

# KMU-Fitnessprogramm

**Ein gutes Qualitäts- und Umweltmanagementsystem ist einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren der Zukunft. Auch für KMU\* steckt darin sehr viel Potenzial: Zum Beispiel nachhaltige Produktion von Drucksachen, kombiniert mit Innovationen ist für ein grafisches Unternehmen der Königsweg in eine bessere Zukunft. Einige Voraussetzungen müssen jedoch erfüllt sein.** \*Klein- und Mittelunternehmen

Weit über 90% aller Unternehmungen in der Schweiz sind KMU. Der sehr gute Ausbildungsstand, die hohe Produktivität, ein guter Qualitätsstandard und überdurchschnittliche Sensibilisierung für Umwelthanliegen sind einige der Pluspunkte. Die Globalisierung der Märkte und die entsprechenden Auswirkungen sind immer mehr wahrnehmbar. Hohes Lohnniveau, soziale Kostenstruktur und vor allem der Arbeitsplatzabbau machen immer mehr zu schaffen. Die daraus resultierenden Kosten entwickeln sich überdurchschnittlich und wirken sich negativ auf den Standort Schweiz aus.

Schon lange haben die schweizerischen Weltfirmen ihre Arbeitsplätze für Massenprodukte ins kostengünstigere Ausland verlagert. Restrukturierungsmassnahmen wie «outsourcen» und «downsizen» bis zur Magersüchtigkeit sind die Fitnesskuren der Multis in der heutigen Zeit. Kurzfristig sind ihnen sensationelle Gewinne und Renditen sicher. Dies sicher auch auf Kosten vieler KMU bzw. Familienunternehmen, wo der Patron zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch eine gute Beziehung hat und das ausgeprägte «Shareholder Value»-Denken ethischen und somit auch langfristigen Überlegungen weicht.

## Die grosse Chance für KMU:

Die Schweiz mit ihren KMU profiliert sich weltweit als das Land für Problemlösungen und Know-how im Umweltbereich (Umwelttechnologie, Dienstleistungen und Beratung). Sie nutzt die weltweite Aufmerksamkeit (Aufarbeitung der Geschichte, nachrichtenlose Vermögen, Bankgeheimnis usw.) somit im positiven Sinne.

Für immer mehr Manager von Weltfirmen ist zum Beispiel die Öko-Effizienz einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren der Zukunft. Warum sollte diese Aussage nicht auch auf die vielen KMU zutreffen? Um so mehr man von der Tatsache ausgehen kann, dass vor allem die Multis, aber auch die kommunalen Verwaltungen vermehrt nach ökologischen Prinzipien und sozialen Standards einkaufen und zum Beispiel der Nachweis eines ISO-14001-Zertifikates vorausgesetzt wird! Somit verspüren immer mehr Firmen Druck, neben einem Qualitäts- auch ein Umweltmanagementsystem (nachfolgend Q/U-System genannt) einzuführen. Die Verantwortlichen einiger KMU haben sich zum Ziel gesetzt, diesen zukünftigen Druck einerseits als Profilierungschance und den Nutzen eines guten Q/U-Systems als eigene Fitnesskur andererseits wahrzunehmen.

Grundsätzlich: Ein gutes Umweltmanagementsystem basiert auf einem effizienten, prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem. Ein gutes Q- und U-System baut auf sechs wesentlichen Faktoren auf:

- Öko-Effizienz
- Risiko-Verminderung
- Organisatorische Verbesserung
- Kosten-Einsparung
- Mitarbeiter-Motivation
- Image-Gewinn

## 1. Öko-Effizienz

Der Begriff **Öko-Effizienz** bedeutet, mit ökologischen Verbesserungen ökonomische Vorteile erzielen. Das heisst: Wir wollen die Wertschöpfung steigern, indem wir so wenig Ressourcen wie möglich verbrauchen, um die Verschmutzung von Wasser, Boden und Atmosphäre zu verringern. Energie-Effizienz ist ein Teilbereich der Öko-Effizienz und bedeutet, mit weniger Elektrizität, Gas oder Öl denselben Nutzen zu erzielen.

Mit einem aussagefähigen Umwelt-Controllinginstrument (Stoffflussanalyse, Ökobilanz) ist man in der Lage umweltrelevante Daten zu erfassen. In einem Regelkreis-System sollen Ziele formuliert und entsprechende Massnahmen (Schulung, Investitionen usw.) im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) umgesetzt und überprüft werden. Bei einem zertifizierten Q/U-System verpflichtet sich ein Un-

ternehmen zu dieser kontinuierlichen Verbesserung, die mit entsprechenden Audits überprüft wird. Die Audit-Experten entscheiden darüber, ob ein ISO-Zertifikat erteilt bzw. aufrechterhalten wird. Anmerkung: Die Druckerei Feldegg veröffentlicht ihren Auditbericht im Internet.

Der Einbezug von externen Auditoren ist übrigens ein ausgezeichnetes «Benchmark-Tool»: Es geht nämlich um eine anonyme Vergleichsmöglichkeit unserer Prozesse und deren Beherrschung mit über 100 anderen auditierten Betrieben innerhalb der Branche! Ein guter Dialog mit den Zulieferpartnern und Informationen vom Markt über Maschinen, Geräte, Produktionsmittel und neue technische Verfahren sind wichtig. Diese Informationen können bei entsprechender Umsetzung, neben strategischen Kooperationen, die Öko-Effizienz und somit auch die Kostenstruktur (→ Punkt 4) wesentlich beeinflussen.

## 2. Risiko-Verminderung

Es soll eine optimale Ausgangslage geschaffen werden. Mit gezielten Massnahmen geht es um die Sicherstellung der Gesetzeskonformität (Legal Compliance), entsprechende Bewilligungen sind behördlicherseits einzuholen und Abweichungen gegebenenfalls zu verbessern. Die aktive Kontaktnahme seitens des Unternehmens mit den Behörden (z.B. Gemeinde, SUVA, Kant. Amt für Umweltschutz usw.) ermöglichen Beratungsdienstleistungen, die im Moment teilweise noch gratis sind. Das zum heutigen Zeitpunkt doch noch spezielle Engagement eines grafischen Betriebes hat die Behördenvertreter beeindruckt. Ausdruck dieses Vertrauens sind immer wieder Druckaufträge.

## 3. Organisatorische Verbesserung

Klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten sind Grundlagen für ein funktionierendes Team, in der die Eigenverantwortung einen hohen

Stellenwert hat. Das System wird gelebt, wenn der Einzelne neben seinen Rechten und Pflichten auch die Möglichkeit hat, mit den entsprechenden Instrumenten, den KVP zu beeinflussen. Die Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Motivation (→ Punkt 5) sind entscheidend.

## 4. Kosten-Einsparungen

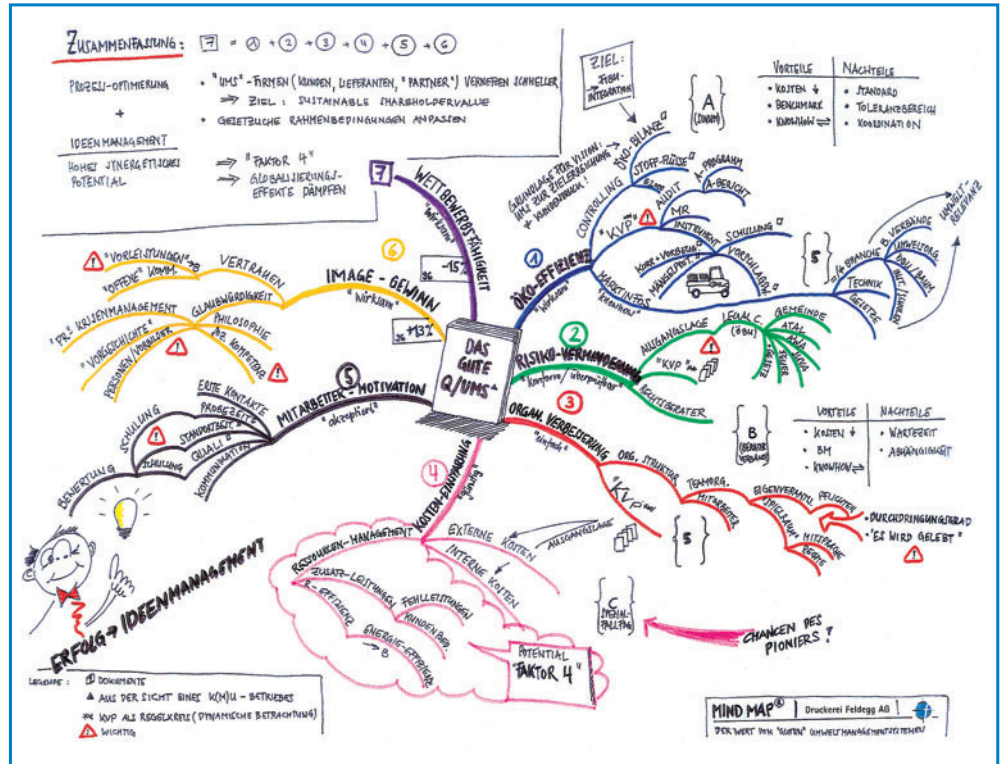
Durch ein konsequentes Ressourcen-Management (Öko-Effizienzsteigerung) ist auch das Kosten-Einsparungspotenzial interessant. Nicht nur die Grossbetriebe haben zum Beispiel durch die Teilnahme am Energie-Sparprogramm des Bundes (Energie Schweiz) in diesem Bereich beachtliche finanzielle Mittel einsparen können. Auch für einen KMU bergen op-

timierte Schnittstellen grosse Einsparungs-Potenziale in Bezug auf die Kosten und den Ressourcen-Verbrauch. So zum Beispiel bei der Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen den Kunden und Zulieferpartnern der Firma, aber auch intern innerhalb der Bereiche. Diese Potenziale

(Ideenmanagement), mit einem funktionierenden Q/U-System herauszufinden, werden in den nächsten Jahren wettbewerbsentscheidend sein. Die Druckerei Feldegg hat ihre Energie-Effizienz in den 90er-Jahren um ca. 12% verbessern können. Dies vor allem dank Schulung der MitarbeiterInnen im Gebrauch von Maschinen und Geräten (PC), der Installation von Blindstrom-Kompensationsanlagen und dem Ersatz von Erdöl- durch eine Gasheizung.

## 5. Mitarbeiter-Motivation

Der Einsatz eines guten Q/U-Beraters ist entscheidend, wenn das Q/U-System nachhaltig wirken soll. Das System wird vor allem dann von den Teams akzeptiert, wenn dieses nicht in einer Normensprache aufgezwungen, sondern



**Ein gutes Umweltmanagementsystem basiert auf einem guten, prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem.**

Stellenwert hat. Das System wird gelebt, wenn der Einzelne neben seinen Rechten und Pflichten auch die Möglichkeit hat, mit den entsprechenden Instrumenten, den KVP zu beeinflussen. Die Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Motivation (→ Punkt 5) sind entscheidend.

(Ideenmanagement), mit einem funktionierenden Q/U-System herauszufinden, werden in den nächsten Jahren wettbewerbsentscheidend sein.

Die Druckerei Feldegg hat ihre Energie-Effizienz in den 90er-Jahren um ca. 12% verbessern können. Dies vor allem dank Schulung der MitarbeiterInnen im Gebrauch von Maschinen und Geräten (PC), der Installation von Blindstrom-Kompensationsanlagen und dem Ersatz von Erdöl- durch eine Gasheizung.

## 5. Mitarbeiter-Motivation

Der Einsatz eines guten Q/U-Beraters ist entscheidend, wenn das Q/U-System nachhaltig wirken soll. Das System wird vor allem dann von den Teams akzeptiert, wenn dieses nicht in einer Normensprache aufgezwungen, sondern

in teameigener «Sprache» mitverfasst wird. Eine offene Kommunikation, entsprechende Standortbestimmungen mit Schulungen und Vorschlagswesen sind einige Voraussetzungen, damit der Einzelne motiviert ist und mit neuen Ideen seinen Beitrag leisten kann, um die Firma zukunftsfähig zu machen. Das innovative Feldegg-Team hat nicht nur interne Prozessverbesserungen (Abbau der Fehlerrate) erreichen können, sondern involviert immer mehr auch interessierte Geschäftspartner mit individueller Schulung in den Bereichen Vorstufen-Datenhandling (Certified PDF) und Ökoeffizienz. Zusammen mit dem VSD (Branchenverband, [www.vsd.ch](http://www.vsd.ch)) bzw. dem «gib»Zürich ([www.deltafuture.net](http://www.deltafuture.net)) werden immer wieder Seminare für interessierte Gruppen und Verbände angeboten. «equalprinting» (siehe auch unter [www.feldegg.ch/Aktuell](http://www.feldegg.ch/Aktuell)) ist ein weite-

res, sehr interessantes Projekt, dass als visionäres Produkt von konsequentem und gelebtem Innovationsmanagement betrachtet werden kann.

Das fotorealistiche Drucken mit der FM Staccato-Technik, die Einführung des Colormanagements und der 74Karat sind Prozesse, die die Druckerei Feldegg heute beherrscht. Das sind weitere Meilensteine, die aufzeigen wie die Druckerei Feldegg konsequent den «Weg der Einzigartigkeit» geht und weiter ausbaut um dem «tödlichen» Preiserfall innerhalb der Branche ausweichen zu können.

## 6. Image-Gewinn

Ökoeffiziente Produktion ist nicht nur ein strategischer Entscheid. Insbesondere seitens der Geschäftsleitung muss ein solcher Weg langfristig geplant und eingeschlagen werden. Mit der nötigen Konsequenz und Geduld schafft man

Vertrauen, und mit Leistungen bleibt man glaubwürdig. Immer wieder ist die Geschäftsleitung herausgefordert: Als Vorbild gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch als Ansprechpartner gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit. Dies selbstverständlich auch dann, wenn Fehler passieren. Anlässlich einer Podiumsdiskussion der Zürcher PR-Gesellschaft durften wir feststellen, dass die Druckerei Feldegg Umwelt-Themen immer wieder sehr professionell und vor allem glaubwürdig kommuniziert. Auch auf der Seite von Gewerkschaften, Kollegen und Lieferanten wird bestätigt, dass unser Fremdbild mit dem Selbstbild übereinstimmt. Dies bedeutet: glaubwürdig nachhaltig mit hoher Innovationskraft! Schön wenn Journalisten und «Multiplikatoren» nach dem Motto funktionieren: «Tue Gutes und lass darüber sprechen!»

**Fazit** Aus der Summe der Punkte 1 bis 6 resultiert: die Wettbewerbsfähigkeit. Das Fitness-Programm der KMU ist die ständige Optimierung der Prozesse (KVP-Instrumente). Zusammen mit einem funktionierenden Ideenmanagement, das vor allem durch die Teams befruchtet wird, resultiert ein hohes synergetisches Potenzial. Viele KMUs und fortschrittliche Grossfirmen sind zum Beispiel in der Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmungsführung (öbu). Nach deren Philosophie (Umweltverantwortung, soziale und wirtschaftliche Verantwortung sollte die «Vernetzung» und der Know-how-Transfer schnell vorangetrieben werden, damit die Schweiz die Öko-Effizienz als grosse Chance nutzt und den Globalisierungs-Kräften entgegenwirken kann.

### Verfasser

Erwin Oberhänsli  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Umwelt- und Qualitätsbeauftragter  
Ingenieur HTL  
(esig+) Grafische  
Industrie  
Druckerei Feldegg  
8125 Zollikerberg  
Forchstrasse 179

### Literaturhinweise

Umwelt Focus  
Fachmagazin für  
erfolgreiches Umweltmanagement  
Papier & Umwelt  
Die Zeitschrift für  
Ökologie im Büro  
Umweltverträgliche Betriebsführung und Umweltmanagement

### Interessante Links

[www.deltafuture.ch](http://www.deltafuture.ch)  
[dgerber.ch](http://dgerber.ch)  
[feldegg.ch](http://feldegg.ch)  
[gammarus.ch](http://gammarus.ch)  
[oebu.ch](http://oebu.ch)  
[umweltfocus.ch](http://umweltfocus.ch)  
[vsd.ch](http://vsd.ch)