

## 5. Fazit

Die vorliegende Arbeit erläutert Controlling- und Bewertungsinstrumente innerhalb des Nachhaltigkeitsmanagements. Bezüglich des Gedankens des nachhaltigen Wirtschaftens, wurde dabei auf zwei Konzepte detaillierter eingegangen. Dazu wurden zunächst in den Kapiteln 2 und 3 die grundlegenden Informationen zu den Themen „Nachhaltigkeit“ und „Controlling“ erläutert. Festzuhalten ist, dass Nachhaltigkeit in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung zugenommen hat und rechtliche und gesellschaftliche Forderungen dazu beigetragen haben, dass deutsche Unternehmen sich verstärkt mit diesem Thema befasst haben. Das Controlling hat sich in den einzelnen Evolutionsstufen zu einem strategischen Management entwickelt, welches über geeignete Voraussetzungen für eine nachhaltige Ausrichtung verfügt.

Es wurde aufgezeigt, inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte in die traditionelle Kostenrechnung integriert werden können. Es ist festzuhalten, dass das Konzept der Flusskostenrechnung die Material-, Bearbeitungs- und Entsorgungskosten auf die verschiedenen Materialflüsse verteilt. So können Potenziale zur Kostensenkung aufgedeckt werden. Das nachhaltigkeitsorientierte Kostenmanagement ist als Basis des Nachhaltigkeitscontrollings anzusehen. Im weiteren Verlauf wurden fördernde und hemmende Faktoren der erfolgreichen Umsetzung dargelegt. Dabei ist zu konstatieren, dass die korrekte

Zuordnung der Kosten zu einem bestimmten Entscheidungsobjekt nicht immer eingehalten werden kann. Ebenfalls erweist es sich als sehr aufwendig, entsprechende Flusskosten zu ermitteln und darzustellen. Demgegenüber steht eine detaillierte Darstellung der Mengen, Werte und Kosten, die den jeweiligen Materialflüssen zugeordnet werden. Dadurch kann eine hohe Kostentransparenz innerhalb der betrieblichen Leistungserstellung erreicht werden. So können Maßnahmen abgeleitet, entwickelt und umgesetzt werden.

Es wurde festgestellt, dass die SBSC als Controllinginstrument zur Bewertung qualitativer Informationen unter bestimmten Voraussetzungen geeignet ist. Dabei sollte zunächst im jeweiligen Unternehmen bereits eine BSC vorhanden und eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert sein. Es wurden drei verschiedene Varianten zur Ergänzung der BSC um Nachhaltigkeitsaspekte erläutert. Dies kann mithilfe der additiven oder integrativen Variante erfolgen. Die dritte Möglichkeit ist eine Kombination beider Varianten, bei der eine spezielle Umwelt- bzw. Sozialscorecard abgeleitet wird.

Bei der kritischen Betrachtung des Konzepts der SBSC wurde festgestellt, dass die Implementierung einen enorm großen Aufwand mit sich bringt, der KMU nicht immer zugemutet werden kann, wenn diese nicht über entsprechende Ressourcen verfügen. Dennoch ist es unbestritten, dass bei erfolgreicher Implementierung und Umsetzung des Instruments, die Akzeptanz schnell steigen und sie somit ein Gewinn für alle Beteiligten sein wird.

Es existiert eine Vielzahl von Instrumenten für das Öko-Controlling. Diese können auf strategischer und/oder auf operativer Ebene ausgeführt werden. Deren Frequenz ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Einige werden regelmäßig angewendet, andere wiederum nur bei Bedarf. Eines dieser Instrumente ist die sog. Öko-Bilanz. Sie untersucht sowohl die betrieblichen Prozesse als auch die einzelnen Produkte. Sie wird

dabei auf strategischer und operativer Ebene ausgeführt. Die Anwendung erfolgt in regelmäßigen zeitlichen Abständen, um auf sich verändernde Rahmenbedingungen eingehen zu können.

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, wird der Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften unsere Zukunft immer mehr beeinflussen. Unternehmerische Entscheidungen sind davon ebenso betroffen, wie private. Doch gerade Unternehmen stehen dabei besonders im Fokus der Öffentlichkeit. Dies bedeutet automatisch, dass Unternehmen den Umweltschutz in Visionen und Strategien integrieren müssen, um langfristig erfolgreich agieren zu können. Geeignete Planungs-, Informations- und Steuerungsinstrumente sind dabei eine Voraussetzung der erfolgreichen Umsetzung. So kann davon ausgegangen werden, dass ein entsprechendes Öko-Controlling einen Bedeutungszuwachs verzeichnen wird.

Das Öko-Controlling basiert auf einem Umweltinformationssystem, dessen Ziel es ist, eine umweltverantwortliche Unternehmensführung zu entwickeln. Der Fokus liegt in der stetigen Verbesserung des Umweltschutzes und einer Risikoanalyse. Organisatorische, fachliche und technische Voraussetzungen sind zu erfüllen, damit das Öko-Controlling erfolgreich sein kann. Abteilungen und Hierarchieebenen eines Unternehmens müssen eng zusammenarbeiten, um die Motivation und Qualifizierung der am Prozess beteiligten Mitarbeiter gewährleisten zu können. Denn die Mitarbeiter stellen den wichtigsten Erfolgsfaktor dar.<sup>105</sup>

Die vorgestellten Instrumente der Flusskostenrechnung und SBSC sind dafür eine bedeutende Grundlage. Die SBSC dient vor allem dazu, operative Handlungsmaßnahmen zu formulieren und sie intern und extern zu kommunizieren. Ebenfalls trägt sie in hohem Maße zur Steuerung und Kontrolle

<sup>105</sup> Vgl. Neuhaus (2008), S. 250.

der umgesetzten Maßnahmen bei. Aber wie bereits erwähnt, dienen diese Konzepte als Grundlage für ein nachhaltig ausgerichtetes Unternehmen. Sie müssen stetig weiterentwickelt und ergänzt werden.<sup>106</sup>

Es ist bereits jetzt abzusehen, dass integrierten Managementsystemen eine immer größere Relevanz zukommen wird. Denn sie dienen Unternehmen zur Definition der Strategien und Unternehmensziele. Außerdem helfen sie bei der Beachtung der Stakeholder-Interessen. Es reicht für die Zukunft jedoch nicht aus, über Managementsysteme und entsprechende Zertifizierungen zu verfügen, diese müssen angewendet und sich verändernden Umweltbedingungen angepasst werden. Auf die verschiedenen Anforderungen müssen diese Systeme eingehen und Zusammenhänge deutlich darstellen können. Nur so können vor allem nachhaltigkeitsbedingte Herausforderungen bewältigt werden.

<sup>106</sup> Vgl. Pitsch/Czymmek (2002), S. 48.