



# ESG-Kriterien: ökonomischer und ökologischer Hebel?

## Messen und Steuern der ESG-Kriterien im Management und Controlling

Alfred Biel im Interview mit Rebekka Erchinger, bis 31.07.23 Sustainable Finance Consultant bei imug rating GmbH, aktuell Projektleitung & Unternehmensspezialistin bei der NBank; Prof. Dr. Rosemarie Koch und Prof. Dr. Ralf B. Schlemminger, beide Hochschule Bremen.

**Biel:** Ich freue mich, Sie zu meinem 111. Interview für das Controller Magazin begrüßen zu dürfen. In einem neuen Lehrbuch (Kühnberger/Wohlgemuth: Kennzahlenbasierte Abschlussanalyse) heißt es u. a.: „Die Glaubwürdigkeit der nichtfinanziellen Informationen ist diskussionsbedürftig“. Sie befassen sich u. a. intensiv mit den ESG-Kriterien als Bestandteil dieser nichtfinanziellen Informationen. Deshalb möchte ich gerne mit Ihnen eine Reihe ausgewählter Aspekte diskutieren. Bitte lassen Sie uns Inhalt bzw. Umfang dieser Kriterien sowie deren Bedeutung, Wirkung und Problematik anreißen.

**Schlemminger:** Herr Biel, wir freuen uns, an Ihrer Interviewreihe teilnehmen zu dürfen. Besten Dank! Gern würde ich Ihr Eingangszitat ergänzen: **Finanzielle Informationen**



### Summary

Alfred Biel interviewt in seinem 111. Interview Rebekka Erchinger, Projektleitung & Unternehmensspezialistin bei der NBank, sowie Prof. Dr. Rosemarie Koch und Prof. Dr. Ralf B. Schlemminger, beide forschen und lehren an der Hochschule Bremen. Das Interview widmet sich dem Thema „ESG-Kriterien – ökonomischer und ökologischer Hebel?“ Dabei steht das Messen und Steuern der ESG-Kriterien im Management und Controlling im Fokus. Das Interview vermittelt vielfältige Impulse.

**Triple-Bottom-Line- bzw. Profit-People-Planet-(3-P-)Ansatz**  
(gleichrangige Zielverfolgung oder modifiziert mit dem Vorrang ökonomischer Ziele)

Ökonomische (Ziel-)Kriterien	Soziale (Ziel-)Kriterien	Ökologische (Ziel-)Kriterien	Governance- (Ziel-)Kriterien
<b>Qualitative (beschreibbare)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ansätze</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsmanagement</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltbezogene Audits</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision, Werte &amp; Ziele</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Quantitative (messbare)</b>			
<p><b>Absolute Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzerlöse, Kosten &amp; EBIT</li> <li>• ...</li> </ul> <p><b>Relative Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzanteil der Regionen mit schlechtem Korruptionsindex</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Absolute Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort- &amp; Weiterbildungsaufwand</li> <li>• ...</li> </ul> <p><b>Relative Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheitsindex (Belegschaft)</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Absolute Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>• ...</li> </ul> <p><b>Relative Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil von Bio-Produkten am Umsatz</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Absolute Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungen an politische Parteien</li> <li>• ...</li> </ul> <p><b>Relative Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil von Frauen in Führungspositionen</li> <li>• ...</li> </ul>

**Finanzwirtschaftlich geprägter ESG-Ansatz**  
(Environment[al], Social, Governance)

Abb. 1: Nachhaltigkeits(ziel)kriterien nach dem 3-P- sowie dem ESG-Ansatz (in Anlehnung an Erchinger/Koch/Schlemminger, 2022, S. 9)<sup>1</sup>

sind in gewisser Hinsicht **ebenfalls diskussionsbedürftig**, was insbesondere bei Jahresabschlussanalysen deutlich wird.

**Biel:** In unserer Interview-Reihe beginne ich i.d.R. mit einer persönlichen Frage. Daher: Warum sind Sie „ESG-motiviert“? Was fordert Sie bei diesem Thema heraus?

**Schlemminger:** Nachhaltigkeit ist die Herausforderung unserer Zeit. Der jüngste Weltklimabericht macht deutlich, dass wir alle – also nicht nur die Unternehmen – an der „Entschärfung der Klimabombe“ zu arbeiten haben. Und für Unternehmen gilt, dass eine nachhaltige Unternehmensführung mehr und mehr zur „License to operate“ wird. Auch wenn es pathetisch klingen mag: Als Wirtschaftswissenschaftler (und als Vater von zwei Kindern, die eine Zukunft haben sollen) sollte man einen Beitrag zur Transformation der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit leisten.

**Erchinger:** ESG ist für mich die perfekte Möglichkeit, mein Interesse an der Finanzwirtschaft mit meinem Interesse an der Ent-

wicklung der Umwelt und der Gesellschaft zu verknüpfen.

**Koch:** Das Thema ist auf vielen Ebenen hochaktuell: In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wird das Thema derzeit viel diskutiert. Auch Unternehmen fast aller Branchen brennt das Thema ESG unter den Nägeln. Die bereits genannte politische und gesamtgesellschaftliche Relevanz ist ebenfalls enorm hoch.

**Biel:** Wie Abb. 1 veranschaulicht, beinhalten die ESG-Kriterien mit den drei Arbeits- und Verantwortungsbereichen Umwelt, Soziales und Aufsichtsstrukturen sowie Ökonomie Strukturelemente eines jeden gut geführten Unternehmens. Beschreiben die ESG-Kriterien kompakt Nachhaltigkeitsstrukturen und vielleicht auch insgesamt ein anzustrebendes Ordnungsbild? Ist es stimmig und vollständig?

**Schlemminger:** Die ESG-(Ziel-)Kriterien – sie haben ihren Ursprung in der Finanzwirtschaft – beschreiben m. E. nicht kompakt die Nachhaltigkeitsstrukturen. Bei wörtli-

cher Auslegung sind sie sogar als unvollständig anzusehen; es fehlt die ökonomische Perspektive im Sinne des Triple-Bottom-Line- bzw. Profit-People-Planet-(3-P-)Ansatzes. Um als Ordnungsrahmen gelten zu können, müssen sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien vorhanden sein.

**Biel:** Bitte verdeutlichen Sie uns diesen erklärungsbedürftigen Aspekt.

**Schlemminger:** Gerne, qualitative Kriterien sollten verdeutlichen,

- wie die quantitativen Kriterien entwickelt worden sind (Stichwort: Wesentlichkeitsanalyse),
- wie sie verankert worden sind (Stichworte: Vision/Wertekatalog/strategische Ziele),
- mit welchen Nachhaltigkeitsstrategien und -vorhaben sie unterlegt worden sind und
- wie deren Umsetzungssteuerung erfolgen soll.

**Biel:** Gibt es unter den verschiedenen Reporting-Initiativen ein Konzept, dass die von Ihnen genannten Kriterien besonders gut erfüllt?



**Rebekka Erchinger**

arbeitet seit dem 1.8.2023 als Projektleitung & Unternehmensspezialistin bei der NBank. Zuvor sammelte sie berufliche Erfahrungen im Bereich der nachhaltigen Finanzwirtschaft als Sustainable Finance Consultant bei der imug rating GmbH. Rebekka Erchinger hat ein duales Studium in Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Bremen mit den Schwerpunkten Finanzen und Controlling absolviert. In ihrer Bachelorthesis führte sie eine empirische Analyse der relevanten ESG-KPIs der DAX-Unternehmen durch.

**Schlemminger:** Nach unserer Untersuchung von Nachhaltigkeitskriterien hat die **Global Reporting Initiative (GRI)** diesen Anspruch in ihrem Nachhaltigkeitskriterien-Katalog zufriedenstellend verankert. Nicht umsonst bilden die GRI-Kriterien den weltweit am häufigsten angewandten Standard für ein Nachhaltigkeitsreporting.

**Erchinger:** Grundsätzlich gesprochen geben **ESG-Kriterien ein gutes Fundament**, auf dem ein Unternehmen aufbauen kann. Denn die drei Bereiche bringen Unternehmen dazu, tiefgreifende Analyse ihrer Prozesse vorzunehmen.

- Ein Unternehmen, das sich auf Umweltaspekte konzentriert, muss seine Geschäftsprozesse und Lieferketten analysieren und Maßnahmen ergreifen, um seine Umweltauswirkungen zu reduzieren.
- Ein Unternehmen, das sich auf soziale Aspekte konzentriert, muss seine Beziehungen zu seinen Mitarbeitern, Lieferanten und anderen Stakeholdern analysieren und Maßnahmen ergreifen, um seine sozialen Auswirkungen zu verbessern.
- Ein Unternehmen, das sich auf Governance-Aspekte konzentriert, muss seine Unternehmensführung und interne Kontrollen analysieren und Maßnahmen ergreifen, um eine starke Governance-Struktur zu schaffen.

**Biel:** Dieser dreifache Ansatz (zuzüglich Ökonomie) ist vielfältig vorteilhaft?

**Erchinger:** Ja, dadurch erzielen Unternehmen für sich langfristige Erfolge ohne Reputationschäden zu erleiden.

**Biel:** Ein Blick auf die Inhalte zeigt, dass es zur Erfüllung der ESG-Kriterien vielfachen Handlungsbedarf gibt. Können die ESG-Kriterien ein ökonomisch-ökologischer Hebel für die Unternehmen sein? Ein Ansatz, Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft nach vorne zu bringen?

**Schlemminger:** Kontextbezogen können ESG-Kriterien ohne Frage **in eine ökonomisch-ökologischer Hebelung** von Unternehmen angesehen werden. Und diese Kontexte sind gegeben, wenn

- auf die Entwicklungen in den Bereichen Politik (z. B. Green Deal in der EU), geachtet wird,
- die (Transparenz-)Regulatorik (z. B. CSRD und EU-Taxonomie) befolgt wird,
- der Wettbewerb (z. B. klimaneutrale Produktion von Unternehmen) ein Treiber der Entwicklung ist und
- letztlich auf die Zunahme der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Stakeholder-Anforderungen (z. B. Nachfrage nach ESG-Ratings) oder Verbreitung von Umweltlabels geschaut wird.

**Biel:** Bieten aus Ihrer Sicht die verschiedenen Nachhaltigkeitsübersichten hierzu verlässliche Orientierungshilfe?

**Schlemminger:** Ja, die führenden Nachhaltigkeitskriterien-Kataloge von

- GRI,
  - der European Federation of Financial Analysts Societies in Zusammenarbeit mit der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (EFFAS/DVFA) sowie
  - vom Deutschen Nachhaltigkeitskodex vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (DNK)
- können durchaus als umfangreicher, partiell sogar **detaillierter Orientierungsrahmen** für eine ökonomisch-ökologische Hebelung von Unternehmen angesehen werden.

**Erchinger:** Ja, die ESG-Kriterien können ein **ökonomisch-ökologischer Hebel** für Unternehmen sein, um sich langfristig zu positionieren und nachhaltiges Wachstum zu generieren, das sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch und sozial verantwortlich ist. Indem Unternehmen sich auf ESG-Themen konzentrieren und ihre Nachhaltigkeitsleistung verbessern, können sie nicht nur ihre finanzielle Performance verbessern, sondern auch ihr soziales und ökologisches Engagement demonstrieren.

**Biel:** Nach dieser Einordnung lassen Sie uns bitte der näheren Bedeutung der ESG-Kriterien zuwenden. Diese kommen ursprünglich aus der Finanzwirtschaft und sollen die nachhaltige Kapitalanlage fördern und unterstützen. Sind die ESG-Kriterien nur eine zusätzliche Information für Investoren oder darüber hinaus auch unterscheidende Merkmale für andere Sachverhalte?

**Schlemminger:** Konkret habe ich keine Untersuchungen vor Augen, wie die Durchschlagskraft veröffentlichter ESG-Kriterien auf z. B. Kaufinteressierte oder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aussieht. Ich vermute, dass im Supermarkt die Konsumenten eher auf Umweltlabel oder Produkttestergebnisse schauen als auf die ESG-Risiko-Lage von Herstellern. Grundsätzlich werden ja auch diese und nicht die ESG-Kriterien in der Werbung herausgestellt. Bei Arbeitnehmern, die in Aktien ihres Arbeitgebers investieren, werden die Rahmenbedingungen des günstigen Erwerbs vermutlich ausschlagender sein als das ESG-Image ihres Unternehmens.

**Biel:** Gilt diese zurückhaltende Einschätzung auch für das Geschäft, das im Bereich Business-to-Business abgewickelt wird?

**Koch:** Im B2C (Business to Consumer) Bereich ist es sicher so, dass Kunden eher auf Umweltlabel achten als auf die ESG-Ergebnisse der Firmen. Im B2B (Business to Business) Bereich jedoch werden **ESG-Daten schon bald an Bedeutung gewinnen**. Im Jahre 2026 werden alle großen Unternehmen – groß sind dabei Unternehmen, wenn sie mindestens zwei der drei Kriterien erfüllen: 1) mehr als 250 Mitarbeitende, 2) mehr als 20 Mio. € Bilanzsumme 3) mehr als 40 Mio. € Umsatz – einen Nachhaltigkeitsbe-

richt über das Geschäftsjahr 2025 erstellen müssen. Dort wird auch die Nachhaltigkeit der Lieferanten (z. B. ESRS S2 Workers in the Value Chain) ein relevantes und berichtspflichtiges Thema sein. Bei sonst vergleichbaren Angeboten könnte in naher Zukunft daher der nachhaltigere oder auch nur ESG-transparentere Lieferant den Zuschlag erhalten.

**Erchinger:** Die ESG-Kriterien sind nicht nur eine zusätzliche Information für Investoren, sondern auch für andere Interessengruppen wie Kaufinteressierte und Arbeitnehmer relevant. Unternehmen, die in Umwelt-, Sozial- und Governance-Belangen gut abschneiden, haben oft auch eine **bessere Reputation und eine höhere Markenbekanntheit**. Dies kann dazu beitragen, dass Kunden und Kaufinteressierte eher bereit sind, bei diesem Unternehmen zu kaufen oder Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

**Biel:** Tiefer gefragt: Wann können die ESG-Kriterien auch für Arbeitnehmer entscheidungsrelevant sein?

**Erchinger:** ESG-Kriterien können **auch für Arbeitnehmer** ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber sein. Unternehmen, die sich für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung einsetzen, werden oft als attraktivere Arbeitgeber angesehen. Insbesondere die jüngere Generation von Arbeitnehmern legt großen Wert auf die Werte und den Zweck eines Unternehmens.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns auch den Finanzbereich etwas intensiver betrachten.

**Erchinger:** Mit der europäischen Richtlinie MiFID II trat am 2. August 2022 die **Verpflichtung für Finanzberater** in Kraft, dass diese bei der Finanzberatung, die Nachhaltigkeitspräferenzen ihrer Kunden berücksichtigen. Der FNG-Marktbericht 2022 (S. 9) hat hierzu eine interessante Statistik veröffentlicht, die die Entwicklung von nachhaltigen Publikumsfonds und von nachhaltigen Mandaten & Spezialfonds in den Jahren von 2006 bis 2021 aufzeigt. Während in den letzten Jahren die nachhaltigen Mandate & Spezialfonds (und damit die institutionellen Investoren) wuchsen, gab es von 2020 bis 2021 einen enormen Zuwachs von nachhaltigen Publikumsfonds (+130%). Nachhaltigkeit in der Geldanlage ist also längst nicht mehr ein Thema unter den institutionellen Investoren, sondern ist auch bei den privaten Investoren angekommen.

**Biel:** Beobachten Sie auch in Ihrem persönlichen Umfeld eine Wertschätzung der Nachhaltigkeitsthemen?

**Erchinger:** Ja, ich beobachte durchaus auch in meinem Umfeld, dass beim Hausbau, bei der Ernährung bzw. beim Konsum allgemein Nachhaltigkeitsaspekte beachtet werden – und sei es nur beim Kauf von Kosmetik der Ausschluss von Unternehmen, die Tierversuche durchführen.

**Biel:** Eine Wirtschaftsjournalistin schrieb: „Noch sind viele ESG-Formulierungen schwammig und bringen eher wenig“ (Kathrin Werner am 22.2.23 in der Süddeutschen Zeitung). Wie sehen Sie den Reifegrad der ESG-Kriterien?

**Schlemminger:** Schaut man auf vorliegende Nachhaltigkeitsberichterstattungen kann man diesen Eindruck durchaus gewinnen. Wagt man jedoch einen Blick in die schon angesprochenen Standardkriterienkataloge, **allen voran in die von GRI**, erkennt man schon sehr gute Beschreibungen von Kennziffern, zunehmende Branchendifferenzierungen sowie die Zugriffsmöglichkeiten auf weltweite Reports, sodass Best-Practices ersichtlich werden können. Bei den ESG-Beschreibungen der schon angesprochenen Standardsetzer – dies war eins von mehreren Beurteilungskriterien unserer schon angesprochenen Untersuchung – kann u. E. **bei GRI ein hoher Reifegrad attestiert** werden.

**Biel:** Das Konzept ist das eine, die Umsetzung und Anwendung das andere...

**Schlemminger:** Ja, das stimmt, schlussendlich zählen aussagekräftige Unternehmensberichte, die den **Nachhaltigkeitsstatus verdeutlichen**, die Nachhaltigkeitsperformance zum Ausdruck bringen und insbesondere eine Vergleichbarkeit ermöglichen. Daher müssen zukünftige Nachhaltigkeitsberichte nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) aufgestellt werden; so verlangt es die beschlossene Corporate Sustainability Directive (CSRD) in der EU.

**Biel:** Welchen Fortschritt, welche Verbesserungen erwarten Sie nun?

**Schlemminger:** Die konkret anzuwendenden Berechnungsansätze und Reportinglayouts sollten dazu beitragen, die Schwammigkeit der ESG-Formulierungen abzubauen und eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Die Standards wurden und werden sukzessive entwickelt und verabschiedet.

**Erchinger:** Einige ESG-Formulierungen können in der Tat noch schwammig sein und es kann Schwierigkeiten geben, sie in praktische Maßnahmen umzusetzen. Die **EU-Taxonomie** versucht, an diesem Problem anzusetzen und verfolgt das Ziel zur Klassifizierung von wirtschaftlichen Aktivitäten in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit.

**Biel:** Wir stehen nach Ihren Ausführungen eher am Beginn einer Entwicklung?

**Erchinger:** Wir befinden uns bei der EU-Taxonomie noch in den Anfängen und bisher existieren nur Umweltziele und damit noch keine Ziele für die anderen beiden Säulen S und G. Von den ESG-Formulierungen sind aber die ESG-Kriterien abzugrenzen. Es ist wahr, dass es noch



**Prof. Dr. Rosemarie Koch**

arbeitet als Hochschullehrerin für Volkswirtschaftslehre, Statistik und quantitative Methoden an der Hochschule Bremen. Ihre breit gefächerte Praxiserfahrung sammelte sie in den Branchen Automobilzulieferer, Strategieberatung, Bank und Telekommunikation. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich primär mit den Themenbereichen Nachhaltigkeit / ESG und Digitalisierung.

[rosemarie.koch@hs-bremen.de](mailto:rosemarie.koch@hs-bremen.de)



**Prof. Dr. Ralf B. Schlemminger**

arbeitet als Hochschullehrer für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule Bremen. Als Bankkaufmann und Diplomökonom (Universität Bremen) hat er zuvor verschiedene Führungsfunktionen in der Kreditwirtschaft wahrgenommen. Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und im Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen (AKC). Schwerpunkt seiner Forschung ist das strategische Controlling.  
[ralf.schlemminger@hs-bremen.de](mailto:ralf.schlemminger@hs-bremen.de)

viele **Herausforderungen bei der Operationalisierung und Anwendung von ESG-Kriterien** gibt. Insbesondere in Bezug auf die Messbarkeit und Vergleichbarkeit der Daten – auch vor dem Hintergrund der nicht einheitlichen Definition von Nachhaltigkeit.

**Biel:** Sie sehen aber eine positiv zu bewertete Weiterentwicklung?

**Erchinger:** Ja, nichtsdestotrotz haben ESG-Kriterien in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht und eine bereitere Akzeptanz gefunden. Immer mehr Unternehmen setzen sich öffentlich **Ziele in Bezug auf Nachhaltigkeit** und legen regelmäßig Berichte über ihre ESG-Performance vor. **Institutionelle Investoren** berücksichtigen zunehmend ESG-Faktoren bei ihren Investitionsentscheidungen und verlangen von den Unternehmen, in die sie investieren eine bessere Offenlegung und Berichterstattung. Auch die Politik hat sich zunehmend mit dem Thema beschäftigt und die Einführung neuer Regulierungen und Standards vorangetrieben.

**Koch:** Ich schließe mich an: Natürlich steht man in Bezug auf wirklich konkrete und klar messbaren ESG-Kriterien in vielerlei Hinsicht noch am Anfang. Dennoch möchte ich vor allem den Halbsatz „und [die ESG-Formulierungen] bringen eher wenig“ kommentieren. Dies denke ich nicht:

- Allein wenn sich Unternehmen mit der **Messbarmachung** und möglichen Steuerung von ESG-Kennzahlen auseinandersetzen, wird schon so manche Entscheidung in Richtung einer nachhaltigeren Lösung getroffen als dies zu Zeiten, in denen Unternehmen ESG-Kriterien noch gar nicht als relevantes Thema betrachten, der Fall war.
- Allein das **Bewusstsein** für das Thema – idealerweise in der gesamten Organisation – führt schon zu kleinen, aber stetigen Verbesserungen: Hier mal eine Konferenz an einen ohne Flugreise erreichbaren Ort gelegt, dort eine weitere Möglichkeit für eine innerbetriebliche Photovoltaikanlage identifiziert. Dies mögen zwar zum Teil nur kleine Schritte sein, aber immerhin hoffentlich der Start einer stetigen Verbesserung in Richtung mehr Nachhaltigkeit.

**Biel:** Damit sind wir bei der Bedeutung der ESG-Kriterien für die Unternehmensbewertung. Welche Rolle spielen die ESG-Kriterien z. B. bei einem Rating?

**Schlemminger:** Diese Fragen sind nicht einfach zu beantworten.

**Biel:** Das habe ich vermutet ... Bitte lassen Sie uns im Rahmen unserer Möglichkeiten der Thematik nähern.

**Schlemminger:** Ja, gerne. Die **Frage nach der Rolle der ESG-Kriterien beim Rating** ist

- einerseits von Art und Umfang veröffentlichter ESG-Kriterien,

- andererseits von Art und Umfang zu bewertender Ratingkriterien abhängig, was wiederum von der Ratingmethode abhängt.

Man bedenke, dass sowohl wenige als auch durchaus mehrere hundert Kriterien zu bewerten sind. Grundsätzlich werden bei einem Rating eines Unternehmens eine Vielzahl von Unternehmensdaten und andere Daten wie etwa von Vergleichsgruppen oder der entsprechenden Branche verarbeitet. Beispielsweise greift der Finanzdatenlieferant Morgan Stanley Capital International (MSCI), einer der führenden ESG-Ratingagenturen, nach eigenen Angaben auf Tausende von Quellen für die Erstellung eines ESG-Ratings zu. Daher können die ESG-Daten eines Unternehmens lediglich als eine von mehreren Ratinggrundlagen angesehen werden.

**Biel:** Wie sieht es aus Ihrer Sicht mit der Bekanntheit und Verbreitung von ESG-Ratings aus?

**Schlemminger:** Im Hinblick auf den Verbreitungsgrad von ESG-Ratings muss man zwischen **ex- und internen Ratings unterscheiden**.

- Externe ESG-Ratings sind bei international agierenden, börsennotierten Unternehmen weit verbreitet. Dies ist u. a. daran zu sehen, dass Interessierte diese leicht in Erfahrung bringen können. Beispielsweise stellen MSCI und Morningstar Sustainalytics – ebenfalls eine führende ESG-Ratingagentur – die Ratingergebnisse zu diesen Unternehmen auf ihren Webseiten zur Verfügung.
- Interne ESG-Ratings, zumindest eine Bewertung von ESG-Kriterien, spielen bei der Kreditvergabe von Banken schon seit Längerem eine Rolle. Denn es ist unstrittig, dass Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsaspekte die Performance von Unternehmen beeinflussen. Außerdem hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ihre Erwartungshaltung an Kreditinstitute durch ein Merkblatt zum Ausdruck gebracht, dass Nachhaltigkeitsrisiken angemessen zu berücksichtigen sind.

**Biel:** Mögen Sie noch einschätzen, wie glaubwürdig, vertrauenswürdig oder zuverlässig Nachhaltigkeitsratings sein können?

**Schlemminger:** Mit der Frage nach der **Verlässlichkeit** von Nachhaltigkeitsrating und dem Ausweis von Nachhaltigkeitsleistungen sprechen Sie etwas an, was immer wieder kritisch diskutiert wird. Sowohl die Methodik als auch der Ausweis von Ergebnissen unterscheiden sich von Ratingansatz zu Ratingansatz. MSCI verfolgt einen Best-in-Class-Ansatz mit Ausweis von Buchstaben. Sustainalytics nimmt dagegen absolute Bewertungen vor und vergibt Risikopunkte, sodass „die Bewertung eines Ölkonzerns durchaus mit der eines Softwarekonzerns“ verglichen werden kann. So werden durchaus widersprüchliche Botschaften gesendet. Rufe nach einer Harmonisierung und Standardisierung werden laut.

**Biel:** Unser Thema bewegt sich auch im gesellschaftlichen Raum und damit in einer schwierigen Gemengelage. Möchten Sie einen Appell an die Öffentlichkeit richten?

**Schlemminger:** Ja, ich befürchte zu viel Gleichklang, Herdenverhalten und Konzentrationsrisiken. Außerdem sollte jeder die Freiheit behalten, selbst zu beurteilen, ob ein Autobauer, der E-Autos herstellt und damit zu Dekarbonisierung beiträgt, aufzuwerten oder angesichts von Defiziten bei sozialen Kriterien und Governance-Strukturen abzuwerten ist.

**Biel:** Zurück zu Nachhaltigkeitsratings. Können wir festhalten, sie sind sinnvoll und nützlich, aber auch optimierungsbedürftig?

**Erchinger:** Ratings können für Investoren und andere Stakeholder nützlich sein, um eine bessere Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen zu erhalten und ihre Investitionsentscheidungen entsprechend zu treffen. Allerdings gibt es tatsächlich **einige methodische Fragen** in der Standardisierung von Nachhaltigkeitsratings, die zu kritischen Bewertungen führen.

**Biel:** Haben Sie ein Beispiel dafür?

**Erchinger:** Einige der Schwierigkeiten sind darauf zurückzuführen, dass die ESG-Daten **nicht immer ausreichend standardisiert oder vergleichbar** sind. Es gibt auch eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden und Ansätzen, die von verschiedenen Rating-Agenturen verwendet werden, was die Vergleichbarkeit und Konsistenz der Ergebnisse beeinträchtigen kann. Damit möchte ich mich aber nicht per se für eine Standardisierung dessen aussprechen und schließe mich der Aussage von Herrn Schlemminger an hinsichtlich der Gefahr von zu viel Gleichklang. Die Entwicklung und Zuverlässigkeit von Nachhaltigkeitsratings ist jedoch nach wie vor ein dynamischer Prozess. Es gibt viele Initiativen, um die Methoden und Standards zu verbessern, einschließlich der Einführung neuer Standards und Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeitsberichterstattung und -bewertung.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns Nachhaltigkeitsratings in einen größeren unternehmerischen Kontext stellen, insbesondere hinsichtlich der Unternehmensstrategie.

**Erchinger:** Letztendlich können Nachhaltigkeitsratings eine wichtige Rolle bei der Ermittlung und Ausweisung von Nachhaltigkeitsleistungen spielen, aber sie sind nicht das einzige Instrument. Unternehmen sollten **auch andere Faktoren** wie ihre Unternehmensstrategie, ihre Stakeholder-Engagement-Praktiken und ihre konkreten Maßnahmen zur Verbesserung ihrer ESG-Performance in Betracht ziehen.

**Biel:** Was sollten wir beim Lesen eines Ratings wissen und berücksichtigen?

**Erchinger:** Auch beim Lesen der Ratings ist darauf zu achten, dass ein alleinstehender ESG-Score nicht viel Aussagekraft hat. Er beinhaltet die Untersuchung der Managementstruktur hinsichtlich der Umsetzung und Implementierung von Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens und ist damit **nur eine Betrachtungsweise**. Dazu gibt es weitere Daten wie z. B. die kontroversen Geschäftsaktivitäten (Kohleabbau, Waffen, Tabak etc.) oder das kontroverse Geschäftsverhalten (Verstoß gegen Arbeits- und Menschenrechte etc.), die bei Investmententscheidungen mit einbezogen werden sollten.

**Biel:** „Die“ Einstufung in ein Klassifikationssystem gibt es vermutlich nicht. Welche Differenzierungen sind erstrebenswert?

**Erchinger:** Bei der Verbreitung von Nachhaltigkeitsratings sollte unterschieden werden **zwischen den „unsolicited“ und den „solicited“ Ratings**. Also zwischen denen, die nicht vom untersuchten Unternehmen beauftragt werden, und denen, die vom untersuchten Unternehmen beauftragt werden. Sie ähneln den ex- und internen Ratings, von denen Herr Schlemminger zuvor sprach.

- Aus den **unsolicited Ratings** bedienen sich Vermögensverwalter (Banken, Family Offices, Asset Manager, Kapitalverwaltungsgesellschaften, Stiftungen), die diese Daten durch den Bezug einer Datenbank von Nachhaltigkeitsratingagenturen erhalten. Hieraus beziehen sie Nachhaltigkeitsdaten zu börsennotierten Unternehmen (ca. 10.000 Aktien- und Anleiheemittenten) und können auf diese Weise ihre Kapitalanlage nachhaltig ausrichten. Unsolicited Ratings sind vermutlich weiter verbreitet als die solicited Ratings.
- Aber auch **solicited Ratings** gewinnen aus meiner Sicht an Zuwachs, da Unternehmen sie für eine Selbstüberprüfung ihrer Nachhaltigkeitsanstrengungen verwenden – und fairerweise bei einem guten Ergebnis auch für Marketing-Zwecke.

**Biel:** Zum Zeitpunkt unseres Interviews steht das Stichwort Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in der Aufmerksamkeit. Eine neue EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung beschäftigt die Fachöffentlichkeit. Die bisherige nicht-finanzielle Erklärung soll in einen Nachhaltigkeitsbericht überführt werden, der künftig im Lagebericht auszuweisen ist. Bedürfen die ESG-Kriterien der Aufwertung und einer Einbeziehung in die Prüfung durch Abschlussprüfer?

**Schlemminger:** Unbedingt! Finanzdaten im Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften werden schon seit eh und je geprüft, um das Verlässlichkeitssniveau im Hinblick auf die dargestellte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu erhöhen. Im Sinne einer echten integrierten Steuerung sollten die Daten im Nachhaltigkeitsreporting ebenbürtig behandelt werden.



**Fachjournalist (DFJS)  
Dipl.-Betriebswirt  
Alfred Biel**

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Fach- und Führungsfunktionen, insbesondere in Konzernunternehmen, vielfältige betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt. Das betriebswirtschaftliche Know-how ergänzte er durch eine intensive fachjournalistische Qualifizierung. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.  
[alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

**Biel:** Mein 108. Interview hatte den Wirecard-Skandal zum Gegenstand. Ich bin etwas skeptisch.

**Schlemminger:** Wir sollten uns in der Tat bewusst machen, dass nicht jedes **Greenwashing** aufgedeckt werden wird. Denn die Finanzdatenprüfung hat uns bekanntermaßen nicht vor jedem Betrug geschützt, was uns mit dem von Ihnen genannten Skandal wieder vor Augen geführt worden ist.

**Koch:** Das denke ich ebenfalls. Die Überführung in den Lagebericht und die externe Prüfung signalisiert für viele Entscheider:innen in Unternehmen die höhere Bedeutung und größere Verbindlichkeit des Themas. Dies wird dazu führen, dass das Thema Nachhaltigkeit / ESG in vielen Firmen höher aufgehängt und stärker personell besetzt werden wird. Und denjenigen, die bereits ESG-Themen im Unternehmen voranbringen möchten, wird die nötige **Berichterstattung mit Prüfung** durch Externe eine gute Argumentationshilfe sein, um die Akzeptanz für das Thema zu vergrößern und Umsetzungsunterstützung zu erhalten.

**Biel:** Bei der Vorbereitung auf dieses Interview waren zahlreiche Kontaktpartner skeptisch „ob die ESG-Kriterien tatsächlich etwas bringen“. Manche halten sie offenbar eher für ein Marketing-Thema oder Teil der Management-Rhetorik. Auf der anderen Seite gibt es auch Versuche, juristisch die ESG-Kriterien als wichtig und richtig einzufordern. Wie verbreitet und akzeptiert sind aus Ihrer Sicht bereits die ESG-Kriterien in der Unternehmenspraxis?

**Erchinger:** Um diese Frage zu beantworten ist ein Blick auf die Regulatorik hilfreich, denn in den letzten Jahren ist in dieser Hinsicht sehr viel passiert. Der Europäische Aktionsplan für nachhaltige Finanzen ist ein Plan der Europäischen Union, der darauf abzielt, **den Finanzsektor in den Dienst der Nachhaltigkeit zu stellen**. Der Plan wurde im Jahr 2018 veröffentlicht und umfasst eine Reihe von Maßnahmen und Initiativen, die darauf abzielen, den Übergang zu einer nachhaltigen, kohlenstoffarmen Wirtschaft zu fördern. Der Aktionsplan ist ein 10-Punkte-Plan mit drei Hauptzielen: Kapitalströme auf eine nachhaltige Wirtschaft ausrichten, Nachhaltigkeit im Risikomanagement verankern und die Transparenz und Langfristigkeit fördern. Hieraus entstanden in den letzten Jahren einige Richtlinien und Initiativen,

die auch die Verbreitung der ESG-Kriterien in der Unternehmenspraxis vorantrieben. Dazu gehören u. a. die CSRD, die MiFID und die Offenlegungsverordnung (SFDR).

**Biel:** Können wir bereits von einem Richtungswechsel zugunsten der Nachhaltigkeit sprechen?

**Schlemminger:** Das sehe ich durchaus. Schaut man auf die internationale Ebene, ist es schon besonders bemerkenswert, dass Larry Fink, Chef des global agierenden Vermögensverwalters Blackrock, in seinem legendären Brief aus 2020, von „**einer fundamentalen Umgestaltung der Finanzwelt**“ spricht und „Blackrock Nachhaltigkeit ins Zentrum seines Investmentansatzes rücken wird.“ In die gleiche Kerbe schlägt die Vereinigung der Vorstandsvorsitzenden der führenden US-amerikanischen Unternehmen Business Roundtable: Nach der Überarbeitung ihrer Grundsätze aus 2019 **hat der Shareholder Value keinen Vorrang mehr**, vielmehr sollten Unternehmen das Wohlergehen aller Stakeholder im Auge haben. Die EU ist und wird geprägt durch den Green Deal. Und in Deutschland ist im **Deutschen Corporate Governance Kodex**, der zentralen Richtschnur für gute Unternehmensführung, die unter Unternehmensbeteiligung ständig weiterentwickelt wird, der Nachhaltigkeitsgedanke fest verankert. Neben diesen Erklärungen dürfen harte politische Einschnitte, wie etwa das grundsätzliche Aus für Verbrennungsmotoren für PKW in der EU ab 2035, oder die schon angesprochene Transparenz-Regulatorik nicht unerwähnt bleiben.

**Biel:** Welchen Schluss können wir aus Ihren Darlegungen ziehen?

**Schlemminger:** ESG ist in der Unternehmenspraxis verbreitet und – wenn nicht freiwillig – zumindest zwangsläufig akzeptiert. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieses Niveau insbesondere für einen Klima-Turnaround reicht. Legt man den erwähnten Bericht des Weltklimarates zugrunde, scheint ein Nachschärfen unumgänglich.

**Biel:** In der einschlägigen Fachdiskussion werden Stakeholderinteressen als Grenze von ESG markiert. Vielfach – vielleicht sicherheitshalber und vorbeugend – wird betont, „es komme immer noch auf den Gewinn an“. Andere lassen verlauten, „einfach nur Gewinne machen, reiche nicht mehr“.

Zudem sind die Zusammenhänge zwischen ESG und finanzieller Performance komplex. Sie sprechen in einer Ihrer Veröffentlichungen ausdrücklich von der ESG(E)-Formel (E für Ökonomie bzw. Gewinn), um den ökonomischen Aspekt als Bestandteil der nachhaltigen Unternehmensführung angemessen einzufügen. Wie sehen Sie dieses Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie? Wie können beide Anforderungen ausbalanciert werden?

**Schlemminger:** Ich sehe weiterhin ein **Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie**. Allerdings ist es kleiner geworden mit mehreren Ausbalancierungsansätzen.

**Biel:** Diese Differenzierung interessiert sicher unsere Leserinnen und Leser.

**Schlemminger:** Hier sind grundsätzlich drei verschiedene Fallkonstellationen zu unterscheiden:

1. Beim **Compliance-Fall** mit gesetzlichen Vorgaben stellt sich diese Frage nicht; Unternehmen, die sich nicht daranhalten, verlieren ihre juristische Betriebslizenz.
2. Beim **Harmoniefall** (Erfolgsfaktor Ökologie) ist nur bedingt eine Ausbalancierung gefragt. Sofern bspw. eine ESG-gerechte Umstellung der Produktion die Wirtschaftlichkeit erhöht oder mit umweltverträglichen Produkten neue Märkte erschlossen werden können, ist nur dann eine Ausbalancierung gefragt, wenn hohe Investitionssummen aufzubringen sind und Rückflüsse erst relativ spät einsetzt. Zur Ausbalancierung sind Investitionsberechnungen unter Risikogesichtspunkten anzustellen, Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung inklusive Partnerschaften auszuloten, das finanzielle Durchhaltevermögen für die Amortisationszeit (Risiko-tragfähigkeit) einzuschätzen sowie die (subjektive) Risikobereitschaft zu klären.
3. Echte Ausbalancierung ist beim **Konfliktfall** gefragt, wo ökologische Ansätze mit ökonomischen Nachteilen verbunden sind. Eine Entscheidung ist vom Ausmaß der Belastung, vom Wettbewerbsdruck sowie von der Meinungsentwicklung der Stakeholder abhängig. Auf Basis von (dynamischen) Wesentlichkeitsanalysen sollten Unternehmen die Relevanz ständig überprüfen. Denn wer hätte vor Jahren gedacht, dass sich das teure Investment in E-Autos vor dem Hintergrund des politischen unterschiedenen Verbrenner-Aus rechnen wird?

**Biel:** Können wir Ökonomie und Ökologie an einem Punkt zusammenführen?

**Erchinger:** Sich nur das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie anzuschauen, wäre nicht nachhaltig. Daher würde ich auch die weiteren Säulen Soziales und Unternehmensführung heranziehen. **Es ist wichtig zu betonen, dass ESG-Kriterien und Gewinnstreben kein Widerspruch sind.** Unternehmen können durch eine gute ESG-Performance langfristig erfolgreich sein und gleichzeitig Gewinne erzielen. Eine Fokussierung auf kurzfristige Gewinne kann hingegen langfristig zu negativen Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und somit auch auf das Geschäftsergebnis führen. Unternehmen können somit nicht nur ökologisch und sozial verantwortungsbewusst handeln, sondern auch langfristig erfolgreich sein.

**Biel:** Wir gehen in eine Entwicklung, die die klassische betriebswirtschaftliche wertorientierte Unternehmensführung (Gewinn und Rendite) mit einer werteorientierten und damit nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung verknüpft. Es stellen sich eine Fülle von Fragen methodischer Art, aber auch Fragen der Einstellung und Haltung. Auch hier scheinen Chancen und Risiken eng beieinander zu liegen.

**Schlemminger:** Ich denke, es liegt noch viel Arbeit vor uns, die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft erfolgreich zu gestalten. Nicht nur der schon zitierte Weltklimarat macht es deutlich, auch der Erdüberlastungstag, der 2023 in Deutschland schon am 4. Mai (!) erreicht worden ist, spricht eine deutliche Sprache. Das **sozial-ökologische Mindset ist zu schärfen**, jedoch nicht nur bei Unternehmen. Auch Verbraucherinnen und Verbraucher können mit ihrer Euro-Stimme an der Kasse für Nachhaltigkeit votieren oder im Alltag durch einen möglichen Verzicht auf das Auto der Umwelt helfen ...

**Biel:** Controllerinnen und Controller sollen bzw. müssen sich also der Thematik annehmen?

**Koch:** Das Thema ESG entwickelt sich sehr dynamisch und kommt mit großen Schritten voran. Denjenigen Leser:innen, die als Controller:innen in – wie bereits zuvor in diesem Interview definierten – großen Unternehmen tätig sind, möchte ich mitgeben, dass sie sich – falls nicht bereits schon in Arbeit – auf das verstärkte Berichten von ESG-relevanten Informationen und ESG-Kennzahlen befassen sollten. Schon für das Geschäftsjahr 2025 wird dies verpflichtend sein und häufig benötigten Messbarmachung und Im-

plementierung einen gewissen Vorlauf. Intransparenz oder im Branchenvergleich eher ungünstige Werte können hier in Zukunft zum Risiko werden. Im Sinne der Chancen sollten Unternehmen schon jetzt prüfen, ob nachhaltige Produktvarianten Umsatz- und Gewinnpotenziale bieten. Insgesamt ist es an den Firmen, **die ESG-Themen in die ganze Organisation zu tragen** und z. B. ESG-bezogene Ziele für Mitarbeitende und Führungskräfte zu definieren, um Unternehmen wirklich gesamtheitlich zukunftsgerichtet aufzustellen.

**Biel:** Ich danke Ihnen – Frau Erchinger, Frau Professorin Dr. Koch und Herr Professor Dr. Schlemminger – vielmals für Ihre bemerkenswerten Sach- und Meinungsbeiträge. Zudem darf ich Ihnen meinen besonderen Dank bekunden für die ausgesprochen gute Kooperation. ■

#### Fußnote

<sup>1</sup> Erchinger, R./Koch, R./Schlemminger, R. B.: Eignung der GRI-, EFFAS/DVFA- und DNK-Kriterien für eine nachhaltige Unternehmensführung – die Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensführung: Eine Eignungsanalyse ausgewählter Standardkriterien, Wiesbaden 2022

ICV Controlling Excellence Award **2024**

# Gipfelstürmer gesucht!

Nehmen Sie uns mit auf Ihren Erfolgsweg im Controlling.

Sie haben als ControllerIn oder Controlling-Team ein spannendes Projekt realisiert und damit in Ihrem Unternehmen einen Meilenstein gesetzt? Ein klarer Fall für den ICV Controlling Excellence Award 2024.

[www.icv-controlling.com/cea](http://www.icv-controlling.com/cea)

Einsendeschluss 31. Januar 2024

Preisverleihung 48. Congress der Controller am 29./30. April 2024 in München

**icv**

International  
Association  
of Controllers



Hauptsponsoren:



Sponsoren:



Medienpartner:

