

Lingnau, Volker; Härtel, Ingo

**Research Report**

## Zum Verhältnis von Unternehmenszielen und Stakeholderzielen

Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 26

**Provided in Cooperation with:**

University of Kaiserslautern-Landau (RPTU), Chair of Management Accounting and Management Control Systems

*Suggested Citation:* Lingnau, Volker; Härtel, Ingo (2014) : Zum Verhältnis von Unternehmenszielen und Stakeholderzielen, Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 26, Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Kaiserslautern

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/103451>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Beiträge zur Controlling-Forschung

([www.Controlling-Forschung.de](http://www.Controlling-Forschung.de))

*herausgegeben von*  
*Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau*

Nr. 26

## **Zum Verhältnis von Unternehmenszielen und Stakeholderzielen**

**Volker Lingnau / Ingo Härtel**

2014

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling • Technische Universität Kaiserslautern

Gottlieb-Daimler-Straße, Gebäude 42, 67663 Kaiserslautern

ISSN 1612-3875-26

Nr. 26

Zum Verhältnis von Unternehmenszielen  
und Stakeholderzielen

Prof. Dr. Volker Ling nau\*

Dipl.-Wi.-Ing. Ingo Härtel\*\*

2014

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

\*\* Dipl.-Wi.-Ing. Ingo Härtel ist externer Doktorand am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.

# Inhalt

	Seite
Inhalt.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Einführung.....	1
2 Definition von Zielen .....	5
3 Ziele von Stakeholdern.....	7
3.1 Zusammenhang der Ziele von Stakeholdern.....	7
3.2 Einzelbetrachtung der Ziele von Stakeholdern .....	9
3.2.1 Eigenkapitalgeber .....	9
3.2.2 Fremdkapitalgeber.....	16
3.2.3 Aufsichtsrat .....	17
3.2.4 Top-Management .....	18
3.2.5 Mitarbeiter.....	19
3.2.6 Kunden .....	20
3.2.7 Lieferanten .....	20
3.2.8 Staat.....	21
3.2.9 Öffentlichkeit .....	22

3.2.10 Zusammenfassende Übersicht.....	23
4 Beziehung zwischen Unternehmenszielen und Stakeholderzielen .....	25
5 Fazit und Ausblick .....	27
Literatur.....	28

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Unternehmensziel als Resultierende aus Stakeholderzielen .....	2

## **Tabellenverzeichnis**

	Seite
Tabelle 1: Ausprägung der Zieldimensionen der Eigenkapitalgeber.....	16
Tabelle 2: Zusammenfassung der Stakeholderziele.....	24

## Abkürzungsverzeichnis

ASQ	Administrative Science Quarterly
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CMR	California Management Review
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
EKG	Eigenkapitalgeber
GmbHG	GmbH-Gesetz
KAGB	Kapitalanlagegesetzbuch
KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Co.-Richtliniengesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
SMJ	Strategic Management Journal
UWS	Unternehmenswertsteigerung
ZP	Zeitschrift für Planung





# 1 Einführung

In der Betriebswirtschaftslehre bestehen unterschiedliche Sichtweisen in Bezug auf Unternehmensziele. So geht die klassische Betriebswirtschaftslehre von der Existenz eines eigenständigen (autonomen) Unternehmensziels der Gewinnmaximierung<sup>1</sup> und einer Ausrichtung aller Unterziele und damit auch aller betriebswirtschaftlichen Instrumente auf dieses Ziel aus. Nach dieser Vorstellung stehen die Stakeholder mit ihren heterogenen Zielen dem Unternehmen mit dessen Zielhierarchie gegenüber. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie betont demgegenüber zum einen, dass in der Realität kein Zielmonismus sondern ein Zielpluralismus vorzufinden sei, und dass zum anderen Organisationsziele<sup>2</sup> nicht einfach existieren, sondern dass diese vielmehr im Rahmen von Abstimmungsprozessen der Anspruchsgruppen gebildet werden<sup>3</sup>. Nach dieser Vorstellung stehen die Stakeholder der Organisation nicht gegenüber, sondern die Stakeholder bilden die Organisation. Die Organisationsziele sind also eine Resultierende aus den Stakeholderzielen und ändern sich, wenn sich die Zusammensetzung oder Wirkmächtigkeit der Stakeholder ändert (*Villalobos Baum* (2010) zeigt dies sehr deutlich für einen Wechsel bei den Eigenkapitalgebern). Diesen Zusammenhang illustriert die folgende Grafik, in der ein Organisationsziel  $a$  formal als Vektor aus den Zielen der Stakeholder  $x, y, z$  in Abhängigkeit von deren jeweiliger Wirkmächtigkeit  $a_x, a_y$  und  $a_z$  gebildet wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Gutenberg, E. (1929), S. 32.

<sup>2</sup> *Unternehmen* stellen eine Teilmenge von *Organisationen* dar. Vgl. bzgl. einer terminologischen Abgrenzung dieser Begriffe Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 3-8.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Barnard, C. I. (1938); Cyert, R. M. / March, J. G. (1963); March, J. G. / Simon, H. A. (1958); Simon, H. A. (1947) und Simon, H. A. (1957).

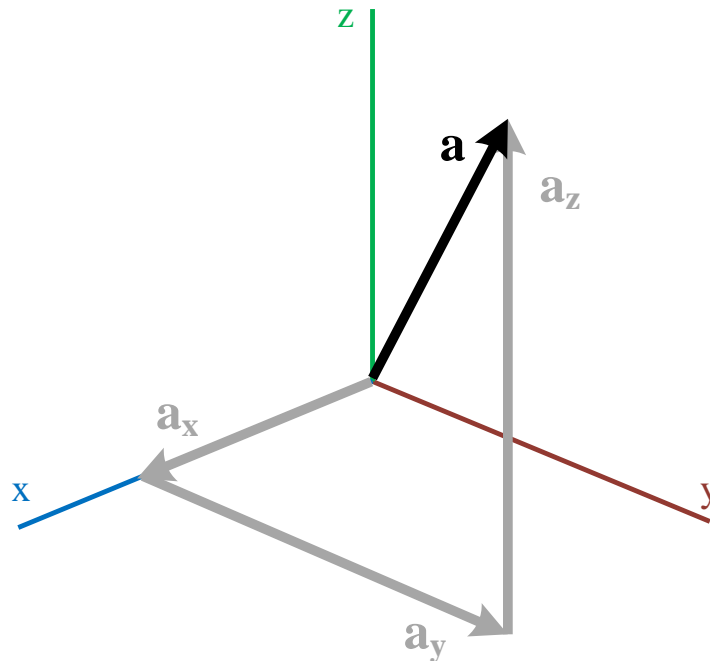


Abbildung 1: Unternehmensziel als Resultierende aus Stakeholderzielen

Damit stellen sich (zumindest) folgende Fragen:

1. Gibt es ein oberstes Unternehmensziel?

Wenn dies der Fall ist, ...

2. ... handelt es sich dann um ein generisches Ziel oder um das Ergebnis von Verhandlungsprozessen?
3. ... sind dann alle anderen Unternehmensziele von diesem Ziel abgeleitete, generische Unterziele (Zielhierarchie), oder sind, so wie in Abb. 1 dargestellt, Unternehmensziele grundsätzlich (lediglich) als Resultierende aus den Stakeholderzielen anzusehen?

Im letzten Fall würde sich eine Analyse des Verhältnisses von Unternehmens- und Stakeholderzielen auf die Analyse der Stakeholderziele beschränken.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip ist konstitutiv für die Organisationsform Unternehmen<sup>4</sup>. Konkretisiert wird es durch das oberste Formalziel der (nachhaltigen) Wertschöpfung, das damit nicht Gegenstand von Verhandlungsprozessen ist, sondern ein generisches Ziel darstellt<sup>5</sup>. Dies entspricht auch der Formulierung im DCGK unter 4.1.1: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichti-

---

<sup>4</sup> Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 457-512; Wöhe, G. / Döring, U. (2013), S. 35-37 und Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012), S. 29-31.

<sup>5</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 22.

gung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung.“<sup>6</sup> In diesem Sinne auch *Kreklow*: „Als unternehmerisches Erfolgsmaß ist [die Wertschöpfung] ... Ausdruck des ‚Unternehmenserfolges‘ im Gegensatz zu einem ‚Unternehmererfolg‘, der ausschließlich auf einen Mehrwert für den Unternehmer, heute die Eigenkapitalgeber, fokussiert. ... Auf diese Weise kommt in der Wertschöpfung eines Unternehmens dessen Eigenleistung zum Ausdruck“<sup>7</sup>. Der Anteil, den die einzelnen Stakeholder an der Wertschöpfung erhalten, ist dann jedoch wiederum Gegenstand von Verhandlungsprozessen und hängt von der Wirkmächtigkeit der jeweiligen Stakeholder ab.

Für die nachgelagerten Formalziele sowie für Sachziele ist ebenfalls davon auszugehen, dass diese grundsätzlich Gegenstand von Verhandlungsprozessen,<sup>8</sup> also nicht generisch sind.<sup>9</sup> Daraus darf allerdings im Umkehrschluss nicht gefolgert werden, dass diese Ziele als Resultierende aus den Stakeholderzielen anzusehen sind, da dies die Leitungs- und damit Zielsetzungskompetenz des obersten Managements negieren würde.<sup>10</sup> So stellt z. B. der *DCGK* fest: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung.“<sup>11</sup> sowie unter Punkt 4.1.2: „Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung.“<sup>12</sup>

Im Rahmen seiner Zielsetzungskompetenz hat der Vorstand die legitimen Interessen der Stakeholder gegeneinander abzuwägen und zu integrieren<sup>13</sup>. Der Spielraum, den er dabei hat, wird durch das Unternehmensinteresse begrenzt<sup>14</sup>.

Die Aufgabe, die einzelnen Ansprüche<sup>15</sup> zu integrieren, umfasst auch solche Ansprüche, die nicht konkret in Abstimmungsprozesse in Form einer diskursiven Zielfindung eingebracht werden. Hierzu ist es von zentraler Bedeutung, die (generischen) Ansprüche der Stakeholder und die Auswirkung von Entscheidungen auf die Erfüllung dieser Ansprüche zu kennen und diese auch ohne konkrete Einbindung der jeweiligen Stakeholder in Form einer monologi-

---

<sup>6</sup> DCGK (2013), S. 6.

<sup>7</sup> Kreklow, K. (2014), S. 181.

<sup>8</sup> Vgl. Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 32-40.

<sup>9</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 22, 24.

<sup>10</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 23.

<sup>11</sup> DCGK (2013), S. 1.

<sup>12</sup> DCGK (2013), S. 6.

<sup>13</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 23 f.

<sup>14</sup> Zum Verhältnis von Unternehmenszielen und Unternehmensinteresse vgl. ausführlich Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014).

<sup>15</sup> Vgl. zum Begriff „Ansprüche“ S. 7.

schen Zielfindung zu berücksichtigen. In der Realität dürften regelmäßig Hybridformen diskursiver und monologischer Zielfindung in Abhängigkeit von Wirkmächtigkeit der Stakeholder und Relevanz der Entscheidungen vorkommen.

Bislang existierende Kataloge mit Stakeholderzielen sind allerdings wenig detailliert,<sup>16</sup> sodass die zentrale Zielsetzung dieses Beitrags darin besteht, auf sachlich-analytischem Weg dieses Defizit zu beheben.<sup>17</sup>

Hierzu wird im nachfolgenden zweiten Kapitel zunächst der Zielbegriff konkretisiert. Das dritte Kapitel untersucht die Ziele der einzelnen Stakeholdergruppen. Im vierten Kapitel wird die Beziehung zwischen Unternehmenszielen und Stakeholderzielen diskutiert. Das fünfte Kapitel bildet mit einem Fazit und Ausblick den Abschluss dieses Beitrags.

---

<sup>16</sup> Vgl. z. B. folgende Kataloge mit Stakeholderzielen: Hinterhuber, H. H. (2004), S. 3; Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 54 f.; Janisch, M. (1993), S. 190 f.; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14 f.; Post, J. E. / Preston, L. E. / Sachs, S. (2002), S. 11; Skrzipek, M. (2005), S. 65 f.; Ulrich, H. (1968), S. 183 und Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 79.

<sup>17</sup> Vgl. Lingnau, V. (2010), S. 7, 9 f. Bei der sachlich-analytische Forschungsstrategie werden, basierend auf einer detaillierten Literaturanalyse, komplexe Zusammenhänge untersucht und durch „Plausibilitätsüberlegungen“ (Grochla, E. (1978), S. 72) sowie empirisch bereits ermittelte Zusammenhänge deutlich gemacht. Vgl. Grochla, E. (1978), S. 72 und Grochla, E. (1980), S. 1808.

## 2 Definition von Zielen

Ziele dienen als *Entscheidungskriterium*, dies bedeutet, dass sich der Entschluss für verschiedene Wahlmöglichkeiten an den zuvor definierten Zielen orientiert.<sup>18</sup> Ziele haben drei Merkmale gemeinsam: „Sie stellen auf ein Resultat menschlicher Entscheidungen bzw. Handlungen ab und sie betonen den Zukunftsbezug sowie die positive Valenz“<sup>19</sup>. Nach der Definition von *Bea*, die hier beispielhaft aufgezeigt werden soll, stellen „Ziele .. Aussagen über erwünschte [zukünftige] Zustände dar, die als Ergebnisse von Entscheidungen [und damit verbundenen Handlungen] eintreten sollen.“<sup>20</sup>

Grundsätzlich können Ziele mit den Dimensionen Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Bezug präzisiert werden.<sup>21</sup> Beim Zielinhalt handelt es sich um die „sachliche[] Festlegung dessen, was angestrebt wird“<sup>22</sup>. Beim Zielausmaß existieren zwei mögliche Ausprägungen:<sup>23</sup> *optimale* oder *befriedigende* Werte. Für die Ermittlung von Optimalwerten besteht die Notwendigkeit, dass alle Auswahlmöglichkeiten bekannt sind, was in der Realität aufgrund der Informationsineffizienz kaum möglich erscheint.<sup>24</sup> In Anlehnung an psychologische Begriffe ist für das Zielausmaß grundsätzlich von einem gewissen „*Befriedigungs- bzw. Anspruchsniveau*“<sup>25</sup> auszugehen.<sup>26</sup> Die Höhe dieses Niveaus ist eine individuelle Größe, die psychologischen Gesetzen folgt.<sup>27</sup> Der zeitliche Bezug wird durch die Festlegung eines oder mehrerer Zeitpunkte oder Zeiträume hergestellt.<sup>28</sup> „Ziele sind nur dann identisch, wenn sie in allen drei Dimensionen übereinstimmen.“<sup>29</sup>

Ziele können in *Formalziele* und *Sachziele* eingeteilt werden.<sup>30</sup> Unternehmerische Entscheidungen werden von Formalzielen geleitet<sup>31</sup> und bestimmen damit das wirtschaftliche Han-

<sup>18</sup> Vgl. Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 211.

<sup>19</sup> Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 14.

<sup>20</sup> Bea, F. X. (2009), S. 338; in der Quelle hervorgehoben.

<sup>21</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 59-89. Vgl. zusätzlich Braun, T. (2004), S. 10-16.

<sup>22</sup> Braun, T. (2004), S. 10.

<sup>23</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 82.

<sup>24</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 82 f.

<sup>25</sup> Heinen, E. (1976), S. 83. Das Befriedigungs- bzw. „Anspruchsniveau kann sich im Laufe der Zeit ändern, aber kurzfristig bestimmt es eine Nutzenfunktion, die im wesentlichen nur zwei Werte beinhaltet: ‚gut genug‘ und ‚nicht gut genug‘.“ Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 10.

<sup>26</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 83.

<sup>27</sup> Vgl. March, J. G. / Simon, H. A. (1958), S. 182. Vgl. zusätzlich Heinen, E. (1976), S. 84.

<sup>28</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 86.

<sup>29</sup> Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 14.

<sup>30</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 186.

<sup>31</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 90.

deln<sup>32</sup>, während „Sachziele .. sich aus der gesamtwirtschaftlichen Funktion betriebswirtschaftlicher Betätigung [ergeben.]“<sup>33</sup> „Ein Formalziel ist ein erwünschter geldwerter Zustand.“<sup>34</sup> „Demgegenüber stellt ein Sachziel einen hinsichtlich Art, Menge, Güte, Raum und Zeit erwünschten naturalen Zustand dar.“<sup>35</sup> Sachziele sind „Bedarfsdeckungsziele“ zur Befriedigung von Bedürfnissen.<sup>36</sup> Sie werden mit Formalzielen verbunden, wodurch sie „ökonomisiert“ werden.<sup>37</sup> Im Idealfall werden sowohl Formalziele als auch Sachziele verfolgt, jedoch überwiegen bei gewinnorientierten Unternehmen Formalziele.<sup>38</sup> Die Formal- und Sachziele innerhalb des Unternehmens sind meist in hierarchischen Zielsystemen geordnet<sup>39</sup>.

Im nächsten Kapitel erfolgt eine detaillierte Betrachtung der Ziele der Stakeholder eines Unternehmens.

---

<sup>32</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 187.

<sup>33</sup> Heinen, E. (1976), S. 90.

<sup>34</sup> Eichhorn, P. (2005), S. 186; in der Quelle hervorgehoben.

<sup>35</sup> Eichhorn, P. (2005), S. 187; in der Quelle hervorgehoben.

<sup>36</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 187.

<sup>37</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 187.

<sup>38</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 187.

<sup>39</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 102.

## 3 Ziele von Stakeholdern

### 3.1 Zusammenhang der Ziele von Stakeholdern

Grundsätzlich können Stakeholder nach *Freeman et al.* verstanden werden als „any group or individual that can affect or be affected by the realization of an organization's purpose.“<sup>40</sup> Stakeholder haben Ansprüche gegenüber dem Unternehmen, die in Form von Interessen und Zielen vorliegen. Die Bezeichnung „Ansprüche“, fungiert in diesem Zusammenhang als Oberbegriff für die Bezeichnungen „Interessen“ und „Ziele“.<sup>41</sup> Interessen unterscheiden sich von Zielen „dadurch, daß sie (1) ihre präzise Formulierung noch nicht gefunden haben und (2) unbestimmten Aggregaten von Menschen, nicht allein organisierten Gruppen gemeinsam sind.“<sup>42</sup> Bei der unternehmerischen Zielfestlegung ist insbesondere die Macht und Dringlichkeit der Stakeholderansprüche relevant.<sup>43</sup> „Da die hohe Konkretisierung von Zielen gerade notwendig ist, damit Ansprüche wirkmächtig oder dringlich sein können, kann im Zusammenhang mit Macht und Dringlichkeit von Ansprüchen sinnvoll nur von (wirk-)mächtigen und dringlichen Zielen die Rede sein.“<sup>44</sup> Aus diesem Grund erfolgt in diesem Beitrag eine Fokussierung auf die Ziele von Stakeholdern.

Bei Stakeholdern kann es sich sowohl um Gruppen als auch um einzelne Individuen handeln. Gruppen können dabei einzelne Unternehmen sein, sie können sich aber auch aus mehreren Unternehmen oder mehreren Individuen zusammensetzen. Abgestimmte Ziele mehrerer Unternehmen oder mehrerer Individuen sind dann möglich, wenn sich Stakeholder (innerhalb der Stakeholdergruppe) zu „Interessengruppen“ zusammenschließen (z. B. Einkaufskooperationen bei Lieferanten, Mitarbeiter in Mitarbeitervereinigungen, die Öffentlichkeit in Interessenverbänden usw.), dann ist davon auszugehen, dass diese Interessengruppen als soziale Systeme über eine Zielorientierung und eigene Zielbildungsprozesse verfügen können und dann gemeinsam abgestimmte Ziele haben<sup>45</sup>. Die Individuen bilden innerhalb der Stakeholdergruppe eine sogenannte „Quasigruppe“, die nicht organisiert ist und einer fiktiven Gruppe

---

<sup>40</sup> Freeman, R. E. et al. (2010), S. 26.

<sup>41</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 19.

<sup>42</sup> Dahrendorf, R. (1972), S. 59. Vgl. zur Abgrenzung von Interessen und Zielen Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 14-18.

<sup>43</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 24.

<sup>44</sup> Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 24.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu auch Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 17 f.



entspricht.<sup>46</sup> Hierbei lassen sich zusätzlich innerhalb der jeweiligen Stakeholdergruppe unterschiedliche „Sub-Quasigruppen“ abgrenzen.

Das zielgerichtete Verhalten von Individuen wird anhand von drei personenbezogenen Faktoren erklärt, die sich in Bedürfnisse, Motive (implizite Motive) und Ziele (explizite Motive) aufteilen.<sup>47</sup> Bedürfnisse sind „[u]niverselle Verhaltenstendenzen“<sup>48</sup>, sie sind elementar physiologisch und liegen den verschiedenen Motiven zugrunde<sup>49</sup>. Implizite Motive sind „emotional getönte Präferenzen (habituelle Bereitschaften), sich immer wieder mit bestimmten Arten von Anreizen auseinander zu setzen“<sup>50</sup>. Implizite Motive haben einen kognitiven Inhalt sowie einen Zielbezug,<sup>51</sup> sind dem Individuum jedoch nicht vollständig bewusst<sup>52</sup>. Ziele (explizite Motive) sind einem Individuum „bewusst[], sprachlich repräsentiert[] (oder zumindest repräsentierbar[])“<sup>53</sup>.

Bei der Bildung von Zielansprüchen einzelner Stakeholder kann davon ausgegangen werden, dass sich die Ziele der Individuen – sofern es sich nicht um gemeinsam abgestimmte Ziele einer Interessengruppe handelt – durch *Selbstreflexion* bilden,<sup>54</sup> indem die drei Zieldimensionen (Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Bezug) ausformuliert werden.

Stakeholder können sowohl Formalziele als auch Sachziele verfolgen, wobei die Formalziele (im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen) nicht zwingend im Vordergrund stehen müssen.<sup>55</sup> Zusätzlich können Stakeholder zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Prioritäten haben. Des Weiteren kann es innerhalb der jeweiligen Stakeholdergruppe unterschiedliche Positionen geben. Sowohl durch den Zeitaspekt als auch durch unterschiedliche Prioritäten bzw. Positionen innerhalb der Stakeholdergruppe können Zielkonflikte auftreten. Als oberes Formalziel kann jedoch bei allen Stakeholdern der Erhalt eines möglichst großen Anteils an der Wertschöpfung gesehen werden.<sup>56</sup>

Wann es sich um vollständig ausformulierte Ziele der Stakeholder handelt, lässt sich nicht klar abgrenzen, da unter anderem zu den Zielen von Stakeholdern umfangreiche empirische

---

<sup>46</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 18.

<sup>47</sup> Vgl. Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010), S. 3.

<sup>48</sup> Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010), S. 3.

<sup>49</sup> Vgl. Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010), S. 3 f.

<sup>50</sup> Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010), S. 4.

<sup>51</sup> Vgl. Berthel, J. / Becker, F. G. (2010), S. 47.

<sup>52</sup> Vgl. Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010), S. 5.

<sup>53</sup> Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010), S. 5.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu Brunstein, J. C. (2010), S. 239.

<sup>55</sup> So erklärt auch *Heinen*, dass Sachziele innerhalb jeder Stakeholdergruppe bei einzelnen Individuen eine wichtige Rolle einnehmen können. Vgl. Heinen, E. (1976), S. 192.

<sup>56</sup> Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 22.

Studien in der betriebswirtschaftlichen Literatur fehlen und dies zusätzlich individuumspezifisch ist bzw. von dem jeweiligen Stakeholder abhängt.

## **3.2 Einzelbetrachtung der Ziele von Stakeholdern**

### **3.2.1 Eigenkapitalgeber**

Allgemein stellen Eigenkapitalgeber [EKG] dem Unternehmen Kapital zur Verfügung und sind an Gewinn und Verlust (je nach Gesellschaftsform<sup>57</sup> unterschiedlich hoch) beteiligt.

Bei Eigenkapitalgebern können unterschiedliche „Sub-Quasigruppen“ differenziert werden, die im Folgenden als Eigenkapitalgebergruppen bezeichnet werden.<sup>58</sup> Eine *Systematisierung der Eigenkapitalgeber* kann dabei anhand einer Unterscheidung zwischen *privaten* und *institutionellen Anlegern* erfolgen. *Private Anleger* können sowohl „Sparer“, *Spekulanten*, *Imageanleger*, „Kritiker“, *Belegschaftsaktionäre*, *Vorstandsaktionäre* als auch *Unternehmer* sein. Bei *institutionellen Anlegern* kann zwischen der *öffentlichen Hand* und *sonstigen institutionellen Anlegern* (*Investmentfonds*, *Kreditinstitute*, *Versicherungen* und *sonstige Unternehmen*) unterschieden werden. „Sparer“ können weiter unterteilt werden in *Altersvorsorger*, *Anschaffungsobjektsparer* und *Rücklagenbilder*. *Spekulanten* können in *Finanzinvestoren* und *Spilsüchtige* eingeteilt werden. Bei *Unternehmern* lassen sich *Finanzinvestoren* und *strategische Investoren* unterscheiden. Bei der *öffentlichen Hand* kann eine Investition als *Kapitalanlage* oder zur *Wahrung einer öffentlichen Verantwortung* erfolgen. *Sonstige institutionelle Anleger* lassen sich analog zu *Unternehmern* in *strategische Investoren* und *Finanzinvestoren* einteilen. Die einzelnen Eigenkapitalgeber können dabei *Eigenkapitalgeber mit* oder *ohne Managementfunktion* sowie *Klein-* oder *Großaktionäre* sein.

Die Eigenkapitalgebergruppen unterscheiden sich im Detail, was das Ausmaß und den zeitlichen Bezug ihrer Ziele sowie die Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen angeht. Hierbei können die Sachziele, die Eigenkapitalgebern verfolgen, darin bestehen, Macht auszuüben, ein Mitspracherecht zu haben, mitzuentcheiden oder allgemein einen Einfluss auf die Unter-

---

<sup>57</sup> Der Begriff Gesellschaft umfasst in diesem Zusammenhang eine Rechtsform. Demnach kann ein Unternehmen unterschiedliche Gesellschaftsformen haben.

<sup>58</sup> Eine Differenzierung unterschiedlicher Subgruppen bei den einzelnen Stakeholdern soll in diesem Beitrag nur bei Eigenkapitalgebern durchgeführt werden, da diese im Rahmen der eigenkapitalgeberorientierten Controllingforschung von besonderer Bedeutung sind.

nehmensaktivitäten auszuüben.<sup>59</sup> Tendenziell stehen bei Eigenkapitalgebern jedoch Formalziele im Vordergrund,<sup>60</sup> wobei sie eine Mehrung ihres investierten Kapitals anstreben, Eigenkapitalgeber als Zielinhalt dieses Formalziels somit eine Unternehmenswertsteigerung [UWS] aufweisen.<sup>61</sup> Die Unternehmenswertsteigerung stellt den für die Eigenkapitalgeber relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar.

Nachfolgend werden die von den einzelnen Eigenkapitalgebergruppen priorisierten Ziele anhand der beschriebenen Systematisierung dargestellt, zueinander in Beziehung gesetzt und insbesondere deren Zieldimensionen diskutiert sowie Unterschiede deutlich gemacht.

Hinsichtlich der Ausrichtung von *strategischen Investoren* und *Finanzinvestoren* ergeben sich deutliche Unterschiede.<sup>62</sup> *Strategische Investoren* streben eine dauerhafte bzw. langfristige Einflussnahme auf das Investitionsunternehmen an.<sup>63</sup> Die Investition soll Erfolgspotenziale schaffen. Bei strategischen Investoren stellt der Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten einen wesentlichen Faktor dar, da sie aufgrund ihres langfristigen Engagements daran interessiert sind, die Strategie des Unternehmens z. B. im Hinblick auf Synergiepotenziale zum eigenen Geschäft zu beeinflussen. Sie haben primär als Zielinhalt des priorisierten Ziels eine Unternehmenswertsteigerung,<sup>64</sup> wobei das Zielausmaß befriedigende Werte umfasst und von einer zeitlich langfristigen Unternehmenswertsteigerung auszugehen ist. Demgegenüber haben *Finanzinvestoren* einen eingeschränkten Planungshorizont (kurzfristiger zeitlicher Bezug) und sind „ausschließlich“<sup>65</sup> an einer Unternehmenswertsteigerung interessiert,<sup>66</sup> wobei eine Maximierung des Unternehmenswertes angestrebt wird.<sup>67</sup> Zusätzlich bevorzugen Finanzinvestoren eine hohe Liquidität des investierten Kapitals.<sup>68</sup>

*Private Anleger* handeln in ihrem Eigeninteresse, während *institutionelle Anleger* das Kapital Dritter verwalten. Bei beiden kommt es bezüglich der Ziele auf die Präferenzstruktur der jeweiligen Gruppe an. „Sparer“, Spekulanten, „Imageanleger“, „Kritiker“ und Belegschaftsakt-

---

<sup>59</sup> Vgl. Wächter, H. (1969), S. 89 f. Bei Kommanditisten einer Kommanditgesellschaft und stillen Gesellschaftern einer GmbH sind diese erweiterten Erwartungen nicht vorhanden, da sie nur eingeschränkte Mitsprache- und Kontrollrechte haben. Siehe § 164, § 166, § 169, § 170 und § 233 HGB.

<sup>60</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 147.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu auch Hungenberg, H. (2011), S. 30 und Janisch, M. (1993), S. 149 f.

<sup>62</sup> Vgl. u. a. Berens, W. / Högemann, B. / Segbers, K. (2005), S. 32-36.

<sup>63</sup> Vgl. Berens, W. / Högemann, B. / Segbers, K. (2005), S. 34 und Rademacher, M. (2011), S. 1.

<sup>64</sup> Vgl. Rademacher, M. (2011), S. 208.

<sup>65</sup> Oesterle, M.-J. / Richta, H. N. (2011), S. 134.

<sup>66</sup> Vgl. u. a. Berens, W. / Högemann, B. / Segbers, K. (2005), S. 34; Berens, W. / Brauner, H. U. / Nevries, P. (2005), S. 115; Brauner, M. K. (2005), S. 142; Oesterle, M.-J. / Richta, H. N. (2011), S. 134 und Thomsen, S. / Pedersen, T. (2000), S. 693.

<sup>67</sup> Vgl. Schmid, S. (1998), S. 220.

<sup>68</sup> Vgl. Thomsen, S. / Pedersen, T. (2000), S. 698.

tionäre sind *Eigenkapitalgeber ohne Managementfunktion*. Vorstandsaktionäre stellen *Eigenkapitalgeber mit Managementfunktion* dar. Unternehmer können beiden Gruppen angehören.

*Eigenkapitalgeber ohne Managementfunktion* können nur einen indirekten Einfluss auf das Unternehmen ausüben. So nehmen Aktionäre einer Aktiengesellschaft in der Hauptversammlung ihre Rechte wahr.<sup>69</sup> In deren Rahmen wählen sie die Mitglieder des Aufsichtsrates,<sup>70</sup> der sich aus Mitgliedern der Aktionäre und der Arbeitnehmer bzw. aus weiteren Mitgliedern zusammensetzt.<sup>71</sup> Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand des Unternehmens.<sup>72</sup> Der Vorstand „stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab“<sup>73</sup> und leitet das Unternehmen unter Berücksichtigung der Ziele der Stakeholder<sup>74</sup>. Demnach können Aktionäre durch ihr Stimmrecht einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausüben. Bei der Rechtsform einer GmbH haben die Gesellschafter, die nicht als Geschäftsführer bestellt sind, ebenfalls nur ein Stimmrecht, mithilfe dessen sie ihren Einfluss geltend machen können.<sup>75</sup>

Als „Sparer“ können Privatanleger bezeichnet werden, die eher risikoavers investieren und mit ihrer Anlage einen Erwerbs- oder Absicherungszweck verfolgen. Der Investitionszweck kann die Altersvorsorge, den Erwerb eines Anschaffungsobjekts (z. B. Fahrzeug, Wohnung usw.) oder die sonstige Rücklagenbildung umfassen. Als Zielinhalt des priorisierten Ziels kann bei allen „Sparern“ die Unternehmenswertsteigerung unterstellt werden. Das Zielausmaß stellt eine Maximierung dar, bei der im Zweifel zugunsten von Sicherheit auf Risiken verzichtet wird. Die Investition soll dabei jedoch eine höhere Rendite als eine sichere Anlage (z. B. Sparbuch oder Tagesgeldkonto) erreichen. Die Zieldimensionen des priorisierten Ziels der einzelnen „Sparer“ unterscheiden sich dagegen im zeitlichen Bezug. Während für die Absicherung der Altersvorsorge ein eher langfristiger Zeitbezug (bis zum Renteneintrittsalter) existiert, ist für den Erwerb eines Anschaffungsobjekts der Anschaffungszeitpunkt ausschlaggebend (zeitlicher Bezug ist eher kurz- bis mittelfristig). Bei der Rücklagenbildung ist der zeitliche Bezug vorher nicht festgelegt (eher mittel- bis langfristig) und die Desinvestition erfolgt erst, wenn das Kapital durch unvorhersehbare Einflüsse (z. B. Ersatz von Gegenständen)

---

<sup>69</sup> Siehe DCGK (2013), S. 3 und § 118 Abs. 1 AktG.

<sup>70</sup> Siehe DCGK (2013), S. 3 f. und § 119 Abs. 1 Satz 1 AktG.

<sup>71</sup> Siehe § 96 Abs. 1 AktG. Auf die unterschiedlichen Zusammensetzungen des Aufsichtsrates je nach Größe des Unternehmens soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

<sup>72</sup> Siehe § 84 AktG und Abschnitt 3.2.3 dieses Beitrags.

<sup>73</sup> DCGK (2013), S. 4.

<sup>74</sup> Siehe DCGK (2013), S. 6.

<sup>75</sup> Siehe § 47 Abs. 1 GmbHG.

den, ungeplanter Urlaub usw.) benötigt wird. Eine vorherige Desinvestition der „Sparer“ kann jedoch bei absehbarer unbefriedigender Entwicklung des Zielinhalts in Bezug zum Zielausmaß erfolgen.

*Spekulanten* stellen Privatanleger dar, die risikofreudig investieren und mit ihrer Anlage die Erzielung eines Spekulationsgewinns beabsichtigen. Eventuell versuchen sie, zeitliche Arbitragemöglichkeiten zu nutzen. Auch bei Spekulanten kann als Zielinhalt des priorisierten Ziels eine Unternehmenswertsteigerung unterstellt werden, wobei das Zielausmaß eine Maximierung darstellt und der zeitliche Bezug auf der Erwartung einer kurzfristigen Unternehmenswertsteigerung basiert. Es handelt sich demnach um Finanzinvestoren. Eine Sonderform von Spekulanten sind *Spielsüchtige*. Diese substituieren den Zielinhalt der Unternehmenswertsteigerung zunehmend mit der eigenen Suchtbefriedigung.

„*Imageanleger*“ beteiligen sich an einem Unternehmen aufgrund einer emotionalen Bindung zum Unternehmen (z. B. Autoliebhaber, Markenfan, Fußballklub usw.). Der Zielinhalt des priorisierten Ziels kann in der Befriedigung der der Bindung zugrunde liegenden emotionalen Bedürfnisse gesehen werden. Je nach Stärke und Form der emotionalen Bindung können beim Zielausmaß des priorisierten Ziels sowohl befriedigende als auch maximierende Werte angenommen werden. Der zeitliche Bezug entspricht der Dauer der emotionalen Bindung zum Unternehmen (eher mittel- bis langfristig).

„*Kritiker*“ verfolgen mit ihrer Beteiligung am Unternehmen den Zweck, ihre Kritik auf der Hauptversammlung zu äußern. Der Zielinhalt des priorisierten Ziels ist somit das Erreichen von Aufmerksamkeit. Das Zielausmaß hängt von der subjektiv für das Kritikpotenzial notwendigen Aufmerksamkeit ab. Der zeitliche Bezug basiert auf der Existenzdauer des Kritikpotenzials.

*Belegschaftsaktionäre* sind Mitarbeiter, die im Besitz von Unternehmensanteilen sind. Diese können sie entweder selbstständig erworben oder als Lohnbestandteil erhalten haben. Sind die Unternehmensanteile von dem Mitarbeiter selbstständig erworben, so lässt sich dieser einer der vorher beschriebenen Gruppen der Privatanleger zuordnen. Im zweiten Fall kann eine Mindesthaltedauer vorgeschrieben sein. Der zeitliche Bezug ist hierbei mindestens die Haltedauer. Zielinhalt und Zielausmaß des priorisierten Ziels können variieren und ebenfalls den zuvor beschriebenen Gruppen zugeordnet werden.

*Eigenkapitalgeber mit Managementfunktion*<sup>76</sup> haben gegenüber Eigenkapitalgebern ohne Managementfunktion einen direkten Einfluss auf das Unternehmen, da z. B. Vorstandsaktionäre als Mitglieder des Vorstands an der Leitung des Unternehmens beteiligt sind.

*Vorstandsaktionäre* können analog zu den Mitarbeitern die Unternehmensanteile entweder selbstständig erworben oder als Lohnbestandteil erhalten haben. Wenn die Unternehmensanteile von Vorstandsmitgliedern selbstständig erworben wurden, lassen sich diese einer der vorher beschriebenen Gruppen „Sparer“, Spekulanten und „Imageanleger“ zuordnen. Stellen die Unternehmensanteile Lohnbestandteile dar, kann, wie bei Belegschaftsaktionären, eine Mindesthaltedauer vorgeschrieben sein. Die Zieldimensionen des priorisierten Ziels entsprechen denen der Belegschaftsaktionäre, bis auf die Gruppe der „Kritiker“.

Als *Unternehmer* sollen im Zusammenhang dieses Beitrags natürliche Personen verstanden werden, welche einen angemessen großen Unternehmensanteil besitzen, um einen wirksamen Einfluss im Verhältnis zu anderen Anteilseignern ausüben zu können, mit der Leitung des Unternehmens betraut sein können und keiner Weisungsbefugnis einer höheren Instanz unterliegen. Dabei kann unterschieden werden zwischen Unternehmern, die das Unternehmen aufgebaut haben und denen, die es fortführen. Für beide Gruppen ergeben sich jedoch gleiche Zieldimensionen des priorisierten Ziels. Unterschiede in den Zieldimensionen existieren zwischen Gründungen bzw. Übernahmen, die ausschließlich einem schnellen Verkauf dienen (*Finanzinvestoren*), und denen, die ein dauerhaftes Engagement umfassen (*strategische Investoren*). Zwar kann allen Unternehmern im Zielinhalt des priorisierten Ziels eine Unternehmenswertsteigerung unterstellt werden, jedoch weichen Zielausmaß und zeitlicher Bezug voneinander ab. Wie beschrieben, haben *Finanzinvestoren* im Zielausmaß eine Maximierung, während *strategische Investoren* im Zielausmaß befriedigende Werte erwarten. Der zeitliche Bezug ist bei *Finanzinvestoren* kurzfristig und bei *strategische Investoren* langfristig.

Die *öffentliche Hand* strebt beim Zielinhalt des priorisierten Ziels entweder eine Unternehmenswertsteigerung oder die Wahrnehmung öffentlicher Interessen an, je nach dem, ob eine renditeorientierte Kapitalanlage oder eine öffentliche Verantwortung wahrgenommen werden soll. Beim Zielausmaß des priorisierten Ziels ist von befriedigenden Werten auszugehen. Der zeitliche Bezug ist, besonders bei der Wahrnehmung öffentlicher Interessen, langfristig. Bei der renditeorientierten Kapitalanlage kann der zeitliche Bezug aber auch kurz- und mittelfristig sein.

---

<sup>76</sup> Vgl. zu den Zielen des Top-Managements Abschnitt 3.2.4.

Unter dem Begriff *Investmentfonds* soll durch ein Investmentunternehmen eingesammeltes, verwaltetes und investiertes Kapital mehrerer Anleger verstanden werden,<sup>77</sup> wobei die Investition unter gewissen Rahmenbedingungen bzw. Vorgaben durchgeführt wird. Der Zielinhalt des priorisierten Ziels von Investmentfonds ist die Unternehmenswertsteigerung. Beim Zielausmaß sind je nach Ausrichtung befriedigende Werte (strategische Investoren) oder Maximierung (Finanzinvestoren) möglich.<sup>78</sup> Der zeitliche Bezug richtet sich tendenziell nach der erwarteten Dauer einer Unternehmenswertsteigerung und den thematischen Abgrenzungen sowie Vorgaben des Fonds.

Bei *Kreditinstituten, Versicherungen* und *sonstigen Unternehmen* kann bei der Beteiligung an einem Unternehmen als Zielinhalt des priorisierten Ziels grundsätzlich eine Unternehmenswertsteigerung angenommen werden. Das Zielausmaß kann je nach Ausrichtung und Absicht der Institution befriedigende Werte (strategische Investoren) oder Maximierung (Finanzinvestoren) umfassen. Der zeitliche Bezug ist bei Finanzinvestoren eher kurzfristig und bei strategischen Investoren eher langfristig ausgerichtet.

Die Forderungen nach Macht, einem Mitspracherecht sowie einem Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten fallen bei *Kleinaktionären* relativ gering aus bzw. sind nicht vorhanden.<sup>79</sup> *Kleinaktionäre* können sowohl private als auch institutionelle Anleger, jedoch keine Unternehmer, sein. Die Zieldimensionen des priorisierten Ziels entsprechen daher diesen Gruppen. *Großaktionäre* können demgegenüber aufgrund ihres Stimmenanteils einen wesentlichen bzw., je nach Höhe des Stimmanteils, maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen ausüben. *Großaktionäre* können private Anleger sein, wobei Unternehmer nach der in diesem Beitrag getroffenen Definition, bei Aktiengesellschaften, immer *Großaktionäre* sind<sup>80</sup> und die anderen Gruppen privater Anleger eher selten als *Großaktionäre* in Erscheinung treten. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass „Kritiker“ eher nicht als *Großaktionäre* auftreten. Institutionelle Anleger treten eher als *Großaktionäre* auf, wobei *strategische Investoren* stets *Großaktionäre* sind, da sie nur so einen wesentlichen Einfluss ausüben können.

---

<sup>77</sup> Siehe § 1 Kapitalanlagegesetzbuch [KAGB].

<sup>78</sup> So haben z. B. Pensionsfonds eher das Zielausmaß einer erwarteten Unternehmenswertsteigerung, die höher als eine sichere Anlage ist, da der Kapitalerhalt im Vordergrund steht. Alternative Investmentfonds (z. B. Hedgefonds) streben demgegenüber beim Zielausmaß eher eine Maximierung an.

<sup>79</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 147 f.

<sup>80</sup> Vorstandsaktionäre, die gleichzeitig Großaktionäre sind, sind nach der getroffenen Definition Unternehmer.

Zusammenfassend kann für die Ziele der Eigenkapitalgeber als Zielinhalt des priorisierten Ziels mehrheitlich die *Unternehmenswertsteigerung* identifiziert werden.<sup>81</sup> Zielausmaß und zeitlicher Bezug variieren je nach Eigenkapitalgebergruppe. Tabelle 1 liefert eine Übersicht der drei Zieldimensionen der priorisierten Ziele für die beschriebenen Eigenkapitalgebergruppen:

Systematisierung der Eigenkapitalgeber (Eigenkapitalgebergruppen)			Zieldimensionen der priorisierten Ziele		
			Zielinhalt	Zielausmaß	Zeitlicher Bezug
Private Anleger	„Sparer“	Altersvorsorger	UWS	Maximierung	langfristig
		Anschaffungsobjekt-sparer	UWS	Maximierung	eher kurz- bis mittelfristig
		Rücklagenbilder	UWS	Maximierung	eher mittel- bis langfristig
	Spekulanten	Finanzinvestoren	UWS	Maximierung	kurzfristig
		Spielsüchtige	Sucht-befriedigung	Maximierung	kurzfristig
	Imageanleger	-	Befriedigung emotionaler Bedürfnisse (Bindung Ausdruck verleihen bzw. Unterstützung des Unternehmens)	befriedigender Wert	eher mittel- bis langfristig
	„Kritiker“	-	Erreichen von Aufmerksamkeit	befriedigender Wert	kurz- bis langfristig
	Unternehmer	Finanzinvestoren	UWS	Maximierung	kurzfristig
		Strategische Investoren	UWS	befriedigender Wert	langfristig
	Institu-tionelle Anleger	Öffentliche Hand	Kapitalanleger	UWS	befriedigender Wert
Anleger zur Wahrnehmung der öffentlichen Verantwortung			Wahrnehmung öffentlicher Interessen	befriedigender Wert	langfristig
Investment-fonds, Kre-		Strategische Investoren	UWS	befriedigender Wert	langfristig

<sup>81</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 150, 204.



Systematisierung der Eigenkapitalgeber (Eigenkapitalgebergruppen)			Zieldimensionen der priorisierten Ziele		
			Zielinhalt	Zielausmaß	Zeitlicher Bezug
ditinstitute, Versicherung und sonstige Unternehmen	Finanzinvestoren	UWS	Maximierung	kurzfristig	

Tabelle 1: Ausprägung der Zieldimensionen der Eigenkapitalgeber

Die Mehrheit der Eigenkapitalgeber verfolgt demnach mit dem Zielinhalt des priorisierten Ziels, der Unternehmenswertsteigerung, ein Formalziel, während bei Spielsüchtigen, Imageanlegern, „Kritikern“ und Anlegern zur Wahrnehmung der öffentlichen Verantwortung der Zielinhalt des priorisierten Ziels, ein Sachziel darstellt.

### 3.2.2 Fremdkapitalgeber

Im Gegensatz zu den Eigenkapitalgebern vereinbaren Fremdkapitalgeber vertraglich den Zeitrahmen, die Tilgung und die Verzinsung des bereitgestellten Kapitals. Sie werden nicht am Gewinn beteiligt und haben keinen direkten Einfluss auf Unternehmensentscheidungen, wobei das maximale Verlustrisiko (bei einer Insolvenz des Unternehmens) auf ihr eingebrachtes Kapital beschränkt ist.<sup>82</sup> Als Gläubiger werden sie durch das Handelsgesetz, das Aktiengesetz und GmbH-Gesetz geschützt.<sup>83</sup>

Auf den ersten Blick ist der Einfluss der Fremdkapitalgeber auf das Unternehmen gering. Es könnte die Frage gestellt werden, ob sie überhaupt über ein Machtpotenzial verfügen. Ist ein Unternehmen jedoch größtenteils fremdfinanziert oder handelt es sich um eine Publikumsgesellschaft mit vielen Kleinaktionären, dann kann der Einfluss der Fremdkapitalgeber auf die Unternehmensführung sehr groß sein. Darüber hinaus verfügen z. B. Banken über weitreichende Kontakte, die für das Unternehmen von Bedeutung sein könnten.<sup>84</sup>

Sachziele der Fremdkapitalgeber (sofern sie als Ziele ausformuliert sind) sind Sicherheit und Macht.<sup>85</sup> Die Formalziele der Fremdkapitalgeber sind der Erhalt des eingesetzten Kapitals und die Zahlung der vertraglich vereinbarten Verzinsung durch das Unternehmen<sup>86</sup>. Der Ziel-

<sup>82</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 179-181, 234-237 und Krapf, J. / Schürmann, J. (2008), S. 41.

<sup>83</sup> Vgl. zur Erläuterung des Gläubigerschutzes in Deutschland z. B. Krapf, J. / Schürmann, J. (2008), S. 41-72. Vgl. zusätzlich zum Gläubigerschutz bei GmbH-Gesellschaften z. B. Gätsch, A. (1997) und Nikoleyczik, T. (2007).

<sup>84</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 179.

<sup>85</sup> Vgl. Skrzipek, M. (2005), S. 65.

<sup>86</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 179 f.; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14 und Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 55.

inhalt des priorisierten Ziels der Fremdkapitalgeber ist demnach die Erzielung eines Kapitalertrags. Das Zielausmaß entspricht der vertraglich vereinbarten Höhe von Zins und Tilgung. Der zeitliche Bezug hängt von der Vertragslaufzeit ab. Die Erzielung eines Kapitalertrags stellt den für die Fremdkapitalgeber relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar.

### 3.2.3 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist ein Kontrollgremium bei Kapitalgesellschaften, mit der Aufgabe den Vorstand bzw. die Geschäftsführung zu überwachen.<sup>87</sup> Er kann bestimmte Maßnahmen im Unternehmen von seiner Zustimmung abhängig machen.<sup>88</sup> Zusätzlich hat er Prüfungspflichten.<sup>89</sup> Weitere Aufgaben sind die Vertretung der Gesellschaft<sup>90</sup> gegenüber den Vorstandsmitgliedern<sup>91</sup> und die Ernennung und Abberufung von Vorständen.<sup>92</sup>

Gesetzlich vorgeschrieben ist ein Aufsichtsrat nur bei Aktiengesellschaften.<sup>93</sup> Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung kann er freiwillig eingerichtet werden.<sup>94</sup>

Der Aufsichtsrat verfolgt hauptsächlich Kontroll- und Informationsziele.<sup>95</sup> Des Weiteren ist die Ausübung von Macht sowie das Erreichen einer Selbstverwirklichung von Bedeutung für Aufsichtsratsmitglieder.<sup>96</sup> Die finanzielle Entlohnung (als Zielinhalt des Formalziels) stellt den für die Aufsichtsratsmitglieder relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar. Beim Zielausmaß kann von befriedigenden Werten ausgegangen werden, da eine Optimierung der Entlohnung aufgrund der vorhandenen Informationsineffizienz sowie der gesetz-

---

<sup>87</sup> Siehe § 111 Abs. 1 AktG und DCGK (2013), S. 9. Gesetzliche Unterschiede zwischen einzelnen Ländern sollen hier nicht berücksichtigt werden. Betrachtet wird nur die deutsche Gesetzgebung. In der Schweiz gibt es z. B. keinen Aufsichtsrat, sondern einen Verwaltungsrat. Dieser ist kein reines Kontrollgremium, wie in Deutschland, sondern übernimmt auch Führungsaufgaben. Vgl. Janisch, M. (1993), S. 150-157. Siehe zusätzlich Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 Schweizerisches Obligationenrecht [OR].

<sup>88</sup> Siehe § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG.

<sup>89</sup> Insbesondere die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses der Gesellschaft. Siehe § 111 Abs. 2 Satz 3 AktG.

<sup>90</sup> Der Begriff Gesellschaft bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Verständnis einer juristischen Person, was für die Verwendung dieses Begriffes innerhalb des gesamten Beitrags gilt.

<sup>91</sup> Siehe § 112 AktG.

<sup>92</sup> Siehe § 84 AktG.

<sup>93</sup> Rechtsgrundlage für den Aufsichtsrat bilden die §§ 95 bis § 116 AktG. Unter gewissen Voraussetzungen ist ein Aufsichtsrat auch bei einer GmbH zwingend vorgeschrieben, worauf hier aber nicht weiter eingegangen werden soll.

<sup>94</sup> In diesem Fall gelten die Vorschriften des AktG nach § 52 GmbHG entsprechend.

<sup>95</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 211.

<sup>96</sup> Vgl. Skrzipek, M. (2005), S. 66.

lichen Vorgaben<sup>97</sup> kaum möglich erscheint. Der zeitliche Bezug hängt von der Laufzeit der Bestellung ab.<sup>98</sup>

### 3.2.4 *Top-Management*

Wird die Geschäftsführung nicht direkt von den Eigenkapitalgebern durchgeführt, wie dies bei eigentümergeführten Unternehmen der Fall ist, dann wird sie durch ein Management wahrgenommen. Die Eigenkapitalgeber übertragen dann einem Management als Exekutivorgan die Führungsfunktion.<sup>99</sup> Diese Anspruchsgruppe wird als Top-Management<sup>100</sup> bzw. Unternehmensführung<sup>101</sup> bezeichnet und stellt die oberste Führungsebene dar.

Das Top-Management bzw. dessen Mitglieder nehmen drei verschiedene Rollen ein: So ist es – als Institution – das beschriebene unternehmerische Exekutivorgan. Darüber hinaus sind die Mitglieder auch Mitarbeiter, und falls eine Eigenkapitalbeteiligung vorliegt, zusätzlich Eigenkapitalgeber.<sup>102</sup> Als Ziele des Top-Managements kommen die Sachziele Macht, Einfluss, Prestige, Sicherheit, Erfolg und Selbstverwirklichung sowie das Formalziel einer finanziellen Entlohnung infrage (sofern sie als Ziele ausformuliert sind).<sup>103</sup> Bei der finanziellen Entlohnung handelt es sich somit um den Zielinhalt des Formalziels beim Top-Management. Beim Zielausmaß dieses Ziels sind sowohl befriedigende Werte als auch der Wunsch nach einer Einkommensmaximierung möglich<sup>104</sup>. In Bezug auf eine Einkommensmaximierung kann angenommen werden, dass Top-Manager aufgrund ihrer besondere Stellung im Unternehmen Arbitragemöglichkeiten bei den Gehaltsverhandlungen nutzen können, jedoch aufgrund nicht vollständiger Information keine Optimierung des Gehalts erreichen. Der zeitliche Bezug hängt sowohl von der Laufzeit der Bestellung<sup>105</sup> als auch von den individuellen Präferenzen ab. Hierbei kann angenommen werden, dass eine Einkommensmaximierung eher kurzfristig angestrebt wird,<sup>106</sup> während befriedigende Werte eher langfristig beabsichtigt werden.

---

<sup>97</sup> Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder „kann in der Satzung festgesetzt oder von der Hauptversammlung bewilligt werden. Sie soll in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen.“ § 113 Abs. 1 AktG.

<sup>98</sup> Siehe hierzu § 102 AktG.

<sup>99</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 158-162.

<sup>100</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 158.

<sup>101</sup> Vgl. Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 21 f. Zusätzlich werden die Begriffe Unternehmensführung und Unternehmensleitung innerhalb dieses Beitrags synonym verwendet.

<sup>102</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 159. Vgl. zusätzlich Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 21-34.

<sup>103</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 165 und Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 13.

<sup>104</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 191 f.

<sup>105</sup> Siehe hierzu § 84 Abs. 1 AktG.

<sup>106</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 191.

Sollten Top-Manager auch als Eigenkapitalgeber auftreten, verfolgen sie zusätzlich eine Unternehmenswertsteigerung.<sup>107</sup> Finanzielle Entlohnung und Unternehmenswertsteigerung stellen den relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar, den Top-Manager erhalten.

### 3.2.5 Mitarbeiter

Mitarbeiter sind die primäre Komponente für die Leistungserstellung und die Wertschöpfung.<sup>108</sup> Sie haben eine vertragliche Vereinbarung mit dem Unternehmen und streben unter anderem nach einer finanziellen Entlohnung, motivierenden Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Mitbestimmung und Selbstverwirklichung.<sup>109</sup>

Sofern die Ziele der Mitarbeiter ausformuliert sind, handelt es sich nur bei der finanziellen Entlohnung um ein Formalziel. Die anderen Ziele sind Sachziele. Bei dem Formalziel ist der Zielinhalt die finanzielle Entlohnung (monetärer Wert); beim Zielausmaß kann analog zum Top-Management sowohl von befriedigenden Werten als auch von dem Versuch einer Einkommensmaximierung ausgegangen werden. Bei Mitarbeitern scheint die Ausnutzung von Arbitragemöglichkeiten jedoch weitaus geringer, als beim Top-Management. Der zeitliche Bezug hängt von der im Arbeitsvertrag vereinbarten Laufzeit bzw. (bei unbefristeten Arbeitsverträgen) vom Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ab. Die Entlohnung stellt den relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar, den Mitarbeiter erhalten.

An Mitarbeiter werden in Abhängigkeit ihrer Position im Unternehmen bestimmte Erwartungen gestellt, wobei sie bestimmte Rollen ausfüllen. Die individuellen Zielvorstellungen der Mitarbeiter und die jeweilige Rollenerwartung können dabei Abweichungen aufweisen, was zu Zielkonflikten führt und die Erreichung der Unternehmensziele behindern oder sogar verhindern kann.<sup>110</sup>

Geschützt und beteiligt werden Mitarbeiter in Deutschland durch weitreichende gesetzliche Rahmenbedingungen.<sup>111</sup> Des Weiteren werden Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen durch Gewerkschaften und Betriebsräte vertreten. Diese sollen hier nicht als eigene An-

---

<sup>107</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.2.1 sowie zusätzlich Janisch, M. (1993), S. 165.

<sup>108</sup> Vgl. Thom, N. (1999), S. 210.

<sup>109</sup> Vgl. u. a. Hinterhuber, H. H. (2004), S. 3; Janisch, M. (1993), S. 169; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14 und Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 13.

<sup>110</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 192.

<sup>111</sup> Geschützt und beteiligt werden Mitarbeiter in Deutschland u. a. durch das Arbeitsrecht [AR], das Kündigungsschutzgesetz [KSchG], das Betriebsverfassungsgesetz [BetrVG], das Drittelbeteiligungsgesetz [DrittelbG] und das Mitbestimmungsgesetz [MitbestG].

spruchsgruppe angenommen werden, da sie Vertreter der Anspruchsgruppe der Mitarbeiter sind.<sup>112</sup>

### **3.2.6 Kunden**

Kunden möchten preisgünstige und qualitativ hochwertige Produkte erhalten<sup>113</sup> und werden z. B. im Rahmen des Verbraucherschutzes abgesichert.<sup>114</sup> Kunden können unter anderem zusätzlich Produktsicherheit, eine gesicherte Versorgung, ein positives Image, Service, Beratung usw. erwarten.<sup>115</sup> Kunden kaufen die Produkte eines Unternehmens, wenn für sie Preis und Nutzen zusammenpassen.<sup>116</sup>

Sofern die Ziele der Kunden ausformuliert sind, handelt es sich nur bei dem Anspruch nach günstigen Preisen um ein Formalziel. Die anderen Ziele stellen Sachziele dar. Beim Zielinhalt des Formalziels handelt es sich um den Produktpreis, beim Zielausmaß ist von befriedigenden Werten auszugehen, da eine Preisoptimierung aufgrund der beschriebenen Informationsineffizienz nicht möglich erscheint. Der zeitliche Bezug hängt sowohl von der vertraglichen Vereinbarung als auch von dem Bedarf der Kunden ab.

Der finanzielle Wert des Produktes stellt den relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar, den Kunden erhalten.

### **3.2.7 Lieferanten**

Lieferanten wurden als Anspruchsgruppe in der betriebswirtschaftlichen Literatur lange vernachlässigt. Sie können eventuell über ein hohes Maß an Macht verfügen, wenn das Unternehmen in Abhängigkeit von Lieferanten gerät.<sup>117</sup>

In erster Linie sind Lieferanten selbst eigenständige Unternehmen. Somit sind sie bestrebt, ihre eigene langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen.

---

<sup>112</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 171.

<sup>113</sup> Vgl. u. a. Hinterhuber, H. H. (2004), S. 3; Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 55; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14; Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 13 und Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), S. 65.

<sup>114</sup> Dies ist im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt, siehe allgemein zum Widerrufs- und Rückgaberecht §§ 355 ff. BGB, bei besonderen Vertriebsformen §§ 312 ff. BGB, bei Verbraucherdarlehensverträgen §§ 491 ff. BGB und bei Finanzierungshilfen §§ 499 ff. BGB.

<sup>115</sup> Vgl. u. a. Hinterhuber, H. H. (2004), S. 3; Janisch, M. (1993), S. 173, 229; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14 und Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 13.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), S. 16.

<sup>117</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 177.

Grundsätzlich erwarten Lieferanten von dem Unternehmen eine zuverlässige Zahlung für die gelieferten Waren und langfristige Lieferbeziehungen.<sup>118</sup> Außerdem sind Lieferanten daran interessiert, unabhängig vom belieferten Unternehmen zu sein sowie Sicherheit bzgl. der Lieferbeziehung zu haben.<sup>119</sup> Bis auf das Formalziel einer zuverlässigen Zahlung für die gelieferten Waren handelt es sich bei den Zielen der Lieferanten um Sachziele. Die Zahlung für die gelieferten Waren ist demnach der Zielinhalt des Formalziels, während beim Zielausmaß von befriedigenden Werten ausgegangen werden kann, da auch Lieferanten von der Informationsineffizienz betroffen sind. Der zeitliche Bezug hängt von der vertraglichen Vereinbarung sowie den individuellen Präferenzen der jeweiligen Lieferanten ab.

Die Zahlung für gelieferte Waren stellt den relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar, den Lieferanten erhalten.

### **3.2.8 Staat**

Generell erwartet der Staat Steuerzahlungen sowie die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen durch das Unternehmen.<sup>120</sup> Zusätzlich sind die Förderung des Wirtschaftswachstums, Verteilungsgerechtigkeit, konjunkturelle Stabilität, Unabhängigkeit, Machtausgleich und Umweltqualität von Bedeutung.<sup>121</sup>

Zielinhalt des Formalziels ist die Steuerzahlung. Das Zielausmaß (die Höhe der Steuer) ist gesetzlich festgelegt<sup>122</sup> und der zeitliche Bezug bezieht sich auf die Dauer der Existenz des Unternehmens<sup>123</sup>. Steuerzahlungen stellen den relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar, den der Staat erhält.

---

<sup>118</sup> Vgl. u. a. Hinterhuber, H. H. (2004), S. 3; Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 55; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14; Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 13 und Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), S. 65.

<sup>119</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 178.

<sup>120</sup> Vgl. Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007), S. 55 und Macharzina, K. / Wolf, J. (2010), S. 13.

<sup>121</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 184 und Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 15.

<sup>122</sup> Steuerzahlungen sind im Rahmen des Steuerrechts festgelegt.

<sup>123</sup> Auf die unterschiedlichen Steuerarten sowie die Bedingungen unter welchen Unternehmen Steuern zahlen müssen, soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

### 3.2.9 Öffentlichkeit

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr steht es im Blickfeld der Öffentlichkeit und desto wichtiger wird es für das Unternehmen, diese Anspruchsgruppe zu berücksichtigen.<sup>124</sup>

Für die Öffentlichkeit sind „verallgemeinerungsfähige Anliegen“<sup>125</sup> von Bedeutung, die dem „Wohl der Allgemeinheit“<sup>126</sup> nutzen. So stehen für die Öffentlichkeit der Schutz sozialer Werte, Bildung, Umweltschutz und ein Vorgehen gegen Korruption im Vordergrund.<sup>127</sup> Auch in diesem Kontext muss sich das Unternehmen an Gesetze halten.<sup>128</sup>

Als Ziele der Öffentlichkeit (falls diese ausformuliert sind) werden „Offenlegung und Kontrolle wirtschaftlicher Tätigkeit“, „Gerechtigkeit“ und „Förderung des Gemeinwohls“ genannt,<sup>129</sup> womit es sich mehrheitlich um Sachziele handelt. Die Förderung des Gemeinwohls kann auch Formalzielcharakter haben, wenn es sich z. B. um eine finanzielle Förderung handelt. Die finanzielle Förderung stellt dann den relevanten Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens dar, den die Öffentlichkeit erhält.

Im Gegensatz zum Staat hat die Öffentlichkeit, außer es bestehen gesetzliche Grundlagen, keine direkte Einflussmöglichkeit auf das Unternehmen. Sie kann ihre Ziele nur indirekt z. B. über moralische Ansprache, öffentlichen Protest oder die Medien durchsetzen.<sup>130</sup> Für die Offenlegung und Kontrolle der wirtschaftlichen Tätigkeit gibt es gesetzliche Rahmenbedingungen.<sup>131</sup> Bei dem Anspruch nach Gerechtigkeit hat die Öffentlichkeit die größten Einflussmöglichkeiten, jedoch ohne formale Machtinstrumente wie z. B. Gesetze; so kann sie, durch ein

---

<sup>124</sup> Vgl. Ulrich, P. (1977), S. 1. Unter die Anspruchsgruppe der Öffentlichkeit fallen u. a. die Medien, soziale Gruppen, Vereine oder Aktivisten und generell die Allgemeinheit. Vgl. hierzu Janisch, M. (1993), S. 185-187; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 15 und Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), S. 65.

<sup>125</sup> Göbel, E. (2013), S. 118.

<sup>126</sup> Göbel, E. (2013), S. 118.

<sup>127</sup> Vgl. Göbel, E. (2013), S. 118; Hinterhuber, H. H. (2004), S. 3 und Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 15.

<sup>128</sup> In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass ein legales Verhalten nicht zwingend durch die Öffentlichkeit legitimiert sein muss. Dies macht das Beispiel von Nokia aus dem Jahr 2008 deutlich, bei dem das Unternehmen in Deutschland einen Stellenabbau, trotz vorheriger Subventionen, angekündigt hatte, was in der Öffentlichkeit zu Protesten und Boykott führte. Vgl. o. V. (2008).

<sup>129</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 188 f. Vgl. zusätzlich Dyllick, T. (1989a), S. 65-73.

<sup>130</sup> Vgl. Janisch, M. (1993), S. 185. Vgl. zusätzlich Dyllick, T. (1989b), S. 226 f.

<sup>131</sup> In Deutschland ist dies für Kapitalgesellschaften und seit der Änderung des HGB durch das Kapitalgesellschaften- und Co.-Richtliniengesetz [KapCoRiLiG] im Jahre 2000 auch für bestimmte Personengesellschaften in den §§ 264 bis 335 HGB geregelt. Je nach Unternehmensgröße bestehen Vereinfachungen. Siehe §§ 326 und 327 HGB. Bei reinen Personengesellschaften existiert diese Pflicht zur Offenlegung nicht.

„Isolieren“ oder öffentliches Anprangern und Bloßstellen des Unternehmens, ihre Ziele erfolgreich durchsetzen.<sup>132</sup>

### 3.2.10 Zusammenfassende Übersicht

Nachdem auf den vorherigen Seiten die Ziele der Stakeholdergruppen beschrieben wurden, wird in Tabelle 2 eine Zusammenfassung der wesentlichen Zielinhalte, der Begründung sowie der Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen dargestellt.

<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Sachziele (Zielinhalte)</b>	<b>Formalziele (Zielinhalte)</b>	<b>Begründung</b>	<b>Bedeutung der Gruppe</b>
<b>Eigenkapitalgeber</b>	Macht, Mitspracherecht, Einfluss	Unternehmenswertsteigerung	Anteilseigner bzw. Eigentümer	Sehr hoch, Eigentümermacht
<b>Fremdkapitalgeber</b>	Sicherheit, Macht	Kapitalertrag (Erhalt des eingesetzten Kapitals und Verzinsung)	Sicherung des angelegten Kapitals, Rückzahlung	mittel, abhängig vom Umfang, kein direkter Einfluss, außer bei hoher Fremdkapitalquote
<b>Aufsichtsrat</b>	Kontrolle und Information, Macht, Selbstverwirklichung, funktionierende Unternehmensführung	finanzielle Entlohnung	Eigentümer und Mitarbeiter als Vertreter und Kontrollorgan	sehr hoch, Vorstandsentslastung, Einfluss auf tägliches Geschäft gering
<b>Top-Management</b>	Macht, Einfluss, Prestige, Sicherheit, Erfolg, Selbstverwirklichung	finanzielle Entlohnung	Eigentümerversretter zur Führung des Unternehmens	sehr hoch, Entscheidungs- und Steuerungskompetenz
<b>Mitarbeiter</b>	motivierende Arbeitsbedingung, Arbeitsplatzsicherheit, Mitbestimmung, Selbstverwirklichung	finanzielle Entlohnung	Grundlage der Produkterstellung, Basis der unternehmerischen Tätigkeit, Leistungsbereitschaft	sehr hoch, spezifisches Know-how, Humankapital, Streikpotenzial

<sup>132</sup> Vgl. Dyllick, T. (1989a), S. 72. Beispiele sind die Boykottaufrufe bzgl. der Firma Nestlé, welche einen „bedrohlichen Konflikt“ wegen eines nicht geeigneten Produktes und falscher Marketingaktivitäten hatte, (vgl. Janisch, M. (1993), S. 45-47) sowie der Vorfall der Firma Shell, welche aufgrund der geplanten Versenkung einer Ölplattform unter Druck geraten war (vgl. o. V. (1995) und Gunkel, C. (2010)).



<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Sachziele (Zielinhalte)</b>	<b>Formalziele (Zielinhalte)</b>	<b>Begründung</b>	<b>Bedeutung der Gruppe</b>
<b>Kunden</b>	hohe Produktqualität, Produktsicherheit, gesicherte Versorgung, positives Image, Service, Beratung usw.	günstige Preise	Leistungsabnehmer	sehr hoch, Umsatzgenerierer, nur indirekter Einfluss
<b>Lieferanten</b>	langfristige Lieferbeziehung, Unabhängigkeit, Sicherheit	zuverlässige Zahlung für die gelieferten Waren	Kooperationspartner, Beteiligung am Leistungsprozess	mittel, Teil des Leistungsprozesses, kein direkter Einfluss, abhängig vom Grad der Unternehmensintegration
<b>Staat</b>	Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen, Wirtschaftswachstum, Verteilungsgerechtigkeit, Stabilität, Unabhängigkeit, Machtausgleich, Umweltqualität	Steuerzahlung	Sicherung hoheitlicher Interessen, Festlegung der Rahmenbedingungen	mittel, kein direkter Einfluss, jedoch durch Gesetze, Abgaben, Wirtschaftspolitik Einfluss auf die Existenz/Wertschöpfung des Unternehmens
<b>Öffentlichkeit</b>	Schutz sozialer Werte, Bildung, Umweltschutz, Gerechtigkeit	finanzielle Förderung	Unternehmen als Beeinflusser und Beeinflusster der Öffentlichkeit	mittel, schwer spezifizierbar: direkte und indirekte Abhängigkeit

Tabelle 2: Zusammenfassung der Stakeholderziele<sup>133</sup>

Nachfolgend werden die Beziehungen zwischen den Zielen von Unternehmen und den Zielen von Stakeholdern beschrieben.

<sup>133</sup> Vgl. hierzu auch Janisch, M. (1993), S. 190 f.; Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011), S. 14 f.; Post, J. E. / Preston, L. E. / Sachs, S. (2002), S. 11 und Skrzypek, M. (2005), S. 65 f.

## 4 Beziehung zwischen Unternehmenszielen und Stakeholderzielen

Tendenziell dominieren Eigenkapitalgeber, Top-Management und Aufsichtsrat im Zielbildungsprozess, jedoch kann gerade in kritischen Situationen der Einfluss externer Stakeholder zunehmen.<sup>134</sup> So kann z. B. das Überleben des Unternehmens bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit von Zugeständnissen der Gläubiger abhängig sein.<sup>135</sup> Ebenso können z. B. Lieferanten, die sich in einer Monopolstellung gegenüber dem Unternehmen befinden, ihre Ansprüche vehement durchsetzen. Kunden, von denen das Unternehmen aufgrund einer geringen Diversifizierung abhängig ist, können z. B. bei Preisverhandlungen erhöhte Preisreduzierungen erzielen.

Des Weiteren müssen der Zielbildungsprozess und die Änderungen der Unternehmensziele im Zeitablauf getrennt betrachtet werden.<sup>136</sup> So resultiert die Dynamik, mit der sich Unternehmensziele ändern, aus einem fortlaufenden Prozess der Anpassung an die sich ändernden Zielstrukturen der Stakeholder. Veränderungen in der Zusammensetzung der Stakeholder haben daher einen entscheidenden Einfluss auf die Struktur unternehmerischer Zielsysteme.<sup>137</sup> Zusätzlich können die Ziele unabhängig vom Zielbildungs- und Ableitungsprozess durch Stakeholder beeinflusst werden, wodurch es zu weiteren Konflikten kommen kann. So kann es z. B. vorkommen, dass Mitarbeiter nicht die ihnen vorgegebenen bzw. mit ihnen ausgehandelten Ziele verfolgen, sondern sich eigene Ziele im Unternehmen definieren. Ebenso können Mitglieder des Managements unabhängig vom Zielbildungsprozess Ziele, „informal und unter Mißachtung formaler Anweisungen“<sup>138</sup> definieren und untergebenen Mitarbeitern daraus abgeleitete Unterziele vorgeben. Hierbei kann es sogar möglich sein, dass diese Ziele nachträglich legitimiert werden<sup>139</sup>.

Der Ausgleich zwischen den Stakeholdern findet durch Zielbildungsprozesse statt. Hierdurch wird zwar ein gewisser Kompromiss gefunden, jedoch kommt es lediglich zu einer „Quasilö-

---

<sup>134</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 204 f.

<sup>135</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 204 f.

<sup>136</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 202.

<sup>137</sup> Vgl. Heinen, E. (1976), S. 236 und Villalobos Baum, T. (2010), S. 8 f.

<sup>138</sup> Braun, T. (2004), S. 115.

<sup>139</sup> Vgl. hierzu ein Beispiel von Burgelman, R. A. (2002), S. 348 f.

sung“ der Konflikte.<sup>140</sup> Cyert und March heben hervor, „daß die meisten Organisationen den größten Teil der Zeit über mit beträchtlichen latenten Zielkonflikten leben und gedeihen. ... Die Verfahren zur ‚Lösung‘ solcher Konflikte reduzieren nicht alle [individuellen] Ziele auf eine gemeinsame Dimension oder machen sie gar offensichtlich intern konsistent.“<sup>141</sup> Stakeholder „verzichten keineswegs auf eine Verfolgung ihrer individuellen Ziele“<sup>142</sup>. So erklärt auch Heinen, dass „ein formelles System von Ober- und Unterzielen der Organisation keineswegs konfliktfrei ist. Das Ausmaß der Verwirklichung organisatorischer Oberziele ist daher in der Regel begrenzt.“<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Heinen, E. (1976), S. 201, 222.

<sup>141</sup> Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 158.

<sup>142</sup> Heinen, E. (1976), S. 202.

<sup>143</sup> Heinen, E. (1976), S. 202.

## 5 Fazit und Ausblick

Unternehmensziele entstehen dadurch, dass Anspruchsgruppen ihre Ziele einbringen (mit Ausnahme des autonomen Ziels der Generierung einer (nachhaltigen) Wertschöpfung). Hierbei herrschen durch die differierenden Ziele der unterschiedlichen Stakeholdergruppen ständige Konflikte, wodurch es grundsätzlich innerhalb unternehmerischer Zielsysteme nur zu einer Quasilösung der Konflikte kommen kann.

Im Rahmen dieses Beitrags wurden die unterschiedlichen Stakeholderziele anhand ihrer drei Zieldimensionen untersucht sowie in Formal- und Sachziele unterteilt. Die Ziele der Eigenkapitalgeber wurden aufgrund der Wirkmächtigkeit dieser Stakeholdergruppe und ihrer Bedeutung für die eigenkapitalgeberorientierte Controllingforschung ausführlicher dargestellt. Obwohl Eigenkapitalgeber mehrheitlich im Zielinhalt des priorisierten Ziels eine Unternehmenswertsteigerung verfolgen, lassen sich wesentliche Unterschiede beim zeitlichen Bezug und beim Zielausmaß feststellen. Der zeitliche Bezug und das Zielausmaß haben jedoch einen deutlichen Einfluss auf die Arbeit des Controllings, da unter anderem die verwendeten Instrumente und Prozesse davon beeinflusst werden<sup>144</sup>.

Im Rahmen dieses Beitrags wurden die Ziele der einzelnen Stakeholdergruppen anhand vorhandener Studien und mit Bezug zum Unternehmen diskutiert. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die Ziele von Stakeholdern anhand empirischer Untersuchungen auf den aktuellen Stand bringen und insbesondere die Ziele der Eigenkapitalgeber in Bezug auf die Nebenbedingungen des Ziels der Unternehmenswertsteigerung hinterfragen.

---

<sup>144</sup> So sind z. B. bei Finanzinvestoren, die eine kurzfristige Maximierung ihrer Unternehmensanteile anstreben, wertorientierte Ansätze von besonderer Bedeutung.

## Literatur

*Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge, MA 1968.*

*Bea, F. X. (2009): Entscheidungen des Unternehmens. In: Bea, F. X. et al. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1: Grundfragen, 10. Aufl., Stuttgart 2009, S. 332-437.*

*Berens, W. / Brauner, H. U. / Nevries, P. (2005): Denken und Handeln von Finanzinvestoren – Ein Überblick. In: Berens, W. et al. (Hrsg.): Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren: Eigenkapitalstärkung, Wertsteigerung, Unternehmensverkauf, Stuttgart 2005, S. 115-120.*

*Berens, W. / Högemann, B. / Segbers, K. (2005): Wichtige Finanzinvestoren in Deutschland - Ein strukturierter Überblick. In: Berens, W. et al. (Hrsg.): Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren: Eigenkapitalstärkung, Wertsteigerung, Unternehmensverkauf, Stuttgart 2005, S. 31-50.*

*Berthel, J. / Becker, F. G. (2010): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Aufl., Stuttgart 2010.*

*Braun, T. (2004): Jenseits der Zielsteuerung: Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung, Köln 2004.*

*Brauner, M. K. (2005): Timing-Strategien von Finanzinvestoren. In: Berens, W. et al. (Hrsg.): Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren: Eigenkapitalstärkung, Wertsteigerung, Unternehmensverkauf, Stuttgart 2005, S. 137-147.*

*Brunstein, J. C. (2010): Implizite und explizite Motive. In: Heckhausen, J. et al. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 4. Aufl., Berlin et al. 2010, S. 237-255.*

*Burgelman, R. A. (2002): Strategic Vector and the Inertia of Co-Evolutionary Lock-in. In: ASQ, 47 (2002), H. 2, S. 325-357.*

*Cyert, R. M. / March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, NJ 1963.*

- Cyert, R. M. / March, J. G. (1995):* Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Dahrendorf, R. (1972):* Konflikt und Freiheit: Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft, München 1972.
- DCGK (2013):* Deutscher Corporate Governance Kodex. Online im Internet, URL: [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2013/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_Mai\\_2013.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2013/D_CorGov_Endfassung_Mai_2013.pdf), Abruf: 2014-02-19.
- Dyllick, T. (1989a):* Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989.
- Dyllick, T. (1989b):* Politische Legitimität, moralische Autorität und wirtschaftliche Effizienz als externe Lenkungssysteme der Unternehmung: Grundvorstellungen einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre. In: Sander, K. (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, Berlin et al. 1989, S. 205-230.
- Eichhorn, P. (2005):* Das Prinzip Wirtschaftlichkeit: Basiswissen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Freeman, R. E. et al. (2010):* Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge, UK 2010.
- Gätsch, A. (1997):* Gläubigerschutz im qualifizierten faktischen GmbH-Konzern, Berlin 1997.
- Göbel, E. (2013):* Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung, 3. Aufl., München et al. 2013.
- Grochla, E. (1978):* Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
- Grochla, E. (1980):* Organisationstheorie. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, S. 1795-1814.
- Gunkel, C. (2010):* Besetzung der Brent Spar: Krieg in der Nordsee. Online im Internet, URL: <http://www.spiegel.de/einestages/besetzung-der-brent-spar-a-948877.html>, Abruf: 2014-04-16.

- Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Nachdr., Frankfurt a. M. 1967.*
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin et al. 1983.*
- Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, J. et al. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 4. Aufl., Berlin et al. 2010, S. 1-9.*
- Heinen, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.*
- Hinterhuber, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken, Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 7. Aufl., Berlin 2004.*
- Hungenberg, H. (2011): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 6. Aufl., Wiesbaden 2011.*
- Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin 2007.*
- Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern et al. 1993.*
- Krapf, J. / Schürmann, J. (2008): Solvenzttest: Ausschüttungsbemessung und Gläubigerschutz, Berlin 2008.*
- Kreklow, K. (2014): Legitimatorische Implikationen der Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung, Hamburg 2014.*
- Lawrence, A. T. / Weber, J. (2011): Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy, 13th Ed., New York 2011.*
- Lingnau, V. (2010): Forschungskonzept des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 15, Kaiserslautern 2010.*

- Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014):* Leitmaximen legitimierter Unternehmensführung: Die Bedeutung von Unternehmensinteresse, Unternehmenszielen und Unternehmenszweck. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 25, Kaiserslautern 2014.
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2010):* Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis, 7. Aufl., Wiesbaden 2010.
- March, J. G. / Simon, H. A. (1958):* Organizations, 9th Print., New York 1967.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008):* Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Nikoleyczik, T. (2007):* Gläubigerschutz zwischen Gesetz und Vertrag: Alternativen zum System eines festen Nennkapitals, Lohmar et al. 2007.
- o. V. (1995):* Proteste gegen Shell weiten sich aus. Online im Internet, URL: <http://www.welt.de/print-welt/article659638/Proteste-gegen-Shell-weiten-sich-aus.html>, Abruf: 2014-04-16.
- o. V. (2008):* Der Nokia-Skandal: Subventionen, Gewinne, Entlassungen. Online im Internet, URL: <http://www.stern.de/tv/sterntv/der-nokia-skandal-subventionen-gewinne-entlassungen-608515.html>, Abruf: 2014-04-16.
- Oesterle, M.-J. / Richta, H. N. (2011):* Der Einfluss der Eigentümeridentität auf den Internationalisierungsgrad von Unternehmen. In: Puck, J. F. et al. (Hrsg.): Außenhandel im Wandel: Festschrift zum 60. Geburtstag von Reinhard Moser, Berlin 2011, S. 131-151.
- Post, J. E. / Preston, L. E. / Sachs, S. (2002):* Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. In: CMR, 45 (2002), H. 1, S. 6-28.
- Rademacher, M. (2011):* Prozess- und wertorientiertes Controlling von M&A-Projekten, Lohmar et al. 2011.



- Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012):* Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München 2012.
- Schmid, S. (1998):* Shareholder-Value-Orientierung als oberste Maxime der Unternehmensführung: Kritische Überlegungen aus der Perspektive des strategischen Managements. In: ZP, 9 (1998), H. 3, S. 219-238.
- Simon, H. A. (1947):* Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 4th Ed., New York 1997.
- Simon, H. A. (1957):* Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting, New York 1957.
- Skrzipek, M. (2005):* Shareholder Value versus Stakeholder Value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich, Wiesbaden 2005.
- Thom, N. (1999):* Beitrag des Personalmanagements zur Steigerung des Unternehmenswertes. Stellenwert der Humanressourcen in der Shareholder-Stakeholder-Debatte. In: Kumar, B. et al. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value - Globalisierung - Hyperwettbewerb: Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999, S. 205-223.
- Thomsen, S. / Pedersen, T. (2000):* Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies. Strategic Management Journal. In: SMJ, 21 (2000), H. 6, S. 689-705.
- Ulrich, H. (1968):* Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern et al. 1968.
- Ulrich, P. (1977):* Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977.
- Ulrich, P. / Fluri, E. (1995):* Management: Eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Bern et al. 1995.
- Villalobos Baum, T. (2010):* Organisationales Lernen und Anreizsysteme nach dem Börsengang: Ein verhaltensorientierter Ansatz, Lohmar et al. 2010.

*Wächter, H. (1969): Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld, Göttingen 1969.*

*Wöhe, G. / Döring, U. (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013.*



**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.
- Nr. 16 Lingnau, Volker / Kreklow, Katharina (2011): Ausrichtung der Unternehmensführung auf nachhaltige Wertschöpfung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex?
- Nr. 17 Lingnau, Volker / Walter, Katja (2011): Psychologische Paradigmen für die Controllingforschung.
- Nr. 18 Schönbohm, Avo / Hoffmann, Ulrike (2011): A comparative study on the scope and quality of the sustainability reporting of the TecDAX30 companies.
- Nr. 19 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich / Kokot, Katharina / Tenhaeff, Christian (2012): Implikationen ökologischer Rationalität für die Controllingforschung.
- Nr. 20 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich (2012): Untersuchungen der Konsequenzen konzeptioneller Veränderungen auf das Controllinginstrumentarium.
- Nr. 21 Schönbohm, Avo / Zahn, Anastasia (2012): Corporate Capital Budgeting – Success Factors from a Behavioral Perspective.
- Nr. 22 Lingnau, Volker / Steinmann, Jan-Christoph / Koffler, Ulrich (2013): Implikationen der Cognitive Load Theory für das Controlling.
- Nr. 23 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich (2013): Wilhelm Riegers Privatwirtschaftslehre und seine Bedeutung für das Controlling: Eine Würdigung zum 135. Geburtstag.
- Nr. 24 Lingnau, Volker / Willenbacher, Patrick (2013): Die Rolle des Controllings bei der Gestaltung von Anreizsystemen.
- Nr. 25 Lingnau, Volker / Willenbacher, Patrick (2014): Leitmaximen legitimierter Unternehmensführung: Die Bedeutung von Unternehmensinteresse, Unternehmenszielen und Unternehmenszweck.