Benchmarking mit Umweltkennzahlen bei Banken

Standardisierung erwünscht

Ohne eine einheitliche Definition von Umweltkennzahlen, so das Ergebnis eines Expertenkreises im Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen (VfU), ist eine seriöse Vergleichbarkeit nicht gewährleistet. Daher wird ein standardisiertes Kern-Umweltkennzahlenset als Grundlage für ein zukünftiges Benchmarking vorgeschlagen. Dieses könnte auch bei anderen Dienstleistungsunternehmen Verwendung finden.

Von Rainer Rauberger

Alleine in Deutschland und in der Schweiz wurden mittlerweile von zehn Banken und Sparkassen Umweltberichte, Ökobilanzen oder ähnliches vorgelegt (1). Deren Inhalte und Daten sind stark in der Expertendiskussion – zuletzt unter dem Blickwinkel der Vergleichbarkeit der darin enthaltenen Kennzahlen und eines gewünschten Benchmarkings. Auch von Bankenseite wächst mit der Anzahl von Umweltberichten der Bedarf an einer Vergleichbarkeit der Berichtsinhalte: Eine Studie des Instituts für Management und Umwelt in Augsburg zeigt, daß von den 50 größten Banken und Versicherungen in Deutschland knapp 80 Prozent eine branchenweite Standardisierung der Inhalte und Daten von Umweltberichten für sinnvoll und wünschenswert halten. Zur Art der Standardisierung befragt, sprachen sich davon 74 Prozent für einen branchenspezifischen Leitfaden aus (2).
Die anderen Standardisierungsansätze, angefangen von freiwilligen Selbstverpflichtungen über eigenständige DIN/ISO-Normen und industrieweite Richtlinien bis hin zu gesetzlichen Vorgaben liegen mit zwischen 26 und 30 Prozent der Nennungen mit deutlichem Abstand zurück.

▶ VfU-Expertenkreis

Vor diesem Hintergrund wurde innerhalb des Vereins für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen (VfU) ein themenbezogener Expertenkreis zu „Umweltberichten und Kennzahlen von Banken" gebildet. Der Arbeitskreis hat sich zum Ziel gesetzt, die Qualitätskriterien von Umweltberichten und darin enthaltenen Umweltkennzahlen weiterzuentwickeln und als Branchenstandard festzuhalten. Neben Eckpunkten zu Inhalten und Aufbau eines guten Umweltberichtes wurde vor allem eine gemeinsame Vorgehensweise zur Ermittlung und Darstellung von ökologischen Kennzahlen angestrebt. Damit sollte eine gemeinsame Ausgangsbasis für eine institutsübergreifende Umweltleistungsbewertung geschaffen werden.
Am Expertenkreis beteiligt sind, unter fachlicher Leitung des Instituts für Management und Umwelt (Augsburg), eine international zusammengesetzte Gruppe der nachfolgenden Geschäftsbanken, Landesbanken und Sparkassen aus Deutschland, Schweden und der Schweiz: Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, München; Bayerische Landesbank, München; Föreningsbanken, Stockholm; Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt; Landesgirokasse, Stuttgart; Schweizerische Kreditanstalt, Zürich; Schweizerischer Bankverein, Basel und Stadtsparkasse, München.
Neben den Fachleuten aus Kreisen des VfU (3) und oben angeführter Banken wurden ausgewählte Experten und Expertinnen aus dem Gebiet der Umweltberichterstattung mit in die Expertenkreisaktivitäten einbezogen und konsultiert (4). Die Ergebnisse des Expertenkreises, welche Anfang Mai 1996 in Leitfadenform veröffentlicht werden, sind in weiten Teilen auch auf andere Dienstleistungsbetriebe, Bildungseinrichtungen sowie öffentliche und private Verwaltungen übertragbar.

▶ Umweltberichte von Banken

Für eine qualitative Vergleichbarkeit von Umweltberichten wurde von dem Expertenkreis zunächst eine detaillierte Mustergliederung für einen guten Umweltbericht einer Bank erarbeitet, welche auf den fünf nachfolgenden Inhalten basiert:

- Allgemeine Angaben, Umweltpolitik
- Umweltmanagementsystem
- Betriebsökologie
- Produktökologie
- Kommunikation, Dialogorientierung.

Neben allgemeinen Angaben zum Finanzinstitut und dessen Umweltpolitik wird das ausgearbeitete Berichterstattungskonzept von den drei Säulen Umweltmanagementsystem, Betriebsökologie und Produktökologie getragen. Für einen guten Umweltbericht ist abrundend der Bereich der Umweltkommunikation mit aktiver Dialogorientierung von Bedeutung. Für eine Bewertung der Umweltleistung geht es neben der Analyse von qualitativen Beschreibungen vor allem um den institutsübergreifenden Vergleich von Umweltkennzahlen.

▶ Umweltkennzahlen von Banken

Umweltkennzahlen übernehmen im Umweltmanagement von Unternehmen eine zentrale Funktion, da sie wichtige Informationen und Daten in konzentrierter Form aufbereiten. Zwei Aspekte spielen bei der Verwendung von ökologischen Kennzahlen eine entscheidende Rolle für deren Bedeutung:

- Kennzahlen werden intern für das ökologische Management als Führungsinstrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Umwelteinwirkungen (Umweltcontrolling) herangezogen.
- Kennzahlen dienen als Informationsinstrument für Zielgruppen sowie im Benchmarking dem Vergleich der Umweltleistung eines Unternehmens mit anderen Unternehmen.

Für Banken können drei Hauptbereiche für die Bildung von Umweltkennzahlen unterschieden werden (siehe Abbildung 2): Betriebsökologie, Managementsystem und Produktökologie. Die Kennzahlen der Betriebsökologie beschreiben dabei die Umweltbelastungen, welche direkt durch den Bankbetrieb verursacht werden. Sie

Abbildung 1: Standardisierung von Umweltberichten und Kennzahlen

VfU-Kernkennzahlen für die Umweltberichterstattung

	Absolut	Relativ
Elektroenergie	in kWh	in kWh pro MA
Heizenergie	in kWh	in kWh pro m2
Wasserverbrauch	in m^3	in l pro Tag u. MA
Papierverbrauch	in kg	in kg pro MA
Papierarten		in Prozent
Kopierpapierverbrauch	in Blatt	in Blatt pro MA
Dienstreiseverkehr	in km	in km pro MA
Verkehrsträgerquoten		in Prozent
Abfallaufkommen	in kg	in kg pro MA
Abfallquoten		in Prozent
CO_2-Emissionen	in kg	in kg pro MA

(*) Kennzahlen sofern nicht anders angegeben auf Jahresbasis

beziehen sich auf den direkt durch die Geschäftstätigkeit verursachten Ressourcenverbrauch (Energie, Wasser, Büromaterial,...) und den dadurch entstehenden Umweltbelastungen in den Bereichen Abfall, Abwasser und Abluft. In der Bankpraxis werden sie gemeinhin aus regelmäßig erstellten Ökobilanzen abgeleitet. Im Bereich der Umweltberichterstattung von Banken stellen sie derzeit den „Stand der Technik" dar. Kennzahlen im Bereich des Umweltmanagementsystems und der Produktökologie werden bis dato aufgrund ihrer Praktikabiliät und Bedeutung in den meisten Umweltberichten von Banken nicht integriert.

▶ Kennzahlen im Umweltmanagementsystem

Die Bedeutung von Management- und Produktkennzahlen im Umweltmanagement von Banken sowie die Grenzen der Aussagefähigkeit sollen nachfolgend kurz anhand von Beispielen diskutiert werden. Im Anschluß daran werden die betriebsökologischen Kennzahlen vertieft. Kennzahlen im Umweltmanagementsystem beschreiben organisatorische Ansätze zur Verringerung der Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeit. In den einzelnen Teilbereichen des Umweltmanagementsystems sind beispielsweise folgende Kennzahlen ableitbar:

Im Bereich Personal und Schulung

- Zahl des im Umweltschutz beschäftigten Personals pro 1000 MA
- Schlungsanzahl zu ökologischen Kreditrisiken
- Dauer Umweltschulungen gesamt in Stunden pro MA
- Anzahl von Verbesserungsvorschlägen im Umweltbereich

In der Beschaffung

- Anzahl von Lieferanten mit Umweltpolitik
- Anzahl durchgeführter Lieferantengespräche im Umweltbereich

Bei internen Umweltaudits

- Anzahl und Häufigkeit durchgeführter Umweltaudits
- Anzahl festgestellter Abweichungen
- Anzahl abgeleiteter Korrekturmaßnahmen
- Anteil erreichter Umweltziele in Prozent

Umweltmanagementkennzahlen werden in Bereichen mit Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen der Organisation von internen Geschäftsabläufen und der Verursachung von Umweltbelastungen abgeleitet. So kann eine Bank z.B. durch Schulungsmaßnahmen im Bereich ökologische Kreditrisiken indirekt Einfluß auf mögliche Umweltprobleme beim Kreditnehmer und dadurch bedingte Geschäftsrisiken nehmen. Die Kennzahl 'Anzahl durchgeführter Lieferantengespräche im Umweltbereich' kann einen möglichen Indikator für verbesserte Umweltleistungen im Beschaffungsbereich darstellen. Die Beispiele verdeutlichen, daß Managementkennzahlen ein internes Steuerungs- und Informationsinstrument darstellen, welches indirekt auf die Umweltleistung der Bank hindeutet, ohne jedoch Bezug auf direkte Umweltbelastungen zu nehmen. Aus externer Sicht dienen sie als Kennzeichen für die Intensität des Umweltengagements einer Bank, ohne derzeit konkrete Benchmarkingoptionen zu eröffnen.

▶ Produktökologische Kennzahlen

Produktökologische Kennzahlen beschäftigen sich auf indirekt der Bank zuordenbare Umwelteinwirkungen durch ihre Geschäftsbeziehungen (Produkte) zum Kunden. Gemäß dem Tätigkeitsspektrum von Banken betrifft dies die drei Bereiche Kredite, Anlagen sowie Information und Beratung. Im folgenden sind mögliche Ansatzpunkte für Umweltkennzahlen im Bereich der Produktökologie zusammengestellt:

Im Kreditbereich

- Integration von ökologischen Aspekten bei allen Kreditgeschäften in Prozent
- Anzahl von Kreditausfällen durch Umweltrisiken
- Bearbeitete Kreditanfragen interner Umweltfachstellen
- Anzahl reiner Umweltfinanzierungen

Im Anlagenbereich

- Anzahl angebotener Umweltanlagen
- Geschäftsvolumen von Umweltanlagen

Im Bereich Information und Beratung

- Anzahl von Beratungsgesprächen im Umweltbereich
- Anzahl von Informationsaktionen im Umweltbereich

Kennzahlen zur Produktökologie sind im Bankenbereich von besonderer Bedeutung, da durch ihren Einsatz ökologische Kriterien mit in die Geschäftspolitik integriert werden können. Sie betreffen einerseits die Integration von Umweltaspekten in das klassische Bankgeschäft, die Bereiche Kredite und Anlagen. Dieser Bereich ist heute schon für alle Banken von Bedeutung. Andererseits können Umweltnischen in der Produktpolitik konsequent genutzt und ausgebaut werden, beispielsweise durch spezielle Umweltfinanzierungen und Umweltanlageprodukte. Allerdings kann durch diese Kennzahlen noch kein direkter Schluß auf quantifizierte Umweltverbesserungen oder -verschlechterungen gezogen werden. Zusammenfassend stellen sie somit ein wichtiges internes Instrument zur Integration ökologischer Aspekte in den Produktbereich dar, ohne daß sie jedoch derzeit für einen direkten Vergleich zwischen Bankinstituten genutzt werden könnten.

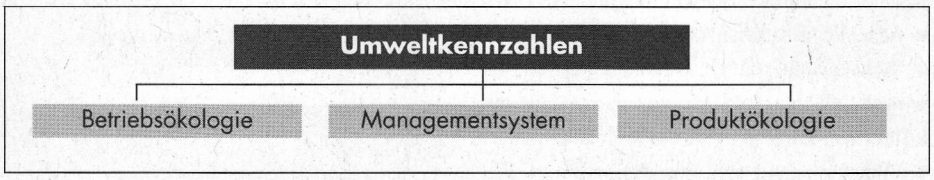
▶ Benchmarking mit Umweltkennzahlen

Auf der vorhandenen Datengrundlage in Umweltberichten ist ein Benchmarking derzeit nur im Bereich der Betriebsökologie möglich. Dabei kann zwischen absoluten und relativen Umweltkennzahlen unterschieden werden.

Aus Umweltsicht sind in erster Linie die absoluten Kennzahlen, welche die Verbräuche und Emissionen an Ressourcen und Schadstoffen darstellen, von Bedeutung, beispielsweise der Gesamtenergieverbrauch in Kilowattstunden oder das Gesamtabfallaufkommen in Kilogramm. Für ein internes Controlling und externe Benchmarking-Zwecke ist es zusätzlich wichtig, die absoluten Zahlen mit sinnvollen Bezugsgrößen zu verknüpfen. Diese relativen Kennzahlen drücken die Umweltleistung eines Unternehmens unabhängig von dessen Größe aus. Für die Umweltberichterstattung ist es deswegen wichtig, die Entwicklung der absoluten und relativen Umweltkennzahlen beurteilen zu können.

Um für die Vergleichbarkeit zwischen Filialen oder Instituten eine ausreichende Objektivität zu gewährleisten, müssen die absoluten Verbräuche und Emissionen auf aussagekräftige Bezugsgrößen (z.B. pro Mitarbeiter oder pro Quadratmenter) bezogen werden. Dabei kommt deren einheitlicher Definition eine Schlüsselrolle im Benchmarkingprozess zu. So hat die Arbeit im

Abbildung 2: Bereiche von Umweltkennzahlen



Expertenkreis unter anderem ergeben, daß alleine durch verschiedene Definitionen der Flächenbezugszahl (Bruttogeschoßfläche, Nettogeschoßfläche oder Hauptnutzfläche) Unterschiede bei der Kennzahlenbildung von bis zu 50 Prozent die Folge sein können. Auch für die Bezugsgröße pro Tag werden in der bisherigen Berichterstattungspraxis durch Varianten von 220 bis 260 Arbeitstagen pro Jahr Unschärfen von bis zu 18 Prozent verursacht. Gleiches gilt für die Definition der Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen, wobei zwischen Vollzeit-, Teilzeit-, Ausbildungs- und Aushilfskräften unterschieden wird.

Auch die zu vergleichenden Basisdaten (wie Energieverbrauch oder Abfallaufkommen) müssen nach gleichen Erfassungs- bzw. Bilanzierungsrichtlinien abgegrenzt und erfaßt werden. So ist es für den Vergleich von Emissionswerten zwingend abzustimmen, ob hierfür nur bankeigene Heizungsanlagen oder auch für zuzurechnende Kraftwerks- und Transportemissionen mit in die Ermittlung einbezogen werden. Ohne derartige Abgrenzungen können bei gleicher Ausgangssituation Abweichungen von bis zu Faktor 3 auftreten. Aus diesen Gründen wurde auf VfU-Ebene für die Vergleichbarkeit von Umweltdaten ein Katalog von Kennzahlen für die Umweltberichterstattung mit einheitlicher Definition von Basis- und Bezugsgrößen abgestimmt.

▶ VfU-Expertenvorschlag

Nach den Gesichtspunkten der Aussagefähigkeit und der Umweltrelevanz wurden elf Kernkennzahlen für den betriebsökologischen Bereich festgelegt. Die Schwerpunktsetzung erfolgte in den Bereichen Energie, Verkehr, Papier, Abfall, Wasser und Kohlendioxid-Emissionen. Diese spiegeln zugleich Hauptbelastungsfaktoren und Steuerungsgrößen von Banken für betriebsökologische Optimierungen wieder (siehe Tabelle: VfU-Kernkennzahlen für die Umweltberichterstattung)

Zunächst liegt die Bedeutung dieser Kernkennzahlen auf der internen Anwendung im Ökocontrolling zur Zielableitung, -umsetzung und Erfolgskontrolle. Für ein externes Benchmarking müssen strukturelle Unterschiede zwischen Geschäftsbanken, Landesbanken und Sparkassen adäquat berücksichtigt werden. Eine Sparkasse mit viel Geschäftsverkehr und hohem Filialnetz weist andere spezifische Verbräuche auf wie der Hauptsitz einer Landesbank ohne direkte Kundenbeziehungen.

Unabhängig davon wurden alleine durch den Prozeß des Kennzahlenvergleichs und deren Diskussion wichtige Erkenntnisse gewonnen, welche sich unmittelbar zur Verbesserung der Umweltleistung im eigenen Institut umsetzen ließen. Beispielsweise brachte der Vergleich der eingesetzten Papierarten zu Tage, daß bei den beteiligten Finanzinstituten Unterschiede beim Einsatz von Recyclingpapier von fünf bis 55 Prozent und bei chlorgebleichtem Papier von Null bis 45 Prozent bestehen. Der Diskussionsprozeß bezüglich der Unterschiede zwischen den Instituten knüpft dabei unmittelbar an einen Know-how-Austausch an, wie technische bzw. organisatorische Barrieren überwunden und weitere Optimierungen erzielt werden können.

Für die weitere Verbesserung der Umweltleistung von Unternehmen liegt deswegen eine wichtiger Optimierungsansatz in der Bildung von branchenbezogenen Benchmarking-Clubs. In Kooperation mit anderen Unternehmen der gleichen Branche können gemeinsam Kriterien für die Kennzahlenbildung und den Vergleich festgelegt, sowie Unterschiede diskutiert und Ansätze für Verbesserungsmöglichkeiten weitergegeben werden. Eine Orientierung an den Besten der Branche liefert zugleich wertvolle Anknüpfungspunkte für alle zur Ableitung von quantifizierten Zielen und Maßnahmen.

▶ Ausblick

Umweltkennzahlen aus Umweltberichten sind derzeit aufgrund unterschiedlicher Definitionen der Basis- und Bezugsgrößen nicht vergleichbar. Auf diese Erfahrung aufbauend wurde für Banken und Sparkassen ein Kern-Set an Umweltkennzahlen für die Umweltberichterstattung mit detaillierten Erfassungsrichtlinien abgestimmt. Die dabei vorgeschlagenen betriebsökologischen Kennzahlen wurden als Branchenstandard für diesen Bereich konzipiert, können jedoch auch von Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungen anderer Sektoren als Hilfestellung für die eigenen Kennzahlendefinitionen herangezogen werden. Für die Betriebsökologie wurde damit der Grundstein für ein Benchmarking von Umweltberichten von Banken gelegt, welches am Institut für Mangement und Umwelt aktiv weiterverfolgt wird. Auf Seiten der Finanzinstitute liegt der Entwicklungsschwerpunkt von Umweltkennzahlen in den nächsten Jahren in der Integration von ökologischen Aspekten in die Produkt- und Geschäftspolitik sowie abrundend in Blickrichtung auf die ISO 14001 im Bereich des Managementsystems.

Der Autor

Rainer Rauberger ist selbständiger Umweltberater am Institut für Management und Umwelt, Augsburg und hat die Arbeit im Expertenkreis inhaltlich koordiniert.
Kontakt: Lic.oec., MSc, Rainer Rauberger, Institut für Management und Umwelt, Gratzmüllerstr. 3, 86150 Augsburg, Tel. (0821) 3490-272, Fax: -273

Anmerkungen

1) Bayerische Landesbank, München; Berliner Landesbank; Crédit Suisse, Genève; Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt; Landesgirkokasse Stuttgart; Schweizerischer Bankverein, Basel; -Schweizerische Kreditanstalt, Zürich; Stadtsparkasse München; Südwestdeutsche Landesbank, Stuttgart, Volksbank Kirchheim-Teck

2) Auf Basis der 27 antwortenden Finanzdienstleister (Rücklaufquote 54 Prozent – 16 Banken, elf Versicherungen), Mehrfachnennungen möglich, Erhebungszeitraum Juni 1995

3) apl. Prof. Bernd Wagner, Gabriele Urban

4) ACCA London, E2 Consulting, IÖW Berlin, Ö.B.U Schweiz,

5) Die Ergebnisse des VfU-Expertenkreises (Umweltberichterstattung von Finanzdienstleistern – Ein Leitfaden zu Inhalten, Aufbau und Kennzahlen von Umweltberichten für Banken und Sparkassen) können gegen eine Schutzgebühr von 20 Mark bzw. SFr bezogen werden über Landesgirokasse Stuttgart, Kennwort 'VfU-Leitfaden', Umweltschutz, D-70144 Stuttgart,, Fax (0711) 124-4140

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.