

**Arbeitskreis Berlin des ICV am 9. September 2009**

---

# **Nachhaltigkeit & Controlling**

**Dr. Jürgen Zeplin**

**Dr. Zeplin Controlling & Personal  
Managementberatung GmbH**

# Zur Person

## Dr. Jürgen Zeplin Dipl.-Ing.

---

- Praktische Ausbildung zum Maschinenschlosser
- Ingenieurstudium Maschinenbau und Verfahrenstechnik
- Wirtschaftsingenieurstudium mit Promotion zum Dr. rer. pol. bei Prof. Dr. Konrad Mellerowicz
- Verkaufsingenieur für Dieselgeneratoren bei der AEG
- Unternehmensberater bei der PA Management Consultant GmbH
- Seit 1979 bei der Firma Dr. Zeplin Controlling & Personal Managementberatung
- Von 1982 bis 1988 Arbeitskreisleiter „Berlin“ des Controller Verein e.V.
- Von 1981 bis 1985 Ausbildung in der Transaktionsanalyse im Feld Management und Organisation
- Von 1984 bis 1989 Geschäftsführer des Controller Verein e.V.
- Von 1985 bis 1989 assoziierter Trainer für Controlling und Transaktionsanalyse an der Controller Akademie Gauting/München
- Von 1986 bis 1998 Mitglied des Aufsichtsrates der Köpenicker Bank
- Von 1987 bis 1990 Beirat der Firma Alfred Ritter
- Von 1990 bis 1992 Vorsitzender des Aufsichtsrates der Firma Gruwa – Grund- und Wasserbau
- Von 1989 bis 1993 Arbeitskreisleiter „Berlin-Brandenburg“ des Controller Verein
- Seit 1999 Arbeitskreisleiter „Berlin“ des Internationalen Controller Verein

# Was ist Nachhaltigkeit?

# Der Erfinder der Nachhaltigkeit

---



Hans Carl von Carlowitz  
1645 - 1714

- 1711 wurde er Oberberghauptmann in der Silberstadt Freiberg/Sachsen
- 1713 veröffentlichte er seine „**Sylvicultura Oeconomica** Die Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baumzucht“ auf der Leipziger Ostermesse. Auf dieser Messe wurde auch das erste „Böttger-Porzellan“ präsentiert. Johann Friedrich Böttger war eigentlich der „Goldmacher“ am Hofe August des Starken.

In der 2-ten Hälfte des 17. Jahrhundert herrschte akuter Holz-mangel. Der Grund war nach den Zerstörungen des 30-jährigen Krieges, der Raubbau und großer Bedarf für den Flottenbau. So bedrohte der Holz-mangel die Existenz des sächsischen Silberbergbaus.

# Regeln kurz auf den Punkt gebracht!

---

**Nicht mehr ernten, als nachwächst!**

und

**Von den Erträgen leben, nicht von der Substanz!**

# Brundtland-Kommission – Ziele des Nachhaltigkeitsansatzes: Verteilungsgerechtigkeit

---

Es wird ein Ausgleich angestrebt:

- zwischen menschlichen Bedürfnissen und der Leistungsfähigkeit der Natur (Vernetzungsproblematik),
- zwischen den Bedürfnissen der gegenwärtigen und der künftigen Generationen (intergenerationale Gerechtigkeitsproblematik) und
- zwischen den Bedürfnissen der Armen und der Reichen (intragenerationale Gerechtigkeitsproblematik).

**Wegwerfgesellschaft** durch Dominanz der Ökonomie

Zügellose **Resourcenverschwendung** und -ausbeutung

**Nord-Süd-Gefälle** Schwellen- und arme Länder



Zentrale Konfliktfelder:

**Ressourcen**

**Wasser**

**Energie**

**Einkommen**

Quelle: Vgl. Soziale Nachhaltigkeit, Beate Littig, Erich Grießler

# UNO- Brundtland-Bericht „Unsere Gemeinsame Zukunft“ 1987

---

...ist das von diesem Leitgedanken inspirierte Konzept der nachhaltigen Entwicklung folgendermaßen definiert:

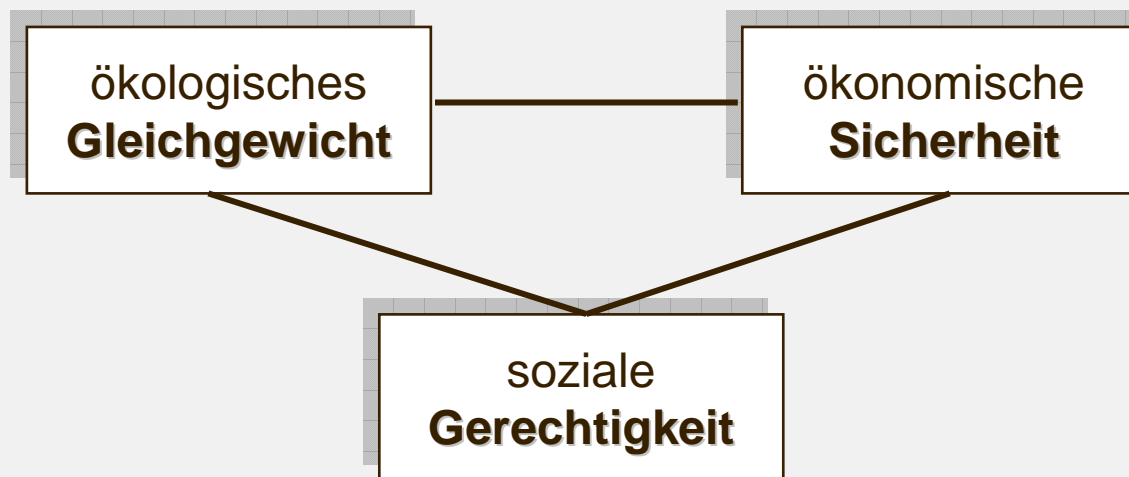
**„Entwicklung zukunftsfähig zu machen heißt, daß die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“**

# Sustainable Development - Agenda 21 - „Rio-Deklaration“ 1992

---

„Eine nachhaltige, auf Dauer angelegte Entwicklung muß den Bestand an natürlichen Ressourcen so weit erhalten, daß die Lebensqualitäten zukünftiger Generationen gewährleistet ist.“

Angestrebt sind Lösungen, die

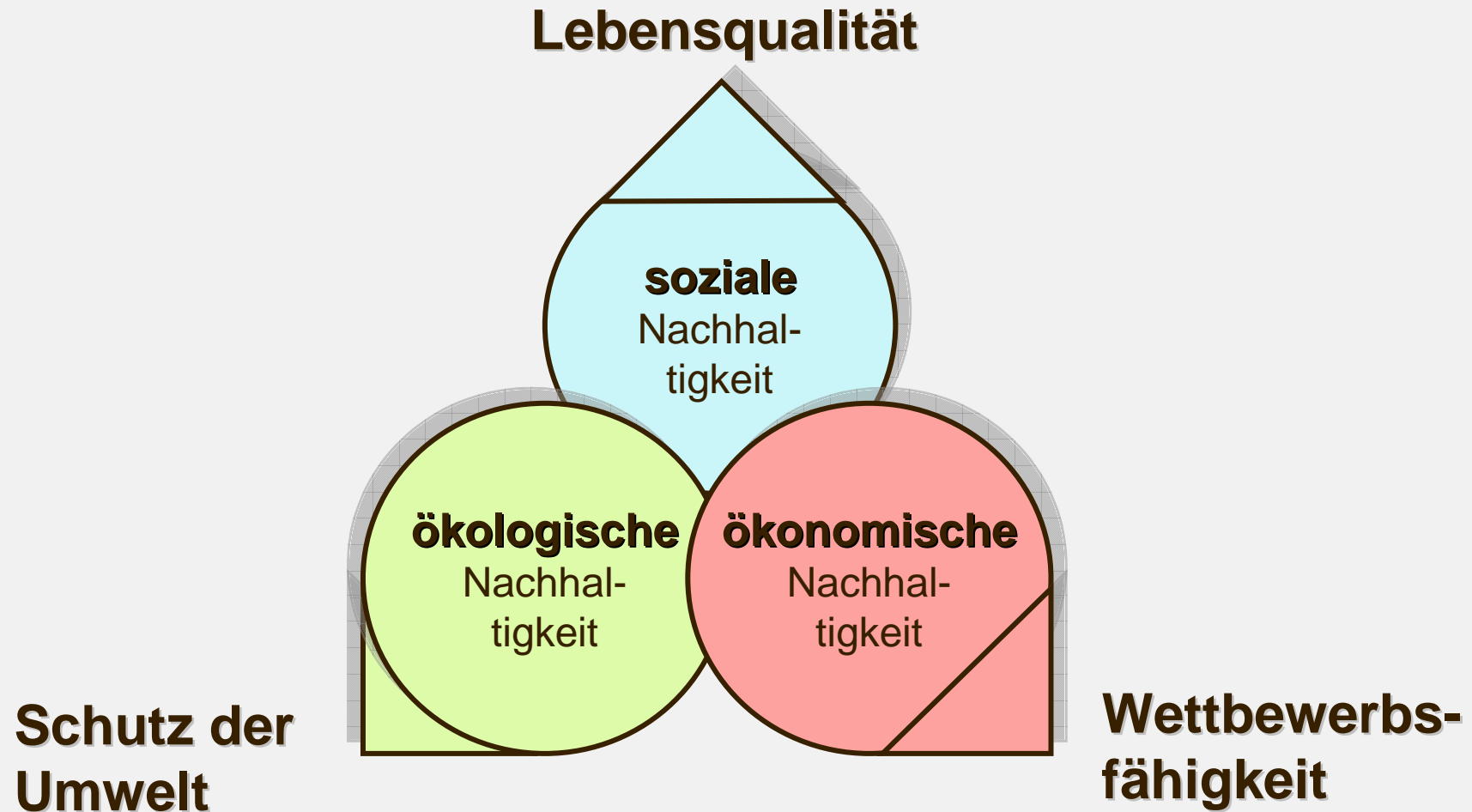


stabilisieren können – das **Dreieck der Nachhaltigkeit.**



# Beispiel aus der Praxis: Nachhaltigkeit bei der Deutschen Bank

---



# Auswirkungen von Nachhaltigkeit – Unmittelbare und mittelbare Handlungsfelder

---

Wo möglich engagiert sich die Deutsche Bank und verwirklicht die sich bietenden Möglichkeiten

- **Unmittelbar** – im betrieblichen Umweltschutz, beim Gebäudemanagement, dem Umbau unserer Unternehmenszentrale oder bei der Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien im Einkauf.
- **Mittelbar** – im Rahmen unserer Kernaktivitäten – Kreditvergabe, Kapitalanlage sowie Beratungsleistungen. Die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte ist bei geschäftspolitischen und operativen Entscheidungen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch nachhaltigen Geldmitteleinsatz werden einerseits besonders zukunftssträchtige und überdurchschnittlich lohnende Vorhaben und Projekte gefördert, andererseits lassen sich Risiken – wie Kapitalverlust und Reputationsschaden – für die Bank und unsere Anspruchsgruppen vermeiden.

Quelle: [www.deutsche-bank.de/csr/de/content/nachhaltigkeit](http://www.deutsche-bank.de/csr/de/content/nachhaltigkeit)

# Deutsche Bank: Unsere Nachhaltigkeitsziele für 2009 (1)

---

- Das Nachhaltigkeits-Management-System in den Wachstumsregionen Asien, Südamerika und Naher Osten einführen
- Klimaschonende Aktivitäten nochmals forcieren – mit dem Ziel, alle Geschäftsprozesse ab 2013 vollständig CO<sub>2</sub>-neutral zu stellen
- Die Bildungsinitiativen zur interkulturellen Verständigung ausweiten, um Chancengerechtigkeit zu erhöhen und Integration zu fördern
- Unser Engagement für Kinder und Aids-Waisen in Schwellen- und Entwicklungsländern ausbauen und die Zusammenarbeit mit SOS-Kinderdorf im Heimatmarkt Deutschland stärken
- Die Corporate Volunteering-Quote weiter steigern, sowie die bezahlte Freistellung für ehrenamtliches Engagement in den Regionen ausweiten

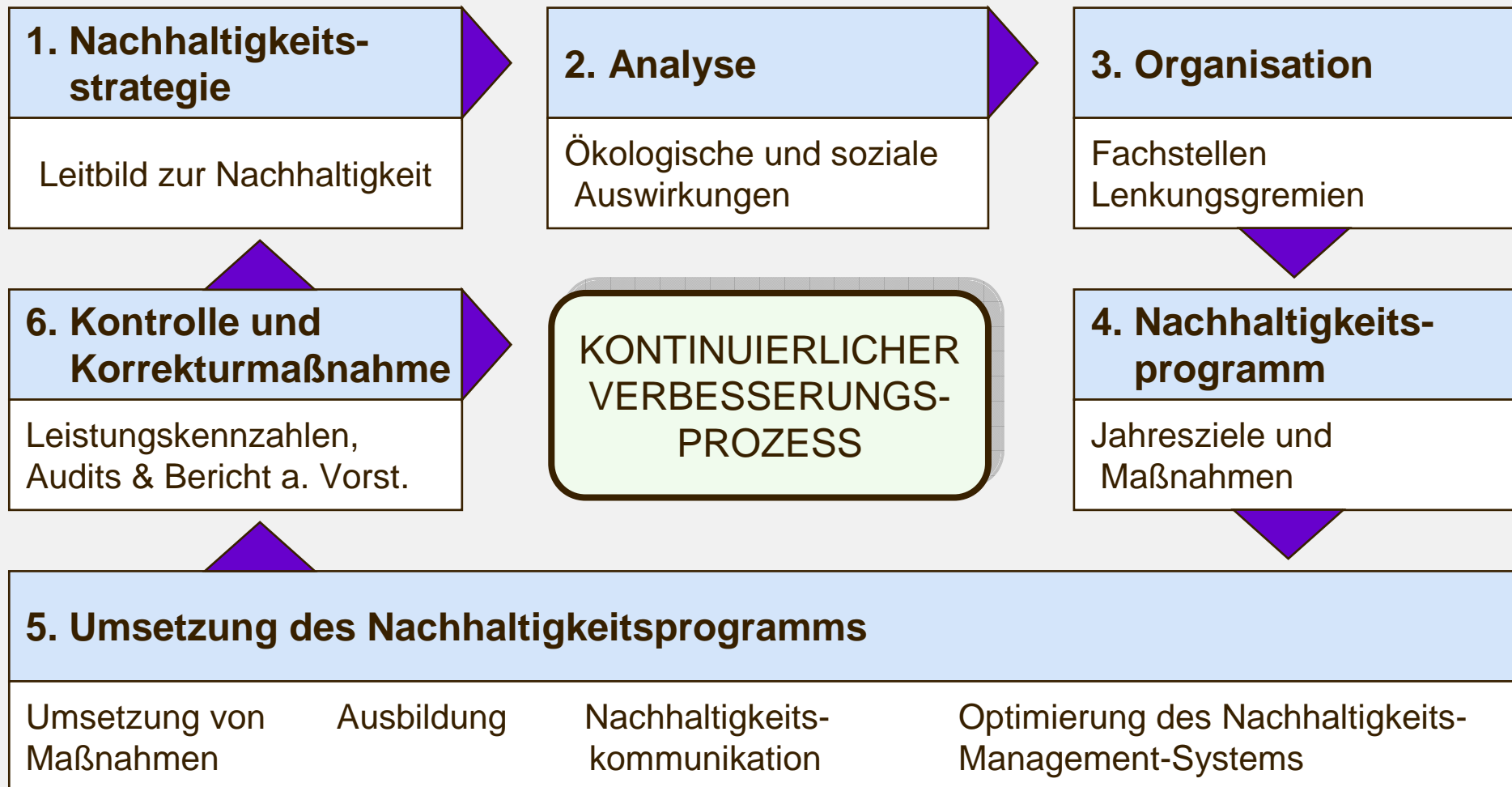
## Deutsche Bank: Unsere Nachhaltigkeitsziele für 2009 (2)

---

- Die Förderung von Künstlern aus Entwicklungs- und Schwellenländern und das kunstbegleitende pädagogische Angebot weiter vorantreiben
- Den Dialog mit unseren Anspruchsgruppen, insbesondere NGOs, Rating-Agenturen und Regulatoren, intensivieren
- Die strategischen Kooperationen mit ausgewählten Projektpartnern ausbauen – wie zum Beispiel den Berliner Philharmonikern und ihrer „Digital Concert Hall“
- Stärker auf Projekte fokussieren, bei denen die Kernkompetenzen der Deutschen Bank und ihrer Mitarbeiter wirkungsvoll zum Einsatz kommen
- Unsere CSR-Aktivitäten gezielt innerhalb der Bank und an die Öffentlichkeit kommunizieren, um das CSR-Profil der Deutschen Bank global und vor Ort zu schärfen

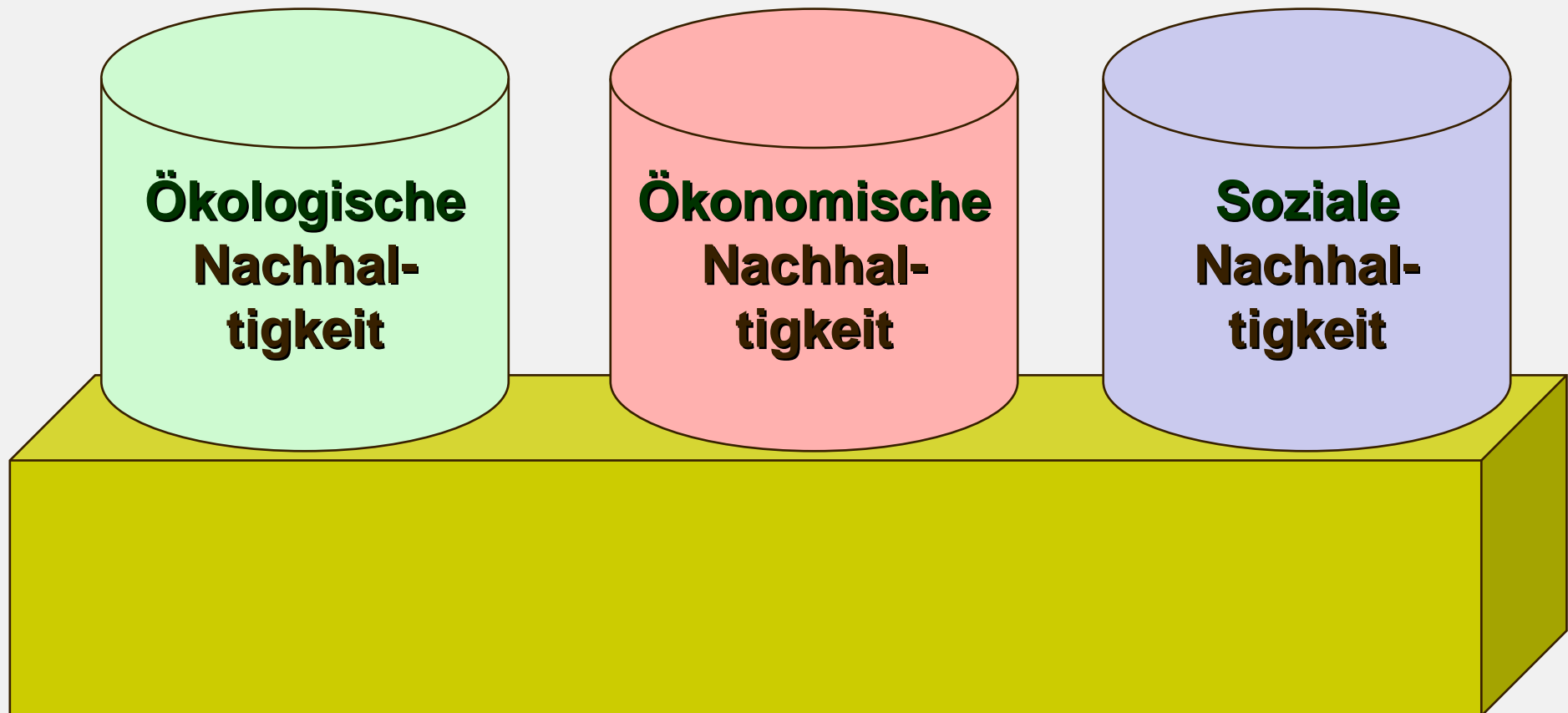
# Nachhaltigkeits-Management-System der Deutschen Bank

Die Deutsche Bank gehört zu den führenden Banken im Bereich nachhaltigen Handelns. Diese Position wollen wir auch in Zukunft halten. Damit das gelingt, haben wir unser Nachhaltigkeitsmanagement systematisch aufgebaut und als kontinuierlichen Verbesserungsprozess definiert.



# Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

---



# Ökologische Nachhaltigkeit

---

Die **ökologische Nachhaltigkeit** verlangt Natur und Umwelt für die nachfolgenden Generationen zu erhalten. Dies umfaßt den Erhalt der Artenvielfalt, den Klimaschutz, die Pflege von Kultur- und Landschaftsräumen in ihrer ursprünglichen Gestalt sowie generell einen **schonenden Umgang mit der natürlichen Umgebung**.

# Ökonomische Nachhaltigkeit

---

Die **ökonomische Nachhaltigkeit** stellt das Postulat auf, daß die Wirtschaftsweise so angelegt ist, daß sie **dauerhaft** eine tragfähige **Grundlage** für Erwerb und Wohlstand bietet. Von besonderer Bedeutung ist hier der **Schutz wirtschaftlicher Ressourcen vor Ausbeutung**.



# Soziale Nachhaltigkeit

---

Die **soziale Nachhaltigkeit** versteht die Entwicklung der Gesellschaft als einen Weg, der Partizipation für alle Mitglieder einer Gemeinschaft ermöglicht (**Agenda 21**). Dies umfaßt einen Ausgleich sozialer Kräfte mit dem Ziel, eine auf Dauer zukunftsfähige, **lebenswerte Gesellschaft** zu erreichen.

# Was ist GRI - Global Reporting Initiative?

---

- **GRI** wurde 1997 gegründet von Ceres (früher: Coalition of Environmentally Responsible Economies, aktuell: Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity) in Partnerschaft mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP).
- **GRI** entwickelt in einem partizipativen Verfahren Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Großunternehmen, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), Regierungen und NGOs.

# Der GRI - Index

<b>Indikatorenbereiche der G3 (deutsch)</b>	<b>Anzahl der Indikatoren</b>
Strategie und Analyse	2
Unternehmensprofil	10
Ökonomische Leistung	9
Governance, Verpflichtungen und Engagement	17
Produktverantwortung	9
Arbeitspraktiken & Beschäftigung	14
Menschenrechte	9
Gesellschaftlich-soziale Leistung	8
Ökologische Leistung	30
Berichtsparameter	13

# GRI-Index: 2. Organisations- oder Unternehmensprofil

---

2.1	Name der Organisation	Internet
2.2	Produkte und Dienstleistungen	...
2.3	Organisationsstruktur	....
2.4	Hauptsitz der Organisation	....
2.5	Länder, in denen die Organisation tätig ist	....
2.6	Eigentümerstruktur	....
2.7	Betreute Märkte	Internet
2.8	Unternehmensprofil	....
2.9	Signifikante Änderungen	....
2.10	Auszeichnungen	....

# GRI-Index: 4. Governance, Verpflichtungen und Engagement

4.1	Governance-Struktur	....
4.2	Verwaltungsratspräsident und CEO	....
4.3	Unabhängigkeit des Verwaltungsrats	....
4.4	Vertretung Aktionäre und Mitarbeiter	....
4.5	Managementkompensation	....
4.6	Verhinderung Interessenskonflikte	....
4.7	Expertise des Verwaltungsrats	....
4.8	Code of Conduct (Verhaltenskodex Compliance)	....
4.9	Überwachungssystem	....
4.10	Performancemessung	....
4.11	Vorsorgeprinzip	....
4.12	Externe Verpflichtungen und Initiativen	....
4.13	Mitgliedschaften	....
4.14	Involvierte Anspruchsgruppen	....
4.15	Identifikation von Anspruchsgruppen	....
4.16	Einbezug von Anspruchsgruppen	....
4.17	Anliegen der Anspruchsgruppen	....

# GRI-Index: Ökonomische Leistungsindikatoren

---

DMA EC	Ökonomischer Management-Ansatz	...
EC1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	...
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels	Internet
EC3	Betriebliche soziale Zuwendungen	...
EC4	Zuwendungen der öffentlichen Hand	...
EC6	Geschäftspolitik mit lokalen Lieferanten	...
EC7	Einstellung von lokalem Personal	...
EC8	Investitionen für das Gemeinwohl	...
EC9	Indirekter wirtschaftlicher Einfluß	...

# GRI-Index: Ökologische Leistungsindikatoren –Material, Energie und Wasser (inkl. Biodiversität Artenvielfalt, geschützte Räume)

DMA EN	Ökologischer Management-Ansatz	Internet
EN1	Materialverbrauch	...
EN2	Wiederverwendete Materialien	...
EN3	Direkter Energieverbrauch	...
EN4	Indirekter Energieverbrauch	...
EN5	Energieeffizienz	...
EN6	Energieeffiziente Produkte und Dienstleistungen	...
EN7	Energieschonende Initiativen	...
EN8	Wasserverbrauch	...
EN11	Flächen in artenreichen Habitaten	
EN12	Auswirkungen auf Biodiversität	

# GRI-Index: Ökologische Leistungsindikatoren – Emissionen, Abwasser und Abfall

EN16	Direkte und indirekte Treibhausgasemissionen	...
EN17	Emissionen weiterer relevanter Treibhausgase	...
EN18	Reduktion von Treibhausgasen	...
EN19	Emissionen von ozonabbauenden Stoffen	...
EN20	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> , und andere Luftemissionen	...
EN21	Abwassereinleitungen	...
EN22	Abfallmenge	...
EN23	Wesentliche Verschmutzungen	...
EN24	Sondermüll	...
EN25	Auswirkungen auf Gewässer	...



# GRI-Index: Ökologische Leistungsindikatoren – Produkte und Dienstleistungen, Gesetzeskoformität und Transport

---

EN26	Umweltauswirkungen von Produkten & Dienstleistungen	...
EN27	Rücknahme von Produkten aufgrund Materialien	...
EN28	Nichteinhaltung von Umweltgesetzen	...
EN29	Umwelt-Auswirkungen durch Transport	...

# GRI-Index: Gesellschaftliche Leistungsindikatoren - Arbeitsbedingungen

DMA LA	Management-Ansatz in Arbeitsfragen	Internet
LA1	Gesamtbelegschaft	...
LA2	Mitarbeiterfluktuation	...
LA4	Mitarbeitende mit Tarifvertrag	...
LA5	Verfahren bei Restrukturierungsmaßnahmen	...
LA6	Belegschaft in Arbeitsschutzausschüssen	...
LA7	Arbeitsunfälle und Krankheiten	...
LA8	Risikoprävention für schwere Krankheiten	...
LA10	Ausbildungsstunden nach Mitarbeiterkategorie	...
LA11	Kompetenzen-Management	...
LA12	Regelmäßige Leistungsbeurteilung	...
LA13	Zusammensetzung der leitenden Organe	...
LA14	Verhältnis Basislohn Frauen-Männer	...

# GRI-Index: Gesellschaftliche Leistungsindikatoren – Menschenrechte

---

DMA HR	Management-Ansatz in Menschenrechtsfragen	Internet
HR1	Menschenrechtsaspekte bei Investitionsvereinbarungen	...
HR2	Lieferanten und Menschenrechte	...
HR4	Vermeidung von Diskriminierung	...
HR5	Gewährleistung der Vereinigungsfreiheit	...
HR6	Vermeidung von Kinderarbeit	
HR7	Vermeidung von Zwangsarbeit	...

# GRI-Index: Gesellschaftliche Leistungsindikatoren – Gesellschaft

---

DMA SO	Management-Ansatz in Gesellschaftsfragen	Internet
SO1	Beziehungen zur Gesellschaft	...
SO2	Risiken in Bezug auf Korruption	...
SO3	Mitarbeiterausbildung bezüglich Korruption	...
SO4	Massnahmen bezüglich Korruptionsvorfällen	...
SO5	Politische Unternehmenspositionen	...
SO8	Gesetzeskonformität	...

# GRI-Index: Gesellschaftliche Leistungsindikatoren – Produktverantwortung

---

DMA PR	Management-Ansatz in Produktfragen	Internet
PR1	Produktesicherheit	...
PR3	Produktkennzeichnung	...
PR5	Kundenzufriedenheit	...
PR6	Gesetzeskonformität bezüglich Marketing	...
PR9	Gesetzeskonformität bezüglich Produkte	...

# GRI-Index: Gesellschaftliche Leistungsindikatoren – CSR Management

---

CSR1	CSR Leitlinien	Internet
CSR2	CSR Organisation	Internet
CSR3	CSR Audits	...
CSR4	Umgang mit sensiblen Themen	...
CSR5	Nichteinhaltung von regulatorischen Vorhaben	...
CSR6	Dialog mit Stakeholdern	Internet

# EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (1)

---

## Kerninhalte des EMAS-Berichtes

- **Strategie und Management**
- **Betriebliche Aspekte des Umweltschutzes**
  - Energieverbrauch und Klimaschutz: Energieverbrauch, Anteil regenerativer Energien, Energieeffizienz, Emissionen von Treibhausgasen (u.a. CO<sub>2</sub>)
  - Emission von Luftschadstoffen: SO<sub>2</sub>-Emissionen sowie – falls für die Branche relevant – Emissionen an NO<sub>x</sub>, VOC und ozonabbauende Substanzen
  - Abfallaufkommen: Gesamtabfallmenge differenziert nach den wichtigsten Abfallarten bzw. Behandlungsformen
  - Wassermanagement: Wasserverbrauch, Abwasseraufkommen, relevante Emissionen von absorbierbaren organisch gebundenen halogenen (AO<sub>x</sub>) und Schwermetallen
  - Verbrauch von Rohstoffen: wesentliche Stoffströme nach Art und Menge, Materialeffizienz

flüchtige organische  
Verbindungen

# EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (2)

---

- **Produktbezogene Aspekte des Umweltschutzes**
  - Herkunft von Rohstoffen und Materialien
  - Einsatz von Materialien und Rohstoffen sowie Versorgungssicherheit
  - Produktentwicklung und die dabei angewendeten umweltorientierten Instrumente (z. B. Produktbilanzen, Checklisten, Pflichtenhefte)
  - Distribution und Logistik (z. B. Transportwege, Werbemaßnahmen, Verwendung von Umweltzeichen)
  - Umweltbelastungen in der Nutzungsphase (z. B. Energieverbrauch)
  - Entsorgung und Kreislaufwirtschaft



# EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (3)

---

- **Mitarbeiterbezogene Aspekte**

- Unfallschutz und Sicherheit: Meldepflichtige Arbeitsunfälle pro tausend Beschäftigte oder pro Million Arbeitsstunden
- Ausbildung: Ausbildungsquote in Prozent der Beschäftigten
- Weiterbildung: Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr
- Arbeitszeitmodelle: Anteil der Mitarbeiter in Teilzeit in Prozent, Anteil von Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten in Prozent
- Integration: Anteil schwerbehinderter Beschäftigter in Prozent

# EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (4)

---

- **Aspekte der Verantwortung für Kunden und Lieferanten**
  - Kundeninformation: Darstellung, wie das Unternehmen Kunden über Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens informiert, ob und welche Produktkennzeichen es einsetzt.
  - Kundenanforderungen: Darstellung, wie das Unternehmen Kundenanforderungen ermittelt und berücksichtigt.
  - Lieferanten: Erläuterung, ob und wie Umweltschutz, angemessene Arbeitsbedingungen und Einhaltung der Menschenrechte bei den Lieferanten berücksichtigt werden.

# EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (5)

---

- **Aspekte der Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld**
  - Einhaltung von Gesetzen und Normen: Darstellung, ob das Unternehmen wegen Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben Bußgelder oder Strafen gezahlt hat oder ob gerichtliche Verfahren eingeleitet wurden. Maßnahmen zur Abhilfe sollten aufgezeigt werden.
  - Antikorruption: Darstellung, ob das Unternehmen besonderen Korruptionsrisiken ausgesetzt ist und wie es Korruption und Bestechung vorbeugt.
  - Lobbyarbeit: Sofern das Unternehmen Lobbyarbeit betreibt, sollte es Aktivitäten und Ziele darstellen.
  - Teilnahme an Nachhaltigkeitsinitiativen (z. B. Global Compact, lokale Agenda 21) und Begründung dafür sowie Hinweise zur Einhaltung der OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen.

# EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (6)

---

- **Ökonomische Aspekte**

- Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit: Darstellung, welche Chancen und Risiken für das Unternehmen mit Nachhaltigkeit verbunden sind, sowie Beschreibung der Maßnahmen, die das Unternehmen ergreift, um Chancen zu realisieren und Risiken zu vermeiden (z. B. Umweltinnovationen im Produktbereich). Große Unternehmen sollten darüber hinaus Angaben zu Gewinn und Gewinnverwendung machen.
- Bedeutung für die regionale Wirtschaft: Darstellung, welche Bedeutung das Unternehmen für die Region hat (z. B. Arbeitsplatzangebot, Ausbildungsplätze) und wie es an seinen Standorten beispielsweise mit Steuer-, Lohn- und Gehaltszahlungen zur regionalen Wirtschaftskraft beiträgt.

- **Ziele und Maßnahmen**

# ISO 14001 – die internationale Umweltmanagementnorm

---

Das Ziel der Normung ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess beruhend auf der Methode

- **Planen:** Festlegen der Zielsetzungen und Prozesse
- **Ausführen**
- **Kontrollieren:** Überwachen hinsichtlich rechtlicher und anderer Anforderungen sowie Zielen der Umweltpolitik der Organisation
- **Optimieren**

# Nachhaltigkeit ist die globale Vernunft der Menschheit!

**Sind die Ziele lokal und global gleichrangig?**

**Ökologische  
Nachhaltigkeit**

**Ökonomische  
Nachhaltigkeit**

**Soziale  
Nachhaltigkeit**

Nein, in der Praxis spielt die soziale Nachhaltigkeit eine untergeordnete Rolle. Was aber würde es bedeuten, wenn wir alle drei Ziele gleichrangig erklären? Zum Zielkonflikt: Ökonomie vs. Ökologie kämen noch die Zielbündel der sozialen Nachhaltigkeit mit ihrem vollkommen unklaren Profil.

**Zielkonflikte – Unvereinbarkeit – Ausschluß** sind zu erwarten. Es wird ein „neues Denken“ und permanentes Überdenken entstehen.

# Soziale Nachhaltigkeit verschärft den globalen Zielkonflikt

---

- In **Hochlohnländern** konzentriert sich der Zielkonflikt auf **Ökologie versus Ökonomie**, soziale Ziele werden „formalisiert“ oder als „gesellschaftliche“ Ziele uminterpretiert.
- Für **80%** der Weltbevölkerung werden ökologische und soziale Ziele ganz einfach „**vertagt**“.
- Die „**Wettbewerbsfähigkeit**“ als Ziel der ökonomischen Nachhaltigkeit muß geklärt werden. Was bedeutet das? Kann ich mit einem Anbieter im Wettbewerb bestehen, dem jedes nachhaltige Handeln fehlt?

# „Kampf gegen Korruption“ – Handlungsfelder sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit

---

Die Deutsche Bahn widmet sich seit dem Jahr 2000 verstärkt der Bekämpfung der Korruption:

*„Anfang des Jahres 2000 sah sich die Deutsche Bahn mit mehreren Korruptionsfällen konfrontiert, die ihr eine „außerordentliche Presse“ bescherten. So musste sich das Unternehmen unter anderem mit einem Korruptionsfall auseinandersetzen, in dem ein Bahnmanager mehrere Millionen Mark erhalten hatte. Als Gegenleistung bevorzugte er immer nur bestimmte Firmen bei Ausschreibungen für Bauprojekte an einer Neubaustrecke. Wie sollte man mit einem solchen Fall umgehen? Wie standen die Mitarbeiter zu dem Unternehmen? Die Deutsche Bahn – ein Selbstbedienungsladen?“*

Es wurden vielerlei Vorbeugemaßnahmen ergriffen und ein Lenkungskreis eingerichtet, der im Jahr 2005 Hinweise auf 60 Vorfälle erhielt, deren Behandlung bis Ende 2005 zu 124 eingeleiteten, staatsanwaltschaftlichen Ermittlungsverfahren führte.

Deutsche Bahn AG: Korruptionsbericht 2005



# Schauen wir nun auf das Controlling

# Controller-Leitbild (IGC)

Von Nachhaltigkeit  
keine Spur!

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozeß der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

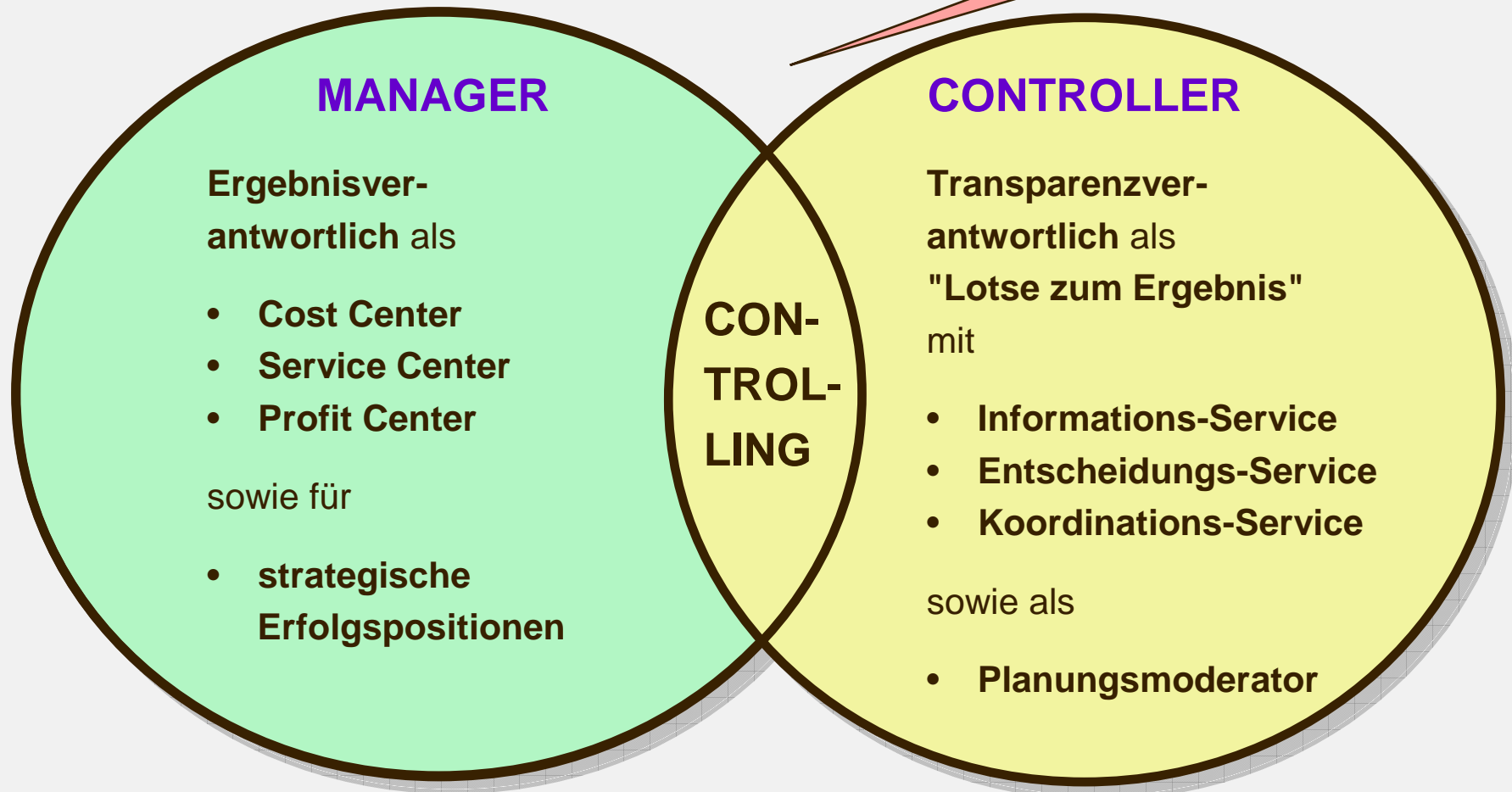
Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozeßtransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Management-Prozeß der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, daß jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingssysteme.

Quelle: Controller Leitbild der IGC – International Group of Controlling: Aktuelle Fassung, Parma, 14.09.2002.

# Die Rolle des Controllers und des Managers

Von Nachhaltigkeit  
auch keine Spur!



# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (1)

---

**Unsere Controlling-Philosophie:  
Die ökonomische Nachhaltigkeit als Leitziel**

## **1. Dauerhafte Wertsteigerung.**

Controlling hat die dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes und nicht die kurzfristige Ertragsmaximierung zum Ziel. Es gilt dabei, die Balance zwischen Aufbau und Erhalt der Erfolgspotenziale als Quelle zukünftiger Gewinne und der laufenden Gewinnrealisierung zu finden. Zudem sehen wir Wertsteigerung im Kontext aller Stakeholder.

# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (2)

---

## 2. Über die Kosten hinaus.

Unsere Controlling-Philosophie verfolgt einen ganzheitlichen Zugang zur angepeilten Wertsteigerung. Das WEG-Symbol (Wachstum-Entwicklung-Gewinn) gibt dabei Orientierung. Wir sehen nicht nur die Kosten, sondern vor allem auch den Markt. Es gilt, das Budget aber auch die Konkurrenz im Blick zu haben.

## 3. Nicht mit Symptomen begnügen.

Im Verständnis des ICV darf das Controlling nicht bei den finanziellen Symptomen stehen bleiben, sondern muss auch die meist nicht finanziellen Ursachen betrachten. Ein wirksames Controlling erstreckt sich daher nicht nur auf Ziele und Kennzahlen, sondern auch auf die davor gelagerten Prozesse und Maßnahmen.

# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (3)

---

## 4. Innovation und Wettbewerbsvorteile.

In unserem Verständnis hat Controlling als Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung nicht das Vermeiden von Abweichungen bzw. unternehmerischer Flexibilität und Agilität zum Ziel. Es geht vielmehr darum, durch die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft des Unternehmens, Chancen frühzeitig zu erkennen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die zielorientierten Controlling-Instrumente erlauben es, als Führungskräfte besser und schneller informiert zu sein. Sie können damit immer komplexer werdende Bedingungen mit größerer Sorgfalt analysieren, gezielter disponieren und schneller aktionsfähig sein.

# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (4)

---

## 5. Das Tun im Vordergrund.

Controllinginstrumente sollen so schlank, einfach und verständlich wie möglich sein. Mitarbeiter und Manager müssen die verwendeten Kennzahlen und Instrumente verstehen und Maßnahmen selbstständig ableiten können. Der Controlling-Fokus muss sich auf das konkrete Handeln richten und nicht auf das System an sich. Es geht um die effektive Zusammenarbeit von Menschen und nicht um das modische Gruppieren von Zahlen.

# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (5)

---

## Die Rolle des Controllers: **initiativ und wirksam**

### 6. Verantwortung übernehmen.

In unserem Controlling-Ansatz sehen wir den Controller bzw. die Controller-Funktion in einer aktiven, initiativen Rolle. Controller sind der positive Unruheherd, der unermüdlich wirtschaftliche Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt. Dies setzt einerseits ein profundes Verständnis des Marktes und der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette (vom Kunden bis zum Einkauf) voraus, andererseits müssen Controller eine eigenständige Position beziehen und ihre Meinung vertreten. Controller übernehmen damit Mitverantwortung für den Erfolg des Unternehmens bzw. die Zielerreichung.



# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (6)

## 7. Business Partner statt Zahlenknecht.

Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz. Sie ermöglichen damit Führungskräften die überraschungsfreie Steuerung des Unternehmens. Controlling im Sinne des ICV beschränkt sich jedoch nicht darauf, die Dinge zu erkennen, sondern entsprechend dieser Erkenntnis auch zu handeln. Für die Wirksamkeit der Controller-Tätigkeit ist es entscheidend, sich nicht mit der Erstellung der Zahlen zu begnügen, sondern sich als Partner des Managements verstärkt auf deren Verwendung zu konzentrieren.

## 8. Die Menschen hinter den Zahlen sehen.

Der Controller muss die Menschen hinter den Zahlen sehen. Um wirksam zu werden, muss er Kommunikator und Netzwerker sein. Neben dem offenen Zugang auf Menschen, setzt dies in unserer globalen Welt ein interkulturelles Verständnis und die Bereitschaft international zu agieren voraus.

# Die 10-Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV (7)

---

## 9. Werte des Unternehmens vertreten.

Der Controller ist dem Wohl des Unternehmens und nicht partikulären Interessen verpflichtet. Er muss in seiner Tätigkeit unpolitisch sein. Erst diese Neutralität erlaubt es ihm, seiner Mitverantwortung für die Zielerreichung gerecht zu werden. Glaubwürdigkeit durch eine ehrliche, offene Haltung des Controllers, die sich an den Werten des Unternehmens orientiert, siegt über die Anpassung an den Mainstream oder maßgebliche Einzelinteressen.

## 10. Integer sein.

Wir verstehen Controller als das kaufmännische Gewissen des Unternehmens. Controller müssen Rückgrat beweisen, Versuchungen widerstehen und die Rolle des „Spielverderbers“ positiv wahrnehmen. In dieser Rolle dürfen sich Controller jedoch nicht instrumentieren. Sie müssen Gelerntes berücksichtigen, offen sein für neue Erfahrungen und Lust auf Neues haben.

# Warum diese Zurückhaltung bei der Nachhaltigkeit?

---

- Nachhaltigkeit ist ein durch und durch politisches Ziel einer globalen Gesellschaft von der Vernunft für eine gemeinsame Zukunft getragen. Controller sollen aber „**unpolitisch**“ sein.
- **Controlling ist „Buchhaltung“** und kümmert sich nicht um Größen, die sich nicht der buchhalterischen Regel unterwerfen.
- Der **Mikrokosmos** einer Organisation, eines Unternehmens tut sich schwer, die überlagernden Rahmenbedingungen in sein Kalkül einzubeziehen. Das verengt aber das „strategische Denken“.
- Die **kurzfristig angelegte „Denke“** der **Ergebnisoptimierung** vernebelt den Blick für die strategisch sehr langfristig angelegte Forderung der Existenzsicherung.

# Zur Erinnerung: Was ist Controlling? Kurz auf den Punkt gebracht!

---

Controlling ist ein **Führungssystem**, das durch

➤ **Planung**scoordination (ohne Planung kein Controlling),

➤ ein unternehmensübergreifendes **Berichtswesen**,

➤ damit für **Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozeß-**  
**transparenz** sorgt und

➤ auf das **Ergebnis hinsteuert** und zugleich zwingend

für **mehr Wirtschaftlichkeit** im Unternehmen sorgt.

**und auch Nachhaltigkeit (?)**

# Die Grundprinzipien des Controllings

## Ohne Planung gibt es kein Controlling (1)

---

- Wenn wir kein Ziel haben, können wir auch nicht auf ein Ziel **hinsteuern**, also **controllen!**
- Wenn kein Fahrplan existiert, würde niemand wissen, ob ein Zug verspätet ist, also eine **Abweichung** zum Plan aufgetreten ist.
- Wenn wir die Abweichung nicht kennten, wüßten wir nicht, was wir tun müssen, um doch noch zu unserem Ziel zu kommen, also **Vorausschauen.**

# Die Grundprinzipien des Controllings (2)

---

## Verantwortungsrechnung “Responsibility Accounting”

**WER** hat wieviel zum Ergebnis beigetragen?

Notwendige Information: Überschuß des Netto-Ertrages über die direkten Produkt-/Leistungskosten minus Struktur-Kosten.

Voraussetzung: Organisationsprinzip einhalten: **Kongruenz** von **Aufgabe, Kompetenz** und **Verantwortung** und Bildung von **Verantwortungsbereichen** (Unternehmen im Unternehmen).

Forderung an das Betriebliche Rechnungswesen: Eindeutige Zuordnung von Kosten und Erlösen zu den Verantwortungsbereichen und Bildung von **Ergebnisbereichen** ohne Exkulpationsmöglichkeiten.

- Beispiele:
- Profit-Center-Rechnung
  - Service – Center - Rechnung
  - Kostenstellenrechnung


# Die Grundprinzipien des Controllings (3)

---

## Entscheidungsrechnung: “Decision Accounting”

**WAS** ist zu tun, damit ein **besseres Ergebnis** kurz-, mittel- oder langfristig erzielt werden kann?

Notwendige Information: Überschuß des Netto-Ertrages über die direkten Produkt-/Leistungskosten oder der Einsatz von Kapital gegen den prospektiven Rückfluß.

 Deckungsbeitrag/Überschuß als Maßstab für den Ergebnisbeitrag einer Einheit, eines Vorhabens oder einer Investition.

Beispiele: Entscheidungen über

- ein neues Produkt
- eine Investition für ein neues Geschäftsfeld
- eine ökologisch sinnvolle Investition
- Analyse der Wirtschaftlichkeit einzelner Einheiten, wie Verkaufsgebiete oder anderer Verantwortungsbereiche.

## Die Grundprinzipien des Controllings (4)

---

### You Can't Manage What You Don't Measure!

Das bedeutet:

 **Measure To Manage = M2M**

Führt zu Kennzahlensystemen, Vorsteuergrößen und Zeit- und Mengengerüsten, die mit dem kalkulatorischen System verknüpft sind. Z.B. Ratios wie Marktanteil, Stärken-Schwächen in X-Quote, Quoten Energieeffizienz, Distributionsquote etc.

Sie müssen immer als „**Soll**“ vorgegeben und im „**Ist**“ gemessen werden.

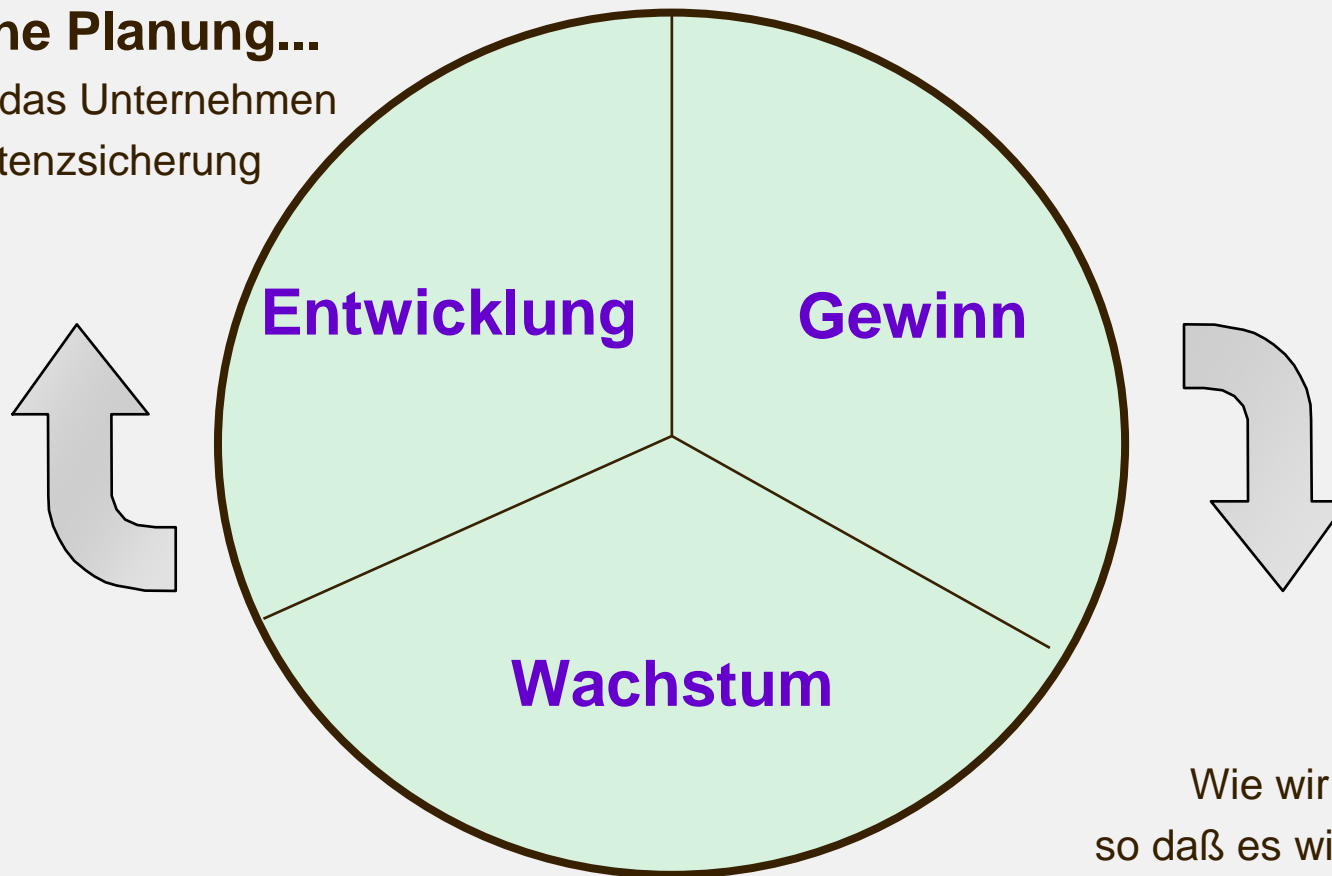


# Welchen WEG nimmt das Unternehmen?

---

## Strategische Planung...

welchen Weg das Unternehmen zu seiner Existenzsicherung gehen soll.



**Ziele**

**Maßnahmen**

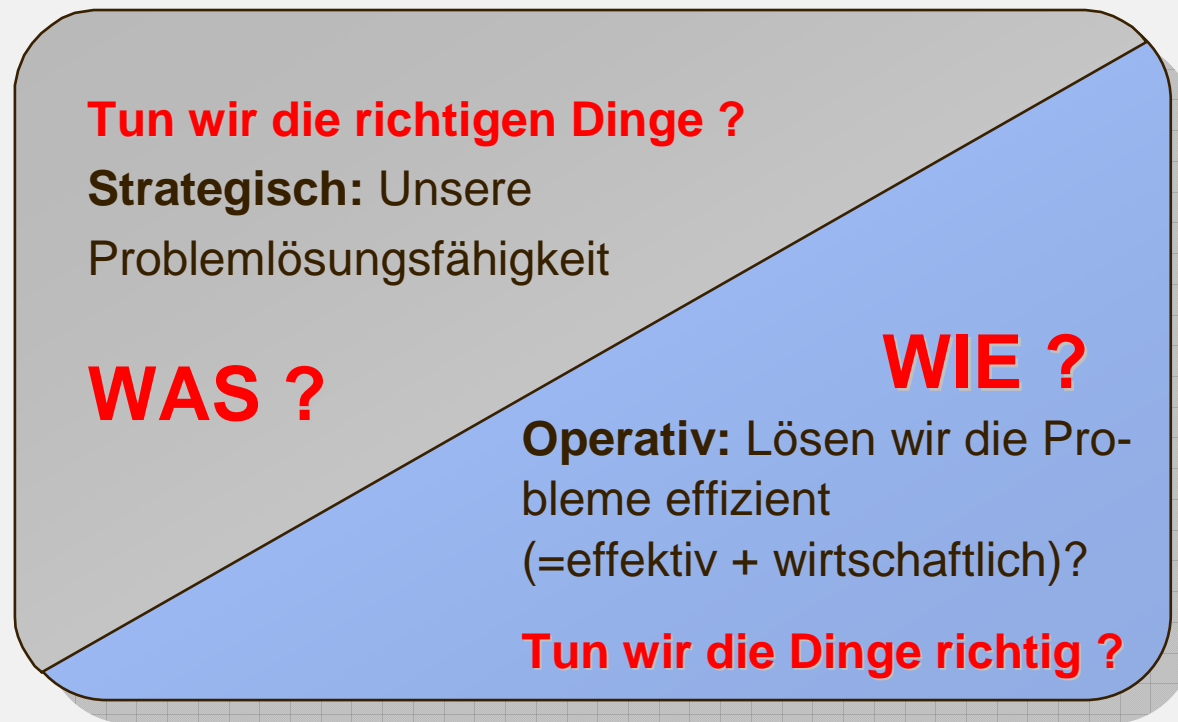
Quelle: Operative Planung, ICV-Statement

Wie wir es tun sollen,  
so daß es wirtschaftlich ist.

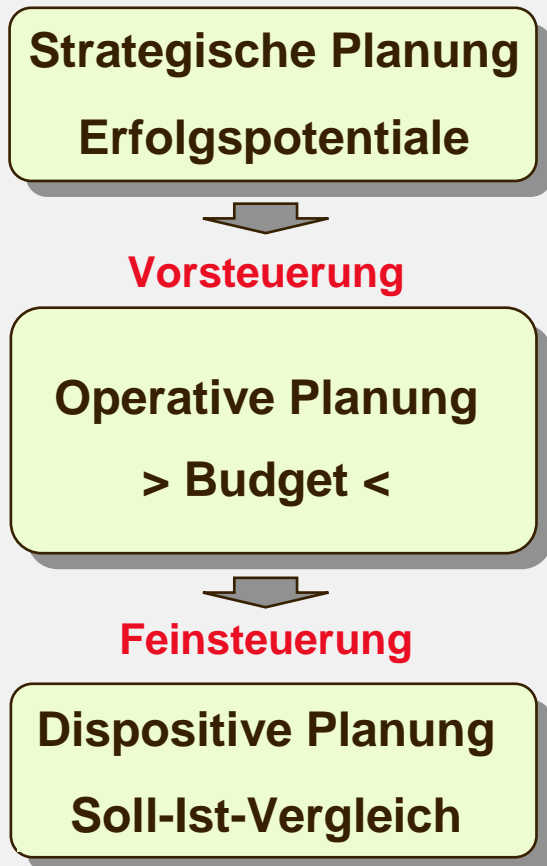
**...Operative Planung**

# Die 2 Grundfragen (Gretchens Doppelfrage) des Controllings

---



# Die Logik der Planung



Die strategische Planung beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Ausrichtung des gesamten Unternehmens und seiner Geschäftsfelder und schafft den Rahmen für die operative Planung.

Die operative Planung formuliert die in der strategischen Planung gesetzten Ziele in meßbare Jahresziele. Damit wird der Entwicklungspfad des Unternehmens für einen kürzeren Zeitraum aufgezeigt. Die mit den einzelnen Maßnahmen verbundenen Kosten, Erlöse und Finanzen ergeben in ihrer Zusammenfassung das Budget.

Regelmäßige Vergleiche des Erreichten (Ist) mit den Plänen (Soll) ermöglichen die Feinsteuerung während des Budgetjahres. Der Vergleich lokalisiert Abweichungen, die Analyse deren Ursachen. Die Ergebnisvorschau schafft Klarheit über Wirkungen und initiiert Steuerungsmaßnahmen.

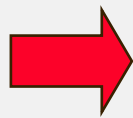
Quelle: Operative Planung, ICV-Statement

# Reicht Gretchens Doppelfrage?

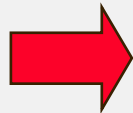
---

**Nein!**

Wir müssen sie ergänzen um zwei weitere Fragen:



**„Können wir es uns leisten?“ Haben wir genügend finanzielle Mittel?**



**„ Sind wir die Richtigen ?“ Was können wir tun, um es zu werden?**

# Die vier Säulen des Controllings einer Organisation

## Strategisches Controlling

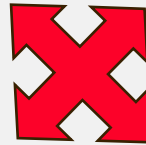
**Ziel: Existenzsicherung**  
Erfolgs-Potential-Planung = Strategie

**Grundfrage: „Tun wir die richtigen Dinge?“ Lösen wir die Probleme kompetent?**

## Operatives/Ergebniscontrolling

**Ziel: Ergebnis**  
Gewinn-Planung = operative Planung

**Grundfrage: „Tun wir die Dinge richtig?“ Lohnt es sich?**



## Finanz - Controlling

**Ziel: Finanzielle Stabilität**  
Finanz-Planung und Steuerung

**Grundfrage: „Können wir es uns leisten?“ Haben wir genügend finanzielle Mittel?**

## Personal - Controlling

**Ziel: Kernkompetenzen**  
Personalentwicklung und Kulturwandel

**Grundfrage: „ Sind wir die Richtigen ?“ Was können wir tun, um es zu werden?**

# Strategisches Controlling

---

## Strategisches Controlling

**Ziel: Existenzsicherung**

**Erfolgs-Potential-Planung = Strategie**

### **Instrumente:**

- Stärken-Schwächen-Analyse
- Analyse der Marktentwicklung
- Portfoliotechniken (4- und 9-Felder)
- Potentialanalyse
- SWOT-Analyse
- Gap-Analyse
- Wettbewerbsanalyse
- Lebenszyklusanalyse

**Grundfrage: „Tun wir die richtigen Dinge?“ Lösen wir die Probleme kompetent?**

# Operatives/Ergebniscontrolling

---

<b>Ergebniscontrolling</b>
<b>Ziel: Ergebnis</b> <b>Gewinn-Planung = operative Planung</b>
<b>Instrumente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ein- und Mehrjahresplanung</li><li>• Deckungsbeitragsrechnung; VER, AER, KER</li><li>• Abweichungsanalyse</li><li>• Kostenvergleichsrechnung</li><li>• DCF-Rechnung</li><li>• Prozeßkostenrechnung</li><li>• Prozeß-/Projekt-Controlling und</li><li>• Investitionscontrolling</li></ul>
<b>Grundfrage: „Tun wir die Dinge richtig?“ Lohnt es sich?</b>

# Finanz-Controlling

---

## Finanz-Controlling

**Ziel: Finanzielle Stabilität**  
**Finanz-Planung und Steuerung**

**Instrumente:**

- Plan-GuV und Bilanz
- Kapitalverkehrsbilanz
- Kapitalflußrechnung (Mittelherkunft/  
Mittelverwendung)
- einjährige und mehrjährige Finanz- und  
Liquiditätsplanung und -steuerung

**Grundfrage: „Können wir es uns leisten?“ Haben wir genügend finanzielle Mittel?**



# Personal-Controlling

---

## Personal-Controlling

**Ziel: Kernkompetenzen**

**Personalentwicklung und U-Kulturwandel**

**Instrumente:**

- Potentialanalyse und PE-Programm
- Change Management (organ. Defizite)
- Managemententwicklungsprogramm
- Personalentwicklungsprogramm
- Zufriedenheitsanalyse u. Change-Programm
- Fluktuationsanalyse u. Change-Programm
- Absentismusanalyse und Change-Programm
- CI-Analyse und Changemanagement

**Grundfrage: „Sind wir die Richtigen?“  
Was können wir tun, um es zu werden?“**

# Wie ist unser Planungssystem aufgebaut? Was steckt hinter der Formel des RoI?

---

In der Darstellung des RoI werden die Formeln:

$$\text{RoI} = \frac{\text{Gewinn/Ergebnis}}{\text{investiertes Kapital}}$$

und

$$\text{Gewinn/Ergebnis} = \text{Umsatz} \cdot \text{Teilkosten} \cdot \text{Strukturkosten}$$

miteinander vernäht!

# Der Rol, die Urmutter des Planungssystems

$$\text{Rol} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{investiertes Kapital}}$$

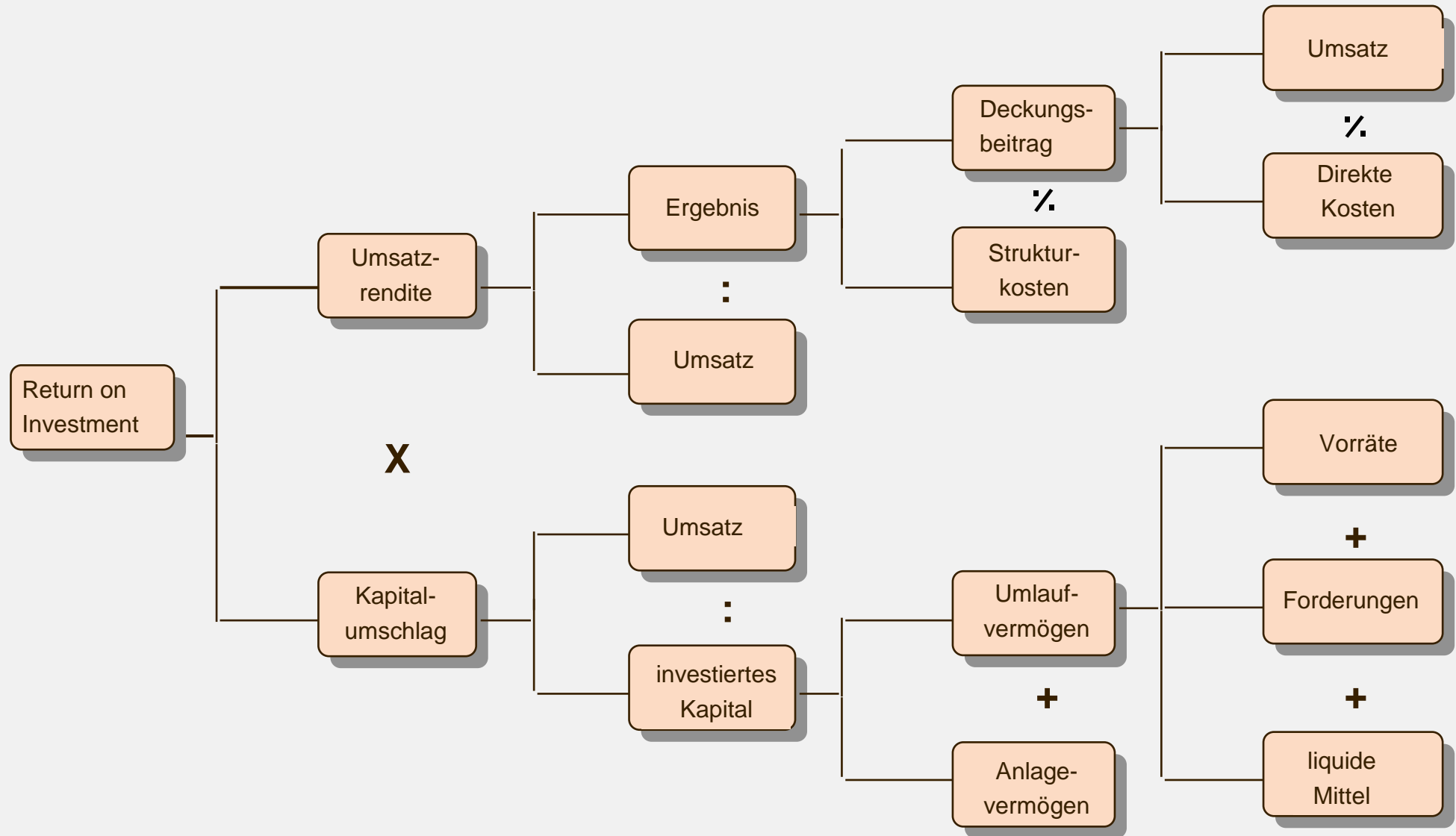
Rol d. h. **R**eturn **o**n **I**nvestment  
zu deutsch: Verzinsung des eingesetzten Kapitals

$$\text{Rol} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{investiertes Kapital}} = \left( \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \right) \times \left( \frac{\text{Umsatz}}{\text{investiertes Kapital}} \right)$$

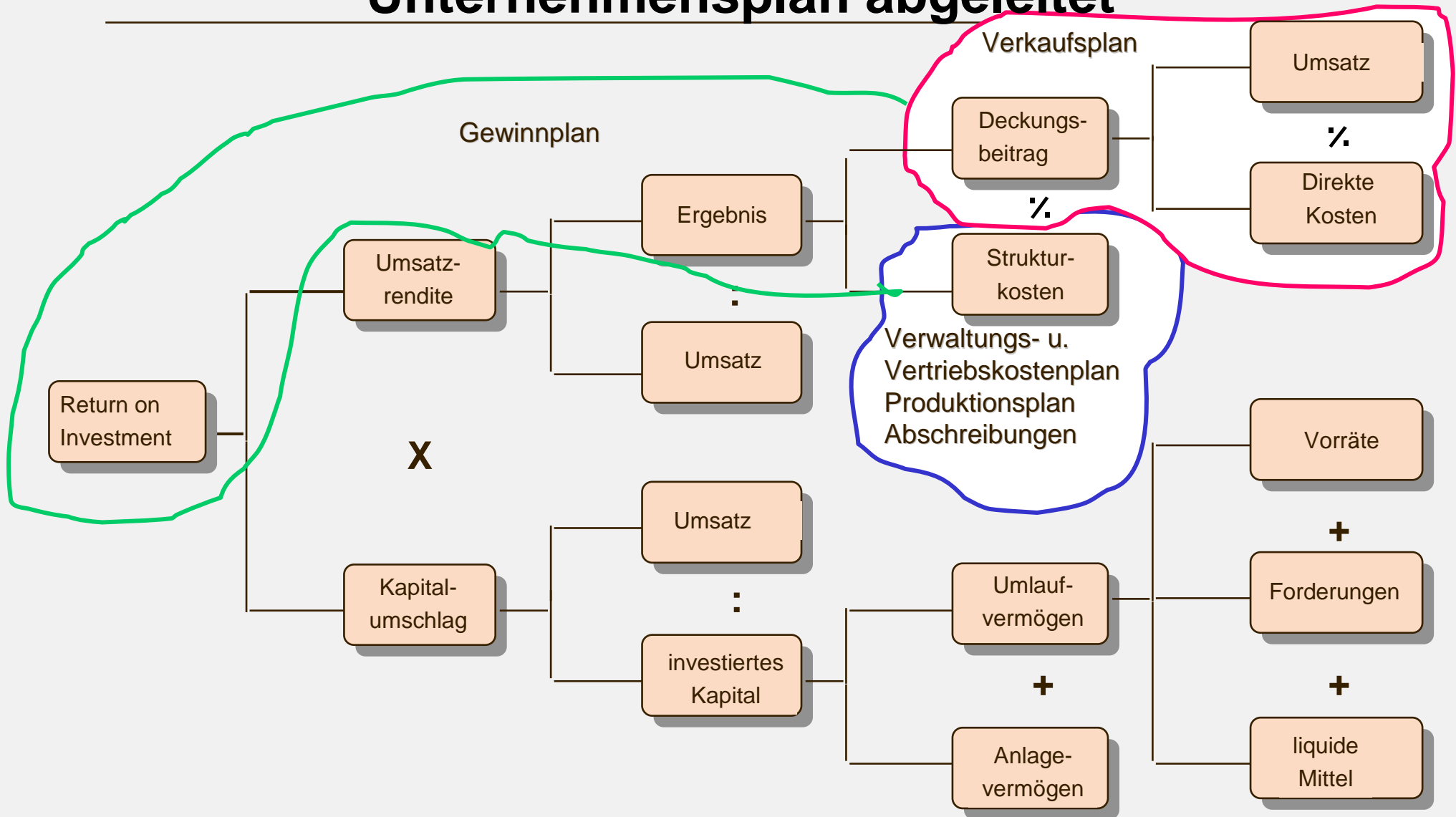
Rol = Umsatzrentabilität x Vermögensumschlagshäufigkeit

RoS = **R**eturn **o**n **S**ale

# Es entsteht der ROI-Baum

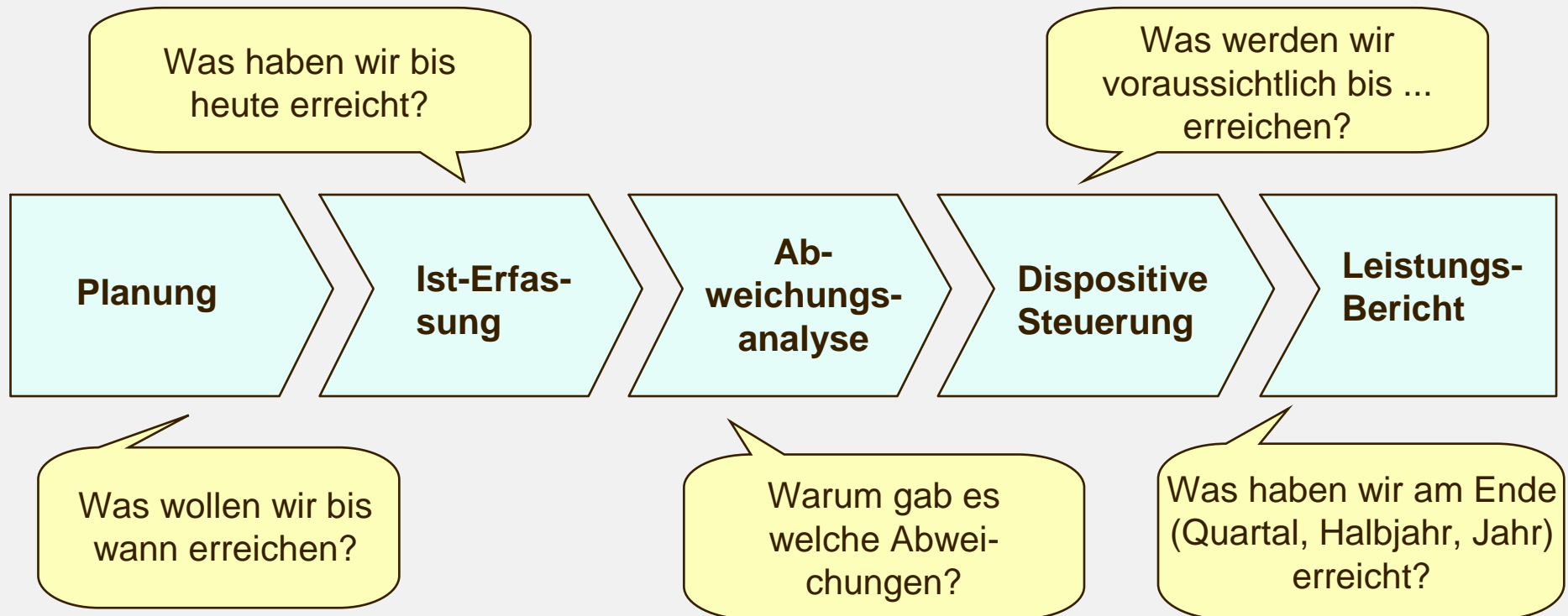


# Aus dem Rol-Baum wird der gesamte integrierte Unternehmensplan abgeleitet

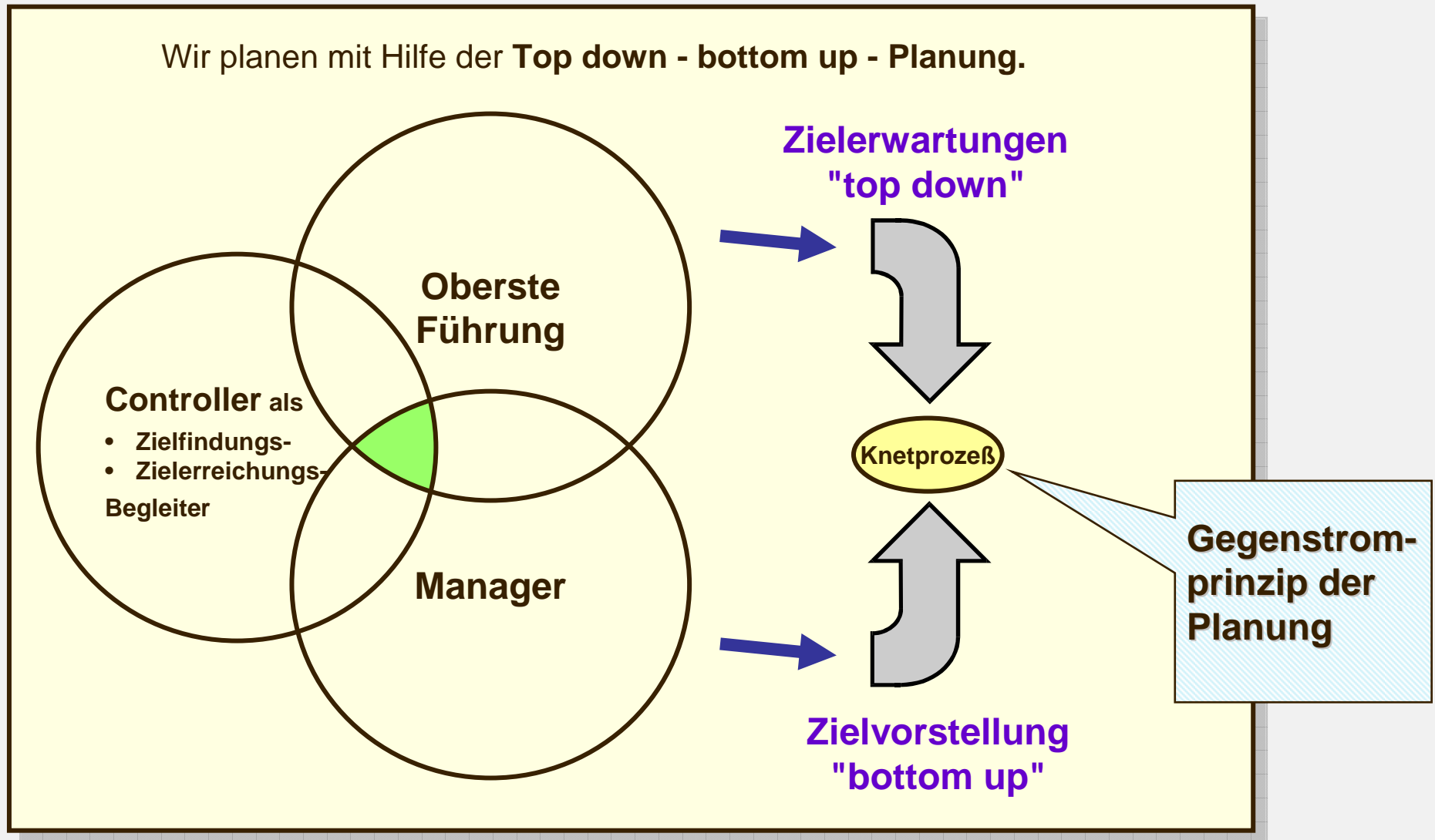


# In welchen Phasen läuft das Controlling ab?

---



# Wie planen wir?



# Inhalte eines Planungsbriefes - mit ihm startet die Planung

---

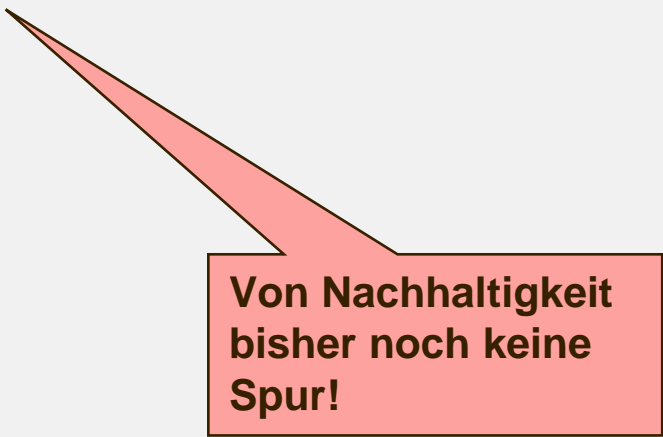
## 1. Konjunkturlage & Markeinschätzung

## 2. Zielsetzungen für die Budgetierung

1. Integrierte Marktplanung
2. Entwicklungs- und Innovationsziel
3. Logistikziele
4. Produktionsziele
5. Strukturkostenziele
6. IT-, DV-, Controlling- und Organisationsziele
7. Personalziele
8. Gewinnplan, Angabe des RoI oder EBIT
9. Umlaufvermögensziele

## 3. Rahmendaten und Richtlinien

## 4. Weiteres Vorgehen



Von Nachhaltigkeit  
bisher noch keine  
Spur!



# So sehen die „Vier Controllingfenster“ aus?

Ergebnisse/Kosten		Informationen per Monat (kumuliert)				
Nr.	Umsätze	Plan per... T€	Ist per ...	Abwg. z. Plan/Ist T€ %	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist T€ %
1	Umsatz					
2	DB I					
3	DB II					
4	DB III					
Nr.	Kostenarten	Plan	Ist	Abwg. zum Plan	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist
1	Personalkosten					
2	Hausbewirtschaftungs					
3	...					
Nr.	Bestände	Plan	Ist	Über-/Unterschreitg. T€ %	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist
1	Forderungen					
2	Unfertige Leistungen					
3	Andere Vorräte					
4	...					

**Was haben wir erreicht?**

Erwartung zum 31.12.19..			
Jahres-Plan	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung restl. Zeit	Abwg. vorauss. Ist z. Jahresplan T€
Jahres-Plan	Erwartung nächst. Outl.	Erwartung restl. Zeit	Angekündigte Abweichung
Jahres-Plan	Erwartung	Erwartung	Plan-Über-/Unterschreitung

**Was werden wir bis zum 31.12.20.. noch erreichen?**

Sachverhalte (in Stichworten):
<p><b>Warum gab es welche Abweichungen ?</b></p>

Maßnahmen operativ / dispositiv (in Stichworten):	Zu-ständig	Termin
<p><b>Was muß wer tun?</b></p>		
Themenspeicher (strateg.)	für	Konferenz
<p><b>Worüber müssen wir in der Strategiekonferenz nachdenken?</b></p>		

## Wie „vernähen wir Nachhaltigkeit mit Controlling?

# Was müssen wir umstellen?

- Wir **ergänzen** das **Leitbild** um die Ziele ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit oder Entwerfen ein ökologisches und soziales Leitbild neben dem ökonomischen Leitbild.
- Der **Planungsbrief** wird um die ökologischen und sozialen Zielsetzungen der **Nachhaltigkeit ergänzt**.
- Das System der ökonomischen Nachhaltigkeit wird **modifiziert**, so daß die kalkulatorischen Werte (Kosten) Auskunft geben über den Mehr- oder Minderaufwand für ökologische und soziale Ziele.
- Es werden **Verantwortlichkeiten** für die ökologischen und sozialen Ziele festgelegt.
- Es wird ein System der Meßbarkeit (**M2M**) für ökologische und soziale Ziele entwickelt, das werden in erster Linie **Kennzahlen** sein als **Operationalisierung**.

# Inhalte des neuen Planungsbriefes - er startet die Planung in eine nachhaltige Zukunft!

---

## 1. Konjunkturlage & Markeinschätzung

## 2. Zielsetzungen für die Budgetierung

1. Integrierte Marktplanung
2. Entwicklungs- und Innovationsziel
3. Logistikziele
4. Produktionsziele
5. Strukturkostenziele
6. IT-, DV-, Controlling- und Organisationsziele
7. Personalziele
8. Gewinnplan, Angabe des RoI oder EBIT
9. Umlaufvermögensziele

## 3. Ziele zur ökologischen Nachhaltigkeit

## 4. Ziele zur sozialen Nachhaltigkeit

## 5. Rahmendaten und Richtlinien

## 6. Weiteres Vorgehen

# Das Controllingfenster der ökonomischen Nachhaltigkeit

Ergebnisse/Kosten		Informationen per Monat (kumuliert)						Erwartung zum 31.12.20..			
Nr.	Umsätze	Plan per... T€	Ist per ...	Abwg. z. Plan/Ist T€   %	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist T€   %	Jahres-Plan	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung restl. Zeit	Abwg. vorauss. Ist z. Jahresplan T€	
1	Umsatz										
2	DB I										
3	DB II										
4	DB III										
Nr.	Kostenarten	Plan	Ist	Abwg. zum Plan	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist	Jahres-Plan	Erwartung nächst. Outl.	Erwartung restl. Zeit	Angekündigte Abweichung	
1	Personalkosten										
2	Hausbewirtschaftungs										
3	...										
Nr.	Bestände	Plan	Ist	Abwg. zum Plan	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist	Jahres-Plan	Erwartung nächst. Outl.	Erwartung restl. Zeit	Plan-Über-/Unterschreitung	
1	Forderungen										
2	Unfertige Leistungen										
3	Andere Vorräte										
4	...										

**Was haben wir erreicht?**

**Was werden wir bis zum 31.12.20.. noch erreichen?**

Sachverhalte (in Stichworten):

**Warum gab es welche Abweichungen ?**

Maßnahmen operativ / dispositiv (in Stichworten):	Zu-ständig	Termin
<b>Was muß wer tun?</b>		
Themenspeicher (strateg.)	für	Konferenz
<b>Worüber müssen wir in der (Strategie)konferenz nachdenken?</b>		

# Das Controllingfenster der ökologischen Nachhaltigkeit

		Informationen per Monat/Quartal (kum)						Erwartung zum 31.12.20..			
Nr.	Materialverbrauch	Plan per... T€/t	Ist per ...	Abwg. z. Plan/Ist T€/t   %	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist T€/t   %	Jahres-Plan	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung restl. Zeit	Abwg. vorauss. Ist z. Jahresplan T€	
1	Kupfer										
2	Kunststoffe xyz										
3	Substitut A										
4											
Nr.	Wasserverbrauch	Plan	Ist	Abwg. zum Plan	Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist	Jahres-Plan	Erwartung nächst. Quatl.	Erwartung restl. Zeit	Angekündigte Abweichung	
1	Brauchwasser										
2	Abwasser										
3	...										
Nr.	Energie					Über-/Unterschreitg. T€   %	J			Plan-Über-/ Unterschreitung	
1	Co2-belastet										
2	Elektrische Energie										
3	Andere Energien										
4	...										

**Was haben wir erreicht?**

**Was werden wir bis zum 31.12.20.. noch erreichen?**

Sachverhalte (in Stichworten):

**Warum gab es welche Abweichungen ?**

Maßnahmen operativ / dispositiv (in Stichworten):	Zu-ständig	Termin
<b>Was muß wer tun?</b>		
Themenspeicher (strateg.)	für	Konferenz
<b>Worüber müssen wir in der (Strategie)konferenz nachdenken?</b>		

# Das Controllingfenster der sozialen Nachhaltigkeit

Soziale Kennzahlen		Informationen per Monat/Quartal (kum)						Erwartung zum 31.12.20..					
Nr.	Arbeitsbeitrag	Plan per... %	Ist per ...	Abwg. z. Plan/Ist %   %		Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist %   %		Jahres-Plan	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung restl. Zeit	Abwg. vorauss. Ist z. Jahresplan T€	
1	Fluktuation												
2													
3													
4													
Nr.	Kundenzufriedenheit	Plan	Ist	Abwg. zum Plan		Vorjahr Ist	Abwg. z. Ist/Ist		Jahres-Plan	Erwartung nächst. Outl.	Erwartung restl. Zeit	Angekündigte Abweichung	
1	Erstkunden												
2	Stammkunden												
3	...												
Nr.	Ausbildung			Über-/Unterschreitg.				J			Plan-Über-/Unterschreitung		
1	Stammpersonal												
2	Azubis												
3													
4	...												

**Was haben wir erreicht?**

**Was werden wir bis zum 31.12.20.. noch erreichen?**

Sachverhalte (in Stichworten):

**Warum gab es welche Abweichungen ?**

Maßnahmen operativ / dispositiv (in Stichworten):	Zu-ständig	Termin
<b>Was muß wer tun?</b>		
Themenspeicher (strateg.)	für	Konferenz
<b>Worüber müssen wir in der (Strategie)konferenz nachdenken?</b>		

# Ein vereinfachtes Modell der BSC eines Büromöbelherstellers mit zwölf Feldern

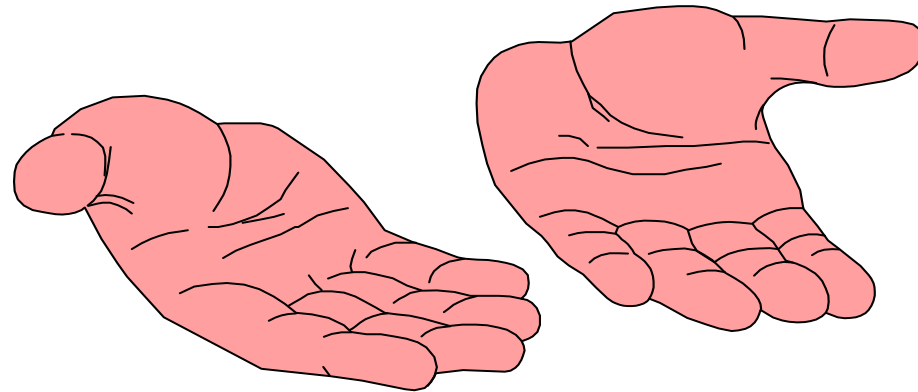
Nach Schoenheit, I. / Remmers, B.

	Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard			
	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
<b>Ökonomische Nachhaltigkeit</b>	Rentabilität Cashflow Markenwert	Kundenzufriedenheit Umsatzanteil "Stammkunden"	Bearbeitungszeiten Produktivität	Mitarbeiterzufriedenheit Innovationsfähigkeit
<b>Soziale Nachhaltigkeit</b>	Gesundheitsvorsorge Kosten für Gemeinwesenprojekte	Produktsicherheit Gewährleistung und Kulanz	Berufsunfälle und -krankheiten Innovative Arbeitszeitmodelle	Weiterbildung Diversity-Programme
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	Kosten Energieverbrauch Aufwand für Umweltschutz	Service- und Reparatur Entsorgungssicherheit	Ressourceneffizienz Emissionen	Forschung für Umweltziele Umwelt-Reporting



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---



**Das wollte ich Ihnen gern sagen  
und zeigen!**