



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

November 2021 · 33. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

6|2021

Schwerpunkt: Messung und Bewertung von Impact – Neue Kennzahlen zur ganzheitlichen Erfassung von unternehmerischem Impact



SCHWERPUNKT

## MESSUNG UND BEWERTUNG VON IMPACT

NEUE KENNZAHLEN ZUR GANZHEITLICHEN ERFASSUNG VON UNTERNEHMERISCHEM IMPACT

CONTROLLING 6|2021

Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung mittels Nachhaltigkeitsratings

IFRS 16 aus der Sicht der internen Steuerung beim Leasingnehmer

Bedeutung der ESG-Berichterstattung für die Investorenkommunikation

# Messung und Bewertung von Impact

## Neue Kennzahlen zur ganzheitlichen Erfassung von unternehmerischem Impact

Liebe Leserinnen und Leser,

während traditionell finanzielle Leistungsindikatoren als Maßstab für unternehmerischen Erfolg genutzt werden, wird immer deutlicher, dass unternehmerischer Impact ganzheitlich abgebildet werden muss. So erwarten Investoren und viele weitere Stakeholder, dass Unternehmen umfassend nicht-finanzielle Leistungsindikatoren bereitstellen, welche die ökologischen und sozialen Auswirkungen der unternehmerischen Aktivität transparent darstellen. Zunehmend finden sich in der Praxis Messkonzepte, welche diese Auswirkungen monetär bewerten. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich ab dem Jahr 2023 weiter beschleunigen, da der Kreis der Berichtspflichtigen durch eine umfassende Änderung der CSR-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive) stark ausgeweitet werden und z. B. auch große nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen umfassen soll.

Diese weitaus umfassendere quantitative Abbildung der unternehmerischen Leistung mit Hilfe von Kennzahlen tangiert eine der Kernaufgaben des Controllings. So gilt es, geeignete Leistungsindikatoren zu definieren und die Vorgaben des Gesetzgebers zu beachten. Ebenso müssen belastbare Prozesse entwickelt werden, die einer etwaigen Prüfung durch den Abschlussprüfer standhalten. Zudem ist die bestehende IT-Infrastruktur vielfach nicht auf die Anforderungen vorbereitet. Schließlich gilt es für das Controlling, aus der erwarteten Vielzahl zu berichtender Leistungsindikatoren jene zu identifizieren, die besonders im Fokus der Unternehmenssteuerung stehen sollten. Für eine adäquate Ausweitung der internen und externen Transparenz über den gesamten unternehmerischen Impact muss das Controlling somit innovative instrumentelle sowie organisatorische Ansätze entwickeln.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe liegt daher auf der Frage, welche spezifischen Anforderungen an das Controlling an Relevanz gewinnen und wie das Controlling die unternehmerische Leistung ganzheitlich abbilden kann. Im ersten Beitrag befassen sich *Frank Beine*, *Jens Berger*, *Daniela Hohenfels* und *Marc Schild* mit der Bedeutung der ESG-Berichterstattung aus Investorensicht. Es wird sichtbar, dass der Druck durch professionelle Investoren und ausgeweitete rechtliche Anforderungen an Unternehmen zur Veröffentlichung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren erheblich steigt. *Jan Diebecker*, *Christian Rose* und *Friedrich Sommer* erläutern die Methodik von Nachhaltigkeitsratings und machen deutlich, wie das Controlling hieraus geeignete Leistungsindikatoren ableiten kann. *Melanie Mischer*, *Tim Lukas Kirsch* und *Thomas Günther* zeigen anhand des konkreten Praxisbeispiels einer Zeitmanagementmaßnahme, wie sich verschiedene Auswirkungen ganzheitlich monetär bewerten lassen. *Eva Kempkes*, *Jan A. Kempkes*, *Francesco Suprano* und *Andreas Wömpener* beleuchten, wie mit der fortschreitenden Digitalisierung und veränderten Stakeholder-Interessenschwerpunkten das Verantwortungprofil von Unternehmen unter digitalen Gesichtspunkten erweitert werden kann. Den Schwerpunkt abschließend gehen *Edeltraud Günther*, *Sabine Becker-Thierry*, *Bastian Nebel* und *Sabine Kirschke* der Frage nach, wie Leistung im nicht-wirtschaftlichen Bereich gemessen werden kann. Sie zeigen am Beispiel der Universität der Vereinten Nationen, wie ein Steuerungssystem theoriebasiert entwickelt und konkret umgesetzt werden kann.

Der allgemeine Teil beginnt mit einem Beitrag von *Marvin Jagals*, *Erik Karger* und *Marco Boehle*, welche mit Self-Service Business Intelligence einen wichtigen Teilbereich der Digitalisierung im Controlling beleuchten und in ihrem Beitrag Herausforderungen und Gestaltungsempfehlungen auf Managementebene diskutieren. Die enge Verknüpfung zwischen Controlling und externer Berichterstattung, die im Schwerpunktteil deutlich wird, spiegelt sich auch im Beitrag von *Thomas Hartmann-Wendels*, *Thomas Gruber* und *Felix Weigelt* wider. Konkret erörtern sie die Auswirkungen des neuen Leasingbilanzierungsstandards IFRS 16 auf Ergebnis- und Renditekennzahlen zur internen Unternehmenssteuerung. Der allgemeine Teil schließt mit einem Beitrag von *Nicole Nikiforow*, in welchem sie den Fokus auf das Performance Management legt und aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung unter Berücksichtigung digitaler Einflussfaktoren aufzeigt.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen *Klaus Möller* mit dem CFO von SAP Deutschland, *Andreas Röderer*, zum Thema Financial Leadership führte.

Ich wünsche Ihnen eine informative und spannende Lektüre und ein gesundes Jahr 2022!

Ihr




# Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung mittels Nachhaltigkeitsratings



Dr. **Jan Diebecker** ist Director Controlling bei der flaschenpost SE.



Dr. **Christian Rose** ist Corporate Controller bei der CLAAS KGaA mbH.



Prof. Dr. **Friedrich Sommer** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Bayreuth.

Der Beitrag stellt am Beispiel der *Refinitiv* ESG Scores die Methodik von Nachhaltigkeitsratings vor, die Unternehmen in den Bereichen Environment, Social und Governance (ESG) bewerten. Diese Ratings basieren auf einer Fülle an zumeist sorgfältig gesammelten Informationen spezialisierter Anbieter, die trotz zahlreicher Kritikpunkte nützlich für Performance Measurement und Reporting sein können.

**Jan Diebecker, Christian Rose und Friedrich Sommer**

„Investors need to be clear about what the methodology they choose is actually measuring, and why. Otherwise ESG scoring risks creating a false sense of confidence among investors who don't really understand what lies behind the numbers – and therefore don't really understand what they're buying“ (*Allen*, 2018).

## 1. Relevanz von Nachhaltigkeitsratings aus Controlling-Perspektive

Das Interesse an der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten erheblich zugenommen (vgl. *Grewal/Serafeim*, 2020, S. 75). Viele Unternehmen haben auf diesen Trend reagiert, indem sie über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten (vgl. *Grewal/Serafeim*, 2020, S. 78). Trotz des gestiegenen Interesses und der – vor allem durch zusätzliche Unternehmensberichterstattung – vermehrt verfügbaren Daten stellt die Messung von Nachhaltigkeit, vor allem in ihrer Gesamtheit, eine Herausforderung dar. Dass auch Forscher im Bereich Accounting und Controlling bislang zu keiner zufriedenstellenden Lösung gelangt sind, betonen *Grewal* und *Serafeim*: „Accounting researchers, although experts in performance measurement, have spent little effort to measure corporate sustainability performance“ (*Grewal/Serafeim*, 2020, S. 76).

Nachhaltigkeitsratings (kommerzieller Anbieter) dienen inzwischen als wichtige Informationsquelle sowohl für Forscher und Investoren als auch für weitere Interessengruppen (vgl. *Chatterji et al.*, 2016, S. 1597). Gleichzeitig ist zunehmend davon auszugehen, dass Unternehmen ihre Nachhaltig-

keitsbemühungen an den Kriterien orientieren, die den Ratings zugrunde liegen (vgl. *Chelli/Gendron*, 2013, S. 200), wobei die Ratings teilweise zu erheblich divergierenden Urteilen kommen (vgl. etwa *Berg et al.*, 2021, S. 30). Deshalb sollten nicht nur Investoren die Aussagekraft unterschiedlicher Nachhaltigkeitsratings aus externer Perspektive einordnen können, sondern auch das Controlling aus interner Perspektive, um so einen weiteren Impuls für die Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung und insbesondere ein zielgruppengerechtes Reporting zu erhalten.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist, die Methodik von Nachhaltigkeitsratings aufzuzeigen. Da diese Methodik zwischen unterschiedlichen Anbietern in ihren Grundzügen ähnlich ist (vgl. *Escrig-Olmedo et al.*, 2019, S. 7), wird die Funktionsweise anhand eines weit verbreiteten Nachhaltigkeitsratings erläutert, der *Refinitiv* ESG Scores. Anschließend sollen Aussagekraft und Nutzen von Nachhaltigkeitsratings gewürdigt werden.

## 2. Unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde zunächst maßgeblich durch die von der United Nations World Commission on Environment and Development gebildeten Brundtland-Kommission geprägt und weiterentwickelt: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (*United Nations World Commission on Environment and Development*, 1987, S. 8).

Diese Definition erfordert eine Berücksichtigung von gesamtgesellschaftlichen Bedürfnissen im Sinne einer intragenerativen und einer intergenerativen Gerechtigkeit (vgl. hier und folgend *Labbé/Stein*, 2007, S. 2661). Die intragenerative Gerechtigkeit geht auf die Gegenwart ein und fordert einen gerechten Ausgleich zwischen den Bedürfnissen innerhalb einer Generation über unterschiedliche Länder, Bevölkerungsschichten, Altersgruppen und Geschlechter hinweg. Die intergenerative Gerechtigkeit beinhaltet eine zeitliche Komponente und nimmt dementsprechend Bezug auf den Ausgleich zwischen aktuellen und zukünftigen Generationen. Das zuerst ökologisch ausgerichtete Nachhaltigkeitskonzept wurde um die soziale und ökonomische Dimension ergänzt. Nach diesem sogenannten „Drei-Säulen-Modell“ bzw. der „triple-bottom-line“ (TBL) sollen die drei Dimensionen als gleichrangig nebeneinanderstehend betrachtet werden, damit unter Ausgleich vorhandener Zielkonflikte sowie Nutzung von Synergien eine Umwelt- und Sozialverträglichkeit bei wirtschaftlichem Erfolg realisierbar ist (vgl. *Elkington*, 1999, S. 69–96). Die ökologische Dimension zielt auf die Erhaltung des Ökosystems durch verantwortungsvollen Material- und Ressourcenverzehr ab (vgl. *Lackmann*, 2010, S. 9). Der Zugang zu sozialen Grundgütern wie Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, innerer Sicherheit und Gesundheit sowie Entlohnungssystemen wird unter der sozialen Dimension zusammengefasst (vgl. *Lackmann*, 2010, S. 9). Die ökonomische Dimension verlangt die zukünftige Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sowie Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. *Labbé/Stein*, 2007, S. 2661). In den letzten Jahren fand die TBL nicht nur auf makroökonomischer, sondern zunehmend auch auf mikroökonomischer Ebene Anwendung, was im europäischen Raum oft unter der unternehmerischen Nachhaltigkeit verstanden wird (vgl. *Lackmann*, 2010, S. 8).

In der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion hat sich inzwischen die Abkürzung ESG für Environment, Social und Governance entwickelt (vgl. hier und folgend *Oehri*, 2016, S. 79 f.). Im Gegensatz zur TBL-Definition wird nun die Komponente Governance für nachhaltige Unternehmensführung ergänzt, wohingegen die direkt ökonomische Komponente hier nicht länger enthalten ist. ESG-Kriterien sind heute die regelmäßig von Nachhaltigkeitsratings erfassten Sachverhalte.

Während die TBL primär auf Nachhaltigkeitsinitiativen und -maßnahmen abstellt, bezeichnet der Begriff der Nachhaltigkeitsleistung das tatsächliche Ergebnis solcher Initiativen und Maßnahmen, das messbar ist bzw. messbar gemacht werden soll (vgl. *Lis*, 2010, S. 25).

Im Kontext der Nachhaltigkeit gibt es zahlreiche Begriffe, die wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Sustainability Performance

### Zentrale Aussagen

- Nachhaltigkeitsratings basieren auf einer Fülle an – zumeist sorgfältig – zusammengetragenen Informationen durch spezialisierte Anbieter.
- Im Detail lässt sich viel Kritik an Nachhaltigkeitsratings insgesamt oder einzelnen Methodiken üben. Insgesamt scheint aber eine brauchbare Repräsentation des nicht einheitlich definierten Konstrukts Nachhaltigkeitsleistung möglich.
- Nachhaltigkeitsratings können einen Ansatz für das Performance Measurement im ESG-Bereich liefern, der für Stakeholder relevant zu sein scheint.
- Nutzer sollten sich der teilweise vorherrschenden Heterogenität (bei den Ratingagenturen, zwischen den Branchen und den gemessenen Konstrukten) bewusst sein und die jeweiligen Informationen vor diesem Hintergrund richtig einordnen.

teils synonym genutzt werden, bei genauerer Betrachtung allerdings Unterschiede aufweisen. Auf diese Diskussion soll vorliegend – ebenso wie auf ein vollständiges Nachzeichnen der Entwicklungslinien des Nachhaltigkeitsbegriffs – verzichtet werden (vgl. hierzu etwa *Lis*, 2010, S. 23–45).

### 3. Konstruktion von Nachhaltigkeitsratings

Aufgrund der hohen Komplexität des Nachhaltigkeitskonstrukts, der Vielzahl an potenziell zu verarbeitenden Informationen und insbesondere der stark steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsinformationen hat sich ein Markt für die professionelle Erhebung von Nachhaltigkeitsleistung auf Unternehmensebene entwickelt (vgl. ähnlich *Escrig-Olmedo et al.*, 2019, S. 3). Ratingagenturen bewerten eine große Anzahl von Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistung anhand jeweils eigener Ratingmethoden. Einige Ratings basieren ausschließlich auf nicht-finanziellen Informationen, andere kombinieren finanzielle und nicht-finanzielle Daten, um den langfristigen Wert und die Nachhaltigkeit zu bewerten. Zwei grundsätzliche Methoden der Datenerhebung kommen hierbei zum Einsatz: Einerseits werden Informationen durch Unternehmen selbst mittels Fragebögen erhoben, die später einen Kontroll- und Analyseprozess durchlaufen. Andererseits werden öffentliche Informationen gesammelt, strukturiert erhoben und ggf. in Rücksprache mit den jeweiligen Unternehmen überprüft (vgl. *Diebecker et al.*, 2019, S. 6–11).

Während zu Beginn Nachhaltigkeitsratings von Agenturen angeboten wurden, die sich auf die ESG-Kriterien spezialisiert hatten, führte die erhöhte Nachfrage dazu, dass auch etablierte Anbieter von Finanzdaten wie *Morgan Stanley Capital International (MSCI)* oder *Refinitiv* bzw. *Thomson Reuters* Nachhaltigkeitsratings in ihr Angebotsportfolio aufgenommen haben (vgl. hier und folgend *Escrig-Olmedo et al.*, 2019, S. 3–6, 9). In den letzten Jahren konnten erhebliche Veränderungen im Markt für Nachhaltigkeitsratings durch Fusions- und Übernahmeprozesse unter den bestehenden

**Nachhaltigkeitsratings bilden die Erfüllung von ESG-Kriterien ab.**

Nachhaltigkeits-Ratingagenturen sowie durch den Eintritt von weiteren Anbietern beobachtet werden. Vor allem die folgenden Anbieter befassen sich mit ESG-Daten: *Refinitiv*, *ECP (Emerging Capital Partners)*, *FTSE Russell ESG*, *MSCI ESG Research*, *ISS-oekom*, *RobecoSAM*, *Sustainalytics* und *Vigeo EIRIS*.

Im Folgenden soll die Methodik von Nachhaltigkeitsratings am Beispiel der *Refinitiv ESG Scores* erläutert werden, da diese ihren Ursprung in Europa haben und europäische Unternehmen intensiver als viele der anderen Anbieter abdecken.

#### Methodik der *Refinitiv ESG Scores*

Die *Refinitiv ESG Scores* basieren auf einem vom Schweizer Unternehmen *ASSET4* begründeten Datensatz, das später von *Thomson Reuters* gekauft wurde. Das Unternehmen *Refinitiv*, das das Nachhaltigkeitsrating heute verfügbar macht, ist 2018 aus der ehemaligen *Thomson-Reuters*-Sparte „Financial & Risk“ entstanden (vgl. *Scuffham*, 2018). Durch den hohen Verbreitungsgrad der *Refinitiv*-Produkte (bspw. *Datastream* und *EIKON*) stehen die ESG Scores einer hohen Anzahl an potenziellen Nutzern in Praxis und Forschung zur Verfügung. So ist bspw. die Verwendung der Nachhaltigkeitsdaten von *Refinitiv* in der empirischen Literatur weit verbreitet (vgl. *Diebecker et al.*, 2019, S. 1).

Der Datensatz umfasst mehr als 9.000 Unternehmen weltweit, wobei die **Abdeckung** die folgenden wichtigen Indizes einschließt: *DJ STOXX*, *S&P/TSX Composite*, *Russell 3000*, *NZX 50*, *MSCI Emerging Markets*, *MSCI World*, *MSCI Europe*, *CAC 40*, *DAX*, *FTSE 250*, *S&P 500*, *NASDAQ-100*, *STOXX 600*, *ASX 300*, *SMI* und *Bovespa* (vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen hinsichtlich der *Refinitiv ESG Scores* das Methodologie-Dokument *Refinitiv*, 2021). Historische Daten stehen je nach Integration des jeweiligen Index ab dem Jahr 2002 zur Verfügung. Des Weiteren gibt *Refinitiv* an, die Indexzusammensetzungen regelmäßig zu überprüfen, um neue Unternehmen in das Rating aufzunehmen.

Insgesamt drei zentrale Scores werden ermittelt (vgl. **Abb. 1** für einen Überblick über die Methodik): *Refinitiv ESG Score*, *Refinitiv ESG Controversies Score* und *Refinitiv ESG Combined Score*. Nachfolgend wird die jeweilige **Datenerhebung** zunächst für das Basismaß, den ***Refinitiv ESG Score***, skizziert. Dieser basiert auf öffentlich verfügbaren Materialien wie Geschäftsberichten, Nachhaltigkeits-/CSR-Berichten, Unternehmenswebseiten und Proxy Statements. Darüber hinaus werden Verlautbarungen von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sowie öffentlich verfügbare Nachrichten analysiert. Das Unternehmen betont, dass jede Information einem Standardisierungsprozess unterzogen wird, damit Vergleiche zwischen Unternehmen möglich sind. Zur Sicherstellung der Datenqualität werden laut Unternehmensangaben einge-

baute Fehlerprüfungen, automatisierte Qualitätsprüfungen, unabhängige Audits und Systemvalidierungsprüfungen eingesetzt.

Aus einer Gesamtheit von mehr als 500 unternehmensbezogenen ESG-Maßen werden je nach Vergleichbarkeit und Bedeutung für einzelne Branchen 186 Datenpunkte ausgewählt (vgl. für einen Überblick *Refinitiv*, 2021). Diese sind teilweise binär kodiert, wie bspw. das Vorhandensein einer Richtlinie zur Wassereffizienz. Andere Datenpunkte sind metrisch angelegt, wie bspw. die Menge an recyceltem Wasser oder die Menge an Kohlenstoffdioxid-Emissionen. Die einzelnen Datenpunkte werden in zehn „Category Scores“ aufgeteilt, wobei jeweils drei Kategorien den Nachhaltigkeitsdimensionen „Ökologie“ und „Governance“ und vier Kategorien der Dimension „Soziales“ zuzuordnen sind. Im Bereich „Ökologie“ umfassen diese Category Scores die Ressourcennutzung, die Emissionsreduzierung und umweltbezogene Innovationen. Die soziale Dimension umfasst die Category Scores für Arbeitnehmer, Menschenrechte, Gemeinschaft und Produktnachhaltigkeit, die Governance-Dimension Management, Shareholders und Nachhaltigkeitsstrategie.

Zur **Verdichtung** der Datenpunkte in die einzelnen Category Scores nutzt *Refinitiv* die Perzentilrangmethode. Hierbei wird für jeden Datenpunkt des analysierten Unternehmens ermittelt, wie viele Vergleichsunternehmen innerhalb einer Peer Group besser, schlechter oder gleich gut hinsichtlich eines bestimmten Kriteriums sind. Für die ökologische und soziale Dimension wird die Peer Group auf Basis der Branchenzugehörigkeit definiert. Für die Dimension Governance werden die Vergleichsunternehmen anhand des Landes bestimmt. Auf Basis dieser relativen Bewertung lässt sich der sog. „Perzentilscore“ als Verhältniszahl berechnen, wobei ein Wert von 1 (0) bedeutet, dass das analysierte Unternehmen besser (schlechter) als alle Vergleichsunternehmen ist. Ein Vorteil dieser Methode ist die geringe Anfälligkeit gegenüber Verzerrungen durch Ausreißer.

Zur Berechnung des Category Scores werden die Perzentilscores der einzelnen Datenpunkte addiert und diese dann wiederum als Inputgröße für die Perzentilrangmethode auf Kategoriebasis genutzt. Die zehn Kategoriebewertungen können dann entweder zu den drei ESG-Dimensionsbewertungen aggregiert werden oder zum ESG-Gesamtscore. Zur Verdichtung werden hierzu Gewichte genutzt, die sich je nach Anwendung auf Dimensionsebene oder Gesamtebene zu eins addieren. Eine Besonderheit ist, dass die Gewichtung je nach Branche unterschiedlich ist und somit die Wesentlichkeit bzw. Relevanz der einzelnen Sachverhalte spezifisch für jede Branche abbilden soll. Durch die Gewichtung der Perzentilrangwerte wird ein Score zwischen 0 (schlechteste Nachhaltigkeitsleistung) und 1 (beste Nachhaltigkeitsleistung) erzielt. Die-

**Nachhaltigkeitsratings nutzen eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen.**

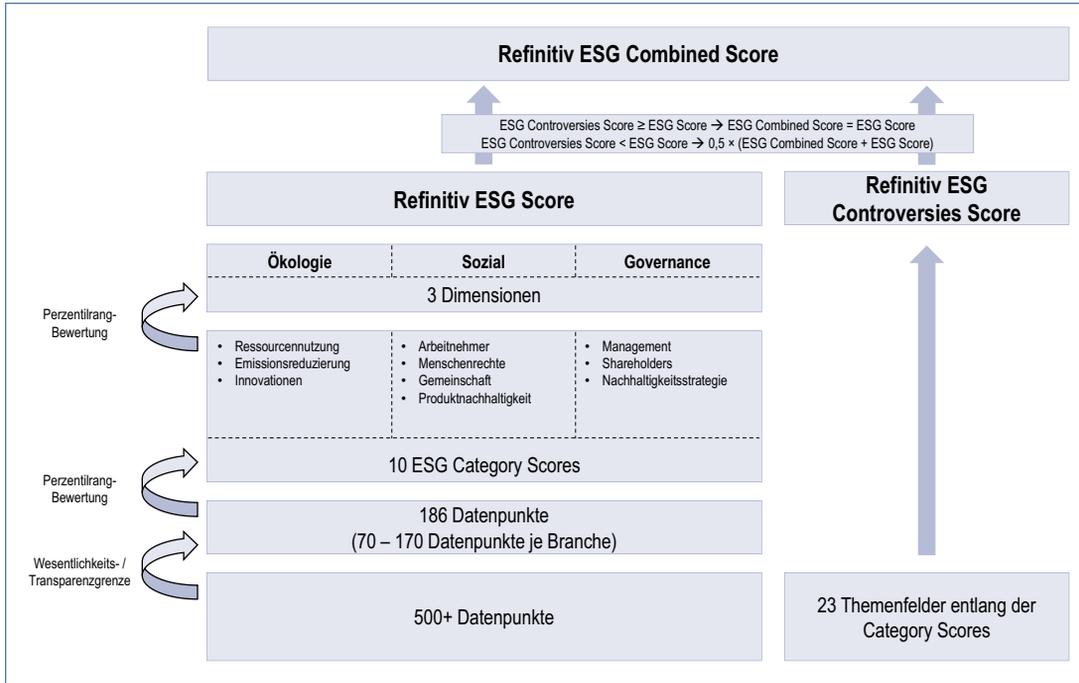


Abb. 1: Methodik Refinitiv ESG Scores (In Anlehnung an Refinitiv, 2021, S. 8.)

ser Score lässt sich direkt in die von Refinitiv bereitgestellten Ratingstufen von D- bis A+ übersetzen.

Der **ESG Controversies Score** basiert zentral auf der Analyse globaler Medienberichte. Anhand von 23 Themenfeldern entlang der Kategorien wird analysiert, inwieweit das jeweilige Unternehmen innerhalb des letzten Geschäftsjahres mit Skandalen in Verbindung gebracht wird. Refinitiv bewertet die möglichen Skandale jedoch nicht inhaltlich, sondern erhebt die Anzahl an Kontroversen. Da größere Unternehmen stärker in der Öffentlichkeit stehen, gewichtet Refinitiv die Anzahl an Kontroversen für große Unternehmen geringer als für kleine Unternehmen. Die Unterscheidung findet hierbei basierend auf der Marktkapitalisierung zwischen großen, mittleren und kleinen Unternehmen statt. Die gewichtete Anzahl an Kontroversen wird dann erneut branchenspezifisch mit der Perzentilrangmethode verdichtet und ergibt somit ebenfalls eine Bewertung zwischen 0 und 1.

Auf Basis des ESG Scores und des ESG Controversies Scores berichtet Refinitiv den kombinierten **Refinitiv ESG Combined Score**. Dieser ergibt sich als Durchschnitt aus ESG Score und ESG Controversies Score, so lange der ESG Score größer als der ESG Controversies Score ist. Sollte der Controversies Score eines Unternehmens größer oder gleich dem ESG Score sein, wird für den ESG Combined Score der ESG Score angesetzt.

**Beispiele für die Datenpunkte und Gewichtungen der Refinitiv ESG Scores**

Am Beispiel eines Automobilherstellers soll ein

plastischer Einblick in die Berechnungslogik gegeben werden (Datenquelle: Refinitiv EIKON). Im konkreten Fall erhält die Umweltdimension (soziale Dimension; Governance-Dimension) ein Gewicht von 34,1 % (41,5 %; 24,4 %). Im Bereich Ökologie werden die einzelnen Category Scores mit 8,1 % (Resource Use Score), 9,7 % (Emissions Score) und 16,2 % (Environmental Innovation Score) gewichtet, so dass sich ein (gerundetes) Gesamtgewicht von 34 % ergibt.

Um einen Eindruck von den jeweilig bewerteten Sachverhalten zu vermitteln, stellt Abb. 2 jeweils einen binär kodierten und einen metrischen Datenpunkt für jede der einzelnen Dimensionen dar und gibt an, welchem Category Score der Punkt zuzuordnen ist. Explizit ist keine vollständige Darstellung angestrebt. Zur Verdeutlichung werden einzelne Punkte herausgegriffen.

**4. Implikationen für die Wissenschaft und Praxis**

Nach der exemplarischen Vorstellung eines Nachhaltigkeitsratings stellt sich nun die Frage nach den Implikationen von Nachhaltigkeitsratings für die Wissenschaft, vor allem aber auch für die Praxis. Verschiedene Studien belegen, dass gerade Investoren die ESG-Kriterien in ihre Entscheidungen einbeziehen (vgl. Grewal/Serafeim, 2020, S. 75 f.) und die Orientierung von Unternehmen an den Ratings sinnvoll erscheint, um Kapitalmarktvorteile zu realisieren (vgl. Chelli/Gendron, 2013, S. 200). Um glaubwürdig berichten zu können, erscheint eine Steuerung anhand der in den Nachhaltigkeitsratings enthaltenen Kriterien sinnvoll. Aus Control-

Durch die Analyse globaler Medienberichte wird ein objektiviertes Bild im Vergleich zur Unternehmensberichterstattung erzielt.

Dimension	Ökologie	Sozial	Governance	Controversies
Category Score	Resource Use Score	Workforce Score	Management Score	CSR Strategy Score
Binärer Datenpunkt	Policy Water Efficiency	Targets Diversity and Opportunity	Compensation Board Committee	Environmental Controversies
Beschreibung binärer Datenpunkt	Vorhandensein einer unternehmensbezogenen Richtlinie zur Verbesserung der Effizienz der Wassernutzung	Vorhandensein von Zielen im Bereich Diversität und Chancengleichheit	Vorhandensein eines Vergütungsausschusses	Vorhandensein medialer Aufmerksamkeit wegen einer umweltbezogenen Kontroverse
Metrischer Datenpunkt	Renewable Energy Use Ratio	Salary Gap	Board Meeting Attendance Average	Environmental Controversies Count
Beschreibung metrischer Datenpunkt	Anteil der primär erneuerbaren Energien an der insgesamt genutzten Energie	CEO-Vergütung (oder höchste Vergütung) geteilt durch die durchschnittliche Vergütung (jeweils inklusive Nebenleistungen)	Durchschnittliche Anwesenheitsquote der Aufsichtsratsmitglieder bei Sitzungen	Anzahl der medial berichteten umweltbezogenen Kontroversen
Benchmark	Automobiles & Auto Parts	Automobiles & Auto Parts	Germany	–

Abb. 2: Beispielhafte Datenpunkte der Refinitiv ESG Scores für die drei ESG-Kriterien und die Controversies-Dimension

### Unterschiedliche Nachhaltigkeitsratings führen oft zu unterschiedlichen Ergebnissen, wobei die Quellen der Divergenzen bereits empirisch untersucht wurden.

ling-Sicht bergen die Ratings jedoch einige Probleme, die nachfolgend thematisiert werden.

Verschiedene Studien haben geschlussfolgert, dass unterschiedliche Ratings zu sehr unterschiedlichen Beurteilungen desselben Unternehmens kommen (vgl. etwa Berg et al., 2021; Diebecker et al., 2019; Chatterji et al., 2016). Diese Divergenz geht so weit, dass Ergebnisse empirischer Studien davon abhängig sein können, welches Rating genutzt wird (vgl. etwa Diebecker et al., 2019, S. 32 f.). Für die unternehmerische Praxis stellt dies ebenfalls eine Herausforderung dar. Als hauptsächliche Quellen der Divergenzen wurden unterschiedliche integrierte Nachhaltigkeitsattribute sowie die konkreten Bewertungen für die einzelnen Attribute durch einzelne Rater ausgemacht, wobei auch die Gewichtung bzw. Aggregation einen Einfluss hat (vgl. Berg et al., 2021, S. 30 f.).

Allen bekannten Ratings ist gemein, dass sie die drei ESG-Dimensionen bewerten. Escrig-Olmedo et al. (2019, S. 7) schlussfolgern darüber hinaus, dass auch ähnliche Positiv- und Negativ-Kriterien gelistet werden und eine Normierung anhand von Branchen üblich sei. Nichtsdestotrotz dürfte es insbesondere dem „eiligen Nutzer“ schwerfallen, die Details der Methodik nachzuvollziehen. Die zur Verfügung gestellten Methoden-Handbücher sind teils umfangreich, aber trotzdem nicht abschließend, so dass hier in Teilen der Vorwurf eingeschränkter Transparenz verständlich erscheint (vgl. Escrig-Olmedo et al., 2019, S. 7). Dies ist jedoch differenziert zu betrachten: Die Nachhaltigkeitsratings sind ausgesprochen aufwendig, so dass die herausgebenden Anbieter große Teams von Spezialisten beschäftigen. Die Veröffentlichung einer noch präziseren Beschreibung dürfte in Teilen durch die daraus resultierende Informationsflut ins Leere laufen. Beachtenswert ist hierbei, dass die Aufträge zum Rating – anders als bei der klassischen Bonitätsbeurteilung – vielfach nicht vom Unternehmen selbst erteilt werden. Somit ist eine aus dieser Perspektive getriebene Verzerrung zunächst nicht

wahrscheinlich. Aus methodischer Sicht sollte ferner berücksichtigt werden, dass durch die Aggregation schlechte Leistungen in einer Kategorie durch gute Leistungen in einer anderen Kategorie kompensiert werden können.

Die Nachhaltigkeitsrating-Anbieter passen ihre Rating-Methodik im Zeitverlauf an. So ist eine zunehmende Bedeutung der umweltbezogenen Dimension bei einer gleichzeitig abnehmenden Bedeutung der ökonomischen Dimension auszumachen (vgl. Escrig-Olmedo et al., 2019, S. 10, 14). Bis zur letzten größeren Methodenanpassung hat bspw. Thomson Reuters ein aggregiertes Maß über vier Säulen bzw. Dimensionen zur Verfügung gestellt, das neben den ESG-Kriterien auch eine ökonomische Säule, wie in der TBL vorgesehen, beinhaltete (vgl. hier und folgend Diebecker et al., 2019, S. 6 f., 11 f.). Analog beinhalteten Items bei MSCI ESG eine konkrete Verbindung von einzelnen ESG-Aspekten zur ökonomischen Performance.

Empirische Befunde belegen, dass ein Teil der Divergenz aus der Aggregation der einzelnen Rating-Items resultiert (vgl. Berg et al., 2021, S. 31). Die diesbezügliche Divergenz und die soeben diskutierte Anpassung der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsratings dürften deshalb – gerade für das Performance Measurement und damit für das Controlling innerhalb eines Unternehmens – nicht allzu problematisch sein, da die einzelnen Sachverhalte und nicht die Aggregationen gesteuert werden. Die Betrachtung der einzelnen Items legt weiterhin nahe, dass grundsätzlich sehr ähnliche Sachverhalte gemessen werden, nur teils auf unterschiedliche Weise. Auch dies ist für das Performance Measurement als günstig einzuschätzen, ein wenig problematischer jedoch für das Reporting. Als direkte Reporting-Implikation könnte abgeleitet werden, dass eine eher kleinteilige Berichterstattung (ggf. auf Websites oder in Anhängen) sinnvoll erscheint.

Weiterhin wird der Fokus vieler Rating-Items auf Inputs statt auf Outcomes kritisiert (vgl. hier und

## SCHWERPUNKT

folgend *Grewal/Serafeim*, 2020, S. 79). Somit werden teilweise Ziele, Anstrengungen und Investitionen gemessen, mit denen ein bestimmter Outcome erzielt werden soll (z. B. Programme zur Bekämpfung von Abholzung), anstelle des Outcomes selbst (z. B. Erfolg in der Verhinderung der Abholzung). Aus gesellschaftlicher Sicht wäre hier ein starker Zusammenhang wünschenswert, der aber nicht zwingend gegeben sein muss. Aus unternehmerischer Perspektive scheint die Vorgabe von konkreten Zielen und Handlungsempfehlungen statt eines möglicherweise abstrakten Ziels jedoch – zumindest kurzfristig – nicht nachteilig. Allerdings könnten Unternehmen durch Nachhaltigkeitsratings animiert werden, die „vorgegebenen“ Maßnahmen zu ergreifen, anstatt anderer Maßnahmen, die intern ggf. für zielführender und damit auch gesellschaftlich wünschenswert gehalten werden.

### 5. Fazit

Nachhaltigkeitsratings streben die Bewertung von unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung entlang der ESG-Kriterien an. Entsprechend spezialisierte Anbieter unternehmen erhebliche Anstrengungen, anhand von zahlreichen Indikatoren ein Gesamturteil zu bilden. Inwieweit damit die wirkliche Nachhaltigkeitsleistung – in all ihren Facetten und mit entsprechenden Gewichtungen einzelner Items – abgebildet wird, bleibt strittig – und damit letztlich ebenso strittig, wie die Etablierung eines einheitlichen Verständnisses von Nachhaltigkeit. Aus Sicht der Wissenschaft ergibt sich hier das Problem der Validität eines (trotz zahlreicher Bemühungen und eines intensiven Diskurses) immer noch nicht hinreichend spezifizierten Konstrukts. Dementsprechend verwundern unterschiedliche Ratingergebnisse für einzelne Unternehmen nicht. Gleichzeitig sind sich die Ratings in ihren Grundzügen ähnlich, so dass die unternehmerische Orientierung nicht erheblich erschwert werden dürfte. Gerade für kapitalmarktorientierte Unternehmen bietet es sich an, entsprechendes Reporting zu betreiben, weil hier annähernd flächendeckend Ratings erfolgen. Aber auch die Stakeholder nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen können Interesse an entsprechenden Informationen haben, so dass eine freiwillige Berichterstattung sinnvoll erscheint. Sowohl bei kapitalmarktorientierten als auch bei nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen können die Kriterien als Ausgangspunkt für Nachhaltigkeitsinitiativen und entsprechendes Performance Measurement dienen. Die einzelnen Ratingkriterien können als Ausgangspunkt verstanden werden, so dass insbesondere die in der empirischen Forschung bemängelte Aggregationsproblematik an Relevanz verliert. Wenngleich die Anbieter von Nachhaltigkeitsratings ihre Methodik, insbesondere die Fragen für die individuellen Rating-Items, nicht in vollem

### Implikationen für die Praxis

- Für kapitalmarktorientierte Unternehmen bietet es sich an, die Methodik von Nachhaltigkeitsratings zu analysieren, um das Reporting geeignet zu gestalten.
- Auch für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen kann eine Berichterstattung der Nachhaltigkeitsleistung sinnvoll sein, die anhand der Methodik von Nachhaltigkeitsratings aufgebaut werden kann.
- Sowohl für kapitalmarktorientierte als auch für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen können die in Nachhaltigkeitsratings gemessenen Sachverhalte wertvolle Anhaltspunkte für das unternehmensinterne Performance Measurement im ESG-Bereich bieten.

Umfang öffentlich verfügbar machen, können relevante Handlungsfelder beispielsweise anhand von Methodik-Dokumenten (vgl. etwa *Refinitiv*, 2021) geschlussfolgert werden.

### Literatur

- *Allen, K.*, Lies, damned lies and ESG rating methodologies, <https://www.ft.com/content/2e49171b-a018-3c3b-b66b-81fd7a170ab5>, Stand: 17.05.2021.
- *Berg, F./Kölbel, J./Rigobon, R.*, Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings, <https://ssrn.com/abstract=3438533>, Stand: 17.05.2021.
- *Chatterji, A. K./Durand, R./Levine, D. I./Touboul, S.*, Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers, in: *Strategic Management Journal*, 37. Jg. (2016), H. 8, S. 1597–1614.
- *Chelli, M./Gendron, Y.*, Sustainability Ratings and the Disciplinary Power of the Ideology of Numbers, in: *Journal of Business Ethics*, 112. Jg. (2013), H. 2, S. 187–203.
- *Diebecker, J./Rose, C./Sommer, F.*, Spoiled for Choice. Does the Selection of Sustainability Datasets Matter?, Working Paper, Münster und Bayreuth (2019).
- *Elkington, J.*, Cannibals with forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business, Oxford 1999.
- *Escrig-Olmedo, E./Fernández-Izquierdo, M./Ferrero-Ferrero, I./Rivera-Lirio, J./Muñoz-Torres, M.*, Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles, in: *Sustainability*, 11. Jg. (2019), H. 3, 915.
- *Grewal, J./Serafeim, G.*, Research on Corporate Sustainability: Review and Directions for Future Research, in: *Foundations and Trends in Accounting*, 14. Jg. (2020), H. 2, S. 73–127.
- *Labbé, M./Stein, H.-J.*, Nachhaltigkeitsberichte als Instrument der Unternehmenskommunikation, in: *Der Betrieb*, 60. Jg. (2007), H. 49, S. 2661–2667.
- *Lackmann, J.*, Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt. Eine empirische Analyse, Wiesbaden 2010.
- *Lis, B.*, Corporate Social Responsibility. Eine empirische Analyse des Einflusses auf potenzielle Arbeitnehmer, Hamburg 2010.

**Nachhaltigkeitsratings können als Ausgangspunkt für Nachhaltigkeitsinitiativen und Performance Measurement dienen.**

# Die Kraft der Innovation.



beck-shop.de/31640147

Reiter  
**Killing Innovation**

2021. 162 Seiten. Kartoniert € 19,80  
ISBN 978-3-8006-6437-5

## Der Innovationsexperte Dr. Thorsten Reiter zeigt auf,

- welche versteckten Vorgänge die Innovationsfähigkeit von Unternehmen von innen her bedrohen und vor welchen Kräften Innovationsprojekte und die mit ihnen betrauten Personen zu schützen sind,
- dass Innovation wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie sein sollte, mit einem kontinuierlich gelebten Bekenntnis und Vertrauen insbesondere auch der Unternehmensführung,
- wie Innovation in einer dezidierten Abteilung aufgebaut und gelebt werden muss und
- welches Mindsets und welcher Strukturen es in Unternehmen bedarf, um Innovationsfähigkeiten aufzubauen und dauerhaft zu erhalten.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) |  
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) |  
Preise inkl. MwSt. | 173689 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

# Vahlen

- *Oehri, O.*, Investment Reporting im Wandel, in: *Kopp, H. E.* (Hrsg.): CSR und Finanzratings. Nachhaltige Finanzwirtschaft: Rating statt Raten!, Berlin 2016, S. 79–87.
- *Refinitiv*, Environmental, Social and Governance (ESG) Scores from Refinitiv, [https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en\\_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf](https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf), Stand: 17.05.2021.
- *Scuffham, M.*, Thomson Reuters closes deal with Blackstone, <https://www.reuters.com/article/us-thomsonreuters-m-a-blackstone/thomson-reuters-closes-deal-with-blackstone-idUSKCN1MB3PY>, Stand: 17.05.2021.
- *United Nations World Commission on Environment and Development*, Report of the World Commission on Environment and Development, <http://www.un-documents.net/a42r187.htm>, Stand: 17.05.2021.

### Stichwörter

# Corporate Social Responsibility # ESG # Nachhaltigkeitsrating # Performance Measurement # Nachhaltigkeitsleistung

### Keywords

# Corporate Social Responsibility, # ESG # Measurement # Performance # Sustainability Performance # Sustainability Rating

### Summary

This paper presents the methodology of sustainability ratings that assess companies in the areas of Environment, Social and Governance (ESG) performance, exemplifying *Refinitiv* ESG Scores. These ratings are based on a wealth of mostly carefully collected information from specialized providers that, despite numerous criticisms, can be useful for performance measurement and reporting.