

## Ökologisches Controlling

Unternehmen, die einen zukunftsfähigen Weg einschlagen wollen, sollten folgende Fragen beantworten können:

- Wie hoch sind Energieverbräuche pro Jahr, pro Produkt, pro Abteilung und wie hoch sind die jeweiligen Kosten? Wo liegen die Schwachstellen im Energieverbrauch?
- Welche Abfälle entstehen in welchen Mengen? Welche Kosten verursachen Beschaffung, Transport, Handhabung und Entsorgung?
- Welche Materialanteile werden mit welchen Auswirkungen auf die Umwelt in der Abluft und dem Abwasser emittiert?
- Welche Gefahrstoffe und -mengen

werden eingekauft und wo gelagert?

- Wie entwickelt sich die Effizienz des Materialeinsatzes von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen?
- Welche Ziele wurden zur Steigerung der Materialeffizienz gesetzt?
- Werden die rechtlichen Vorgaben eingehalten?

### Was leistet Ökologisches Controlling?

Controlling ermöglicht die Umsetzung, Evaluierung und schließlich eine eventuelle Revision von Zielvereinbarungen. Durch Ökologisches Controlling werden Umweltbelastungen verringert und das Überleben der Unternehmen gesichert. Modernes "Öko-Controlling" wird eng gekoppelt an kaufmännische Controlling-

Systeme und bezieht sich auf quantitative Messbarkeit. Quantitative Daten werden jedoch erst entscheidungsrelevant, wenn sie qualitativ ausgewertet werden.

Mit einem funktionierenden Ökologischen Controlling wird erreicht, dass

- Zielvereinbarungen überprüfbar und realisierbar sind
- Ergebnisse gemessen und dokumentiert
- Gemeinsame Zielvereinbarungen Motivation schaffen
- Prioritäten geklärt werden
- ökologische Aspekte nicht nur von Umweltbeauftragten berücksichtigt werden, sondern als Voraussetzung für eine mittelfristige Unternehmenssicherung auf allen Unternehmensebenen dienen.

## Drei Voraussetzungen für Ökologisches Controlling

Entscheidend ist der Wille und die Gewissheit, dass ein funktionierendes Umweltmanagement als unumgängliches Element zur strategischen Unternehmenssicherung gehört. Die zweite Voraussetzung ist die offizielle Zuständigkeit eines Koordinators und dessen Unterstützung durch ein Projektteam. Im unterstützenden Team sollten möglichst die Unternehmensbereiche Rechnungswesen/Controlling, EDV, Produktentwicklung und Produktion vertreten sein. Die dritte Voraussetzung betrifft die Analyse von Daten. Die Bilanzierung kann sich entweder auf ausgewählte Stoffströme (Hauptrohstoffe, Gefahrstoffe, Energie, Abfälle) oder auf einzelne Abfälle beziehen. Die meisten dieser Daten sind in betrieblichen Datensystemen vorhanden, allerdings meist isoliert in verschiedenen Datenbanken (von SAP bis Handkartei).

### IMPRESSUM

Der Umweltbeauftragte 1/2004  
Januar 2004, ISSN 1613-0634

**Herausgeber:** Jacob Radloff  
**Verlag:** oekom GmbH, Gesellschaft für ökologische Kommunikation, Waltherstr. 29, D-80337 München  
Fon ++49/(0)89 544181-0, Fax -49

**Gesellschafter und Anteile:** Jacob Radloff  
Redakteur, Feldafing, 100%

**Chefredaktion:** Jacob Radloff (verantwortlich)  
Projektleiter: Philipp Karch  
Adresse wie Verlag  
Fon ++49/(0)89 544181-34,  
E-Mail: karch@oekom.de, www.oekom.de

Mitarbeit: Redaktion Ökologisches Wirtschaften,  
(Rubrik „Kurz gemeldet“)

**Erscheinungsweise:** monatlich  
**Jahresabonnement:** 102,- Euro  
(inkl. MwSt.) zzgl. Versandkosten

**Abonnement/Bestellungen/Probeabos:**  
CONSODATA One-to-One,  
Fon ++49/(0)95709-155, Fax -131  
E-Mail: oekom@consodata.de

**Kündigung des Jahresabonnements:**  
Mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende des Kalenderjahres.

**Druck:** Laub Druck GmbH

**Nachdruck** und sonstige Reproduktion, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Alle Angaben wurden nach bestem Wissen zusammengestellt. Eine Gewähr für Richtigkeit oder Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Werden Rechtsvorschriften, Sicherheitsregeln, Richtwerte oder Ähnliches zitiert, so gilt der amtliche Text in der jeweils veröffentlichten Fassung. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und dergleichen erfolgen ohne Präjudiz auf deren eventuellen rechtlichen Schutz.

**Erfüllungsort und Gerichtsstand:** München

## Variationen des Ökologischen Controlling

Ökologisches Controlling benutzt drei Kennzahlen, durch die Ziele überprüft und kontrolliert werden können.

- **Performance-Kennzahlen** erfassen Stoff- und Energieflüsse (Ressourcen- und Energieverbräuche auf der Inputseite sowie Emissionen auf der Outputseite) und geben Auskunft über unmittelbare Umweltauswirkungen.
- **Umweltmanagement-Kennzahlen** erfassen die Funktionsfähigkeit des Umweltmanagement-Systems. Sie informieren über Schulungen, Umwelt-Audits, Beschwerden, Beinahe-Unfälle und Verbesserungsmöglichkeiten.
- **Umweltzustandskennzahlen** messen den Zustand der Umwelt im und um das Unternehmen, z. B. die Gewässergüte oder die Boden- und Luftqualität.

## Absolute und relative Umweltkennzahlen

Absolute Kennzahlen geben den absoluten Ressourcenverbrauch oder die Emissionsmenge wieder und informieren über die ökologischen Auswirkungen. Relative Kennzahlen geben den Verbrauch je Bezugseinheit an (z. B. pro Mitarbeiter oder Produkt) und informieren somit über die Ökoeffizienz. Ein aussagefähiges Ökologisches Controlling benötigt beide Kennzahlenarten.

## Bezugssysteme

Das Ökologische Controlling kann sich auf das Unternehmen als Ganzes oder auf einzelne Abteilungen, Arbeitsplätze, Maschinen, Prozesse oder Produkte beziehen. Während eine Kontrolle der Umwelteffekte und der Performance auf Unternehmensebene sinnvoll ist, lassen sich konkrete Verbesserungsmaßnahmen zur Steigerung der Materialeffizienz und Vermeidung von Verlusten meist erst durch ein genaueres Controlling einzelner Prozesse, Abteilung oder Stoffflüsse lokalisieren.

## Selektion von Kennzahlen

Wegen des weiten Spektrums an möglichen Umweltkennzahlen muss ein überschaubarer Kennzahlenkatalog ausgewählt werden. Dieser Katalog muss die wichtigsten ökologischen Effekte sichtbar machen und Entscheidungs-, Handlungs- und Steuerungs-

möglichkeiten aufzeigen. Derartige Kennzahlenkataloge gewinnen an Aussagekraft, wenn sie quantitativ verglichen werden können. Ein solches Benchmarking ist allerdings mit hohen Unsicherheiten behaftet, da sich Messverfahren oder Produktionsbedingungen unterscheidet.

Für verhaltensteuerndes Controlling haben sich Cockpit-Charts bewährt. In diesen werden die für einzelne Führungskräfte wichtigsten Kennzahlen aufbereitet. In der Praxis enthalten Cockpit-Charts meist eine Mischung aus kaufmännischen (z. B. Absatzzahlen), produktionstechnischen (z. B. Stückzahlen) und ökologischen Kennzahlen (z. B. Emissionen, Abfallmengen). Eine Trennung zwischen Plan- und Ist-Kennzahlen gewährleistet eine Leistungskontrolle.

## Ökologisches Controlling als Motivationsinstrument

Damit Ökologisches Controlling motiviert, sollten sich Mitarbeiter selbst kontrollieren können, statt einer Fremdkontrolle zu unterliegen. Unter dieser Voraussetzung kann das Controlling zum Kommunikations- und Lerninstrument werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass man

- gemeinsame, überprüfbare Ziele formuliert
- der Erfolg selbst überprüfen
- die Zielvereinbarung gegebenenfalls revidieren kann.

Um ein effizientes Öko-Controlling werden Unternehmen aus Wettbewerbsgründen nicht umhinkommen. Das zentrale Ziel besteht darin, die Effizienz der Materialflüsse zu steigern, denn höhere Materialeffizienz bedeutet Umweltentlastung und Kosteneinsparung zugleich. Daneben müssen Managementsysteme (ISO 9000 ff, 1400 ff, EMAS etc.) erfüllt werden. In der Praxis werden deshalb Systeme entwickelt, die diese Unterschiede im Informationsbedarf aus ERP-Systemen (z. B. SAP R 3) integrieren. Ökocontrolling von Mengen und Kosten kann dann zu einem integrierten Bestandteil der Managemententscheidungen in allen Unternehmensbereichen werden.

Bernd Wagner