




Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



Ansätze zur Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in das Risikomanagementsystem

Anne-Kathrin Hinze/Dr. Remmer Sassen



Agenda

- 1 Einführung
- 2 Normative Rahmenbedingungen
- 3 Risikomanagementsystem
- 4 Risikomanagementprozess
- 5 Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren
- 6 Fazit



Einführung

- **Definition nichtfinanzieller Leistungsindikatoren**
Environmental, Social und Governance Faktoren (ESG)
 - Umwelt-Aspekte, z.B.
 - Emissionen (Luft, Wasser, Boden)
 - Energie- und Ressourceneffizienz
 - Gefahrstoffe, Abfall
 - Auswirkungen auf Klimawandel/Naturkatastrophen



Einführung

- Soziale Aspekte, z.B.
 - Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz (Verantwortungsübernahme für Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette)
 - Gleichbehandlung der Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft etc.
 - Soziales Engagement
- Governance-Aspekte, z.B.
 - Anti-Korruptionsmechanismen
 - Vergütungsstruktur
 - Compliance-Systeme
 - Transparenz



Einführung

- Zunehmender Bedeutungsgewinn nichtfinanzieller Leistungsindikatoren
 - Ursache:
 - Gesellschaftliche Entwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeit mit steigendem Bewusstsein der Öffentlichkeit für ESG-Aspekte
 - Zunehmende Erwartungen der Stakeholder bzgl. Integration und Transparenz
 - Definition Nachhaltigkeit:
 - Wunsch einer nachhaltigen Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ (Brundlandt-Bericht 1987)
 - Triple-Bottom-Line Ansatz: Ökonomie – Ökologie - Soziales



Einführung

- Wettbewerbsfaktor: Corporate Social Responsibility (CSR)
 - Vernachlässigung birgt erhebliche Reputations- und Finanzrisiken.
 - Konsequenz einer Nichtbeachtung von CSR-Aspekten:
 - Reputationsverluste oder Sanktionen der Verbraucher
 - Folge: reduzierte Umsätze etc., d.h. negative monetäre Auswirkungen
 - Z.B. Studie LEV/PETROVITS/RAD-HAKRISHNAN 2010: positive Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens
→ Umsatzsteigerungen und höhere Kundenzufriedenheit



Einführung

- Bedeutung für den Kapitalmarkt
 - „Social Responsibility Investment“: Einbezug der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen in Anlageentscheidungen von privaten/institutionellen Investoren, Fonds, Indizes; UN „Principles for Responsible Investment“
 - Deutsche Investoren zeigen im europäischen Vergleich stärkste Nutzung von ESG Ratings (Novethic Survey 2013)
 - Nachweis des Einflusses der CSR-Performance bzw. -Berichterstattung auf die (Eigen)Kapitalkosten eines Unternehmens in verschiedenen Studien (z.B. BASSEN/MEYER/SCHLANGE 2006, DHALIWAL et al. 2011/2014, EL GHOUL et al. 2011)
 - Positiver Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsperformance und Rating/Kreditwürdigkeit (ATTIG et al. 2013)



Einführung

- Erhöhter Druck auf Unternehmen, Nachhaltigkeit in ihre strategische Ausrichtung einzubeziehen
 - Aktive Berichterstattung über ihre Nachhaltigkeitsperformance an den Kapitalmarkt
 - Abbau der Informationsasymmetrien gegenüber den Share-/Stakeholdern
- Verknüpfung des Wert- und Wertemanagements
 - geringere Kapitalkosten, d.h. in der Konsequenz Steigerung des Unternehmenswerts
 - Werterhaltung durch Risikomanagement von ESG-Risiken
 - Wertsteigerung durch Hebung von Effizienzpotentialen und Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile



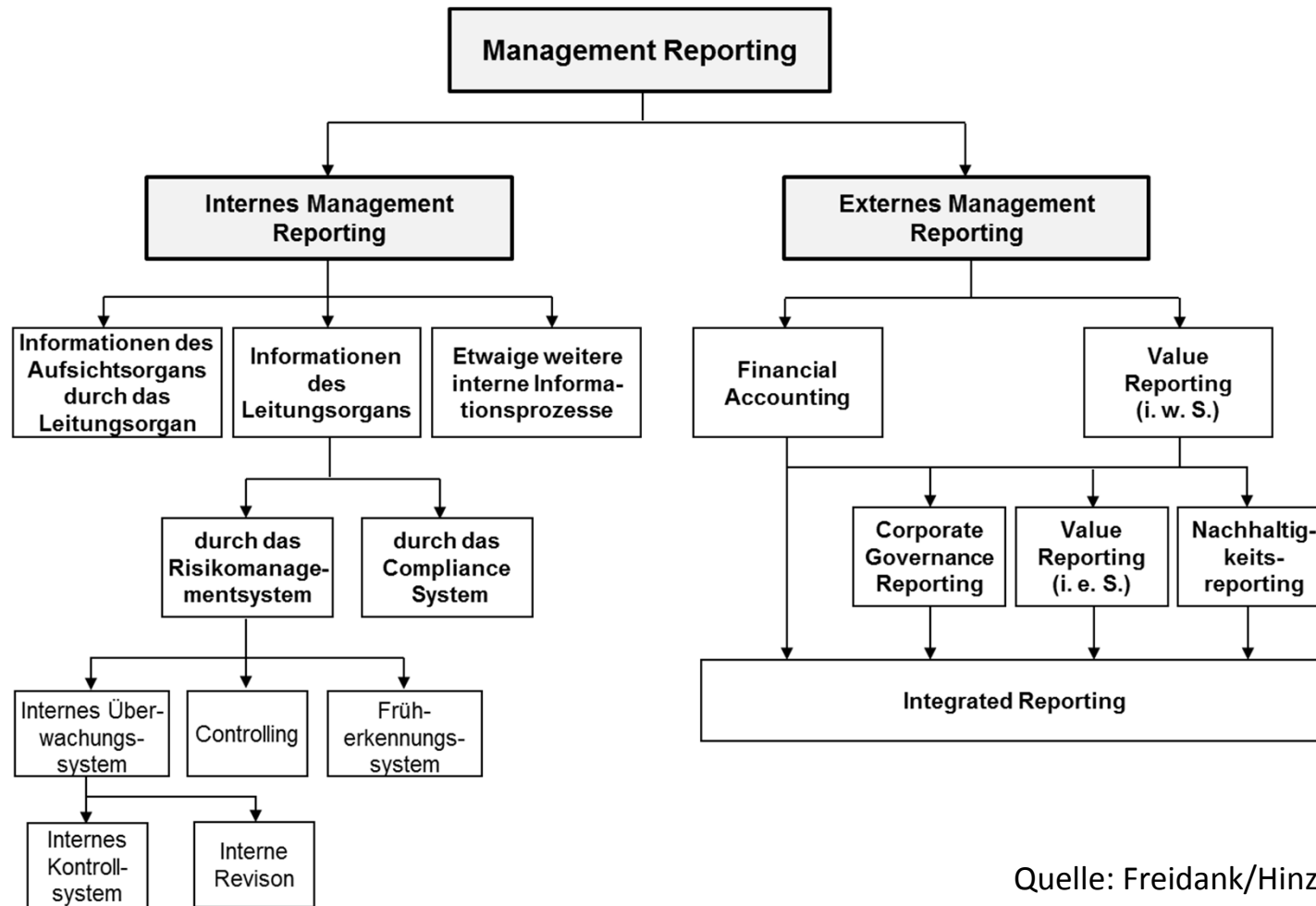
Einführung

- Zielsetzung
 - Relevanz nichtfinanzieller Leistungsindikatoren für Unternehmen aus normativer, betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Perspektive
 - Notwendigkeit und Potenzial der Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in das unternehmerische Risikomanagementsystem (RMS)
- Diskussion
 - Projektskizze!
 - Ideen für Umsetzungsmöglichkeiten?
 - Realisationschancen und -hindernisse?
 - Kooperation?



Normative Rahmenbedingungen

- Verschiedene normative Initiativen mit Bezug zur Nachhaltigkeit.
 - Ziel: Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung
 - Reporting über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren
 - Handelsrechtlicher Lagebericht
 - Nachhaltigkeitsbericht
 - Corporate Governance Reporting
 - Integrated Reporting
 - Nachhaltigkeitsorientierte Normierungen in anderen Bereichen der Corporate Governance



Quelle: Freidank/Hinze 2014, S. 162



Normative Rahmenbedingungen

- HGB: (Konzern-)Lagebericht
 - Berichterstattung über bedeutsame nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Umwelt- und Arbeitnehmerbelange (§ 289 Abs. 3 HGB bzw. § 315 Abs. 1 Satz 4 HGB)
 - DRS 20: Mutterunternehmen sollen im Konzernlagebericht eine Analyse der bedeutsamen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, „...soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns von Bedeutung sind...“ und für die Konzernsteuerung verwendet werden, vornehmen



Normative Rahmenbedingungen

- EU-Gesetzgebung
 - Richtlinie zur Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen (April 2014): umfassende Ausweitung der Transparenz von Unternehmen in Umwelt- und Sozialbelangen
 - Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern haben Erklärung zu nichtfinanziellen Informationen in den Lagebericht aufzunehmen mit Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, der Einhaltung von Menschenrechten sowie der Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Informationen zur verfolgten Diversitätspolitik



Normative Rahmenbedingungen

- Global Reporting Initiative (GRI)
 - International dominierender Standard für Nachhaltigkeitsberichte
 - Keine rechtliche Bindungswirkung!
 - Kapitalmarkterwartungen an börsennotierte Unternehmen:
faktische Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung!



Normative Rahmenbedingungen

- Integrated Reporting
 - International Integrated Reporting Council (IIRC) (privatrechtliche Institution)
 - Integration der finanziellen und nichtfinanziellen Informationen in einem übergeordneten Berichtsformat
 - keine rechtlich bindende Wirkung des Framework
 - Ganzheitliche und kondensierte Zusammenführung aller wesentlichen, wertrelevanten Informationen in einem Bericht
 - Aufzeigen bestehender Interdependenzen
 - Integrated Reporting nicht nur reines Berichterstattungskonzept



Normative Rahmenbedingungen

- Integrated Reporting
 - Ziel: Weiterentwicklung der Unternehmensführung zu einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz
 - Integration aller wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte der Wertschöpfung und deren Interdependenzen in die
 - Steuerung des Unternehmens
 - entsprechende Entscheidungsprozesse
 - „Integrated Thinking“



Normative Rahmenbedingungen

- Corporate Governance- und nachhaltigkeitsorientierte Normierungen
 - Orientierung der Vorstandsvergütung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung (§ 87 AktG)
 - Anreize zur Verfolgung von CSR-Zielen durch Einbezug nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in die Vergütungsstruktur der Leitungs- und Aufsichtsorgane
 - Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK):
 - Präambel: Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, „im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).“
 - Konkretisierung der Anforderung an verschiedenen Stellen des DCGK
 - Corporate Governance Reporting / „comply oder explain“-Ansatz des § 161 AktG



Risikomanagementsystem

- Einrichtung eines Risikomanagementsystems (RMS)
 - Verpflichtung für Aktiengesellschaften gem. § 91 Abs. 2 AktG
 - Ausstrahlungswirkung auf andere Unternehmensrechtsformen
 - Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zur Steigerung des Shareholder Values
- Notwendigkeit der Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren
 - Normative Verpflichtung
 - Betriebswirtschaftlich und volkswirtschaftlich sinnvoll

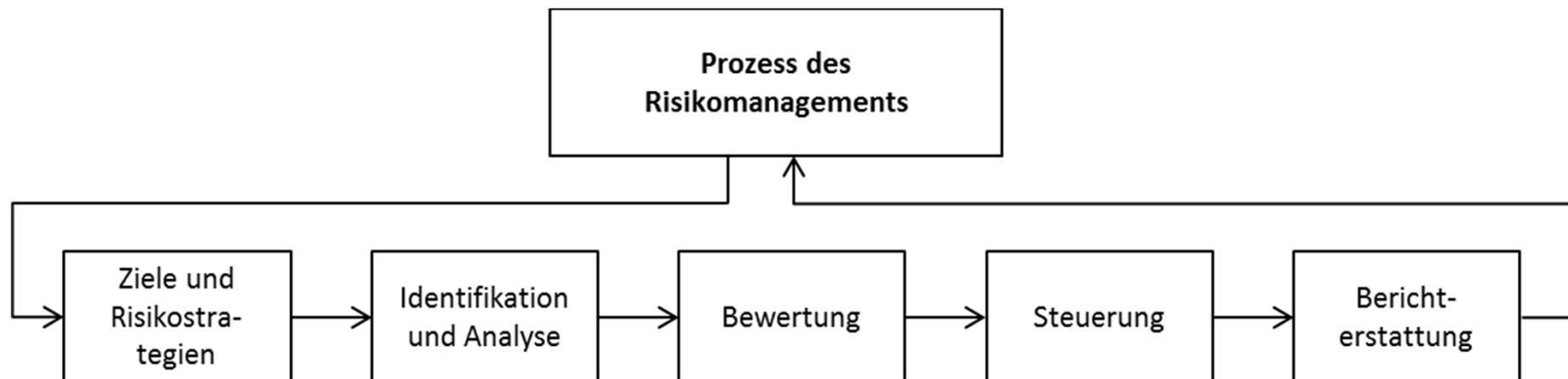


Risikomanagementsystem

- Vorteile der Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren
 - Wertschöpfungsmöglichkeiten der nichtfinanziellen Faktoren
 - Verbesserte Kenntnisse über die nachhaltige Tragfähigkeit des verfolgten Geschäftsmodells
 - Konsequenz: Wettbewerbsvorteile durch eine Integration von ökologischen, sozialen und Governance-Faktoren in den gesamten Risikomanagementprozess
 - Ziel: Sicherstellung einer effizienten Steuerung der entsprechenden Risiken und Chancen



Risikomanagementprozess





Risikomanagementprozess: Risikostrategie

- Risikostrategie- und Zieldefinition
 - Grundlage des Risikomanagementprozesses
 - Integration von nichtfinanziellen Faktoren in das Zielsystem neben den traditionellen, finanziellen Zielen
 - Operationalisierung abstrakter Nachhaltigkeitsziele durch Fixierung geeigneter Kennzahlen im Sinne von Soll-Werten
 - Achtung: gleichzeitige Realisation finanzieller und nichtfinanzieller Performance-Ziele
 - Gefahr: gegenseitige Behinderung der jeweiligen Ziele
 - Verbindlichkeitsgrad: gleichwertig!



Risikomanagementprozess: Risikoidentifikation

- Erweiterung des Frühwarnsystems um nichtfinanzielle Faktoren.
 - Frühzeitige Identifizierung von mit nichtmonetären Faktoren verbundenen Risiken und Chancen
 - Möglichkeit, diese in der strategischen und operativen Planung zu berücksichtigen und rechtzeitige Abwehr- bzw. Realisationsmaßnahmen zu ergreifen
 - Scanning des unternehmerischen Umfelds auf relevante Themenbereiche bezüglich zukünftiger sozialer oder ökologischer Chancen und Risiken
 - Aufnahme als kritische Themen identifizierte Felder (z. B. CO₂-Ausstoß) in die Überwachung (Monitoring)
 - Aufbau einer angemessenen Datengrundlage zu Informationen zu CSR-Aspekten und ihren Auswirkungen auf die unternehmerische Wertschaffung



Risikomanagementprozess: Risikoidentifikation

- Beispiele:
 - Direkte Risiken: z.B. über finanzielle Auswirkungen bei Strafzahlungen (z.B. Libor-Skandal Deutsche Bank)
 - Indirekte Risiken: z.B. über Reputationsverlust, welcher sich dann auch auf Umsätze etc. auswirkt (z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen infolge der Bilanzskandale bei Enron und Worldcom)
 - Marktreaktion auf ESG-Skandale kann darüber hinaus zu erheblichen Aktienkursverlusten führen (z.B. Ölkatastrophe BP)



Risikomanagementprozess: Risikoanalyse

- Entwicklung von geeigneten Instrumenten durch das CSR-Controlling
 - Ziel: Identifikation und Operationalisierung von Nachhaltigkeitsfaktoren
 - Erfassung relevanter Kennzahlen (bspw. Anlehnung an KPIs der GRI) und Integration in ein Kennzahlensystem
 - Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al. 2002):
Erweiterung der traditionellen Balanced Scorecard um Umwelt- und Sozialaspekte
 - Public Value Scorecard (Meynhardt 2013):
Einschätzung der Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Gesellschaft innerhalb eines gesellschaftspolitischen Wertegeflechts



Risikomanagementprozess: Risikoanalyse

- Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992)
 - Ganzheitliches Unternehmenssteuerungsinstrument
 - Ziel: Umfassende Beurteilung von Leistungen und Potenzial von Unternehmen
 - Beachtung externer und interner Anforderungen
 - Gleichberechtigte Beurteilung der Leistung des Unternehmens aus mehreren Perspektiven (z.B. Kapitalgeber, Kunden oder Mitarbeiter)
 - Ausgewogenheit:
 - Gleichzeitige Erfassung von kurz- und langfristigen Zielen
 - Koordinierte Aufnahme von Zielen inkl. Einflussgrößen
 - Einbezug von objektiven und subjektiven Indikatoren
 - Monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen



Risikomanagementprozess: Risikoanalyse

- Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al. 2002)
 - Möglichkeiten zur Erweiterung der BSC um CSR-Aspekte:
 - Integration der CSR-Perspektive in die bestehenden 4 Dimensionen
 - Erweiterung um zusätzliche CSR-Dimension
 - Zusätzlich zur Integration in Kern-BSC: Aufbau einer eigenständigen CSR-Scorecard
 - Festlegung strategischer CSR-Ziele und CSR-Kennzahlen notwendig
 - Grundlage für Messung, Steuerung und Dokumentation von Nachhaltigkeitsaktivitäten



Risikomanagementprozess: Risikobewertung

- Geringe Aussagekraft einzelner KPIs in Bezug auf Auswirkungen auf Unternehmenserfolg
- Notwendigkeit einer monetären Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung für Umsetzung einer unternehmenswertsteigernden CSR-Strategie
- Monetäre Quantifizierbarkeit der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren
 - Bisher häufig nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich
 - Keine standardisierten Methoden zur Bewertung von CSR-Faktoren
 - Bestehende Ansätze: z.B. Sustainable Value Added, Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (Puma), Monetarisierung der Mitarbeiterbindung (SAP)



Risikomanagementprozess: Risikobewertung

- Sustainable Value Added (SVA)
 - Instrument, mit dem der nachhaltige Einsatz ökologischer und sozialer Ressourcen eines Unternehmens bewertet und in einer einzigen, monetären Kennzahl ausgedrückt werden kann
 - Basis: Opportunitätskostengedanke i.S.e. Ressourcen-Effizienz
 - Vergleich des Einsatzes ökologischer und sozialer Ressourcen im Verhältnis zur ökonomischen Wertgenerierung mit jener der Benchmark



Risikomanagementprozess: Risikobewertung

– Ermittlung in 5 Schritten:

- Schritt 1: Effizienz des unternehmensinternen Einsatzes der ökologischen bzw. sozialen Ressource, z.B. EBIT(€) / CO₂-Emission (t)
- Schritt 2: Ressourceneffizienz der Benchmark (z.B. Branchendurchschnitt, Volkswirtschaft)
- Schritt 3: Differenz der Ressourceneffizienz → Value Spread (Höhe des Mehr- oder Minderertrags pro Ressourceneinheit im Vergleich zur Benchmark)
- Schritt 4: Ermittlung des Wertbeitrags aus dem unternehmerischen Ressourceneinsatz durch Multiplikation der eingesetzten Ressourcenmenge mit Value Spread

Berechnung Wertbeitrag für jede betrachtete Ressource

- Schritt 5: Wertbeitrag aus Einsatz des gesamten Ressourcenbündels → **Sustainable Value** durch Division der Summe der Wertbeiträge durch Anzahl Ressourcen



Sustainable Value Added am Beispiel der BMW Group 2007:

	Menge der eingesetzten Ressource	Effizienz der BMW Group [€/Einheit]	Effizienz der Branche [€/Einheit]	Wertbeitrag
		③		
		①	②	④
Kapitaleinsatz [€]	88.997.000.000 *	(0,047 -	0,042) =	510.456.121 €
CO ₂ -Emissionen [t]	1.241.137 *	(3.394 -	1.053) =	2.904.537.128 €
NO _x -Emissionen [t]	756 *	(5.571.429 -	1.917.755) =	2.762.176.958 €
SO _x -Emissionen [t]	85 *	(49.552.941 -	3.600.132) =	3.905.988.789 €
VOC-Emissionen [t]	3.151 *	(1.336.719 -	227.021) =	3.496.655.431 €
Abfallerzeugung [t]	88.180 *	(47.766 -	4.488) =	3.816.209.720 €
Wassereinsatz [m ³]	3.727.499 *	(1.130 -	165) =	3.595.702.203 €
Arbeitsunfälle [Anz]	947 *	(4.447.730 -	1.843.666) =	2.466.048.044 €
Beschäftigte [Anz]	107.539 *	(39.167 -	21.549) =	1.894.635.219 €
Sustainable Value der BMW Group im Jahr 2007				2.816.934.401 €

⑤

Quelle: Hahn/Figge/Barkemeyer/Liesen 2009, S. 16



Risikomanagementprozess: Risikobewertung

- Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (Puma).
 - Ökonomische Bewertung der Umweltauswirkungen über die gesamte Wertschöpfungskette.
 - Beschränkung auf ökologische Perspektive
- Quantifizierung der finanziellen Auswirkungen der Mitarbeiterbindung (SAP)
 - 2013 Veröffentlichung integrierter Bericht, u.a. Monetarisierung der Auswirkungen von Veränderungen in Mitarbeiterbindung: Änderung der Mitarbeiterbindung um 1% → Veränderung Betriebsergebnis um ca. 60 Mio. €



Risikomanagementprozess: Risikosteuerung

- Notwendigkeit quantitativer Kennzahlen für zielgerichtete Steuerung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren
 - Teilweise: verhältnismäßig unproblematisch (z.B. CO₂-Ausstoß)
 - Jedoch Herausforderung für andere CSR-Bereiche
- Gleichwertige Integration finanzieller und nichtfinanzieller Ziel-Kennzahlen in ganzheitliche Steuerungssysteme (z.B. SBSC)
- Anwendung von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren im Vergütungssystem des Managements



Risikomanagementprozess: Risikoreporting

- Integration in das Risikoreporting bzw. die Unternehmensberichterstattung.
 - Umfassende und regelmäßige Information sämtlicher Führungsebenen mit in- und externen risikorelevanten Informationen
 - Voraussetzung für:
 - Rational und objektiv nachvollziehbare Entscheidungen
 - Prozessabhängige Risikokontrolle
 - Funktionsfähigkeit des RMS
 - Kontinuierliche Weiterentwicklung des RMS
 - Externe Risikoberichterstattung auf Basis der internen Risikoberichte (Management Approach)



Risikomanagementprozess: Risikoreporting

- Idee des Management Approachs:
Entscheidungsrelevanz der intern von der Unternehmensleitung zur Entscheidungsfindung herangezogenen Informationen auch für externe Berichtsadressaten (z.B. Shareholder)
- Konsequenz: interne Daten zu Risiken und Chancen nichtfinanzieller Leistungsindikatoren als Basis für externe Berichte:
 - Handelsrechtlicher Lagebericht
 - Corporate Governance Bericht
 - Nachhaltigkeitsbericht
 - Integrated Reporting



Risikomanagementprozess: Risikoreporting

- Originärer Beitrag des Reportings zur Wertsteigerung
 - Erhöhung der Transparenz für externe Adressaten
 - Verringerung der von diesen geforderten Risikoprämien der Kapitalüberlassung
 - Annäherung des Börsenwerts an den „inneren“ Wert des Unternehmens
 - Verringerung einer möglicherweise bestehenden Wertlücke
- Konsequenz:
 - Geringere Kapitalkosten
 - Direkter, positiver Einfluss auf den Unternehmenswert
 - Ansatzpunkt für ein Wertsteigerungsmanagement



Risikomanagementprozess: Prozessoptimierung

- Kontinuierliche Weiterentwicklung des RMS
 - Anpassung der Ziele bzw. der Risikostrategiedefinition
 - Prozessoptimierung



Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren

- Integrationspotenzial
 - Diskussion normativer Anforderungen und deren Auslegung
 - Problem: unbestimmte Rechtsbegriffe!
 - Welche Ziele verfolgt der Gesetzgeber mit der Nutzung des Begriffs „Nachhaltigkeit“?
 - ...
 - Ergänzung von theoretischen Überlegungen zur Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in das RMS
 - Shareholder Value Ansatz: Nachhaltigkeit vs. Shareholdervaluemaximierung
 - Principal Agent-Theorie: Abbau von Informationsasymmetrien durch Information des Kapitalmarkts vs. Information overload
 - ...



Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren

- Konzeptionelle Weiterentwicklung der in der Praxis aufzufindenden Instrumente:
 - Sammlung von Best-Practices
 - Fallstudien
 - ...
- Befragung von Unternehmen:
 - Inwiefern erfolgt eine Integration nichtfinanzieller Performancemaße in das Steuerungssystem?
 - Welche Instrumente und Kennzahlen werden hierfür verwendet?
 - Welche Unternehmen eignen sich für eine Befragung?
 - ...



Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren

- Analyse von Lage- und Nachhaltigkeitsberichten, ggf. Integrated Reporting
 - Inwiefern erfolgt eine Berichterstattung über Risiken und Chancen im Zusammenhang mit nichtfinanziellen Leistungsindikatoren?
 - Qualitätsbeurteilung des Unternehmensreportings?
 - Relevanzunterschiede verschiedener nichtfinanzieller Faktoren?
 - ...



Fazit

- Zunehmende Relevanz nichtfinanzieller Leistungsindikatoren für Unternehmen aufgrund gesellschaftlichen Wertewandels
- Notwendigkeit der Integration von ESG-Faktoren in Unternehmenssteuerung (und –reporting)
- Berücksichtigung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in ganzheitlichem Risiko- und Chancenmanagement bedarf Ermittlung steuerungszugänglicher Kennzahlen
- Herausforderung: Quantifizierung und Monetarisierung der Nachhaltigkeitsleistung, keine standardisierten Ansätze
- Theoretischer und empirischer Forschungsbedarf zu Integrationsansätzen für nichtfinanzielle Leistungsindikatoren



Quellen

Attig, N./Ghoul, S./Guedhami, O./Suh, J.: Corporate Social Responsibility and Credit Ratings, in: Journal of Business Ethics 117 (2013), S. 679-694.

Bassen, A./Meyer, K./Schlange, J.: The Influence of Corporate Responsibility on the Cost of Capital. An Empirical Analysis, Working Paper, Hamburg 2006.

Dhaliwal, D. S./Zhen Li, O./Tsang, A./Yan, Y. G.: Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting, in: The Accounting Review 86 (2011), S. 59-100.

Dhaliwal, D. S./Zhen Li, O./Tsang, A./Yan, Y. G.: Corporate social responsibility disclosure and the cost of equity capital: The roles of stakeholder orientation and financial transparency, in: Journal of Accounting and Public Policy 33 (2014), S. 328-355.

El Ghoul, S./Guedhami, O./Kwok, C. C. Y./Mishra, D. R.: Does corporate social responsibility affect the cost of capital, in: Journal of Banking & Finance 35 (2011), S. 2388-2406.

Figge, F./Hahn, T./Schaltegger, S./Wagner, M.: The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, in: Business Strategy and the Environment 11 (2002), S. 269-284.

Freidank, C.-Chr./Hinze, A.-K.: Corporate Governance Reporting versus Integrated Reporting, in: Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.), Controller Agenda 2017. Trend und Best Practices, Stuttgart 2014, S. 159-175.



Quellen

Hahn, T./Figge, F./Barkemeyer, R./Liesen, A.: Sustainable Value in der Automobilproduktion. Eine Analyse der nachhaltigen Performance der Automobilhersteller weltweit, Belfast/Marseille/Berlin 2009.

Lev, B./Petrovits, C./ Radhakrishnan, S.: Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth, in: Strategic Management Journal 31 (2010), S. 182-200.

Meynhardt, T.: Werkzeugkiste. 37. Public Value Scorecard (PVSC), in: Organisationsentwicklung 31 (4.2013), S. 79-83.

Novethic 2013: ESG STRATEGIES OF EUROPEAN ASSET OWNERS. From Theory to Practice, abrufbar unter: http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/ESG_survey_2013.pdf (01.10.2014)

PUMA: Puma's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010, abrufbar unter: <http://about.puma.com/damfiles/default/sustainability/environment/e-p-l/EPL080212final-3cdfc1bdca0821c6ec1cf4b89935bb5f.pdf> (01.10.2014)

SAP: Geschäftsbericht 2013, abrufbar unter: <http://global.sap.com/corporate-de/investors/pdf/sap-2013-geschaeftsbericht.pdf> (01.10.2014)



Kontakt

Anne-Kathrin Hinze

Tel: 040-42838-7967

Fax: 040-42838-6714

E-Mail: anne-kathrin.hinze@wiso.uni-hamburg.de



Dr. Remmer Sassen

Tel: 040-42838-7966

Fax: 040-42838-6714

E-Mail: remmer.sassen@wiso.uni-hamburg.de



Universität Hamburg
Institut für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen
Lehrstuhl für Revisions- und Treuhandwesen
Max-Brauer-Allee 60
22765 Hamburg