

EINFÜHRUNG DES INTEGRATED REPORTING BEI KMU

Wissenschaftliche Erkenntnisse für Praktiker

Integrated Reporting (IR) ermöglicht es Unternehmen, die Wertschöpfung des eigenen Geschäftsmodells ganzheitlich zu verstehen und zu steuern. Dies ist für KMU höchst relevant, in der Praxis jedoch schwer umsetzbar. Mit einem fünfstufigen Prozess, welcher sich an den Bedürfnissen und der Ressourcensituation von KMU orientiert, wird dem Praktiker der Weg zu einem wirksamen IR gezeigt.

1. EINFÜHRUNG

IR ist mehr als nur eine weitere Berichtsmöglichkeit. Der Ansatz ist der Wegbereiter zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung, mit welcher die Bedürfnisse aller Stakeholder adressiert werden können [1]. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder-Interessen sowie finanzieller und nicht-finanzieller Werttreiber ist heutzutage entscheidend für eine langfristige Wertschöpfung [2]. IR führt zu einem besseren Verständnis davon, welche Faktoren des Unternehmens die wesentlichen Werttreiber sind. Dadurch werden bessere Entscheidungen getroffen, welche zu besseren Unternehmensergebnissen führen [3]. Vor diesem Hintergrund erscheint es überraschend, dass der Ansatz bisher bescheidenen Anklang bei Schweizer KMU findet. Die Ursache dafür wird in folgenden Gründen vermutet: Zum einen ist der Begriff des IR nicht treffend. KMU verstehen unter IR einen umfangreichen Bericht, welchen sie mit höherem Aufwand ohne sichtbaren Ertrag gleichsetzen [4]. Zum anderen ist die Anleitung zum IR, das IR-Framework [5], für KMU zu abstrakt ausgestaltet [6].

Nachfolgend wird der aktuelle Stand von Theorie und Praxis dargelegt, und daraus werden Handlungsempfehlungen für KMU abgeleitet. Letztgenannte umfassen einen fünfstufigen Prozess, mit welchem KMU IR einführen können.

2. INTEGRATED REPORTING IN DER LITERATUR

Der IR-Ansatz wurde ursprünglich als Kommunikationsfunktion für börsennotierte bzw. grosse Unternehmen er-

stellt [7]. Aktuelle Studien und empirische Berichte sind jedoch mehrheitlich der Auffassung, dass IR auch in KMU einen Nutzen stiftet [8]. Mit der Einführung des Framework betont das IIRC [9] denn auch, dass IR nicht nur als Ansatz zur Verbesserung der Kapitalmarktkommunikation zu sehen ist, sondern als zeitgemässe Form einer Unternehmensführung für alle Unternehmensgrössen. Viele KMU sind nicht an der Börse kotiert, weshalb bei der Einführung des IR nicht eine kapitalmarktorientierte Berichterstattung an Investoren im Vordergrund steht [10]. Für KMU ist von Bedeutung, dass sie mit IR die Informationsbasis für ein ganzheitliches Führungssystem erhalten [11]. Dabei geht es nicht um das Integrieren von Einzelberichten oder das rudimentäre Ergänzen der Finanzberichterstattung, sondern um die Frage, welche Informationen es zur integrierten, nachhaltigen Führung von Unternehmen braucht. Ausgangspunkt ist somit der Informationsbedarf von Führungskräften zum Erfüllen der Führungsfunktion [12].

Bis anhin liegt wenig Literatur zur Einführung von IR nach diesem ganzheitlichen und für KMU nutzbaren Verständnis vor. Das IR-Framework [13] ist wenig KMU-tauglich, da das Kapitalien-Konzept zu abstrakt, der vorgestellte Wertschöpfungsprozess schwer umsetzbar und konkrete Handlungsempfehlungen nicht vorhanden sind. Dies wird durch Literaturrecherchen und Expertengespräche deutlich [14]. Wieso bis anhin an den Bedürfnissen von KMU «vorbeigeschrieben» wurde, kann darauf zurückzuführen sein, dass das Thema IR bisher stark von Rechnungslegungs- und Wirt-



KATHRIN ABT,
MSC FHO IN CORPORATE/
BUSINESS DEVELOPMENT,
ASSOCIATE, PWC SCHWEIZ



MARIUS KLAUSER,
DR. OEC. HSG,
DIREKTOR UND CEO,
EXPERTSUISSE

schaftsprüfungsexperten, nicht jedoch von Controlling- und Managementexperten geprägt war.

3. UMSETZUNG VON INTEGRATED REPORTING IN DER KMU-PRAXIS

Nach den eben genannten Ausführungen ist es nicht verwunderlich, dass die Umsetzung des IR für KMU eine Herausforderung darstellt. Wie mehrere Unternehmen bestätigen, bereitet die Erarbeitung eines strukturierten internen Vorgehens zur Einführung des IR Schwierigkeiten [15]. Aus der Analyse von zehn bestehenden Ansätzen zur Einführung von IR können wichtige Inputs zur Einführung von IR in einem KMU abgeleitet werden [16]: Zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten (≥ 5) zählen die Wesentlichkeitsanalyse, das Geschäftsmodell, die Stakeholder-Analyse und die Leistungsindikatoren (Kennzahlen). Das Kapitalienkonzept muss nicht zwingend enthalten sein, es kann auch von Ressourcen oder von einer Analyse des Geschäftsumfeldes gesprochen werden. Ebenfalls scheinen das Geschäftsmodell sowie der Wertschöpfungsprozess nach IR nicht unerlässlich zu sein. Sie können durch ein traditionelles Geschäftsmodell bzw. eine Wirkungsanalyse ersetzt werden. Zudem werden die Etablierung einer Arbeitsgruppe und der Kontakt mit externen Beratern als sinnvoll angesehen [17]. Bei der Erstellung eines Prozesses zur Einführung von IR ist es zentral, das KMU als Ausgangspunkt zu wählen und nicht das IR-Framework.

4. FÜNF SCHRITTE ZUR EINFÜHRUNG VON INTEGRATED REPORTING

Nachfolgend wird ein Prozess aufgezeigt, mit welchem KMU IR einführen können. Um den Bedürfnissen und der Ressourcensituation der KMU gerecht zu werden, ist der Prozess (auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen [18]) einfach verständlich und pragmatisch ausgestaltet. Bei jedem der fünf Schritte wird jeweils beschrieben, was im betreffenden Schritt erreicht werden soll, wie es erreicht werden kann und wer in diesen Schritt miteinbezogen werden soll. Am Ende jedes Schrittes werden zusätzliche Aspekte zum besseren Verständnis aufgeführt.

Das Geschäftsmodell eignet sich als Startpunkt zur Einführung. Dieses ist oft implizit in den Köpfen der Geschäftsführung vorhanden, jedoch nicht in Papierform vorliegend. Dadurch besteht kein einheitliches Verständnis des Führungsteams. Wird jedoch durch die Führungspersonen in einem oder mehreren Workshops gemeinsam das Geschäftsmodell festgelegt, wird dadurch eine einheitliche integrierte Sichtweise geschaffen und das ganzheitliche Denken gefördert. Danach ist ein Projektteam zu definieren, welches im Rahmen eines Kick-off-Meetings auf Basis des erarbeiteten Geschäftsmodells das Vorgehen im Projekt «IR-Einführung» festlegt. Dieses Projektteam evaluiert die wesentlichen Themen des KMU (siehe *Tabelle*) und setzt sich mit den

(Aus-)Wirkungen dieser Themen auseinander [19]. Die wesentlichen Themen werden in einem Kennzahlensystem messbar gemacht, welches anschliessend in Form eines Cockpits managementgerecht präsentiert wird. Indem die Unternehmensführung (nur noch) die wesentlichen Informationen zur Steuerung des Unternehmens erhält, kann das Unternehmen effizient und effektiv geführt werden.

Die *Abbildung* fasst die fünf Schritte gesamthaft grafisch zusammen. Diese Visualisierung kann dabei helfen, den Projektbeteiligten bereits früh im Prozess ein Gefühl für den gemeinsam zu beschreitenden Weg zu vermitteln. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der pragmatisch sequenziell dargelegte IR-Einführungsprozess in der Praxis oft auch iterativ verlaufen kann. So können sich z. B. nach Schritt 3 (Wirkungsgefüge/Vernetzung nutzen) nochmals Inputs für die Überarbeitung der SWOT-Analyse (Schritt 2, Wesentlichkeitsmatrix erstellen) erfolgen. Zudem sei darauf hingewiesen, dass Führungsinformationen nicht auf das rein quantitative – im engeren Sinne – Messbare reduziert werden sollten, da ansonsten viele wichtige Faktoren ausser Acht gelassen würden. Stattdessen braucht es Erfahrung und Kreativität, wie man z. B. als Wissensorganisation die Arbeitgeberattraktivität – also die Fähigkeit, gute Leute zu gewinnen und zu halten – sinnvoll operationalisiert.

5. FAZIT UND AUSBLICK

Integrated Reporting bietet eine Basis zur integrierten Unternehmenssteuerung für KMU. KMU benötigen einen Ansatz, welcher auf ihre Ressourcensituation und Bedürfnisse ausgerichtet ist, was beim IR-Framework nicht der Fall ist. Hervorzuheben ist, dass IR nicht als einmaliges Projekt angesehen werden darf, sondern nach der Einführung zur Daueraufgabe wird. Der im Artikel dargelegte Einführungsprozess lässt ein Führungscockpit entstehen, welches die Geschäftsführung laufend mit den für die Unternehmenssteuerung relevanten Informationen versorgt. Das IR soll als ganzheitliches Führungsinformationssystem verstanden und genutzt werden [20].

Es darf davon ausgegangen werden, dass die Relevanz des Themas IR in Zukunft zunimmt. Denn eine ganzheitliche Sichtweise wird vermehrt von der Gesellschaft, den Geldgebern und weiteren Stakeholder erwartet [21]. Ein durchdachtes, etabliertes und aktiv gelebtes «Integrated Reporting, Thinking and Acting» erweitert die bekannte finanzielle Führung (mit Beurteilungsgrössen wie Liquidität, Profitabilität, Finanzierungs-/Kostenstruktur) um Aspekte der geschäftsorientierten Führung (wie Produktivität, Kunden-/Marktposition, Innovationsleistung) und der menschenorientierten Führung (wie ökologische und soziale Verantwortung, Attraktivität für Leistungsträger, Führungsqualität) [22]. Dadurch wird die Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit ermöglicht und die langfristige Lebensfähigkeit von Organisationen sichergestellt. ■

Abbildung: **GRAFISCHE ZUSAMMENFASSUNG DER FÜNF SCHRITTE ZUR IR-EINFÜHRUNG**

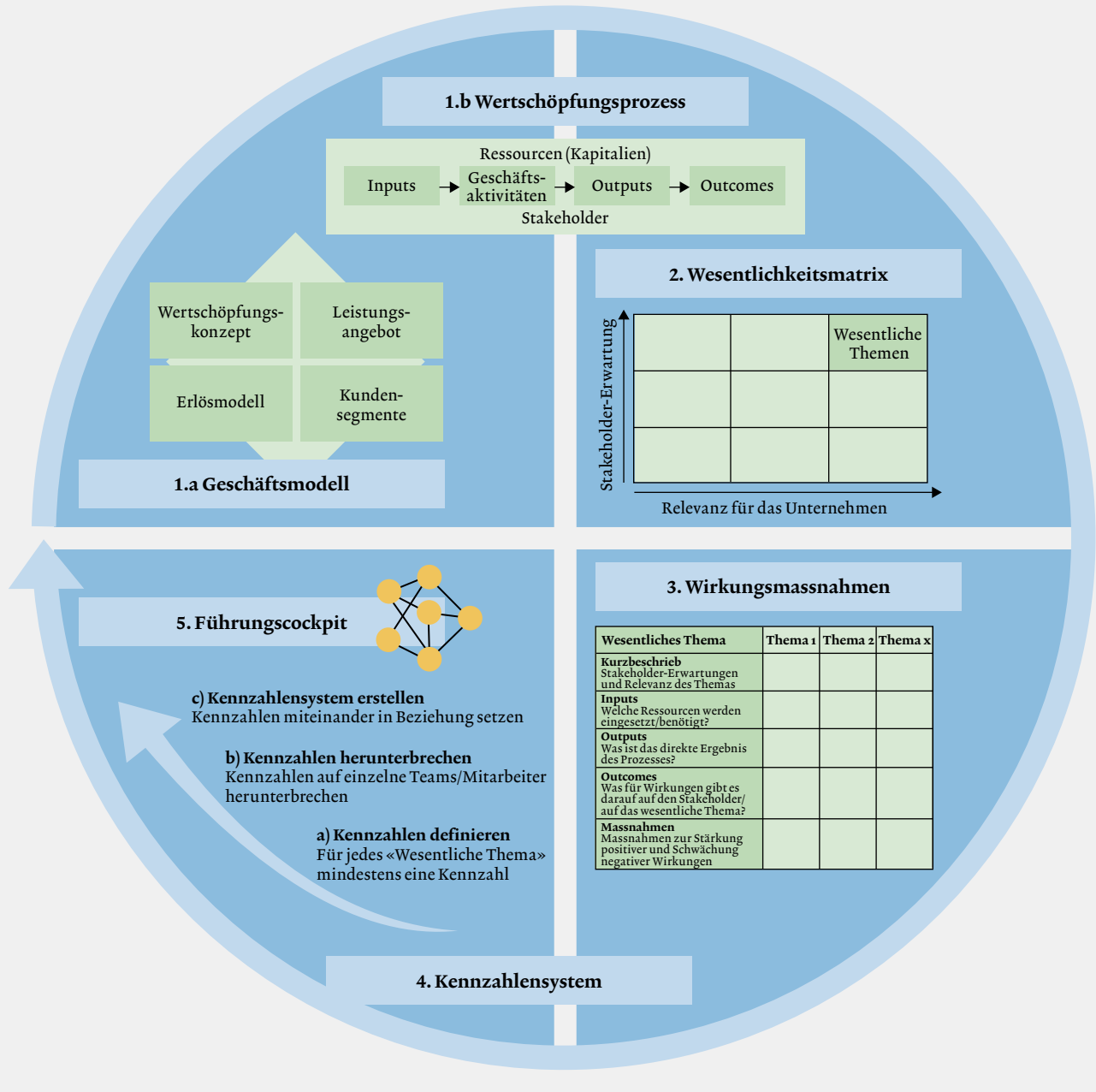



Tabelle: **TABELLARISCHE DARLEGUNG DER FÜNF SCHRITTE ZUR IR-EINFÜHRUNG**

Schritt 1: Geschäftsmodell dokumentieren und Projekt etablieren

Was Definieren des Geschäftsmodells und Bestimmen des Projektteams

Wie Zunächst wird das Geschäftsmodell mithilfe eines vereinfachten Geschäftsmodell-Ansatzes definiert (Kundensegmente, Leistungsangebot, Wertschöpfungskonzept, Erlösmodell). Dabei wird das Element «Wertschöpfungskonzept» nach dem im IR-Framework beschriebenen Wertschöpfungsprozess ausgestaltet (Inputs, Geschäftsaktivitäten, Outputs, Outcomes). Die Geschäftsführung bestimmt ein interdisziplinäres Projektteam, welches im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung das Geschäftsmodell bespricht und das Projektvorgehen festlegt.

Wer Geschäftsführung

 Durch das gemeinsame Festlegen und Abbilden des Geschäftsmodells kann ein einheitliches Verständnis geschaffen werden. Im Projektteam sollen möglichst alle Sichtweisen und Funktionen – wie z. B. Controlling – enthalten sein.

Schritt 2: Wesentlichkeitsmatrix erstellen

Was Erarbeiten einer Wesentlichkeitsmatrix

Wie Das Projektteam erstellt eine Umfeldanalyse (z. B. nach PESTEL: Political, Social, Ecological, Economic, Technological, Legal) und eine Branchenstrukturanalyse (z. B. nach Porters Five Forces) sowie eine Analyse der Umfeld-Megatrends. Es sollen jeweils maximal drei Aspekte pro Faktor aufgeschrieben werden (z. B. maximal drei Aspekte zu den politischen Faktoren der PESTEL-Analyse). Anschliessend werden die Umfeld-Erkenntnisse als Opportunities und Threats in eine SWOT-Analyse überführt und mit internen Strengths und Weaknesses kombiniert. Auch in der SWOT-Tabelle sollen pro Feld wenige, aber wesentliche, Aspekte aufgeführt werden. Danach wird eine Stakeholder-Analyse erstellt, um die wichtigsten Stakeholder zu evaluieren. Die gewon-

nenen Erkenntnisse werden nun in einer Wesentlichkeitsmatrix verdichtet. Auf der X-Achse der Matrix wird die Relevanz für das Unternehmen und auf der Y-Achse die Erwartung der Stakeholder eingetragen. Es sollen sieben plus/minus zwei wesentliche Themen evaluiert werden. Gelingt dies nicht, muss die Einstufung der Themen nochmals überarbeitet werden.

Wer

Projektteam



Die Analysen sollen gemeinsam erstellt werden, damit alle Sichtweisen des Unternehmens vertreten sind. Auf die evaluierten wesentlichen Themen soll das KMU in Zukunft fokussieren.

Schritt 3: Wirkungsgefüge/Vernetzung nutzen

Was Offenlegen von Wirkungsbeziehungen und Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen

Wie Das Unternehmen überlegt sich für jedes der wesentlichen Themen, welche Inputs eingesetzt bzw. benötigt werden, welche Outputs durch das Unternehmen entstehen und welche Outcomes ([Aus-]Wirkungen) diese entfalten. Die wesentlichen Themen können aus der Wesentlichkeitsmatrix entnommen werden. Negative Auswirkungen des Unternehmens sollen durch geeignete Massnahmen vermindert oder behoben werden. Auch positive Wirkungen des Unternehmens oder externe Einflüsse resp. Wirkungen aus dem Unternehmensumfeld sollen möglichst exakt durch Massnahmen adressiert werden.

Wer

Projektteam



Es soll ein Verständnis dafür entstehen, dass die Berücksichtigung von (Aus-)Wirkungen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidend sind und aus der Wirkungsanalyse bedeutende Chancen und Risiken abgeleitet werden können.

Schritt 4: Kennzahlensystem herleiten

Was Erstellen eines Kennzahlensystems und Verankern im Zielsystem

Wie Für jedes wesentliche Thema soll mindestens eine Kennzahl definiert werden. Danach werden die Kennzahlen möglichst auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen, und pro Kennzahl wird eine Person oder ein Team verantwortlich gemacht. Anschliessend werden die Kennzahlen in ein System integriert, sodass sie nebeneinander und nach Möglichkeit in ihrer Vernetzung abgebildet werden.

Wer

Projektteam



Die Kennzahlen sollen Sachverhalte messen, die das Unternehmen besser verstehen möchte. Es können mehrere Kennzahlen pro Thema definiert werden, damit eine differenzierte Erhebung möglich ist. Die Kennzahlen sollen integriert als System betrachtet und miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Schritt 5: Führungscockpit präsentieren und Betrieb/Daueraufgabe etablieren

Was Erstellen eines Führungscockpits und Verankern der Daueraufgabe

Wie Auf Basis der relevanten Kennzahlen wird ein Führungscockpit für die Geschäftsführung erstellt. Als Tool kann Excel verwendet werden. Erst wenn dieses an seine Grenzen stösst, sind Business-Intelligence-Lösungen in Betracht zu ziehen. Wichtig ist, dass beim Überführen der Kennzahlen in das Führungscockpit auch Beurteilungsgrössen (dort wo quantitative Messbarkeit nicht gegeben ist) und Interpretationen – im Sinne von ausformulierten Erkenntnissen bis hin zu Handlungsempfehlungen – Einfluss finden. Das Projekt ist mit der Präsentation des Führungscockpits abgeschlossen, nicht jedoch die Führungsaufgabe. «Integrated Reporting, Thinking and Acting» wird zur Daueraufgabe. Die Verantwortung für den Betrieb des

IR obliegt dem Controller. Wird der Nutzen des IR von der Geschäftsführung als unzureichend eingestuft und/oder hat sich das Geschäftsmodell wesentlich verändert, ist ein erneutes Projekt zu starten zur Weiterentwicklung des IR (Erneuter Start mit Schritt 1).

Wer

Geschäftsführung, Controlling



Durch das Führungscockpit erhält die Geschäftsführung regelmässig die relevanten Kennzahlen mit entsprechenden Interpretationen und kann diese zur Unternehmenssteuerung verwenden.

- Fussnoten: 1)** Steinke, K.-H., Ilg, P. & Stelkens, V. (2017). Integrated Reporting: Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. *Controllier Magazin*, 2017(4), 42–47. Abgerufen von https://www.wiso-net.de/document/cowi_201707074247.
- 2)** Berndt, T. & Müller, T. (2018). Integriertes Denken und Handeln: Eine neue Art der Unternehmenssteuerung. Abgerufen von <https://www.corporate-reporting.com/artikel/integriertes-denken-und-handeln-eine-neue-art-der-unternehmenssteuerung?locale=de>.
- 3)** Del Baldo, M. (2015). Is It Time for Integrated Reporting in Small and Medium-Sized Enterprises? Reflections on an Italian Experience. In S. O. Idowu, C. S. Frederiksen, A. Y. Mermod & M. E. J. Nielsen (Hrsg.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Corporate Social Responsibility and Governance* (S. 183–209). Cham: Springer International Publishing. IFAC. (2017). Creating Value for SMEs through Integrated Thinking: The Benefits of Integrated Reporting <IR>. Abgerufen von https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/08/IFAC_CreatingValueforSMEs.pdf. Thompson, P. (2017). Integrated Thinking and Reporting for SMEs: The Why and How. Abgerufen von https://www.efaa.com/cms/upload/efaa_files/pdf/Publications/Articles/IRforSMEs_EFAA.pdf UNGC. (2020). Making Global Goals Local Business. Abgerufen von <https://www.unglobalcom-pact.org/sdgs>.
- 4)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 245. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 5)** Das IR-Framework wurde im Jahr 2013 durch das International Integrated Reporting Council (IIRC) entwickelt. **6)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 55 f. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 7)** Baumüller, J. & Scheid, O. (2020). Nichtfinanzielle Berichtspflichten im deutschen Mittelstand: «Kollateralschaden» oder «hidden agenda»? *Der Betrieb*, (04), 121. Bohn, M. & Ratzinger-Sakel, N. (2014). Integrated Reporting – Relevanz und Nutzen für mittelständische Unternehmen. *Die Wirtschaftsprüfung*, 67(17), 881–886. Del Baldo, M. (2018). Integrated Reporting in Small and Medium Enterprises: Issues and Perspectives from Italy. In S. O. Idowu, C. Sitnikov, D. Simion & C. G. Bocean (Hrsg.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Current Issues in Corporate Social Responsibility* (S. 195–215). Cham: Springer International Publishing. Haller, A. (2016). Integrierte Berichterstattung im Mittelstand. In G. Fahrenschon, A. G. Kirchhoff & D. B. Simmert (Hrsg.), *Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation* (S. 199–216). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 8)** Del Baldo, M. (2015). Is It Time for Integrated Reporting in Small and Medium-Sized Enterprises? Reflections on an Italian Experience. In S. O. Idowu, C. S. Frederiksen, A. Y. Mermod & M. E. J. Nielsen (Hrsg.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Corporate Social Responsibility and Governance* (S. 183–209). Cham: Springer International Publishing. Haller, A. (2016). Integrierte Berichterstattung im Mittelstand. In G. Fahrenschon, A. G. Kirchhoff & D. B. Simmert (Hrsg.), *Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation* (S. 199–216). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klausner, M. (2017). Navigation für stürmische Zeiten. *Handelszeitung*, (6). Abgerufen von https://www.expertsuisse.ch/mm/hze_20170209_036.pdf. Pfizenmayer, R. (2014). Integrated Reporting für den Mittelstand. *Controlling*, 26(8-9), 470–478. doi:10.15358/0935-0381_2014_8-9_470. Pozzoli, M. & Attolini, G. (2014). Is Integrated Reporting Suitable for SMEs? Abgerufen von <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/business-reporting/discussion/integrated-reporting-sui-table-smes>.
- 9)** IIRC. (2013). The international <IR> Framework. Abgerufen von <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-the-international-ir-framework-2-1.pdf>.
- 10)** James, M. L. (2013). Sustainability and integrated reporting. Opportunities for small and midsize entities. *The Entrepreneurial Executive*, 18, 17–28. Abgerufen von <https://www.abacade-mies.org/articles/eevol18n012013.pdf#page=25>.
- 11)** Steinke, K.-H., Ilg, P. & Stelkens, V. (2017). Integrated Reporting: Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. *Controllier Magazin*, 2017(4), 42–47. Abgerufen von https://www.wiso-net.de/document/cowi_201707074247.
- 12)** Klausner, M. (2009). Management-Prozess-Architektur (MPA) als Voraussetzung für Unternehmenserfolg. S. 78–97 sowie 138–169. **13)** IIRC. (2013). The international <IR> Framework. Abgerufen von <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-the-international-ir-framework-2-1.pdf>.
- 14)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 55–90. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 15)** Behncke, N. & Fink, H. (2016). Neues Zeitalter in der Berichterstattung. *Controlling & Management Review*, 60(1), 41–45. doi:10.1007/s12176-016-0001-3. Del Baldo, M. (2018). Integrated Reporting in Small and Medium Enterprises: Issues and Perspectives from Italy. In S. O. Idowu, C. Sitnikov, D. Simion & C. G. Bocean (Hrsg.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Current Issues in Corporate Social Responsibility* (S. 195–215). Cham: Springer International Publishing. Yonkova, B. (2013). Integrated Reporting and SMEs. *Economic Alternatives*, 2013(1), 115–125. Abgerufen von https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Article11_01.2013.pdf.
- 16)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 43 f. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 17)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 44. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 18)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 68, 69, 85, 244. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 19)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 85. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 20)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 243. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 21)** Abt, K. (2020). Entwicklung eines Prozesses zur Einführung von Integrated Reporting in KMU (Unveröffentlichte Masterarbeit). S. 91. FHS St. Gallen, St. Gallen.
- 22)** Klausner, M. (2017). Navigation für stürmische Zeiten. S. 36. *Handelszeitung* Nr. 6/2017 sowie Schwab K. (2020). Wir brauchen eine fortgeschrittene Art von Kapitalismus. *NZZ* am Sonntag, 18. 10. 2020.