

S. 624 **Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeitscontrolling**

Schwerpunktthema: Digitalisierung und Besteuerung

Univ.-Prof. Dr. Stefan Dierkes und Benedikt Rohde, M. Sc., Georg-August-Universität Göttingen*

Während vergangenheitsorientierte Wertschöpfungsrechnungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung vielfach zu finden sind, werden diese im Nachhaltigkeitscontrolling bislang kaum eingesetzt. Dieser Beitrag zeigt, wie zukunftsorientierte Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen sowie Ein- und Auszahlungen aufzustellen und in integrierte Unternehmensplanungen mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen einzubetten sind. Mit Hilfe dieser Wertschöpfungsrechnungen können im Nachhaltigkeitscontrolling die kurz- und langfristigen Auswirkungen von Entscheidungen auf die künftige Wertschöpfung und deren Verteilung auf ausgewählte Stakeholder analysiert und gestaltet werden. Zudem kann durch den Einsatz von Wertschöpfungsrechnungen in Unternehmen das vielfach noch vorzufindende eigenerorientierte Erfolgsdenken hin zu einem wertschöpfungs- und damit stakeholderorientierten Erfolgsdenken weiterentwickelt werden.

1 Einleitung

Von der Gesellschaft wird in zunehmendem Maße gefordert, dass Unternehmen ihre zu einseitige Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Ziele der Eigenkapitalgeber überwinden und ihren Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen leisten.¹ Im Nachhaltigkeitsmanagement sind die Unternehmensaktivitäten deshalb nicht nur auf ökonomische, sondern auch auf ökologische und soziale Ziele hin auszurichten, wobei in den drei Zieldimensionen der Nachhaltigkeit die Ziele der Stakeholder von Unternehmen berücksichtigt werden.² Wenn das Controlling seiner Rolle als Business Partner weiterhin gerecht werden soll, muss es der zunehmenden Relevanz von ökologischen und sozialen Zielen in einem Nachhaltigkeitscontrolling Rechnung tragen. Demzufolge sind existierende Controlling-Instrumente weiterzuentwickeln und neue Controlling-Instrumente zu konzipieren, um das Management bei der Lösung von entscheidungs- und verhaltensorientierten Aufgaben zur Erreichung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele zu unterstützen.³

Ein solches nachhaltigkeitsorientiertes Controlling-Instrument stellen Wertschöpfungsrechnungen dar, mit denen die Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung auf ausgewählte Stakeholder analysiert werden kann. Während vergangenheitsorientierte Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen im externen Rechnungswesen seit langem bekannt sind und in der Nachhaltigkeitsberichterstattung in zunehmendem Maße eingesetzt werden, finden diese im Nachhaltigkeitscontrolling bislang kaum Beachtung. In diesem Beitrag wird deshalb die Konzeption von zukunftsorientierten Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen

S. 625

* Univ.-Prof. Dr. *Stefan Dierkes* ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanzen und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen. *Benedikt Rohde*, M. Sc. ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl. E-Mail: stefan.dierkes@wiwi.uni-goettingen.de, benedikt.rohde@uni-goettingen.de.

1 Vgl. *Vereinte Nationen* (2015); *Rosati/Faria* (2019), S. 588–590.

2 Vgl. *Baumast/Pape* (2013), S. 289–293; *Schulz* (2015), S. 325.

3 Vgl. *Horváth et al.* (2020), S. 409–410; *Dierkes et al.* (2016), S. 241–242; *Figge et al.* (2002), S. 272–273.

und Aufwendungen sowie Zahlungen und deren Einbindung in integrierte Unternehmensplanungen untersucht. Hierauf aufbauend werden die Möglichkeiten des Einsatzes von Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeitscontrolling zur Lösung von kurz- und langfristigen Managementaufgaben aufgezeigt.

Die Verwendung von Wertschöpfungsrechnungen im externen Rechnungswesen hat eine lange Tradition. Während sie in Deutschland bereits in den 1930er Jahren erste Anwendung fanden, wurden sie in Großbritannien in den 1940er Jahren erstmalig eingesetzt.⁴ Durch die Veröffentlichung des Accounting Standards Steering Committee „The Corporate Report“ im Jahr 1975 in Großbritannien intensivierte sich das Interesse, was eine weltweite Verbreitung von Wertschöpfungsrechnungen zur Folge hatte. So sind Wertschöpfungsrechnungen nicht nur in weiteren europäischen Ländern wie Italien oder Frankreich zu finden, sondern u. a. auch in Japan, Südafrika und den Vereinigten Staaten von Amerika.⁵ In den 1980er Jahren ging das Interesse an Wertschöpfungsrechnungen im Zuge einer stärkeren Shareholder Value-Orientierung zurück, was dazu beigetragen hat, dass es in keinem der Länder zu einer verpflichtenden Publikation von Wertschöpfungsrechnungen kam.⁶

Heute finden sich Wertschöpfungsrechnungen vor allem als wesentlicher Bestandteil in den Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI 201-1) wieder.⁷ Zusätzlich wird ihr Einsatz im Integrated Reporting diskutiert, womit der verstärkten Stakeholderorientierung im Nachhaltigkeitsdiskurs Rechnung getragen wird.⁸ Insgesamt mangelt es der Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch an einheitlichen Regelungen zur Erstellung von Wertschöpfungsrechnungen, was deren Aussagekraft und Vergleichbarkeit erheblich einschränkt.⁹ Ob die Bestrebungen des International Sustainability Standards Board (ISSB) und der Europäische Union zur Einführung einheitlicher Regelwerke in der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch zu einer Standardisierung von Wertschöpfungsrechnungen führen werden, ist derzeit noch nicht abzusehen.¹⁰

Für die Anwendung von Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeitscontrolling ist die fehlende Standardisierung und die damit verbundene Flexibilität hingegen mit Vorteilen verbunden. So kann bspw. durch die Festlegung des Basisrechnungssystems und der einzubeziehenden Stakeholder sowie die Abgrenzung der Komponenten der Wertschöpfung sichergestellt werden, dass die für die Aufgaben im Nachhaltigkeitsmanagement relevanten Informationen bereitgestellt werden. In diesem Beitrag wird gezeigt, wie Wertschöpfungsrechnungen zukunftsorientiert auszugestalten und in die in Unternehmen vielfach existierenden Planungsrechnungen mit Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen zu integrieren sind. Hierbei wird auf die Erstellung der für die Lösung von langfristigen Planungsaufgaben erforderlichen zahlungsorientierten Wertschöpfungsrechnungen als auch auf die für die Lösung von kurzfristigen Planungsaufgaben erforderlichen Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen (sowie auch Leistungen und Kosten) eingegangen. Ebenso wird analysiert, wie die der Planung zugrundeliegenden Werttreibermodelle weiterzuentwickeln sind, so dass die Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung mit der für die Planungsaufgaben notwendigen Differenziertheit ermittelt werden kann. Schließlich wird erläutert, wie Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeitscontrolling angewendet werden können und welcher Nutzen mit einer ergänzenden kennzahlengestützten Analyse der Wertschöpfung in der Entstehungs- und Verteilungsrechnung verbunden ist. Da Wert-

S. 626

4 Vgl. *Haller et al.* (2018), S. 768–769.

5 Vgl. *Accounting Standards Steering Committee* (1975); *Haller* (1997); *van Staden* (2004), S. 3; *Aldama/Zicari* (2012), S. 487.

6 Vgl. *Riahi Belkaoui/Fekrat* (1994), S. 3.

7 Vgl. *Global Reporting Initiative* (2022), S. 307–309.

8 Vgl. *Haller/van Staden* (2014); *Oshika/Saka* (2017).

9 Vgl. *Arangies et al.* (2008), S. 32; *Haller et al.* (2018), S. 768.

10 Vgl. *Europäische Kommission* (2021b); *IFRS Foundation* (2023); *Berger et al.* (2022). Zu einem Überblick über die Wirkungen einer verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung siehe *Christensen et al.* (2021).

schöpfungsrechnungen in ihrer Grundform auf internalisierte finanzielle Konsequenzen abstellen, wird ergänzend auch auf die mögliche Berücksichtigung nicht-finanzieller ökologischer und sozialer Effekte eingegangen.

Der weitere Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst wird in Abschnitt 2 auf die Konzeption von Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen sowie Zahlungen und deren Einbindung in integrierte Planungsrechnungen eingegangen. Nachfolgend werden in Abschnitt 3 die Möglichkeiten der Anwendung von Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeitscontrolling unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Auswirkungen untersucht. Der Beitrag schließt in Abschnitt 4 mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und einem Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen von Wertschöpfungsrechnungen als Controlling-Instrument.

2 Konzeption von Wertschöpfungsrechnungen als Controlling-Instrument

2.1 Zukunftsorientierte Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen

Wertschöpfungsrechnungen stellen sowohl Informationen über die Wertschöpfungsentstehung als auch über die Verteilung der Wertschöpfung auf ausgewählte Stakeholder bereit. Die Auswahl der Stakeholder erfolgt anhand ihrer Relevanz für das Unternehmen. Dabei werden üblicherweise die vier direkten Anspruchsgruppen Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft in die Ermittlung der Wertschöpfung einbezogen. Weitere Stakeholder wie Kunden und Lieferanten werden mit Verweis auf ihre nicht direkte Beteiligung am Leistungserstellungsprozess zumeist außen vorgelassen.¹¹ Für den Einsatz im Nachhaltigkeitscontrolling sind Wertschöpfungsrechnungen zunächst zukunftsorientiert auszugestalten und in eine integrierte Unternehmensplanung auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen einzubinden, wie dieses auch bei der Planung des Free Cash Flow im Value Based Management geschieht.¹² Die Wertschöpfungsrechnungen können hierbei anspruchsrgruppenflexibel ausgestaltet werden, so dass die Wertschöpfung in Abhängigkeit vom verfolgten Zweck für variierende Anspruchsgruppen ermittelt werden kann.

In der Entstehungsrechnung wird die Wertschöpfung aus der Differenz der Gesamtleistungen und der Vorleistungen ermittelt. Die Gesamtleistung ergibt sich aus der Summe der bewerteten Produktions- und Absatzmengen in einer Periode. Der Gesamtleistung sind die Vorleistungen als die für die Produktion und den Absatz notwendigen bewerteten Inputfaktoren (bspw. Material, Dienstleistungen usw.) gegenüberzustellen, die nicht den festgelegten Anspruchsgruppen zuzurechnen sind. In einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung als einer eignerorientierten Erfolgsrechnung ergibt sich der Jahresüberschuss P_t mit t als Periodenindex aus dem Earnings before Interest and Taxes $EBIT_t$ abzüglich der Fremdkapitalzinsen I_t und der Unternehmensteuern:¹³

S. 627

$$P_t = EBIT_t - I_t - T_t \quad (1)$$

11 Vgl. Haller (1997), S. 41–42.

12 Vgl. Ross et al. (2022), S. 60–65; Kruschwitz/Löffler (2006), S. 2–3; Penman (2013), S. 123–130; Koller et al. (2020), S. 260–262.

13 Vgl. Coenenberg et al. (2018), S. 537–540.

Der den Eigenkapitalgebern zuzurechnende Erfolg ist ausgehend von der Gewinn- und Verlustrechnung mit dem Jahresüberschuss P_t direkt gegeben. Ebenso liegt der Erfolg der Fremdkapitalgeber unmittelbar vor, wenn dieser zunächst auf die Fremdkapitalzinsen I_t begrenzt wird. Die Erfolge aus Sicht der beiden anderen Anspruchsgruppen sind hingegen nicht direkt gegeben. Zur Ermittlung des Erfolgs der Arbeitnehmer sind alle diejenigen Bestandteile aus dem $EBIT_t$ zu bestimmen, die dieser Anspruchsgruppe zuzurechnen sind. Sie umfassen in erster Linie die Personalaufwendungen, die sich aus Löhnen und Gehältern, Sozialleistungen und Aufwendungen für die Altersvorsorge zusammensetzen. Darüber hinaus können diesem Stakeholder auch weitere Bestandteile, wie bspw. Aufwendungen für Weiterbildungen, zugeordnet werden.¹⁴ Alle die den Arbeitnehmern zustehenden Erfolgsbestandteile (mit Ausnahme von Abschreibungen) werden im Weiteren zu dem Arbeitsertrag der Arbeitnehmer W_t zusammengefasst. Der Gesellschaft sind zunächst die dem Staat zufließenden Unternehmensteuern T_t als Erfolgsgröße zuzuordnen. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob der Gesellschaft über die ermittelten Unternehmensteuern hinaus Erfolgsbestandteile zuzurechnen sind. Werden die der Gesellschaft zusätzlich zustehenden Erfolgsbestandteile (mit Ausnahme von Abschreibungen), wie bspw. Spenden oder Sponsoring, zu der Größe C_t zusammengefasst und ebenso aus dem $EBIT_t$ herausgerechnet, verbleibt ein als $EBIT_t^*$ gekennzeichnetes vorläufiger EBIT. Für den Jahresüberschuss P_t ergibt sich somit:

$$P_t = EBIT_t^* - W_t - C_t - I_t - T_t \quad (2)$$

Durch Auflösen von (2) nach dem vorläufigen EBIT kann die Wertschöpfungsrechnung auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen abgeleitet werden. Der vorläufige EBIT entspricht hierbei der Wertschöpfung VA_t^* in der Entstehungsrechnung, während in der Verteilungsrechnung die Erfolgsbestandteile der vier Anspruchsgruppen ausgewiesen werden:¹⁵

$$VA_t^* = \underbrace{EBIT_t^*}_{\text{Entstehungsrechnung}} = \underbrace{\overbrace{W_t}^{\text{Arbeitnehmer}} + \overbrace{(T_t + C_t)}^{\text{Gesellschaft}} + \overbrace{I_t}^{\text{Fremdkapitalgeber}} + \overbrace{P_t}^{\text{Eigenkapitalgeber}}}_{\text{Verteilungsrechnung}} \quad (3)$$

Die bisher ermittelte Wertschöpfung folgt dem kontinentaleuropäischen-Modell und berücksichtigt die Abschreibung zunächst in den Vorleistungen, womit die Nettowertschöpfung ermittelt wird. Werden die Abschreibungen vollständig aus den Vorleistungen herausgerechnet und in der Verteilungsrechnung als Erfolgskomponente ausgewiesen, wird dem sogenannten angelsächsischen-Modell folgend die Bruttowertschöpfung bestimmt.¹⁶ Der Grundidee der Wertschöpfungsrechnung entsprechend kann dieser unspezifische Ausweis der Abschreibungen in der Verteilungsrechnung weiterentwickelt werden. Hierzu sind in der Verteilungsrechnung nur die Abschreibungen auszuweisen, die den einzelnen Stakeholdern direkt zuzuordnen sind. Abschreibungen der Arbeitnehmer könnten bspw. auf die Ausstattung einer Betriebskindertagesstätte oder Mitarbeiterfahräder anfallen und Abschreibungen für die Gesellschaft auf Betriebstätten, Gebäude oder Teile des Fuhrparks, die zeitlich begrenzt oder unbegrenzt für einen gesellschaftlichen Zweck (Weiterbildung, Kultur, Freizeit) zur Verfügung gestellt werden.¹⁷ Die übrigen Abschreibungen verbleiben

S. 628

14 Vgl. Coenenberg et al. (2018), S. 1206. Auf die differenzierte Ermittlung der den Arbeitnehmern und der Gesellschaft zustehenden Wertschöpfungsanteile wird in Abschnitt 3 eingegangen.

15 Haller (1997), S. 332 spricht hierbei von der Dichotomie des Wertschöpfungsbegriffs, da die Entstehungs- und Verteilungsrechnung sich gegenseitig ergänzende Informationen bereitstellen.

16 Vgl. Haller et al. (2018), S. 768–770; Meek/Gray (1988), S. 79; Accounting Standards Steering Committee (1975), S. 46.

hingegen abweichend vom angelsächsischen-Modell in der Entstehungsrechnung als Vorleistung.¹⁸

Wertschöpfungsrechnungen können darüber hinaus in mehrerlei Hinsicht spezifiziert und weiterentwickelt werden. *Aldama/Zicari* (2012) nehmen bspw. eine Trennung des Wertschöpfungsanteils der Gesellschaft von dem des Staates vor und beziehen zusätzlich die Umwelt als Stakeholder ein, wobei sie den Erfolg des Stakeholders Umwelt zunächst auf umweltrelevante Spenden beschränken. Der GRI 201-1 Standard sieht ebenfalls einen getrennten Ausweis der an den Staat zu verteilenden Wertschöpfung von der an weitere gesellschaftliche Gruppen zu verteilenden Wertschöpfung (Community investments) vor. Zudem kann der den Eigenkapitalgebern zugerechnete Jahresüberschuss in Dividenden und Gewinnthesaurierungen aufgespalten werden.¹⁹

2.2 Zukunftsorientierte Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Zahlungen

Zur Lösung langfristiger Planungsaufgaben eignen sich insbesondere zahlungsbasierte Wertschöpfungsrechnungen, die ausgehend von den Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen erstellt werden können. Hierzu sind alle nicht zahlungswirksamen Erfolgsbestandteile herauszurechnen und alle Zahlungen zusätzlich zu berücksichtigen, die bisher nicht als Erfolg in der Wertschöpfung enthalten sind. Werden die Abschreibungen Dep_t zum $EBIT_t$ hinzuaddiert, so erhält man den Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization $EBITDA_t$. Durch Subtraktion der Unternehmensteuern T_t und der Investitionen in das Anlage- und Nettoumlaufvermögen Inv_t vom $EBITDA_t$ bestimmt sich der Total Cash Flow TCF_t . Ebenso kann dieser berechnet werden, wenn vom $EBIT_t$ die Unternehmensteuern T_t und die Nettoinvestitionen NI_t als Differenz zwischen den Investitionen und Abschreibungen subtrahiert werden:²⁰

$$TCF_t = EBITDA_t - T_t - Inv_t - EBIT_t - T_t - NI_t \quad (4)$$

S. 629 Der Total Cash Flow steht den Eigen- und Fremdkapitalgebern zu und stimmt mit der Summe aus dem Flow to Equity FtE_t und dem Flow to Debt FtD überein:

$$TCF_t = FtE_t + FtD_t \quad (5)$$

Durch Gleichsetzen von (4) und (5) ergibt sich:

$$EBITDA_t - T_t - Inv_t = FtE_t + FtD_t \quad (6)$$

Der Flow to Debt als die Zahlungen an die Fremdkapitalgeber berechnet sich aus den Fremdkapitalzinsen abzüglich der Veränderung des Fremdkapitalbestands ΔD_t :

17 Für einen Überblick gesellschaftlichen Engagements vgl. *Kleine-König/Schmidpeter* (2015), S. 1125–1128; *Tränkner/Schwarz* (2017), 309–236; *Harth* (2017), S. 23–40.

18 Diese Überlegung ist auch auf Investitionen in einer zahlungsbasierten Wertschöpfungsrechnung zu übertragen und wird in Abschnitt 2.2 vertieft.

19 Vgl. *Accounting Standards Steering Committee* (1975), S. 46; *Arangies et al.* (2008), S. 33.

20 Vgl. *Kruschwitz/Löffler* (2006), S. 66; *Drukarczyk/Schüler* (2021), S. 123–125; *Ballwieser/Hachmeister* (2021), S. 166.

$$Fd_t = I_t - \Delta D_t \quad (7)$$

Der Flow to Equity als die Zahlungen an die Eigenkapitalgeber ergibt sich aus der Dividende Div_t abzüglich der Veränderung des gezeichneten Kapitals und der Kapitalrücklage ΔCS_t , wobei sich die Dividende aus dem Jahresüberschuss P_t abzüglich der Gewinnthesaurierung RE_t bestimmt:²¹

$$FE_t = Div_t - \Delta CS_t = P_t - RE_t - \Delta CS_t \quad (8)$$

Die Nettoinvestitionen sind in der Planung so mit der Finanzierung abzustimmen, dass diese mit der Summe der Veränderungen der Eigen- und Fremdkapitalbestände übereinstimmen:²²

$$NI_t = RE_t + \Delta CS_t + \Delta D_t \quad (9)$$

Einer derart abgestimmten integrierten Unternehmensplanung können gemäß (6) mit dem Flow to Equity und dem Flow to Debt die zahlungsorientierten Erfolge aus Sicht der Kapitalgeber direkt entnommen werden. Zur Bestimmung der zahlungsorientierten Erfolge aus Sicht der Arbeitnehmer und der Gesellschaft kann an die diesbezüglichen Überlegungen im vorangegangenen Abschnitt angeknüpft werden. Demnach sind die Erfolgsbestandteile auf der linken Seite von (6) darauf hin zu untersuchen, ob sie den beiden Stakeholdern zuzurechnen sind. Mit W_t und C_t sind bereits die Bestandteile des $EBIT_t$ identifiziert worden, die den Arbeitnehmern und der Gesellschaft zuzuordnen sind. Werden diese aus dem $EBITDA_t$ herausgerechnet, erhält man den mit $EBITDA_t^*$ bezeichneten vorläufigen EBITDA:

$$EBITDA_t^* = EBITDA_t + W_t + C_t \quad (10)$$

Analog zu der möglichen Zurechnung der Abschreibungen zu den Arbeitnehmern und der Gesellschaft bei der Erstellung von Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen ist bei der Erstellung zahlungsorientierter Wertschöpfungsrechnungen zu untersuchen, welche Investitionen den Stakeholdern zugerechnet werden können. Alle Investitionen für die Arbeitnehmer Inv_t^W und Investitionen für die Gesellschaft Inv_t^C stellen aus Stakeholdersicht einen Erfolg dar und werden dementsprechend in der Verteilungsrechnung ausgewiesen. Werden die restlichen Investitionen mit Inv_t^* bezeichnet, so ergibt sich:

$$EBITDA_t^* - W_t - C_t - T_t - Inv_t^W - Inv_t^C - Inv_t^* = FE_t + FD_t \quad (11)$$

Durch Umstellen von (11) kann die zahlungsorientierte Wertschöpfung VA_t^c bestimmt werden:

$$VA_t^c = \underbrace{EBITDA_t^*}_{\text{Entstehungsrechnung}} - Inv_t^* = \underbrace{(W_t + Inv_t^W)}_{\text{Flow to Employees (Arbeitnehmer)}} + \underbrace{(T_t + C_t + Inv_t^C)}_{\text{Flow to Community (Gesellschaft)}} + \underbrace{FD_t}_{\text{Flow to Debt (Fremdkapitalgeber)}} + \underbrace{FE_t}_{\text{Flow to Equity (Eigenkapitalgeber)}} \quad (12)$$

21 Vgl. *Diedrich/Dierkes* (2015), S. 34–35; *Kruschwitz/Löffler* (2006), S. 66–70.

22 Vgl. *Drukarczyk/Schüler* (2021), S. 121–127.

Die zahlungsorientierten Erfolge der Arbeitnehmer und der Gesellschaft werden analog zum Flow to Equity und Flow to Debt als Flow to Employees und Flow to Community bezeichnet. Wie die Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen können die Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Zahlungen erweitert und in Abhängigkeit vom Anwendungsbezug spezifiziert werden.

3 Anwendung von Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeitscontrolling

3.1 Grundidee und Aufbau einer Wertschöpfungsanalyse

Für die Integration der Wertschöpfungsrechnungen in das Nachhaltigkeitscontrolling ist die Wertschöpfung mit Hilfe von Werttreibermodellen zu planen und den Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt folgend in integrierte Unternehmensplanungen mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen einzubetten. Während die den Eigen- und Fremdkapitalgebern zustehenden Wertschöpfung den existierenden Unternehmensplanungen zumeist direkt entnommen werden kann, bedarf es zur Ermittlung der Wertschöpfung der Arbeitnehmer und der Gesellschaft einer Unternehmensplanung mit differenzierteren Werttreibermodellen.²³ Bei der branchen- und unternehmensspezifisch vorzunehmenden Erweiterung der Werttreibermodelle um soziale und ökologische Werttreiber ist darauf zu achten, dass diese über Ursache-Wirkungszusammenhänge in Verbindung zueinanderstehen.²⁴ Dies führt zu einer Erhöhung der Komplexität der Unternehmensplanungen, wobei die Kosten der Informationsbereitstellung mit dem zusätzlichen Nutzen differenzierterer Wertschöpfungsrechnungen abzuwägen sind. Ein nicht zu vernachlässigender Nutzen kann hierbei mit der Weiterentwicklung des in vielen Unternehmen nach wie vor vorherrschenden eigenerorientierten Erfolgsdenkens hin zu einem wertschöpfungsorientierten und damit stakeholderorientierten Erfolgsdenken verbunden sein, womit zu einer Veränderung des Wertesystems und damit der Unternehmenskultur beigetragen wird.²⁵

Eine Beschränkung der Aussagekraft von Wertschöpfungsrechnungen ist damit verbunden, dass sie in ihrer Grundform auf internalisierte finanzielle Größen beschränkt sind. Für die Arbeitnehmer spielen jedoch darüber hinaus vielfach nicht-finanzielle Faktoren, wie bspw. Arbeitszufriedenheit, Arbeitszeiten und Flexibilität, eine wertschaffende Rolle. Ebenso können für die Gesellschaft über Spenden, Sponsoring und Steuern hinaus u. a. Beiträge zur Nahrungsmittelsicherheit, der Gesundheit oder einem auskömmlichen Einkommen für die Arbeitnehmer als wertschaffend angesehen werden.²⁶ Insofern liegt der Gedanke nahe, Wertschöpfungsrechnungen um nicht internalisierte ökonomische, ökologische und soziale Erfolgswirkungen zu erweitern. Für ökologische Effekte wie bspw. CO₂-Emissionen könnte untersucht werden, inwieweit die hieraus verbundenen negativen Folgen vollständig über den Kauf von CO₂-Zertifikaten abgedeckt werden können und wie etwaige darüberhinausgehende negative Effekte zu bewerten sind.²⁷ Ebenso wären mögliche negative soziale Effekte, die bspw. bei der Verlagerung von Produktionsstätten entstehen, zu erfassen. Bei der Bewertung der negativen und positiven nicht internalisierten Erfolgswirkungen können insbesondere Schadenskosten, Vermeidungskosten oder Marktpreise angesetzt werden,²⁸ wie dies bspw. in

23 Vgl. *Weber et al.* (2017), S. 88; *Koller et al.* (2020), S. 555–560; *Rappaport* (1999), S. 75.

24 Vgl. *Peemöller* (2019), S. 219; *Koller et al.* (2020), S. 84–86.

25 Vgl. *Guiso et al.* (2015), S. 63.

26 Vgl. *Porter/Kramer* (2011), S. 66–67; *Peemöller* (2019), S. 219.

27 Vgl. *Pearce* (2003), S. 363–366.

dem True Value-Ansatz bei der Bewertung von Unternehmen und Investitionen zu finden ist.²⁹ Letztlich sind solche Ansätze jedoch mit gravierenden Bewertungsproblemen verbunden, wodurch deren Aussagekraft begrenzt wird.³⁰ Wir beschränken uns in diesem Beitrag daher auf die Erstellung und Analyse von Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von internalisierten finanziellen Erfolgswirkungen.³¹ Für die Analyse der nicht internalisierten Erfolgswirkungen sei auf deren Analyse in nachhaltigkeitsorientierten Kennzahlensystemen verwiesen.³²

Die so konzipierten Wertschöpfungsrechnungen bieten für das Nachhaltigkeitscontrolling die Möglichkeit, die Auswirkungen von kurz- und langfristigen Entscheidungen auf die Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung zu analysieren. Während sich für die Lösung kurzfristiger Planungsaufgaben Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen und daraus abgeleiteten Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Leistungen und Kosten in besonderem Maße eignen, sollten für die Lösung langfristiger Planungsaufgaben primär Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Zahlungen herangezogen werden.³³ Ein bedeutsamer Vorteil der Wertschöpfungsrechnungen ist darin zu sehen, dass die Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung mit möglichen Interdependenzen analysiert werden können, während die Vorteilhaftigkeit von alternativen Strategien im Value Based Management vornehmlich aus Sicht der Eigenkapitalgeber beurteilt wird.³⁴ So kann anhand von Wertschöpfungsrechnungen analysiert werden, mit welchen Konsequenzen mögliche Strategien für die Wertschöpfung und deren Verteilung auf die ausgewählten Stakeholder in einer Periode oder mehreren Perioden verbunden sind. Insbesondere können hierdurch Trade-off-Beziehungen zwischen den Erfolgen unterschiedlicher Stakeholder aufgedeckt werden, wenn bspw. die Erhöhung des Erfolgs eines Stakeholders zu einer Verminderung bei einem oder mehreren anderen Stakeholdern führt.³⁵ Neben der Höhe der Wertschöpfung und deren Verteilung auf die Stakeholder als absolute Kennzahlen können relative Kennzahlen ermittelt werden, womit bspw. der prozentuale Anteil des Erfolgs eines Stakeholders an der Wertschöpfung in einer Periode oder im Zeitablauf analysiert werden kann.³⁶ In der folgenden Abbildung 1 ist der Aufbau einer Wertschöpfungsanalyse zusammengefasst dargestellt.

S. 632

28 Vgl. *Nertinger* (2014), S. 123.

29 Vgl. *Coulson* (2016), S. 518–519; *KPMG* (2019).

30 Vgl. *Grunwald/Kopfmüller* (2022), S. 110–122; *von Ahsen* (2019), S. 38–39; *Coulson* (2016), S. 521–523.

31 Damit wird der gängigen Definition des Wertschöpfungsbegriffs gefolgt, der die Wertschöpfung als grundsätzlich ökonomische Größe versteht. Somit wird eine Verbindung zu betriebs- und volkswirtschaftlichen Theorien sichergestellt. Siehe hierzu u. a. *Haller* (1997), S. 30–40.

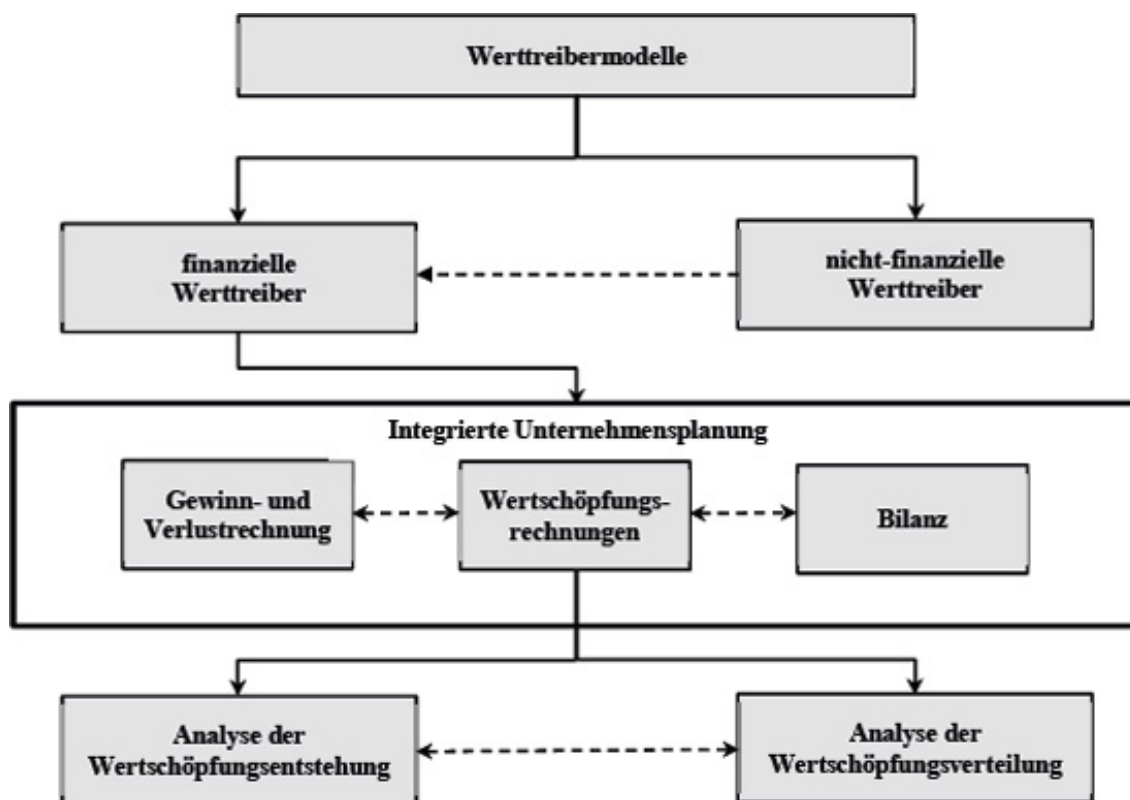
32 Vgl. *Global Reporting Initiative* (2022); *Lin-Hi* (2019), S. 210–211; *Figge et al.* (2002), S. 277–280; *Sailer* (2020), S. 222–223.

33 Zur Verwendung von Basisrechnungssystemen in der Planung siehe u. a. *Coenenberg et al.* (2016); *Schweitzer et al.* (2016); *Weber/Schäffer* (2022).

34 Vgl. *Ittner/Larcker* (2001), S. 350; *Weber et al.* (2017), S. 2–3.

35 Vgl. *Buchholtz/Carroll* (2012), S. 62–75; *Beckmann/Schaltegger* (2014), S. 329–330; *Freeman et al.* (2020), S. 223; *Clarkson* (1995), S. 112; *Haller* (1997), S. 60–61.

36 Vgl. *Merchant/van der Stede* (2017), S. 397–398; *Küpper et al.* (2013), S. 380.



Für ein tiefergehendes Verständnis der Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung bedarf es differenzierterer Analysen, worauf in den folgenden Abschnitten eingegangen wird.

3.2 Analyse der Wertschöpfungsentstehung

Mit der Analyse der Wertschöpfungsentstehung werden Informationen darüber bereitgestellt, auf welche Ursachen die Entstehung der Wertschöpfung zurückzuführen ist. Als mögliche Analysedimensionen kommen hierbei organisations-, produkt-, kunden-, markt- und erfolgsgrößenbezogene Kriterien in Betracht, wie dies von mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnungen bekannt ist.³⁷ Diese Kriterien können isoliert in eindimensionalen Analysen oder kombiniert in mehrdimensionalen Analysen eingesetzt werden, wobei ergänzend ökologische und soziale Kriterien bei der Analyse der Wertschöpfungsentstehung berücksichtigt werden können.

Zur Beantwortung der Frage, welche organisatorischen Einheiten, wie bspw. Profit oder Investment Center und Gesellschaften, in welchem Maße an der Entstehung der Wertschöpfung beteiligt sind, bedarf es einer dementsprechenden Zerlegung des Unternehmens in der Unternehmensplanung. Ebenso kann analysiert werden, welche Teile der Wertschöpfung welchen Produktgruppen und Produkten zuzurechnen sind.³⁸ Eine indirekte Berücksichtigung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit kann darüber erfolgen, dass die Produkte eines Unternehmens auf der Grundlage ökologischer und sozialer Kriterien in die Gruppe der nachhaltigen und die der nicht nachhaltigen Produkte zerlegt werden. Die EU-Taxonomie Verordnung (EU) 2020/852 liefert hierzu eine mögliche Grundlage, indem sie Kriterien zur Klassifizierung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten festlegt, die einen Beitrag zu den Umwelt- und Klimazielen der Europäischen Union leisten.³⁹

S. 633

37 Für Ausführungen zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung siehe u. a. *Kilger et al. (2012)*.

38 Vgl. *Coenenberger et al. (2016)*, S. 229.

Einer kundenorientierten Analyse kann entnommen werden, welche Wertschöpfung mit welcher Kundengruppe, wie bspw. Groß- oder Kleinkunden, erzielt wird. Des Weiteren können mit einer marktorientierten Analyse Informationen über die auf den jeweiligen Märkten erzielte Wertschöpfung gewonnen werden. Schließlich kann eine erfolgsgrößenorientierte Analyse darüber informieren, aus welchen Erfolgskomponenten, wie bspw. Umsätzen oder Materialaufwendungen oder -zahlungen, sich die Wertschöpfung zusammensetzt. Ergänzend können dabei auch ökologische oder soziale Kriterien berücksichtigt werden, die mit dem genutzten Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandard (bspw. GRI) abzustimmen sind. Da die ökologischen Aufwendungen (Auszahlungen) in den Vorleistungen verbleiben, können bspw. die Aufwendungen (Auszahlungen) für Energie in die Bestandteile für erneuerbare und nicht erneuerbare Energieträger zerlegt werden oder die Aufwendungen (Auszahlungen) für Abfall, Ausschuss und Recycling (GRI 301–2) differenziert ermittelt werden. Ebenso können die Aufwendungen (Auszahlungen) für Materialien und Zwischenprodukte dahingehend differenziert werden, ob diese von nach ökologischen und sozialen Kriterien zertifizierten Lieferanten (GRI 308) bezogen werden.⁴⁰

In den eindimensionalen Analysen können die jeweils zugerechneten Größen entweder als absolute Kennzahlen, wie bspw. Höhe der Wertschöpfung eines nachhaltigen Produkts, oder als relative Kennzahlen, wie bspw. der Anteil der Wertschöpfung eines nachhaltigen Produkts an der Wertschöpfung aller (nachhaltigen) Produkte, ermittelt werden. Weitere Informationen können mit mehrdimensionalen Analysen gewonnen werden, in denen die Kriterien kombiniert angewendet werden. So kann durch eine Kombination der markt- und produktorientierten Kriterien bspw. analysiert werden, welche Wertschöpfung eines (nachhaltigen) Produkts auf dem Inlands- oder Auslandsmarkt erzielt wird.⁴¹ Mit der Differenzierung der Wertschöpfung nach Regionen und Produktionsstandorten kann der Frage nachgegangen werden, in welchen räumlichen Zusammenhang die physische und die monetäre Wertschaffung stehen.

Den ein- und mehrdimensionalen Analysen kann bislang nicht entnommen werden, wie die absolute Höhe der Wertschöpfung zu beurteilen ist. Aus Sicht der Eigenkapitalgeber wird diese Beurteilung mit dem Return on Equity (ROE) als Quotient aus Jahresüberschuss und eingesetztem Eigenkapital vorgenommen.⁴² Dementsprechend ist bei der Beurteilung der Höhe der Wertschöpfung zu fragen, ob sie die Erwartungen der Stakeholder unter Berücksichtigung der von ihnen eingebrachten Mittel erfüllt. Während sich jedoch die von den Kapitalgebern bereitgestellten Mittel mit dem Eigen- und Fremdkapital in finanziellen Größen messen lassen, ist dieses bei den Arbeitnehmern und der Gesellschaft nicht ohne Weiteres möglich, weshalb keine einheitliche Größe zur Ermittlung des Beitrags der Stakeholder bestimmt werden kann. Aus diesem Grund kann die Wertschöpfung nur zu den Beiträgen einzelner Stakeholder in Beziehung gesetzt werden. So kann analog zum ROE ein wertschöpfungsbezogener Return on Invested Capital (ROIC) ermittelt werden, bei dem die Wertschöpfung ins Verhältnis zum eingesetzten gesamten Kapital oder nur des Eigen- oder Fremdkapitals gesetzt wird. Bei den Arbeitnehmern bieten sich zur Messung der eingebrachten Beiträge bspw. die Arbeitsstunden (Vollzeitäquivalente) einer Periode an, was die Ermittlung der Arbeitnehmerproduktivität als Quotient aus Wertschöpfung und Arbeitsstunden (oder Vollzeitäquivalente) ermöglicht. Da bei Arbeitsstunden nicht zwischen Arbeitnehmern unterschiedlicher Positionen im Unternehmen unterschieden wird, kann die Wertschöpfung alternativ auch in Beziehung zum Personalaufwand oder den Personalauszahlungen gesetzt werden, womit die Qualifikation der Arbeitnehmer indirekt in die Kennzahl eingeht.⁴³

S. 634

39 Vgl. *Europäische Kommission* (2021a), S. 1–3.

40 Vgl. *Dierkes/Siepelmeier* (2019), S. 491; *Seuring/Müller* (2008), S. 1704–1705.

41 Vgl. *Küpper* et al. (2013), S. 380; *Kilger* et al. (2012), S. 351–352; *Coenenberg* et al. (2016), S. 229; *Freidank/Sassen* (2020), S. 335.

42 Vgl. *Merchant/van der Stede* (2017), S. 398.

43 Vgl. *Coenenberg* et al. (2018), S. 1413–1415.

Bei der Interpretation dieser relativen Kennzahlen zur Beurteilung der Höhe der Wertschöpfung ist zu berücksichtigen, dass die Wertschöpfung von den festgelegten Stakeholdern gemeinsam erwirtschaftet wird. Zudem kann eine vergleichbare Kennzahl bei dem Stakeholder Gesellschaft nicht ermittelt werden, weil sich der von der Gesellschaft eingebrachte Beitrag nicht mit einer Größe messen lässt. Aus diesem Grund ist bei der Analyse des Erfolgs aus Sicht der Gesellschaft in besonderem Maße eine tiefere Analyse der Wertschöpfungsverteilung relevant.

3.3 Analyse der Wertschöpfungsverteilung

Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungsverteilung wird eine Analyse der den Stakeholdern Arbeitnehmer, Gesellschaft, Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber zugerechneten Wertschöpfungen vorgenommen. Da Stakeholder sich aus heterogenen Gruppen zusammensetzen können, kann in der Planung eine Differenzierung der Stakeholder in möglichst homogene Untergruppen vorgenommen werden.⁴⁴ Des Weiteren kann die einem Stakeholder zugerechnete Wertschöpfung anhand der jeweiligen Erfolgskomponenten und mit den in der Analyse der Wertschöpfungsentstehung verwendeten Kriterien analysiert werden, wobei ergänzend wiederum ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt werden können.

Die Zerlegung des Stakeholders Arbeitnehmer in homogene Untergruppen kann unterschiedlich erfolgen. So kann bspw. zwischen Arbeitnehmern in der Verwaltung und der Produktion oder Führungskräften, Fachkräften und Leiharbeitern unterschieden werden.⁴⁵ Darüber hinaus kann eine Unterteilung der Arbeitnehmer nach Geschlecht vorgenommen werden.⁴⁶ Bei den Erfolgskomponenten kann zwischen Gehältern, Sozialabgaben sowie Aufwendungen (Zahlungen) für Schulungen, Weiterbildung oder die (betriebliche) Altersvorsorge sowie zwischen erfolgsabhängigen und -unabhängigen Lohnbestandteilen unterschieden werden.⁴⁷ Den Überlegungen zur Ermittlung der Arbeitnehmerproduktivität folgend, können die absoluten Kennzahlen, wie bspw. die Wertschöpfung der Arbeitnehmer oder einer Untergruppe, durch die Berücksichtigung der Anzahl der Arbeitnehmer oder Vollzeitäquivalente in relative Kennzahlen überführt werden. Durch die kombinierte Anwendung der Analysekriterien kann bspw. in einer Gender Pay Gap-Analyse untersucht werden, welche Unterschiede zwischen der auf Männern und Frauen verteilten Wertschöpfung (GRI 405–2) an einem Standort bestehen.⁴⁸ Weiterhin kann analysiert werden, welche Erfolgskomponenten den Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung des Geschlechts, des Beschäftigungsverhältnisses (GRI 401–2) sowie der Gehaltsstufe oder der Kombinationen dieser Kriterien zufließen.

S. 635

Der auf die Gesellschaft entfallende Teil der Wertschöpfung kann u. a. in Steuern, Spenden, Sponsoring oder auch Subventionen und Strafen als Erfolgskomponenten untergliedert werden. Wie bei der Analyse der an die Arbeitnehmer verteilten Wertschöpfung kann eine Differenzierung in verpflichtende und freiwillige Erfolgskomponenten vorgenommen werden. Als Untergruppen dieses Stakeholders können Staaten, Vereine, Stiftungen, NGOs sowie Bildungs- und Kulturträger in Betracht gezogen werden.⁴⁹ In einer mehrdimensionalen Analyse kann bspw. untersucht werden, ob die Steuern in einem räumlichen Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit und damit zum Umsatz stehen. Hiermit würde den diesbezüglichen Ausweiskriterien in der Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI 207–3) bereits in der Planung Rechnung getragen.⁵⁰ Ebenso kann untersucht werden, in welchem Maße sich ein Unternehmen an welchen Standorten durch Spenden oder Sponso-

44 Vgl. *Freeman* (2010), S. 54–55; *Grimble/Wellard* (1997), S. 173.

45 Vgl. *Berthel/Becker* (2022), S. 7–10.

46 Vgl. *Aldama/Zicari* (2012), S. 489–490.

47 Vgl. *Coenenberg et al.* (2018), S. 1256.

48 Vgl. *Buchholtz/Carroll* (2012), S. 647.

49 Vgl. *Aldama/Zicari* (2012), S. 490; *Buchholtz/Carroll* (2012), S. 540–541.

ring an gesellschaftlichen Aufgaben beteiligt (GRI 413–1). Bei der Analyse der Wertschöpfung der Gesellschaft ist ergänzend zu berücksichtigen, dass das Interesse der Gesellschaft nicht nur auf die ihr zugerechnete Wertschöpfung beschränkt ist. So hat der Staat bspw. ein Interesse an Unternehmen mit einer großen Zahl an Arbeitsplätzen und einer auskömmlichen Bezahlung.

Während die Analyse des Wertschöpfungsanteils der Arbeitnehmer und der Gesellschaft in Theorie und Praxis bislang vergleichsweise weniger Beachtung gefunden hat, ist dieses bei den Wertschöpfungsanteilen der Eigen- und Fremdkapitalgeber anders. Im Value Based Management stehen vor allem die an die Eigenkapitalgeber verteilte Wertschöpfung und die daraus abgeleiteten wertorientierten absoluten und relativen Kennzahlen, wie bspw. der EVA oder der CFROI,⁵¹ im Vordergrund. Zu den weitergehenden Möglichkeiten zur Analyse der an die Kapitalgeber verteilten Wertschöpfung sei hier auf die umfangreiche Literatur im Bereich Value Based Management und Corporate Finance verwiesen.⁵²

4 Fazit

Die bislang vornehmlich in der Nachhaltigkeitsberichterstattung angewendeten Wertschöpfungsrechnungen bieten mit ihren flexiblen Ausgestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Auswahl der relevanten Stakeholder, des Basisrechnungssystems, der Vergangenheits- und Zukunftsorientierung vielfältige Einsatzmöglichkeiten im Nachhaltigkeitsmanagement. In diesem Beitrag wurde gezeigt, wie zukunftsorientierte Wertschöpfungsrechnungen auf der Basis von Erträgen und Aufwendungen sowie Zahlungen zu konzipieren und in eine integrierte Unternehmensplanung mit Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen einzubinden sind. Mit einer solchen Unternehmensplanung können die Effekte von operativen und strategischen Entscheidungen auf die Höhe und Verteilung der Wertschöpfung analysiert und mögliche Trade-off-Beziehungen aufgedeckt werden, womit die Auswirkungen auf die ökonomische, soziale und ökologische Dimension der Nachhaltigkeit untersucht werden können. Mit Hilfe kennzahlengestützter Analysen der Wertschöpfung in der Entstehungs- und Verteilungsrechnung können für das Nachhaltigkeitsmanagement nützliche Informationen gewonnen werden, jedoch erfordert dies den Einsatz komplexerer Werttreibermodelle in der Planung. Bei der Festlegung der Komplexität der Wertschöpfungsrechnungen sind die Kosten der Informationsbereitstellung mit dem Nutzen der Anwendung im Nachhaltigkeitsmanagement abzuwägen. Durch die stakeholderorientierte Erfolgsbestimmung mit Hilfe der Wertschöpfungsrechnungen kann ein zusätzlicher Nutzen daraus erwachsen, dass das eigenorientierte Erfolgsdenken hin zu einem stakeholderorientierten Erfolgsdenken weiterentwickelt wird.

Die Wertschöpfungsrechnungen sind in diesem Beitrag auf internalisierte finanzielle Erfolgswirkungen beschränkt worden, was mit dem Vorteil verbunden ist, dass sie in integrierte Planungsrechnungen eingebunden und mit weiteren aus dem Value Based Management bekannte Controlling-Instrumenten verknüpft werden können. So können die Wertschöpfungsrechnungen bspw. mit Lebenszyklusrechnungen verknüpft werden oder in Discounted Cash Flow-Verfahren eingebunden werden, so dass der Wert eines Unternehmens nicht nur aus Sicht der Eigenkapitalgeber, sondern aus Sicht mehrerer Stakeholder ermittelt wird. Eine konzeptionelle Erweiterung von Wertschöpfungsrechnungen wäre damit verbunden, wenn nicht internalisierte ökonomische, soziale und ökologische Effekte in die Ermittlung der Wertschöpfung einbezogen werden. Die monetäre Bewertung externer Effekte ist zwar mit Bewertungsproblemen verbunden, jedoch könnte eine

50 Vgl. *Global Reporting Initiative* (2022), S. 374–392.

51 Zum EVA (Economic Value Added) und CFROI (Cash Flow Return on Investment) siehe z. B. *Stewart* (1991); *Stern et al.* (2001); *Dierkes/Schäfer* (2015); *Hillier et al.* (2021); *Ewert et al.* (2023).

52 Vgl. *Weber et al.* (2017); *Merchant/van der Stede* (2017); *Berk/deMarzo* (2019); *Ross et al.* (2022); *Ewert et al.* (2023).

um ausgewählte externe Effekte erweiterte Wertschöpfungsrechnung für das Nachhaltigkeitsmanagement nützliche Informationen bereitstellen. Insgesamt stellen Wertschöpfungsrechnungen damit einen Baustein zur nachhaltigkeitsorientierten Weiterentwicklung des Controlling-Systems in Unternehmen dar, dem bislang nicht ausreichend Beachtung geschenkt wird.

Literaturverzeichnis

- Accounting Standards Steering Committee* (1975), The Corporate Report, London.
- Aldama, L. P./Zicari, A.* (2012), Value-added reporting as a tool for sustainability: a Latin American experience, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12. Jg., Nr. 4, S. 485–498.
- Arangies, G./Mlambo, C./Hamman, W. D./Steyn-Bruwer, B. W.* (2008), The value-added statement: An appeal for standardisation, *Management Dynamics; Stellenbosch*, 17. Jg., Nr. 1, S. 31–43.
- Ballwieser, W./Hachmeister, D.* (2021), Unternehmensbewertung. Prozess, Methoden und Probleme, 6. Aufl., Stuttgart, Freiburg.
- Baumast, A./Pape, J.* (Hrsg.) (2013), Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart.
- Beckmann, M./Schaltegger, S.* (2014), Unternehmerische Nachhaltigkeit. In: *Heinrichs, H./Michelsen, G.* (Hrsg.), Nachhaltigkeitswissenschaften, Berlin, Heidelberg, S. 321–367.
- Berger, J./Kiy, F./Worret, D.* (2022), Globale Harmonisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch den International Sustainability Standards Board (ISSB). Hintergründe, institutionelle Verankerung und zu erwartende Architektur der Standards, *WpG*, Nr. 7, S. 401–409.
- Berk, J./deMarzo, P.* (2019), *Corporate Finance, Global Edition*, 5. Aufl., Harlow.
- Berthel, J./Becker, F. G.* (2022), *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 12. Aufl., Freiburg.
- Buchholtz, A. K./Carroll, A. B.* (2012), *Business & society. Ethics & stakeholder management*, 8. Aufl., Mason, Ohio.
- Christensen, H. B./Hail, L./Leuz, C.* (2021): Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review, in: *Review of Accounting Studies*, 26. Jg., S. 1176–1248.
- Clarkson, M. E.* (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 1, S. 92–117.
- Coenberg, A. G./Fischer, T. M./Günther, T.* (2016), *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 9. Aufl., Stuttgart.
- Coenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W.* (2018), *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS*, 25. Aufl., Stuttgart.
- Coulson, A. B.* (2016), KPMG's True Value methodology, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7. Jg., Nr. 4, S. 517–530.
- Diedrich, R./Dierkes, S.* (2015), *Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung*, Stuttgart.
- Dierkes, S./Hanrath, S./Kloock, J.* (2016), Konzeption und Anwendung von Wertschöpfungsrechnungen im Nachhaltigkeits-Controlling. In: *Antes, R./Müller, M./Siebenhüner, B.* (Hrsg.), *Umweltmanagement im Nachhaltigkeits- und Verhaltenskontext. Festschrift für Hans-Ulrich Zabel*, Marburg, S. 237–249.
- Dierkes, S./Schäfer, U.* (2015), DCF-Verfahren und wertorientierte Kennzahlen, *Controlling*, 27. Jg., Nr. 1, S. 19–25.
- Dierkes, S./Siepelmeyer, D.* (2019), Production and cost theory-based material flow cost accounting, *Journal of Cleaner Production*, 235. Jg., S. 483–492.
- Drukarczyk, J./Schüler, A.* (2021), *Unternehmensbewertung*, 8. Aufl., München.

Europäische Kommission (2021a), FAQ: What is the EU Taxonomy and how will it work in practice?, in: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-04/sustainable-finance-taxonomy-faq_en.pdf, abgerufen am 14. 3. 2023.

Europäische Kommission (2021b), Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Brüssel.

Ewert, R./Wagenhofer, A./Rohlfing-Bastian, A. (2023), *Interne Unternehmensrechnung*, 9. Aufl., Berlin, Heidelberg.

Figge, F./Hahn, T./Schaltegger, S./Wagner, M. (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11. Jg., Nr. 5, S. 269–284.

Freeman, R. E. (2010), *Strategic management. A stakeholder approach*, Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore.

Freeman, R. E./Phillips, R./Sisodia, R. (2020), Tensions in Stakeholder Theory, *Business & Society*, 59. Jg., Nr. 2, S. 213–231.

Freidank, C.-C./Sassen, R. (2020), *Kostenrechnung. Grundlagen des Management Accounting, Konzepte des Kostenmanagements und zentrale Schnittstellen*, 10. Aufl., Berlin, Boston.

Global Reporting Initiative (2022), Consolidated Set of the GRI Standards 2021.

Grimble, R./Wellard, K. (1997), Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities, *Agricultural Systems*, 55. Jg., Nr. 2, S. 173–193.

Grunwald, A./Kopfmüller, J. (2022), *Nachhaltigkeit*, 3. Aufl., Frankfurt, New York.

Guiso, L./Sapienza, P./Zingales, L. (2015), The value of corporate culture, *Journal of Financial Economics*, 117. Jg., Nr. 1, S. 60–76.

Haller, A. (1997), *Wertschöpfungsrechnung. Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext*, Stuttgart.

Haller, A./van Staden, C. (2014), The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27. Jg., Nr. 7, S. 1190–1216.

Haller, A./van Staden, C. J./Landis, C. (2018), Value Added as part of Sustainability Reporting: Reporting on Distributional Fairness or Obfuscation?, *Journal of Business Ethics*, 152. Jg., Nr. 3, S. 763–781.

Harth, A. (2017), Wolfsburg und VW: Strukturelle Abhängigkeit und dominantes Engagement am Unternehmensstandort. In: *Albers, H.-H./Hartenstein, F.* (Hrsg.), *CSR und Stadtentwicklung*, Berlin, Heidelberg, S. 23–40.

Hillier, D./Ross, S. A./Westerfield, R./Jaffe, J. F./Jordan, B. D. (2021), *Corporate finance*, 4. Aufl., London.

Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2020), *Controlling*, 14. Aufl., München.

IFRS Foundation (2023), ISSB: Frequently Asked Questions, in: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/issb-frequently-asked-questions/>, abgerufen am 14. 3. 2023.

Ittner, C. D./Larcker, D. F. (2001), Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32. Jg., Nr. 1–3, S. 349–410.

Kilger, W./Pampel, J./Vikas, K. (2012), *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*, 13. Aufl., Wiesbaden.

- Kleine-König, C./Schmidpeter, R.* (2015), Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In: *Schneider, A./Schmidpeter, R.* (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility*, Berlin, Heidelberg, S. 1117–1137.
- Koller, T./Goedhart, M./Wessels, D.* (2020), *Valuation*, 7th Edition. *Measuring and managing the value of companies*, 7. Aufl., Hoboken, NJ.
- KPMG* (2019), *Valuing your impacts on society. How KPMG True Value can help measure and manage your impacts*, in: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ke/pdf/sustainability/KPMG-True-Value-brochure-electronicversion.pdf>, abgerufen am 14. 3. 2023.
- Kruschwitz, L./Löffler, A.* (2006), *Discounted cash flow. A theory of the valuation of firms*, Chichester.
- Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B.* (2013), *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Lin-Hi, N.* (2019), Messung der wahrgenommenen CSR-Leistung durch Stakeholder. Ein fragebogenbasierter Ansatz. In: *Baumast, A./Pape, J./Weihofen, S./Wellge, S.* (Hrsg.), *Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Grundlagen und Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 209–221.
- Meek, G. K./Gray, S. J.* (1988), The Value Added Statement: An Innovation for U.S. Companies?, *Accounting Horizon*, Nr. 2, S. 73–81.
- Merchant, K. A./van der Stede, W. A.* (2017), *Management control systems. Performance measurement, evaluation, and incentives*, u. a. Harlow, England.
- Nertinger, S.* (2014), *Carbon and Material Flow Cost Accounting. Ein integrierter Ansatz im Kontext nachhaltigen Erfolgs und Wirtschaftens*, Wiesbaden.
- Oshika, T./Saka, C.* (2017), Sustainability KPIs for integrated reporting, *Social Responsibility Journal*, 13. Jg., Nr. 3, S. 625–642.
- Pearce, D.* (2003), The Social Cost of Carbon and its Policy Implications, *Oxford Review of Economic Policy*, 19. Jg., Nr. 3, S. 362–384.
- Peemöller, V. H.* (Hrsg.) (2019), *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung. Grundlagen und Methoden, Bewertungsverfahren, Besonderheiten bei der Bewertung*, 7. Aufl., Herne.
- Penman, S. H.* (2013), *Financial statement analysis and security valuation*, 5. Aufl., New York, NY.
- Porter, M. E./Kramer, M. R.* (2011), Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, S. 62–77.
- Rappaport, A.* (1999), *Shareholder value. Ein Handbuch für Manager und Investoren*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Riahi Belkaoui, A./Fekrat, M. A.* (1994), The Magic in Value Added: Merits of Derived Accounting Indicator Numbers, *Managerial Finance*, 20. Jg., Nr. 9, S. 3–15.
- Rosati, F./Faria, L. G. D.* (2019), Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26. Jg., Nr. 3, S. 588–597.
- Ross, S. A./Westerfield, R./Jaffe, J. F./Jordan, B. D.* (2022), *Corporate finance*, 13. Aufl., New York, NY.
- Sailer, U.* (2020), *Nachhaltigkeitscontrolling. Was Controller und Manager über die Steuerung der Nachhaltigkeit wissen sollten*, 3. Aufl., München.
- Schulz, O.* (2015), Nachhaltige ganzheitliche Wertschöpfungsketten. In: *Schneider, A./Schmidpeter, R.* (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility*, Berlin, Heidelberg, S. 325–338.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Pedell, B.* (2016), *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*, 11. Aufl., München.
- Seuring, S./Müller, M.* (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 16. Jg., Nr. 15, S. 1699–1710.

Stern, J. M./Shiely, J. S./Ross, I. (2001), The EVA challenge. Implementing value-added change in an organization, New York, NY.

Stewart, G. B. (1991), The quest for value. A guide for senior managers, New York, N.Y.

Tränkner, S./Schwarz, C. (2017), Unternehmerisches Engagement für eine nachhaltige Stadtentwicklung in Duderstadt. In: Albers, H.-H./Hartenstein, F. (Hrsg.), CSR und Stadtentwicklung, Berlin, Heidelberg, S. 309–326.

van Staden, C. J. (2004), The Value Added Statement: Bastion of Social Reporting or Dinosaur of Financial Reporting?

Vereinte Nationen (2015), Paris Agreement.

von Ahsen, A. (2019), Einführung in die Nachhaltigkeitsmessung von Unternehmen. In: Baumast, A./Pape, J./Weihofen, S./Wellge, S. (Hrsg.), Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Grundlagen und Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 31–41.

Weber, J./Bramsemann, U./Heineke, C./Hirsch, B. (2017), Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden.

Weber, J./Schäffer, U. (2022), Einführung in das Controlling, 17. Aufl., Stuttgart.

S. 639

Value added statements in sustainability controlling

Whereas value added statements are well known in sustainability reporting, their potential use in sustainability controlling has not been analyzed so far. This paper shows the design of future-oriented value added statements based on income and expenses as well as on cash flows and their integration in planned balanced sheets and income statements. The value added statements can be used in sustainability controlling to measure and analyze the future impacts of corporate decisions on value creation and distribution. Furthermore, the use of value added statements strengthens stakeholder-oriented value thinking in companies and, therefore, influences employee behavior.

JEL-Kennziffern: M10, M14, M40, M41

Fundstelle(n):

BFuP 5/2024 Seite 624

NWB LAAAJ-76862