

Vorfahrt für Klimaschutz!

8. Welche Controlling-Instrumente hat unser Unternehmen, um Kosteneinsparungspotenziale durch Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen sicherzustellen?

Fast alle Konzerne geben an, Controlling-Instrumente zu verwenden. Ausnahme ist Continental, das die Frage als einzige verneint, da Klimaschutz ein Grundsatz der Unternehmensstrategie darstelle und in alle Entscheidungen einfließe. Bemerkenswert ist beispielsweise die konkrete Angabe von BMW, im Zeitraum 2006-2012 den Wasser- und Energieverbrauch sowie den Abfall pro Fahrzeug um 30 % zu reduzieren. Solche klaren und messbaren Aussagen bzw. Zielvorgaben sind für Stakeholder sehr hilfreich, um den Konzern und seine Konsequenz bei der Umsetzung von Umwelt relevanten Fragen zu beurteilen.

AG	Antwort
<i>Automobil und Verkehr</i>	
BMW	<p>Um die Ressourceneffizienz besser messen und steuern zu können, wurde im Produktionsressort im Jahr 2007 ein neuer Zieleprozess eingeführt. Monatlich werden die umweltrelevanten Berichtsgrößen, wie z. B. Energieverbrauch und Abfall, an den Produktionsstandorten der BMW Group ermittelt und daraus die Umwelteffizienzzahl (UEZ) errechnet. Ziel ist die Steigerung der Ressourceneffizienz um 5 % pro Jahr. Unterstützt wird die Datenerhebung seit Mitte 2007 mit dem neu eingeführten IT-System „eco-facts“. Damit werden rund 150 Umweltschutzkennzahlen weltweit erhoben und so die Steuerung der Leistungen im Umweltschutz weiter verbessert.</p> <p>30 % weniger Wasser, Energie und Abfall pro Fahrzeug im Vergleich zu 2006 – das ist unser Ziel für alle Werke bis zum Jahr 2012. Wir sind überzeugt, dieses Ziel erreichen zu können. Denn in puncto Umweltschutz sind wir ebenso konsequent wie in allen anderen Aspekten unseres Geschäfts.</p>
Daimler	Im Rahmen unserer Investitionsrechnungen werden auch umweltseitige Kosten (Ressourcenverbräuche, Zertifikatskosten etc.) integriert berücksichtigt; im Rahmen von Szenarien werden darüber hinaus auch Sensitivitätsanalysen bzgl. deren möglicher Kostenentwicklung durchgeführt.
Porsche	<i>Der Konzern gab an, grundsätzlich nicht an Umfragen teilzunehmen.</i>
Volkswagen	Um Kosteneinsparpotenziale umsetzen zu können, müssen diese zunächst erkannt werden. Neben den bereits erwähnten konzernweit implementierten Umweltmanagementsystemen, die die gesamte Produktion abdecken, und diese Potenziale offen legen, setzt VW eine Reihe weiterer Instrumente ein, die sowohl die Findung, als auch die Umsetzung dieser Potenziale ermöglichen.

	<p>Hierzu gehört unter anderem ein umfangreiches System der Lifecycle-Betrachtung, das für mehr als 80 % unserer Produkte angewendet wird. Dabei wird der gesamte Lebenszyklus eines Automobils vom Produktionsprozess über die Nutzungsphase, bis hin zum Recycling-Prozess erfasst und analysiert.</p> <p>Dokumentiert ist dieses System beispielsweise für den Golf, den Passat und das DSG-Doppelkupplungsgetriebe in Form eines sog. Umweltprädikates, das die Lifecycle-Analyse und die von einer Modellgeneration zur nächsten erreichten Effizienzfortschritte transparent nachvollziehbar machen.</p> <p>Weitere Instrumente, die auf die Optimierung von Produktionsprozessen und Projekten zielen, sind die sog. Umweltkonferenzen, die als Regionalkonferenzen sowohl auf regionaler Ebene, als auch global als Konzern-Umweltkonferenz in regelmäßigen zyklischen Intervallen stattfinden.</p> <p>Die Einrichtung der Geschäftsstelle „Koordination und Nachhaltigkeit“ im Jahr 2006 war ein wichtiger Schritt für die systematische Steuerung von Nachhaltigkeitsengagement bei Volkswagen. Die Koordinationsstelle ist zuständig für die strategische Ausrichtung und Optimierung des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements im Konzern. Dabei ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben der Blick ins Unternehmen selbst. Ziel ist unter anderem die Stärkung der Austauschprozesse zwischen den einzelnen Fachabteilungen, um die bestehenden Prozesse zu verbessern, Informationssysteme des gegenseitigen Lernens anzupassen und so schneller und besser auf externe Ereignisse reagieren zu können.</p> <p>Auf diese Weise wird das Know-how dort abgeholt, wo es vorhanden ist, um es für das CSR- und Nachhaltigkeitsprofil des Unternehmens zu nutzen. Zum Beispiel um die Anpassung und Entwicklung von Informationssystemen – etwa im Umweltbereich und im Sozialwesen – zu forcieren. Oder auch um Informationen für Profile, Ratings und Publikationen zu bündeln und aufzubereiten. Darüber hinaus gelten auch für das klassische Konzern-Controlling verbindlich die Konzernwerte und -leitlinien zur Nachhaltigkeit.</p>
Lufthansa	<p>Lufthansa betreibt eine sehr umfangreiche Umweltdatenbank in der alle relevanten Umweltdaten aus dem Lufthansa Konzern einfließen. Durch die regelmäßige Erfassung dieser Umweltdaten, lassen sich häufig auch Rückschlüsse auf die Wirkungsweise von Umweltmaßnahmen schließen (z.B. eingesparter Energie- oder Wasserverbrauch, reduzierter Treibstoffbedarf etc.). Auf diese Weise lassen sich anschließend auch Rückschlüsse auf eingesparte Kosten schließen.</p>
Fraport	<p>Im Rahmen unserer Umweltmanagementsysteme bewerten wir regelmäßig alle relevanten Umweltaspekte. Zusätzlich erfolgt ein Controlling im Rahmen der Umsetzung und Verfolgung unserer Klimaschutzstrategie z.B. durch die Erstellung bedarfsbezogener Energiepässe für unsere Terminal- und Servicegebäude nach EnEV inkl. Potentialermittlung, Maßnahmenplanung und Umsetzungscontrolling.</p>
Continental	<p>Nein. Klimaschutz ist ein Grundsatz unserer Unternehmensstrategie und fließt bei allen Entscheidungen und unternehmerischen Handeln ein.</p>
Hamburger Hafen u. Logistik	<p>Kosteneinsparungspotenziale durch Umweltschutzmaßnahmen werden im Rahmen der Investitionsplanung bzw. bei Projektarbeit im Rahmen der Maßnahmenbewertung analysiert und bewertet. Das Konzerncontrolling ist in diese Prozesse vollständig involviert.</p>

<i>Banken und Versicherungen</i>	
Deutsche Bank	Die Deutsche Bank hat verschiedene Umweltleistungen/-daten für die Bereiche Energie, Wasser, Abfall, Papier und Mobilität, die sie regelmäßig erhebt und analysiert. Die sich ergebenden Abweichungen von den vorgegebenen Zielen liefern einen wesentlichen Beitrag für die Kosteneinsparung. Grundlage sind die im Umweltprogramm festgelegten Ziele & Maßnahmen, die im Rahmen von jährlichen internen und externen Audits auf deren Einhaltung überprüft werden.
Commerzbank	Ein Umweltmanagementsystem, das nach ISO 14001 zertifiziert ist.
Postbank	Grundsätzlich unterhält die Postbank ein Controlling-System (insbes. Investitions-Controlling), aus dem heraus Einsparungspotenziale im Plan ermittelt und dann auch im Ist verfolgt werden. Im Zuge des Projekts zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach DIN ISO 14001 wurde ein Management-Reporting eingeführt, das künftig ein Umweltcontrolling (Steuerung der relevanten Umwelt-Kennzahlen) vorsieht; ferner berichtet die Postbank ihren ökologischen Fußabdruck auf der Website www.postbank.de/nachhaltigkeit unter der Rubrik „Gesellschaft: Daten und Fakten“.
Allianz	Da wir momentan unser Umweltmanagementsystem auf eine Mitarbeiterdeckung von 80 % ausweiten, sind wir noch nicht in der Lage, Emissionsminderungen und einhergehende Kosten gruppenweit zu erfassen. Neu hinzu gekommene Tochtergesellschaften haben erst Anfang dieses Jahres begonnen ihre Maßnahmen für 2008/09 vorzustellen. Ein Controlling der erreichten Leistungen ist aber für April 2009 vorgesehen.
<i>Chemie</i>	
Bayer	<p>Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil des Bayer-Leitbilds sowie der Werte und Führungsprinzipien. Zur Umsetzung hat Bayer Managementstrukturen und -strategien entwickelt. Setzt sich konkrete Ziele, an denen es sich messen lässt und pflegt eine transparente Berichterstattung. Auch das Controlling von Kosteneinsparungen durch Umweltschutzmaßnahmen ist Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements bei Bayer. Entsprechende Instrumente sind beispielsweise der Bayer Climate Check und die ökologische Begutachtung von Investitionsprojekten.</p> <p>Der Bayer Climate Check ist ein von Bayer entwickeltes Instrument zur klimarelevanten Optimierung von Produktionsprozessen und -anlagen. Er beinhaltet eine systematische Analyse zur Identifizierung von Potenzialen zur Emissionsreduktion, ergänzt die etablierten Wirtschaftlichkeitsrechnungen und sorgt damit für eine umfassende Entscheidungsgrundlage in Bezug auf eine</p>

	<p>Optimierung unter Umwelt- und Kostengesichtspunkten.</p> <p>Jedes Projekt mit einem Investitionsvolumen von mehr als € 10 Millionen wird bei Bayer konzernweit nach einheitlich hohen Standards einer ökologischen Begutachtung unterzogen. Neben einer Kostenbetrachtung werden die Projekte von Experten aus unterschiedlichen Fachrichtungen auch unter HSE-Gesichtspunkten (Gesundheit, Sicherheit, Umwelt) geprüft. In der Bewertung der Projekte werden alle sicherheits- und umweltrelevanten Themen analysiert als relevante Aspekte in die Wirtschaftlichkeitsrechnungen integriert.</p>
BASF	<p>Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses werden in den Produktionseinheiten jährlich neue Ziele für die Kostenreduktion gesetzt. Die Möglichkeit der Kosteneinsparung durch Umweltschutzmaßnahmen, vor allem Energieeffizienzmaßnahmen, wird dabei genauso wie andere Möglichkeiten anhand derselben Wirtschaftlichkeitskriterien geprüft.</p>
Norddeutsche Affinerie	<p>Die Verfolgung der Maßnahmen und Auswirkungen erfolgt im Rahmen des jeweiligen Projektmanagements und Projektcontrollings.</p>
<i>Energie</i>	
E.ON	<p>Zur Sicherstellung von Kosteneinsparpotentialen durch Umweltschutzmaßnahmen nutzt E.ON insbesondere folgende Controlling-Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indikatoren • Zielsetzungen innerhalb der Umweltmanagementsysteme • auditierfähiges Corporate Responsibility- und Umweltdatenbanksystem • Mittelfristplanung
EnBW	<p>Es gibt im Unternehmen verschiedene Systeme mit dem Ziel der Kostenreduzierung. Der Umweltschutz wird hierbei gleichwertig mit anderen Themen behandelt. Im Umweltprogramm der EnBW sind Maßnahmen im Umweltschutz definiert, die teilweise auch Kostenreduzierungen mit sich bringen.</p>
RWE	<p>Die Umweltschutz-Investitionen des RWE-Konzerns summierten sich 2007 auf 930 Mio. €, die Umweltschutz-Aufwendungen auf 841 Mio. €. Allein schon wegen ihrer Dimension sehen wir es als zentrale Controlling-Aufgabe an, die Effizienz der Umweltschutzmaßnahmen sicherzustellen.</p>

<i>IT & Kommunikation</i>	
Siemens	Kosteneinsparungsmaßnahmen durch Umweltschutzmaßnahmen werden bei Siemens durch das Umweltberichtssystem SESIS erfasst. Im Geschäftsjahr 2007 haben 351 Standorte aus 37 Ländern Umweltdaten berichtet. Von ihnen befinden sich 202 Standorte in Europa, 115 in Amerika und 34 in Asien. Das entspricht einer auf unsere Mitarbeiter bezogenen Abdeckung von 73 %. Die Daten von Siemens VDO sind in diesem Jahr noch enthalten, werden allerdings separat ausgewiesen. Siemens VDO wurde an die Continental AG verkauft und wird ab 2008 keine Umweltdaten mehr an Siemens berichten.
Deutsche Post	<ul style="list-style-type: none"> • im Rahmen des GoGreen-Programms haben wir ein CO2 Controlling in allen Geschäftsbereichen eingeführt • Transparenz ist uns wichtig (Antwort HV 2008)
Deutsche Telekom	CR als Management case: Im letzten Quartal 2007 wurde mit der Bündelung aller CR Aktivitäten im Konzern begonnen und gleichzeitig ein eigenständiger CR Bereich im Vorstandsbereich etabliert. Die Etablierung unserer neuen CR Strategie durch den Vorstand folgte im September 2008. Die CR Strategie hat einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsprozesse unseres Unternehmens und wird mittel- und langfristig die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens mit dem Ziel, den Unternehmenswert zu erhöhen. Auf Basis der neuen CR Strategie werden KPIs definiert, eine Roadmap aufgestellt und unsere Ziele gemonitort. Im Wesentlichen betrachten und monitoren wir Reduktionspotenziale bei Umweltschutzziele.
<i>Rüstung</i>	
Rheinmetall	<i>Rheinmetall hat nicht konkret auf die einzelnen Fragen geantwortet, sondern eher allgemein (siehe dazu unter Konzernkritik Rheinmetall).</i>
ThyssenKrupp	Das Screening von Einsparpotentialen durch Umweltschutzmaßnahmen ist integraler Bestandteil des Controllings. Ressourcenschonung, Abfallvermeidung und Abwasservermeidung wirken sich sofort durch Kostenreduktionen bei Abfallentsorgungsgebühren, Abwassergebühren aus.

<i>Textil und Handel</i>	
Puma	<p>PUMA hat Umweltkennzahlen definiert und verfolgt die Entwicklung dieser Kennzahlen auf mehreren Ebenen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PUMA Verwaltungen und Büros weltweit 2. PUMA Geschäfte und Lager weltweit 3. PUMA Logistics (Warendistribution) 4. PUMA Hersteller <p>Über Bezugswerte zwischen verschiedenen Ländern, Büros, PUMA-Geschäften usw. und Zeitreihenvergleiche können Kosteneinsparpotentiale erkannt und realisiert werden. In diesem Jahr führt PUMA darüber hinaus über seinen französischen Mutterkonzern PPR eine spezielle Software ein, welche die Kennzahlenerfassung erheblich erleichtern und wird.</p>
Adidas	<p>Investitionsmaßnahmen für Neu- und Umbauten werden von den verantwortlichen Projektmanagementabteilungen in Hinblick auf ihre Rentabilität intensiv geprüft. Hierzu gehört auch die Einbeziehung von Umweltaspekten. Am Standort der Konzernzentrale in Herzogenaurach wurde darüber hinaus im Jahr 2008 von externen Gutachtern eine umfassende Umweltprüfung durchgeführt, mit der Zielsetzung, weitere technische und organisatorische Einsparungspotenziale zu identifizieren und diese durch entsprechende Maßnahmen zu erschließen. Ähnliche Vorgehensweisen sind für weitere Standorte in den USA für 2009 geplant.</p>
Arcandor	<p>Energiemanagement mit zentraler Datenerfassung und -auswertung.</p> <p>Antwort Karstadt: In den Bereichen Entsorgung und Energie werden entsprechende Datenbanksysteme eingesetzt um Transparenz zu schaffen. Auswertung und Optimierung sind laufende Prozesse.</p>