Instrumente des Ressourcencontrollings

Empirische Verbreitung im Mittelstand

Wolfgang Becker, Patrick Ulrich und Tim Botzkowski

Der schonende Umgang mit bestehenden Ressourcen gewinnt sowohl in der Politik als auch der Wissenschaft und unternehmerischen Praxis zunehmend an Bedeutung. Das Management (knapper) Ressourcen ist in vielen Unternehmen, unabhängig ob Großkonzern oder Mittelstand, zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung geworden. Der vorliegende Beitrag zeigt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Instrumentennutzung im Rahmen des Ressourcencontrollings im Mittelstand.

Prof. Dr. Dr. habil. *Wolfgang Becker* ist Lehrstuhlinhaber sowie wiss. Direktor des Europäischen Kompetenzzentrums für angewandte Mittelstandsforschung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Dr. *Patrick Ulrich* ist Akademischer Rat sowie Projektleiter des Europäischen Kompetenzzentrums für angewandte Mittelstandsforschung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Tim Botzkowski, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Europäischen Kompetenzzentrum für angewandte Mittelstandsforschung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Stichwörter
- Controlling
- Instrumente
- Mittelstand
- Nachhaltigkeit
- Ressourcen

1. Ressourcencontrolling

Die **Ressourcenausstattung** von Unternehmen umfasst generell sämtliche Vermögensgegenstände, Fähigkeiten, Prozesse, Attribute, Informationen und Wissen, die ein Unternehmen befähigt, eine Strategie zu konzipieren und zu implementieren, sodass Effizienz und Effektivität des unternehmerischen Handelns verbessert werden (vgl. *Barney*, 1991). Unternehmen werden jedoch nicht nur als Summe einzelner Ressourcen verstanden. Vielmehr wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Ressourcen und der Einzigartigkeit eines Unternehmens am Markt betrachtet. Ressourcen werden der Art der Unternehmensführung entsprechend in bestimmter, zielorientierter Weise in eine Beziehung zueinander gesetzt, um die Leistungsfähigkeit zu steigern.

Dementsprechend ist das **Ressourcencontrolling** als ein spezielles Controlling für den gezielten Einsatz von Ressourcen verantwortlich, um die Kernkompetenzen des Unternehmens durch gebündelte Eigenschaften wirksam nutzen zu können und somit einen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung zu leisten. Die zunehmende Bedeutung des Ressourcencontrollings ist auf einen Paradigmenwechsel in der Praxis zurückzuführen. Unternehmerisches Handeln im umweltgerechten Kontext wird nicht länger als reiner Kostenfaktor oder als Mittel zur Imageverbesserung, sondern als **wettbewerbsrelevant** angesehen (vgl. *Horváth* et al., 2012, S. 43).

Die Ressourcenorientierung wird in der Wissenschaft wie auch in der unternehmerischen Praxis mit der nachhaltigen Unternehmensführung in Einklang gebracht. Der Nachhaltigkeitsgedanke ist so alt wie die Betriebswirtschaftslehre selbst, da sich diese wissenschaftliche Disziplin seit jeher mit der Allokation knapper Güter auseinandersetzt, dies jedoch als explizite Aufgabe des Controllings zu verstehen, erfolgte erst seit dem *Brundtland*-Bericht. Dieser entwickelte hinsichtlich der Nachhaltigkeit ein dreidimensionales Konzept, das auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales basiert. Dieses Konzept wird auch als „**Triple Bottom Line**“ bezeichnet (vgl. *Fischer* et al., 2010, S. 222).

Das Ressourcencontrolling stellt nach dieser Sichtweise eine Teilmenge des nachhaltigkeitsorientierten Controllings dar. Während sich das nachhaltigkeitsorientierte Controlling im Allgemeinen an dem dreidimensionalen Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung orientiert, zielt das Ressourcencontrolling im Speziellen auf den gezielten Einsatz (effizient und effektiv) von Ressourcen ab und orientiert sich deshalb an den Säulen Ökonomie und Ökologie.

Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist das Ressourcencontrolling aufgrund einer im Vergleich zu Großunternehmen tendenziell geringeren Ressourcenausstattung von Bedeutung, weshalb der Beitrag das Ziel verfolgt, die Nutzung gängiger Instrumente des Ressourcencontrollings im Mittelstand zu

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_36 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Mittelstandsdefinition des EKAM		
Unternehmensgröße	**Beschäftigte**	**Jahresumsatz**
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	**bis ca. 3.000**	**bis ca. 600 Mio. EUR**
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Abb. 1: Quantitative Mittelstandsbetrachtung gemäß EKAM

untersuchen, um etwaige Nachholbedarfe aufzudecken. In diesem Sinn erfolgt im folgenden Abschnitt zunächst eine Darlegung des zugrunde gelegten Mittelstandsbegriffs.

2. Mittelstand

Kapitalmarktorientierte Unternehmen bestimmen in der öffentlichen Meinung die wirtschaftliche Gesamtleistung innerhalb der Bundesrepublik deutlich, obwohl ein Großteil der Gruppe der nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen zuzuschreiben ist. Trotz der vorherrschenden Wahrnehmung ist der deutsche Mittelstand ein zentrales Element der sozialen Marktwirtschaft und ein Erfolgsfaktor des deutschen Wirtschaftswunders, da viele Institutionen und Politiker den Mittelstand als Synonym und Quelle für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung ansehen (vgl. *Goeke*, 2008, S. 9).

In der **deutschsprachigen Literatur** existiert jedoch kein einheitlicher Begriff für den Mittelstand, da oftmals die Begriffe mittelständisches Unternehmen, Familienunternehmen, kleine- und mittlere Unternehmen (KMU) und Mittelstand nicht voneinander abgegrenzt (vgl. *Khadjavi*, 2005, S. 52) oder synonym verwendet werden, obwohl die Begriffstypen auf unterschiedliche Konstrukte zurückgehen. Die fehlende einheitliche Definition des Mittelstandes ist das Ergebnis der Vielschichtigkeit und Komplexität des Konstruktes und der Tatsache, dass jegliche Definitorik einer Zweckmäßigkeitsüberlegung und in der Praxis einer außerordentlichen Heterogenität unterliegt, welche nur schwer in einer Definition zu integrieren ist (vgl. *Becker/Ulrich*, 2011, S. 18 f.). Darüber hinaus beruht das Verständnis des Mittelstandes nicht nur auf dessen wirtschaftlichem, sondern auf dem gesellschaftlichen Beitrag, wodurch eine eindeutige Definition nicht möglich ist (vgl. *De*, 2005, S. 236).

Zur **Definition des Mittelstands** werden üblicherweise qualitative und/oder quantitative Kriterien herangezogen. Erstere begründen das Wesen des Mittelstandes, letztere dienen der Abgrenzung zur praktischen Handhabbarkeit (vgl. *Berens* et al., 2005, S. 8 f.). In Deutschland finden sich insbesondere drei Definitionen, die für eine Zuordnung von Unternehmen zur Gruppe des Mittelstands verwendet werden (vgl. *Becker* et al. 2013, S. 13). Die Mittelstandsdefinition der EU-Kommission nimmt eine rein quantitative Einteilung vor (vgl. *Europäische Kommission*, 1996; *Europäische Kommission*, 2003), während das *Institut für Mittelstandsforschung* (IfM) Bonn quantitative und qualitative Aspekte berücksichtigt (vgl. *Günterberg/Kayser*, 2004, S. 11). Die Mittelstandsdefinition des *Europäischen Kompetenzzentrums für angewandte Mittelstandsforschung* (EKAM) postuliert eine integrierte Mittelstandsdefinition, die sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte bei Dominanz letzterer berücksichtigt (vgl. *Becker* et al., 2008, S. 10 f.) und dadurch eine erhöhte Praktikabilität für die anwendungsorientierte betriebswirtschaftliche Erforschung des Mittelstands ermöglicht. Die quantitative Mittelstandsdefinition des EKAM ist Abb. 1 zu entnehmen.

Im Sinne der integrierten Mittelstandsdefinition wird der Mittelstand anhand der Einheit von Leitung, Kontrolle und Besitz weiter konkretisiert:

- Eigentümer-geführte Unternehmen bzw. Familienunternehmen;
- Management-geführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von 3.000 Mitarbeitern und/oder einer Umsatzgröße von 600 Millionen Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Eine **mittelstandsorientierte Untersuchung** der Instrumentennutzung des Ressourcencontrolling ist insofern bedeutsam, als ein Spannungsfeld zwischen dem hohen Nachhaltigkeitsgedanken im Mittelstand und der tendenziell geringen Instrumentennutzung in der Unternehmensführung zu verzeichnen ist.

3. Instrumente des ressourcenorientierten Controllings

Eine erfolgreiche Umsetzung ökonomischer Zielsetzungen bedarf zum einen Transparenz über die Umweltaktivitäten eines Unternehmens und zum anderen einer integrierten Berücksichtigung ökologischer Informationen mittels Controlling-Instrumenten (vgl. *Horváth* et al., 2012, S. 42). Das Controlling kann somit durch die Nutzung spezieller Instrumente des Ressourcencontrollings einen **Wertbeitrag** leisten und damit zur langfristigen Existenzsicherung beitragen. Aufbauend auf den Grundlagen des Ressourcencontrollings in Abschnitt 1, werden spezifische Instrumente des ressourcenorientierten Controllings beschrieben. In diesem Kontext wurden insbesondere solche Instrumente untersucht, die für die Ressourcen Rohstoffe und Energie im Sinne der ökologischen Säule des dreidimensionalen Nachhaltigkeitskonzeptes bedeutsam sind. Die am häufigsten aufgeführten Instrumente in diesem Kontext sind Materialflussrechnung, Total Cost of Ownership, Lebenszykluskostenrechnung und Ökobilanzen (vgl. *Baum* et al., 2007, S. 118 ff.; *Schrader/Vollmer*, 2013, S. 14 ff.).

Die Verwendung spezieller Instrumente des ressourcenorientierten Controllings ist auf die Notwendigkeit der Erweiterung des traditionellen Controllings um **ressourcenorientierte Elemente** zu erklären (vgl. *Welge*, 1988, S. 163 ff.). Controllinginstrumente werden als Hilfsmittel zur Erfüllung von Controllingaufgaben definiert (vgl. *Baltzer*, 2013, S. 63).

Die **Materialflussrechnung** ist ein Instrument zur quantitativen Behandlung von Fließsystemen stofflicher Güter. Dieses methodische Vorgehen bietet die Möglichkeit zur Analyse und Behandlung von Materialflussproblemen. Die Materialflussrechnung besteht aus drei zentralen Rechenelementen. Der Materialflussmengenrechnung, hier wird das grundlegende Datengerüst der Flussrechnung ermittelt. Über die Materialflusswerterech-

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_36 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nung werden anschließend alle Materialflüsse sowie Materialbestände bewertet. Zur Bewertung des Materials in jeder Mengenstelle und auf allen Flüssen wird innerhalb der Periode ein fester Inputpreis verwendet. Anschließend wird in der Materialkostenrechnung zwischen geflossenen Werten und Kosten differenziert (vgl. *Loew* et al., 2003, S. 92).

Der **Total Cost of Ownership (TCO)** weist auf die möglichst vollständige Berücksichtigung aller Kosten hin, wobei mit diesen nicht nur Kosten gemeint sind, sondern auch Auszahlungen und andere Rechengrößen. Ownership drückt die Verfügungsgewalt über ein spezifisches Objekt aus, wobei ein derartiges Verständnis im Sinne von Eigentum eine Bezugnahme der TCO auf Beschaffungsobjekte (z. B. Anlagen/Technik) nahe legt, die zum längeren Verbleib im Unternehmen gedacht sind. Der TCO-Ansatz ist ein Instrument, das versucht, die Gesamtkosten einer Beschaffung darzustellen und zu analysieren. Die betrachteten Kosten umfassen den Erwerb, den Unterhalt, den Gebrauch und die Entsorgung (vgl. *Götze/Weber*, 2008, S. 249 ff.).

Die **Lebenszykluskostenrechnung** (lifecycle costing) für Produkte kann aus der Sicht eines Kunden im Sinne des Produktbenutzers oder aus Sicht des Produzenten betrieben werden. Der Produzent betrachtet den gesamten Lebenszyklus, von der Vorlauf- über die Markt- bis zur Nachlaufphase. Durch Berücksichtigung aller Erlös- und Kostenwirkungen bzw. der ausgelösten Ein- und Auszahlungen über den Gesamtzeitraum sollen insbesondere Entscheidungen vorbereitet werden, die die Austauschbeziehungen zwischen den Phasen des Produktlebenszyklusses betreffen (vgl. *Schmidt*, 2008, S. 272).

Die Grundsätze und Prinzipien zur Erstellung und Nutzung von **Ökobilanzen** sind in DIN EN ISO 14040 beschrieben und sollten als Anleitung für Entscheidungen sowohl in Bezug auf die Planung als auch auf die Erstellung einer Ökobilanz dienen. Die Ökobilanz betrachtet den gesamten Lebensweg eines Produkts, von der Rohstoffgewinnung und -erzeugung über die Energieerzeugung und Materialherstellung bis zur Anwendung, Abfallbehandlung und endgültigen Beseitigung. Eine Ökobilanz bezieht sich auf die Umweltaspekte und -wirkungen eines Produktsystems. Sie ist ein relativer Ansatz, der um eine funktionelle Einheit aufgebaut ist. Diese funktionelle Einheit legt fest, was zu untersuchen ist. Die Ökobilanz ist eine iterative Methode, in deren einzelnen Phasen die Ergebnisse der anderen Phasen verwendet werden.

Rechtsform	51 % GmbH, 31 % GmbH & Co. KG, 6 % AG, 4 % KG, 4 % andere, 4 % keine Angabe
Branche	40 % verarbeitendes Gewerbe, 28 % Handel/Gastgewerbe/Verkehr, 14 % Baugewerbe, 10 % öffentliche und private Dienstleister, 4 % Finanzierungs- und Vermietungsbranche, 2 % Land- und Forstwirtschaft bzw. Fischerei, 2 % sonstige
Größenzuordnung	1 % Kleinstunternehmen, 40 % Kleinunternehmen, 41 % mittlere Unternehmen, 8 % Großunternehmen, 10 % Keine Angaben
Teilnehmer	62 % Geschäftsführer/Vorstände, 9 % Assistent der Geschäftsführung, 9 % kaufmännische Angestellte, 8 % sonstige Leitungspositionen, 8 % Prokuristen, 4 % CFO

Abb. 2: Stichprobe

4. Sample

Zwischen Mai und Juli 2013 wurden im Rahmen einer Primärerhebung standardisierte Fragebögen an Geschäftsleiter, Eigentümer oder Manager versandt, die den Fragebogen selbstständig schriftlich ausfüllen sollten. Es wurden 1.927 mittelständische Unternehmen auf dem postalischen Weg kontaktiert. 142 Unternehmen antworteten, was einer **Rücklaufquote** von **7,4 %** entspricht. Neben der Datenerhebung und der Plausibilitätskontrolle wurden im Rahmen der Studie **Experteninterviews** geführt. Ziel war es, die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Diskussion zu stellen und einzelne Fragestellungen tiefergehend zu analysieren. Die Verteilung der Stichprobe lässt sich Abb. 2 entnehmen.

Die Erhebung erfolgte im Rahmen der Studie „Ressourcen im Mittelstand“ des EKAM und ist als Forschungsbericht verfügbar (vgl. *Becker* et al., 2013). Die in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnisse sind größtenteils spezifische Neuauswertungen.

5. Empirische Ergebnisse

Allgemeine Instrumenten-Nutzung

Zu Beginn des Beitrages wurde erläutert, dass im Mittelstand aufgrund begrenzter Ressourcen i.d.R. weniger Controllinginstrumente genutzt werden. Im Zuge dessen werden die Probanden anhand einer fünfstufigen Likert-Skala gebeten, Angaben über die Nutzung von Materialflussrechnung, TCO, Lebenszykluskostenrechnung und Ökobilanzen zu tätigen, um einen allgemeinen Überblick über die Instrumenten-Nutzung im Rahmen des ressourcenorientierten Controllings zu erhalten.

Wie aus Abb. 3 ersichtlich, werden die untersuchten Instrumente generell eher rudimentär in Anspruch genommen. **Materialflussrechnungen** (sehr stark: 6 %; stark: 18 %) und **TCO-Betrachtungen** (sehr stark: 9 %; stark: 14 %) werden insgesamt häufiger als die **Lebenszykluskostenrechnung** (sehr stark: 5 %; stark: 12 %) und **Ökobilanzen** (sehr stark: 2 %; stark: 9 %) genutzt.

Instrumenten-Nutzung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Die Instrumenten-Nutzung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße bedingt eine Kontrastierung. Dazu werden Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen (KKU) sowie mittlere und große Unternehmen (MGU) differenziert. Die Basis hierfür bilden die Größenklassen gemäß der Abb. 3. Unternehmen die eine Beschäftigtenzahl von ca. 300 Mitarbeitern und einen Jahresumsatz bis ca. 60 Mio. Euro als Merkmale aufweisen können, fallen in die Kategorie KKU. Unternehmen die eines dieser Merkmale überschreiten, werden als MGU charakterisiert. Jedes der befragten Unternehmen konnte eindeutig zugeordnet werden.

Wie die obige Kontrastierungsauswertung zeigt, ergeben sich hinsichtlich der Unternehmensgröße nur bedingt neue Erkenntnisse. Sowohl bei der Materialflussrechnung als auch beim TCO und

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_36 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

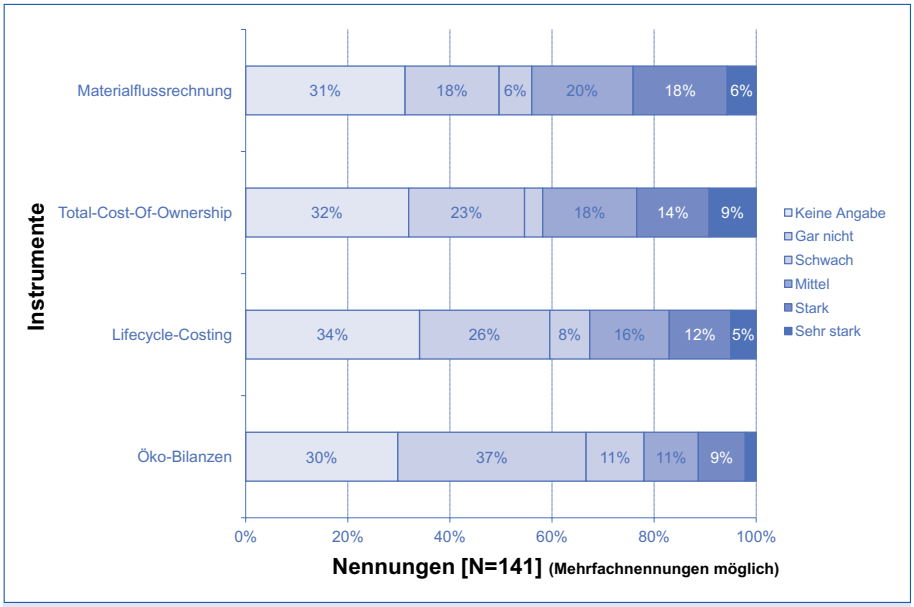

Abb. 3: Instrumente des ressourcenorientierten Controllings

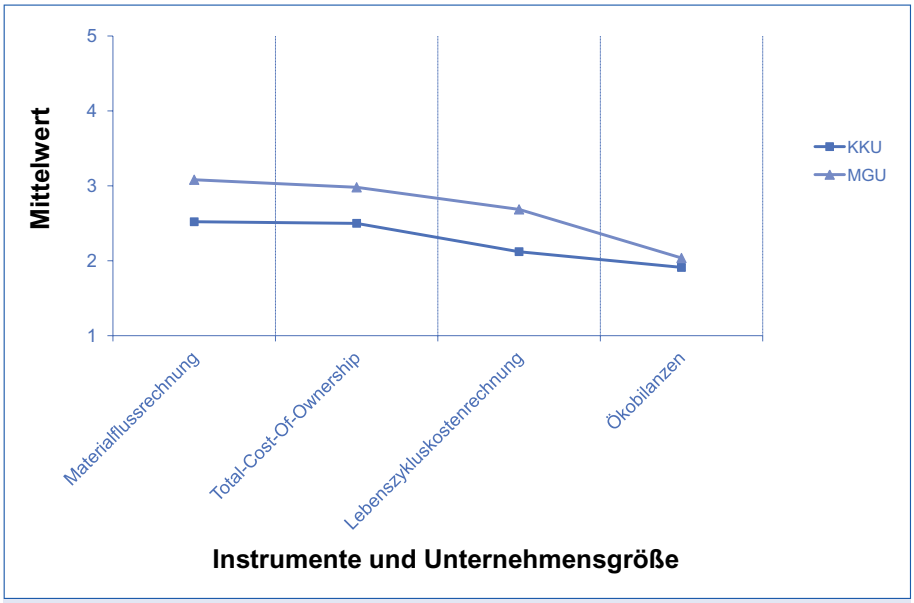

Abb. 4: Instrumente und Unternehmensgröße

der Lebenszykluskostenrechnung liegt bei mittleren und großen Unternehmen eine höhere Nutzung vor als bei Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen. Interessanterweise ist jedoch erkennbar, dass sowohl bei MGU als auch bei KKU zum einen die Nutzung der Ökobilanzen im Vergleich zu den anderen Instrumenten geringer ist und zum anderen Größeneffekte kaum zutreffend sind.

Instrumenten-Nutzung in Abhängigkeit von der Branche

Zur Kontrastierung der **Branche** erfolgt eine Reduktion dieser, damit eine Übersichtlichkeit gewährleistet werden kann. Die Reduktion der Branchen führt letztendlich zu folgender Kategorisierung: **Industrie** (verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie/Wasser/Land/Forstwirtschaft/Fischerei) **Handel** (Handel/Gastgewerbe/Verkehr), **Dienstleistung** (Finanzierung/Vermietung/Unternehmensdienstleistung/öffentliche/private Dienstleister) sowie **Baugewerbe**. Auch hier konnte eine vollständige Zuordnung erfolgen. Jedes Unternehmen konnte einer der vier Branchenkategorien zugeordnet werden.

Die **Materialflussrechnung** wird insbesondere in der Industrie (MW: 3,2) und im Baugewerbe (MW: 2,9) genutzt, während im Handel (MW: 2,5) und in der Dienstleistungsbranche (MW: 1,5) die Nutzung vergleichsweise gering ist. Vor allem die doch unerwartet geringe Nutzung der Materialflussrechnung im Handel ist hervorzuheben. Das **Total Cost of Ownership** zeigt weit weniger branchenspezifische Differenzen. Zu erkennen ist jedoch, dass dieses Instrument im Handel häufiger genutzt wird als im Baugewerbe, was eine Umkehr zur Materialflussrechnung bedeutet. Die **Lebenszykluskostenrechnung** wird im Baugewerbe am seltensten verwendet. Ökobilanzen werden überraschenderweise vorwiegend im Dienstleistungssektor (MW: 2,3) und im Baugewerbe (MW: 2,3) verwendet, im Gegensatz zur Industrie (MW: 2,0) und dem Handel (MW: 1,8). Insbesondere die vergleichsweise hohe Nutzung in der Dienstleistungsbranche war nicht zu erwarten.

Instrumenten-Nutzung in Abhängigkeit vom Familieneinfluss

Der Familieneinfluss wird anhand der **Besitzstruktur**, dem Verhältnis der Familienmitglieder im **Leitungsgremium** und dem Verhältnis der Familienmitglieder im **Aufsichtsgremium** ermittelt. Ergibt die Summe der drei genannten Kriterien zwischen 0–0,99, existiert ein schwacher Einfluss der Familie im beobachteten Unternehmen, das hinsichtlich der Typologisierung als NFU (Nicht-Familienunternehmen) bezeichnet wird. Bei einer Summe von 1 bis maximal 3 liegt ein starker Familieneinfluss im Unternehmen vor, welches als FU (Familienunternehmen) bezeichnet wird.

Die Differenzen zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sind hinsichtlich der Materialflussrechnung, des TCO und der Lebenszykluskostenrechnung marginal. Überraschenderweise ergibt sich bei der Nutzung von Ökobilanzen ein erkennbarer Unterschied dahingehend, dass die Nutzung bei Nicht-Familienunternehmen (MW: 2,5) höher ist, als bei Familienunternehmen (MW: 2,0).

6. Fazit

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben gezeigt, dass die **Instrumente des Ressourcencontrollings im Mittelstand** auch heute noch stark unter-

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_36 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

repräsentiert sind. Eine allgemein niedrige Instrumenten-Nutzung im Controlling wurde in den vergangenen Jahren in zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen bereits konstatiert, dennoch zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Instrumente mit einem nachhaltigen, ökologischen Bezug noch sehr viel seltener genutzt werden. Dies mag insbesondere daran liegen, dass der Mittelstand den Nutzen für diese zugegebenermaßen eine hohe Komplexität erzeugenden Instrumente bis dato unterschätzt und vorwiegend die mit der Einführung und Nutzung der Instrumente verbundenen Kosten betrachtet.

Ferner sind **Planungs- und Kontrollsysteme** oftmals nur begrenzt vorhanden, wodurch eine Erweiterung des Controllings um ressourcenorientierte Aspekte fehlt. Hinsichtlich der steigenden Bedeutung der Nachhaltigkeit ist eine derartige Erweiterung jedoch empfehlenswert. Größenbedingte Unterschiede werden darüber hinaus auch im Rahmen der Instrumenten-Nutzung des ressourcenorientierten Controllings sichtbar. Dies kann jedoch auch aufgrund gesetzlicher Vorschriften resultieren. Die branchenspezifische Untersuchung hat gezeigt, dass in ressourcenintensiven Branchen eine tendenziell höhere Instrumenten-Nutzung vorliegt. Dies ist der Notwendigkeit geschuldet, da ein schonender Umgang mit Ressourcen einen unmittelbar positiven Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat. Familien- und Nicht-Familienunternehmen unterschieden sich bzgl. der Instrumenten-Nutzung nur geringfügig, da letztendlich nicht der Unternehmenstyp, sondern die Kosten-Nutzen-Betrachtung ausschlaggebend ist.

Insofern scheint bei den befragten Unternehmen die Betonung der **Effizienzdimension** des Controllings zu überwiegen. Die hier thematisierten Instrumente sollen jedoch die **Effektivität** der Unternehmensressourcen dokumentieren, steuerbar machen und letztlich somit Wertsteigerungspotenziale aufdecken. Diese Sicht scheint in der unternehmerischen Praxis zumindest aus Sicht der Stichprobe noch nicht anzutreffen zu sein. Trotz der verbundenen Kosten ist es für mittelständische Unternehmen ratsam, nicht nur das Unternehmen im normativen Sinn nachhaltig auszurichten, sondern auch hierfür geeignete Instrumente zu nutzen. So zeigt bspw. die Studie des *Internationalen Controllervereins*, dass 40 bis 50 % der Probanden Instrumente wie Umweltaudits, Umweltchecklisten und Stoff- und Energiebilanzen sowie Ökobilanzen nutzen, weitere Instrumente (bspw. Umweltkostenrechnung, Umweltbudgets) jedoch kaum in Anspruch genommen werden (vgl. *Internationaler Controller Verein*, 2011, S. 23).

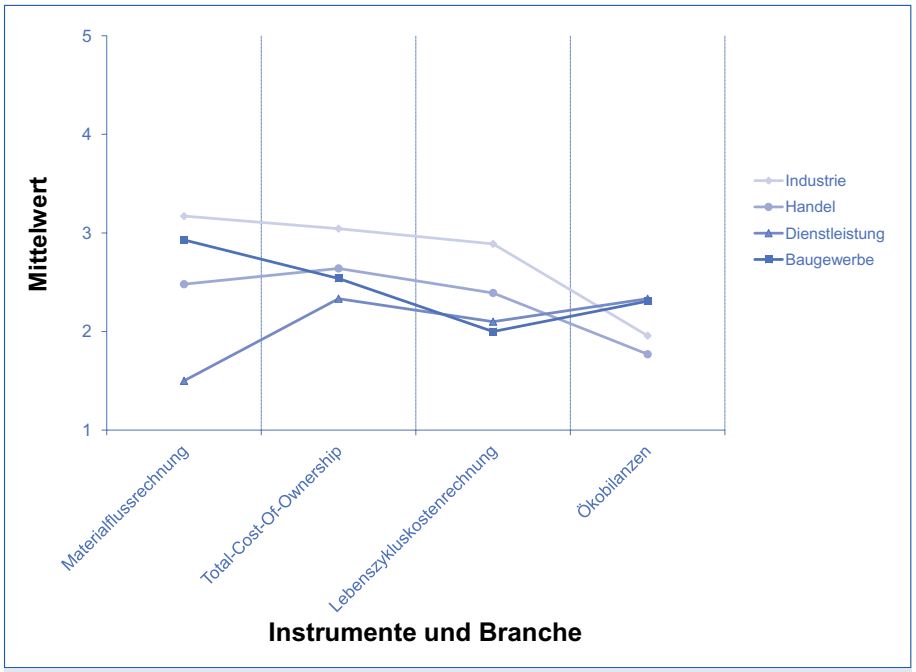

Abb. 5: Instrumente und Branche

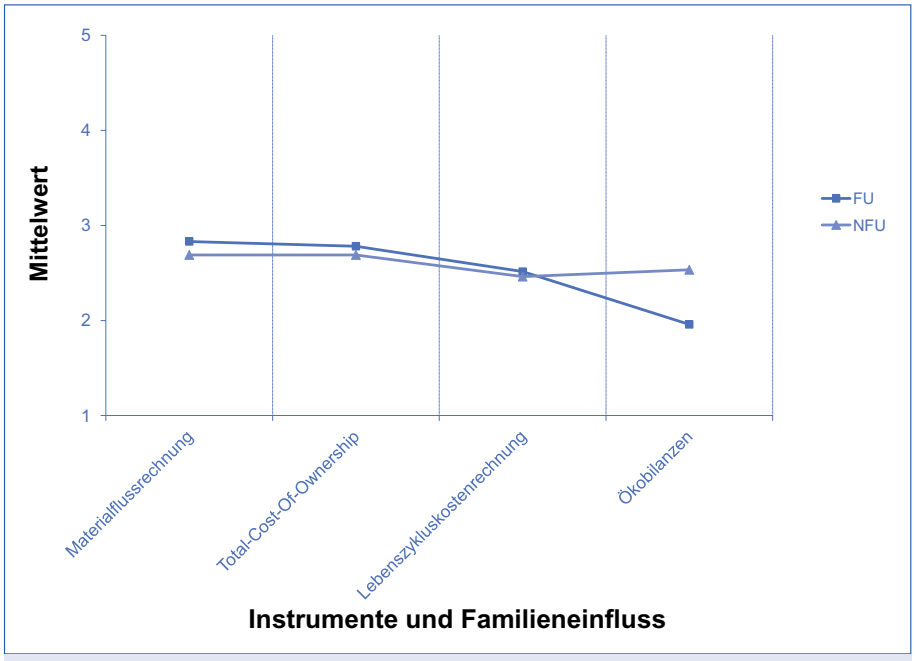

Abb. 6: Instrumente und Familieneinfluss

Insofern zeigen sowohl die Studie des *Internationalen Controller Vereins* als auch die vorliegende Erhebung einen homogenen Nutzungsstand von Instrumenten des Ressourcencontrollings – allerdings auf einem insgesamt niedrigen bis mittleren Niveau und unter Aussparung strategischer Instrumente des Ressourcencontrollings. In Folgeuntersuchungen könnten Gründe für diese Entwicklung ebenso wie konkrete Nutzenpotenziale der im vorliegenden Beitrag diskutierten Instrumente für den Mittelstand erneut aufgegriffen werden.

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_36 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Keywords
- Instrument
- Management Accounting
- Medium-Sized Enterprises
- Resources
- Sustainability

Summary
In recent years sustainability has become increasingly important, both in large corporations as well as in medium-sized enterprises. Dealing with resources has become a major competitive factor and therefore an extensive use of special controlling instruments is necessary. The present paper examines the use of resource controlling instruments in medium sized enterprises.

Literatur

Baltzer, B., Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten: Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung, Wiesbaden 2013.

Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. (1991), H. 1, S. 99–120.

Baum, H./Albrecht, T./Raffler, D., Umwelt- und Ressourcenschutz als Unternehmensziel: Steigerung des Unternehmenswertes durch Ressourcenmanagement, Wiesbaden 2007.

Becker, W./Staffel, M./Ulrich, P., Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Band 153, Bamberg 2008.

Becker, W./Ulrich, P., Mittelstandsforschung: Begriffe, Relevanz und Konsequenzen, Stuttgart 2011.

Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T./Zimmermann, L., Ressourcen im Mittelstand, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Band 195, Bamberg 2013.

Berens, W./Högemann, B./Segbers, K., Das mittelständische Unternehmen: Status Quo und Perspektiven in der Finanzierung, in: *Berens, W./Brauer, H./Frodermann, J.* (Hrsg.), Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren: Eigenkapitalstärkung, Wertsteigerung, Unternehmensverkauf, Stuttgart 2005, S. 7–30.

De, D., Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen, München 2005.

Europäische Kommission, Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG), in: Amtsblatt der Europäischen Union, Nr. L 124/36 vom 20.5.2003, S. 36–41.

Europäische Kommission, Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, Luxemburg, 2006, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm, Stand: 18.12.2013.

Fischer, T./Huber, R./Sawczyn, A., Nachhaltige Unternehmensführung als Herausforderung für das Controlling, in: Controlling, 22. Jg. (2010), H. 4/5, S. 222–230.

Goeke, M., Der deutsche Mittelstand: Herzstück der deutschen Wirtschaft, in: *Goeke, M.* (Hrsg.), Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung, Wiesbaden 2008, S. 9–22.

Götze, U./Weber, T., ZP-Stichwort: Total Cost of Ownership, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 19. Jg. (2008), H. 2, S. 249–257.

Günterberg, B./Kayser, G., SMEs in Germany, Facts and Figures, Bonn 2004.

Horváth, P./Isensee, J./Michel, U., „Green Controlling"- Bedarf einer Integration von ökologischen Aspekten in das Controlling, in: *Tschandl, M./Posch, A.* (Hrsg.), Integriertes Umweltcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 41–50.

Internationaler Controller Verein, Green Controlling – Eine (neue) Herausforderung für den Controller? Relevanz und Herausforderung der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Controllingpraxis, Gauting/Stuttgart 2011.

Khadjavi, K., Wertmanagement im Mittelstand, Eschen 2005.

Loew, T./Fichter, K./Müller, U./Schulz, W.F./Strobel, M., Ansätze der Umweltkostenrechnung im Vergleich, Berlin 2003.

Schmidt, A., Kostenrechnung, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

Schrader, C./Vollmar, B., Green Controlling: ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur nachhaltig orientierten Unternehmensführung, Research Paper Nr. 2013/04, Göttingen.

Welge, M. K., Unternehmensführung: Band 3 – Controlling, Stuttgart 1988.

Literaturtipps aus dem **Online-Archiv** der Controlling:

- Edeltraud Günther und Thomas Günther, Zur adäquaten Berücksichtigung von immateriellen und ökologischen Ressourcen im Rechnungswesen, Ausgabe 3/4/2003, S. 91–199.
- Stefan Schaltegger, Nachhaltigkeit als Treiber des Unternehmenserfolgs – Folgerungen für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitscontrollings, Ausgabe 4/5/2010, S. 238–243.
- Alexander Bassen und Daniela Senkl, Ermittlung von Leistungsindikatoren nachhaltiger Unternehmensführung aus Kapitalmarktperspektive, Ausgabe 4/5/2010, S. 256–261.

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_36 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY