ausführlichkeit und der höhere Detaillierungsgrad der Angaben zur digitalen Transformation sich auch in der

¹⁷ Vgl. insb. Abschnitt 2.3.2.6, Abschnitt 3.5.5, Abschnitt 4.3.10, sowie Abschnitt 5.2 und 5.5.

¹⁸ Vgl. hierzu sowie auch zu den Aufstellungsfristen ausführlich Abschnitt 2.3.2.2.

¹⁹ Vgl. für einen Überblick Abschnitt 4.3.1.

Eingliederung in den (Konzern-)Lagebericht niederschlagen. Eine Vorgabe zur einheitlichen Eingliederung der Angaben zur digitalen Transformation könnte zwar zu einer (formalen) zwischenbetrieblichen Vergleichbarkeit der Berichterstattung beitragen und die Auffindbarkeit von zu vergleichenden Informationen erleichtern. Allerdings ist bei einer individuellen, an die unternehmensindividuellen Gegebenheiten angepassten Eingliederung von einem höheren Informationsnutzen auszugehen. Es bieten sich drei mögliche Varianten an, die Informationen zur digitalen Transformation in den (Konzern-)Lagebericht einzugliedern:

1. Separater Teilbericht zur digitalen Transformation mit allen diesbezüglich wesentlichen Informationen.
2. Vollintegration der wesentlichen Informationen zur digitalen Transformation in die gem. DRS 20 vorgesehenen Teilberichte bzw. Inhalte.
3. Kombination aus einer Integration der wesentlichen Informationen zur digitalen Transformation und der Platzierung von separaten Abschnitten zu Informationen bzw. Sachverhalten mit besonderer Relevanz.

Die Angemessenheit der Varianten ist im Einzelfall zu beurteilen und kann neben der Stärke der Betroffenheit des Unternehmens durch digitale Transformation auch davon abhängen, wie stark die Erkenntnisinteressen zur digitalen Transformation des Unternehmens im Verhältnis zu anderen Themen im Fokus der Adressaten stehen. Wurde eine Variante für angemessen befunden ist zu beachten, dass diese stetig beizubehalten ist und nur zur Verbesserung der Klarheit und Übersichtlichkeit verändert werden darf. Auf eine solche Veränderung ist innerhalb der Berichterstattung hinzuweisen.

Mittels der Experteninterviews wurde herausgearbeitet, dass die für den (Konzern-)Lagebericht gem. DRS 20 vorgesehenen Inhalte sich grundsätzlich eignen, um auch die hinsichtlich digitaler Transformation wesentlichen Aspekte beurteilen zu können. Die Auslegung der Vorgaben hat dieses Potenzial bestätigt und gezeigt, welche diesbezüglichen Informationen bereits heute bei konsequenter Anwendung der Grundsätze ordnungsmäßiger (Konzern-)Lageberichterstattung und Vorschriften erwartet werden können. Auch die Untersuchung der Berichtspraxis hat dieses Potenzial (zumindest bei kumulierter Betrachtung der Berichte) bestätigt. Es war insb. zu beobachten, dass Angaben zur digitalen Transformation überwiegend in die Teilberichte bzw. Inhalte der (Konzern-)Lageberichte integriert werden und nur vereinzelt separate Abschnitte zu abgegrenzten Sachverhalten der digitalen Transformation erstellt werden. Dementsprechend orientiert sich die in Abschnitt 6.5 folgende Formulierung von Empfehlungen zur Berichterstattung über digitale Transformation innerhalb des

(Konzern-)Lageberichts an dieser verbreiteten Vorgehensweise bzw. der dritten der o. g. Varianten. Bei Bedarf sollte sich anhand der Empfehlungen jedoch auch eine Berichterstattung nach Variante eins verwirklichen lassen, indem die entsprechenden Angaben zusammengezogen und direkt an den drei Aspekten des Erkenntnisinteresses zur digitalen Transformation ausgerichtet werden.

6.5 Inhalte und Art ihrer Darstellung

6.5.1 Orientierungsrahmen zur Eingliederung der Informationen und Verknüpfung mit den regulären Inhalten des (Konzern-)Lageberichts

Um konkrete Empfehlungen aussprechen zu können, welche Angaben zur digitalen Transformation wie in den (Konzern-)Lagebericht integriert werden sollten, wird im vorliegenden Abschnitt zunächst ein Orientierungsrahmen aufgezeigt. Dieser hat die Aufgabe zu verdeutlichen, wie die in den Experteninterviews identifizierten Erkenntnisziele im Hinblick auf Informationen zur digitalen Transformation mit den Teilberichten des (Konzern-)Lageberichts bzw. den dafür gem. DRS 20 jeweils vorgesehenen Inhalten verknüpft sind.

Die innerhalb der Experteninterviews identifizierten Erkenntnisziele potenzieller Stakeholder hinsichtlich der digitalen Transformation eines Unternehmens lassen sich zu den folgenden drei Aspekten zusammenfassen:²⁰

- Aktuelle und künftige *Bedeutung* der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit bzw. den Erfolg des Unternehmens.
- Bisherige und für die Zukunft geplante *Handhabung* des Themas.
- Bisherige und voraussichtliche *Auswirkungen* der (ggf. ausgebliebenen/ ausbleibenden) digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf, die Lage sowie die künftige Entwicklung des Unternehmens.

Der Orientierungsrahmen zur Verknüpfung dieser Aspekte bzw. der zu deren Beurteilung gestellten zentralen Fragestellungen mit den als besonders geeignet identifizierten Teilberichten bzw. Inhalten des (Konzern-)Lageberichts ist Abbildung 6.3 zu entnehmen. Dementsprechend eignet sich der Teilbericht zu den *Grundlagen des Unternehmens/Konzerns* insb. – aber nicht ausschließlich²¹ –,

²⁰ Vgl. dazu sowie zu den Wechselwirkungen der Aspekte ausführlich Abschnitt 3.5.6.

²¹ Dies gilt auch für die Angaben innerhalb der anderen aufgeführten Teilberichte.

um die Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit und das Erfolgspotenzial im Zusammenhang mit der Art und Stärke der Betroffenheit des Geschäftsmodells darzustellen. Im Zusammenhang mit Angaben zu Zielen, Strategien, dem Steuerungssystem und Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten lässt sich am besten die bisherige und geplante Handhabung des Themas beurteilen. Der (vergangenheitsorientierte) *Wirtschaftsbericht* eignet sich, um die Auswirkungen der bisherigen Handhabung der digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf und die Lage beurteilen zu können und lässt zudem Rückschlüsse auf die Bedeutung für das Geschäftsmodell zu. Der (zukunftsorientierte) *Prognose-, Chancen- und Risikobericht* ist besonders geeignet, um die künftig erwarteten Auswirkungen der (ausbleibenden) digitalen Transformation zu beurteilen, diese in den Kontext der geplanten Handhabung einzuordnen sowie auch hier Rückschlüsse auf die (künftige) Bedeutung des Themas für das Geschäftsmodell zu ziehen.

Die im Folgenden formulierten Empfehlungen sind als Konkretisierungen der Vorgaben des DRS 20 zu verstehen. Nach deren Umsetzung sollten die (berechtigten) Adressaten in der Lage sein, anhand der in den (Konzern-)Lageberichten enthaltenen Informationen, die drei zuvor genannten Aspekte des Erkenntnisinteresses zur digitalen Transformation beurteilen zu können. Bei der Darstellung der Empfehlungen wird nur auf die Vorgaben zu denjenigen Inhalten eingegangen, welche zuvor als relevant identifiziert worden sind. Es erfolgt jedoch keine ausführliche Wiederholung der allgemeinen Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung gem. DRS 20.²² Die Empfehlungen beschränken sich demnach lediglich auf Angaben im Zusammenhang mit digitaler Transformation. Die Verwendung der Operatoren *Angabe/Darstellung*, *Erläuterung*, *Analyse* und *Beurteilung* orientiert sich an der in DRS 20 üblichen und definierten Verwendungsweise.²³

²² Siehe ausführlich Abschnitt 4.3.

²³ Siehe Abschnitt 4.3.1.

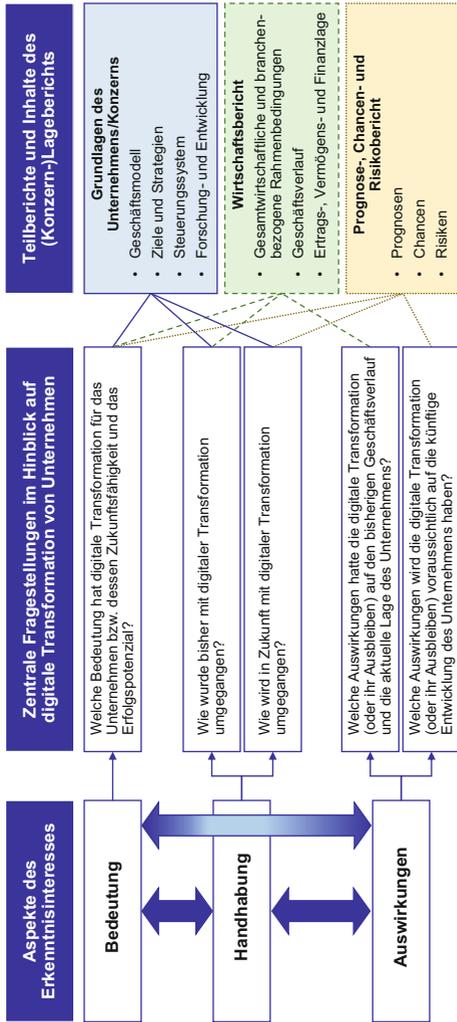


Abbildung 6.3 Orientierungsrahmen zur Eingliederung entscheidungsnützlicher Informationen zur digitalen Transformation von Unternehmen in den (Konzern-)Lagebericht²⁴

²⁴ Quelle: Eigene Darstellung als Erweiterung von Abbildung 3.10 in Abschnitt 3.5.6. Zwar können auch im Zusammenhang mit Inhalten der *nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung* Informationen zur digitalen Transformation wesentlich sein. Zum einen sind diese jedoch i. d. R. dem Thema Nachhaltigkeit untergeordnet und eignen sich deshalb weniger, die drei Aspekte des Erkenntnisinteresses zur digitalen Transformation zu beurteilen. Zum anderen werden die Vorgaben zur nichtfinanziellen Berichterstattung während der Anfertigung der vorliegenden Arbeit durch zahlreiche Initiativen weiterentwickelt, sodass entsprechende Empfehlungen zur Integration der Angaben zum Zeitpunkt der Veröffentlichung bereits überholt wären.

6.5.2 Grundlagen des Unternehmens/Konzerns

Die gem. DRS 20.36–52 vorgesehenen Inhalte zu den Grundlagen des Konzerns stellen den Ausgangspunkt für die Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage sowie der voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens/Konzerns dar.²⁵ Anhand der Angaben zu den Grundlagen des Konzerns sollte der verständige Adressat zudem in der Lage sein, die Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit und das Erfolgspotenzial des Unternehmens sowie die bisherige und geplante Handhabung des Themas einschätzen zu können.

Die Bedeutung der digitalen Transformation für das Unternehmen sollte dementsprechend im Rahmen der (kurzen) Darstellung des **Geschäftsmodells** (DRS 20.37) analysiert werden, indem die Art und die Stärke der Betroffenheit des Geschäftsmodells im Zusammenhang mit den Ursachen aufgezeigt werden. Dabei sollte zumindest klargestellt werden, was die Unternehmensleitung unter digitaler Transformation versteht, ob bei der digitalen Transformation des Unternehmens unternehmensinterne Prozesse und/oder Produkte, Dienstleistungen sowie die Kundenverbindung im Vordergrund stehen und aus welchen Gründen dies der Fall ist. Sollte die digitale Transformation für den Fortbestand bzw. den bisherigen oder künftigen Erfolg des Unternehmens unbedeutend sein, ist für Unternehmen bestimmter Branchen, welche aufgrund der Art ihrer Geschäftstätigkeit typischerweise von digitaler Transformation betroffen sind, eine (ggf. begründete) Fehlanzeige für das Verständnis der Adressaten erforderlich.

Sofern im Rahmen der Darstellung des Geschäftsmodells auf die in DRS 20.37 genannten Elemente eingegangen wird, und es für das Verständnis der Bedeutung der digitalen Transformation wesentlich ist, wird empfohlen, bei der Analyse der Bedeutung auf ebenjene Elemente Bezug zu nehmen. Sofern es für die Beurteilung der Bedeutung der digitalen Transformation notwendig ist, sollte dementsprechend darauf eingegangen werden, inwieweit *externe Einflussfaktoren* (z. B. rechtliche, politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Rahmenbedingungen; DRS 20.37 lit. g)) sowie Entwicklungen und Ereignisse auf den *Beschaffungs- und Absatzmärkten* (inkl. der Marktstellung; DRS 20.37 lit. f)) einen Anpassungsdruck auslösen oder auch Potenziale bieten, von der digitalen Transformation zu profitieren. Ferner sollte aufgezeigt werden, wie dies auf die für das Unternehmen erfolgskritischen *Geschäftsprozesse* (z. B. Beschaffung, Produktion, Vertrieb; DRS 20.37 lit. d)), auf die bedeutenden *Produkte*

²⁵ Vgl. zur ausführlichen Auslegung der konkreten Vorgaben Abschnitt 4.3.2 und zur Praxis der Berichterstattung Abschnitt 5.4.3.2.

und Dienstleistungen (DRS 20.37 lit. e)) oder auch die *organisatorische Struktur* (z. B. Segmente und Verantwortlichkeiten; DRS 20.37 lit. b)) des Unternehmens/Konzerns wirkt. Hinsichtlich der für die Durchführung der Geschäftstätigkeit notwendigen *Einsatzfaktoren* (DRS 20.37 lit. c)) können insb. Angaben zu Mitarbeitern (z. B. Qualifikation, Weiterbildung, Arbeitsplatzsicherheit) und solchen (ggf. noch zu erfüllenden) Voraussetzungen wesentlich sein, welche die digitale Transformation erst ermöglichen (z. B. immaterielle Werte und technische Ressourcen zur Anwendung digitaler Technologien). Anhand der Angaben sollte erkennbar sein, wie widerstandsfähig das Geschäftsmodell des Unternehmens ist und wieviel Handlungsbedarf hinsichtlich der digitalen Transformation noch besteht.

Gem. DRS 20.36 sind überdies wesentliche Änderungen der Grundlagen des Konzerns bzw. damit auch des Geschäftsmodells im Vergleich zum Vorjahr darzustellen und zu erläutern. Sofern wesentlich, sollte dementsprechend auch auf die zwischenzeitlichen Fortschritte der digitalen Transformation des Geschäftsmodells bzw. seiner Elemente eingegangen werden. Ebenso sind in Anlehnung an DRS 20.36 sowohl im Zusammenhang mit dem aktuellen Stand als auch den Fortschritten der digitalen Transformation quantitative Angaben zu machen, sofern es für das Verständnis der Adressaten erforderlich ist. Zur besseren Auffindbarkeit der weiteren, ggf. integrierten Angaben zur digitalen Transformation (sowie auch zu dessen Handhabung und den Auswirkungen) können Verweise zu den entsprechenden Textstellen, z. B. in Form einer zusammenfassenden Übersicht in Orientierung an die drei Aspekte, angebracht sein.²⁶

Zur Beurteilung der Handhabung der digitalen Transformation durch das Unternehmen eignen sich insb. Angaben im Zusammenhang mit **Zielen und Strategien**.²⁷ Zwar müssen Angaben zu Zielen und Strategien nicht pflichtmäßig in den (Konzern-)Lagebericht aufgenommen werden (DRS 20.39). Die Berichtspraxis zeigt jedoch, dass der Empfehlung (insb. von kapitalmarktorientierten Unternehmen/Konzernen) vielfach gefolgt wird.²⁸ In Anlehnung an DRS 20.40 sind die Angaben zu strategischen Zielen und den zu ihrer Erreichung verfolgten Strategien so vorzunehmen, dass sie es dem verständigen Adressaten ermöglichen, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Geschäftsverlauf,

²⁶ Eine ähnliche Vorgehensweise wird gem. DRS 20.B55 zur Verbesserung der Auffindbarkeit integrierter nichtfinanzieller Informationen der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung empfohlen.

²⁷ Zur Erläuterung des Begriffsverständnis von Zielen und Strategien im Rahmen der (Konzern-)Lageberichterstattung nach DRS 20 vgl. ausführlich Abschnitt 4.3.2.3

²⁸ Vgl. bereits Fußnote 120 im Kapitel 4 sowie die Ergebnisse der eigenen Untersuchung in Abschnitt 5.4.3.2.

die wirtschaftliche Lage sowie die voraussichtliche Entwicklung mit den wesentlichen Chancen und Risiken in den Kontext der Handhabung des Themas durch das Unternehmen einzuordnen.

Sofern auf der obersten Ebene der Unternehmens-/Konzernführung konkrete *Ziele* zur digitalen Transformation verfolgt werden, sollten diese mit Ausmaß und Zeitbezug angegeben werden (DRS 20.43). Da digitale Transformation zudem i. d. R. nicht ihrer selbst Willen vollzogen wird, sondern zur Erreichung übergeordneter (strategischer) Ziele (z. B. zur Steigerung der Marktanteile, der Kundenzufriedenheit oder Erreichung der Kostenführerschaft), sollte dargestellt werden, wie sie als *Strategiebestandteil* mittel- bis langfristig zur Erreichung dieser übergeordneten Ziele und damit der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells beiträgt bzw. beitragen soll.

Um eine Beurteilung der Angemessenheit der Handhabung zu ermöglichen, sollten die Angaben konsistent zu dem bei der Analyse des Geschäftsmodells identifizierten Handlungsbedarf sein. Eine bloße Nennung der digitalen Transformation als Strategiebestandteil ist demnach unzureichend. Vielmehr sollte aus den Angaben zumindest hervorgehen, welcher der beiden strategischen Ansatzpunkte am Geschäftsmodell jeweils im Vordergrund der verfolgten Ziele und/oder Strategien steht – *unternehmensinterne Prozesse* oder die *leistungsbezogene Dimension* (Produkte, Dienstleistungen und Kundenverbindung).²⁹ Eine Darstellung einzelner Projekte und Maßnahmen zur digitalen Transformation ist nur insoweit erforderlich bzw. geboten, wie es sich um für das Verständnis der Adressaten wesentliche Bestandteile der Strategie zur Erreichung der Ziele handelt. Ferner sind wesentliche Veränderungen der (mit digitaler Transformation in Verbindung stehenden) Ziele und Strategien gegenüber dem Vorjahr darzustellen und zu erläutern (DRS 20.44).

Angaben zum *Stand der Zielerreichung* sind überdies in Orientierung an die Vorgaben des DRS 20 innerhalb des Wirtschaftsberichts zu machen (DRS 20.56). Die Berichterstattungspraxis hat jedoch gezeigt, dass etwaige Angaben – sofern sie überhaupt eindeutig identifizierbar sind – vielfach direkt im Zusammenhang mit Angaben zu Zielen und Strategien gemacht werden. Sollten die Angaben aus angemessenem Grund an anderer Stelle gemacht werden, wird empfohlen im Rahmen der Angaben zu Zielen und Strategien auf die Textstellen zu verweisen, anhand derer sich der Stand der Zielerreichung beurteilen lässt.

²⁹ Vgl. zur Orientierung bspw. Abbildung 3.8 in Abschnitt 3.5.2.2, in welcher aufgezeigt wird, welche Ziele die interviewten Experten als potenzielle Adressaten der Berichterstattung intuitiv den strategischen Ansatzpunkten zur digitalen Transformation zuordnen.

Auch Angaben zu Kennzahlen des **Steuerungssystems** können für die Adressaten wesentlich sein, um die Handhabung der digitalen Transformation umfassend beurteilen zu können. Auf eine Vorgabe bzw. Empfehlung zur Berichterstattung einheitlicher Kennzahlen, welche von jedem Unternehmen berichtet werden sollten, wird jedoch bewusst abgesehen. Schließlich hängt die Eignung der Steuerungskennzahlen insb. vom Geschäftsmodell, den identifizierten Handlungsfeldern und den daraus abgeleiteten Zielen und Strategien ab. Die Auswahl geeigneter Kennzahlen zur Steuerung (der digitalen Transformation) ist ferner Aufgabe der Unternehmens-/Konzernleitung. Anhand der Angaben sollte indes beurteilt werden können, ob die zur Steuerung der digitalen Transformation verwendeten Kennzahlen für die im Rahmen der Analyse des Geschäftsmodells identifizierten Handlungsfelder sowie der daraus abgeleiteten Ziele und Strategien geeignet sind.

Sofern für die Steuerung der digitalen Transformation des Unternehmens/Konzerns Kennzahlen verwendet werden, sollten diese entsprechend angegeben werden. Um die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, ist zudem eine Darstellung der Berechnung erforderlich, wenn diese nicht offensichtlich ist (DRS 20.K45). Sollten darüber hinaus von den unternehmens-/konzernweiten Steuerungskennzahlen grundlegend abweichende Kennzahlen für die im Segmentbericht angegebenen Segmente verwendet werden, sind diese zusätzlich darzustellen (DRS 20.K46). Sofern im Vergleich zum Vorjahr andere Kennzahlen zur Steuerung der digitalen Transformation verwendet werden oder die Berechnungsweisen verändert worden sind, ist dies darzustellen und zu erläutern (DRS 20.K47). Für eine konsistente Berichterstattung sollten zudem die zur Steuerung der digitalen Transformation verwendeten Kennzahlen, sofern angebracht, auch im Rahmen der Angaben zum Stand der Zielerreichung, der Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage sowie bei Prognosen der künftigen Entwicklungen einbezogen werden.³⁰

Die Berichterstattung zu **Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten** kann insofern für die Beurteilung der Handhabung der digitalen Transformation relevant sein, als dass sie als wesentlicher Teil einer Strategie zur digitalen Transformation ausgeführt werden können. Damit in Verbindung stehende Aufwendungen lassen sich als Investitionen in künftige Erfolgspotenziale interpretieren, welche sich nicht zwingend als Vermögen in der Bilanz wiederfinden lassen. Sofern von Unternehmen aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit, ihres Geschäftsmodells und/oder der Art ihrer Produkte zwar Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (zur

³⁰ Dies ist insb. dann der Fall, wenn die Steuerungskennzahlen zugleich bedeutsamste finanzielle oder nichtfinanzielle Leistungsindikatoren i. S. d. DRS 20.102 bzw. .106 sind.

digitalen Transformation) zu erwarten sind, jedoch keine durchgeführt werden, kann eine (ggf. begründete) Fehlanzeige geboten sein.

Gem. DRS 20.48 sind alle wesentlichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten darzustellen und zu erläutern, die von dem Unternehmen/Konzern selbst oder Dritten für Zwecke des Unternehmens/Konzerns durchgeführt werden. Damit, wie in DRS 20.49 gefordert, die Ausrichtung sowie die Intensität der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten deutlich wird, sollte bei denjenigen, welche im Rahmen der digitalen Transformation durchgeführt werden, dies zunächst als Schwerpunkt angegebenen werden. Zudem sollte konkretisiert werden, welcher Ansatzpunkt der digitalen Transformation dabei im Vordergrund steht und welche Ziele erreicht werden sollen. Ferner sollten bedeutende Projekte dargestellt werden und – sofern wesentlich – quantitative Angaben zum erforderlichen Faktoreinsatz (z. B. Aufwand [absolut und in Prozent vom Umsatz], Investitionen, Anzahl der Mitarbeiter) und den (voraussichtlichen) Ergebnissen (z. B. neue Patente, Lizenzen, Produktentwicklungen und deren finanzielle Bedeutung) gemacht werden (DRS 20.49–50). Sofern Entwicklungskosten von wesentlichem Umfang aktiviert wurden, sind die Aktivierungsquote sowie die in der Berichtsperiode vorgenommenen Abschreibungen anzugeben. Dementsprechend tragen die Angaben nicht nur zur Beurteilung der Handhabung, sondern auch Erkenntnisse zur Beurteilung der (potenziellen) bilanziellen sowie nicht bilanziellen Auswirkungen der digitalen Transformation bei. Darüber hinaus sind wesentliche Veränderungen der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur digitalen Transformation zum Vorjahr darzustellen und zu erläutern (DRS 20.51).

6.5.3 Wirtschaftsbericht

Im Wirtschaftsbericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Unternehmens bzw. Konzerns unter Einbeziehung der bedeutendsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen, sodass der verständige Adressat einen Überblick über die Entwicklung des Unternehmens/Konzerns im Berichtszeitraum und die wirtschaftliche Lage am Abschlussstichtag erhält (DRS 20.53–54).³¹ Anhand der Angaben sollte der verständige Adressat zudem in der Lage sein, die bisherigen Auswirkungen der (ggf. ausgebliebenen) digitalen Transformation im

³¹ Vgl. zur ausführlichen Auslegung der konkreten Vorgaben Abschnitt 4.3.3 und zur Praxis der Berichterstattung Abschnitt 5.4.3.3.

Zusammenhang mit der bisherigen Handhabung zu beurteilen und Rückschlüsse auf die Bedeutung der digitalen Transformation des Unternehmens zu ziehen.

Sofern noch nicht im Zusammenhang mit den Angaben zu Zielen und Strategien geschehen, sind im Wirtschaftsbericht Aussagen zum **Stand der Erreichung der strategischen Ziele** zu machen (DRS 20.56). Dazu gehören auch Angaben zur Erreichung der strategischen Ziele zur digitalen Transformation und/oder der Ziele, zu deren Erreichung digitale Transformation ein wesentlicher Strategiebestandteil ist. Ferner sind die in der Vorperiode berichteten Prognosen zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf die künftige Geschäftsentwicklung mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung in der Berichtsperiode zu vergleichen (DRS 20.57; **Prognose-Ist-Vergleich**). Die Angaben sollten jeweils entweder in unmittelbarer Nähe bzw. im Zusammenhang mit den Angaben erfolgen, auf welche sie Bezug nehmen oder durch Verweise oder gestalterische Elemente wie Überschriften und/oder Tabellen leicht auffindbar sein.

Darüber hinaus sind solche **gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen** darzustellen und zu erläutern, die für das Verständnis der darauffolgenden Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage notwendig sind (DRS 20.59). Dementsprechend sind auch diesbezügliche Informationen zu berichten, die zum Verständnis der Auswirkungen der digitalen Transformation beitragen bzw. zu deren Analyse und Beurteilung erforderlich sind. Das können bspw. Informationen zu ökonomischen, politisch-rechtlichen, technologischen und ökologischen Rahmenbedingungen sowie zur Wettbewerbssituation oder der Marktstellung des Unternehmens/Konzerns sein. Wesentliche Veränderungen zum Vorjahr sind darzustellen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen bzw. den Konzern zu beurteilen (DRS 20.61).

Aus der gem. DRS 20.62 geforderten Darstellung, Analyse und Beurteilung des **Geschäftsverlaufs** innerhalb der Berichtsperiode sollte hervorgehen, welchen Einfluss die (ggf. ausgebliebene) digitale Transformation auf die Geschäftsentwicklung hatte. Hierzu sind für den Geschäftsverlauf ursächliche interne³² wie externe³³ Ereignisse und Entwicklungen anzugeben und hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen bzw. den Konzern zu beurteilen (DRS 20.62), die dem verständigen Adressaten Aufschluss über die Auswirkungen der digitalen Transformation im Kontext ihrer Handhabung geben.

³² Zum Beispiel Rationalisierungsmaßnahmen, Unternehmenskäufe oder Kooperationsvereinbarungen zur digitalen Transformation.

³³ Zum Beispiel Veränderungen der Rahmenbedingungen oder Wettbewerbssituationen, die Druck auslösen oder Chancen ergeben.

Auch die Darstellung, Analyse und Beurteilung der **Lage** (DRS 20.64) sollte dem verständigen Adressaten eine Beurteilung der Auswirkungen der digitalen Transformation (im Kontext der Handhabung) ermöglichen und zugleich als Grundlage dienen, die künftigen Auswirkungen besser einschätzen zu können. Da der Geschäftsverlauf und die Lage in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang stehen, kann eine gemeinsame Darstellung, Analyse und Beurteilung angebracht sein (DRS 20.55).

Die **Ertragslage** ist anhand der *Ergebnisquellen* darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen (DRS 20.65). Um die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Ertragslage bzw. Ergebnisquellen beurteilen zu können, sollten im Rahmen der Analyse alle diesbezüglichen, für die wesentlichen Veränderungen der Ertragslage ursächlichen Sachverhalte dargestellt werden. Sofern für das Verständnis der Adressaten erforderlich, sollten die Auswirkungen zudem quantifiziert werden. Nach DRS 20.66 sind zumindest solche Auswirkungen zu quantifizieren, die auf ungewöhnliche oder nicht wiederkehrende Ereignisse zurückzuführen sind. Ferner sollten im Rahmen der Analyse des *Umsatzes* die aus der digitalen Transformation der leistungsbezogenen Dimension (Produkte, Dienstleistungen und/oder Kundenverbindung) resultierenden Beiträge dargestellt und ggf. weiter aufgeschlüsselt werden, sofern es für das Verständnis der Adressaten wesentlich ist. Bei entsprechender zeitlicher Differenz zwischen Auftragsingang und Umsatzrealisierung können ähnliche Informationen im Rahmen der Analyse der *Auftragslage* relevant sein. Auch bei der Analyse der *wesentlichen Aufwendungen und Erträge* sollten die für die Veränderungen erheblichen, mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehenden Faktoren angegeben werden. Das können in Anlehnung an die in DRS 20.75 beispielhaft genannten Faktoren eine durch die digitale Transformation unternehmensinterner Prozesse gesteigerte Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, höhere Kapazitätsauslastung, Rationalisierungen, reduzierte Personalkosten etc. sein. Sofern im Jahres-/Konzernabschluss eine Segmentberichterstattung enthalten ist, sind auch im (Konzern-)Lagebericht segmentbezogene Angaben zur Ertragslage zu machen (DRS 20.77).

Auch auf die **Finanzlage** kann sich die digitale Transformation des Unternehmens auswirken. Diese ist gem. DRS 20.78 anhand der Kapitalstruktur, der Investitionen und der Liquiditätslage darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen. Dabei können Aktivitäten der digitalen Transformation als wesentliche, in der Berichtsperiode getätigte *Investitionen* mit ihrem Umfang und Zweck darzustellen sein (DRS 20.87), sofern sie zu bilanziellem Vermögen führen (DRS

20.88).³⁴ Sofern zum Abschlussstichtag mit digitaler Transformation in Verbindung stehende wesentliche Investitionsverpflichtungen bestehen, sind auch diese mit ihrem Umfang sowie ihrer geplanten Finanzierung anzugeben (DRS 20.89). Dabei ist es unerheblich, ob die Verpflichtungen rechtlich oder wirtschaftlich begründet sind (DRS 20.90). Sind in der Segmentberichterstattung des Jahres-/Konzernabschlusses segmentspezifische Angaben zu Investitionen enthalten, sind solche auch im (Konzern-)Lagebericht zu machen (DRS 20.91). Je nach Finanzierung der Investitionen zur digitalen Transformation können sich Auswirkungen auf die *Kapitalstruktur* ergeben, welche ggf. im Zusammenhang mit wesentlichen Finanzierungsmaßnahmen und -vorhaben (DRS 20.86) angegeben werden sollten. Schließlich sollte anhand der Angaben zur Kapitalstruktur und zu Investitionen dem verständigen Adressaten ersichtlich sein, ob die (voraussichtliche) *Liquiditätslage* die geplante digitale Transformation in finanzieller Hinsicht zulässt.

Da die digitale Transformation vielfach zu nicht bilanziertem (immateriellen) Wertpotenzial führt, können den Jahres-/Konzernabschluss ergänzende Angaben zur (tatsächlichen) *Vermögenslage* von besonderer Bedeutung zur Beurteilung der Auswirkungen der digitalen Transformation sein. So können wesentliche Sachverhalte der digitalen Transformation im Rahmen der Darstellung, Analyse und Beurteilung der Vermögenslage (DRS 20.99) als Gründe zur Erhöhung des Vermögens anzugeben sein (DRS 20.100). Dabei müssen bzw. sollten sich die Angaben nicht auf bilanziertes oder bilanzierungsfähiges Vermögen beschränken. Schließlich sollten diesbezügliche Informationen bereits im Zusammenhang mit Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und/oder Investitionen offengelegt worden sein. Vielmehr sollte das wesentliche, mit digitaler Transformation im Zusammenhang stehende, nicht aktivierte und vor allem nicht aktivierungsfähige (immaterielle) Vermögen aufgedeckt und erläutert werden. Hierzu eignen sich bspw. Überleitungsrechnungen oder ein indikatorbasierter Ansatz wie das Intellectual Capital Statement.³⁵

Auch (bedeutsamste) **finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren** können zur Beurteilung der Auswirkungen sowie auch der Handhabung der digitalen Transformation wesentlich sein. Schließlich eignen sich (nicht-)

³⁴ Überschneidungen mit den Angaben zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind zu vermeiden (DRS 20.88) und sollten bspw. durch einen Verweis gelöst werden.

³⁵ Vgl. ausführlicher bereits die Auslegung der Vorgaben bzw. formulierten Erwartungen in Abschnitt 4.3.3.4.3.

finanzielle Leistungsindikatoren zum einen, um den Stand der digitalen Transformation anzuzeigen (Handhabung). Zum anderen können wesentliche Veränderungen der zur Steuerung verwendeten (nicht-)finanziellen Leistungsindikatoren auf Aktivitäten der digitalen Transformation zurückzuführen sein (Auswirkungen). Gem. DRS 20.54/101/105 sind finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren in die Darstellung und Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage einzubeziehen, sofern sie zur internen Steuerung verwendet werden und dementsprechend bedeutsamste sind. Ähnlich wie in DRS 20.111–112 im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit gefordert, kann es auch für das Verständnis der Adressaten im Hinblick auf digitale Transformation erforderlich sein, bei solchen Leistungsindikatoren einen Bezug zur digitalen Transformation herzustellen, die sowohl zur internen Steuerung als auch der Steuerung der digitalen Transformation (unternehmensinterner Prozesse oder der leistungsbezogenen Dimension) verwendet werden. Eine solche Klarstellung würde Rückschlüsse auf die Handhabung des Themas erleichtern. Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf bedeutsamste (nicht-)finanzielle Leistungsindikatoren sind zudem gem. DRS 20.113 ggf. im Rahmen der Darstellung und Erläuterung wesentlicher Veränderungen der bedeutsamsten (nicht-)finanziellen Leistungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr zu berücksichtigen.

Im Rahmen der nach DRS 20.58 geforderten, verdichteten **Gesamtaus-sage** zum Geschäftsverlauf und der Lage hat die Unternehmens-/Konzernleitung zu beurteilen, ob die Geschäftsentwicklung günstig oder ungünstig verlaufen ist. Sofern die digitale Transformation oder ihr zuzurechnende Sachverhalte dabei eine wesentliche Rolle spielen, sollten diese entsprechend angegeben werden.

6.5.4 Prognose-, Chancen- und Risikobericht

Im Prognose-, Chancen- und Risikobericht ist die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens/Konzerns mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken aus Sicht des Managements zu beurteilen und zu erläutern, sodass dem verständigen Adressaten ermöglicht wird, sich davon ein zutreffendes Bild zu machen (DRS 20.116).³⁶ Anhand der Angaben sollte der verständige Adressat zudem in der Lage sein, vor allem die künftig erwarteten Auswirkungen der (ggf. ausbleibenden) digitalen Transformation im Zusammenhang mit der geplanten

³⁶ Vgl. zur ausführlichen Auslegung der konkreten Vorgaben Abschnitt 4.3.4 und zur Praxis der Berichterstattung Abschnitt 5.4.3.4.

Handhabung zu beurteilen, jedoch auch Rückschlüsse auf die Bedeutung der digitalen Transformation für das Unternehmens zu ziehen.

Bei der Beurteilung und Erläuterung der **Prognosen zum Geschäftsverlauf und der Lage** (DRS 20.118) sollte demnach sowohl dargestellt werden, inwieweit die digitale Transformation die künftige Entwicklung voraussichtlich beeinflussen wird als auch Bezug auf die geplante Handhabung genommen bzw. der Fortschritt selbst (ggf. anhand von Leistungsindikatoren) prognostiziert werden. So können i. V. m. digitaler Transformation stehende Sachverhalte als den Prognosen des Geschäftsverlaufs und der Lage zugrunde liegende Annahmen anzugeben sein (DRS 20.120). In Anlehnung an die in DRS 20.122 genannten Beispiele können dies sowohl externe Ereignisse (Wirtschafts- und Branchenentwicklungen, technischer Fortschritt etc.) als auch interne Ereignisse bzw. geplante Maßnahmen (Abschluss von Entwicklungsprojekten, Realisierung von Synergiepotenzialen etc.) sein, die von der Art her auch im Rahmen der Analyse und Beurteilung des vergangenen Geschäftsverlaufs und der Lage angegeben werden könnten. Sofern die digitale Transformation bzw. deren Auswirkungen für die Prognosen zum Geschäftsverlauf und zur Lage von erheblicher Bedeutung sind, sollte dies in der gem. DRS 20.119 geforderten *Gesamtaussage* entsprechend ausgeführt werden.

Auch bei der Prognose *der bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren* (DRS 20.126–131) sollten die auf die digitale Transformation zurückzuführenden künftigen Auswirkungen deutlich werden, sofern es für das Verständnis des Adressaten wesentlich ist. Dies wird zum einen dadurch erreicht, dass bei der Prognose (bedeutsamster) finanzieller oder nichtfinanzieller Leistungsindikatoren, die den Fortschritt der digitalen Transformation anzeigen, dieser Bezug auch klargestellt wird. Zum anderen sollte angegeben werden, inwieweit Sachverhalte der digitalen Transformation die voraussichtliche Veränderung bedeutsamster (nicht-)finanzieller Leistungsindikatoren wahrscheinlich wesentlich beeinflussen werden.

Sollten Sachverhalte der digitalen Transformation dafür ursächlich sein, dass sich ein *wesentlicher Bereich* eines Unternehmens voraussichtlich deutlich anders entwickelt als das Unternehmen bzw. der Konzern, sollte darauf gesondert eingegangen werden (DRS 20.132). Der Bereich muss nicht einem der Segmente entsprechen, welche innerhalb der Segmentberichterstattung abgegrenzt werden, sondern kann bspw. auch ein Funktionsbereich sein.

Zur Beurteilung der voraussichtlichen Auswirkungen der (ggf. unzureichenden) digitalen Transformation sowie auch der Bedeutung für das Unternehmen und die Angemessenheit der Handhabung, können auch diesbezügliche **Chancen und Risiken** für den verständigen Adressaten wesentlich sein. In Anlehnung an die Definition in DRS 20.11, sind als Chancen und Risiken der digitalen

Transformation mögliche künftige Entwicklungen und Ereignisse aufzufassen, die mit digitaler Transformation in Zusammenhang stehen und zu einer positiven bzw. negativen Abweichung von Prognosen oder Zielen der Geschäftsentwicklung und/oder der digitalen Transformation des Unternehmens selbst führen können. Gem. DRS 20.146³⁷ sind solche Chancen und Risiken der digitalen Transformation zu berichten, welche die Entscheidungen eines verständigen Adressaten beeinflussen können. Dabei können sowohl solche wesentlich sein, die *aus dem Unternehmensumfeld* (externe Chancen und Risiken) als auch solche, die *aus dem Unternehmen* selbst (interne Chancen und Risiken) herrühren (DRS 20.147). Es ist jedoch zu beachten, dass die als wesentliche Chancen oder Risiken berichteten Entwicklungen und Ereignisse nicht bereits den Prognosen als Annahmen zugrunde liegen. Ferner ist über die Chancen und Risiken der digitalen Transformation ausgewogen zu berichten (DRS 20.166), wobei deren jeweilige Auswirkungen nicht miteinander verrechnet werden dürfen (DRS 20.167).

Im Rahmen der vorzunehmenden Analyse und Beurteilung der Konsequenzen der einzeln darzustellenden wesentlichen Chancen und Risiken sind jeweils die *Ursachen*, mögliche *Auswirkungen* auf die Erreichung der Prognosen bzw. der angestrebten Ziele mit ihrer *Eintrittswahrscheinlichkeit* und ggf. zuordenbare (*Gegen-*)*Maßnahmen* aufzuzeigen, zu werten bzw. zu kommentieren (DRS 20.149 und .157). Dabei können nicht nur Erkenntnisse zur Beurteilung der potenziellen Auswirkungen, sondern auch der Handhabung der digitalen Transformation beigetragen werden, wenn mit der (ggf. unzureichenden) digitalen Transformation in Zusammenhang stehende Sachverhalte als Ursache angegeben werden oder auch eine berichtete (*Gegen-*)*Maßnahme* zur Ergreifung der Chance bzw. Begrenzung des Risikos zugleich zur digitalen Transformation beiträgt. Quantitative Angaben sind dabei nur insoweit erforderlich, wie sie zur internen Steuerung verwendet werden und für das Verständnis des Adressaten wesentlich sind (DRS 20.152). Darüber hinaus muss die Bedeutung der Chancen und Risiken für das Unternehmen bzw. den Konzern aus der Darstellung erkennbar sein (DRS 20.150). Sollte mit der (ggf. unzureichenden) digitalen Transformation ein bestandsgefährdendes Risiko einhergehen, ist dieses auch als solches zu bezeichnen (DRS 20.148). Um die Klarheit und Übersichtlichkeit zu erhöhen, sind die Chancen und Risiken entweder *in einer Rangfolge zu ordnen*, die die Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkung widerspiegelt, *zu Kategorien gleichartiger Risiken*

³⁷ Nach DRS 20.165 sind die Tz., welche für die Berichterstattung über wesentliche Risiken maßgeblich sind, sinngemäß auch auf die Berichterstattung über wesentliche Chancen anzuwenden. Deshalb werden zum einen für die Berichterstattung zu Chancen und Risiken der digitalen Transformation gemeinsame Empfehlungen formuliert und zum anderen nur die Tz. für die Berichterstattung wesentlicher Risiken angegeben.

zusammenzufassen und/oder *nach Segmenten zu differenzieren* (DRS 20.162–163). Sofern es der internen Vorgehensweise im Rahmen des Risikomanagements entspricht (DRS 20.164), sollten die Chancen und Risiken der (ggf. unzureichenden) digitalen Transformation in einer Kategorie zusammengefasst dargestellt werden. Wesentliche Veränderungen der Chancen und Risiken gegenüber dem Vorjahr sind darzustellen und zu erläutern (DRS 20.159). Dementsprechend sollte auch angegeben werden, wenn die (voranschreitende) digitale Transformation für diese wesentlichen Veränderungen maßgeblich ursächlich ist. Ferner sind die dargestellten Chancen und Risiken zu einem *Gesamtbild der Chancen- und Risikolage* (einzeln oder in Kombination) zu verdichten (DRS 20.160). Sofern Chancen und/oder Risiken der digitalen Transformation für das Gesamtbild der Chancen- und/oder Risikolage wesentlich sind, sollte dies hervorgehoben werden. Zudem können sowohl Diversifizierungseffekte berücksichtigt als auch u. a. auf die Risikotragfähigkeit des Unternehmens/Konzerns eingegangen werden (DRS 20.160–161).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Zusammenfassung und Ausblick

7

Digitalisierung ist eines der Megathemen der heutigen Zeit und beschäftigt Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen. Insbesondere die Vernetzung verschiedener Elemente eines Unternehmens (Maschinen, Menschen, Marktpartner, Produkte etc.) bietet zahlreiche Möglichkeiten die Wertschöpfung effizienter zu gestalten, neue bzw. disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln und ganze Branchen zu verändern. Die digitale Transformation eines Unternehmens kann in diesem Zusammenhang entscheidend für den zukünftigen Erfolg oder sogar dessen Zukunftsfähigkeit sein. Dementsprechende Bedeutung haben diesbezügliche Informationen für die (potenziellen) Stakeholder eines Unternehmens, um über die Aufrechterhaltung ihrer bzw. das Eingehen einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen entscheiden zu können. Da ein Unternehmen ohne Stakeholder nicht fortbestehen kann, ist von einem beiderseitigen Interesse der Vermittlung von Informationen zur digitalen Transformation des Unternehmens auszugehen.

Explizite Vorgaben oder Empfehlungen zur externen Berichterstattung über digitale Transformation und deren Auswirkungen auf die Lage und künftige Entwicklung eines Unternehmens gibt es bisher jedoch nicht. Die darüber hinaus bisher unerforschten Anforderungen an eine solche Berichterstattung stellen Unternehmen zudem vor die Herausforderung diesbezüglich entscheidungsnützliche Informationen zu berichten.

An dieser Forschungslücke anknüpfend war es das Ziel der vorliegenden Arbeit, ein Berichtskonzept zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zu entwickeln, um Berichtserstellern eine Hilfestellung zu geben und die Entscheidungsnützlichkeit der Berichterstattung durch eine zweckorientierte Einbeziehung zeitgemäßer Sachverhalte zu erhöhen. Zur vollständigen Konzeptionierung der Berichterstattung wurde zu Beginn der Arbeit die folgende Leitfrage formuliert: *Wer sollte wem, wozu, wo, wann, was und wie zur digitalen Transformation berichten?* Um diese Frage mit dem in Kapitel 6

vorgestellten Berichtskonzept zu beantworten, wurden in den Kapiteln 2 bis 5 die dafür notwendigen Erkenntnisse zusammengetragen.

In Abschnitt 2.1 wurde zunächst aufgezeigt was unter digitaler Transformation von Unternehmen zu verstehen ist und wie diese mittels eines Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodells geplant, vollzogen und überprüft werden kann. Dabei zeigte sich (u.a.), dass alle Bereiche eines Unternehmens von digitaler Transformation betroffen sein können, die optimale Ausrichtung und der digitale Reifegrad jedoch unternehmensindividuell festzulegen sind.

Daran anknüpfend wurden in Abschnitt 2.2 das eingangs beschriebene Bedürfnis nach einer entscheidungsnützlichen externen Berichterstattung über digitale Transformation anhand der Stakeholder- sowie der Agency-Theorie theoretisch fundiert und die Vorteile einer Standardisierung aufgezeigt. So kann die externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation insb. zur Vermeidung spezifischer Agency-Probleme beitragen, die aus einer zwischen dem Management und den übrigen Stakeholdern bestehenden Informationsasymmetrie i. V. m. Interessenkonflikten und opportunistischem Verhalten resultieren, und den Stakeholdern Informationen liefern, die sie für ihre Entscheidung zur (weiteren) Teilnahme an der Koalition benötigen. Eine Standardisierung der Berichterstattung bzw. das in dieser Arbeit entwickelte Berichtskonzept kann ferner die Vergleichbarkeit und Verständlichkeit der bisher als unsystematisch wahrgenommenen Berichtsinformationen zur digitalen Transformation erhöhen und damit zu niedrigeren Vertragskosten führen. Auch die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung über digitale Transformation kann durch das Berichtskonzept gesteigert werden, indem die Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung durch die Vorgaben erst überprüfbar wird.

Anhand dieser Erkenntnisse konnten – vorbehaltlich des weiteren Verlaufs der Arbeit – bereits der Zweck und der Adressatenkreis einer externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation eingegrenzt und damit die Antworten auf den Teil der Leitfrage nach dem *Wozu* und dem *Wem* konkretisiert werden. So dient die mit dem Berichtskonzept zu regelnde Berichterstattung in erster Linie der Vermittlung entscheidungsnützlicher, mit der digitalen Transformation des Unternehmens in Verbindung stehender Informationen über Tatsachen, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner Umwelt (*Wozu?/Zweck*) an nicht an der Unternehmensführung beteiligte (externe) Stakeholder (*Wem?/Adressaten*).

In Abschnitt 2.3 wurden ausgewählte Berichtsinstrumente der Pflichtpublizität hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Eignung zur Vermittlung entscheidungsnützlicher Informationen zur digitalen Transformation untersucht. Es hat sich gezeigt, dass im Jahres-/Konzernabschluss die digitale Transformation von Unternehmen

bzw. deren Auswirkung insb. aufgrund restriktiver Vorgaben zur Bilanzierung immaterieller Werte, welche häufig im Zusammenhang mit digitaler Transformation entstehen, nur unzureichend abbildet werden kann. Da eine Anpassung der Vorgaben zur Bilanzierung aufgrund der ihnen zugrundeliegenden Zwecke und Grundsätze als unwahrscheinlich zu erachten ist, wird eine ergänzende bzw. qualitative Berichterstattung als vielversprechendere Lösung angesehen, um die diesbezüglichen Defizite des Jahres-/Konzernabschlusses auszugleichen. Ein solches Berichtsinstrument, welches zudem stetig an Bedeutung gewinnt, ist der (Konzern-)Lagebericht. Explizite Vorgaben zur Berichterstattung über digitale Transformation gibt es für ihn zwar nicht. Es konnte jedoch gezeigt werden, dass er sich im Hinblick auf seinen zugrundeliegenden Zweck sowie die geforderten Inhalte grundsätzlich eignet, um potenziell entscheidungsnützliche Informationen zur digitalen Transformation aufzunehmen.

Welche Anforderungen potenzielle Stakeholder an eine entscheidungsnützliche externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation haben, wurde in Kapitel 3 erhoben. Konkret wurden Experteninterviews mit professionellen Vertretern unterschiedlicher Stakeholdergruppen durchgeführt, um den Teil der Leitfrage zu beantworten welche Unternehmen (*wer*), *wo*, *wann*, *was* und *wie* über digitale Transformation berichten sollten. Die durchgeführte Studie ist die bisher einzige, in welcher Anforderungen hinsichtlich einer externen Berichterstattung über digitale Transformation erhoben worden sind. Hinsichtlich der Anzahl interviewter Experten wurde das Ziel verfolgt, so lange weitere Experten zu interviewen, bis eine theoretische Sättigung der Erkenntnisse erreicht ist, d. h. weitere Interviews keine weiteren Erkenntnisse für eine der Forschungsfragen ergänzen würden. Dies war nach 27 Interviews der Fall. Die wesentlichen Ergebnisse der Erhebung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Anwenderkreis/Wer?*: Es sollten solche Unternehmen extern über digitale Transformation berichten, die (einen) berechtigten externen Adressatenkreis haben, welcher Interesse an entsprechenden Informationen hat. Von einem Interesse an diesbezüglichen Informationen kann ausgegangen werden, wenn diese aufgrund ihrer Höhe quantitativ wesentlich oder aufgrund ihrer Art qualitativ wesentlich sind. Ferner wurden Anzeichen bzw. Faktoren identifiziert, die auf die Erfüllung der jeweiligen Bedingungen hindeuten.
- *Veröffentlichungsform und -turnus/Wo und wann?*: Der jährlich zu veröffentlichende (Konzern-)Lagebericht eignet sich insb. aufgrund seiner ohnehin vorgesehenen Inhalte und der weiteren Eigenschaften am besten, um Informationen zur digitalen Transformation zu vermitteln, sofern eine besonders

- hohe Relevanz und Nachfrage etwaiger Informationen seitens der Adressaten nicht eine Veröffentlichung in einem eigenständigen Bericht rechtfertigt.
- *Inhalte und Art der Darstellung/Was und wie?:* Die Inhalte im Zusammenhang mit digitaler Transformation sind grundsätzlich abhängig von den Interessen der unternehmensindividuellen Adressaten, wobei drei Aspekte identifiziert werden konnten, die besonders im Fokus stehen: Die aktuelle und künftige Bedeutung der digitalen Transformation für die Zukunftsfähigkeit bzw. den Erfolg des Unternehmens, die bisherige und künftige Handhabung des Themas sowie die bisherigen und voraussichtlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf, die Lage und die künftige Entwicklung. Die Art der Darstellung der Informationen richtet sich nach dem Umfang, der Art und der Relevanz der Informationen.

Ferner wurde geschlussfolgert, dass die *Zielsetzung* der externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation – als Ergänzung der Antwort auf die Frage nach dem *Wozu* – darin besteht, den Adressaten eine Beurteilung der drei o. g. als potenziell relevant identifizierten Aspekte zu ermöglichen. Die Ergebnisse stellten zum einen die Grundlage des in Kapitel 6 vorgestellten Berichtskonzepts dar, dienten zum anderen jedoch auch der im Nachfolgenden beschriebenen Auslegung der Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung sowie der Untersuchung des Status quo der Berichterstattungspraxis als Ausgangsbasis.

Da der (Konzern-)Lagebericht sich zuvor als das am besten geeignete Berichtsinstrument herausgestellt hat, um über digitale Transformation zu berichten, erfolgte in Kapitel 4 eine Auslegung der für dessen Erstellung maßgeblichen Vorgaben. Ziel war es, herauszufinden, an welchen Stellen im (Konzern-)Lagebericht mit Blick auf die erhobenen Anforderungen am ehesten eine Berichterstattung zur digitalen Transformation zu erwarten ist und wie diese dargestellt werden könnte. Im Hinblick auf die Leitfrage standen vor allem Antworten auf die Fragen nach dem *Wo* – i. S. d. Verortung der Informationen in einem der vorgesehenen Teilberichte –, dem *Was* dem *Wie* und eine weitere Konkretisierung der Antwort auf die Frage nach dem *Wozu* im Fokus des Erkenntnisinteresses. Aufgrund seiner die abstrakten gesetzlichen Vorgaben konkretisierenden Rolle und der verbreiteten Berücksichtigung in der Praxis wurden konkret der DRS 20 und dessen zugrundeliegendes Zweck-Grundsatz-System sowie ergänzend Kommentare und Empfehlungen aus der einschlägigen Fachliteratur betrachtet. Die Ergebnisse dienen zum einen als Grundlage der im Anschluss folgenden Untersuchung des Status quo der Berichterstattungspraxis (Kapitel 5) und zum

anderen als Grundlage für die Entwicklung des Berichtskonzepts zur externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation in Kapitel 6.

Die Auslegung hat das Potenzial des (Konzern-)Lageberichts als geeignetes Berichtsinstrument zur Aufnahme von Informationen zur digitalen Transformation bestätigt. Insbesondere die Berichterstattung zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns, die im Wirtschaftsbericht, und die im Prognose-, Chancen- und Risikobericht lassen zahlreiche Informationen zur digitalen Transformation erwarten. Zwar sind entsprechend den geforderten Inhalten auch Angaben zur digitalen Transformation innerhalb der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung denkbar. Aufgrund der für die Angabepflicht geforderten doppelten Wesentlichkeit der Informationen sowie der Vorbehalte im Hinblick auf die Berichterstattung von Risiken ist für der Praxis jedoch von einer geringen Bedeutung auszugehen.

Mit Blick auf die in den Experteninterviews identifizierten Erkenntnisziele potenzieller Adressaten der Berichterstattung über digitale Transformation eignen sich die gem. DRS 20 zu den Grundlagen des Unternehmens/Konzerns vorgesehenen Inhalte vor allem, um einen Überblick und/oder eine zusammenfassende Beurteilung zur Bedeutung der digitalen Transformation für den zukünftigen Erfolg des Geschäftsmodells zu vermitteln sowie die bisherige und in Zukunft geplante Handhabung des Themas aufzuzeigen. Angaben zu den bisherigen und voraussichtlichen Auswirkungen der digitalen Transformation passen inhaltlich insb. in den Wirtschaftsbericht sowie den Prognose-, Chancen- und Risikobericht. Eine gänzlich trennscharfe Abgrenzung der Aspekte innerhalb der Konzernlageberichterstattung ist aufgrund der Abhängigkeiten der Aspekte sowie aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Platzierung bestimmter Informationen oder Möglichkeiten zur Kombination inhaltsverwandter Angaben allerdings nicht zu erwarten.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln mit den Anforderungen potenzieller Stakeholder (Kapitel 3) und den bei der Auslegung der Vorgaben des DRS 20 formulierten Erwartungen (Kapitel 4) ein Soll der externen Berichterstattung über digitale Transformation erhoben worden ist, wurde in Kapitel 5 der Status quo der Berichterstattungspraxis bzw. ein Ist erhoben. Dementsprechend liegen im Fokus des Erkenntnisinteresses Antworten auf die Fragen, in welchem Berichtsinstrument oder entsprechend darin verortetem Teilbericht (*wo*), *was wie* zur digitalen Transformation berichtet wird. Zunächst wurde hierzu der Stand der Forschung erhoben und die wesentlichen Ergebnisse der identifizierten Studien zusammengefasst (Abschnitt 5.2). In einer eigenen Untersuchung wurden daraufhin die Konzernlageberichte 2019 und 2021 von 26 gezielt ausgewählten Unternehmen analysiert und vor dem Hintergrund der Anforderungen gewürdigt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Grundlage theoretischer und empirischer

Vorkenntnisse, sodass für die zu beantwortenden Forschungsfragen besonders aussagekräftiges Material zur Verfügung stand. Auf eine quantitative Repräsentativität der Ergebnisaussagen wurde demnach bewusst zugunsten eines höheren Erkenntnisgewinns verzichtet. Das bei der Inhaltsanalyse der Konzernlageberichte zugrundeliegende Kategoriensystem basierte auf den in den Experteninterviews erhobenen Anforderungen und im Zuge der Auslegung formulierten Erwartungen. Die Studie ist die erste, in welcher unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben eines Berichtsinstruments sowohl die Verortung von digitalisierungsbezogenen Informationen innerhalb der Berichtsbestandteile als auch deren Inhalte sowie die Art ihrer Darstellung analysiert und zugleich die Anforderungen potenzieller Stakeholder für eine Würdigung berücksichtigt wurden.

Im Zuge der Würdigung der Ist-Berichterstattung konnten Verbesserungspotenziale und *best practices* identifiziert werden, die schließlich in dem Berichtskonzept berücksichtigt wurden. So hat sich gezeigt, dass das größte Potenzial zur Beurteilung der Bedeutung, Handhabung und (voraussichtlichen) Auswirkungen der digitalen Transformation bisher i. V. m. Angaben zum Geschäftsmodell, zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie zu den Chancen und Risiken liegt. Als unzureichend bzw. ihr Potenzial nicht ausschöpfend zu beurteilen, sind indes Angaben zu Zielen und Strategien, die damit verbundenen Angaben zum Stand der Zielerreichung sowie insb. die Angaben zum Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Lage sowie auch zu Prognosen. Besonders negativ fällt dabei die häufig sehr knapp gehaltene Berichterstattung zur Vermögenslage auf, welche bei keinem der untersuchten Konzernlageberichte Informationen zur digitalen Transformation enthielt.

Die in dieser Arbeit zusammengetragenen Erkenntnisse wurden in Kapitel 6 schließlich in einem Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation zusammengeführt, um die eingangs formulierte Leitfrage zu beantworten. Das Berichtskonzept stellt dementsprechend das Ergebnis der vorliegenden Arbeit dar und weist die folgenden Bestandteile auf:

- Zweck, Ziele und Aufgaben (Wozu?) sowie Grundsätze (Rahmen)
- Anwenderkreis und Adressaten (Wer wem?)
- Berichtsform und -turnus (Wo und wann?)
- Inhalte und Art der Darstellung (Was und wie?)

Die in dem Berichtskonzept formulierten Empfehlungen bauen auf den bewährten Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung auf und konkretisieren diese

im Hinblick auf die zuvor erarbeiteten Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation. Demnach hat das Berichtskonzept den Anspruch mit den maßgeblichen Handelsgesetzen bzw. gesetzlich anerkannten, konkretisierenden Vorgaben des DRS 20 zur (Konzern-) Lageberichterstattung im Einklang zu stehen.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde das bisher erste Berichtskonzept zur entscheidungsnützlichen externen Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation vorgestellt. Durch seine Verknüpfung mit der (Konzern-) Lageberichterstattung weist es einen hohen Nutzen für die Berichterstattungspraxis auf. Ferner liefert sowohl die zu dessen Entwicklung durchgeführte Erhebung der Anforderungen potenzieller Stakeholder an eine solche Berichterstattung als auch die daran anknüpfende systematische und umfassende Erhebung des Status quo der Berichterstattungspraxis einen wichtigen Beitrag für die empirische Forschung. Die Ergebnisse können zudem für Standardsetzer wie den deutschen Gesetzgeber oder auch das DRSC relevant sein, um die generellen Vorgaben zur (Konzern-)Lageberichterstattung an das aktuelle Megathema Digitalisierung anzupassen und die Entscheidungsnützlichkeit der Unternehmensberichterstattung entsprechend zu erhöhen.

In einem nächsten Schritt bietet es sich jedoch an, die Anwendung des Berichtskonzepts in der Praxis zu erproben und einer breiten Öffentlichkeit zur Diskussion zu stellen. Weiterhin ist denkbar, das Berichtskonzept an in der Zwischenzeit hinzugekommene Berichtspflichten – wie etwa der Berichterstattung über immaterielle Ressourcen gem. CSRD – anzupassen bzw. zunächst deren Relevanz für die Berichtsadressaten vor dem Hintergrund der Informationsbedürfnisse zur digitalen Transformation von Unternehmen zu untersuchen.

Überdies kann anknüpfend an das in dieser Arbeit vorgestellte Berichtskonzept eine Weiterentwicklung speziell für die Bedürfnisse von Unternehmen bestimmter Branchen bzw. deren Stakeholder erfolgen. Im Zuge dessen könnte auch der Fokus einer weiteren Erhebung des Status quo der Berichterstattung zu dem Thema auf Unternehmen bestimmter ggf. bisher nicht berücksichtigter Branchen liegen.

Eine weitere Möglichkeit zur an die vorliegende Arbeit anknüpfenden Forschung ist die Auseinandersetzung mit der Wirkung der gem. des vorgestellten Konzepts erfolgenden Berichterstattung zur digitalen Transformation bspw. auf die Kapitalkosten oder den Börsenwert eines Unternehmens. Dadurch ließe sich der Nutzen einer solchen Berichterstattung messbar machen und statistisch überprüfen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Quellenverzeichnis

Verzeichnis der Monographien, Zeitschriftenaufsätze, Beiträge in Sammelwerken, Kommentare und Online-Quellen

- Achleitner, Ann-Kristin (1995):** Die Normierung der Rechnungslegung. Eine vergleichende Untersuchung unterschiedlicher institutioneller Ausgestaltungen des nationalen und internationalen Standardsetzungsprozesses. Zugl.: Habil.-Schr., Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Sankt Gallen, 1994. Zürich: Treuhandkammer (Schriftenreihe der Treuhandkammer, 132).
- Acker, Christine/Eller, Helene (2018):** Bilanzielle Auswirkungen der digitalen Transformation. Analyse am Beispiel des Telekomsektors Schweiz, Deutschland, Österreich. In: *IRZ* 13 (10), S. 443–448.
- AICPA (1994):** Improving Business Reporting – A Customer Focus. Meeting the Information Needs of Investors and Creditors: A Comprehensive Report of the Special Committee on Financial Reporting (The Jenkins Report). Hrsg. v. American Institute of Certified Public Accountants. New York, NY.
- AKCGR (2020):** Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung. Leitlinien zur Struktur der (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung. (Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.). In: *DB* 73 (39), S. 2025–2030.
- Akerlof, George A. (1970):** The Market for „Lemons“. Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3), S. 488–500.
- Appelfeller, Wieland/Feldmann, Carsten (2023):** Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001):** Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. In: *DB* 54 (19), S. 989–995.

- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2003):** Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte. In: *DB* 56 (23), S. 1233–1237.
- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2004):** Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen. In: Horváth, Péter/Möller, Klaus (Hrsg.): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*. München: Verlag Franz Vahlen (Controlling), S. 221–252.
- Arrow, Kenneth J. (1984):** The Economics of Agency. Technical Report No. 451. A Report of the Center for Research on Organizational Efficiency. Stanford University, Stanford, California. Online verfügbar unter <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a151436.pdf>, zuletzt geprüft am 14.01.2019.
- Asser, Günter (1974):** Das Berichtswesen (Analyse, Aufbau, Kontrolle). In: Bobsin, Robert (Hrsg.): *Handbuch der Kostenrechnung*. 2. Auflage. München: Verlag Moderne Industrie.
- Atteslander, Peter/Ulrich, Georges-Simon/Hadjar, Andreas (2023):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 14., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Baetge, Jörg (1976):** Rechnungslegungszwecke des aktienrechtlichen Jahresabschlusses. In: Baetge, Jörg/Moxter, Adolf/Schneider, Dieter (Hrsg.): *Bilanzfragen*. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Ulrich Leffson. Düsseldorf: IDW Verlag, S. 11–30.
- Baetge, Jörg/Fischer, Thomas R./Paskert, Dierk (1989):** Der Lagebericht. Aufstellung, Prüfung und Offenlegung. Stuttgart: Schäffer Verlag (Schriftenreihe Der Betrieb).
- Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan (2021a):** Bilanzen. 16., überarbeitete Auflage. Düsseldorf: IDW Verlag.
- Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan (2021b):** Konzernbilanzen. 14., überarbeitete Auflage. Düsseldorf: IDW Verlag.
- Baetge, Jörg/Solmecke, Henrick (2006):** Grundsätze und Konzeption des Value Reporting. In: *ZfCM* 50 (Sonderheft 3), S. 16–30.
- Ballwieser, Wolfgang (2019):** Überlegungen zu Theorie und Praxis der Finanzberichterstattung: Herausforderungen, Erkenntnisse und Lücken. In: *ZfbF* 71 (2), S. 169–211.
- Barckow, Andreas (2017):** Unternehmensberichterstattung am Scheideweg – mehrwertige Informationsvermittlung oder bloße Compliance-Übung? In: *BB* 72 (3), S. I.
- Barrantes, Eloy (2017):** Nutzung von Geschäftsberichten. Stand: 01. September 2017. nexxar GmbH. Online verfügbar unter <http://lab.nexxar.com/nutzung-von-geschäftsberichten-2/>, zuletzt geprüft am 06.03.2023.
- Barth, Daniela/Rahe, Ingo/Rabenhorst, Dirk (2014):** Ausgewählte Anwendungsfragen zur Konzernlageberichterstattung nach DRS 20. Grundlagen und Fallbeispiele mit Lösungsvorschlägen. In: *KoR* 14 (1), S. 47–56.
- Baumüller, Josef/Haring, Nikolai/Merl, Stefan (2022):** Erstanwendung der Berichtspflichten gem. Taxonomie-VO: Überblick und Handlungsempfehlungen. In: *IRZ* 17 (2), S. 77–84.
- Becker, Roberto (2017):** Die Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung auf Basis der GoB. Zugl.: Chemnitz, Technische Universität, Diss., 2017. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Becker, Wolfgang/Pflaum, Alexander (2019):** Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Becker, Wolfgang/Eierle, Brigitte/Fliaster, Alexander/Ivens, Björn S./Leischnig, Alexander/Pflaum, Alexander/Sucky, Eric (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–13.
- Benston, George J./Bromwich, Michael/Litan, Robert E./Wagenhofer, Alfred (2006):** Worldwide Financial Reporting. The Development and Future of Accounting Standards. Oxford: Oxford University Press.
- Bergmann, Marie-Christian/van Alphen, Christian (2019):** Studie Digitale Transformation 2019. Die Zukunftsfähigkeit der deutschen Unternehmen. Hrsg. v. etventure GmbH. Online verfügbar unter http://www.kmu-wert.at/fileadmin/jkb/redaktion/main/pdfs/marktdaten/Studie_Digitale_Transformation_2019_10102019.pdf, zuletzt geprüft am 13.09.2023.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2018):** Zukunft der Arbeit in deutschen KMU. Werkstattbericht. Gütersloh. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Zukunft_der_Arbeit_in_deutschen_KMU_Werkstattbericht.pdf, zuletzt geprüft am 15.09.2023.
- Bischof, Stefan/Molzahn, Sybille (2006):** Value Reporting und Jahresabschlussprüfung. In: *ZfCM* 50 (Sonderheft 3), S. 85–96.
- Bischoff, Jörg (1994):** Das Shareholder Value-Konzept. Darstellung – Probleme – Handhabungsmöglichkeiten. Zugl.: Diss., Universität München, 1994. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft: Markt- und Unternehmensentwicklung).
- Blohm, Hans (1974):** Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation. 2., geänderte Auflage. Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe (Unternehmensführung in Forschung und Praxis: Organisation, Verwaltung und Arbeitswissenschaft).
- BMWi (Hrsg.) (2021):** Digitalisierung in Deutschland – Lehren aus der Corona-Krise. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 27.09.2023.
- Böcking, Hans-Joachim/Dutzi, Andreas/Gros, Marius (2018):** § 289. In: Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan: Bilanzrecht. Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB (Kommentar), 83. Ergänzungslieferung (Dezember 2018). Werkstand: 109. Ergänzungslieferung (Januar 2023). Bonn: Stollfuß Verlag (Juris Zusatzmodul Justiz Wirtschaftsrecht).
- Böcking, Hans-Joachim/Dutzi, Andreas/Gros, Marius (2019):** § 315. In: Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan: Bilanzrecht. Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB (Kommentar), 88. Ergänzungslieferung (Oktober 2019). Werkstand: 109. Ergänzungslieferung (Januar 2023). Bonn: Stollfuß Verlag (Juris Zusatzmodul Justiz Wirtschaftsrecht).
- Böcking, Hans-Joachim/Dutzi, Andreas/Gros, Marius (2021):** § 289f. In: Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan: Bilanzrecht. Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB (Kommentar), 101. Ergänzungslieferung (Oktober 2021). Werkstand: 109. Ergänzungslieferung (Januar 2023). Bonn: Stollfuß Verlag (Juris Zusatzmodul Justiz Wirtschaftsrecht).

- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014):** Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Qualitative Sozialforschung).
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009):** Das theoriegenerierende Experteninterview. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61–98.
- Bonsón, Enrique/Bednárová, Michaela/Perea, David (2023):** Disclosures about algorithmic decision making in the corporate reports of Western European companies. In: *International Journal of Accounting Information Systems* 24 (48), Aufsatz Nr. 100596.
- Bonsón, Enrique/Lavorato, Domenica/Lamboglia, Rita/Mancini, Daniela (2021):** Artificial intelligence activities and ethical approaches in leading listed companies in the European Union. In: *International Journal of Accounting Information Systems* 22 (43), Aufsatz Nr. 100535.
- Bracklo, Marcus/Bilstein, Axel (2002):** Value Reporting, Kapitalmarkt und Unternehmensbewertung. In: Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter (Hrsg.): Vom Financial Accounting zum Business Reporting. Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung. [Beiträge anlässlich der 6. Fachtagung „Das Rechnungswesen im Konzern – Vom Financial Accounting zum Business Reporting“ am 22./23. November 2001 in Frankfurt am Main]. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 219–236.
- Bravidor, Marcus/Lösse, Leonhard J. (2018):** Digitalisierung – ein Wieselwort. In: *StuB* (21), S. 783–788.
- Bromwich, Michael/Hopwood, Anthony G. (1983):** Some Issues in Accounting Standard Setting: An introductory Essay. In: Bromwich, Michael/Hopwood, Anthony G. (Hrsg.): Accounting Standards Setting. An international Perspective. London: Pitman, S. v-xxiv.
- Büchel, Jan/Engels, Barbara (2023):** Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2022. Langfassung der Ergebnisse des Digitalisierungsindex im Projekt „Entwicklung und Messung der Digitalisierung der Wirtschaft am Standort Deutschland“. Hrsg. v. BMWK. Berlin. Online verfügbar unter https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-digitalisierungsindex-2022-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 27.09.2023.
- Burzan, Nicole (2016):** Methodenplurale Forschung. Chancen und Probleme von Mixed Methods. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Standards standardisierter und nichtstandardisierter Sozialforschung).
- Busse von Colbe, Walther (1993):** Die Entwicklung des Jahresabschlusses als Informationssysteminstrument. In: Wagner, Franz W. (Hrsg.): Ökonomische Analyse des Bilanzrechts. Entwicklungslinien und Perspektiven. Tagung des Ausschusses Unternehmensrechnung im Verein für Socialpolitik am 12. und 13. März 1993 in München. ZfbF Sonderheft 32. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 11–29.
- Châlons, Christophe/Dufft, Nicole (2016):** Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27–37.
- Coenenberg, Adolf G./Fink, Christian (2014):** Analyseeignung des DRS 20 „Konzernlagebericht“. In: Dobler, Michael/Hachmeister, Dirk/Kuhner, Christoph/Rammert, Stefan (Hrsg.): Rechnungslegung, Prüfung und Unternehmensbewertung. Festschrift zum 65.

- Geburtstag von Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser. Unter Mitarbeit von Wolfgang Ballwieser. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 53–72.
- Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Schultze, Wolfgang (2021):** Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRSt. 26., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Coenenberg, Adolf G./Mattner, Gerhard R./Schultze, Wolfgang (2003):** Wertorientierte Steuerung: Anforderungen, Konzepte Anwendungsprobleme. In: Rathgeber, Andreas W./Tebroke, Hermann-Josef/Wallmeier, Martin (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Kapitalmarkt und Banken. Festschrift für Manfred Steiner zum 60. Geburtstag. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1–24.
- Coenenberg, Adolf G./Salfeld, Rainer/Schultze, Wolfgang (2015):** Wertorientierte Unternehmensführung. Vom Strategieentwurf zur Implementierung. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Corbin, Juliet M./Strauss, Anselm L. (2015):** Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 4. Auflage. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cyert, Richard M./March, James G. (1963):** A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ.
- Dai, Narisa T./Free, Clinton/Gendron, Yves (2016):** Interview-Based Research in Accounting 2000–2014: A Review. In: *SSRN Electronic Journal*, online verfügbar unter <https://doi.org/10.2139/ssrn.2711022>, zuletzt geprüft am 11.09.2023.
- Dehmel, Inga (2021):** Aktuelle Herausforderungen für die Rechnungslegung immaterieller Vermögensgegenstände in Anbetracht ihrer steigenden Bedeutung durch die Digitalisierung. In: *KoR* 21 (6), S. 245–253.
- Deutsche Börse AG (Hrsg.) (2022a):** Börsenordnung für die Frankfurter Wertpapierbörse (Stand: 21.11.2022). Online verfügbar unter <https://www.deutsche-boerse-cash-market.com/dbcm-de/meta/frankfurter-wertpapierboerse-regelwerke/B-rsenordnung-f-r-die-Frankfurter-Wertpapierb-rse-46200>, zuletzt geprüft am 05.02.2023.
- Deutsche Börse AG (Hrsg.) (2022b):** Guide to the DAX Equity Indices. Formerly known as Guide to the Equity Indices of Deutsche Börse AG. Version 11.3.0 (03.08.2022). Online verfügbar unter https://www.dax-indices.com/document/Resources/Guides/DAX_Equity_Indices.pdf, zuletzt geprüft am 05.02.2023.
- Dickmann, Catja (2020):** Ermessensspielräume bei der Berichterstattung finanzieller Leistungsindikatoren im Lagebericht. Hermeneutische Auslegung im regulatorischen Kontext, empirische Untersuchung der Berichtspraxis und Erkenntnisse zur Wahrnehmung der Lageberichtsadressaten. Zugl. Diss., Technische Universität Clausthal, 2020. Hamburg: Verlag Dr. Kováč (Internationale Rechnungslegung, 52).
- Didier, Viola C. (2018):** Die digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf die Rechnungslegung. (Interview mit WP/StB Prof. Dr. Christian Zwirner, 31.01.2018). Online verfügbar unter <https://www.der-betrieb.de/interview/die-digitale-transformation-und-ihre-auswirkungen-auf-die-rechnungslegung/>, zuletzt geprüft am 30.08.2023.
- Diekmann, Andreas (2018):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 12. Auflage der vollständig überarbeiteten und erweiterten Neuausgabe von August 2007. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlts Enzyklopädie).

- Dobler, Michael (2022):** § 315. In: Hachmeister, Dirk/Kahle, Holger/Mock, Sebastian/Schüppen, Matthias: Bilanzrecht Kommentar. Handelsbilanz, Steuerbilanz, Prüfung, Offenlegung, Gesellschaftsrecht. 3. neu bearbeitete Auflage. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.
- Döring, Nicola (2023):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).
- DRSC (Hrsg.) (2021):** CSR-Studie. Abschlussbericht zur vom BMJV beauftragten Horizontalstudie sowie zu Handlungsempfehlungen für die Überarbeitung der CSR-Richtlinie (Januar 2021). Online verfügbar unter https://www.drsc.de/app/uploads/2021/06/210128_CSR-Studie_final.pdf, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Durchschein, Christoph (2017):** Einfluss des Wandels der Unternehmensberichterstattung auf die Informationsfunktion des Wirtschaftsprüfers. Zugl.: Diss., Universität Regensburg, 2017. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried (2019):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8., erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 196–257.
- Edenhofer, Thomas (2016):** Megatrend Digitalisierung. Wie sich mittelständische Unternehmen strategisch ausrichten sollten. Hrsg. v. Baker Tilly Roelfs. Online verfügbar unter https://www.bakertilly.de/uploads/media/Broschuere_Megatrend-Digitalisierung_online.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2019.
- Edvinsson, Leif/Malone, Michael S. (1997):** Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: Harper Business.
- EFRAG (Hrsg.) (2021):** Discussion Paper: Better Information on Intangibles. Which is the best Way to go? August 2021. Brüssel. Online verfügbar unter <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2fsites%2fwebpublishing%2fSiteAssets%2fBetter%2520Information%2520on%2520Intangibles%2520-%2520which%2520is%2520the%2520Best%2520Way%2520to%2520Go.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Egner, Henning (1974):** Bilanzen. Ein Lehrbuch zur Bilanztheorie. München: Verlag Franz Vahlen.
- Eierle, Brigitte/Ketterer, Simeon/Brasch, Annika (2019):** Wertorientierte Steuerungsgrößen im Kontext zunehmender Bedeutung immaterieller Werttreiber in der Unternehmenspraxis. In: Ulrich, Patrick/Baltzer, Björn (Hrsg.): Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 385–407.
- Eierle, Brigitte/Kreß, Andreas/Ther, Florian (2019):** Die Abbildung der Digitalisierung in der externen Finanzberichterstattung von kapitalmarktorientierten Unternehmen in Deutschland. In: Becker, Wolfgang/Eierle, Brigitte/Fliaster, Alexander/Ivens, Björn S./Leischnig, Alexander/Pflaum, Alexander/Sucky, Eric (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 415–434.
- Eierle, Brigitte/Ther, Florian (2018):** Die bilanzielle Behandlung von Entwicklungskosten in der handelsrechtlichen Finanzberichterstattung. Ergebnisse einer Befragung nichtkapitalmarktorientierter Unternehmen in Deutschland. In: *DB* 71 (30), S. 1741–1747.

- Eierle, Brigitte/Ther, Florian/Kreß, Andreas (2019):** Die Abbildung der Digitalisierung in der handelsrechtlichen Finanzberichterstattung nicht kapitalmarktorientierter Unternehmen in Deutschland. In: Becker, Wolfgang/Eierle, Brigitte/Fliaster, Alexander/Ivens, Björn S./Leischnig, Alexander/Pflaum, Alexander/Sucky, Eric (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 435–458.
- Erlei, Mathias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (2016):** Neue Institutionenökonomik. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ewert, Ralf (1986):** Rechnungslegung, Gläubigerschutz und Agency-Probleme. Zugl.: Diss., Universität Passau, 1985. Wiesbaden: Gabler Verlag (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, 61).
- Federmann, Rudolf (2010):** Bilanzierung nach Handelsrecht, Steuerrecht und IAS/IFRS. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Abhängigkeiten – mit über 180 Abbildungen. 12., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag (Rechnungslegung der Unternehmung).
- Fink, Christian/Kajüter, Peter (2021):** Lageberichterstattung. Erstellung und Prüfung nach HGB, DRS und IFRS. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fink, Christian/Schmidt, Rüdiger (2023):** Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der Corporate Sustainability Reporting Directive. In: *KoR* 23 (3), S. 105–116.
- Fink, Christian/Schwedler, Kristina (2021):** Nichtfinanzielle Erklärung – Ursprung, Status quo und Weiterentwicklung der nichtfinanziellen Berichterstattung. In: von Keitz, Isabel/Wulf, Inge/Pelster, Clemens (Hrsg.): Handbuch Unternehmensberichterstattung. Regulatorische Anforderungen – Entwicklungstendenzen – Perspektiven der Stakeholder. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 73–99.
- Fink, Heiko/Sauter, Ralf/Zirkelbach, Timo (2021):** CxO Priorities 2021. Study Summary. Hrsg. v. Horváth AG. Online verfügbar unter <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/cxo-priorities-study-2021/>, zuletzt geprüft am 15.09.2021.
- Fisch, Michael/Mujkanovic, Robin (2015):** Leistungsindikatoren im Lagebericht. Konnte die Qualität der Berichterstattung 2014 gesteigert werden? In: *PiR* (7), S. 213–220.
- Flagmeier, Vanessa/Schmid, Sebastian/Sterner, Florian (2023):** Die Entwicklung der Digitalisierung großer deutscher Unternehmen. In: *KoR* 23 (4), S. 166–171.
- Flick, Uwe (2021):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 10. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlts Enzyklopädie, 55694).
- forsa (Hrsg.) (2021):** ESG-Herausforderungen für Großunternehmen in Deutschland. forsa Politik- und Sozialforschung GmbH. Online verfügbar unter https://www.drsc.de/app/uploads/2021/06/40337_f21.0175_text.pdf, zuletzt geprüft am 29.09.2023.
- Franke, Günter/Hax, Herbert (2009):** Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Freeman, R. E./Reed, David L. (1983):** Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: *California Management Review* 25 (3), S. 88–106.
- Freidank, Carl-Christian (2012):** Unternehmensüberwachung. Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht. München: Verlag Franz Vahlen (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Freidank, Carl-Christian/Hinze, Anne-Kathrin (2014):** Corporate Governance Reporting versus Integrated Reporting. In: *Controlling* 26 (8–9), S. 453–462.

- Freidank, Carl-Christian/Hinze, Anne-Kathrin (2015):** Einordnung des Integrated Reportings in das System der unternehmerischen Berichterstattung. In: Freidank, Carl-Christian/Müller, Stefan/Velte, Patrick (Hrsg.): Handbuch Integrated Reporting. Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 55–90.
- Freidank, Carl-Christian/Meuthen, Mario H. (2023):** Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik. Band 2: Vertiefung unter besonderer Berücksichtigung der Rechnungslegung von Personen- und Kapitalgesellschaften. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Freidank, Carl-Christian/Weber, Stefan C. (2008):** Corporate Governance als Gegenstand des Management Reportings. Eine Analyse vor dem Hintergrund des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes. In: Gleich, Ronald/Horváth, Péter/Michel, Uwe (Hrsg.): Management Reporting. Grundlagen, Praxis und Perspektiven. München: Haufe (Haufe Fachpraxis), S. 389–434.
- Früh, Werner (2017):** Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 9., überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK/Lucius (UTB Medien- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Soziologie, 2501).
- Geissbauer, Reinhard/Schrauf, Stefan/Koch, Volkmar/Kuge, Simon (2014):** Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. Hrsg. v. PwC. Online verfügbar unter https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_studie_industrie_d.pdf, zuletzt geprüft am 13.09.2023.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1967):** The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).
- Göbel, Elisabeth (2002):** Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart: Lucius & Lucius (Grundwissen der Ökonomik Betriebswirtschaftslehre, 2235).
- Göbel, Stefan/Kormaier, Benedikt (2007):** Adressaten und deren Anforderungen an die externe Berichterstattung nicht kapitalmarktorientierter Unternehmen. Ergebnisse ausgewählter Studien. In: *KoR* 7 (10), S. 519–532.
- Graßmann, Michael/Janka, Marc/Fuhrmann, Stephan/Günther, Thomas (2020):** Berichterstattung zu digitalen Innovationen in integrierten Berichten – Eine explorative Inhaltsanalyse. In: *KoR* 20 (10), S. 433–438.
- Griese, Kai-Michael/Hirschfeld, Gerrit/Baringhorst, Simon (2019):** Unternehmen zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit – eine empirische Untersuchung. In: *NachhaltigkeitsManagementForum* 27, S. 11–21.
- Grottel, Bernd (2020):** § 289. In: Grottel, Bernd/Schmidt, Stefan F./Schubert, Wolfgang J./Störk, Ulrich: Beck'scher Bilanz-Kommentar. Handels- und Steuerbilanz: §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB. 12., neu bearbeitete Auflage. München: C.H. Beck.
- Grottel, Bernd (2020):** § 315. In: Grottel, Bernd/Schmidt, Stefan F./Schubert, Wolfgang J./Störk, Ulrich: Beck'scher Bilanz-Kommentar. Handels- und Steuerbilanz: §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB. 12., neu bearbeitete Auflage. München: C.H. Beck.
- Grzymek, Viktoria/Wintermann, Ole (2020):** Wie digital sind die Unternehmen in Deutschland? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen. Hrsg.

- v. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Wie_digital_sind_die_Unternahmen_in_DE_BertelsmannStiftung_Blog_ZukunftderArbeit.pdf, zuletzt geprüft am 15.09.2023.
- Haller, Andreas/Freiberg, Jens (2021):** Erfüllung des Rechenschaftszwecks durch DRS 20? In: *PiR* (6), S. 183–184, zuletzt geprüft am 28.07.2021.
- Haller, Axel (2006):** Nachhaltigkeitsleistung als Element des Value Reporting. In: *ZfCM* 50 (Sonderheft 3), S. 62–73.
- Haller, Axel (2009):** Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung. Der Ansatz des Arbeitskreises „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. In: Möller, Klaus/Piwinger, Manfred/Zerfuß, Ansgar (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Handelsblatt-Bücher), S. 97–111.
- Harwardt, Mark (2022):** Management der digitalen Transformation. Eine praxisorientierte Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hayn, Sven/Matena, Sonja (2005):** Prüfung des Value Reporting durch den Abschlussprüfer. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung* 16 (4), S. 425–449.
- Heffferich, Cornelia (2011):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).
- Hess, Thomas (2022):** Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hess, Thomas/Matt, Christian/Benlian, Alexander/Wiesböck, Florian (2020):** Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In: Galliers, Robert/Leidner, Dorothy E./Simeonova, Boyka (Hrsg.): Strategic Information Management. Theory and Practice. 5. Auflage. New York: Routledge, S. 151–173.
- Heumann, Rainer (2005):** Value Reporting in IFRS-Abschlüssen und Lageberichten. Zugl.: Diss., Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2005. Düsseldorf: IDW Verlag (Schriften zum Revisionswesen).
- Hill, Charles W. L./Jones, Thomas M. (1992):** Stakeholder-Agency Theory. In: *Journal of Management Studies* 29 (2), S. 131–154.
- Hoffmann, Christian P./Tietz, Sandra/Reinholz, Jan/Mann, Philipp (2019):** Crossmediale Geschäftsberichte. Von Sendern und Empfängern – wie zielgruppengerecht publizieren Unternehmen? Hrsg. v. Center for Research in Financial Communication und MPM Corporate Communication Solutions. Mainz/Leipzig. Online verfügbar unter https://www.mpm.de/fileadmin/user_upload/MPM_CGB-Studie_2018_A5.pdf, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Hoffmann, Wolf-Dieter/Lüdenbach, Norbert (2022):** § 289. In: Hoffmann, Wolf-Dieter/Lüdenbach, Norbert: NWB Kommentar Bilanzierung. Handels- und Steuerrecht. 14. aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag.
- Hoffmann, Wolf-Dieter/Lüdenbach, Norbert (2022):** § 315. In: Hoffmann, Wolf-Dieter/Lüdenbach, Norbert: NWB Kommentar Bilanzierung. Handels- und Steuerrecht. 14. aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag.

- Hommelhoff, Peter (2021):** § 289. In: Hommelhoff, Peter: Lagebericht und Konzernlagebericht. Zentren eines Business Reporting. Kommentar zu den §§ 289 bis 289f HGB und §§ 315 bis 315d HGB. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Honold, Dirk/Fülbier, Rolf U./Weese, Andreas (2016):** Zukunftspotenziale aus Kapitalmarktsicht – Marktwert-Buchwert-Gegenwartswert-Lücke am Beispiel der DAX-Unternehmen. In: *CF* 7 (07–08), S. 249–264.
- Hopf, Christel (1978):** Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: *ZfS* 7 (2), S. 97–115.
- Huter, Michael (2019):** Die nichtfinanzielle Konzernklärung. Kritische Analyse und Konkretisierung der handelsrechtlichen Vorschriften. Zugl.: Diss., Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2019. Siegburg: JOSEF EUL VERLAG (Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, Band 69).
- Hütten, Christoph (2000):** Der Geschäftsbericht als Informationsinstrument. Rechtsgrundlagen – Funktionen – Optimierungsmöglichkeiten. Zugl.: Diss., Universität Saarbrücken, 1999, mit dem Titel: Rechtsgrundlagen, Aufgaben und zweckadäquate Gestaltung der Geschäftsberichte börsennotierter Unternehmen. Düsseldorf: Hagemann.
- IDW (Hrsg.) (2017):** IDW Positionspapier zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf Finanzberichterstattung und Unternehmensbewertung (Stand: 17.10.2017) (Trendwatch Positionspapier – Digitalisierung). Online verfügbar unter <https://www.idw.de/blob/104054/13f26717faf54f176688cf755de630dd/down-positionspapier-digitalisierung-data.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- IDW (Hrsg.) (2018):** IDW Positionspapier zur Weiterentwicklung des externen Reportings kapitalmarktorientierter Unternehmen (Stand: 21.06.2018) (Trendwatch Positionspapier – Zukunft der Berichterstattung). Online verfügbar unter <https://www.idw.de/blob/109430/a23aef7437e94e8649f98f5e1081459b/down-positionspapier-reporting-kapitalmarktor-u-data.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- IIRC (Hrsg.) (2021):** International <IR> Framework. International Integrated Reporting Council (IIRC). Online verfügbar unter <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- ikf (2019):** 15 eutopia?: Europas Transformation – Herausforderungen für die Politik und die Finanzmärkte von morgen / 16 utopia?: Digitalisierung und der CFO von morgen. Hrsg. v. Stephan Paul. Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft (ikf^oimpulse). Online verfügbar unter https://www.ikf-server.de/wp-content/uploads/191007_ikf_Rueckschau1516_06.pdf, zuletzt geprüft am 13.09.2023.
- Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976):** Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360.
- Joachimsmeier, Simon/Stein, Noellè-Alicia (2023):** Bilanzierung immaterieller Werte im digitalen Zeitalter – Herausforderungen für IAS 38. In: *WPg* (2), S. 124–131.
- Kaiser, Robert (2021):** Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Elemente der Politik).

- Kajüter, Peter (2013):** Lageberichterstattung nach E-DRS 27 – Hintergründe und neue Anforderungen. In: Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen (Hrsg.): Zukunft der Unternehmensberichterstattung – Lagebericht, Zusatzberichte und technische Umsetzung. Düsseldorf: IDW Verlag, S. 1–33.
- Kajüter, Peter/Bachert, Kristian/Blaesing, Daniel/Kleinmanns, Hermann (2010):** Die DRS zur Lageberichterstattung auf dem Prüfstand. Empirische Befunde zur Beurteilung und Anwendungspraxis der DRS. In: *DB* 63 (9), S. 457–465.
- Kawohl, Julian M./Hüpel, Patrick (2018):** Digitale Transformation: Wie weit sind die DAX 30? Eine Analyse der digitalen Strategien der DAX-Unternehmen anhand der Geschäftsberichte 2014–2016. Online verfügbar unter https://docs.wixstatic.com/ugd/63eb59_42c1bc11e47544309d2c4a357e4099cd.pdf, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Kieninger, Michael/Schimank, Christof (2017):** Auf dem Weg zur digitalisierten Unternehmenssteuerung. In: Kieninger, Michael (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung. Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4 HANA, Anwendungsbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3–17.
- Kirsch, Hanno (2020):** § 289. In: Kirsch, Hanno: Rechnungslegung Kommentar, 106. Ergänzungslieferung (Oktober 2020). Werkstand: 119. Ergänzungslieferung (Dezember 2022). Bonn: Stollfuß Verlag.
- Kirsch, Hans-Jürgen/Höfer, Jonas (2021):** Konzernlagebericht – die zweite Säule der Unternehmensberichterstattung. In: von Keitz, Isabel/Wulf, Inge/Pelster, Clemens (Hrsg.): Handbuch Unternehmensberichterstattung. Regulatorische Anforderungen – Entwicklungstendenzen – Perspektiven der Stakeholder. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 49–72.
- Kolb, Susanne/Neubeck, Guido (2022):** Der Lagebericht. Grundsätze, Kommentierungen, Beispiele, Praxishinweise. 3. Auflage. Bonn: Stollfuß Verlag.
- Kompetenzzentrum Geschäftsmodelle in der digitalen Welt (2020):** Geschäftsmodelle und Digitalisierung. Hrsg. v. Kompetenzzentrum Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Online verfügbar unter <https://www.geschaeftsmodelle.org/themen/geschaeftsmodelle-und-digitalisierung.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2020.
- Korte, Dominik/Mujkanovic, Robin (2017):** Forschung und Entwicklung im Lagebericht. Anforderungen und Realität im DAX 30. In: *PiR* (11), S. 345–350.
- KPMG (Hrsg.) (2019):** Cost of Capital Study 2019. The Calm Before the Storm Rising Profits and Deflated Values? KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/cost-of-capital-study-2019.pdf>, zuletzt geprüft am 13.09.2023.
- KPMG (Hrsg.) (2021):** Cost of Capital Study 2021. Sustainability vs. Return – ESG as a key driver for long-term performance? KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/KPMG%20-%20Kapitalkostenstudie%202021_sec.pdf?utm_campaign=DEAL%20-%20Kapitalkostenstudie%202021&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-9j5GvXUPPy2gKIGwYIgrDtc4SVt7K_u_xATVITUDpgVO7Soc7JZ5dJ5axnsdWQyWcnfz3g3RRR108sgZeqi8wPZ78Z0CsVP1VBm2rcXdPoZp5sRj4U&_hsmi=175520979&utm_content=175520979&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=275dc4ee-f57f-473d-b6ae-2d2d4adc0076%7C5d134577-71d0-4550-a0f3-50cb5b67a281, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Kretzer, Susanne/Mozygemma, Kati/Heuer, Jan-Ocko/Huber, Elisabeth (2020):** Erläuterungen zur Verwendung der von Qualiservice bereitgestellten Vorlagen für

- die informierte Einwilligung. Forschungsdatenzentrum (FDZ) Qualiservice. Bremen (Qualiservice Working Papers, 2–2020). Online verfügbar unter <https://www.qualiservice.org/files/contao-theme/public/documents/downloads/Qualiservice%20-%20Erl%C3%A4uterungen%20der%20QS-Vorlagen%20f%C3%BCr%20die%20informierte%20Einwilligung%20-%20QS-WP-2-2020.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Krimpmann, Andreas/Müller, Stefan (2020):** § 315. In: Bertram, Klaus/Kessler, Harald/Müller, Stefan: Haufe HGB Bilanz Kommentar. §§ 238–342e HGB. 11. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Kruk, Kai/Rajenthiran, Tennyson (2021):** Stand und Steuerung der Digitalisierung. In: *Controlling & Management Review* 65 (5–6), S. 60–63.
- Kruse, Jan (2015):** Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kubin, K. W. (1998):** Der Aktionär als Aktienkunde – Anmerkungen zum Shareholder Value, zur Wiedervereinigung der internen und externen Rechnungslegung und zur globalen Verbesserung der Berichterstattung. In: Möller, Hans P./Schmidt, Franz (Hrsg.): *Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen*. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Adolf G. Coenenberg zum 60. Geburtstag. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 525–558.
- Kuckartz, Udo (2018):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2020):** Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan/Ebert, Thomas/Schehl, Julia (2013):** Statistik. Eine verständliche Einführung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink Bücher).
- Kugler, Petra/Lux, Wilfried/Tietz, Rigo/Weis, Franziska (2019):** KMU-Spiegel 2019. Digitalisierung konkret: Erfahrungen aus der Praxis. Hrsg. v. FHS St.Gallen. Online verfügbar unter https://www.fhsg.ch/fileadmin/Dateiliste/3_forschung_dienstleistung/institute/ifu/KMU-Spiegel/2019/FHS_KMU_Spiegel_2019_WEB.pdf, zuletzt geprüft am 24.11.2019.
- Kütting, Karlheinz (2012):** Das Phänomen der Buchwert-Marktwert-Lücke. Zum Vergleich der Größen Marktwert und Buchwert des bilanziellen Eigenkapitals sowie der daraus resultierenden Implikationen für den Geschäfts- oder Firmenwert. In: *DB* 65 (35), S. 1937–1946.
- Kütting, Karlheinz/Reuter, Michael (2004):** Bilanzierung im Spannungsfeld unterschiedlicher Adressaten. Können internationale Rechnungslegungsnormen zum Abbau von adressatenbedingten Spannungsfeldern führen? In: *DSWR* 33 (9), S. 230–233.
- Kütting, Peter/Weber, Claus-Peter (2015):** Die Bilanzanalyse. Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS. Unter Mitarbeit von Raphael Eichenlaub. 11., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016):** Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

- Landgraf, Christian/Shirkhani, David (2020):** Sind die IFRS fit für die Digitalisierung der Geschäftswelt? Eine Analyse ausgewählter praxisrelevanter Fragestellungen. In: Freiberg, Jens (Hrsg.): Festschrift zum 65. Geburtstag von Dr. Norbert Lüdenbach. Fragestellungen und Perspektiven der Rechnungslegung nach HGB und IFRS. Herne: NWB Verlag, S. 407–423.
- Lanfermann, Georg/Baumüller, Josef (2023):** Der Anwendungsbereich der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Anwendungsbereich und Zweifelsfragen. In: *IRZ* 18 (2), S. 89–95.
- Larenz, Karl (1991):** Methodenlehre der Rechtswissenschaft. 6., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Springer (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft Abteilung Rechtswissenschaft).
- Leffson, Ulrich (1987):** Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung. 7., revidierte und erweiterte Auflage. Düsseldorf: IDW Verlag.
- Lienig, Michael/von Keitz, Isabel/Wulf, Inge (2023):** Berichterstattung über immaterielle Ressourcen gemäß der Richtlinie (EU) 2022/2464. Überlegungen zur Auslegung des Berichterstattungsgegenstands unter besonderer Berücksichtigung einer Analyse des EU-Gesetzgebungsprozesses. In: *KoR* 23 (7), S. 296–308.
- Littig, Beate (2009):** Interviews mit Eliten – Interviews mit ExpertInnen: Gibt es Unterschiede? In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 117–133.
- Locher, Christian (2022):** Digitale Transformation. In: Fend, Lars/Hofmann, Jürgen (Hrsg.): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 229–255.
- Loitz, Rüdiger (2017):** Digitalisierung und Bilanzierung. In: *DB* 70 (7), S. M5.
- Marshall, Martin N. (1996):** Sampling for Qualitative Research. In: *Family Practice* 13 (6), S. 522–525.
- Matyssek, Thomas (2017):** Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. In: Schallmo, Daniel/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices. Wiesbaden: Springer Gabler (Schwerpunkt: Business Model Innovation), S. 159–178.
- Mayring, Philipp (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Pädagogik).
- Mayring, Philipp (2019):** Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. Forum Qualitative Sozialforschung. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 20 (3, Art. 16).
- Mayring, Philipp (2022):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. Neuausgabe. Weinheim: Beltz.
- Melcher, Winfried/Mattheus, Daniela (2009):** Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG. Neue Offenlegungspflichten zur Corporate Governance. In: *DB* 62 (23, Beilage 5), S. 77–82.
- Merkens, Hans (2019):** Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch. 13. Auflage.

- Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlts Enzyklopädie), S. 286–299.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009a):** Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009b):** Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35–60.
- Misoch, Sabina (2019):** *Qualitative Interviews*. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Mittelbach-Hörmanseder, Stéphanie/Barrantes, Eloy (2021):** Who actually reads annual reports? WU Wien; nexxar GmbH. Online verfügbar unter <http://lab.nexxar.com/new-study-who-actually-reads-annual-reports/>, zuletzt geprüft am 06.03.2023.
- Möller, Klaus/Piwinger, Manfred (2014):** Die „Bilanzlücke“ und immaterielle Vermögenswerte: Herausforderungen für Kommunikation und Controlling. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 953–967.
- Moxter, Adolf (1974):** *Bilanzlehre*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moxter, Adolf (1976):** *Fundamentalgrundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaft*. In: Baetge, Jörg/Moxter, Adolf/Schneider, Dieter (Hrsg.): *Bilanzfragen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Ulrich Leffson*. Düsseldorf: IDW Verlag, zuletzt geprüft am 87–100.
- Moxter, Adolf (1979):** *Immaterielle Anlagewerte im neuen Bilanzrecht*. In: *BB* 34 (22), S. 1102–1109.
- Mühlbauer, Martina (2014):** *Die Qualität der Lageberichterstattung von DAX-Konzernen. Empirische Analyse der Berichterstattung zur Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage*. Zugl.: Ludwigshafen am Rhein, Hochschule, Masterthesis, 2013. Wiesbaden: Springer Gabler (BestMasters).
- MüKoHGB/Fülbier, Rolf U./Pellens, Bernhard (2020):** § 315. In: Schmidt, Karsten/Ebke, Werner F.: *Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch*. Band 4. Drittes Buch. Handelsbücher §§ 238–342e HGB. 4. Auflage. München: C.H.Beck/Verlag Vahlen.
- MüKoHGB/Kajüter, Peter (2020):** §§ 289b–289e. In: Schmidt, Karsten/Ebke, Werner F.: *Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch*. Band 4. Drittes Buch. Handelsbücher §§ 238–342e HGB. 4. Auflage. München: C.H.Beck/Verlag Vahlen.
- MüKoHGB/Kajüter, Peter (2020):** §§ 315b, 315c. In: Schmidt, Karsten/Ebke, Werner F.: *Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch*. Band 4. Drittes Buch. Handelsbücher §§ 238–342e HGB. 4. Auflage. München: C.H.Beck/Verlag Vahlen.

- MüKoHGB/Lange, Knut W. (2020):** § 289. In: Schmidt, Karsten/Ebke, Werner F.: Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch. Band 4. Drittes Buch. Handelsbücher §§ 238–342e HGB. 4. Auflage. München: C.H.Beck/Verlag Vahlen.
- Müller, Andreas (2016):** Veränderung auf Bestellung: Transformation as a Service. In: Köhler-Schulte, Christiana (Hrsg.): Digitalisierung und Transformation in Unternehmen. Strategien und Konzepte, Methoden und Technologien, Praxisbeispiele. Berlin: KS-Energy-Verlag, S. 39–47.
- Müller, Michael (1998):** Shareholder Value Reporting – ein Konzept wertorientierter Kapitalmarktinformationen. In: Müller, Michael/Leven, Franz-Josef (Hrsg.): Shareholder Value Reporting. Veränderte Anforderungen an die Berichterstattung börsennotierter Unternehmen. Wien: Ueberreuter (Manager-Magazin-Edition), S. 123–144.
- Müller, Stefan/Seebeck, Andreas/Weeger, Elisabeth-Mariella (2021):** Entwicklung der Risikoberichterstattung im Mittelstand seit Inkrafttreten des DRS 20. Empirische Analyse von Lageberichten mittelständischer Unternehmen der Geschäftsjahre 2013 und 2018. In: *DB* (43), S. 2505–2510, zuletzt geprüft am 03.11.2021.
- Müller, Stefan/Stawinoga, Martin (2013):** Integrierte Berichterstattung: Aufstellung und Prüfung eines integrierten Berichts vor dem Hintergrund aktueller Verlautbarungen des IIRC. In: *KoR* 13 (6), S. 303–309.
- Naumann, Klaus-Peter (2017):** Digitale Transformation erfordert bessere Rechnungslegungsvorschriften für immaterielles Vermögen. In: *IRZ* 12 (5), S. 189–190.
- Nwaiwu, Fortune (2018):** Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. In: *Journal of Competitiveness* 10 (3), S. 86–100.
- Ocean Tomo (Hrsg.) (2021):** Intangible Asset Market Value Study. Online verfügbar unter <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/download/>, zuletzt geprüft am 14.09.2023.
- OECD/Eurostat (2018):** Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4. Auflage. Paris/Luxemburg: OECD Publishing/Eurostat (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities), zuletzt geprüft am 28.09.2023.
- Paetzmann, Karsten (2020):** § 289. In: Bertram, Klaus/Kessler, Harald/Müller, Stefan: Haufe HGB Bilanz Kommentar. §§ 238–342e HGB. 11. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Patton, Michael Q. (1990):** Qualitative Evaluation and Research Methods. 2. Auflage. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pellens, Bernhard/Ahlich, Katrin/Schmidt, André (2019):** Verhalten und Präferenzen Deutscher Aktionäre 2018. Eine Befragung von privaten und institutionellen Anlegern zum Informationsverhalten, zur Dividendenpräferenz und zur Stimmrechtsnutzung. Hrsg. v. Deutsches Aktieninstitut e. V. Frankfurt am Main (Studien des Deutschen Aktieninstituts). Online verfügbar unter <https://www.dai.de/fileadmin/dokumente/studien/2019-07-10%20Studie%20Aktionaersverhalten%202018.pdf>, zuletzt geprüft am 06.03.2023.
- Pellens, Bernhard/Fühler, Rolf U./Gassen, Joachim/Sellhorn, Thorsten (2021):** Internationale Rechnungslegung. IFRS 1 bis 17, IAS 1 bis 41, IFRIC-Interpretationen, Standardentwürfe: mit Beispielen, Aufgaben und Fallstudie. 11., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pellens, Bernhard/Gassen, Joachim (1998):** Die Bereitstellung von Rechnungslegungssystemen – Eine Aufgabe des Staates oder des Marktes? In: Möller, Hans P./Schmidt, Franz

- (Hrsg.): Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Adolf G. Coenenberg zum 60. Geburtstag. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 633–650.
- Pellens, Bernhard/Hillebrandt, Franca/Tomaszewski, Claude (2000):** Value Reporting – Eine empirische Analyse der DAX-Unternehmen. In: Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 177–209.
- Pelster, Clemens/von Keitz, Isabel/Wulf, Inge (2020):** Status quo der Gestaltung der Finanzberichterstattung über digitale Transformation. Eine qualitative Analyse der Konzernlageberichte 2019 ausgewählter Unternehmen. In: *KoR* 20 (12), S. 533–545.
- Pelster, Clemens/von Keitz, Isabel/Wulf, Inge (2021):** Value Reporting – Bedeutung und Fortentwicklung der wertorientierten Unternehmensberichterstattung. In: von Keitz, Isabel/Wulf, Inge/Pelster, Clemens (Hrsg.): Handbuch Unternehmensberichterstattung. Regulatorische Anforderungen – Entwicklungstendenzen – Perspektiven der Stakeholder. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 173–206.
- Perridon, Louis/Steiner, Manfred/Rathgeber, Andreas W. (2022):** Finanzwirtschaft der Unternehmung. 18., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Pfeifer, Guido/Wulf, Inge (2017):** CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Neue Herausforderungen für Unternehmensleitung und Aufsichtsrat. Umsetzungshinweise zur Erstellung der verpflichtenden nichtfinanziellen Erklärung gem. CSR-RLUG. In: *ZCG* (4), S. 181–188.
- Philhofer, Jochen/Herr, Sascha B./Thom, Arlette (2018):** Ausweis von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS. Empirische Analyse der Konzernabschlüsse der DAX 30, MDAX, SDAX und TecDAX gelisteten Unternehmen. In: *IRZ* 13 (12), S. 507–555.
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon/Fiedler, Marina/Royer, Susanne (2020):** Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Porák, Victor/Achleitner, Ann-Kristin/Fieseler, Christian/Groth, Thorsten (2007):** Finanzkommunikation. Die Grundlagen der Investor Relations. In: Schmid, Beat/Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 257–283.
- PwC/INTES (Hrsg.) (2023):** Family Business Survey. Der Wert des Vertrauens. Ergebnisse aus Österreich, Deutschland und der Schweiz. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/content/48999ff3-6f70-460d-861f-566a7649893a/pwc-studie-family-business-survey-2023.pdf>, zuletzt geprüft am 29.09.2023.
- Qualiservice (Hrsg.) (2021):** Muster für die Einwilligungserklärung zur Primärforschung. Universität Bremen. Online verfügbar unter <https://www.qualiservice.org/de/helpdesk.html#downloads>, zuletzt geprüft am 19.07.2021.
- Quick, Reiner/Gauch, Kevin (2022):** Darstellung der IT-Risiken im Risiko- und Chancenbericht der DAX- und MDAX-Unternehmen. In: *DB* 75 (8), S. 414–417, zuletzt geprüft am 15.03.2022.
- Quick, Reiner/Hahn, Julian (2016):** Aktivierung eigener Entwicklungskosten. In: *WPg* 69 (20), S. 1125–1130.

- Quick, Reiner/Hahn, Julian (2017):** Weshalb entscheiden sich Unternehmen für die Aktivierung eigener Entwicklungskosten? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von HGB-Konzernabschlüssen. In: *DB* 70 (17), S. 917–921.
- Quick, Reiner/Pappert, Nicolas/Meier-Scheuven, Julia (2020):** Berichterstattung zu Forschung und Entwicklung in den Konzernlageberichten der Unternehmen im DAX und MDAX. In: *DER KONZERN* 16 (7/8), S. 294–301, zuletzt geprüft am 08.10.2020.
- Rappaport, Alfred (1986):** *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance.* New York: Free Press.
- Rappaport, Alfred (1995):** *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rauch, Karsten (2019):** *Informationsabstufung und -verknüpfung im Konzernlagebericht. Eine empirische Analyse der Risikoberichterstattung.* Zugl.: Diss., Universität Ulm, 2019 (Auditing and Accounting Studies).
- Reichelt, Valentin/Mayer, Hanna M./Föhr, Tassilo L./Damjanovic, Nicole (2023):** Berichterstattung über Künstliche Intelligenz und ethische Ansätze. Eine qualitative Analyse ausgewählter Unternehmen aus DAX und MDAX. In: *KoR* 23 (4), S. 159–165.
- Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G. (2010):** *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung.* 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck (Neue ökonomische Grundrisse).
- Ruhnke, Klaus/Sievers, Sönke/Simons, Dirk (2023):** *Rechnungslegung nach IFRS und HGB. Lehrbuch zur Theorie und Praxis der Unternehmenspublizität mit Beispielen und Übungen.* 5. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sackbrook, Jürgen L./Wulf, Inge (2017):** Mit dem Resource-based View in der qualitativen Unternehmensberichterstattung auf dem Weg zum One-Report. Die Ressourcentheorie als Katalysator zur Zusammenführung der Lage-, Nachhaltigkeits- und integrierten Berichterstattung in ein Berichtsformat. In: *ZfU* 40 (3), S. 229–280.
- Salvi, Antonio/Vitolla, Filippo/Rubino, Michele/Giakoumelou, Anastasia/Raimo, Nicola (2021):** Online information on digitalisation processes and its impact on firm value. In: *Journal of Business Research* 124, S. 437–444.
- Scheer, August-Wilhelm (2016):** *Thesen zur Digitalisierung.* In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 49–61.
- Schmidt, Matthias (2012):** *Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung.* Zugl.: Diss., Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2011. Düsseldorf: IDW Verlag (Schriften zum Revisionswesen).
- Schmidt, Matthias (2021):** *Corporate Governance-Bericht – Bedeutung und Komponenten der Erklärung zur Unternehmensführung.* In: von Keitz, Isabel/Wulf, Inge/Pelster, Clemens (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensberichterstattung. Regulatorische Anforderungen – Entwicklungstendenzen – Perspektiven der Stakeholder.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 119–130.
- Schmidt, Rüdiger/Schmotz, Thomas (2017):** Nichtfinanzielle Berichtspflichten in der Finanzberichterstattung. Konkretisierung des CSR-RUG durch DRS 20 und Ausblick. In: *DB* 70 (49), S. 2877–2884.

- Schneider, Dieter (1997):** Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Rechnungswesen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München, Wien: Oldenbourg Verlag (Betriebswirtschaftslehre, Band 2).
- Scholl, Armin (2018):** Die Befragung. 4., bearbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK/Lucius (2413).
- Schreier, Margrit (2012):** Qualitative Content Analysis in Practice. London: Sage Publications.
- Schulze, Mike/Nasca, Deborah/Eymers, Nadin (2018):** Kennzahlen zur Steuerung der Digitalisierung: Rahmenkonzept, Leitfragen und Beispiele. In: Gleich, Ronald/Munck, Jan C. (Hrsg.): Die richtigen Kennzahlen optimal nutzen. Auswahl, Gestaltung, Implementierung, Praxisbeispiele. München: Haufe-Lexware (Haufe Fachbuch), S. 79–92.
- Sieber, Tom (2018):** Strategieorientierte Berichterstattung im Lagebericht. Eine empirische Untersuchung börsennotierter Unternehmen in Deutschland. Zugl.: Diss., Universität Gießen, 2011. Frankfurt am Main: Peter Lang (Controlling & Business Accounting, 8).
- Solomons, David (1983):** The Political Implications of Accounting and Accounting Standard Setting. In: *Accounting and Business Research* 13 (50), S. 107–118.
- Sopp, Karina/Baumüller, Josef/Scheid, Oliver (2022):** Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-RUG und Neuerungen durch die CSRD; Problemfelder und Lösungsansätze, Gestaltungsoptionen und Praxisbeispiele, QR-Codes zu nichtfinanziellen Berichten. 2., aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag.
- Staehe, Wolfgang H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Stamann, Christoph/Janssen, Markus/Schreier, Margrit (2016):** Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 17, No 3 (2016). In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 17 (3).
- Stauber, Jürgen (2004):** Voluntary Value Reporting auf Basis der IFRS/IAS. Grundlagen, Inhalte, qualitative Beurteilung. Zugl.: Diss., Universität Bern, 2004. Frankfurt am Main: Peter Lang (Beiträge zum Rechnungs-, Finanz- und Revisionswesen, 53).
- Stein, Dirk/Kollmann, Tobias (2021):** DAX30 Digital Monitor 2021. Forschungsbericht. Hrsg. v. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter https://www.dax-digital-monitor.de/_files/ugd/f52722_9131fff792f2404e87d62158c36f2deb.pdf, zuletzt geprüft am 13.04.2023.
- Stein, Dirk/Kollmann, Tobias (2022):** Dax Digital Monitor 2022. Forschungsbericht zum Stand der Digitalisierung im DAX40. Hrsg. v. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter https://www.dax-digital-monitor.de/_files/ugd/f52722_e058d832aa6d44af848bd907b4f86f0b.pdf, zuletzt geprüft am 13.04.2023.
- Stein, Dirk/Kollmann, Tobias/Schmidt, Dennis/Frère, Eric (2020):** DAX30 Digital Monitor 2020. Forschungsbericht. FOM; Universität Duisburg-Essen. Online verfügbar unter https://www.dax-digital-monitor.de/_files/ugd/f52722_4c940171eac2406ba22ed4a6c5631742.pdf, zuletzt geprüft am 13.04.2023.
- Stich, Maria/Stich, Michael (2020):** Berichterstattung über die digitale Transformation. In: *KoR* 20 (02), S. 68–75.

- Streim, Andreas (2020):** Deutsche Wirtschaft läuft der Digitalisierung weiter hinterher. Hrsg. v. Bitkom e. V. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Wirtschaft-laeuft-der-Digitalisierung-weiter-hinterher>, zuletzt aktualisiert am 05.01.2020, zuletzt geprüft am 25.05.2023.
- Strübing, Jörg (2018):** Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Strübing, Jörg (2021):** Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Qualitative Sozialforschung).
- Stute, Andreas (2010):** IFRS: Lagebericht und Konzernlagebericht. Grundlagen und Darstellung. Berlin: Erich Schmidt Verlag (IFRS Best Practice, 13).
- Theisen, Manuel R./Probst, Arno (2019):** Strategie im Aufsichtsrat und aktivistische Investoren. Ergebnisse der 19. Panel-Befragung. In: *Der Aufsichtsrat* (11), 154–157.
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk U./Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 9., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- United Planet (Hrsg.) (2017):** Kurzstudie: Chance & Challenge – Digitalisierung im Mittelstand. So nutzen Sie die Digitalisierung für Ihr Unternehmen. Freiburg. Online verfügbar unter <https://de.slideshare.net/ChristophHerzog1/kurzstudie-chance-challenge-digitalisierung-im-mittelstand>, zuletzt geprüft am 15.09.2023.
- Velte, Patrick (2011):** Reporting über Forschung und Entwicklung (F&E) im (Konzern-) Abschluss und -Lagebericht. In: *IRZ* 6 (7/8), S. 355–360.
- Velte, Patrick (2021):** Vergütungsbericht – eine Komponente der nichtfinanziellen Berichterstattung. In: von Keitz, Isabel/Wulf, Inge/Pelster, Clemens (Hrsg.): Handbuch Unternehmensberichterstattung. Regulatorische Anforderungen – Entwicklungstendenzen – Perspektiven der Stakeholder. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 101–118.
- Verhoef, Peter C./Broekhuizen, Thijs/Bart, Yakov/Bhattacharya, Abhi/Qi Dong, John/Fabian, Nicolai/Haenlein, Michael (2021):** Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. In: *Journal of Business Research* 122, S. 889–901.
- VG WORT (Hrsg.) (2023):** Fach- und Sachzeitschriften. Online verfügbar unter <https://www.vgwort.de/auszahlungen/wissenschaftliche-publikationen/fach-und-sachzeitschriften.html>, zuletzt geprüft am 19.05.2023.
- Vial, Gregory (2019):** Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In: *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2), S. 118–144.
- von Clausewitz, Carl (1867):** Vom Kriege. Krieg und Kriegführung. 3. Auflage. Berlin: Dümmler (Hinterlassene Werke des Generals von Clausewitz, Teil 1 von 3).
- von Keitz, Isabel/Gloth, Thomas/Pelster, Clemens (2019):** F&E-Berichterstattung im Konzernlagebericht. In: *DB* 72 (5), S. 201–205.
- von Keitz, Isabel/Grote, Rainer/Hansmann, Marc (2019):** IFRS auf einen Blick. Praktische Bild-Text-Darstellung – übersichtlich nach Bilanzposten. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- von Keitz, Isabel/Schwedler, Kristina (2023):** Immaterielle Ressourcen als Werttreiber für (nachhaltiges) Wirtschaften – Chancen und Herausforderungen der neuen Berichtspflicht. Hrsg. v. Bertelsmann Stiftung und DRSC. Online verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/immaterielle-ressourcen-als-werttreiber-fuer-nachhaltiges-wirtschaften>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- von Keitz, Isabel/Wulf, Inge (2023a):** Systematischer Überblick über ausgewählte Regelwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Teil 1). – Würdigung mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Regelwerke und Relevanz für deutsche Unternehmen. In: *KoR* 23 (1), S. 27–38.
- von Keitz, Isabel/Wulf, Inge (2023b):** Systematischer Überblick über ausgewählte Regelwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Teil 2). – Würdigung mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Regelwerke und Relevanz für deutsche Unternehmen. In: *KoR* 23 (2), S. 88–92.
- Wagenhofer, Alfred/Ewert, Ralf (2015):** Externe Unternehmensrechnung. 3., aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Springer-Lehrbuch).
- Walz, W. R. (1993):** Ökonomische Regulierungstheorien vor den Toren des Bilanzrechts. In: Wagner, Franz W. (Hrsg.): Ökonomische Analyse des Bilanzrechts. Entwicklungslinien und Perspektiven. Tagung des Ausschusses Unternehmensrechnung im Verein für Socialpolitik am 12. und 13. März 1993 in München. ZfB Sonderheft 32. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 85–106.
- Watts, Ross L./Zimmerman, Jerold L. (1983):** Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. In: *The Journal of Law and Economics* 26 (3), S. 613–633.
- Weber, Stefan C. (2011):** Externes Corporate Governance Reporting börsennotierter Publikumsgesellschaften. Konzeptionelle Vorschläge zur Weiterentwicklung der unternehmerischen Berichterstattung. Zugl.: Diss., Universität Hamburg, 2010. Wiesbaden: Gabler Verlag (Schriften zu Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre und Controlling).
- Weich, Stephen (2017):** Rechnungslegung in der Insolvenz. Analyse konkreter Bilanzierungsfragen auf Basis eines konsistenten Zweck-Grundsatz-Systems. Zugl.: Diss., Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2017. Lohmar: JOSEF EUL VERLAG (Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, Band 62).
- Weissenberger, Barbara E./Bauch, Kai A. (2017):** Chancen und Risiken der digitalen Transformation für die Rechnungslegung. In: Wagner, Udo/Schaffhauser-Linzatti, Michaela (Hrsg.): Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 203–219.
- Witzel, Andreas/Reiter, Herwig (2012):** The Problem-Centred Interview: Principles and Practice. London: Sage Publications.
- Wolk, Harry L./Dodd, James L./Rozycki, John J. (2016):** Accounting Theory. Conceptual Issues in a Political and Economic Environment. 9. Auflage. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Wulf, Inge (2020):** Wesentlichkeit in der nichtfinanziellen Berichterstattung nach § 289c Abs. 3 HGB und § 315c Abs. 2 HGB. In: Freiberg, Jens (Hrsg.): Festschrift zum 65. Geburtstag von Dr. Norbert Lüdenbach. Fragestellungen und Perspektiven der Rechnungslegung nach HGB und IFRS. Herne: NWB Verlag, S. 339–353.
- Wulf, Inge/Pfeifer, Guido/Kivikas, Mart (2009):** Der Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI). In: Möller, Klaus/Piwinger, Manfred/Zerfuß, Ansgar (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Handelsblatt-Bücher), S. 145–159.

- Wulf, Inge/Rentzsch, Natalia (2013):** Lageberichterstattung von immateriellen Werten insbesondere in KMU. In: Fischer, Thomas M./Wulf, Inge (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand. Kapitalmarktcommunication, Immaterielle Werte, Lageberichterstattung, Integrated Reporting, XBRL. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 37–58.
- Wulf, Inge/Sackbrook, Jürgen L. (2014):** Die Weiterentwicklung des G3- zum G4-Leitfaden durch die Global Reporting Initiative. Nachhaltigkeitsberichterstattung – The Next Generation! In: *PiR* (11), S. 335–343.
- Wulf, Inge/Udun, Özcan (2018):** Bedeutung immaterieller Vermögenswerte in IFRS-Abschlüssen und Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Rechnungslegung. Eine deskriptive Analyse der DAX30- und MDAX-Unternehmen nach Branchen. In: *KoR* 18 (4), S. 173–184.
- Zambon, Stefano/Marzo, Giuseppe/Girella, Laura/Abela, Mario/D'albore, Nicola (2019):** An Academic Literature Review on the Reporting on Intangibles for the European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). University of Ferrara, Italy. Online verfügbar unter <http://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FMeeting%20Documents%2F1807131520460897%2F11-02%20-%20Present%20Academic%20Literature%20Review%20on%20Intangibles%20%28Revised%29%20-%20EFRAG%20TEG%2019-09-17.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Zambon, Stefano/Marzo, Giuseppe/Girella, Laura/Abela, Mario/D'albore, Nicola (2020):** A Literature Review on the Reporting of Intangibles. Academic Report. February 2020. Hrsg. v. EFRAG. Online verfügbar unter <http://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FA%2520literature%2520review%2520on%2520the%2520reporting%2520of%2520intangibles.pdf>, zuletzt geprüft am 12.09.2023.
- Zülich, Henning/Gebhardt, Maria/Ottenstein, Philipp (2020):** Finanzmarktcommunication im Kontext der IFRS-Rechnungslegung. In: Freiberg, Jens (Hrsg.): Festschrift zum 65. Geburtstag von Dr. Norbert Lüdenbach. Fragestellungen und Perspektiven der Rechnungslegung nach HGB und IFRS. Herne: NWB Verlag.
- Zwirner, Christian/Zimny, Gregor (2017):** IDW Positionspapier zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf Finanzberichterstattung und Unternehmensbewertung. In: *DB 70* (51–52), S. 3012.

Verzeichnis der Gesetze, Richtlinien und sonstiger Verlautbarungen nationaler und internationaler Standardsetzer

- AktG:** Aktiengesetz vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 61 des Personengesellschaftsrechtsmodernisierungsgesetz (MoPeG) vom 10.08.2021 (BGBl. II 2021, S. 3436) geändert worden ist.
- BilMoG:** Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz) vom 25.05.2009 (BGBl. I 2009, S. 1102–1137).
- BilReG:** Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz) vom 04.12.2004 (BGBl. I 2004, S. 3166–3182).

- BiRiLiG:** Gesetz zur Durchführung der Vierten, Siebten und Achten Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften zur Koordinierung des Gesellschaftsrechts (Bilanzrichtliniengesetz) vom 19.12.1985 (BGBl. 1985, S. 2355–2433).
- BT-Drucksache 15/3419:** Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz – BilReG). Deutscher Bundestag vom 24.06.2004.
- BT-Drucksache 16/1003:** Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie 2004/25/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004 betreffend Übernahmeangebote (Übernehmerichtlinie-Umsetzungsgesetz). Deutscher Bundestag vom 17.03.2006.
- BT-Drucksache 16/10067:** Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG). Deutscher Bundestag vom 30.07.2008.
- BT-Drucksache 18/9982:** Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). Deutscher Bundestag vom 17.10.2016.
- CSR-RUG:** Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 11.04.2017 (BGBl. I 2017, S. 802–814).
- DRS 17 (2017):** Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 17 Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder vom 13.12.2010 (BAnz Nr. 15a, 27.01.2011), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Deutschen Rechnungslegungs Änderungsstandards Nr. 8 vom 22.09.2017 (BAnz AT 04.12.2017 B1).
- DRS 20 (2017):** Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20 Konzernlagebericht vom 02.11.2012 (BAnz AT 04.12.2012 B1), zuletzt geändert durch Artikel 11 des Deutschen Rechnungslegungs Änderungsstandards Nr. 8 vom 22.09.2017 (BAnz AT 04.12.2017 B1).
- DRS 20 (2020):** Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20 Konzernlagebericht vom 02.11.2012 (BAnz AT 04.12.2012 B1), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Deutschen Rechnungslegungs Änderungsstandards Nr. 9 vom 24.10.2019 (BAnz AT 09.04.2020 B2).
- E-DRS 20 (2003):** Entwurf Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20 vom 13.11.2003. Online verfügbar unter https://www.drsc.de/app/uploads/2017/02/031113_E-DRS_20.pdf, zuletzt geprüft am 08.01.2021.
- EU-Kommission (Hrsg.) (2017):** Mitteilung der Kommission – Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen (Methode zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen). In: *Amtsblatt der EU* (C215, 05.07.2017), S. 1–20.
- EU-Kommission (Hrsg.) (2018):** Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, die Europäische Zentralbank, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums (COM/2018/097), Brüssel 08.03.2018.
- HGB:** Handelsgesetzbuch vom 10.05.1897 (RGrBl. 1897, S. 219), das zuletzt durch Artikel 51 des Gesetzes vom 10.08.2021 (BGBl. I 2021, S. 3436) geändert worden ist.

- KonTraG:** Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27.04.1998 (BGBl. I 1998, S. 786–794).
- PublG:** Publizitätsgesetz vom 15. August 1969 (BGBl. I S. 1189), das zuletzt durch Artikel 59 des Gesetzes vom 10. August 2021 (BGBl. I S. 3436) geändert worden ist.
- Richtlinie (EU) 2022/2464:** Richtlinie (EU) 2022/2464 des europäischen Parlaments und des Rates vom 14.12.2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD). In: *Amtsblatt der EU* (L 322, 16.12.2022), S. 15–80.
- Richtlinie 2013/34/EU:** Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26.06.2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates (BilanzRL). In: *Amtsblatt der EU* (L 182, 29.06.2013), 19–76.
- Richtlinie 2014/95/EU:** Richtlinie 2014/95/EU des europäischen Parlaments und des Rates vom 22.10.2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen (CSR-Richtlinie/NFRD). In: *Amtsblatt der EU* (L 330, 15.11.2014), S. 38–57.
- Verordnung (EU) 2020/852:** Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088 (Taxonomie-Verordnung). In: *Amtsblatt der EU* (L 198, 22.6.2020), S. 13–43.
- WpHG:** Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I, S. 2708), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I, S. 2606) geändert worden ist.
- WpÜG:** Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz vom 20. Dezember 2001 (BGBl. I, S. 3822), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I, S. 1166) geändert worden ist.

Verzeichnis der Interviews

- AN_1 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- AN_2 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- AN_3 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.

- ST_2 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_1 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_2 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_3 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_4 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_5 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_6 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WP_7 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
- WS_1 (2021):** Experteninterview zu den Anforderungen an eine entscheidungsnützliche externe Berichterstattung über digitale Transformation von Unternehmen (online). Durchgeführt von Clemens Pelster.
-

Verzeichnis der Geschäftsberichte

- Aurubis AG (Hrsg.) (2019):** Geschäftsbericht 2018/19. Online verfügbar unter <https://www.aurubis.com/investor-relations/publikationen/konzerngeschaeftsberichte>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Aurubis AG (Hrsg.) (2021):** Geschäftsbericht 2020/21. Online verfügbar unter <https://www.aurubis.com/investor-relations/publikationen/konzerngeschaeftsberichte>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- BASF SE (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://bericht.basf.com/2019/de/servicesseiten/downloads.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- BASF SE (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://bericht.basf.com/2021/de/services/downloads.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Bayer AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.bayer.com/en/investors/integrated-annual-reports>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.

- Bayer AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.bayer.com/en/investors/integrated-annual-reports>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- BMW AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.bmwgroup.com/de/investor-relations/unternehmensberichte.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- BMW AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.bmwgroup.com/de/investor-relations/unternehmensberichte.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2023.
- Carl Zeiss Meditec AG (Hrsg.) (2019):** Geschäftsbericht 2018/19. Online verfügbar unter <https://www.zeiss.de/corporate/ueber-zeiss/gegenwart/newsroom/finanzpublikationen.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Carl Zeiss Meditec AG (Hrsg.) (2021):** Geschäftsbericht 2020/21. Online verfügbar unter <https://www.zeiss.de/corporate/ueber-zeiss/gegenwart/newsroom/finanzpublikationen.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Continental AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.continental.com/de/investoren/finanzberichte/archiv-berichte/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Continental AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.continental.com/de/investoren/finanzberichte/archiv-berichte/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Covestro AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://bericht.covestro.com/geschaeftsbericht-2019/serviceseiten/downloads.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Covestro AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://bericht.covestro.com/geschaeftsbericht-2021/serviceseiten/downloads.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- CTS Eventim AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter https://corporate.eventim.de/fileadmin/user_upload/eventim/04_investor_relations/hauptversammlung/2020/Geschaeftsbericht_2019.pdf, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- CTS Eventim AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter https://corporate.eventim.de/fileadmin/user_upload/eventim/04_investor_relations/hauptversammlung/2022/Geschaeftsbericht_2021.pdf, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Daimler AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2019-inkl-zusammengefasster-lagebericht-daimler-ag.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Dermapharm Holding SE (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://ir.dermapharm.de/de/investor-relations/#tagline-19857>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Dermapharm Holding SE (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://ir.dermapharm.de/de/investor-relations/#tagline-19857>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Drägerwerk AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.draeger.com/Corporate/Content/geschaeftsbericht-2019-MQwhj7Zmlf.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.

- Drägerwerk AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.draeger.com/Corporate/Content/geschaeftsbericht-2021-mb4AW8QnP8.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2022.
- Eckert & Ziegler AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.ezag.com/de/startseite/investoren/berichte/2019/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Eckert & Ziegler AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.ezag.com/de/startseite/investoren/berichte/2021/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Evonik Industries AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://corporate.evonik.com/de/investor-relations/berichte>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Evonik Industries AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://corporate.evonik.com/de/investor-relations/berichte>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Fuchs Petrolub SE (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.fuchs.com/gruppe/investor-relations/finanzberichte-praesentationen/geschaeftsberichte-und-zwischenberichte/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Fuchs Petrolub SE (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.fuchs.com/gruppe/investor-relations/finanzberichte-praesentationen/geschaeftsberichte-und-zwischenberichte/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- HeidelbergCement AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.heidelbergmaterials.com/de/archiv-finanzberichte>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- HeidelbergCement AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.heidelbergmaterials.com/de/berichte-und-praesentationen>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Lanxess AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter https://lanxess.com/de-DE/Investoren/Reporting?gclid=CjwKCAjwge2iBhBBEiwAfXDBRywY5UOawywqHkKUUTM3xSXcpgSKsHYSRAIq95sB9V57lj4ci_IXXKhoCbtUQAvD_BwE, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Lanxess AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter https://lanxess.com/de-DE/Investoren/Reporting?gclid=CjwKCAjwge2iBhBBEiwAfXDBRywY5UOawywqHkKUUTM3xSXcpgSKsHYSRAIq95sB9V57lj4ci_IXXKhoCbtUQAvD_BwE, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Mercedes-Benz Group AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/mercedes-benz-mercedes-benz-ir-geschaeftsbericht-2021-inkl-zusammengefasster-lagbericht-mbg-ag.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Merck KGaA (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.merckgroup.com/de/media-center/press-kits/q4-2019.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Merck KGaA (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.merckgroup.com/de/media-center/press-kits/q4-2021.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- ProSiebenSat.1 Media SE (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.prosiebensat1.com/investor-relations/publikationen/geschaeftsbericht#2019>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.

- ProSiebenSat.1 Media SE (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.prosiebensat1.com/investor-relations/publikationen/geschaeftsbericht#2021>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Salzgitter AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.salzgitter-ag.com/de/investor-relations/news-publikationen/berichte.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Salzgitter AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.salzgitter-ag.com/de/investor-relations/news-publikationen/berichte.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Schaeffler AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.schaeffler.com/de/investor-relations/veranstaltungen-publikationen/ergebnisveroeffentlichungen/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Schaeffler AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.schaeffler.com/de/investor-relations/veranstaltungen-publikationen/ergebnisveroeffentlichungen/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- SGL Carbon SE (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter https://www.sglcarbon.com/user_upload/SGL-Carbon-GB-2019-web.pdf, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- SGL Carbon SE (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.sglcarbon.com/data/company/investor-relations/Hauptversammlung/SGL-Carbon-GB-2021-DE.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Siemens Healthineers AG (Hrsg.) (2019):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.siemens-healthineers.com/deu/investor-relations/presentations-financial-publications>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.
- Siemens Healthineers AG (Hrsg.) (2021):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.siemens-healthineers.com/deu/investor-relations/presentations-financial-publications>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Ströer SE & Co. KGaA (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://ir.stroeer.com/de/investor-relations/finanzberichte/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Ströer SE & Co. KGaA (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://ir.stroeer.com/de/investor-relations/finanzberichte/>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- thyssenkrupp AG (Hrsg.) (2019):** Geschäftsbericht 2018/2019. Online verfügbar unter <https://www.thyssenkrupp.com/de/investoren/berichterstattung-und-publikationen>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- thyssenkrupp AG (Hrsg.) (2021):** Geschäftsbericht 2020/2021. Online verfügbar unter <https://www.thyssenkrupp.com/de/investoren/berichterstattung-und-publikationen>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2020):** Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2022):** Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html, zuletzt geprüft am 10.05.2023.

Wacker Chemie AG (Hrsg.) (2020): Geschäftsbericht 2019. Online verfügbar unter <https://www.wacker.com/cms/de-de/about-wacker/wacker-at-a-glance/annual-report/detail.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.

Wacker Chemie AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Online verfügbar unter <https://www.wacker.com/cms/de-de/about-wacker/wacker-at-a-glance/annual-report/detail.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.