

Wissenschaftliche Schriften



Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg

Kerstin Schüller M. Sc.
Prof. Dr. Andreas Mengen

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Nr. 38 - 2023

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Sind nachhaltige Unternehmen finanziell erfolgreicher?
Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements und finanzielle Auswirkungen

von

Kerstin Schüller M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen

Vollbeleg: Schüller, Kerstin; Mengen, Andreas: Sind nachhaltige Unternehmen finanziell erfolgreicher? – Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements und finanzielle Auswirkungen, in:

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Koblenz University of Applied Sciences, Nr. 38 - 2023.

Koblenz, November 2023

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Kerstin Schüller M.Sc. und Prof. Dr. Andreas Mengen, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe des „Wissenschaftlichen Schriften“ werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Isabell Göbel, M. Sc.

Prof. Dr. Andreas Mengen

Prof. Dr. Holger Philipps

Prof. Dr. Georg Schlichting

NACHHALTIGKEIT UND UNTERNEHMENSERFOLG

Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde und findet in immer mehr Unternehmen große Beachtung. Ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltiges Wirtschaften wird von vielen Stakeholdern gefordert und kann zwischenzeitlich auch als ein Element guter Unternehmensführung verstanden werden. Allerdings lässt der zunehmende Druck der europäischen Gesetzgebung, stellvertretend sei hier die Verpflichtung zur Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen genannt, vermuten, dass viele Unternehmen sich von alleine nur zögernd des Themas annehmen und entsprechende Veränderungen implementieren. – Warum eigentlich?

Zum einen erfordert es den Einsatz von kostbaren Ressourcen, um nachhaltiges Management zu konzipieren und umzusetzen, einschließlich einer Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen in der Unternehmenssteuerung. Diese Aufgabe wird in Kapitel 3 des Beitrags näher beleuchtet. Zum anderen existiert die Vermutung, dass speziell die ökologische und soziale Nachhaltigkeit für Unternehmen finanziell unattraktiv sei. Demnach wird Nachhaltigkeit mit einem geringen Nutzen und einer Ergebnisverminderung in Verbindung gebracht. Stehen Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften also betriebswirtschaftlich schlechter dar als solche, die das nicht tun? Diese Frage drängt sich auf und wurde daher schon in einigen Studien untersucht. Der vorliegende Beitrag gibt in Kapitel 4 dazu einen Überblick und stellt ausgewählte Studien dar. Die Ergebnisse können als durchaus spannend und zum Teil überraschend bezeichnet werden. Lesen Sie selbst.

Keywords: Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsmessung, ESG-Kriterien, Corporate Financial Performance, Länderspezifische Fallbeispiele

INHALTSVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Schriften	III
Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg	IV
Darstellungsverzeichnis.....	VI
1 Problemstellung und Vorgehensweise	1
2 Grundlagen des Unternehmenserfolgs und der Nachhaltigkeit	3
2.1 Traditionelle erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung und finanzielle Leistung	3
2.2 Nachhaltigkeitsmanagement – Definition, Kosten und Vorteile.....	5
3 Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements mit Kennzahlen	9
3.1 Messung von Nachhaltigkeit	9
3.1.1 Verknüpfung von betrieblichem Rechnungswesen und Nachhaltigkeits-	
rechnungswesen	9
3.1.2 Indikatoren und Nachhaltigkeitskennzahlen (ESG)	11
3.2 Steuerung und Berichterstattung von Nachhaltigkeit	12
4 Analyse und Fallbeispiele zu Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg	16
4.1 Bisherige empirische Studien	16
4.2 Länderspezifische Fallbeispiele	19
4.2.1 Übersicht und Methodik der Sekundäranalyse	19
4.2.2 Datenbankgestützte Nachhaltigkeitsmessung in den Fallbeispielen	20
4.2.3 Fallbeispiel Norwegen.....	22
4.2.4 Fallbeispiel Japan	23
4.2.5 Fallbeispiel USA.....	24
4.3 Zusammenhänge und Diskussion der Studienergebnisse.....	26
5 Zusammenfassung	28
Literaturverzeichnis.....	29
Autorenportrait	36
Schriftenverzeichnis	37

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Darstellung 1: Finanzcontrolling und die Ergänzung des Nachhaltigkeitscontrolling.....	2
Darstellung 2: Zusammenarbeit von Manager und Controller.....	3
Darstellung 3: Bereinigter Gewinn durch externe Effekte.....	10
Darstellung 4: Gemeldete Treibhausgasemissionen nach Scopes.....	13
Darstellung 5: Anzahl der empirischen Studien zum Thema CFP und ESG.....	17
Darstellung 6: Beziehung zwischen ESG und CFP in Vote-Count-Studien.....	18
Darstellung 7: E, S und G Kategorien und dessen Beziehung zu CFP.....	18
Darstellung 8: Übersicht der länderspezifischen Fallbeispiele.....	20
Darstellung 9: The ASSET4 Default Data Structure.....	21

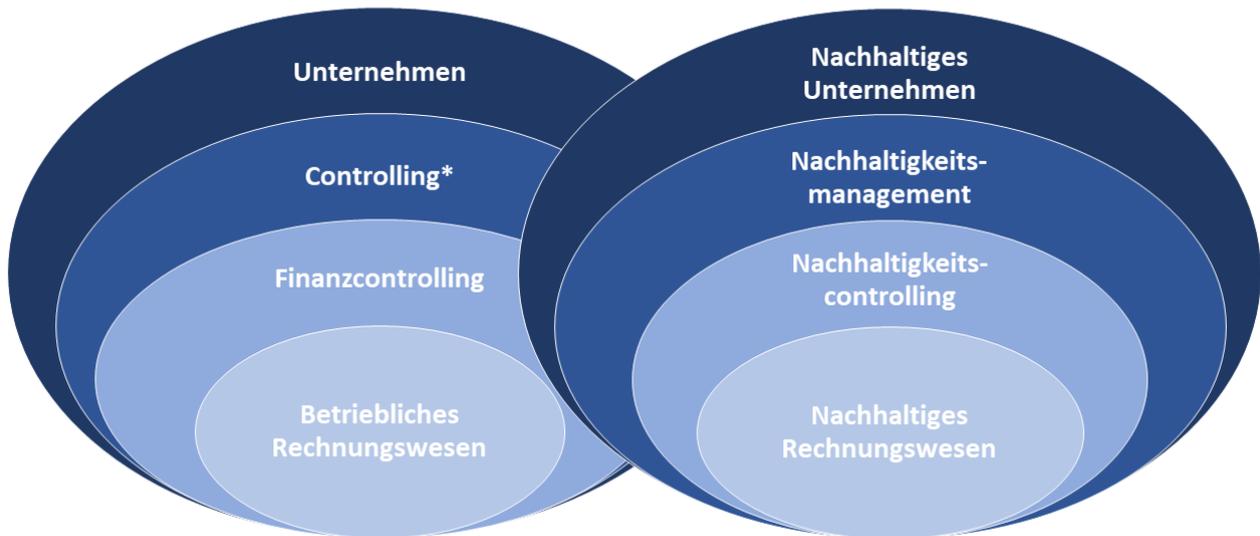
1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE

Die heutige Geschäftswelt verlangt viel von den teilhabenden Unternehmen. Geprägt durch hohe Volatilität und Unsicherheiten, aufgrund anhäufender Krisen, werden die Marktteilnehmer unter enormen Erfolgsdruck gesetzt. Dazu kommen immer komplexer werdenden Anforderungen der Stakeholder. Themen wie der Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale Gleichberechtigung zwingen die Unternehmen zum Umdenken. In diesem Zusammenhang wächst die Bedeutung von Nachhaltigkeit. Als einer der Hauptakteure der Stakeholder in diesem Bereich gilt der Staat, dessen Bedürfnisse zum Beispiel gesetzliche Vorgaben wie die EU-Taxonomie, die Berichtspflicht und die Offenlegung mit sich bringen. Zudem legen weitere Stakeholder wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter Wert auf nachhaltiges Handeln, wodurch die Unternehmen zum Handeln aufgefordert werden.

Hiermit verbunden ist die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements, welches sich bereichsübergreifend mit innovativen Strategien um die Optimierung der Prozesse in ökologischer, sozialer und ökonomischer Sicht kümmert. Die Einführung dessen ist jedoch meist mit andauernden hohen Kosten und personellem Zeitaufwand verbunden. Neben dem Personalaufwand können auch Kosten für die Anschaffung neuer Maschinen oder die Umstellung auf höherwertige Materialien anfallen. Dies kann einen negativen Einfluss auf die finanzielle Leistung und somit auch auf die traditionelle, erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung haben. Doch wie sieht es mit den positiven Aspekten aus? Gibt es, zusätzlich zu den qualitativen Vorteilen, wie der Befriedigung der Stakeholder-Bedürfnisse oder einer Imagesteigerung, auch finanzielle Mehrwerte für die Unternehmen? Sind diese Auswirkungen von kurzer Dauer oder gibt es auch langfristige Effekte? Aufgrund dieser Thematik befasst sich die vorliegende Arbeit mit der generellen Forschungsfrage: *Sind nachhaltige Unternehmen finanziell erfolgreicher und welche Rolle spielt dabei die zeitliche Perspektive?*

Um einen Überblick der Kapitel zu geben ist es notwendig zuvor das reguläre Finanzcontrolling und Ergänzungen um Nachhaltigkeitsaspekte zu verstehen. Die nachfolgende Grafik zeigt die Zusammenhänge und die beiden Strukturen in einem (nachhaltigen) Unternehmen und erörtert zugleich den Kapitelaufbau.

Darstellung 1: Finanzcontrolling und die Ergänzung des Nachhaltigkeitscontrollings



*beinhaltet u.a. Finanzcontrolling, Logistikcontrolling, Marketingcontrolling etc.

Quelle: Eigene Darstellung

Beginnend mit den Grundlagen, umfasst das zweite Kapitel den Unternehmenserfolg und die Nachhaltigkeit als allgemeinen Ausgangspunkt. Kapitel 2.1 beschäftigt sich dabei mit der zweitäußersten Schale des linken Kreismodells innerhalb Abbildung 1, dem Controlling. In Kapitel 2.2 werden die Zusammenhänge des rechten Kreismodells dargestellt. Der Fokus liegt dabei auf den äußeren drei Schalen, also dem nachhaltigen Unternehmen, dem Nachhaltigkeitsmanagement und dem Nachhaltigkeitscontrolling. Nach der Vorstellung der Verknüpfungen befasst sich das dritte Kapitel mit der näheren Betrachtung der Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements. Hierzu beginnt der Absatz mit einer Gegenüberstellung des betrieblichen Rechnungswesens und des nachhaltigen Rechnungswesens, wobei u. a. die Messung von Nachhaltigkeit thematisiert wird. Diese beiden Aufgabengebiete bilden in Abbildung 1 die jeweils inneren Kreise, gefolgt von der Steuerung durch Nachhaltigkeitskennzahlen und dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. Reporting.

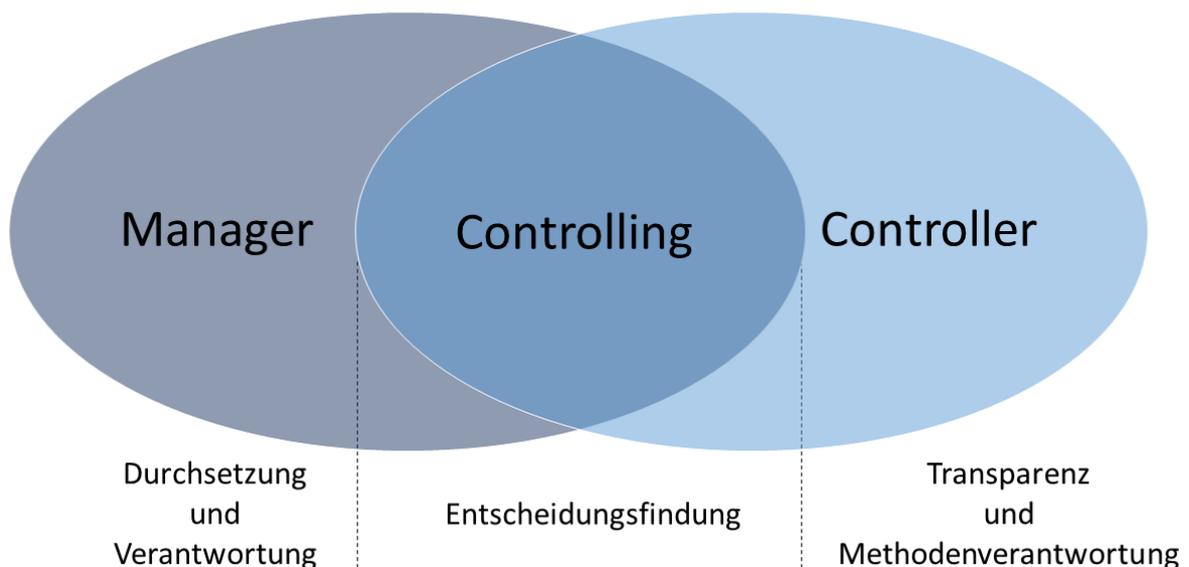
Danach beginnt der empirische Teil der Arbeit. Dessen klassischer Aufbau beginnt mit einer Literaturübersicht der bisherigen, empirischen Studien, gefolgt von der Darstellung der Methodik. Anhand von Fallbeispielen werden drei länderspezifische Beispiele aus Norwegen, Japan und den USA in Punkto Allgemein, Methodik, Ergebnisse und Kritik miteinander verglichen und anschließend die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Studienergebnissen und der bisherigen empirischer Studien herausgestellt. Zuletzt folgen eine allgemeine Zusammenfassung und die Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext. Hierbei wird Bezug auf die Forschungsfrage genommen und diese abschließend beantwortet.

2 GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENSERFOLGS UND DER NACHHALTIGKEIT

2.1 TRADITIONELLE ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND FINANZIELLE LEISTUNG

Die klassische Unternehmenssteuerung fällt in den Aufgabenbereich des Controllings. Dieses bildet eine Schnittstelle zwischen Managern und Controllern, wodurch das Controlling an der Unternehmensleitung beteiligt ist. In Abbildung 1 wird die Eingliederung des Controllings in den Unternehmensprozess veranschaulicht. Demnach ergeben sich die Zuständigkeiten der Abteilung aus der Beschaffung der entscheidungsrelevanten Informationen, der Aufarbeitung der Daten und dem Einpflegen in die Systeme. Die Controller fügen die Ziele und Pläne aller Abteilungen des Unternehmens zu einem ganzheitlichen Fahrplan zusammen und gestalten die Management-Prozesse der Zielsetzung, Planung und Umsetzung (vgl. Weber, Schäffer, 2020, S. 34f.).

Darstellung 2: Zusammenarbeit von Manager und Controller



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gänßlen et al., 2013, S. 59

Das Controlling trägt, neben der Informationsversorgungsfunktion und der Koordinationsfunktion, die Funktion der erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung. Der Begriff der Erfolgsorientierung wird dabei häufig mit dem der Zielorientierung gleichgestellt. Beides handelt von der Realisation der erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung. Der erste Schritt in dessen Richtung beginnt mit der Festlegung der Ziele. Das übergeordnete Ziel der Gewinngenerierung wird von der Geschäftsführung an die Controller übertragen. Diese planen den Soll-Zustand und kommunizieren die angestrebten Pläne den Managern in den unterschiedlichen Abteilungen. Die Manager oder auch Abteilungsleiter benötigen die Zielvorgaben, um sie in ihren Entscheidungsprozess miteinzukalkulieren und tragen damit die Verantwortung für ihre Realisierung.

Nach der Umsetzung werden die entscheidungsrelevanten Informationen erneut gemessen und mit Hilfe von Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleichen analysiert. Diese geben Aufschluss über die Zieleinhaltung oder das Ausmaß der Abweichungen. Konnten die Zielvorgaben nicht erreicht werden, wird entweder der Weg zur Realisation verändert, um das Planziel dennoch zu erreichen oder die Ziele werden hinterfragt und gegebenenfalls angepasst (vgl. Weber, Schäffer, 2020, S. 22ff.).

Die Unternehmenssteuerung wird mithilfe einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gemessen und somit vergleichbar gemacht. In Anbetracht der allgemeinen Beurteilung der finanziellen Leistung von Unternehmen wird in diesem Kontext der englische Fachbegriff Corporate Financial Performance (CFP) eingeführt. Hierbei wird ein geeignetes Messverfahren ausgewählt, das aussagekräftige Informationen über den Unternehmenswert und die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens wiedergibt. Die Corporate Financial Performance besteht aus drei Teilbereichen. Hierzu zählen laut Orlitzky, Schmidt und Rynes (2003) die Rechnungs-, Markt- und Umfragemessungen (vgl. Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003, S. 415ff.). Die rechnungsbasierte Messung zeigt die interne Effizienz des Unternehmens auf Basis von Kennzahlen wie zum Beispiel der Gesamtkapitalrentabilität, der Eigenkapitalrentabilität oder dem Gewinn pro Aktie. Anhand der Marktmessung wird die Zufriedenheit der Stakeholder reflektiert. Gemessen werden kann diese unter anderem an dem Preis pro Aktie oder den Kurssteigerungen. Dabei werden die Shareholder als Teil der Stakeholder betrachtet, deren Zufriedenheit die Zukunft eines Unternehmens widerspiegelt (vgl. Cochran, Wood, 1984, o. S.). Der Teilbereich der Umfragemessung stellt eine subjektive und externe Einschätzung der finanziellen Performance, wie die finanzielle Solidität, die sinnvolle Nutzung der Unternehmensressourcen oder dem Erreichen der finanziellen Unternehmensziele verglichen mit Wettbewerbern, dar (vgl. Cochran, Wartick, 1988, o. S.).

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden zur Bewertung der finanziellen Leistung von Unternehmen unter anderem die Gesamtkapitalrendite, das Tobinsches Q und die Gesamterträge herangezogen.

Die Gesamtkapitalrendite (englisch: Return on Assets) zeigt an, wie effektiv ein Unternehmen seine Vermögenswerte einsetzt, um Gewinne zu erzielen. Diese ergibt sich aus der Division des Jahresüberschusses geteilt durch das durchschnittlich eingesetzte Gesamtkapital (vgl. Krause, 2019, S. 194f.).

$$\text{Return on Assets (ROA)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}}$$

Die Kennzahl Tobinsches Q oder Tobinscher Quotient (englisch: Tobin's Q) wurde in den 1960er-Jahren von James Tobin eingeführt. Dabei wird der Dividend bestehend aus dem Marktwert durch den Divisor bestehend aus dem Buchwert bzw. den Wiederbeschaffungskosten der Vermögenswerte geteilt. Der Quotient bildet das Marktwert-Substanzwert-Verhältnis ab (vgl. Perfect, Wiles, 1994, S. 315; Giannopoulos et al., 2022, S. 8f.).

$$Tobin's\ Q = \frac{\text{Market Value}}{\text{Book Value}}$$

Die Gesamterträge (englisch: Total Revenue) berechnet sich durch die Multiplikation von Preis je Produkt- bzw. Dienstleistungseinheit und der Gesamtmenge der verkauften Produkte bzw. Dienstleistungen (Output) (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 893).

$$Total\ Revenue\ (TR) = Price \times Quantity$$

2.2 NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT – DEFINITION, KOSTEN UND VORTEILE

Angrenzend der traditionellen Unternehmenssteuerung und Messung finanzieller Leistung steht das Nachhaltigkeitsmanagement. Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) definiert als Kernelemente dessen das „Umweltmanagement, das Qualitätsmanagement, Risikomanagement, die Wahrnehmung von Anliegen der Mitarbeiter, die sozialverträgliche und umweltverträgliche Ausrichtung der Zulieferkette, betriebliche Informationssysteme und die Bekämpfung von Korruption.“ (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, 2017, o. S.). Wobei ein wirksames und umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichert. Somit ist dieses ein wichtiger Bestandteil eines jeden nachhaltigen Unternehmens. Der unternehmerischen Nachhaltigkeit wird dabei das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) untergeordnet. Die europäische Kommission definiert CSR oder zu Deutsch die unternehmerische soziale Verantwortung als ein Konzept, bei dem Unternehmen auf freiwilliger Basis gesellschaftliche und ökologische Verantwortung in ihren Geschäftsbetrieb und Interaktion mit den Stakeholdern integrieren (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaft, 2001, o. S.). Die hier benannte freiwillige Basis bezieht sich zumeist auf die ideologische Überzeugung der Gründer bzw. der Geschäftsleitung. Ein weiterer Grund zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements ist der steigende unternehmensexterne und -interne Druck, um die Anforderung der Stakeholder zu erfüllen.

„Das Nachhaltigkeitsmanagement wird durch Stakeholderansprüche geprägt“

Da zu den externen Stakeholder u. a. der Staat gehört und dieser Richtlinien und Gesetze wie die Nachhaltigkeitsberichtspflicht vorgibt, ist die Erfüllung dessen oftmals alternativlos. Somit sind Unternehmen allmählich dazu verpflichtet, sich mit Teilbereichen der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Für eine Vielzahl an Stakeholder ethisch zu handeln,

bedeutet oft, in und/oder für sie zu investieren und dabei möglicherweise kurzfristig Gewinne zu schmälern (vgl. Kantabutra, Ketprapakorn, 2021, S. 12f.).

Die allgemeine Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagement ist die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der oben genannten Kernelemente. In größeren Unternehmen ist dieser Vorgang oftmals mit dem Einrichten einer eigenen Abteilung, z. B. in Form einer zentralen Stabstelle, verbunden, da eine Vielzahl an neuen Aufgaben anfallen. Um die Änderungen messbar zu machen, wird ein Nachhaltigkeitscontrolling benötigt, welches mit Hilfe von nachhaltigen Kennzahlen Vergleichswerte schafft. Dieses agiert, ähnlich wie das traditionelle Controlling, abteilungsübergreifend und entwickelt die Datenbasis für weiterfolgende, nachhaltige Maßnahmen. Die Kennzahlen werden meist in Anlehnung an den "Tripple-Bottom-Ansatz" oder dem ESG-Rahmenwerk kategorisiert. Demnach kann eine Untergliederung nach dem Tripple-Bottom-Ansatz in Ökologie, Soziales und Ökonomie (vgl. Weigand, 2021, S. 87) oder nach dem ESG-Rahmenwerk nach Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung bzw. Gesellschaft (Governance) erfolgen.

„Die Messung von Nachhaltigkeit erfolgt oftmals mittels Nachhaltigkeitskennzahlen aus den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie“

Die Nachhaltigkeitskennzahlen für den Bereich Soziales und Mitarbeiterbelange könnten u. a. die Fluktuationsrate, Krankheitsquote, Weiterbildungsprogramme, Gleichstellung oder der Frauenanteil in Führungspositionen sein. Ökologisch gesehen werden häufig Kennzahlen wie Wasser- oder Energieverbrauch, CO₂-Emissionen, Treibhausgasemissionen, Abfallaufkommen oder die Wiederverwertungsrate gemessen (vgl. Haufe. Finance, 2023, S. 2f.). Die ökonomische Nachhaltigkeit bezieht sich zumeist auf die langfristige Aufrechterhaltung oder Verbesserung der Finanzkennzahlen, z. B. mithilfe einer Unternehmensbelastbarkeits- oder Kontinuitätsplanung. Im Bereich der Unternehmensführung bzw. Gesellschaft werden meist Kennzahlen bezüglich der Bildung verschiedener Ausschüsse, wie dem Nominierungsausschuss, Entlohnungsausschuss, Audit-Ausschuss, Compliance-Ausschuss oder IT-Governance-Ausschuss gewählt. Um die Leistung und Kontrolle des Vorstands zu gewährleisten, können z. B. Kennzahlen wie die Expertise der Vorstandsmitglieder oder deren Kommunikationsfähigkeiten geprüft werden (vgl. Savkín, 2020, S. 2ff.). Eine nähere Betrachtung der Messung von Nachhaltigkeit folgt im dritten Kapitel.

Da die bisherige klassische Unternehmenssteuerung das Thema Nachhaltigkeitscontrolling in der Regel nicht miteinschließt, muss dieses oftmals neu eingeführt werden. Dessen Aufgabe ist es, zusätzliche Kennzahlen zur Bemessung der Nachhaltigkeit auszuwählen und diese in regelmäßigen Abständen zu erheben. Dies ist mit einem andauernden hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Die daraus resultierenden Kosten können sich vorerst negativ auf die regulären, zuvor beschriebenen, Finanzkennzahlen auswirken. Als nächster Schritt folgen auf Basis dessen die zumeist sehr hohen Kosten durch die Entwicklung innovativer Ideen und die Umsetzung der Maßnahmen mittels des

Nachhaltigkeitsmanagements. Hierzu können z. B. Investitionen in technologisch, ressourceneffizientere Maschinen oder die Umstellung auf hochwertigere oder regenerative Materialien zählen. Nach der erfolgreichen Einrichtung eines Nachhaltigkeitscontrollings und der Erhebung von Ergebnissen gilt es als ratsam, diese sowohl intern als auch extern, mittels Berichterstattung zu kommunizieren. Ohnehin wird dies durch die eingeführte EU-Taxonomie schrittweise für die Unternehmen zur Pflicht. Jedoch bringt die Aufbereitung der Daten in übersichtlicher, ansprechender Weise und die Veröffentlichung weitere Ausgaben mit sich. Somit stellt sich die Frage, ob die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ein finanzielles Verlustgeschäft für Unternehmen darstellt und wie sich dies kurz- und langfristig entwickelt. Trotz anfallender Kosten sollen die Vorteile nicht vernachlässigt werden.

Die unternehmerische Nachhaltigkeit und die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements mit Hilfe des Nachhaltigkeitscontrollings dient dem Wohl der Gesellschaft und der Umwelt. Jedoch ist dies in vielerlei Hinsicht keine einseitige Beziehung. Hierdurch können sich Vorteile ergeben, wie die Existenzsicherung durch Früherkennung von Chancen und Risiken, eine verbesserte Kommunikation mit den Stakeholdern, höhere Mitarbeiterloyalität oder die Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber. Auch die positiven Effekte gegenüber den Wettbewerbern bedingt durch beispielsweise ein gutes Image, nachhaltige Produktdifferenzierung oder der Erschließung von neuen Märkten, zählen dazu.

„Nachhaltiges Handeln kann Vorteile, wie die Aufwertung des Images, mit sich bringen“

Die US-amerikanische Unternehmensberatung Russell Reynolds Associates untersucht in einer repräsentativen, internationalen Studie im Mai 2021 Organisationen zu dem Thema Nachhaltigkeit. Als das wichtigste Motiv zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzepts im Unternehmens sehen sowohl globale als auch deutsche Führungskräfte das Markenmanagement und die daraus resultierende Verbesserung des Images (vgl. Russell Reynolds Associates, 2022, S. 8ff.). Ein gutes Image bringt eine Vielzahl an Wettbewerbsvorteilen mit sich. Unternehmen können nicht nur Kunden gewinnen und binden, sondern auch Investoren und Mitarbeiter von sich überzeugen (vgl. Fifka, 2021a, S. 91). Auch bei einer Befragung der Unternehmensberatung Simon Kucher & Partners im Jahr 2021 gaben 58 Prozent der Deutschen an, dass der Nachhaltigkeitsaspekt nach Preis und Qualität das wichtigste Kaufkriterium ist (vgl. Simon Kucher & Partners, 2021, o. S.). Aus Sicht der Kundengewinnung und -bindung spielen Nachhaltigkeitsstrategien einen entscheidenden Faktor. Mitarbeiter bevorzugen verstärkt Arbeitgeber, die ihre nachhaltige Verantwortung ernst nehmen. Die Tätigkeit im Unternehmen soll einen Sinn ergeben und zu der eigenen Lebenseinstellung passen, da der Beruf weitaus mehr darstellt als ein reiner Zweck zum Geldverdienen. Demnach gaben 26 Prozent der Arbeitnehmer an, ihren Job zu wechseln, wenn ihnen die Sinnhaftigkeit und der ethische Hintergrund in ihrer Tätigkeit fehlt.

Diese Aussage leitet einen weiteren, möglichen Vorteil für nachhaltige Unternehmen ein, da eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsmaßnahmen zugleich die entstehenden Kosten im Unternehmen entweder senken können oder durch steigende Erlöse überkompensieren. Die Ressourceneinsparungen sind im Gegensatz zu der Mitarbeitermotivation oder der Imageverbesserung direkt monetär messbar. Beispielsweise ergibt sich aus der Senkung von Energie- und Wasserverbrauch zugleich Kosteneinsparungen. Diese Maßnahme sollte speziell bei steigenden Ressourcenkosten nicht außer Acht gelassen werden und kann durch Maßnahmen zur Reduktion dieser Ressourcen oder Wiederverwendung in Form eines Kreislaufs einen großen Einfluss mit sich bringen (vgl. Fifka, 2021a, S. 102.). Des Weiteren können Kosteneinsparungen ein positiver Nebeneffekt von Innovationen sein. Zur Erreichung der gesetzten nachhaltigen Ziele, bedarf es einer Reformation der bestehenden Verfahren und neuer Ideen. „Dafür wiederum ist eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft [...] unerlässlich“ (Fifka, 2021a, S. 103), denn nur eine gewisse Offenheit fördert die Innovationskraft und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile durch die Ausschöpfung von Marktpotenzialen (vgl. Fifka, 2021a, S. 103). Die Frage, ob nachhaltige Unternehmen tatsächlich lukrativer sind, findet in Kapitel 4 nähere Betrachtung. Ersten Vermutungen zu Folge lässt sich sagen, dass Nachhaltigkeit einen positiven Einfluss auf die finanzielle Leistung haben kann (vgl. Fifka, 2021a, S. 100f.).

3 IMPLEMENTIERUNG EINES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS MIT KENNZAHLEN

3.1 MESSUNG VON NACHHALTIGKEIT

3.1.1 VERKNÜPFUNG VON BETRIEBLICHEM RECHNUNGSWESEN UND NACHHALTIGKEITS-RECHNUNGSWESEN

Unternehmen entwickeln Strategien und versuchen sie durch gezielte Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. Der Erfolg der Umsetzung wird anschließend durch Steuerungssysteme kontrolliert. Die Steuerungssysteme sind demnach messbare Zielsetzungen abgeleitet aus den Unternehmensstrategien. Kennzahlen ermöglichen den Vergleich zwischen vorgegebenen Werten der Zielerreichung und dem tatsächlichen Erreichungsgrad (vgl. Baltzer, 2021, S. 187).

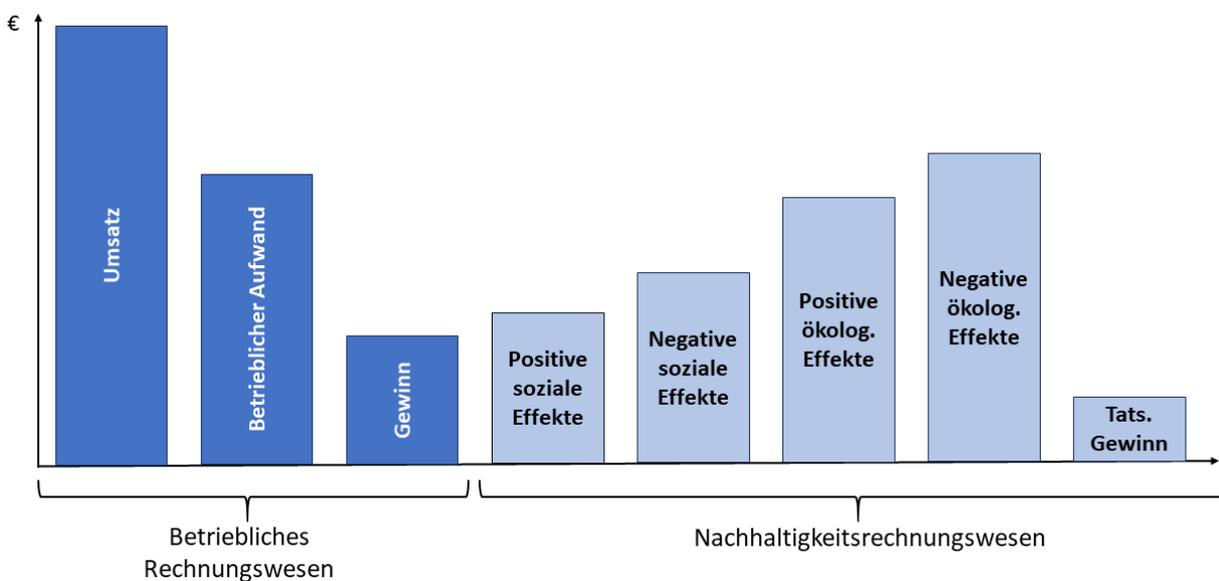
In diesem Kapitel geht es um die Herausforderung, Nachhaltigkeit in Zahlen darzustellen, denn zumeist wird der Unternehmenserfolg durch finanzielle Kennzahlen, wie dem Earnings before interest and taxes (EBIT), dem Cash-Flow oder dem Return on Investment (ROI) bestimmt. Diese Kennzahlen werden aus einem Datenpool des internen Rechnungswesens heraus erstellt. Um nachhaltige Dimensionen messbar zu machen, ist ein zusätzliches nachhaltigkeitsorientiertes Rechnungswesen sinnvoll. Dieses wird in ein Umwelt- und in ein Sozialrechnungswesen aufgeteilt. Das Umweltrechnungswesen beschäftigt sich mit der Erfassung von einem Unternehmen verursachten Umwelteinwirkungen, dem Erkennen ihrer Entstehung und ihrer Einflussgrößen sowie ihrer verursachungsgerechten Zuordnung auf die entsprechenden Produkte bzw. Dienstleistungen. Dadurch wird eine Transparenz geschaffen, die eine wesentliche Voraussetzung für die Steuerung und Minderung der Umweltbelastung darstellt. Das Sozialrechnungswesen hingegen befasst sich mit der Aufdeckung von negativen als auch positiven Auswirkungen auf die internen und externen Stakeholder, welche aus dem unternehmerischen Handeln resultieren und erforscht deren Ursache. Um soziale Maßnahmen planen, umsetzen, kontrollieren und gegebenenfalls verbessern zu können, bedarf es einer direkten Kommunikation mit der entsprechenden Stakeholdergruppe (vgl. Sailer, 2021, S. 161ff.).

„Das betriebliche Rechnungswesen wird durch ein zusätzliches nachhaltigkeitsorientiertes Rechnungswesen ergänzt“

Bereits bestehende Kosten aus dem betrieblichen Rechnungswesen, die den Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden können, können mit einem überschaubaren Aufwand in das Nachhaltigkeitsrechnungswesen überführt werden. Dies können Kosten für Fürsorgemaßnahmen der Mitarbeiter, Sozial- und Umweltabgaben oder Kosten für Umweltschutzmaßnahmen sein. Die ökologischen und sozialen Maßnahmen, die zuvor nicht erfasst wurden, lassen sich jedoch selten direkt monetär abbilden und werden stattdessen mit Hilfe geeigneter Methoden geschätzt und monetarisiert. Eine solche Methode ist das Natural Capital Accounting oder auch Naturkapitalbewertung genannt, welche die erfassten Werte wie den Wasserverbrauch oder die Höhe der CO₂-Emissionen anhand der Standardkosten der Unternehmen bewertet (vgl. Gaggl, 2021, S. 358).

Detaillierte Informationen über die Naturkapitalbewertung können dem Literaturhinweis von Natural Capitals Coalition (vgl. Natural Capitals Coalition, 2023, o. S.) entnommen werden. Unter anderem soll ein Online-Rechner es kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erleichtern, ihren Carbon Footprint mit einer überschaubaren Menge an Daten zu bestimmen (vgl. Schmidt, Raqué, 2012, S. 272.). Auswirkungen, die nur teilweise bekannt oder geschätzt werden, wie das Artensterben oder Effekte, aufgrund einer Vielzahl von Verursachern, lassen sich nur schwer in Geldeinheiten transformieren. In solchen Fällen gibt es Tendenzen, die zeigen, wie hoch die Erträge und Kosten in Wahrheit sind. Drückt man sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen in Zahlen aus, kann man diese zum ursprünglichen Gewinn aus dem betrieblichen Rechnungswesen addieren bzw. vom ursprünglichen Gewinn subtrahieren und gelangt zu dem, um externe Effekte korrigierten, tatsächlichen Gewinn (siehe Abbildung 5) (vgl. Sailer, 2021, S. 163f.).

Darstellung 3: Bereinigter Gewinn durch externe Effekte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG International, 2014, S.47

In einem Umwelt- bzw. Sozialinformationssystem werden die monetären als auch die physikalischen Daten gespeichert, verarbeitet und zusammen mit einem hohen Maß an Transparenz über die Auswirkungen auf die Umwelt und die Stakeholder für die Nachhaltigkeitssteuerung eingesetzt. Die dafür notwendigen Daten ergeben sich aus den Anforderungen für den Nachhaltigkeitsbericht, aus den erforderlichen Datengrundlagen für bestimmte Nachhaltigkeitsinstrumente, aus rechtlichen Anforderungen oder aus einer Wesentlichkeitsanalyse, welche die Erwartungen der Stakeholder offenlegt (vgl. Sailer, 2021, S. 166.). Bevor sich ein Unternehmen für einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen oder Erfolgsbeurteilungen entscheidet, sollte gewährleistet sein, dass diese eine Messung zulassen (vgl. Sailer, 2021, S. 161). Modelle wie die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ermöglichen eine integrierte Darstellung von quantitativen und nicht quantitativen Indikatoren, welche in die Strategie implementiert werden sollten, um die Erfolgsfaktoren

für das Unternehmen in einen Zusammenhang zu bringen. Diese Werte können regelmäßig und kurzfristig gemessen werden und das Unternehmen damit steuern (vgl. Eendenich, Trapp, 2019, S. 237; Colman, 2013, S. 139). Für Informationen über die Herangehensweise der SBSC wird auf Schaltegger, Nachhaltigkeit managen, 2002 verwiesen (vgl. Schaltegger 2002, o. S.).

3.1.2 INDIKATOREN UND NACHHALTIGKEITSKENNZAHLEN (ESG)

Es gibt zahlreiche Richtlinien und Standards wie z. B. die Sustainable Development Goals (SDGs) (vgl. UNESCO, o. J., o. S.), die Global Reporting Initiative (GRI) (vgl. Greenhouse Gas Protocol, 2019, o. S.), das Greenhouse Gas Protocol (GHG) (Vgl. Greenhouse Gas Protocol, 2019, o. S.) oder die Science Based Targets Initiative (SBTi) (vgl. Science Based Targets, o. J., o. S.), die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeit als Leitfaden dienen sollen. Studien zeigen, dass Unternehmen bei der Implementierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien Unterstützung benötigen (vgl. Oekom, 2017, S. 30). Im Juni 2022 nahm der Sustainable-Finance-Beirat seine Arbeit auf. Dieses Gremium soll eine beratende Funktion für die Bundesregierung darstellen und zugleich Ansprechpartner für die Wirtschaft, während ihrer Wandlung zu mehr Nachhaltigkeit, sein (vgl. Schulte, 2022, o. S.). Unternehmen verwenden aktuell meist die internationalen Indikatoren der GRI Standards für die nachhaltige Unternehmenssteuerung. Wobei diese künftig von einheitlichen EU-Standards abgelöst werden sollen (siehe CSRD mit ESRS, Kapitel 3.2). Die GRI Standards sind nicht dafür ausgelegt, sondern vielmehr dafür gedacht, Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen vergleichbar zu machen. Zu erkennen ist dies daran, dass die GRI Standards größtenteils qualitative Indikatoren darstellen. In der Praxis werden oft vorhandene Daten für die Steuerung verwendet, wie die Mitarbeiterkennzahlen, da der Aufwand sehr gering ist. Ein anderes Beispiel sind Daten, die eine hohe Außenwirkung haben, wie das Spendenvolumen. Solche Daten sind für die Nachhaltigkeitsentwicklung und die Unternehmenssteuerung häufig ohne Mehrwert. Diese Daten erkennt man daran, dass sie in den nachfolgenden Jahren in der Berichterstattung verschwinden oder verändert werden (vgl. Gaggl, 2021, S. 351).

„GRI Standards und andere Richtlinien erleichtern die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und machen diese messbar“

Bei der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen gibt es eine Vielzahl an Variationen und unterschiedliche Bestrebungen der Führungsebene. So finden sich neben wahrhaft engagierten Unternehmen auch die, die Nachhaltigkeitsbestreben simulieren, um sich daraus Vorteile zu erschleichen. Betreibt ein Unternehmen „Nachhaltigkeitskommunikation ohne wirklichen Bezug zur Unternehmensstrategie“ (Weigand, 2021, S. 92), spricht man von dem sogenannten „Greenwashing“. Dies ergibt sich zum Beispiel aus der Veröffentlichung von falschen Aussagen, Bildern und Labels, Ankündigungen ohne Umsetzung oder dem Verbergen von schlechten Eigenschaften (vgl. Weigand, 2021, S. 92). Um einem solchen vermeintlichen Missbrauch entgegenzuwirken, sollte die ausgewählten CSR-Maßnahmen

zum Unternehmensprofil und der -philosophie passen. Wichtig ist die Anpassung der Kennzahlen auf die Unternehmensprozesse und -ziele und die Verwendung der Daten, welche regelmäßig und qualitativ ausreichend generiert werden können. Diese Angaben sollten aussagekräftig zum jeweiligen Nachhaltigkeitskontext angelegt sein und in Relation zu anderen Daten ihre Aussagekraft weiter verstärken. Um ein Beispiel für ein Nachhaltigkeitskontext zu geben, lässt sich im Bereich Klimaschutz nennen, „dass neben dem Erfassen der unternehmensweiten CO₂-Emissionen ebenso die Emissionen pro erzeugter Produkteinheit, pro Vollzeitstelle oder im Bezug zum Umsatz eine hohe Relevanz für die Messung und Aussagekraft der Nachhaltigkeitsentwicklung haben“ (Gaggl, 2021, S. 352). Der CO₂-Emissionswert allein hat wenig Bedeutung, wenn er nicht im Verhältnis zu den Vorjahren, zu den festgelegten Reduktionszielen oder der Entwicklung betrachtet wird (vgl. Mußmann, 2018, S. 307). Ein weiteres Beispiel ohne Aussagekraft bildet die Kennzahl der Krankheitsquote in einem Unternehmen von beispielsweise fünf Prozent. Vergleicht man diese jedoch mit dem Referenzwert der durchschnittlichen Krankheitsquote in Deutschland, welche 2016 bei knapp 3,9 Prozent lag, ergibt sich ein Handlungsbedarf. Betrachtet man allerdings die branchenspezifischen Referenzwerte, welcher bei sechs Prozent lag, relativiert sich der Handlungsbedarf (vgl. Gaggl, 2021, S. 352). Die Beispiele zeigen, dass nicht nur die Auswahl der Kennzahlen von Bedeutung sind, sondern auch deren Auswertung und Vergleichswert einen großen Einfluss haben.

Um eine Steigerung der Nachhaltigkeitsdatenqualität zu ermöglichen, empfehlen die GRI-Standards die „Prinzipien für die Berichtsqualität“. Diese umfassen die Genauigkeit, Ausgewogenheit, Klarheit, Vergleichbarkeit, Verlässlichkeit sowie die Aktualität der Datengrundlagen. Die Erhebung der Daten für unternehmensinterne Steuerungen sollte, anders als für externe Zwecke, in kürzeren Abständen, beispielsweise quartalsweise, erfolgen (vgl. Thomas, 2012, S 261).

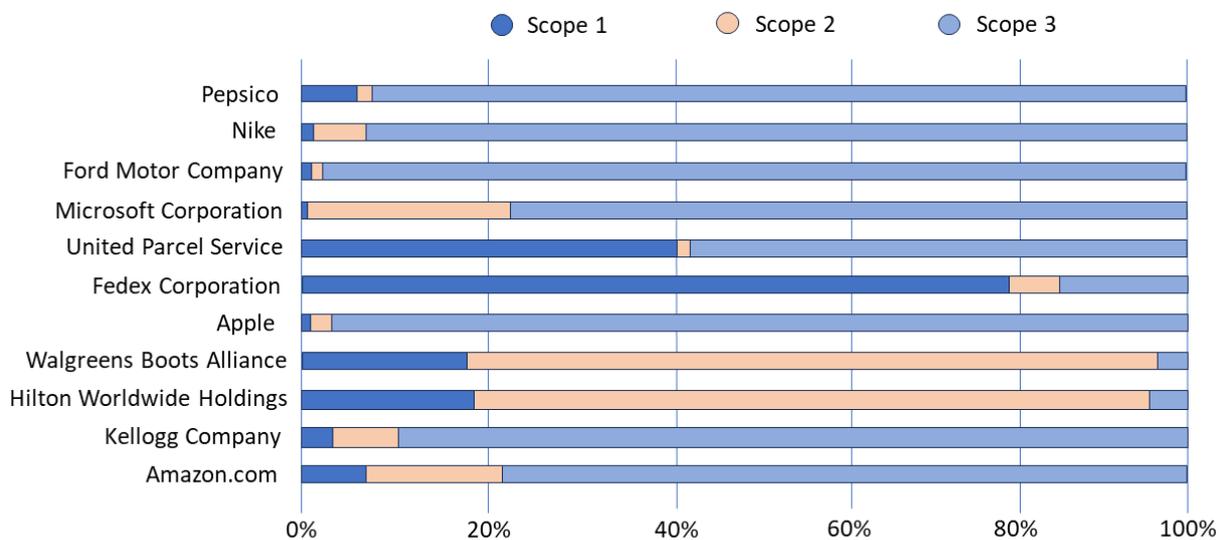
3.2 STEUERUNG UND BERICHTERSTATTUNG VON NACHHALTIGKEIT

Die nachhaltige Steuerung eines Unternehmens erfolgt mithilfe von Nachhaltigkeitskennzahlen und -zielen. Kennzahlen lassen sich für sämtliche Unternehmensbereiche erheben. Oftmals werden reguläre Finanzkennzahlen nach Abteilungen strukturiert, in denen sie entstehen. Die Unterteilung der Nachhaltigkeitskennzahlen hingegen erfolgt zumeist nach ESG-Kriterien oder nach wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bereichen. Hierbei gibt es zudem Überschneidungen zwischen den regulären und den Kennzahlen zur Messung der Nachhaltigkeit. Die bisher etablierteste nachhaltige Unternehmenssteuerung stellt der ökologische Bereich dar. Dieser lässt sich durch den Anteil von regenerativen Energien, die Menge des Rohstoffverbrauchs pro Produkteinheit, die Recyclingquote, den Wasserverbrauch, die Abfallmenge oder die Emissionen pro Produktionseinheit abbilden (vgl. Colman, 2013, S. 57, 135; vgl. Mußmann, 2018, S. 309ff.). Zur Aufstellung einer Klimabilanz zählen zudem die Messung des Carbon-Footprints. Er umfasst sämtliche Treibhausgas-Emissionen. Dabei ist die Auswahl des Nachhaltigkeitsstandards von großer Bedeutung, anhand dessen die THG Emissionen berechnet werden. Der gängigste Standard

weltweit ist das GHG Protocol. Zur Darstellung der Entwicklung der gemessenen Emissionen, z.B. im Nachhaltigkeitsbericht, wird der Wert an einem bestimmten Zeitpunkt prozentual oder absolut auf ein festgelegtes Basisjahr bezogen betrachtet (vgl. Thomas, 2012, S. 259; vgl. Zumsande, 2021, S. 238).

Bei Betrachtung der Nachhaltigkeitskennzahlen in den Lieferkette wird zwischen drei Scopes unterschieden, die die Entstehungsquelle der THG aufzeigen. „Unter Scope 1 sind die Treibhausgase definiert, die direkt im Unternehmen verbraucht werden. Darunter fällt bspw. der Verbrauch des eigenen Fuhrparks. Im Scope 2 wird die Energie, die das Unternehmen von externen Quellen bezieht, definiert. Diese sind bspw. Strom und Fernwärme für die Produktions-, Logistik- und Verwaltungsgebäude“ (Zumsande, 2021, S. 239). Der Scope 3 steht für den indirekten Ausstoß von Emissionen, die zum Beispiel bei den Transportwegen von Lieferanten anfallen. Hierzu liegen meist nur unzureichende Datenmengen vor. Zum Beispiel benötigt man neben dem Gewicht und der Wegstrecke auch den Fahrzeugtyp, die Kraftstoffart und die genaue Route. Scope 3 ist eine freiwillige Leistung, für ein genaues nachhaltiges Reporting, aber von höchster Bedeutung, da vor- und nachgelagerten Aktivitäten im Scope 3 ca. 80 % der Emissionen von Unternehmen verursachen (vgl. Zumsande, 2021, S. 239). Abbildung 4 zeigt anhand von Unternehmensbeispielen die Verteilung der Emissionen auf die drei Scopes.

Darstellung 4: Gemeldete Treibhausgasemissionen nach Scopes



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TiAM FUNDRESEARCH, 2022, o. S.

Ein Unternehmen lässt sich nicht nur über Kennzahlen steuern. Die Bedeutung von Zielen als Richtungsgeber der Unternehmenssteuerung ist besonders für die Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Unternehmen richten sich bei den ökologischen und sozialen Zielen meist nach den Nachhaltigkeitsstandards, von denen sie eine Prüfung und Verifizierung erhalten (vgl. Weigand, 2021, S. 91). Der politische Hintergrund spielt ebenfalls für die Nachhaltigkeitszielsetzung eine wichtige Rolle. Verbote, Grenzwerte, Umweltsteuern und

Zielerreichungsfristen sind von Land zu Land unterschiedlich und können auch in den jeweiligen Branchen anders ausfallen. Durch die internationalen Unterschiede können Wettbewerbsverzerrungen auftreten oder hohe Preisdifferenzen entstehen. Hierbei tritt der Staat als externer, äußerst relevanter Stakeholder auf, welcher große Macht auf die Unternehmen ausüben kann. Hinzu kommen die auferlegten, staatlichen Einschränkungen in Bezug auf die Handlungsfreiheit. Der Gesetzgeber fordert beispielsweise Kündigungsschutz, Fusionsverbote oder Verbraucherschutz. Vor allem die Auswirkungen auf die zukünftigen Generationen seien hierbei zu beachten. Aus dieser Sicht bedarf es zur Existenzsicherung neben wirtschaftlichem Erfolg auch gesellschaftliche Legitimität, welche durch die Erfüllung der Erwartungshaltung der Gesellschaft erreicht wird (vgl. Sailer, 2021, S. 72ff.). Eine weitere Stakeholdergruppe stellen die Kunden dar. Bei nicht Berücksichtigung ihrer Wünsche, können diese sich umorientieren und ihre Produkte oder Dienstleistungen bei der Konkurrenz kaufen. Ebenso verhält es sich mit Kooperationspartnern und qualifizierten Mitarbeitern, die die Kooperation bzw. das Arbeitsverhältnis bei Unzufriedenheit wechseln. Auch Banken verlangen ein hohes Maß an Transparenz und Sicherheit. Kann ein Unternehmen dies nicht oder nur begrenzt bieten, wird es dem Unternehmen deutlich erschwert, Finanzierungen zu erhalten. Somit scheint es als unerlässlich für Unternehmen, die Erwartungshaltungen der Stakeholder zu berücksichtigen und bestenfalls zu erfüllen. Maßgeblich zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen sollte jedoch ebenfalls berücksichtigt werden, dass diese mit der Unternehmensphilosophie in Einklang stehen. Durch das Ungleichgewicht zwischen Unternehmensphilosophie und gelebter Nachhaltigkeit können Brüche in der Glaubwürdigkeit des Unternehmens entstehen und somit negative Auswirkungen auf die Sichtweise der Stakeholder haben (vgl. Sailer, 2021, S. 74f.).

„Spiegelt die gelebte Nachhaltigkeit sich nicht in der Unternehmensphilosophie wider, kann dies den Verdacht von Greenwashing begünstigen“

Um mehr Transparenz für die Stakeholder zu garantieren, hat das Europaparlament zusammen mit dem EU-Rat Regeln für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen in der europäischen Union (EU) und für internationale Unternehmen mit Tochtergesellschaften in der EU festgelegt. Die im November 2022 verabschiedete Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ist mit der Finanzberichterstattung von Unternehmen gleichgestellt und soll die Nachhaltigkeit in der Wirtschaft ankurbeln. Sie wird ergänzt „durch den European Sustainability Reporting Standard (ESRS) mit 82 Offenlegungsanforderungen und 1144 quantitativen und qualitativen Datenpunkten“ (Handelsblatt, 2023, S. 16). Da er viele Überschneidungen mit dem GRI-Standard aufweist, könnte dieser möglicherweise künftig als bisher meist angewandter Standard abgelöst werden.

Um eine Berichterstattung der Wertschöpfungskette zu gewährleisten, werden Unternehmen von einem externen Prüfer bestätigt. Laut der CSRD tritt ab dem Jahr 2024 die Veröffentlichungspflicht für Unternehmen, je nach deren Größe, in Kraft und wird bis ins Jahr 2026 auch für KMU ausgedehnt (vgl. Meier, 2022, o. S.). In Deutschland gibt es seit dem

Jahr 2018 eine Berichterstattungspflicht für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, in welcher die Auswirkungen der gesamten Lieferkette offengelegt werden müssen (vgl. Landesbank Baden-Württemberg, 2018, o. S.). Auch in den USA müssen börsennotierte Unternehmen ihre Treibhausgasemissionen offenlegen. Das International Sustainability Standards Board (ISSB) ist ein Gremium, welches ein kompatibles Rahmenwerk für die internationale Wirtschaft erarbeitet und mit den bisherigen Standards abstimmt. Hierbei wird eine weltweite Harmonisierung der Konzepte angestrebt, um die Transparenz und die Vergleichbarkeit von Unternehmen auf ein höheres Niveau zu bringen (vgl. Geiger, 2022, o. S.). Die Vergleichbarkeit kann durch eine einheitliche Gestaltung des Berichtswesens gesteigert werden. Hierzu hat das International Integrated Reporting Committee (IIRC) die integrierte Berichterstattung oder auch Integrated Reporting entworfen (vgl. Sailer, 2021, S. 256). Es verknüpft die Lageberichte, Finanzberichte und Nachhaltigkeitsberichte zu einer Darstellung mit allen finanziellen und nichtfinanziellen Werttreibern eines Unternehmens. In der Praxis ist zu beobachten, dass die Berichte in einer Übergangphase separiert angefertigt werden, bis die Nachhaltigkeit fest in die Unternehmenssteuerung integriert ist, was bedeutet, dass die ökonomischen Ziele den ökologischen und sozialen Zielen gleichgestellt werden und diese nicht mehr als Nebenbedingungen gehandhabt werden (vgl. Gaggl, 2021, S. 331).

„Die Berichtspflicht schafft Transparenz und Vergleichbarkeit“

Der Nachhaltigkeitsbericht dient den Stakeholdern als wichtige Informationsquelle. Vor allem das Interesse der Investoren kann durch eine hohe Quantifizierung der Messwerte gesteigert werden. Somit kann das Unternehmen die eigenen Chancen steigern, die Geldgeber für sich zu gewinnen (vgl. Weigand, 2021, S. 94). Jedoch erfüllen die Berichte nicht nur den Zweck der Schaffung von Transparenz, sie sind vielmehr ein Beweisstück für die Entwicklung des Unternehmens und zeigen durch Abweichungsanalysen, bei welchen eingeführten Maßnahmen Handlungsbedarf besteht, indem die aktuellen Ist-Daten mit den Plan/Soll-Daten verglichen werden. Neben der Höhe der Zielabweichungen, spielt die Ursache für die zustande gekommenen Abweichungen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen eine große Rolle, um frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Demnach lassen sich auch im Bereich der Berichterstattung kurzfristige und langfristige positive Effekte und Chancen für das Unternehmen erkennen. Gleichermaßen entstehen durch den großen Aufwand bei der kontinuierlichen Erhebung der Daten wiederum Kosten. Somit stellt sich erneut die Frage, ob nachhaltiges Handeln aufgrund der hohen Kosten für Nachhaltigkeitsmaßnahmen, sowie deren Messung und Berichterstattung, möglicherweise eine Verschlechterung für das Unternehmen darstellt. Wie sieht der Mehrwert kurzfristig und langfristig in der Praxis aus? Zur Untersuchung dessen befasst sich das vierte Kapitel mit bisherigen Studien zu diesem Thema und zeigt Unternehmensbeispiele aus verschiedenen Ländern.

4 ANALYSE UND FALLBEISPIELE ZU NACHHALTIGKEIT UND UNTERNEHMENSERFOLG

4.1 BISHERIGE EMPIRISCHE STUDIEN

Das folgende Kapitel zeigt nennenswerte, großangelegte empirische Studien, welche sich mit der Beziehung von unternehmerischer Nachhaltigkeit und finanziellen Performance der Unternehmen befassen. Unter anderem wird der kurzfristige und langfristige Mehrwert von Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis untersucht.

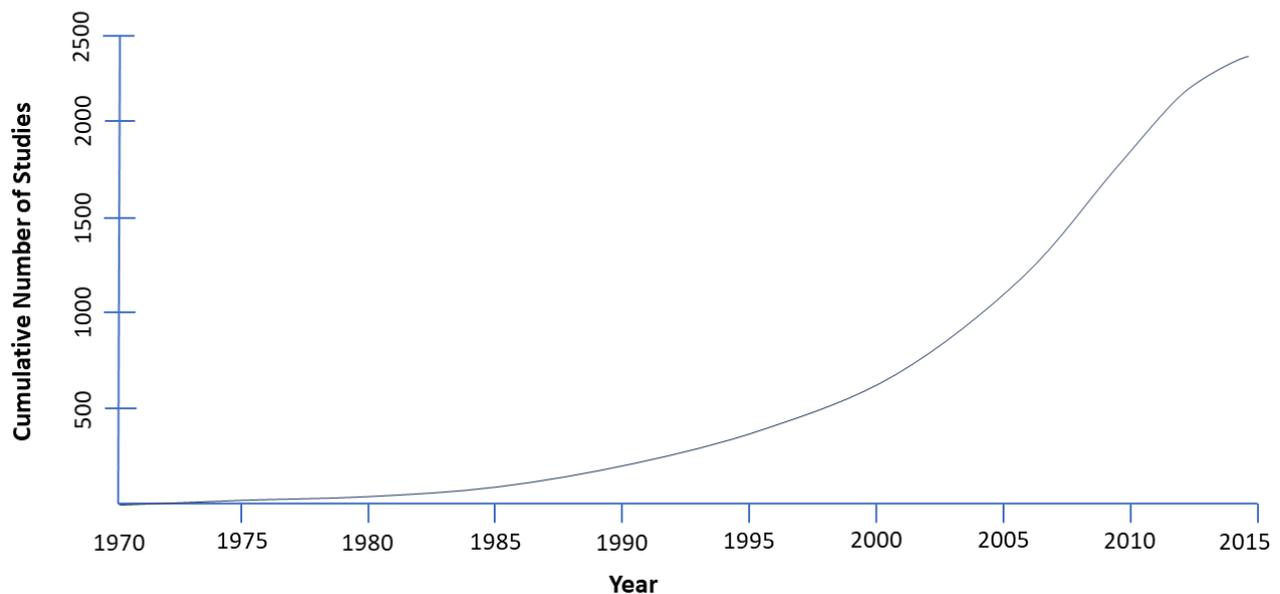
Beginnend 1978 mit der ersten relevanten Arbeit von Aldag und Bartol, welche mithilfe empirischer Studien die soziale Leistung und Politik von Unternehmen erforscht und einen ersten Überblick liefert. Anschließend folgen einige sowohl ökonomische Übersichtsstudien als auch methodisch weniger anspruchsvolle Vote-Count Studien (vgl. Aldag, Bartol, 1978, o. S.).

Als Vorreiter gilt dabei die Forschung von Orlitzky, Schmidt und Rynes aus dem Jahr 2003, mit mehr als 6800 Zitationen. Die Meta-Analyse umfasst 52 Studien, die die Grundgesamtheit früherer quantitativer Untersuchungen repräsentieren und umfasst eine Gesamtstichprobe von 33.878 Beobachtungen. Die Ergebnisse der Metaanalyse zeigen, dass sich unternehmerisches Handeln in Form von sozialer Verantwortung und, in geringerem Maße, ökologischer Verantwortung wahrscheinlich auszahlt, obwohl die Operationalisierungen von Corporate Social Performance (CSP) und Corporate Financial Performance (CFP) den positiven Zusammenhang abschwächen (vgl. Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003, S. 403). Die Operationalisierung beschreibt dabei die Umwandlung von theoretischen Begriffen in empirisch messbare Merkmale. Damit widerlegen sie die damalige Annahme, dass, aufgrund von lückenhafter Literatur, keine verallgemeinernden Schlussfolgerungen gezogen werden konnten.

2013 folgt die Forschung von Kleine, Krautbauer und Weller, welche erstmals den Fokus auf alle drei ESG-Bereiche legt und dabei 195 Studien berücksichtigt. Die vorherigen Arbeiten befassten sich zumeist lediglich mit dem Umweltschutz (E) und/oder der sozialen Gerechtigkeit (S), ließen jedoch die Perspektive der Unternehmensführung (G) außer Acht (vgl. Kleine, Krautbauer, Weller, 2013, S. 11).

Zwei Jahre später folgt die bisher umfassendste, über 1000-fach zitierte Studie von Friede, Busch und Bassen (2015). Sie fasst über 2000 empirische Studien zusammen und zeigt, dass das Interesse an dem Zusammenhang von unternehmerischer Nachhaltigkeit (hier: ESG) und der finanziellen Leistung von Unternehmen (hier: CFP) seit den 1970er Jahre stetig zunimmt, wie Abbildung 5 entnommen werden kann (vgl. Friede, Busch, Bassen, 2015, S. 211f.).

Darstellung 5: Anzahl der empirischen Studien zum Thema CFP und ESG



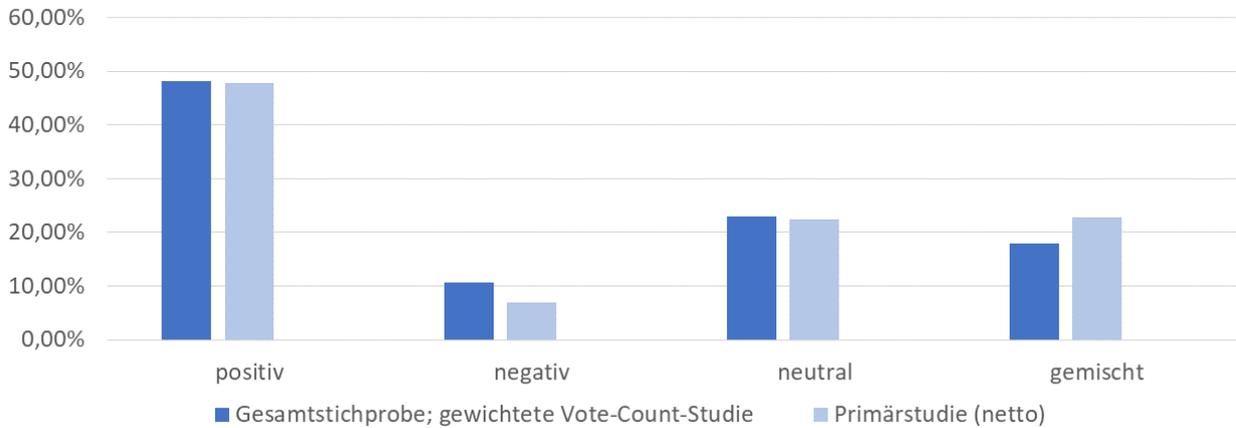
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Friede et al., 2016, S. 211

Die Autoren gehen dabei der Frage nach, ob sich nachhaltige Investitionen finanziell für Unternehmen und deren Anleger lohnen. Entgegen der allgemeinen Wahrnehmung der Anleger, dass ESG-Maßnahmen hauptsächlich Kosten mit sich bringen und sich dadurch bestenfalls neutrale Auswirkung für das Unternehmen ergeben, zeigt das Paper, dass das Gegenteil der Fall ist.

In einer breit angelegten Second-Level-Review-Studie werden rund 2200 Einzelstudien, darunter Primär- und Übersichtsstudien, betrachtet. Für die Untersuchung wird eine zweistufige Forschungsmethode angewandt. Im ersten Schritt werden die Ergebnisse der Vote-Count-Studien einbezogen. Durch die Berücksichtigung der signifikanten Ergebnisse konnten folgende Kategorien abgeleitet werden: positiv, negativ, neutral und gemischt. Die Stimmauszählungen der jeweiligen Kategorien bringen wichtige Erkenntnisse mit sich, jedoch ist der methodische Anspruch dessen als niedrig einzustufen. Danach folgt die Auswertung der Ergebnisse der ökonometrischen Studien. Sie stellen eine quantitative Zusammenfassung der Meta-Studien, auch bekannt als Meta-Analyse zweiter Ordnung, dar.

Nach der Bereinigung der Stimmauszählungsstichprobe zeigt die Verteilung, dass knapp 50 % aller analysierten Studien einen positiven und etwa 10 % einen negativen Zusammenhang ergeben. Hierbei wurden mögliche positive Verzerrungen bereits im Vorfeld eliminiert. Demnach liefern auch die meta-analytischen Studien vergleichbare Ergebnisse (vgl. Friede, et al., 2016, S. 220f.).

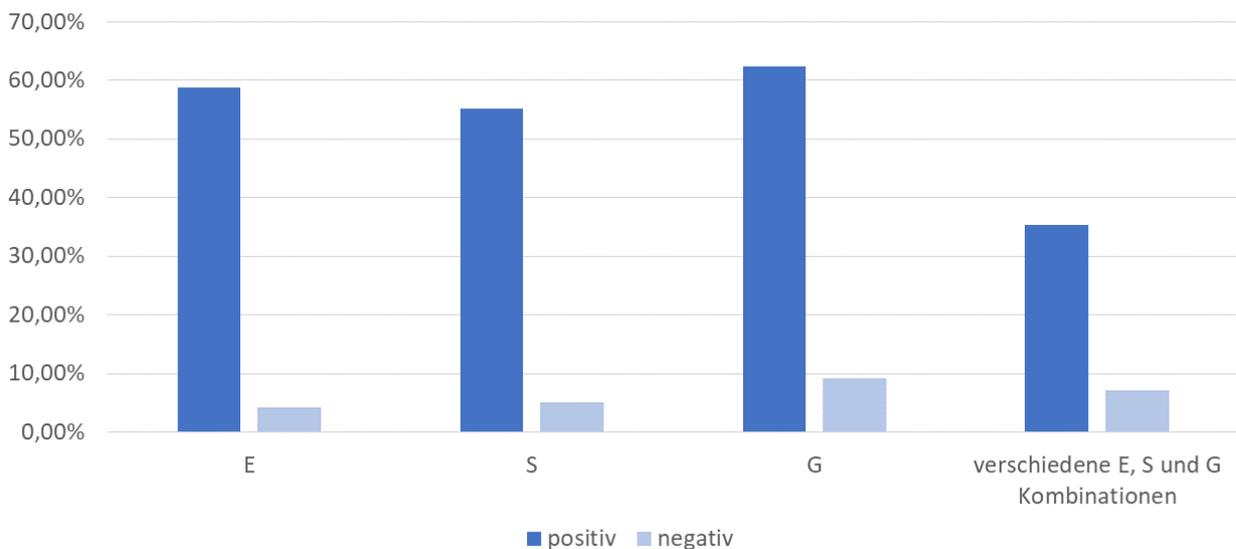
Darstellung 6: Beziehung zwischen ESG und CFP in Vote-Count-Studien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Friede et al., 2016, S. 221

Innerhalb der Kategorien Environmental, Social und Governance kann in der Kategorie G (62,3%), im Vergleich zu den anderen beiden Kategorien E (58,7%) und S (55,1%), ein leicht positiverer Zusammenhang mit der finanziellen Unternehmensperformance festgestellt werden. Allerdings weißt keine der drei Kategorien einen auffällig positiven Zusammenhang auf. Ähnlich gestaltet sich dies bei dem negativen Zusammenhang, welcher zwischen 4,3% (E) und 9,2% (G) liegt (vgl. Friede et al., 2016, S. 222f.).

Darstellung 7: E, S und G Kategorien und dessen Beziehung zu CFP



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Friede et al., 2016, S. 223

Zusammenfassend zeigt sich bei rund 90% der Primar- und Sekundärstudien ein nicht-negativer und bei der Mehrheit ein positiver Zusammenhang zwischen Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien und der finanziellen Unternehmensperformance. Zudem weisen die Autoren auf eine langfristige Ausrichtung auf nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln hin und dessen Notwendigkeit, um ihren Pflichten in der Gesellschaft nachzukommen und die Ziele der Stakeholder und die des Unternehmens in Einklang zu bringen (vgl. Friede et al., 2016, S. 226f.).

4.2 LÄNDERSPEZIFISCHE FALLBEISPIELE

4.2.1 ÜBERSICHT UND METHODIK DER SEKUNDÄRANALYSE

Zahlreiche Agenturen, Banken und andere Organisationen befassen sich mit der Erfolgsbewertung von nachhaltigen Unternehmen und wenden dabei teils eigens entwickelte Methoden an, um die Nachhaltigkeit und den Erfolg bzw. die finanzielle Leistung zu messen. Aufgrund dessen besteht eine Vielzahl an Messmethoden und Bewertungsrahmen. Nachfolgend werden in Kapitel 4.2.3 bis 4.2.5 drei Fallbeispiele bzw. empirische Studien aus unterschiedlichen Ländern vorgestellt, um einen Einblick in die Unternehmenspraxis zu ermöglichen. Nach einer allgemeinen Vorstellung der Studien folgen die jeweilige Methodik, die prägnantesten Ergebnisse, Einschätzungen und Kritiken. Dabei wird vor allem auf ihre Aussagekraft zum Thema Nachhaltigkeit in Verbindung mit ihren finanziellen Auswirkungen geprüft. Nach der Darstellung der Studien werden in Kapitel 4.3 die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Länderbeispielen herausgefiltert, um eine allgemeingültige Antwort auf die Frage zu finden, ob nachhaltige Unternehmen finanziell erfolgreicher sind als Unternehmen, die keine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen.

Bei der Ermittlung der drei Fallbeispiele können 19 länderspezifische Studien aus Australien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Indonesien, Japan, Kenia, Korea, Marokko, Norwegen, Pakistan, Rumänien, Schweden, Türkei, USA und Vietnam analysiert werden. Als Ausschlusskriterium werden doppelte Länder und Studien, welche sich lediglich auf eine Branche oder einen Sektor beziehen, ausgegrenzt, um einen möglichst breiten Unternehmensbereich abzubilden. Unter den 13 verbliebenen Fallstudien folgt die Festlegung auf Industrieländer, um einen besseren Vergleich zu schaffen und diese die Masse dominierten. Übrig bleiben die Länderstudien aus Australien, Frankreich, Großbritannien, Japan, Norwegen, Rumänien, Schweden und den USA. Die nachfolgende Tabelle zeigt deren Stichprobenanzahl, den Betrachtungszeitraum und dessen genutzte Datenbank zur Erfassung der Nachhaltigkeit und finanziellen Daten.

Darstellung 8: Übersicht der länderspezifischen Fallbeispiele

Land	Stichproben	Betrachtungszeitraum	Genutzte Datenbank
Australien (vgl. Munir et al., 2019, S. 915ff.)	425	2014	Australian Securities Exchange (ASX)
Frankreich (vgl. Boukattaya, Omri, 2021, S. 1f.)	81	2011-2016	SBF 120 & ASSET4 database (Panel)
Großbritannien (vgl. Ahmad, Mobarek, Roni, 2021, S. 1ff.)	351	2002-2018	FTSE350 (Panel)
Japan (vgl. Vuong, 2022, S. 911)	367	2005-2019	Thomson Reuter Datastream & ASSET4 database (Panel)
Norwegen (vgl. Giannopoulos et al., 2022, S. 1f.)	67	2010-2019	Refinitiv Thomson Reuters Eikon database (Panel)
Rumänien (vgl. Vuță et al., 2019, S. 607ff.)	61	2015-2017	Bucharest Stock Exchange (Panel)
Schweden (vgl. Cuong et al., 2021, S. 1f.)	116	2019	Dow Jones Sustainability Index
USA (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 885f.)	59	2014-2019	Refinitiv Thomson Reuters Eikon database (Panel)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Studien aus Australien und Schweden werden aufgrund ihres kurzen Betrachtungszeitraums von einem Jahr ausgeschlossen, um den hohen Einfluss von äußeren Schwankungen, z. B. durch Krisen, zu minimieren. Um nochmals das Argument der Vergleichbarkeit in Bezug auf die geographische Lage aufzugreifen, empfiehlt sich entweder ein weltweiter Vergleich mit Länderstudien verschiedener Kontinente (Europa, Asien, Nordamerika) oder aufgrund der hohen Datendichte ein Europavergleich (Frankreich, Großbritannien, Norwegen, Rumänien). Als weiteres Auswahlkriterium wird die genutzte Datenbank miteinbezogen. Somit findet sich mit der Thomson Reuter Datenbank bzw. Datastream eine Überschneidung der drei Länder Japan, Norwegen und USA (siehe hellblaue Hervorhebung). Alle Vergleichsunternehmen arbeiten mit einer Paneldatenanalyse. Somit werden die drei Industrieländer von verschiedenen Kontinenten verglichen, um einen globalen, aber vergleichbaren Wert zu schaffen. Um die Frage zu klären, wie die Fallbeispiele Nachhaltigkeit erfasst haben, ist auf das nachfolgende Unterkapitel *Nachhaltigkeitsmessung in den Fallbeispielen* zu verweisen, indem die Zusammensetzung der Bemessung des ESG-Scores und der Aufbau der Datenbank erklärt werden. Eine weitere Gemeinsamkeit ist der Betrachtungszeitraum. Diese enden bei jedem der drei Beispiele im Jahr 2019. Somit werden Schwankungen aufgrund der im darauffolgenden Jahr beginnenden Corona-Krise nicht berücksichtigt.

4.2.2 DATENBANKGESTÜTZTE NACHHALTIGKEITSMESSUNG IN DEN FALLBEISPIELEN

In Bezug auf die folgenden länderspezifischen Fallbeispiele sollte vorab geklärt werden, welche Faktoren ein nachhaltiges Unternehmen ausmachen und wie diese zu erkennen sind. Zur Bewertung der Unternehmen wird auf die bereits in Kapitel 2.2 angesprochenen ESG-Kriterien verwiesen. Das Rahmenwerk untergliedert sich in drei Hauptverantwortungs-

bereiche nachhaltigen Handelns, die da wären: Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung bzw. Gesellschaft (Governance) (vgl. Deutscher Bundestag, 2022, S. 4). Diese Unterteilung wird auch von Ratings wie Thomson Reuters genutzt. Der Anbieter von Nachrichten- und Informationsdiensten stellt die Datenbank Refinitiv Thomson Reuters Eikon mit einer Vielzahl an Finanzmarktdaten in Form von Paneldaten und einen Datenstream zur Verfügung. Hierzu zählen unter anderem die ASSET4 ESG-Daten. Thomson Reuters Asset4 (Asset4) ist eine führende Datenbank für Corporate Social Responsibility (CSR), die sowohl von Praktikern als auch von Forschern vermehrt genutzt wird. Sie bietet objektive, relevante und systematische Umwelt-, Sozial- und Governance-Informationen (ESG) auf der Grundlage von mehr als 250 wichtigen Leistungsindikatoren (KPIs) und mehr als 750 individuellen Datenpunkten sowie deren Originaldatenquellen (vgl. de Villiers, Jia, Li, 2022, S. 4523ff.).

Darstellung 9: The ASSET4 Default Data Structure



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thomson Reuters, 2011, S. 3

Abbildung 9 zeigt die Standarddatenstruktur von Thomson Reuters Asset4. Sowohl die Bewertungen als auch die Datenstruktur zeigen nur eine Möglichkeit aus vielen, die ASSET4-Informationen zu visualisieren, organisieren und auszuwerten. Insgesamt besteht die in Abbildung 9 dargestellte Struktur aus über 80 Leistungsindikatoren, 18 Kategorien und 4 Säulen. Die drei Säulen des ESG-Ratings und das zusätzliche ökonomische Rating werden gleich gewichtet (vgl. Thomson Reuters, 2011, S. 3). Der Bewertungsrahmen des Equal-Weighted Ratings liegt dabei zwischen dem besten Wert 100, gekennzeichnet durch A+, und dem schlechtesten Wert 0, der als D- dargestellt wird. Im Ergebnis ergibt sich je untersuchtem Unternehmen ein Ratingwert je Säule, der sich wiederum im Sinne einer Spitzenkennzahl zu einem Gesamtrating verknüpfen lässt. Zudem zeigt die Datenbank den Ranglistenplatz des untersuchten Unternehmens an. So kann sowohl die finanzielle als auch die ESG-Performance ermittelt und vergleichbar gemacht werden.

4.2.3 FALLBEISPIEL NORWEGEN

Allgemein (vgl. Giannopoulos et al., 2022, S. 1ff.)

Die Studie „The ESG Disclosure and the Financial Performance of Norwegian Listed Firms“ von George Giannopoulos, Renate Victoria Kihle Fagernes, Mahmoud Elmarzouky und Kazi Abul Bashar Muhammad Afzal Hossain wurde am 26.05.2022 im *Journal of Risk and Financial Management* veröffentlicht. Die Autoren befassen sich mit den Auswirkungen von Umwelt-, Sozial- und Governance-Initiativen (ESG) auf die finanzielle Unternehmensleistung (FP). Hierbei werden 20 norwegische, börsennotierte Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren (2010-2019) untersucht. Die alleinige Arbeitshypothese wird wie folgt formuliert: „*Hypothesis 1 (H1). There is a significant relationship between ESG factors and financial performance*“ (Giannopoulos et al., 2022, S. 6).

In der Literaturübersicht wird tabellarisch sowohl eine Übersicht von Literatur mit positivem, als auch mit negativem Zusammenhang zwischen ESG und finanzieller Leistung gezeigt. Danach folgt ein traditioneller Kapitelaufbau mit Methodik, Ergebnisse/Diskussion und Schlussfolgerung. Der landestypische Hintergrund von Norwegen zeigt eine bisher führende Position im Bereich unternehmerische Nachhaltigkeit.

Methodik (vgl. Giannopoulos et al., 2022, S. 7ff.)

Bekannte Datenbanken wie ASSET4, SAM, Bloomberg oder Thomson Reuters Eikon befassen sich mit börsennotierten Unternehmen und bieten umfassende Informationen z. B. bezüglich Rohstoffe, Aktien oder ESG-Score. Anhand wichtiger Marktdaten, Charts oder Zeitreihenanalysen können die Unternehmen miteinander verglichen werden.

Im Fallbeispiel Norwegen arbeiten die Autoren mit der Thomson Reuters Eikon-Datenbank, welche rund 6000 börsennotierte Unternehmen und dessen Daten umfasst. Davon stammen 267 Unternehmen aus Norwegen. Zur Messung der Nachhaltigkeit werden die berechneten ESG-Scores ausgewertet. 67 der Unternehmen haben 2019 ESG-Aktivitäten gezeigt, jedoch nur 20 davon in dem kompletten ausgewählten Zeitraum von zehn Jahren. Somit können 200 Unternehmen/Jahresbeobachtungen identifiziert werden. Der Bewertungsrahmen liegt dabei zwischen dem schlechtesten Wert 0 (D-) und dem besten Wert 100 (A+). Die Arbeit betrachtet die beiden Kennzahlen ROA und Tobin's Q.

Ergebnis (vgl. Giannopoulos et al., 2022, S. 10ff.)

Die Betrachtung der norwegischen Unternehmen zeigt einen Zusammenhang zwischen ESG-Aktivitäten und finanzieller Leistung. In Anbetracht der zeitlichen Perspektive ergeben sich jedoch Unterschiede in den Auswirkungen. Kurzfristig gesehen haben ESG-Aktivitäten eine negative Auswirkung auf die finanzielle Leistung. Ein Beispiel hierfür bietet die einmalige Investition in neue, moderne Technologie. Durch den Anstieg des Investitionswerts, verändert sich im Jahr der Anschaffung das Tobin's Q bzw. Marktwert-Substanzwert-Verhältnis. Der ROA zeigt einen negativen Einfluss auf die Unternehmensrentabilität, da durch die Ausgaben die Gewinne geschmälert werden. Im darauffolgenden Jahr führt dies zu einer Steigerung des Marktwertes, der Tobin's Q bzw. das Marktwert-Substanzwert-

Verhältnis wird positiv beeinflusst und das Wachstum steigt. Somit können langfristig positive Auswirkung von ESG auf die finanzielle Leistung festgestellt werden.

Kritik (vgl. Giannopoulos et al., 2022, S. 12f.)

Das Forschungspapier berichtet von drei Einschränkungen, welche eine mögliche Verzerrung mit sich bringen können. Hierzu zählt als wohl ausschlaggebendste Beschränkung die geringe Anzahl an Stichproben, welche die Aussagekraft und Zuverlässigkeit der Ergebnisse begrenzen. Dies ist auf die geringe Anzahl an berichtenden Unternehmen zurückzuführen. Lediglich 20 von 267 börsennotierten, norwegischen Unternehmen haben von 2010 bis 2019 jedes Jahr berichtet. Positive Aussichten für weitere Forschung mit einer größeren Datenbasis bringt die 2022 in Kraft getretene EU-Taxonomie und die damit verbundene ESG-Offenlegungspflicht mit sich. Demnach sind Unternehmen, gestaffelt nach Größe, dazu verpflichtet, ihre Transparenz in Bezug auf deren Nachhaltigkeit zu erhöhen und jährlich darüber zu berichten. Eine weitere Beschränkung stellt die Vernachlässigung der tatsächlichen CSR-Initiativen dar. Da diese bei dem ESG-Score keine Berücksichtigung finden, können Unternehmen mit hohen Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit dennoch einen wesentlich niedrigen ESG-Score erhalten. Zuletzt wird das Problem der ausgelassenen Variablen, welche Einfluss auf die nachhaltige und/oder die finanzielle Leistung der Unternehmen haben kann, genannt. Somit kann z. B. durch den „Grad des Wettbewerbs“ das Geschäftsumfeld der jeweiligen Unternehmen beeinträchtigt werden.

4.2.4 FALLBEISPIEL JAPAN

Allgemein (vgl. Vuong, 2022, S. 911ff.)

Die Forschungsarbeit „Investor sentiment, corporate social responsibility, and financial performance: Evidence from Japanese companies“ von Ngoc Bao Vuong wurde am 08.06.2022 im *Borsa Istanbul Review* veröffentlicht. Vuong befasst sich mit der Beziehung zwischen sozialen Unternehmensleistung (CSP), finanziellen Leistung (FP) und der Anlegerstimmung. Da letzteres in diesem Kontext nicht im Fokus steht, wird lediglich die zweite seiner drei Hypothesen diskutiert. Diese lautet: „H2. CSP has a positive impact on firm value but a negative impact on firm profitability“ (Vuong, 2022, S. 913).

Zur Überprüfung werden 367 japanische Unternehmen über einen Zeitraum von 15 Jahren (2005-2019) analysiert. Der Aufbau der Studie gestaltet sich ähnlich dem vorherigen, beginnend mit Einleitung, Literaturübersicht, Daten/Methodik, Ergebnisse und Schlussfolgerung.

Aufgrund von kulturellen Unterschieden und dem landestypischen Hintergrund liegt Japan bei dem Thema Nachhaltigkeit immer noch deutlich hinter anderen Industrieländern. Im Gegensatz zu westlichen Ländern galten in Japan Spenden für wohltätige Zwecke lange Zeit als unüblich. Finanzhilfen stammten zumeist aus dem engen Unternehmensumfeld. Mithilfe staatlicher Regelungen wie dem Stewardship Code (2014) oder dem Corporate Governance Code (2015) wurden erste Anpassung an den globalen Markt eingeführt.

Methodik (vgl. Vuong, 2022, S. 914ff.)

Auch in der Methodik gibt es eine Vielzahl an Überschneidung mit der zuvor betrachteten Studie. Hierbei werden die Informationen aus den beiden Datenbanken ASSET4 und Thomson Reuters Eikon ausgewertet. Der ESG-Gesamtwert ergibt sich aus dem gewichteten Durchschnittsindex der drei Kategorien Environment, Social und Governance. Die Datenbasis stammt aus öffentlich zugänglichen Informationen, u. a. Geschäfts-, Börsen-, CSR-Berichten, Website des Unternehmens und aus Nachrichtenquellen. Der ESG-Bewertungsrahmen liegt ebenfalls zwischen 0-100. Auch im Vergleich der japanischen Unternehmen sind die beiden Kennzahlen ROA und Tobin's Q ausschlaggebend.

Ergebnis (vgl. Vuong, 2022, S. 916ff.)

Die Untersuchung zeigt eine heterogene Beziehung zwischen der sozialen Unternehmensleistung (CSP) und der finanziellen Unternehmensleistung (FP). Wobei der ESG-Score als Proxy-Variable (=stellvertretende Ersatzgröße) für die Leistung der unternehmerisch sozialen Verantwortung (CSR) angesehen wird. Die Auswertung des Tobin's Q zeigt eine positive Auswirkung. Demnach würde durch die Umsetzung einer erfolgreichen CSR-Strategie der Unternehmenswert im darauffolgenden Jahr ansteigen. Betrachtet man die Auswirkung der drei ESG-Säulen separiert, so ist festzustellen, dass die soziale Leistung den einzigen statistisch signifikanten Wert darstellt und somit dominant ist. Anhand der Kennzahl ROA zeigt sich jedoch eine negative Auswirkung der ESG-Leistung auf die Gesamtkapitalrendite des Unternehmens, wodurch sich die Unternehmensrentabilität verschlechtert. Hierbei weist sich die Umweltleistung den einzig signifikanten Wert der drei ESG-Säulen auf. Ergebnisse der zwei weiteren, in dieser Studie bearbeiteten, Hypothesen sind hierbei irrelevant und werden nicht weiter berücksichtigt.

Kritik (vgl. Vuong, 2022, S. 923)

Die Autoren können keine Kritikpunkte feststellen. Die Ergebnisse sind robust, es werden mehrere Ersatzindikatoren verwendet und Endogenitätsprobleme berücksichtigt. Auch die Stichprobengröße, welche bei 367 Unternehmen liegt, wird als ausreichend betrachtet.

4.2.5 FALLBEISPIEL USA

Allgemein (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 885ff.)

Das dritte Fallbeispiel befasst sich mit U.S. amerikanischen Unternehmen und trägt den Titel „Relationship between corporate sustainability performance and corporate financial performance: evidence from U.S. companies“ von Agnieszka Matuszewska-Pierzynka. Der Artikel wurde am 10.12.2021 im *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy* veröffentlicht. Die Autorin befasst sich mit der Frage, ob die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung in all ihren Facetten zu höheren Gesamterträgen (Total Revenues) führen. Hierzu werden jeweils die wirtschaftliche, ökologische und soziale Dimension betrachtet und eine Gesamtbewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen, sowie der gewichteten und disaggregierten Säulenbewertung herangezogen. Daraus folgt die Bildung einer Hypothese, die da lautet: „H: The effect of corporate sustainability performance at

both aggregate and disaggregate levels on corporate financial performance as expressed by total revenues is positive” (Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 893).

Betrachtet wurden die 59 größten, in der Fortune-500-Rangliste aufgelisteten, nicht-finanziellen Unternehmen aus den Vereinigten Staaten von 2015 bis 2020. Wie auch in den beiden vorherigen Beiträgen beginnt dieser mit der Einleitung, danach folgen Literaturübersicht, Forschungsmethode, Ergebnisse und Diskussion und Schlussfolgerung.

Methodik (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 892ff.)

Die Forschungsarbeit zeigt auch in der methodischen Vorgehensweise viele Parallelen zu den beiden anderen Arbeiten. Die Beziehung zwischen Corporate Sustainability Performance und Corporate Financial Performance steht dabei im Fokus, wobei bei der Betrachtung der Nachhaltigkeit neben den ESG-Kriterien (Mittelwert der aggregierten ESG-Bewertung) auch die ökonomische Sicht (Mittelwert der langfristigen Renditesäule) mit einbezogen wird. Das Hauptkriterium der finanziellen Bewertung und somit die Klassifizierung der Unternehmen in der Fortune-500-Rangliste, bilden die Gesamteinlagen. Weitere Bewertungskriterien sind das Anlagevermögen, dieses zeigt den Kapitaleinsatz, und die durchschnittliche Beschäftigung, die den Arbeitseinsatz widerspiegelt. Die Datengrundlage bilden die von den Unternehmen gemeldeten Informationen an die Refinitive Thomson Reuters Eikon-Datenbank. Im Vergleich zu den beiden vorherigen Studien, wird hier anstelle der Kennzahlen Markt-Substanzwert-Verhältnis Tobin's Q und der Gesamtkapitalrendite ROA, die Renditekennzahl TR (=Total Return) gewählt. Jedoch wird diese in Verbindung zu den Ergebnissen ähnlicher Studien betrachtet.

Ergebnis (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 895ff.)

Es besteht eine Beziehung einerseits zwischen den statistisch signifikanten Koeffizienten der langfristigen Renditesäule (Modell 1) und der disaggregierte Umweltsäule (Modell 3), andererseits zwischen der gewichteten sozialen Säule (Modell 2) und der disaggregierten sozialen Säule (Modell 3). Die Hypothese „*H: Der Effekt der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung auf aggregierter und disaggregierter Ebene auf die finanzielle Leistung des Unternehmens, ausgedrückt durch den Gesamtumsatz, ist positiv.*“ kann jedoch nicht positiv bestätigt werden, da einerseits die Panel-Regressionsmodelle der gesamten Nachhaltigkeitsleistung (Modell 1) und der gewichteten Umweltleistung (Modell 2), andererseits der gewichteten Governance-Leistung (Modell 2) und der disaggregierten Governance-Leistung statistisch nicht signifikant sind (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 894). Somit kann die positive Beziehung zwischen der Nachhaltigkeitsleistung und der finanziellen Leistung der Unternehmen nicht nachgewiesen werden. In dieser Studie wird zur Bewertung der finanziellen Leistung die Gesamterlöse TR betrachtet. Dabei ist die Auswirkung der Corporate-Governance-Leistung auf die Gesamterlöse negativ, wobei die Koeffizienten statistisch nicht signifikant sind. Daraus lässt sich ableiten, dass die Erhöhung der Nachhaltigkeitsleistung in den Bereichen Ökologie, Soziales und Unternehmensführung nicht zu höheren Gesamterlösen (TR) des Unternehmens führt. Im Vergleich zu den Ergebnissen ähnlicher Studien wird der Tobin's Q nicht direkt von der gesamten ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens beeinflusst.

Dabei zu berücksichtigen ist jedoch, dass es sich hierbei lediglich um die Gesamtbewertung der unternehmerischen Nachhaltigkeit und nicht um die Bewertung der einzelnen Kategorien separiert handelt. Laut dem Autor Matuszewska-Pierzynka könnte die Begründung in dem „hohen Institutionalierungsgrad der Prinzipien und Praktiken der nachhaltigen Entwicklung in den USA und damit auf das hohe Nachhaltigkeitsniveau der größten US-Unternehmen zurückzuführen“ (Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 900) sein.

Kritik (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 899f.)

Die wohl größte Einschränkung der Forschung liegt im kurzen Analysezeitraum und der daraus resultierenden begrenzten Datenbasis von 59 Unternehmen. Grund für den gewählten Betrachtungszeitraum sind fehlende Berechnungen im Bereich der langfristigen Renditesäulen vor dem Jahr 2014. Des Weiteren beruhen die Daten der Refinitive Thomson Reuters Eikon-Datenbank lediglich auf den vom Unternehmen gemeldeten Informationen. Da diese teils durch die Unternehmen selbst beeinflusst werden können, ist eine subjektive Datenbasis nur bedingt gegeben.

4.3 ZUSAMMENHÄNGE UND DISKUSSION DER STUDIENERGEBNISSE

Nach der Vorstellung der drei praxisbezogenen Fallstudien aus Norwegen, Japan und den USA folgt zuerst eine kurze Übersicht in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage anhand der dargestellten Beispiele. Dabei wird untersucht, ob nachhaltig agierende Unternehmen finanziell erfolgreicher sind. Weiterführend wird geprüft, ob sich, trotz der möglicherweise hohen Kosten, ein kurz- oder langfristiger Mehrwert einstellt. Hierzu werden die ausgewählten finanziellen und ESG-Kennzahlen zusammengefasst und verglichen. Danach werden die Resümees gegenübergestellt und mit den Kernaussagen der vorangegangenen Studien bzw. Kapitel in Verbindung gebracht.

Beantwortung der Forschungsfrage mittels der Studien 1-3

Die erste Fallstudie, welche norwegische Unternehmen untersucht, zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen ESG-Aktivitäten und der finanziellen Leistung von Unternehmen. Ein Einflussfaktor hierbei spielt die zeitliche Perspektive. Kurzfristig gesehen haben ESG-Aktivitäten eine negative Auswirkung auf die finanzielle Leistung. Auf lange Sicht betrachtet zeigt sich jedoch eine Steigerung des Marktwertes und eine positive Auswirkung auf das Unternehmenswachstum. Somit können sich durch die Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen auch langfristige Vorteile für die finanzielle Leistung ergeben. Im Vergleich zur ersten Fallstudie betrachtet die „Fallstudie Japan“ zwei heterogene Beziehung zwischen der sozialen Unternehmensleistung (CSP) und der finanziellen Unternehmensleistung (FP). Auch hier werden einerseits durch die erfolgreiche Umsetzung von nachhaltigen Strategien ein Anstieg des Unternehmenswerts verzeichnet. Somit zeigt sich ein positiver Einfluss der marktspezifischen Stimmung auf die künftige finanzielle Leistung. Die zeitliche Perspektive vergleicht dabei die aktuelle und mit der künftigen Marktstimmung. Andererseits werden jedoch die Auswirkungen der drei ESG-Säulen separiert betrachtet, wobei sich die soziale Leistung als dominanter Wert darstellt. In Fallstudie drei werden US-amerikanische

Unternehmen untersucht. Hier konnte ein Zusammenhang zwischen den einzelnen ESG-Aktivitäten und den einzelnen finanziellen Leistungen festgestellt werden. Jedoch zeigt sich allgemein betrachtet keine positive Beeinflussung der finanziellen Unternehmensleistung, aufgrund von Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Umwelt und Unternehmensführung. Die Forschungshypothese konnte somit nicht positiv bestätigt werden. Die zeitliche Perspektive spielt hierbei keine nennenswerte Rolle.

Zusammenfassung der finanziellen und ESG-Kennzahlen von Studie 1-3

Bei der Betrachtung der Finanzkennzahlen Tobin's Q, ROA und TR und den nachhaltigen Kennzahlen zeigen sich Überschneidungen der Studien. Die beiden ersten Fallbeispiele zeigen einen negativen ROA, bei positiven Tobin's Q. Das heißt am Beispiel Norwegen führen die erhöhten Investitionen in ESG-Initiativen zwar zu einer negativen Beeinflussung der Gesamtkapitalrendite, das Marktwert-Substanzwert-Verhältnis hingegen wird jedoch positiv beeinflusst. In der Fallstudie Japan zeigen sich gemischte Wirkungen der Marktstimmung. Anhand der Kennzahl ROA zeigt sich eine negative Auswirkung der ESG-Leistung auf die Gesamtkapitalrendite des Unternehmens, wodurch sich die Unternehmensrentabilität verschlechtert. Im Beispiel USA steigen die Gesamterträge nicht an, was darauf schließen lässt, dass die Verbesserung der ESG-Leistungen nicht zur Verbesserung der finanziellen Leistung führt. Jedoch sind die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsleistungen auf den Gesamtertrag insgesamt nur sehr schwach signifikant und daher als nur bedingt aussagekräftig anzusehen.

Vergleich der Resümees aller Studien

Kapitel zwei befasst sich unter anderem mit den Vorteilen von nachhaltig agierenden Unternehmen. Neben den vielfältigen qualitativen Vorzügen werden in den Studien eins und zwei auch die langfristigen finanziellen Vorteile geltend gemacht. Auch wenn kurzfristig betrachtet Einbußen in der Rentabilität des Gesamtkapitals gemacht werden müssen, zeigt sich auf langer Sicht ein Mehrwert für das Unternehmen in Form einer Wertsteigerung des Marktwerts. Dieses Ergebnis bestätigt die Hauptidee von Friede, Busch und Bassen (2016), welche bei ca. 90% von rund 2000 empirischen Studien einen nicht-negativen Zusammenhang zwischen ESG und CFP feststellen (vgl. Friede et al., 2016, S. 210f.). Die dritte Studie gehört laut Friede et al. mit seiner eher negativen Beeinflussung der finanziellen Unternehmensleistung demnach zu der Minderheit von 10% der definierten Studien. Zu berücksichtigen sind hierbei jedoch die länderspezifischen Eigenschaften, welche erheblichen Einfluss auf die Erkenntnis der Fallstudien haben können. Hierzu zählen beispielsweise der bereits genannte hohe Institutionalierungsgrad und das damit verbundene hohe Nachhaltigkeitsniveau der größten US-Unternehmen in den Vereinigten Staaten (vgl. Matuszewska-Pierzynka, 2021, S. 900). Neben den länderspezifischen Eigenschaften können die Ergebnisse zudem durch die jeweilige Betrachtungsweise beeinflusst werden. Hierbei kann die unternehmerische Nachhaltigkeit als Gesamtes angesehen oder die einzelnen ESG-Kategorien Ökologie, Soziales und Governance untereinander oder miteinander verglichen werden.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Erfolgreiches Wirtschaften bedeutet im Sinne der Unternehmenssteuerung realistische und zugleich ambitionierte Unternehmensziele zu definieren, geeignete Pläne zu erstellen, diese während der Umsetzung kontinuierlich zu kontrollieren und falls erforderlich frühzeitig Gegenmaßnahmen bei sich abzeichnenden Abweichungen zu ergreifen. Aus traditioneller ökonomischer Perspektive soll so letztlich ein Halten oder Steigern des Unternehmensgewinnes bzw. -wertes erreicht werden. Nachhaltiges Management erweitert diese Perspektive um ökologische und soziale Aspekte, bei denen z. B. der Erhalt der Lebensgrundlagen mittels Ressourcenschonung als ein gleichwertiges Ziel hinzukommt.

Nachhaltige Unternehmen stehen vor der Herausforderung, zu ihrem Geschäftsmodell passende Nachhaltigkeitskennzahlen zu finden und in ihren Steuerungsprozess zu integrieren. Die permanente Messung in diesem Sinne neuer Daten ist aufwendig und mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden, insbesondere bei der erstmaligen Durchführung. Aufgrund dieses Mehraufwands und der möglichen Zusatzkosten für die Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit stellt sich die Frage, ob die anfallenden Mehrkosten größer als der Nutzen sind? Stellt sich die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements als Verlustgeschäft dar oder sind nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen vielleicht sogar finanziell erfolgreicher? Die in Kapitel 4 vorgestellte Arbeit von Friede et al. (2016) zeigt, dass bei rund 90% der Primar- und Sekundärstudien ein nicht-negativer und bei der Mehrheit ein positiver Zusammenhang zwischen Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien und der monetären Unternehmensperformance besteht. Dieser positive Zusammenhang spiegelt den finanziellen Erfolg der Unternehmen wider. Zudem weisen die Autoren auf eine langfristige Ausrichtung des nachhaltigen Handelns hin, da positive Auswirkungen oft erst mit einem zeitlichen Verzug sichtbar werden.

Drei länderspezifische Studien weisen zudem in die ähnliche Richtung. Beispielhaft wird eine ressourcenschonende Produktion betrachtet, bei der durch Abfallvermeidung unmittelbar positive Auswirkungen auf die Unternehmensrentabilität beobachtet werden können. Muss dafür allerdings zunächst eine kostspielige Neuanschaffung getätigt werden, stellt sich zu Beginn eine Verschlechterung der finanziellen Lage ein. Erst nach Amortisation der Investition und Kommunikation der Maßnahme kann das Ansehen bei den Stakeholdern und der Unternehmenswert gesteigert werden. Speziell bei gesetzlichen Vorgaben zur Steigerung der Nachhaltigkeit sollen Unternehmen neben den möglichen finanziellen Auswirkungen auch die daraus resultierenden möglichen (Wettbewerbs-)Vorteile und ggf. Nachteile im Blick behalten und rechtzeitig reagieren. Die Kernaussage der Studien ist, dass nicht alle nachhaltigen Aktivitäten eine direkte positive finanzielle Auswirkung haben, sondern sich diese wahrscheinlich erst mit Zeitverzug einstellt. Eine generelle langfristige Verschlechterung in Bezug auf den Unternehmenserfolg durch die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements kann nur in den wenigsten Fällen nachgewiesen werden. Demnach sollten Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagement als Chance begreifen, um langfristig quantitativ und qualitativ erfolgreich zu sein.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahmad, N., Mobarek, A., Roni, N. N. (2021):** *Revisiting the impact of ESG on financial performance of FTSE350 UK firms: Static and dynamic panel data analysis*, Cogent Business & Management, ISSN 2331-1975, Taylor & Francis, Abingdon, Vol. 8, Iss. 1, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1900500>.
- Aldag, R. J., Bartol, K. M. (1978):** *Empirical Studies of Corporate Performance and Policy: A Survey of Problems and Results*. In *Research in Corporate Social Performance and Policy*, edited by L. E. Preston, 165–199. Greenwich: JAI Press.
- Auer, K. (2022):** *Ein Job mit Sinn: Warum Nachhaltigkeit auch im Beruf immer wichtiger wird*, in: Redaktionsnetzwerk Deutschland, 18.04.2022, <https://www.rnd.de/beruf-und-bildung/ein-job-mit-sinn-warum-nachhaltigkeit-auch-im-beruf-immer-wichtiger-wird-DRCJMLIDOJA6RNFFATC6JGBNTU.html> (abgerufen am 25.05.2022).
- Baltzer, B. (2021):** *Integration von Nachhaltigkeit in finanzdominierte Steuerungssysteme: Ausgangssituation, Faktoren und Möglichkeiten*, in: Klein, A; Kämmler-Burrak, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung: Neue Standardaufgabe für das Controlling*, 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware 2021, S. 185-200.
- BASF (2021):** *GRI- und Global-Compact-Index*, in: BASF-Bericht 2021, 25.02.2022, <https://bericht.basf.com/2021/de/uebersichten/gri-und-global-compact-index.html> (abgerufen am 15.06.2023).
- Boukattaya, S., Omri, A. (2021):** *Corporate social practices and firm financial performance: Empirical evidence from France*, *International Journal of Financial Studies*, ISSN 2227-7072, MDPI, Basel, Vol. 9, Iss. 4, pp. 1-17, <https://doi.org/10.3390/ijfs9040054>.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2017):** *Nachhaltigkeitsmanagement*, <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/wirtschaft/unternehmensverantwortung/-zertifizierung/nachhaltigkeitsmanagement> (abgerufen am 20.04.2022).
- Cochran, P. L, Wartick, S. L. (1988):** *Corporate Governance: A Review of the Literature*. In: Financial Executives Research Foundation, Morristown, New Jersey.
- Cochran, P. L., Wood, R. A. (1984):** *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. *AMJ*, 27, 42–56, <https://doi.org/10.5465/255956>.

- Colsmán, B. (2013):** *Nachhaltigkeitscontrolling: Strategien, Ziele, Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2013.
- Cuong, P. D., Do, T. N. A., Nga, D. T., Hong, N. T. X., Pham, T. K. Y. (2021):** *The impact of sustainability practices on financial performance: Empirical evidence from Sweden*, Cogent Business & Management, ISSN 2331-1975, Taylor & Francis, Abingdon, Vol. 8, Iss. 1, pp. 1-19, <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>.
- Deutscher Bundestag (2022):** *Environmental Social Governance (ESG) in der EU-Taxonomie – Bauen, Wohnen und Energie*, Ausarbeitung WD 5 - 3000 - 125/22, 10.11.2022, <https://www.bundestag.de/resource/blob/926232/d20e1a9b43359440eca9659c5040a0b7/WD-5-125-22-pdf-data.pdf> (abgerufen am 22.06.2023).
- Endenich, C.; Trapp, R. (2019):** *Nachhaltigkeitscontrolling in Klein- und Mittelunternehmen*, in: Feldbauer-Durstmüller, B.; Mayr, S. (Hrsg.): *Controlling- Aktuelle Entwicklung und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte*, Wiesbaden: Springer Gabler 2019, S. 229-246.
- Fifka, M. (2021a):** *CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement*, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos 2021.
- Friede, G., Busch, T., Bassen, A. (2015):** *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*, Journal of Sustainable Finance & Investment, 5:4, 210-233, DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.
- Gaggle, P. (2021):** *Nachhaltigkeitscontrolling: Wie nichtfinanzielle Informationen zum Werttreiber werden*, in: Eschenbach, R.; Baumüller, J.; Siller, H. (Hrsg.): *Funktions-Controlling: Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2021, S. 327-364.
- Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U., Weber, J. (2013):** *Die Kernelemente des Controllings: Das Verständnis von ICV und IGC*, in: *Controlling & Management Review*, 57. Jg. (2013), S. 56-61.
- Geiger, F. (2022):** *Greenwashing: DWS-Chef tritt nach Durchsuchung zurück*, in: *Tagesspiegel Background* (Hrsg.), 02.06.2022, <https://background.tagesspiegel.de/sustainable-finance/dws-chef-tritt-nach-durchsuchung-zurueck> (abgerufen am 02.06.2022).

- Giannopoulos, G., Kihle Fagernes, R.V., Elmarzouky, M., Afzal Hossain, K.A.B.M. (2022):** *The ESG Disclosure and the Financial Performance of Norwegian Listed Firms*. J. Risk Financial Manag. 2022, 15, 237. <https://doi.org/10.3390/jrfm15060237>.
- Greenhouse Gas Protocol (2019):** *You, too, can master value chain emissions*, in: 17.01.2017, <https://ghgprotocol.org/blog/you-too-can-master-value-chain-emissions> (abgerufen am 19.06.2023).
- Handelsblatt (2022):** *Nachhaltigkeit ist für deutsche Manager ein Marketing-Thema*, in: 29.01.2022, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/umfrage-nachhaltigkeit-ist-fuer-deutsche-manager-ein-marketing-thema-/28020524.html> (abgerufen am 21.05.2022).
- Handelsblatt (2023):** *Der Aufsichtsrat muss entlastet werden*, in: 01.08.2023, Nr. 146, file:///C:/Users/Sch%C3%BCller/Downloads/Gesamtausgabe_Handelsblatt_2023-08-01.pdf (abgerufen am 01.08.2023).
- Haufe. Finance (2023):** *Nachhaltigkeit und Unternehmensperformance*, in: Whitepaper, <https://www.haufe.de/finance-world/downloads/whitepaper-nachhaltigkeit-und-unternehmensperformance?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689> (abgerufen am 21.05.2023).
- HypoVereinsbank (2023):** *Lieferkettengesetz – in Kraft seit 01.01.2023, Was bedeutet das für die Unternehmen?*, <https://www.hypovereinsbank.de/hvb/nachhaltigkeit/bedeutung-von-nachhaltigkeit/studien/studie-lieferkettengesetz> (abgerufen am 20.05.2022).
- Kantabutra, S., Ketprapakorn, N. (2021):** *Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle*. Sustainability 2021, 13, 13137. <https://doi.org/10.3390/su132313137>.
- Kleine, J., Krautbauer, M., Weller, T. (2013):** *Nachhaltige Investments Aus Dem Blick Der Wissenschaft: Leistungsversprechen Und Realität*. Research Center for Financial Services Steinbeis-Hochschule Berlin.
- Kommission der europäischen Gemeinschaft (2001):** *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel.

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:>

FIN:de:PDF (abgerufen am 20.04.2022).

KPMG International (2023): *A New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation*, in: 2014, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/10/a-new-vision-of-value-v1.pdf> (abgerufen am 24.06.2022).

Krause, H.-U. (2019): *Ganzheitliches Reporting mit Kennzahlen im Zeitalter der digitalen Vernetzung: Ein fallstudienbegleiteter Ansatz zur Nachhaltigkeits-Implementierung*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2019. <https://doi.org/10.1515/9783110597035>.

Landesbank Baden-Württemberg (2018): *Nachhaltigkeit lohnt sich - Gesellschaft und Unternehmen im Wandel*, in: Blickpunkt (Hrsg.), 15.02.2018, https://www.lbbw.de/konzern/research/2018/blickpunkte/lb_studie_nachhaltigkeit_wandel_7ax8ein8q_m.pdf (abgerufen am 25.06.2022).

Matuszewska-Pierzynka, A. (2021): *Relationship between corporate sustainability performance and corporate financial performance: evidence from U.S. companies*. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 16(4), 885-906. doi:10.24136/eq.2021.033.

Meier, S. (2022): *Nachhaltigkeit über das Reporting messen und steuern*, in: SpringerProfessional (Hrsg.), 26.04.2022, <https://www.springerprofessional.de/reporting/carbon-dioxide--co2-/unternehmen-muessen-nachhaltigkeit-messen-und-steuern/20311702?searchResult=5.nachhaltigkeitsbericht&searchBackButton=true> (abgerufen am 13.07.2022).

Munir, A., Khan, F. U., Usman, M., Khuram, S. (2019): *Relationship between corporate sustainability, corporate governance and financial performance*, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 13, Iss. 4, pp. 915-933.

Mußmann, O. (2018): *Controlling und Monitoring: Erfahrungen aus der praktischen Arbeit mit der SR 10*, in: Kleinfeld, A.; Martens, A. (Hrsg.): CSR und Compliance: Synergien nutzen durch ein integriertes Management, Berlin: Springer Gabler 2018, S. 303-318.

- Natural Capitals Coalition (2023):** *Natural Capital Protocol*, https://capitalscoalition.org/capitals-approach/natural-capital-protocol/?fwp_filter_tabs=guide_supplement (abgerufen am 13.06.2023).
- Oekom (2022):** *Oekom Research AG*, in: <https://www.oekom.de/person/oekom-research-ag-293> (abgerufen am 26.06.2022).
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003):** *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>.
- Perfect, S. B., Wiles, K. W. (1994):** *Replacement Value of Assets*, *Journal of Empirical Finance*, Volume 1, Issues 3–4, July 1994, Pages 313-341. [https://doi.org/10.1016/0927-5398\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0927-5398(94)90007-8).
- Russel Reynolds Accociates (2022):** *Trennlinien und Erträge: Führen für eine nachhaltige Zukunft*, in: Januar 2022, <https://mss-p-053-delivery.stylelabs.cloud/api/public/content/rra-divides-and-dividends-german?v=57e7540d> (abgerufen am 18.05.2022).
- Sailer, U. (2020):** *Nachhaltigkeitscontrolling*, 3. Aufl., München: UVK Verlag.
- Savkín, A. (2020):** *KPIs für ein Corporate Governance-Dashboard*, in: *Balanced Scorecard-Software mit 23 Vorlagen*, 11.07.2020, <https://bscdesigner.com/de/corporate-governance-kpis.htm>.
- Schaltegger, S.:** *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2002.
- Schmidt, M., Raqué, C. (2012):** *Climate & Carbon Calculator for Companies (CliCCC) – mit wenigen Kennzahlen zur Emissionsbilanz*, in: Gleich, R.; Bartels, P.; Breisig, V. (Hrsg.): *Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung*, 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware 2012, S. 267-283.
- Schulte, J. (2022):** *Sustainable Finance: Beirat nimmt seine Arbeit auf*, in: *Tagesspiegel Background* (Hrsg.), 13.06.2022, <https://background.tagesspiegel.de/sustainable-finance/beirat-nimmt-seine-arbeit-auf> (abgerufen am 24.06.2022).
- Science Based Targets (o. J.):** *Ambitious corporate climate action*, <https://sciencebasedtargets.org/> (abgerufen am 15.06.2023).

- Simon Kucher & Partners (2021):** *Sustainability Study 2021: Fast ein Drittel der Deutschen würden für nachhaltige Produkte Mehr Geld ausgeben*, in: 02.11.2021, <https://www.simon-kucher.com/de/about/media-center/sustainability-study-2021-fast-ein-drittel-der-deutschen-wuerde-fuer-nachhaltige-produkte-mehr-geld-ausgeben> (abgerufen am 25.05.2022).
- Thomas, S. (2012):** *Steuerung von Corporate Responsibility mit Key-Performance-Indikatoren bei der Deutschen Telekom AG*, in: Gleich, R.; Bartels, P.; Breisig, V. (Hrsg.): *Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung*, 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware 2012, S. 249-264.
- Thomson Reuters (2011):** *ASSET4 assetmasterProfessional Reference Guide*, a Thomson Reuters business, December 2011. https://my.refinitiv.com/content/dam/myrefinitiv/productdoc/Asset4ESGProfessional_Guide.pdf (abgerufen am 10.05.2023).
- TIAM FUNDRESEARCH (2022):** *Pictet AM: Carbon Accounting findet immer mehr Verbreitung*, in: *Pictet Asset Management* 27.06.2022, <https://www.fundresearch.de/nachhaltigkeit/pictet-am-carbon-accounting-findet-immer-mehr-verbreitung.php> (abgerufen am 13.06.2023).
- UNESCO (o. J.):** *Bildung und die Sustainable Development Goals*, in: *Agenda Bildung 2030*, <https://www.unesco.de/bildung/agenda-bildung-2030/bildung-und-die-sdgs> (abgerufen am 15.06.2023).
- Vuong, N. B. (2022):** *Investor sentiment, corporate social responsibility, and financial performance: Evidence from Japanese companies*, *Borsa Istanbul Review* 22-5 (2022) 911–924. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.06.010>.
- Vuță, M., Cioacă, S. I., Vuță, M., Enciu, A. (2019):** *An Empirical Analysis of Corporate Social Responsibility Effects on Financial Performance for Romanian Listed Companies*. *Amfiteatru Economic*, 21(52), pp. 607-622. DOI: 10.24818/EA/2019/52/ 607
- Weber, J., Schäffer, U. (2020):** *Einführung in das Controlling*, 16. Aufl., (Hrsg.): Schäffer-Poeschel Stuttgart.
- Weigand, H. (2021):** *Key Performance Indicators in der Nachhaltigkeitskommunikation*, in: Klein, A; Kämmler-Burrak, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung:*

Neue Standardaufgabe für das Controlling, 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware 2021, S. 81-100.

Zumsande, G. (2021): *Carbon Footprint: Praxisbeispiel zur Einführung und Optimierung der Treibhausgasermittlung*, in: Klein, A; Kämmler-Burraak, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung: Neue Standardaufgabe für das Controlling*, 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware 2021, S. 235-244.

AUTORENPORTRAIT



Kontakt: kschueller@hs-koblenz.de

Kerstin Schüller begann ihr Studium 2015 im Studiengang Mittelstandsmanagement (B.Sc.) an der Hochschule Koblenz und schloss im Wintersemester 2019/20 das Masterstudium Entrepreneurship and SME Management (M.Sc.) an der Universität in Siegen ab. In beiden Studiengängen lag ihr Schwerpunkt im Bereich Unternehmensführung. Seit September 2019 ist sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz tätig. 2021 startete Sie ihr Promotionsvorhaben an der Universität Vechta mit dem Dissertationsthema „Sustainability and Resilience in Corporate Management“.



Kontakt: mengen@hs-koblenz.de

Prof. Dr. Andreas Mengen lehrt seit 2004 Controlling und Unternehmensführung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Marketing- und Vertriebscontrolling sowie Preisgestaltung. Zuvor war er acht Jahre als Geschäftsführer in einem großen mittelständischen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009
- Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010
- Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? -
Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting, Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010
- Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010
- Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting, Julia Pohl, M.Sc., Thomas Zahn, M. Sc.
November 2010
- Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011
- Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt, Lisa Horländer, B. Sc.
Dezember 2011
- Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings, M. Sc.
März 2012

- Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012
- Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider, Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013
- Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013
- Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting, Nils Schiffer, M. Sc.
Dezember 2013
- Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Florian Lückenbach, M. Sc.
Februar 2014
- Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014
- Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014
- Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen, Maja Wanker, M.Sc.
Januar 2015
- Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015
- Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps, Numejr Owiesat, B.Sc.

- Oktober 2015
- Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016
- Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse
Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2016
- Nr. 21 Der Europäische Rat in der Europäischen Union. Kritische Betrachtung seiner Entstehung mittels der Theorie des Evolutionären Institutionalismus
Prof. Dr. Sibylle Hambloch
August 2016
- Nr. 22 Fernbuslinien im Fokus
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Jens Fitzner, M. Sc.
November 2016
- Nr. 23 Rüstzeiten – das ungehobene Potential
Prof. Dr. Silke Griemert
März 2017
- Nr. 24 Die Bank Payment Obligation (BPO): Eine neue Zahlungsbedingung im Außenhandel
Prof. Dr. Clemens Büter, Kathrin Schmidt, B.Sc., Aída Spiegelner Castañeda, B.Sc.
August 2017
- Nr. 25 Der Brexit – Hintergrund, Entwicklung und erwartete Auswirkungen
Manuel Oster Dipl. Finanzwirt (FH), M. Sc., Prof. Dr. Georg Schlichting
Oktober 2017
- Nr. 26 Big Data im Controlling – Chancen und Risiken
Marcel Tröbs, M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Februar 2018
- Nr. 27 Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution
Jan-Erik van Bebber, M. Sc., Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen
September 2018

- Nr. 28 Verbreitungsgrad von Optimierungsmethoden in der Produktion – Eine quantitative Untersuchung
Patrick Pötters, M. Sc. M. Eng., Prof. Dr. Bert Leyendecker, Jasmin Ohlig, M.Sc., Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt
Dezember 2018
- Nr. 29 Digitalisierung, Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle aus Sicht des lokalen stationären Einzelhandels
Dr. Andreas Hesse
Mai 2019
- Nr. 30 Nachhaltigkeitscontrolling- Fluch oder Segen?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Jannina Hermann, Jennifer Lischke, Katharina Schneider
Oktober 2019
- Nr. 31 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung digitaler B2B-Lösungen für Unternehmen
Prof. Dr. Andreas Mengen, Linda Dietrich
Mai 2020
- Nr. 32 Förderung von Nachhaltigkeitsfonds in der Unternehmenskommunikation
Prof. Dr. Georg Schlichting, Sarah Krämer, B.Sc.
Oktober 2020
- Nr. 33 Unternehmenspolitische Implikationen des Emissionshandels im Rahmen der EU-Klimapolitik
Prof. Dr. Sibylle Treude, Dominic Hülsemann, M.Sc., Elisa Liemersdorf, M.Sc., Caroline Raucher, M.Sc., Jennifer Seul, M.Sc.
Januar 2021
- Nr. 34 Zahlungssicherung im Export durch Möglichkeiten der Blockchain-Technologie
Prof. Dr. rer. pol. Clemens Büter, Granit Ratkoceri, M.Sc. Wirtschaftsingenieur
Juni 2021
- Nr. 35 European Economic Policy and the European Green Deal: an Institutional Analysis
Prof. Dr. Sibylle Treude
Januar 2022
- Nr. 36 Green Marketing - Empirische Erkenntnisse zur Konsumentenwahrnehmung von Ökologie-orientierten Repositionierungsversuchen etablierter Marken
Prof. Dr. Andreas Hesse
Juli 2022

- Nr. 37 EU-Taxonomie aus Unternehmenssicht – eine Analyse der Auswirkungen auf Nicht-Finanzunternehmen
Niclas Taraba, B.Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Juni 2023
- Nr. 38 Sind nachhaltige Unternehmen finanziell erfolgreicher? – Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements und finanzielle Auswirkungen
Kerstin Schüller, M.Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
November 2023