

# Das Umweltmanagement der METRO AG

## Inhaltsverzeichnis:

1	Die METRO AG	1
1.1	Historie	1
1.2	Organisation	1
1.3	Daten der METRO AG	2
2	Umweltmanagement der METRO AG	3
2.1	Zielsetzung	3
2.2	Umweltorganisation	4
2.3	Umweltdokumentation	7
2.4	Umweltkennzahlen	9
2.5	Umweltberichte	10
3	Umsetzung und Ausblick	12

# 1 Die METRO AG

## 1.1 Historie

Aus der METRO SB-Großmärkte GmbH & Co KG, die 1964 gegründet wurde, hat sich ein in mehr als 20 Ländern operierender Konzern entwickelt: die seit einem Jahr bestehende METRO AG. Ihr Portfolio umfaßt unter anderem die Bereiche Großhandel, Waren- /Kaufhäuser, und Einzel- sowie Fachhandel. Weiterhin gehören Grundstücksverwaltung, interne Dienstleistungen wie die Einkaufsgesellschaft METRO MGE Einkauf GmbH (MGE) und auch über Eigen- und Handelsmarken der Auftritt als Hersteller zu den Aktivitäten der METRO AG.

Die METRO AG mit Sitz in Köln steuert die operativen Geschäftsbereiche – Vertriebslinien und Dienstleistungsgesellschaften –, die rechtlich selbständig sind.

Seit der Gründung der METRO AG hat der Konzern diesen Aufbau:

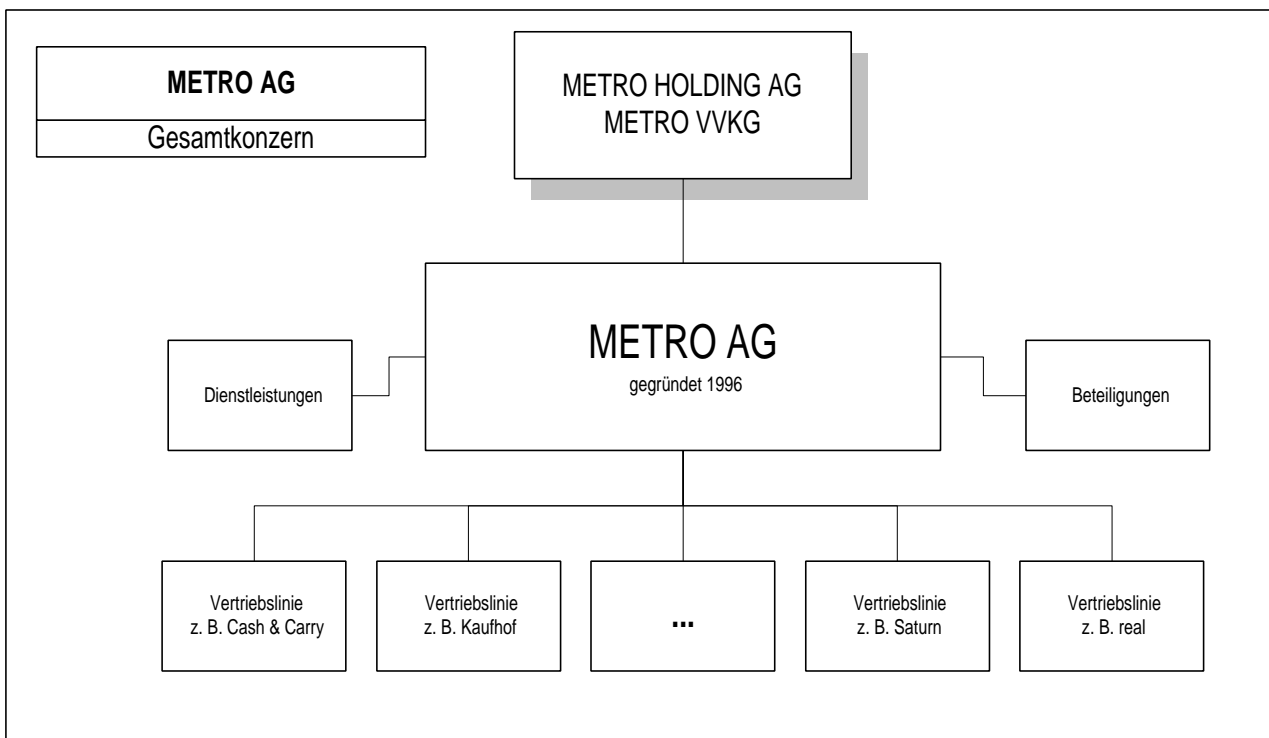


Abbildung 1: Schematische Darstellung der METRO AG mit Dachgesellschaften.

Quelle: Selbst erstellt nach: METRO AG Geschäftsbericht 1996

## 1.2 Organisation

Mit der Gründung der METRO AG ist die Umsetzung verschiedener betriebswirtschaftlicher Konzepte verbunden. Das sind im wesentlichen die verbesserte Ausnutzung von Synergien zwischen den Vertriebslinien, vor allem im Einkaufs- und Logistikbereich, und eine durchgängige Profitcenterkonzeption bis auf die Ebene der Outlets. Die METRO AG selbst ist eine Management-Holding,

der die operativen Bereiche (Vertriebsschienen mit ihren Outlets), als selbständig handelnde Einheiten unterstehen. Rechtlich selbständige Zentralbereiche sind unter anderem die MGE und die METRO MGL Logistik GmbH (MGL), beide mit Sitz in Düsseldorf.

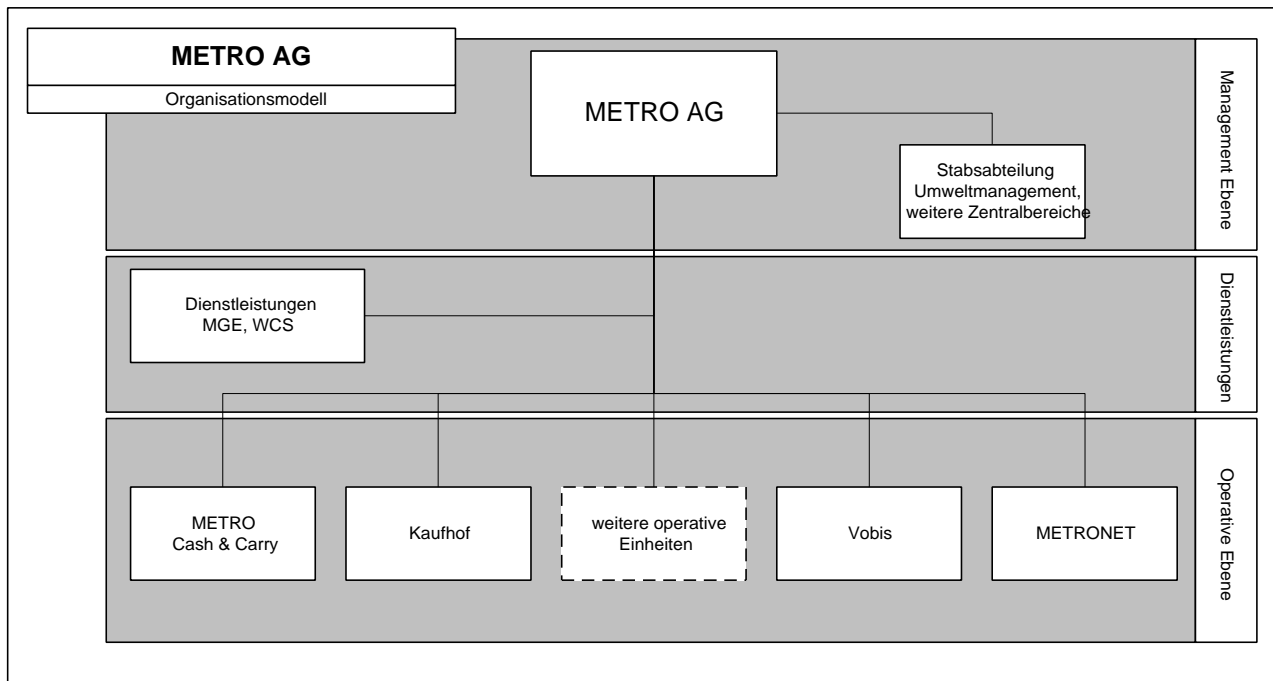


Abbildung 2: Organisationsmodell der METRO AG

Quelle: Selbst erstellt nach: Geschäftsbericht METRO AG 1996; LZ. Nr. 38. 1996. S. 50.

Einkaufs- und Verkaufsseite sind organisatorisch getrennt, der Einkauf zur Ausschöpfung von Synergien zusammengefaßt<sup>1</sup>, der Verkauf zur segmentgerechten Marktbearbeitung gegliedert nach Vertriebsschienen.

### 1.3 Daten der METRO AG

Die folgenden betriebswirtschaftlichen Daten geben ein Bild der Geschäftstätigkeit der METRO AG wieder:

<b>METRO-AG-KONZERN 1996 IN ZAHLEN</b>	<b>Mio DM</b>
Umsatz inkl. Umsatzsteuer	62.024
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.062
Jahresüberschuß	717
Eigenkapitalrente nach Steuern	14,9%
Investitionen <sup>1)</sup>	1.639
Cash-flow nach DVFA/SG	1.898
Bilanzsumme	20.777

<sup>1</sup> Vertriebsschienen, die Besonderheiten in der Sortimentsstruktur haben, z. B. Kaufhof (Warenhaus), verfügen über einen begrenzten eigenen Einkauf.

Tabelle 1: Bilanzkennzahlen 1996

Quelle: <http://www.metro-ag-facts.de> (Daten aufbereitet)

	Ergebnis der gew.			Mitarbeiter (Vollarbeits- kräfte) Anzahl	Betriebs- stätten Anzahl	Verkaufs- fläche 1.000 m=
	Umsatz (brutto) Mio DM	Geschäfts- tätigkeit Mio DM	Investitionen <sup>1)</sup> Mio DM			
Metro-Großhandel	11.033	420	134	17.583	70	715
Waren-/Kaufhäuser	11.539	203	291	35.755	306	1.690
SB-Warenhäuser	10.722	100	198	19.905	162	1.145
Lebensmittel-Filialbereich	7.859	61	120	13.948	889	958
Elektronikmärkte	7.632	240	112	10.244	156	396
Baumärkte	4.304	187	86	10.213	222	1.091
Möbelmärkte	1.704	-125	31	5.172	94	785
Computermärkte	3.135	46	53	2.922	279	63
Modemärkte	1.417	28	28	5.588	133	247
Schuhmärkte	816	25	10	1.936	469	287
Versandhandel	495	21	5	1.152	0	0
Gastronomie	474	21	18	3.877	261	97
Immobilien	0	179	425	487	0	0
Sonstige	894	69	125	5.472	137	22
METRO AG	0	-413 <sup>2)</sup>	3	311 <sup>3)</sup>	0	0
<b>METRO-AG-KONZERN</b>	<b>62.024</b>	<b>1.062</b>	<b>1.639</b>	<b>134.565</b>	<b>3.178</b>	<b>7.496</b>

<sup>1)</sup>Zugänge Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögensgegenstände ohne Firmenwerte<sup>2)</sup>Einschließlich Firmenwertabschreibung 194 Mio DM<sup>3)</sup>Am 31.12.1996 waren für die METRO AG direkt 179 Vollarbeitskräfte tätig.

Tabelle 2: Metro AG nach Sparten 1996

Quelle: <http://www.metro-ag-facts.de> (Daten aufbereitet)

## 2 Umweltmanagement der METRO AG

### 2.1 Zielsetzung

Das Umweltmanagement der METRO AG befindet sich in ständiger Weiterentwicklung. Jedoch erfolgt die Realisation in naher Zukunft und kann daher in diese Bestandsaufnahme eingehen. Wichtig ist den Willen der Unternehmensleitung der METRO AG zur Verwirklichung eines qualitativ hochwertigen Umweltmanagements umzusetzen.

Ziele des Umweltmanagements der METRO AG sind die

- Kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung der METRO AG
- Dokumentation dieser Verbesserung nach Außen
- Ausschöpfung von Kostensenkungs- und Synergiepotentialen im Umweltbereich.

Aus der Erkenntnis, daß dies nur mit einem leistungsfähigen Umweltmanagement zu bewerkstelligen ist, sind die im folgenden beschriebenen Strukturen geschaffen worden.

## 2.2 Umweltorganisation

**Konzernholding:** Das „Umweltmanagement“ der METRO AG ist in einer Stabsabteilung organisiert (siehe folgende Abbildung), die über den Generalbevollmächtigten Umwelt und Verbände dem Vorstand Recht, Personal und Umwelt untersteht. Der Generalbevollmächtigte Umwelt und Verbände ist für die grundsätzliche Koordination, die Leitung des METRO-internen Umweltausschusses, politisch und öffentlich relevante Aussagen und die Mittlung zwischen METRO HOLDING AG und METRO AG Bereich Umwelt zuständig.

Zusammen mit dem Vorstand ist der Generalbevollmächtigte Umwelt und Verbände in die strategische Ebene einzuordnen.

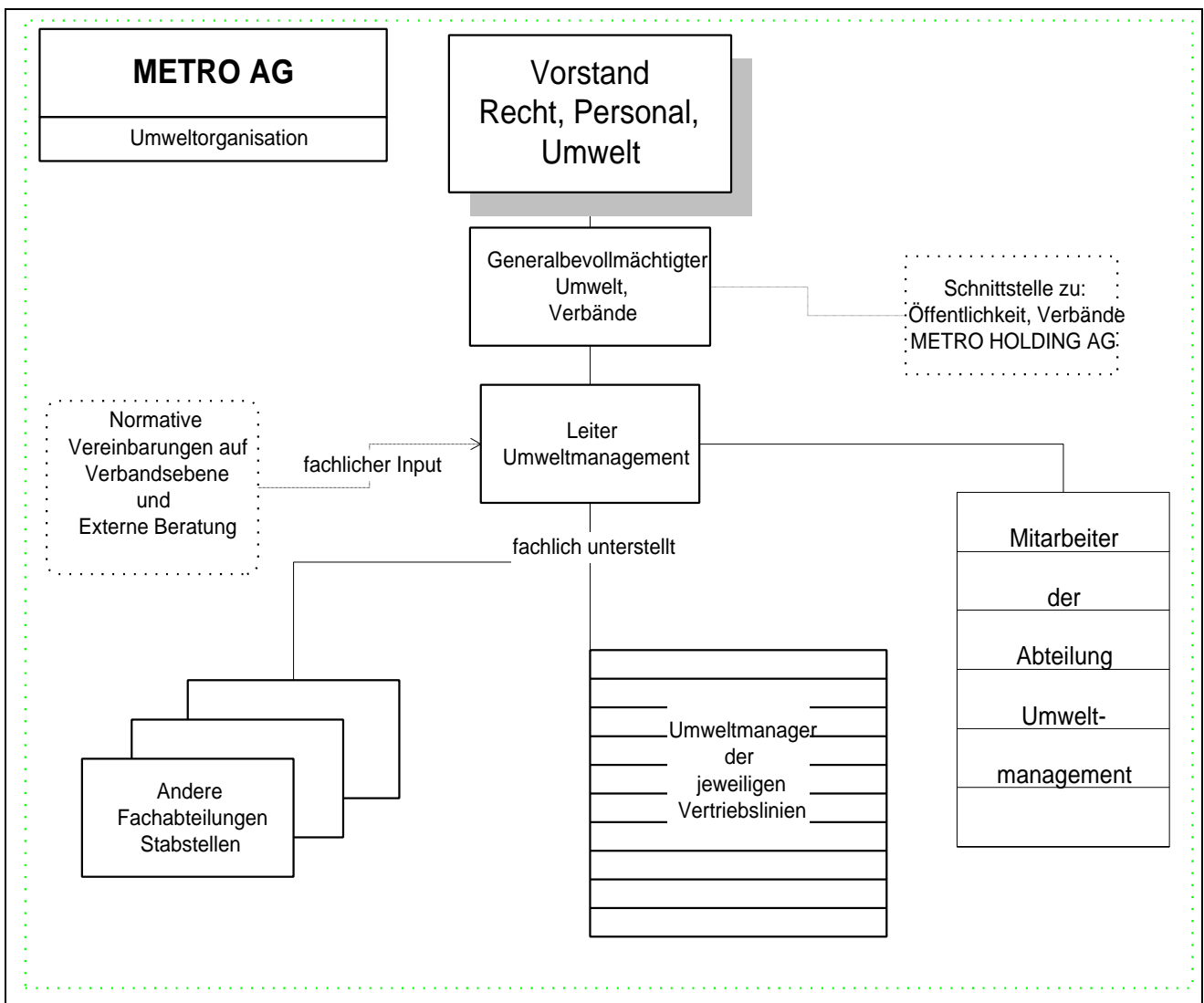


Abbildung 3: Umweltmanagement der METRO AG - Teil 1

Quelle: Selbst erstellt nach: Unterlagen METRO AG intern

Der Leiter der Abteilung Umweltmanagement, unterstellt dem Generalbevollmächtigten Umwelt und Verbände, ist Fachvorgesetzter der Umweltmanager und der Umweltbeauftragten der Ver-

triebslinien. Neben der Unterstützung der strategischen Komponente des Umweltmanagements koordiniert und überwacht er die umweltrelevanten Aktivitäten der operativen Einheiten.

Die Abteilung Umweltmanagement der METRO AG entwickelt strategische Konzepte für das Umweltmanagement der METRO AG. Gleichzeitig wird die operative Umsetzung der Strategie gesteuert, Service- und Beratungsleistung für die übrigen Gesellschaften der METRO AG erbracht und in- und externe Berichte erstellt. Damit erfüllt die Abteilung Umwelt auch die Aufgabe des Umweltcontrollings. Wichtige Aufgabenfelder, die gleichzeitig die Vorgehensweise im Umweltmanagement der METRO AG beschreiben, sind:

- Ausgangspunkt sind normative Vorgaben und die, vom Vorstand initiiert und getragenen, von der Abteilung Umweltmanagement erarbeiteten Umweltleitlinien der METRO AG.
- Einzelne Problemfelder werden analysiert und Lösungsstrategien entwickelt und mit den betroffenen organisatorischen Einheiten umgesetzt.
- Aus Einzelprojekten gewonnene Erkenntnisse werden nach Prüfung auf andere organisatorische Einheiten übertragen und Synergien realisiert.
- Vorgehensweisen werden systematisiert und die Aktivitäten und Ergebnisse zentral erfaßt und ausgewertet.
- Schrittweise werden normative Vorgaben umgesetzt und auf eine für alle Vertriebslinien einheitliche Basis gestellt.
- Umweltbudgets werden aufgestellt und kontrolliert.
- Ziel ist die externe Umweltberichterstattung und das kostenorientierte interne Öko-Controlling.

Bei allen umweltrelevanten Themen ist die Abteilung Umwelt einzubeziehen. Dies gilt insbesondere für die Einrichtungs- / Bauabteilung, die Rechtsabteilung, den METRO Gruppeneinkauf MGE und die Qualitätssicherung. Dies ist im Handbuch Umwelt der METRO AG verankert<sup>2</sup>.

Die oben beschriebene organisatorische Struktur sichert über eine klare Verteilung der Kompetenzen und eindeutige Zuständigkeiten die Kontrolle der Maßnahmen. Damit ist ein Top-Down-Management realisiert. Als Gegengewicht, um den Informationsfluß Bottom-Up und ein Forum für die jeweils Beteiligten zu gewährleisten, existieren zwei Gesprächskreise. Auf der Ebene der Vorstände und Geschäftsführer der Vertriebslinien der „Umweltausschuß“ und auf Ebene der Umweltmanager und Umweltbeauftragten der Vertriebslinien der „Koordinationsausschuß Umwelt“.

---

<sup>2</sup> Handbuch - Umwelt der METRO AG, Interne Unterlage. Stand: 1997.

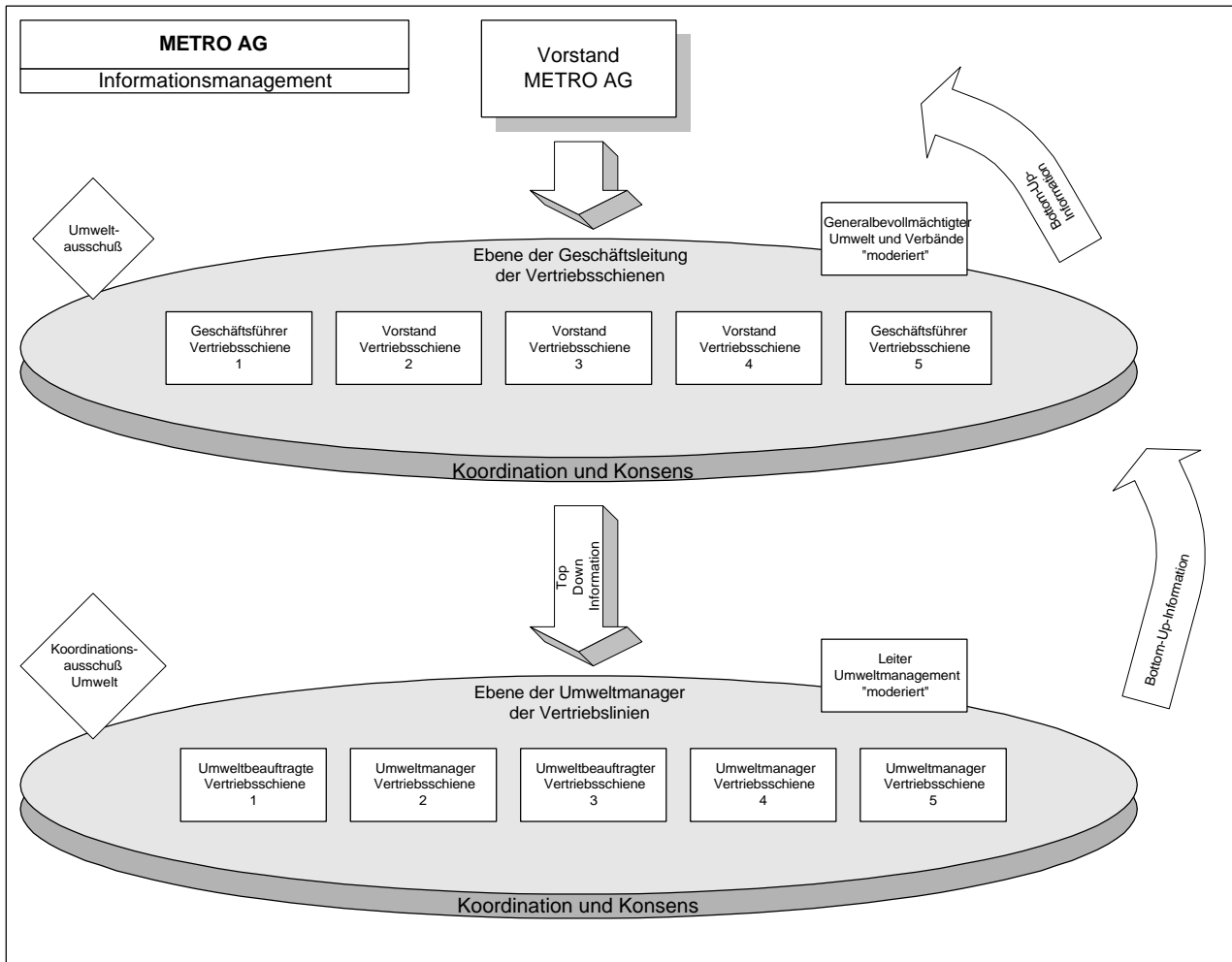


Abbildung 4: Informationsmanagement

Quelle: Selbst erstellt nach: Unterlagen METRO AG intern

Der Umweltausschuß (Sitzungen 2-3 mal jährlich) steht unter der Leitung des Generalbevollmächtigten Umwelt und Verbände, der Koordinationsausschuß Umwelt (Sitzungen monatlich) unter dem Vorsitz des Leiters Umweltmanagement. Auf der jeweiligen organisatorischen Ebene ist die Aufgabe dieser Ausschüsse Anregungen aufzunehmen, für die Umsetzung von Maßnahmen Konsens herzustellen und hierarchieübergreifend Informationsfluß sicherzustellen.

Mit dieser Verzahnung ist die relative Nähe zwischen Umweltmanagement und operativen Einheiten, aber auch zur Konzernleitung realisiert. Die Einbeziehung des Vorstands der METRO AG erfolgt situativ, z. B. bei neuen Projekten.

Normative Informationen, z. B. Kriterien der Bewertung von Verpackungsmaterialien, werden über externe Quellen bezogen. Dazu zählen die Arbeitskreise der Fachverbände, Umweltverbände und Beratungsunternehmen. Diese Informationen werden in bezug zu den strategischen Vorgaben gesetzt und finden dann Eingang in die Umweltrichtlinien.

**Vertriebsschienen:** Die Umweltabteilungen in den jeweiligen Vertriebslinien setzen die gemeinsam erarbeiteten Umweltziele der METRO AG um und berichten an sie. Eigene Konzepte werden nach Abstimmung mit der Abteilung Umwelt der METRO AG entwickelt und eingeführt; die Ergeb-

nisse als Vorlage für andere Bereiche der METRO AG ausgearbeitet. Daraus erwachsen folgende Aufgaben:

- Gewährleistung der Umsetzung aller Vorgaben
- Entwurf der Umweltbudgets für die jeweilige Vertriebschiene
- Entwicklung eigener Konzepte, auch vertriebschienspezifisch
- Dokumentation umweltrelevanter Sachverhalte
- Berichte an die Abteilung Umwelt der METRO AG
- Beschaffung von Informationen für übergeordnete Instanzen

Der Budgetplanung und, neben der Kontrolle durch die Abteilung Umwelt der METRO AG, Budgetüberwachung kommt besondere Bedeutung zu, da über die Kostenarten der Entsorgung die Mengen der Stoff- und Energieströme kontrolliert und gesteuert werden.

Je nach Größe der Vertriebschiene verhält sich die Größe der jeweiligen Umweltabteilung. In den Teilbereichen der Vertriebschiene sind wiederum Umweltmanager, sowohl Haupt- wie auch Nebenamtlich. Z. B. ist für jedes Outlet die Stelle eines Umweltverantwortlichen und gegebenenfalls Gefahrgutbeauftragten eingerichtet.

## 2.3 Umweltdokumentation

Die Dokumentation des Umweltmanagements der METRO AG beruht auf den strategischen internen Vorgaben, dem „Umwelthandbuch“ der METRO AG und den „Grundsätzen und Vorschriften für Verpackungen der METRO AG“.

Der Bereich Umwelt sowie die **Umweltleitlinien** der METRO AG und die Zielsetzung des Bereichs Umwelt sind in einer internen Anweisung bzw. Information dokumentiert<sup>3</sup>. In der Präambel dieser Anweisung sind die Umweltleitlinien der METRO AG dargestellt. Kernpunkte sind die Umsetzung von „Umweltschutz und Ressourcenschonung“ durch eine „ökologische - und ökonomisch vertretbare - Lösung der Entsorgungs- und Verwertungsprobleme“. Weitere ökologische Problemstellungen, die „einer wirtschaftlich vertretbaren Lösung bedürfen“, sind zu erkennen und in den Zielkatalog aufzunehmen.

Wesentliche qualitative Ziele sind „Sicherstellung des umweltgerechten Verhaltens und Handelns zu Umweltschutz und Ressourcenschonung“ und die Gewährleistung der Erfüllung der legislativen Regelungen sowie „Umsetzung des Umweltgedankens in allen relevanten Bereichen“ einhergehend mit dem Aufbau einer entsprechenden „Corporate Identity“ und eines „Corporate Image“.

Quantitative Ziele sind Kostensenkung und Ertragssteigerung, Nutzung von Synergiepotentialen und Vereinheitlichung der Abrechnungssysteme in umweltrelevanten Bereichen. Aus diesen Ziel-

---

<sup>3</sup> Ziele, Aufgaben und Struktur des Bereichs Umweltmanagement - Darstellung der Aufgaben des Bereichs Umwelt der METRO AG. Interne Unterlage. Stand: 1997.



vorgaben sind die oben beschriebenen Aufgaben des Bereichs Umwelt abgeleitet und dokumentiert.

Das **Handbuch - Umwelt** der METRO AG hat den Status einer Organisationsanweisung. Damit ist es für alle Mitarbeiter im Geltungsbereich, der die gesamte METRO AG einschließlich der Vertriebslinien und Servicegesellschaften umfaßt, verbindlich. Das Handbuch - Umwelt der METRO AG behandelt die Punkte

- Umweltverantwortliche des jeweiligen Outlets
- Gesetzliche Grundlagen
- Gefahrgut und Gefahrstoff
- Verzeichnis zu entsorgender Stoffe
- Gestaltung organisatorischer Abläufe
- Abstimmung mit der Abteilung Umweltmanagement

Zu den jeweiligen Themen finden sich Vordrucke für zu verwendende Formulare, Checklisten, Ansprechpartner für Fragen und praktische Hilfestellung für die Umsetzung der Anweisung. Das Handbuch- Umwelt der METRO AG umfaßt etwa 160 Seiten und verfügt neben dem Inhaltsverzeichnis über ein Abbildungs- bzw. Verzeichnis der Vordrucke (Checklisten, Bestellformulare, Entsorgungsnachweise, Abfallmengenstatistik, etc.) und ein Stichwortverzeichnis.

Die „**Grundsätze und Vorschriften für Verpackungen**“ orientieren sich an den Vorgaben der Verpackungsverordnung (Verp Vo). Es werden die Rechtsgrundlagen dargestellt und, entsprechend der Terminologie der Verpackungsverordnung, Transportverpackungen, Verkaufsverpackungen und Umverpackungen definiert sowie die Entscheidungskriterien und Maßnahmen erläutert. Ansatzpunkte für die ökologische und, berücksichtigt man die Entsorgungs- und Logistikkosten, ökonomische Optimierung sind im Bereich Einkauf, im wesentlichen angesiedelt beim METRO Gruppeneinkauf MGE<sup>4</sup> und im Logistikbereich, zu finden.

In der „Checkliste Umweltaspekte“ wird geprüft, inwieweit sich Verpackungen, Verpackungsmaterialien und Verpackungsabfälle

- Vermeiden
- Verringern
- Vereinheitlichen und
- Verwerten lassen.

Die Anweisung zu Verpackungen enthält eine Liste der nach Möglichkeit einzusetzenden Verpackungen und Erläuterungen zu den Kennzeichnungen und Eigenschaften der „gebräuchlichsten Kunststoffe“.

---

<sup>4</sup> Grundsätzlich sind alle Einkäufe über MGE abzuwickeln. Ausnahme ist z. B. der Warenhausbereich, der aufgrund der eigenständigen Sortimentsstruktur über einen begrenzten eigene Einkauf verfügt.

## 2.4 Umweltkennzahlen

Betriebliche Kennzahlen werden als quantitativer Ausdruck eines betrieblichen Sachverhalts verstanden<sup>5</sup>. Auch Sachverhalte, wie z. B. aus Checklisten mit Ja / Nein – Antworten oder mit nominalen Ausprägungen, können mit Kennzahlen dargestellt werden. Somit sind auch qualitative Vorgaben, wie z. B. Sortenreinheit einer Verpackung, in Form von Kennzahlen erfaßbar und verarbeitbar.

In folgenden Bereichen des METRO Konzerns werden Umweltkennzahlen erhoben:

- Outlets
- MGE
  - Verpackung
  - Sortiment
- Sonstige Bereiche
  - Einrichtungs- / Bauabteilung
  - Qualitätssicherung
  - Logistik
  - Alle übrigen Bereiche, d.h. im wesentlichen Verwaltungsbereiche

Die Erfassung erfolgt über das Rechnungswesen / Controlling, d. h. über die Kostenartenrechnung und über Umweltberichte der operativen Einheiten. Speziell in den Outlets wird über folgende Berichte die Erfassung der Kennzahlen vorgenommen:

- Marktchecklisten
- EVN - Entsorgungs- und Verwertungsnachweis (gesetzlich vorgeschrieben)
- VEN - Vereinfachter Entsorgungsnachweis (gesetzlich vorgeschrieben)
- SEN - Sammelentsorgungsnachweis (gesetzlich vorgeschrieben)
- Abfallmengenstatistik (gesetzlich vorgeschrieben)

Kennzahlen sind im Handbuch - Umwelt der METRO AG dokumentiert. Grundsätzlich werden solche Kennzahlen erfaßt, die Kostenrelevanz haben. Im Handbuch - Umwelt der METRO AG wird zu jeder Fraktion zu entsorgender Stoffe detailliert dargestellt

- was der Fraktion zuzuordnen ist
- welche Sammelbehälter zu verwenden sind
- wer für die Entsorgung zuständig ist
- wie die Verbuchung und Dokumentation zu erfolgen hat.

---

<sup>5</sup> Es gibt verschiedene, sehr unterschiedliche Definitionen für Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Vgl.: Staudt; Groeters; Hafkesbrink; Treichel: Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Berlin. 1985. S. 22.

Im Umweltmanagement der METRO AG werden die Kennzahlen wie folgt untergliedert:

- Umweltmanagementkennzahlen
- Umweltzustandskennzahlen
- Umweltqualitätskennzahlen

Diese Kennzahlen stellen die Grundlage für Berichte und Analysen dar. Umweltmanagementkennzahlen beschreiben Investitionen des Managements mit ökologischer Orientierung. Damit wird der finanzielle Aufwand der Umweltbemühungen erfaßt. Umweltzustandskennzahlen stellen die Situation bezüglich des Sortiments und aller dafür nötigen weiteren Güter dar. Umweltleistungskennzahlen gliedern sich in allgemeine Kennzahlen, die als Basis zur Herstellung der Vergleichbarkeit dienen. Spezielle Kennzahlen können absolut oder relativ zur Messung der Umweltleistung verwendet werden. Bereiche, in denen Kennzahlen erfaßt werden, sind Entsorgung, Reinigung, Energie, Papierverbrauch und Logistik.

Im einzelnen umfassen die Kennzahlen:

Umweltmanagementkennzahlen sind beispielsweise Personalkosten, Sachkosten, Investitionen und Mitarbeiterschulung im Umweltschutz.

Umweltzustandskennzahlen beziehen sich auf das Sortiment (ökologische Optimierung – Food / Non-Food), Verpackungen, Gefahrstoffe.

Umweltleistungskennzahlen umfassen, Umsatz, Gebäudefläche, Verkaufsfläche, Mitarbeiteranzahl, Entsorgung (Abfälle zur Beseitigung (Naßmüll/Restmüll), Abfälle zur Verwertung). Weiterhin Reinigung, Energie, Papierverbrauch, Logistik (Transportaufwand).

Grundsätzlich werden Mengen bzw. Kosten erfaßt. Ausnahmen sind die Kennzahlen „Erlöse Wertstoffe“ und „Transportverpackungsvergütungen“. Ebenfalls als Umwelterlöse sind Kosten- bzw. Mengenreduktionen anzusehen. Positive Veränderungen, die nicht über Mengen oder Werte zu erfassen sind, wie Imagegewinn und Bewußtseinsänderungen werden hier ausgeklammert.

## 2.5 Umweltberichte

**Interne Umweltberichte:** Ökologische Berichte werden als aufbereitete, betriebliche Informationen zur Unterstützung der ökologischen Entscheidungsfindung verstanden.

Charakterisiert werden **Standardberichte** durch feste Termine und genau bestimmte Adressaten. Davon abzugrenzen sind Bedarfsberichte, die der Deckung eines individuellen Informationsbedarfs dienen und Abweichungsberichte, durch Abweichungen ausgelöste Berichte. Diese Berichtsarten sind durch diskontinuierliche Abfolge und unterschiedliche Adressaten charakterisiert.

**Bedarfsberichte** fordert die Geschäftsleitung der METRO AG sowie die Abteilung Umwelt an, um bestimmte Sachverhalte, die voraussichtlich Handlungsbedarf erfordern könnten oder konkreten Handlungsbedarf haben, aber noch nicht im Umweltmanagement berücksichtigt werden, zu überprüfen.

Standardberichte der **Abteilung Umwelt** der METRO AG befinden sich in der Entwicklung. Die Kennzahlen der Vertriebslinien, wie im vorangegangenen Punkt ausgeführt, werden auf der Ebene der Abteilung Umweltmanagement verdichtet. Damit stehen aggregierte Daten für das Umweltcontrolling und die Geschäftsleitung zur Verfügung. Über die aufgelaufenen Stoff- und Wertgrößen lässt sich das Instrument der Budgetierung anwenden und kontinuierlich Abweichungsanalysen vornehmen.

Standardberichte der **Umweltabteilungen der Vertriebslinien** sind die Abfallmengenstatistiken und die Rechnungen, die in den Bereich des Umweltmanagements fallen. Zu diesen Rechnungen gehören solche über Entsorgung und Reinigung. Weiterhin gehen Gutschriften der Lieferanten für Einwegtransportsysteme in diese Berichte ein.

Monatlich wird an die Abteilung Umwelt der METRO AG berichtet. Sie erhält die verdichteten Informationen über Abfallmengen nach Fraktionen und die Abrechnungsinformationen von den Umweltabteilungen der Vertriebslinien.

Weiterhin finden die oben aufgeführten Kennzahlen Eingang in die interne Berichterstattung. Berichte erfolgen monatlich und jährlich zu Stoffstrommengen und Kosten. Die Daten werden ausgewiesen mit dem Monatswert und aufgelaufen.

Die Umweltabteilungen der Vertriebslinien sind an die EDV des Controlling der METRO AG angeschlossen. Damit besteht die Möglichkeit der kontinuierlichen Kontrolle der Abweichung von Kostenarten mit Umweltbezug, analysierbar bis zur Ebene der Outlets.

Weiterhin hat die Abteilung Umwelt Zugriff auf die Artikeldatenbank der MGE.

Den Abweichungsberichten zuzuordnen, bzw. Ursache für Bedarfsberichte ist eine über das Controlling festzustellende Budgetabweichung bei den Umweltabteilungen der Vertriebslinien.

**Externe Umweltberichte:** Die Motivation für externe Umweltberichterstattung beruht auf:

- gesetzlichen oder verwaltungsrechtlichen Vorschriften
- vertragliche Gründe bzw. nicht rechtlich bindende Vereinbarungen
- Information einer breiten Öffentlichkeit (Stakeholder-Ansatz)

Externe Berichte aufgrund gesetzlicher oder verwaltungsrechtlicher Vorschriften erfolgen aufgrund der Gefahrgutverordnung, Gefahrstoffverordnung, Bundesimmissionsschutzgesetz, Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz und dem Umwelthaftungsgesetz. Externe Berichte aus vertraglichen Gründen sind nicht bekannt.

Externe Umweltberichte werden ab dem Geschäftsjahr 1997 erstellt, damit ist die erstmalige Veröffentlichung im Jahr 1998 zu erwarten.

Bisher beschränken sich Informationen zu ökologischen Sachverhalten weitgehend auf isolierte, dem Marketing zuzuordnende Aktivitäten innerhalb von Vertriebslinien: Hervorgehoben werden dabei ökologische Aspekte einzelner Artikel oder Serien, wie z. B. der Eigenmarke „Grünes Land“.

### 3 Umsetzung und Ausblick

Bemerkenswert ist das ökologische Engagement der METRO AG vor allem unter dem Aspekt relativ niedrigen administrativen Drucks und einer als äußerst schwierig zu beschreibenden gesamtwirtschaftlichen Situation. Wichtig ist vor allem die Zielsetzung, nicht nur einzelne öffentlichkeitswirksame ökologische Verbesserungen vorzunehmen, sondern ein effizientes Management des Umweltbereichs mit kontinuierlicher Verbesserung anzustreben. Zu sehen sind aber auch die **Probleme der Umsetzung**: Drei wesentliche Problemfelder in der Umsetzung des Umweltmanagements lassen sich bei der METRO AG identifizieren:

1. Das erste betrifft den normativen bzw. strategischen Bereich, also die Bewertung der Kennzahlen und die daraus resultierende Ableitung von Entscheidungen. Dieses Problem betrifft alle Unternehmen und alle Handelsunternehmen, jedoch muß auch die METRO AG dafür Lösungsansätze finden. Wie ist zum Beispiel „ökologisches Produkt“ definiert und wie ist, unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Überlegungen, die Ökologisierung des Sortiments vorzunehmen?
2. Es existieren Widerstände seitens der Mitarbeiter ökologische Vorgaben umzusetzen. Lösungsansatz ist zum einen die Förderung der Umweltorientierung durch die Geschäftsführung, zum anderen die Einbindung der Umweltvorgaben in die Organisationsanweisungen. Damit sind die Mitarbeiter verpflichtet, ökologische Vorgaben zu erfüllen.
3. Die Datenerfassung, insbesondere der Bewegungsdaten und der dafür notwendigen zugrundeliegenden Stammdaten, ist erfahrungsgemäß als schwieriges Feld zu sehen. Die METRO AG befindet sich jedoch bezüglich der Integration der EDV-Systeme in einem Umstellungsprozeß, an dessen Ende die Realisation auch ökologischer Data-Warehouse-Funktionen mit der Möglichkeit zu spezifischen ökologischen Analysen stehen wird.

Zusammenfassend läßt sich das Umweltmanagement der METRO AG als praktikabler Ansatz betrachten, der in seiner Breite und Tiefe Beispielfunktion für andere Unternehmen der Branche haben wird. Dies insbesondere im Hinblick auf den für das Geschäftsjahr 1997 geplanten Umweltbericht, die dann erstmalig von einem Handelskonzern mit vergleichbaren Geschäftsfeldern für das gesamte Unternehmen vorgelegt wird.

## **Praxisbeispiel WCS**

Die Wertstoff – Circle Services GmbH & Co. KG (WCS) ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der METRO AG. Die WCS ist aus einem Synergieprojekt der Abteilung Umwelt der METRO AG entstanden.

Grundgedanke ist, daß die beispielsweise in großem Maße in der METRO AG anfallenden Altpapiermengen und Kartonagen als Rohstoffe auch wirtschaftlich zu verwerten, d. h. zu verkaufen sind. Gleichzeitig läßt sich diese Überlegung auch auf zu entsorgende Stoffe übertragen. Dabei steht dann die Kostenreduktion im Vordergrund. Weiteres Synergiepotential ergibt sich aus der Vereinheitlichung und Bündelung von Dienstleistungen Dritter.

In der WCS wird für jeden Standort und Vertriebstyp ein Entsorgungskonzept entwickelt. Damit ist eine sortenreine Erfassung und Verwertung der Wertstoffe und effiziente Abwicklung der Entsorgung sichergestellt.

Mit ihren Aktivitäten erzielt die WCS einen Umsatz in 2-stelliger Millionenhöhe und ein gutes positives Ergebnis. Gleichzeitig konnten erhebliche Kosteneinsparungen in den Unternehmen der METRO AG erzielt werden. Das positive Ergebnis kommt anteilig den Vertriebslinien zu gute.