

Vorstellung eines Referenzmodells zur  
Auswahl einer situationsorientierten  
Methode der Nachhaltigkeitsbewertung  
im Rahmen von Merger & Acquisitions

*Malena Düchting (Deutsche Bahn) / Prof. Dr. Andreas Jonen  
(DHBW Mannheim)*

[www.dhbw.de](http://www.dhbw.de)



## 1. Problemstellung

- Mit **Bedeutungszuwachs** der Nachhaltigkeit wächst Notwendigkeit nachhaltige Messkriterien im Rahmen von **Akquisitionen** einzusetzen
  - Literatur bietet **verschiedene Methoden**, die teilweise nur Einzelaspekte betrachten oder lediglich spezifischen konzeptionellen Anwendungen (schwache Nachhaltigkeit) genügen
- Offen ist, welche Methoden **überhaupt geeignet** sind und in welchen **Konstellationen** diese angewendet werden sollten
- Anwendung **situativer Ansatz** (Kontextfaktoren) zur Auswahl der geeigneten Methode

## Agenda



1. Problemstellung

2. Relevanz Nachhaltigkeit im Rahmen der Bewertung von Akquisitionen

3. Auswahl Bewertungsmethoden

4. Auswahl situative Faktoren

5. Referenzmodell

6. Fazit



## 2. Relevanz Nachhaltigkeit im Rahmen der Bewertung von Akquisitionen

- **Metaanalyse** von 23 Studien zur **Wirkung** von **Nachhaltigkeit** mit insgesamt 22.975 Fällen
  - Thema wird **immer relevanter** bei Akquisitionen
  - hohe Nachhaltigkeitswerte verbessern Risikosituation und häufig **finanzielle Ergebnisse**
    - 87 % der Studien haben positive Wirkung (Unternehmenswert, Cashflow, Gewinn) nachgewiesen
    - 3 Studien (13 %) keiner oder negativer Effekt
  - weiteres Ergebnis: Übertragung positives Nachhaltigkeitsimage möglich
- **Metaanalyse** von 8 Studien zur Relevanz von Nachhaltigkeit bei Akquisitionen mit 3.100 Fällen
  - Steigende Bedeutung des Einbezugs auch in spezifischen **Funktionsbereichen** oder für Produkte
  - Teil der Unternehmen verwenden bereits einen **situativen Ansatz** bei der Herangehensweise
  - kein einheitliches Bild bei Relevanz der Perspektiven

### 3. Auswahl relevanter Bewertungsmethoden



5 6. Juli 2023

Andreas Jonen

### 3. Auswahl relevanter Bewertungsmethoden

Methode	Mittelwert	Rang
Kosten-Nutzen-Analyse	26 %	1
Lebenszyklusanalyse	14 %	2
CO <sub>2</sub> -Fußabdruck	11 %	3
Effizienzanalyse	6 %	4
Multi-Kriterien-Analyse	6 %	5
Ökologischer Fußabdruck	5 %	6
Ökonomische Bewertung	4 %	7
Material-Input pro Serviceeinheit	4 %	8
Sustainable Value	4 %	9

→ TOP 5 wurden ausgewählt

\*Annahme: Gleichgewichtung der Quellen

6 6. Juli 2023

Andreas Jonen

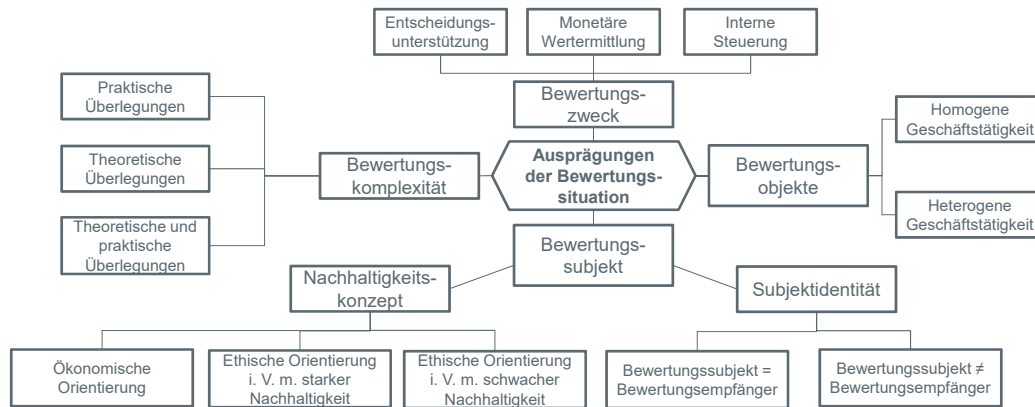
## 4. Auswahl situative Faktoren

- **Informationserfassung:** Vollständigkeit und Datengrundlage (z.B. ökonomische Bewertung erfasst nicht alle Aspekte der Nachhaltigkeit)
- **Informationsverarbeitung:** Aggregation und Nachvollziehbarkeit (wichtiges Kriterium Transparenz)
- **Bewertungsergebnis:** Aussagekraft und Darstellungsform (Hauptkriterien Eindeutigkeit und Kommunizierbarkeit)

## 5. Referenzmodell: Bewertungsergebnis

#	Methode	Erfassung	Verarbeitung	Ergebnis
1	Ökonomische Methoden	Vermeidungskosten, Kosten Substitutionsgüter, Marktpreise für Einzelfaktoren (sozial sehr eingeschränkt)	Aggregation aller monetär erfassbaren Größen (Annahme Substituierbarkeit Dimensionen)	aggregierter, monetärer Wert
2	Lebenszyklus-analyse	Ausgewählte ökologische, soziale Faktoren	Keine Aggregation	Lediglich singuläre Faktoren
3	CO <sub>2</sub> -Fußabdruck	Treibhausgasemissionen	singulär, keine Betrachtung sozialer Aspekte	hohe Aussagekraft und Vergleichbarkeit
4	Effizienzanalyse	alle nachhaltigkeits-relevanten Informationen	Aggregation aller Größen, Gewichtung möglich	monetär
5	Multi-Kriterien-Analyse	Qualitative und quantitative Daten aller drei Dimensionen	Gewichtet Aggregation der Einflussfaktoren	Ranking Alternativen

## 5. Referenzmodell: Situative Faktoren



## 5. Referenzmodell: Aufbau

- **Grundlage:** Scoring-Model
- **Ziel:** Ermittlung Methode mit höchsten Übereinstimmungsgrad in Bezug auf Bewertungszweck, -objekt und -subjekt, sowie Bewertungskomplexität
- **Vorgehensweise:**
  - Gewichtungen
  - Ausschlusskriterien
- Bestimmung **Erfüllungsgrad** Methoden

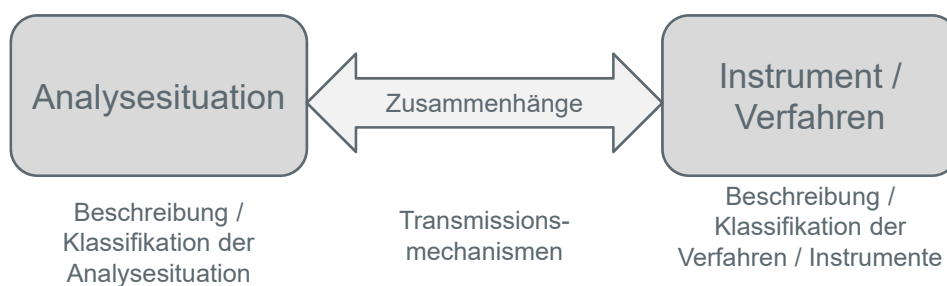
## Fazit

- **Meta-Analysen** zeigen, dass Nachhaltigkeit bei Bewertungen steigende Bedeutung hat
- **Einflussfaktoren:** Bewertungszweck, -objekt, -subjekt, -komplexität
- Aufbau Scoring-Modell
- **Kritik:**
  - Verrechnung → Inkommensurabilität
  - Subjektivität
  - Validität (Konstrukt Nachhaltigkeit)
- **Ausblick:**
  - Ergänzung um weitere Ansätze
  - Weiterentwicklung Bewertung (z.B. Analytischer Hierarchie Prozess, Gruppenbewertungsverfahren)
  - Praxistest

11 \_\_\_\_\_ 6. Juli 2023

Andreas Jonen

## Anhang A: Grundstruktur situativer Ansatz



12 \_\_\_\_\_ 6. Juli 2023

## Anhang B: Übereinstimmungsgrad Anforderungen und Methoden I/II)

Situative Einflussgröße		LCA	CCF	MKA	Ökon. Bewertung	SustV	SVA & EnVA
Bewertungszweck	Entscheidungsunterstützung	1	3	5	5	5	4
	monetäre Wertermittlung	1	2	3	5	5	4
	interne Steuerung	1	3	3	5	5	4
Bewertungsobjekt	homogene Geschäftstätigkeit	5	5	5	5	5	5
	Heterogene Geschäftstätigkeit	1	1	5	1	5	5
Nachhaltigkeitskonzept	Ökonomische Orientierung	1	1	1	5	5	5
	Ethische Orientierung (starke N.)	5	5	3	1	1	3
	Ethische Orientierung (schwache N.)	5	5	5	5	5	5

13 6. Juli 2023

## Anhang B: Übereinstimmungsgrad Anforderungen und Methoden (II/II)

Situative Einflussgröße		LCA	CCF	MKA	Ökon. Bewertung	SustV	SVA & EnVA
Subjektidentität	Bewertungsempfänger ≠ Bewertungssubjekt	5	4	1	4	3	3
	Bewertungsempfänger = Bewertungssubjekt	5	5	5	5	5	5
Bewertungskomplexität	theoretische Überlegungen	3	1	5	2	3	3
	praktische Überlegungen	1	2	4	2	4	4
	theoretische und praktische Überlegungen	2	1	4	2	3	3

14 6. Juli 2023

## Anhang C: Anwendungsbeispiel

- **1. Fall:**
  - Beurteilung Nachhaltigkeitsleistung zur **internen Steuerung**
  - ökonomische Orientierung
  - Vollständigkeit / Praktikabilität werden gleichwertig bewertet
- **2. Fall:**
  - Bewertung für Dritte
  - Hohe Transparenz

