

Beiträge zur Controlling-Forschung

(www.Controlling-Forschung.de)

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau

Nr. 16

**Ausrichtung der Unternehmensführung
auf nachhaltige Wertschöpfung
nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex?**

Volker Lingnau / Katharina Kreklow

2011

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling • Technische Universität Kaiserslautern

Gottlieb-Daimler-Straße, Gebäude 42, 67663 Kaiserslautern

ISSN 1612-3875

Nr. 16

Ausrichtung der Unternehmensführung auf nachhaltige Wertschöpfung
nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex?

Anregungen zu einer kritischen Betrachtung der Unternehmensberichterstattung 2010

Prof. Dr. Volker Lingnau*

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Katharina Kreklow**

2011

* Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.

** Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Katharina Kreklow ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.

Inhalt

Inhalt.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Änderungen der Präambel und der Aufgaben des Vorstandes im DCGK	2
3 Das Wertschöpfungskonzept.....	4
4 Rezeption der Änderungen.....	8
5 Reaktionen auf Unternehmensseite	10
6 Ein Widerspruch, mögliche Gründe und Wege zur Überwindung	12
Literatur.....	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung ausgewählter Ergebnisse der qualitativen Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der DAX-30-Unternehmen	11
---	----

Abkürzungsverzeichnis

DCGK Deutscher Corporate Governance Kodex

GRI Global Reporting Initiative

1 Einleitung

Dieser Beitrag setzt sich mit zwei der umfangreichen Änderungen auseinander, die der Deutsche Corporate Governance Kodex [DCGK] im Jahr 2009 erfahren hat. Er behandelt die Änderungen der Präambel und des Abschnitts 4.1.1 über die Leitung des Unternehmens, die auch nach der weiteren Überarbeitung des Kodex von Mai 2010 Bestand haben, jedoch in Anbetracht ihrer potentiellen Tragweite bisher erstaunlich wenig Aufmerksamkeit und kritische Würdigung erfahren haben.

Zunächst werden die beiden ausgewählten Änderungen kurz erläutert, um dann die grundsätzliche betriebswirtschaftliche Bedeutung dieser Änderungen zu diskutieren. Daran anschließend wird zunächst ein Überblick über die Rezeption der Änderungen in der Literatur gegeben, gefolgt von einer Untersuchung der Resonanz auf die ausgewählten Änderungen bei den Unternehmen anhand der Ergebnisse einer qualitativen Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte 2009 der DAX-30-Unternehmen. Ergebnis dieser Betrachtungen ist ein klarer Widerspruch zwischen der konzeptionellen Bedeutung der Änderungen einerseits und den Reaktionen auf diese Änderungen andererseits, dessen mögliche Gründe abschließend erörtert werden.

2 Änderungen der Präambel und der Aufgaben des Vorstandes im DCGK

Der DCGK dient seit 2002 dazu, die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und –überwachung transparent zu machen, um das Vertrauen in die Unternehmensführung zu stärken¹. Seit 2005 werden die Regelungen des Kodex jährlich einer kritischen Prüfung durch die Regierungskommission unterzogen und bei Bedarf überarbeitet. Im Jahr 2009 kam es dabei u. a. zu Änderungen in der Präambel sowie bei der Beschreibung der Aufgaben des Vorstands in Abschnitt 4.1.1.

In der Präambel hieß es in den Fassungen von 2002 bis 2008: „Der Kodex verdeutlicht die Rechte der Aktionäre“². Dieser Passus wurde 2009 umgeändert in: „Der Kodex verdeutlicht die 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)“³.

Abschnitt 4.1.1 lautete vor 2009 noch: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet“⁴. Dieser Abschnitt wurde in der Fassung von 2009 geändert in:

„Der Vorstand leitet das Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder)“⁵.

2010 erfolgte bei diesem Abschnitt lediglich noch eine kleine Änderung der Satzstellung.

Beide Überarbeitungen werfen die Frage auf, ob mit ihnen lediglich eine sprachliche Präzisierung des bisherigen Inhalts oder aber eine Änderung der Inhalte selbst verbunden ist.

Die Bindung von Vorstand und Aufsichtsrat an das Unternehmensinteresse wurde in der Fassung des DCGK 2008 zwar insgesamt viermal erwähnt, aber das Unternehmensinteresse selbst wurde nicht definiert. Aus der Formulierung von Abschnitt 4.1.1 konnte man aller-

¹ Vgl. Regierungskommission DCGK (2010).

² DCGK (2008), S. 1.

³ DCGK (2009), S. 2.

⁴ DCGK (2008), S. 6.

⁵ DCGK (2009), S. 6.

höchstens schließen, dass Unternehmensinteresse und Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes nicht identisch sind. In der Neufassung der Präambel wird nun die Sorge um den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung als Inhalt des Unternehmensinteresses angeführt. Berücksichtigt man zusätzlich die Formulierung von Abschnitt 4.1.1 wird deutlich, dass das Unternehmensinteresse nicht nur die Belange der Aktionäre, sondern aller Stakeholder umfasst. Damit bietet der Kodex nun erstmals eine kurze Konkretisierung zum Verständnis des Begriffs Unternehmensinteresse. Eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Begriff aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erscheint zwar interessant und notwendig, kann aber an dieser Stelle nicht erfolgen, da sie den Rahmen sprengen würde. Allerdings gibt es dazu umfangreiche rechtswissenschaftliche Beiträge, deren Ergebnisse darin übereinstimmen, dass das Unternehmensinteresse nicht mit den Interessen einer einzigen Gruppe gleichgesetzt werden kann, sondern dass es sich um ein interessenpluralistisches, immer wieder neu zwischen den Einflussnehmenden auszuhandelndes und abzuwägendes Interesse handelt⁶.

Während also das Unternehmensinteresse mit der Änderung von 2009 erstmals definiert wird, ersetzt das Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung das zuvor geltende Ziel der nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung, allerdings ohne eine weitere Konkretisierung oder Definition anzuführen. Konzeptionell sind jedoch Wertschöpfung und Unternehmenswertsteigerung keinesfalls identisch. Die Wertschöpfung ist ein viel breiteres Erfolgsmaß⁷ als irgendeine der Übergewinngrößen, die im Rahmen der Umsetzung des Shareholder-Value-Ansatzes als Erfolgsmaßstab für die Unternehmenswertsteigerung herangezogen werden. Demnach stellt die neu formulierte Zielsetzung nicht nur eine Präzisierung, sondern (eigentlich) eine materielle Änderung im DCGK dar.

⁶ Vgl. z.B. Brinkmann, T. (1983) oder Jürgenmeyer, M. (1984).

⁷ Vgl. Lehmann, M. R. (1937), S. 311 und auch Kroeber Riel, W. (1963), S. 80 mit Verweis auf mehrere andere Autoren und (Hand-)Wörterbücher der Betriebswirtschaftslehre.

3 Das Wertschöpfungskonzept

Grundsätzlich stellt die Wertschöpfung den durch die wirtschaftliche Tätigkeit einer Wirtschaftseinheit geschaffenen Mehrwert dar. Sie ist also ein Maß für die Eigenleistung eines Unternehmens. Werner Kroeber Riel bezeichnet sie als den "betrieblichen Gesamtertrag"⁸. Insofern kann sie ermittelt werden als die Differenz aus der Gesamtleistung eines Unternehmens und den vom Unternehmen in Anspruch genommenen Vorleistungen. In dieser Form der Ermittlung (Subtraktionsmethode) kommt der Leistungsaspekt zum Ausdruck. Andererseits entspricht sie auch der Vergütung der Personengruppen, die zur Leistungserstellung beigetragen haben, worin ein Verteilungsaspekt deutlich wird. In dieser Form wird sie über die Summe der Einkommen aller im Unternehmen an der Leistungserstellung Beteiligten ermittelt (Additionsmethode).

Die Wurzeln des Wertschöpfungskonzepts liegen in der Volkswirtschaftslehre. In der Betriebswirtschaftslehre wurde von Heinrich Nicklisch mit dem Konzept des "Betriebsertrages" erstmals eine der Wertschöpfung ähnliche Größe eingeführt⁹. Max Rudolph Lehmann übertrug das Wertschöpfungsdenken dann auf das betriebliche Rechnungswesen und beschäftigte sich in seinen Arbeiten intensiv mit dem Einsatz der Wertschöpfung als betriebliche Ertragsgröße¹⁰. In den 1970er Jahren erfolgte im Zusammenhang mit der "sozialen Berichterstattung" oder auch "gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung" eine intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept der Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre¹¹. Allerdings wurde dabei die Diskussion um die angemessene Verteilung der Wertschöpfung in den Mittelpunkt gestellt – ein normatives Problem, das auch durch die Wertschöpfungsrechnung nicht gelöst werden kann. Danach geriet das Konzept in Vergessenheit, was wohl mit der teilweise starken ideologischen Prägung der Diskussion zusammenhängt.

⁸ Kroeber Riel, W. (1963), S. 131.

⁹ Vgl. Nicklisch, H. (1932); zur Einordnung vgl. auch Pohmer, D. / Kroenlein, G. (1970), Sp. 1914.

¹⁰ Vgl. Lehmann, M. R. (1954) zur beigemessenen Bedeutung vgl. Kroeber Riel, W. (1963), S. 19 und bereits Pohmer, D. (1958), S. 149 und ebenso Pohmer, D. / Kroenlein, G. (1970), Sp. 1914.

¹¹ Vgl. z.B. Scheibe-Lange, I. (1978), Wenzel, B. (1978), Goetzke, W. (1979) und auch Reichmann, T. / Lange, C. (1980).

Die Erfolgsauffassung, die im ursprünglichen Wertschöpfungskonzept zum Ausdruck kommt, ist mit dem Stakeholder-Ansatz¹² kompatibel¹³, in dem Unternehmen als Koalitionen aus unterschiedlichen Interessengruppen betrachtet werden¹⁴. Wenn man davon ausgeht, dass eine solche Koalition nur solange von allen Beteiligten aufrechterhalten wird, wie (zumindest) langfristig ein ausgeglichenes Anreiz-/Beitrags-Verhältnis für die Beteiligten gewährleistet ist¹⁵, dann besteht eine zentrale Herausforderung eines Unternehmens darin, Vermögens- und Wertzuwachs für seine Stakeholdergruppen zu schaffen und an sie zu verteilen¹⁶.

In der Wertschöpfung kommt zum Ausdruck, dass nicht nur die Eigenkapitalgeber zur Leistung beigetragen haben, sondern alle Anspruchsgruppen, insbesondere z. B. auch die Mitarbeiter und das Gemeinwesen, dieses vor allem durch Infrastrukturmaßnahmen und durch Gewährleistung der entsprechenden gesellschaftlichen und marktlichen Ordnung¹⁷. Außerdem ist der Wertzuwachs, der in der Wertschöpfung zum Ausdruck kommt, zunächst einmal unabhängig vom Verteilungsaspekt¹⁸.

Die Aufrechterhaltung oder sogar eine Steigerung der Wertschöpfung ist grundsätzlich im Interesse aller Stakeholder, die über ökonomische Interessen mit einem Unternehmen verbunden sind. Die Wertschöpfung ist also ein ganzheitlicheres Erfolgsmaß als der Gewinn, eine Residual- oder Übergewinngröße oder Kapitalrentabilitäten, die den Erfolg nur aus Sicht der Eigenkapitalgeber messen – zumal die von den Vertretern des Shareholder-Value-Ansatzes¹⁹ behauptete Komplementarität der Eigenkapitalwertmaximierung mit den Zielen anderer Anspruchsgruppen ausschließlich bei vollkommenen Märkten zutrifft, d. h. bei Gültigkeit der Prämissen der (neo)klassischen Theorie.²⁰ Diese Anwendungsbedingungen – insbesondere das häufig angeführte Argument, alle anderen Beteiligten hätten vertraglich geregelte Ansprüche, auf die sie sich berufen könnten²¹ – sind jedoch in der Realität praktisch nicht exis-

¹² Vgl. Freeman, R. E. (1984) und Freeman, R. E. (2004) mit Verweisen auf Weiterentwicklungen der Grundidee seines Buches auf verschiedenen Forschungsfeldern wie z.B. Corporate Governance und Organisations-
theorie, Corporate Social Responsibility und Corporate Social Performance sowie Strategisches Manage-
ment.

¹³ Vgl. Haller, A. (1997), S. 38 f.; Reichmann, T. / Lange, C. (1980), S. 518 ff. und Goetzke, W. (1979), S. 419
ff.

¹⁴ Vgl. hierzu bereits Cyert, R. M. / March, J. G. (1963).

¹⁵ Vgl. dazu grundlegend March, J. G. / Simon, H. A. (1958), aber auch schon Barnard, C. (1938).

¹⁶ Vgl. Clarkson, M. B. E. (1995), S. 112.

¹⁷ Vgl. Lehmann, M. R. (1954), S. 79. Der Beitrag des Gemeinwesens wird v.a. in Kroeber Riel, W. (1963)
betont.

¹⁸ Vgl. Lehmann, M. R. (1954), S. 78-79 und auch Kroeber Riel, W. (1963), S. 165.

¹⁹ Vgl. z. B. Rappaport, A. (1999).

²⁰ Vgl. Lorson, P. (2004), S.160.

²¹ Hierbei handelt es sich um die Standard Argumentation in der klassischen Property Rights Theory, die von
vollständigen Verträgen ausgeht. Vgl. z.B. Goodpaster, K. (1991) und Goodpaster, K. / Holloran, T. E.

tent,²² da die Prämissen der Vollkommenheit weder für Kapital- noch für Güter- und Arbeitsmärkte gelten, sodass eine Eigenkapitalwertmaximierung nicht automatisch die Interessen der anderen Anspruchsgruppen befriedigt²³ und so auch nicht den Anforderungen einer Sicherung des Bestands der Unternehmung gerecht wird.²⁴

Das Potential der Wertschöpfung als Erfolgsgröße liegt also zum einen in der Erfassung sowohl der Entstehung als auch der Verwendung des Erfolges, während unternehmenswertorientierte Konzepte rein auf die Rückflüsse an die Eigenkapitalgeber fokussieren. Zum anderen ermöglicht es die Wertschöpfung, den Zusammenhang zwischen einem Unternehmen mit seiner Leistung und der Volkswirtschaft herzustellen und aufzuzeigen. Ein Unternehmen kann über seine Wertschöpfung und seinen Wertschöpfungsanteil in seinen Bezugsrahmen, das übergeordnete Wirtschaftssystem, eingeordnet werden.

Darüber hinaus können folgende weitere potentielle Stärken der Wertschöpfung im Vergleich zu anderen Erfolgsmaßen angeführt werden:

- Die Wertschöpfungsentwicklung hat ein höheres prognostisches Potential in Bezug auf den Fortbestand oder die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens, weil sie eine Aussage über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ermöglicht²⁵. Auch im Rahmen einer Unternehmensbewertung anhand eines Ertragswertverfahrens sind die Wertschöpfung eines Unternehmens und ihre Entwicklung im Zeitverlauf Faktoren, die zu berücksichtigen sind – ein Sachverhalt auf den bereits Lehmann hinwies²⁶.
- Sollen weder die Stabilität der Koalition der Beteiligten noch das Unternehmen in seiner Substanz geschwächt werden, so sind Gewinnsteigerungen oder eine Erhöhung der Free-Cashflows nicht ohne einen Anstieg der Wertschöpfung zu erreichen. Andernfalls kommt es zu Umverteilungskonflikten unter den Leistungsbeteiligten oder zur Verringerung des ansonsten in der Unternehmung verbleibenden Wertschöpfungsanteils²⁷. Die Wertschöpfung ist damit eine Vorsteuerungsgröße für den Gewinn, so wie dies für den Gewinn in

(1994), Donaldson, T. / Dunfee, T. W. (1999) oder auch Asher, C. C. et al. (2005), die aber eine Weiterentwicklung der Property Rights Theory propagieren, in der auch implizite Verpflichtungen Berücksichtigung finden.

²² Vgl. z.B. Boatright, J. R. (1994), Blair, M. M. (1995), Marens, R. / Wicks, A. (1999) oder auch Blair, M. M. / Stout, L. A. (2001), S. 410 ff.

²³ Vgl. z. B. Hax, H. (1993), S. 770; Janisch, M. (1993), S. 109; Hardtmann, G. (1996), S. 173.

²⁴ Vgl. Janisch, M. (1993), S. 106

²⁵ Vgl. Lehmann, M. R. (1951), S. 267 und auch Pohmer, D. (1958), S. 150.

²⁶ Vgl. Lehmann, M. R. (1942), S. 25; aber auch bereits Lehmann, M. R. (1937) und später Lehmann, M. R. (1951), v.a. S. 267.

²⁷ Vgl. ähnlich auch bereits Lehmann, M. R. (1937), S. 313.

Bezug auf die Liquidität gilt. Sie kann daher als Voraussetzung für das Fortbestehen eines Unternehmens und für weiteres Wachstum angesehen werden.

- Die Wertschöpfung ist ein zuverlässigerer Indikator für die Größe eines Unternehmens als die (Umsatz-)Erlöse oder die Bilanzsumme, die in § 267 HGB als ökonomische Indikatoren zur Einordnung in Größenklassen dienen, weil in ihr unterschiedliche Vorleistungsinintensitäten von Unternehmen oder Branchen bereits implizit berücksichtigt sind²⁸. Die Beurteilung des Erfolgs eines Unternehmens erhält somit leichter einen Bezugspunkt und erscheint nicht losgelöst von seinem Umfeld. Die Orientierung eines Unternehmens an seiner Wertschöpfung fördert eine langfristige Ausrichtung,²⁹ wohingegen der vorrangigen Orientierung an den Interessen der Eigenkapitalgeber und der damit verbundenen Fixierung auf Aktienkursbewegungen die Gefahr einer kurzfristigen Denkweise immanent ist³⁰.

Wertschöpfung ist also nicht per se nachhaltig, aber sie ist ein ganzheitlicheres wirtschaftliches Erfolgsmaß, das dem Stakeholder-Gedanken stärker Rechnung trägt als andere Erfolgsmaßstäbe und vor allem Shareholder-Value orientierte Ergebnis- und Steuerungsgrößen. In ihr finden aus dem Gesamtspektrum der Beziehungen eines Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen und natürlichen Umfeld zumindest diejenigen Berücksichtigung, die im Rechnungswesen quantitativ erfassbar sind³¹.

Der Schluss, dass es sich bei den Änderungen des DCGK um eine wesentliche Neuausrichtung handelt, wird auch durch einen Beitrag Axel Hallers vom Jahresbeginn 2009 gestützt. In diesem Beitrag stellt der Autor noch den Mangel einer Bestimmung zur Nachhaltigkeit im Deutschen Corporate Governance Kodex und auch in seinen Pendanten in anderen Ländern fest³² und fordert stärkere normative Impulse zur Integration des Gedankens nachhaltiger Entwicklung in die Corporate Governance. Nach dem Aufzeigen dieses Mangels skizziert er Effekte und Herausforderungen, die mit einer solchen Neuausrichtung der Corporate Governance v. a. für Unternehmensführung, -berichterstattung und -rechnung verbunden wären³³. Mit den oben aufgezeigten Änderungen ist nun diese Neuausrichtung der Corporate Governance im Deutschen Corporate Governance Kodex verbal erfolgt.

²⁸ Vgl. Pohmer, D. / Kroenlein, G. (1970), Sp. 1919; Kroenlein, G. (1975), S. 30-35; Göckeler, W. (1975), S. 133 und 139.

²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen A. Hallers zur Bedeutung der Wertschöpfung in Japan: Haller, A. (1997), S. 203-210.

³⁰ Vgl. Aglietta, M. / Rebérioux, A. (2005), S. 13 und 241; ähnliche Ausführungen auch bei Blair, M. M. (1995), S. 122-133.

³¹ Vgl. Meyer-Merz, A. (1985), S. 11.

³² Vgl. Haller, A. (2009), S. 34.

³³ Vgl. Haller, A. (2009), S. 35 ff.

4 Rezeption der Änderungen

Betrachtet man die Reaktionen auf die hier diskutierten Änderungen, so kann festgestellt werden, dass diesen insgesamt keine große Bedeutung beigemessen wird.

Die Geschäftsstelle der Regierungskommission bezeichnet sie in einer Pressemitteilung vom 29.05.2009 nur als Unterstreichung und Klarstellung und geht erst nach der Darstellung vieler anderer Detailänderungen kurz auf die Änderungen der Präambel und des Abschnitts 4.1.1 ein³⁴. In der jährlichen Studie des Berlin Center of Corporate Governance über die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex³⁵ werden die angesprochenen Änderungen sogar überhaupt nicht erwähnt.

Hecker³⁶ gibt in seinem Beitrag weitgehend die Einordnung der Änderungen durch den Kommissionsvorsitzenden Klaus-Peter Müller wieder, der dazu in seiner Rede im Rahmen der 8. Konferenz in Berlin Stellung genommen hat³⁷. Allerdings hebt Hecker hervor, dass es sich bei diesen Änderungen "nicht um eine Empfehlung oder Anregung handelt, sondern um eine Konkretisierung des 'Unternehmensinteresses' und der dem Kodex zugrundeliegenden Zielsetzung"³⁸. Er betont, dass die Leitungsorgane diesem veränderten Leitprinzip, dem Stakeholderansatz, bei der Unternehmensführung verpflichtet sind und dass ihnen dies mit der Änderung der Präambel vor Augen geführt wird³⁹.

Van Kann und Keiluweit beziehen sich in ihrem Beitrag teilweise auf Hecker.⁴⁰ Dabei kommen sie in Bezug auf den Begriff "Unternehmensinteresse" zu dem Schluss, die jetzige Konkretisierung dieses Begriffs im DCGK stimme mit dem bisherigen Verständnis in Kommentaren und Rechtsprechung überein.

In zwei weiteren Beiträgen erhalten die hier aufgegriffenen Änderungen etwas mehr Aufmerksamkeit, indem ihnen eigene Abschnitte gewidmet werden. Weber-Rey hebt ähnlich wie die drei vorhergehenden Autoren die Betonung der Stakeholderperspektive durch die "Definition" des Unternehmensinteresses im DCGK hervor. Außerdem geht sie davon aus, dass

³⁴ Geschäftsstelle DCGK (2009).

³⁵ Vgl. Werder, A. v. / Talaulicar, T. (2010).

³⁶ Hecker, A. (2009).

³⁷ Vgl. Müller, K.-P. (2009), v.a. S. 9-10.

³⁸ Hecker, A. (2009), S. 1655.

³⁹ Vgl. Hecker, A. (2009), S. 1655.

⁴⁰ Vgl. Kann, J. v. / Keiluweit, A. (2009), S. 2699, Fn. 19 und S. 2700, Fn. 23.

durch die neue Formulierung die nachhaltige Wertschöpfung gefördert wird⁴¹. Auf welche Weise dies geschehen soll oder wird, lässt sie jedoch offen. Einzig Fabisch sieht nach der Feststellung, dass die Änderungen "auf den ersten Blick wenig spektakulär" wirken, doch eine "Neuorientierung"⁴². Mit den Änderungen sei die gesetzliche Verankerung einer nachhaltigen und Stakeholder orientierten Unternehmensführung erfolgt, die die Unternehmen in Zugzwang bringe. Als Antworten auf die neuen Anforderungen an gute Unternehmensführung stellt er professionelles Stakeholder-Management und eine in dieser Richtung transparente Berichterstattung dar.

⁴¹ Vgl. Weber-Rey, D. (2009), S. 2264.

⁴² Vgl. Fabisch, M. (2010), S. 122.

5 Reaktionen auf Unternehmensseite

Es erscheint eventuell etwas verfrüht, bereits in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der DAX-30-Unternehmen 2009 nach erkennbaren Reaktionen auf die hier herausgegriffenen Änderungen zu suchen, andererseits ist die neue Fassung des DCGK mit ihrer Veröffentlichung im Bundesanzeiger am 5. August 2009 wirksam geworden. Außerdem geben viele der DAX-30-Unternehmen in ihren Entsprechenserklärungen an, den Kodex in seiner neuen Fassung direkt seit seiner Veröffentlichung zu befolgen. Und auch die anderen Unternehmen haben über ihre Entsprechenserklärungen zumindest implizit die "Zielvorgabe" einer nachhaltigen Wertschöpfung durch den DCGK angenommen, da sich die offengelegten Abweichungen und Einschränkungen auf andere Empfehlungen des Kodex beziehen. Dennoch halten $\frac{2}{3}$ der Unternehmen noch explizit an dem alten, bis 2008 gültigen Wortlaut - also an der "Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes" - fest und rücken nicht die "nachhaltige Wertschöpfung" als Ziel in den Fokus. Bei einem Drittel der Unternehmen muss man anhand der Geschäftsberichte, zumindest was die finanzielle Steuerung betrifft, eine eindeutige Shareholder-Ausrichtung konstatieren. Aber auch diejenigen, die die neue Formulierung explizit übernommen haben, verwenden weiterhin wertorientierte Steuerungskonzepte und Shareholder-Value-orientierte Größen wie z.B. ROCE, Value Added und Free Cashflow. Darauf konzentriert sich auch die finanzielle Berichterstattung. Im Bereich der finanziellen Steuerung und der Berichterstattung über den Erfolg des Unternehmens ist fast nie die Rede von Wertschöpfung. Zumeist finden sich nur die Begriffe Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsnetzwerk in den Abschnitten über Nachhaltigkeit. Im Bereich der Finanzberichterstattung hat sich jedoch das Konzept der Wertschöpfung offensichtlich (noch) nicht durchgesetzt. Nur ein Drittel der Unternehmen zeigt die eigene Wertschöpfung in Form einer grob gegliederten tabellarischen Wertschöpfungsverteilungsrechnung auf, wie es auch von der GRI vorgeschlagen wird⁴³. Bei drei Unternehmen erfolgt dieser Ausweis nur in einem der ergänzenden Berichte, bei den sieben anderen im Lagebericht. Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse in einem Überblick.

⁴³ Im Reporting Framework der Global Reporting Initiative ist die Wertschöpfung als ökonomischer Leistungsindikator verankert (Core Indicator). Allerdings wird dort die Darstellung der Wertschöpfung in einer sehr reduzierten Verteilungsrechnung empfohlen, nicht etwa die Darstellung ihrer Entstehung. Vgl. GRI (2006), S. 1 f., v.a. S. 4.

Darstellung ausgewählter Ergebnisse der qualitativen Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der DAX-30-Unternehmen	Einhaltung des DCGK 2009		Unternehmensziels i.A.a. DCGK		Finanzielle Steuerung		Aufzeigen der Wertschöpfung
	ab dem 06.08.2009	ab Abgabe der Entspr. Erklärung (meist Dez. 2009)	alt: "Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes" oder sehr ähnlich	neu: "nachhaltige Wertschöpfung"	eindeutig shareholderorientiert	nicht völlig eindeutig ableitbar	
1 Adidas	x		S. 34		x		
2 Allianz		x	S. 341 und 10		x		
3 BASF		x	S. 118/119			x	S. 30
4 Bayer	x		S. 89 u. 76		x		
5 Beiersdorf	x		S. 24 u. 56		x		
6 BMW		x		S. 140 u. 146	x		S. 56
7 Commerzbank		x	S. 42		x		
8 Daimler		x	S. 64 inh. ähnl.		x		
9 Deutsche Bank	x			S.6 "für die Aktionäre"	x		
10 Deutsche Börse	x		keine derartige		x		
11 Deutsche Lufthansa	x		S. 38		x		
12 Deutsche Post		x	S. 27		x		
13 Deutsche Telekom		x	keine derartige			x	
14 E.ON		x	S. 26 FB		x		
15 Fresenius	x		S. 14			x	S. 63
16 Fresenius MedCare	x		S. 125			x	S. 63
17 Henkel		x	S. 22 inh. ähnl.			x	S. 3 NHB
18 Infineon		x	S. 62			x	
19 K+S		x	S. 75			x	S. 65 NHB
20 Linde		x	S. 18			x	
21 MAN		x	S. 16 inh. ähnl.			x	
22 Merck		x	keine derartige			x	S. 25
23 Metro	x		S. 24 u. 56			x	
24 Munich Re	x		S. 30			x	
25 RWE	x		S. 70 inh. ähnl.			x	S. 92 CRB
26 Salzgitter	x		S. 19			x	S. 95
27 SAP	x		S. 19		x		
28 Siemens		x	S. 16			x	
29 Thyssen Krupp		x	S. 85 inh. ähnl.			x	
30 Volkswagen		x	S. 108			x	S. 152
Seitenangaben beziehen sich im allgemeinen auf die Geschäftsberichte, es sei denn es ist etwas anderes angegeben:							
			NHB steht für Nachhaltigkeitsbericht				
			CRB steht für Corporate Responsibility Bericht				
			FB steht für Finanzbericht				

Tabelle 1: Darstellung ausgewählter Ergebnisse der qualitativen Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der DAX-30-Unternehmen

6 Ein Widerspruch, mögliche Gründe und Wege zur Überwindung

Wie dargestellt, werden die untersuchten Änderungen im Gegensatz zu der hier diskutierten konzeptionell-betriebswirtschaftlichen Bedeutung offensichtlich weder von der Regierungskommission noch von den Unternehmen als wesentliche, inhaltliche Änderungen aufgefasst. Dies könnte zum einen darin begründet sein, dass die Termini Wertschöpfung und Unternehmenswertsteigerung in Bezug auf ihre Begriffsinhalte identisch interpretiert werden. Zum anderen könnten bei grundsätzlicher Zustimmung in Bezug auf die unterschiedlichen Begriffsinhalte die Konsequenzen aus einer Unternehmenswertorientierung und einer Wertschöpfungsorientierung als identisch angesehen werden. Die dritte grundsätzliche Möglichkeit, dass es sich lediglich um einen bewussten „Etikettenschwindel“ handelt, um eine nach der Finanzkrise zunehmend kritisch auf Shareholder-Value-Ansätze reagierende Öffentlichkeit zu beruhigen, ohne dass wirklich eine Änderung der Corporate Governance beabsichtigt wäre, sei hier mangels ernsthafter Belege für eine derartige „Verschwörungstheorie“ nicht weiter verfolgt.

1) „Um“-Interpretation von Wertschöpfung

Der Umfang und die Höhe der Wertschöpfung sind, wie bei allen anderen Erfolgskonzepten auch, von der Abgrenzung der Inhalte ihrer Komponenten abhängig – was auch die Einengung und "Um"-Interpretation der Wertschöpfung im Sinne des Shareholder-Value-Ansatzes ermöglicht. Aus Sicht der Eigenkapitalgeber können sämtliche Beiträge anderer Stakeholder als Vorleistungen interpretiert werden, so dass die Wertschöpfung (engl.: "added value" oder „value added“⁴⁴) auf den erwirtschafteten Mehrwert für die Eigenkapitalgeber, den Shareholder-Value-Added eingeengt wird⁴⁵. Danach gäbe es zwischen der früheren Formulierung des DCGK - die die Rechte der Aktionäre verdeutlichen sollte und den Vorstand zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes verpflichtete - und der neuen Formulierung mit explizitem Bezug auf die Wertschöpfung gar keine inhaltliche Differenz; Unternehmenswertsteigerung und Wertschöpfung sind aus dieser Perspektive Synonyme.

⁴⁴ Ein Hinweis auf diesen Begriff und auch auf das französische Pendant "valeur ajoutée" findet sich schon bei Lehmann, M. R. (1954), S. 10; Pohmer, D. (1958), S. 148 f.; Pohmer, D. / Kroenlein, G. (1970), Sp. 1914;

⁴⁵ Vgl. dazu bereits Haller, A. (1997), 3. Kapitel v.a. S. 66 f.

2) Identische Konsequenzen

Die Behauptung, dass eine Orientierung an der Unternehmenswertsteigerung – zumindest langfristig – mit einer Wertschöpfungsorientierung identisch ist, wird wie oben dargestellt von den Proponenten des Shareholder-Value-Ansatzes vorgetragen. Unabhängig davon, dass diese Behauptung innerhalb der Prämissen der neoklassischen Modellwelt zutrifft, scheitert die Übertragung dieser Überlegungen auf die reale Welt jedoch daran, dass die Prämissen in erheblichem Maße nicht erfüllt sind. Das Modell bildet die Realität dem entsprechend nicht hinreichend genau ab, um aus dem Modell praktische Entscheidungen ableiten zu können.

Beide Erklärungen sind also letztlich unbefriedigend. Während im ersten Fall gar keine Notwendigkeit für eine „Präzisierung und Klarstellung“ besteht, da ja nur ein Terminus durch ein Synonym ersetzt wird, würde die zweite modellhaft-theoretische Begründung in eklatantem Widerspruch zu den Grundzielen des DCGK stehen, an der Praxis orientierte und in der Praxis umsetzbare Ausführungen zu formulieren. Zudem wäre auch hier die Frage zu stellen, worin denn eigentlich die Präzisierung und Klarstellung durch die Änderungen besteht.

Abschließend kann nur bedauert werden, dass das unbestreitbare Potential der Wertschöpfung zumindest als ergänzender Erfolgsmaßstab für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nicht genutzt wurde oder nicht genutzt werden wollte. Dabei gilt es aber auch zu berücksichtigen, dass es noch gar kein geeignetes Instrumentarium gibt, um die Wertschöpfung als Steuerungsgröße verwenden zu können, das also die Verfolgung des Ziels nachhaltiger Wertschöpfung verdeutlicht und die Erreichung dieses Ziels direkt unterstützt ⁴⁶.

⁴⁶ Vgl. als Beispiel für eine kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Konzepten zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rechnungswesen Lingnau, V. (2008), S. 87 ff. Für eine erste Idee zu einem solchen Instrument vgl. Kreklow, K. / Lingnau, V. (2009), S. 444 ff.

Literatur

- Aglietta, M. / Reberioux, A. (2005): Corporate Governance Adrift - A Critique of Shareholder Value, Cheltenham et al. 2005.*
- Asher, C. C. / Mahoney, J. M. / Mahoney, J. T. (2005): Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. In: Journal of Management and Governance, 9 (2005), H. 1, S. 5-32.*
- Barnard, C. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge, MA 1938.*
- Blair, M. M. (1995): Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century, Washington DC 1995.*
- Blair, M. M. / Stout, L. A. (2001): Director Accountability and the mediating role of the Corporate Board. In: Washington University Law Quarterly, 79 (2001), H. 2, S. 403-447.*
- Boatright, J. R. (1994): Fiduciary duties and the shareholder-management relation: Or, what's so special about shareholders? In: Business Ethics Quarterly, 4 (1994), H. 4, S. 393-407.*
- Brinkmann, T. (1983): Unternehmensinteresse und Unternehmensrechtsstruktur – Aufgaben und Grenzen eines normativen Regulativs unternehmenspolitischer Prozesse, Frankfurt et al. 1983.*
- Clarkson, M. B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility. In: Academy of Management Review, 20 (1995), H. 1, S. 92-117.*
- Cyert, R. M. / March, J. G. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ 1963.*
- DCGK (2008): Deutscher Corporate Governance-Kodex. Online im Internet, URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex_2008_final.pdf. Abruf: 28.08.2010.*
- DCGK (2009): Deutscher Corporate Governance Kodex. Online im Internet, URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex_2009_draft.pdf. Abruf: 28.08.2010.*
- Donaldson, T. / Dunfee, T. W. (1999): Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, Boston, MA 1999.*
- Fabisch, M. (2010): Neuausrichtung des DCGK mit Schwerpunktsetzung auf Nachhaltigkeitsmanagement - Die Änderungen des DCGK in 2009: Wie müssen Unternehmen darauf reagieren? In: Zeitschrift für Corporate Governance (2010), H. 3, S. 119-122.*

- Freeman, R. E. (1984):* Strategic Management - A Stakeholder Approach, Boston, MA et al. 1984.
- Freeman, R. E. (2004):* The Stakeholder Approach Revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5 (2004), H. 3, S. 228-241.
- Geschäftsstelle DCGK (2009):* Regierungskommission beschließt umfassende Kodex-Änderungen. Online im Internet, URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/PM_Plenarsitzung_2009_05_29_final.pdf. Abruf: 28.08.2010.
- Göckeler, W. (1975):* Die Wertschöpfung der Kreditinstitute, Berlin 1975.
- Goetzke, W. (1979):* Zur Kritik an der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfungsrechnung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49 (1979), H. 5, S. 419-428.
- Goodpaster, K. (1991):* Business ethics and stakeholder analysis. In: Business Ethics Quarterly, 1 (1991), H. 4, S. 53-73.
- Goodpaster, K. / Holloran, T. E. (1994):* In defense of a paradox. In: Business Ethics Quarterly, 4 (1994), H. 4, S. 423-430.
- GRI (2006):* Indicator Protocols Economic. Online im Internet, URL: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B067-4EA11CFED835/3883/G3_IP_Economic.pdf. Abruf: 15.12.2010.
- Haller, A. (1997):* Wertschöpfungsrechnung - Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext, Stuttgart 1997.
- Haller, A. (2009):* "Wertorientierte" Unternehmensführung - Neuausrichtung der Corporate Governance vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdiskussion. In: Nachhaltigkeit - Unternehmenszukunft erfolgreich gestalten! (2009), H. 19, S. 23-44.
- Hardtmann, G. (1996):* Die Wertsteigerungsanalyse im Managementprozeß unter besonderer Berücksichtigung bewertungsmethodischer Fragen, Wiesbaden 1996.
- Hax, H. (1993):* Investitionstheorie, 5. Aufl., Würzburg 1993.
- Hecker, A. (2009):* Die aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex im Überblick. In: Betriebs-Berater, 64 (2009), H. 32, S. 1654-1659.
- Janisch, M. (1993):* Das strategische Anspruchsgruppenmanagement - Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern et al. 1993.
- Jürgenmeyer, M. (1984):* Das Unternehmensinteresse, Heidelberg 1984.
- Kann, J. v. / Keiluweit, A. (2009):* Die aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. In: Der Betrieb, 62 (2009), H. 50, S. 2699-2702.
- Kreklow, K. / Lingnau, V. (2009):* Wertschöpfungsrechnung als nachhaltigkeitsorientiertes Controllinginstrument. In: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2009, Wien 2009, S. 429-452.

- Kroeber Riel, W. (1963):* Die betriebliche Wertschöpfung - unter besonderer Berücksichtigung der Wertschöpfung des Handels, Berlin 1963.
- Kroenlein, G. (1975):* Die Wertschöpfung der Aktiengesellschaft und des Konzerns, Berlin 1975.
- Lehmann, M. R. (1937):* Wertschöpfung und Ertragswert. In: Der Wirtschaftstreuhandler, 6 (1937), H. 17, S. 309-313.
- Lehmann, M. R. (1942):* Die betriebliche Leistung und ihre Beurteilung. In: Henzel, F. (Hrsg.): Leistungswirtschaft - Festschrift für Fritz Schmidt zum 60. Geburtstage gewidmet von seinen Schülern, Berlin et al. 1942, S. 7-25.
- Lehmann, M. R. (1951):* Die Ergebnisse der Wertschöpfungsrechnung als Hilfsgröße bei der Feststellung des Ertragswertes ganzer Unternehmungen. In: Die Wirtschaftsprüfung, 4 (1951), H. 12, S. 265-267.
- Lehmann, M. R. (1954):* Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954.
- Lingnau, V. (2008):* Sustainability Accounting - Möglichkeiten und Grenzen der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rechnungswesen. In: von Hauff, M. et al. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften - Integrierte Konzepte, Baden-Baden 2008, S. 77-104.
- Lorson, P. (2004):* Auswirkungen von Shareholder-Value-Konzepten auf die Bewertung und Steuerung ganzer Unternehmen, Herne et al. 2004.
- March, J. G. / Simon, H. A. (1958):* Organizations, New York et al. 1958.
- Marens, R. / Wicks, A. (1999):* Getting real: stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders. In: Business Ethics Quarterly, 9 (1999), H. 2, S. 273-293.
- Meyer-Merz, A. (1985):* Die Wertschöpfungsrechnung in Theorie und Praxis, Zürich 1985.
- Müller, K.-P. (2009):* Corporate Governance in Deutschland – Den nächsten Schritt wagen, die richtigen Lehren ziehen - Rede zur 8. Konferenz der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 19. Juni 2009 in Berlin. Online im Internet, URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/news/rede_mueller_2009_06_19.html. Abruf: 28.08.2010.
- Nicklisch, H. (1932):* Die Betriebswirtschaft, Nachdruck der 7. Aufl., Glashütten im Taunus 1932.
- Pohmer, D. (1958):* Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Ermittlung der betrieblichen Wertschöpfung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 28 (1958), S. 148-156.
- Pohmer, D. / Kroenlein, G. (1970):* Wertschöpfungsrechnung, betriebliche. In: Kosiol, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Bd. 1, Stuttgart 1970, S. 1913-1921.
- Rappaport, A. (1999):* Shareholder Value - Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Stuttgart 1999.

- Regierungskommission DCGK (2010):* Deutscher Corporate Governance Kodex. Online im Internet, URL: <http://www.corporate-governance-code.de/index.html>. Abruf: 23.10.2010.
- Reichmann, T. / Lange, C. (1980):* Kapitalflußrechnung und Wertschöpfungsrechnung als Ergänzungsrechnungen des Jahresabschlusses im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50 (1980), H. 5, S. 518-542.
- Scheibe-Lange, I. (1978):* Wertschöpfung und Verteilung des Unternehmenseinkommens. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48 (1978), S. 631-637.
- Weber-Rey, D. (2009):* Änderungen des Corporate Governance Kodex 2009. In: Wertpapier-Mitteilungen (2009), H. 48, S. 2255-2264.
- Wenzel, B. (1978):* Die Aussagekraft der Wertschöpfungsrechnung in der Sozialbilanz. In: Personal - Mensch und Arbeit, 30 (1978), H. 4, S. 130-133.
- Werder, A. v. / Talaulicar, T. (2010):* Kodex Report 2010: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. In: Der Betrieb, 63 (2010), H. 16, S. 853-861.

Beiträge zur Controlling-Forschung
des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling
der Technischen Universität Kaiserslautern

- Nr. 1.2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2003): Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen, 2. Auflage.
- Nr. 2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Weinmann, Peter (2004): Lysios: Auswahl von Software-Lösungen zur Balanced Scorecard.
- Nr. 3.2 Gerling, Patrick / Hubig, Lisa / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis, 2. Auflage.
- Nr. 4.2 Lingnau, Volker (2006): Controlling – ein kognitionsorientierter Ansatz, 2. Auflage.
- Nr. 5.2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Konvergenz von internem und externen Rechnungswesen – Umsetzung der Konvergenz in der Praxis, 2. Auflage.
- Nr. 6 Lingnau, Volker / Mayer, Andreas / Schönbohm, Avo (2004): Beyond Budgeting - Notwendige Kulturrevolution für Unternehmen und Controller?
- Nr. 7.2 Henseler, Jörg / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, 2. Auflage.
- Nr. 8 Lingnau, Volker (Hrsg.) (2005): Dienstleistungskolloquium am 17.09.2004 an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nr. 9.2 Jonen, Andreas / Schmidt, Thorsten / Lingnau, Volker (2005): Lynkeus - Kritischer Vergleich softwarebasierter Informationssysteme zur Unterstützung des Risikowirtschaftsprozesses, 2. Auflage.
- Nr. 10 Lingnau, Volker (Hrsg.) (2005): Dienstleistungskolloquium am 10.11.2005 an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nr. 11.2 Jonen, Andreas (2007): Semantische Analyse des Risikobegriffs - Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Risikodefinitionen und literaturempirische Auswertung, 2. Auflage.
- Nr. 12 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Sagawe, Christian (2007): Unterstützung der Festlegung der Risikobewertung mittels des Analytic Hierarchy Process.
- Nr. 13 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2007): Das real existierende Phänomen Controlling und seine Instrumente – Eine kognitionsorientierte Analyse.
- Nr. 14 Lingnau, Volker (2008): Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre.
- Nr. 15 Lingnau, Volker (2010): Forschungskonzept des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling.