

EcoSphäre

HESSEN



UMWELTALLIANZ HESSEN - Bündnis

März 2007
Deutsche Ausgabe



ECOSTEP - EIN MANAGEMENTSYSTEM WIRD ERWACHSEN

Qualität braucht Zeit - In 5 Jahren von der Idee zum ausgereiften System

EcoStep wurde zwischen 2001 und 2004 im Auftrag der Umweltallianz Hessen für KMU entwickelt und in Pilotprojekten in Unternehmen eingeführt.

Ausgangspunkt war die Überlegung, dass kleinere Unternehmen finanziell und personell nicht in der Lage sind, mehrere unterschiedliche Managementsysteme parallel zu betreiben und aufrecht zu halten.

Sie müssen den Großteil ihrer personellen und finanziellen Ressourcen darauf verwenden, die Produktion aufrecht zu erhalten, vorhandene Kunden zu betreuen, neue zu gewinnen, also den Betrieb am Laufen zu halten. Dies unterscheidet sie von größeren Unternehmen mit diversifizierter Struktur in Verwaltung und Produktion.

Aber ob

- Unternehmensführungs- oder Managementaspekte,
- Qualitätsanforderungen im weitesten Sinn,
- Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsfragen,
- Umweltauswirkungen der betrieblichen Tätigkeiten,

auch kleine Unternehmen müssen sich um all diese Dinge kümmern.

Ein weiterer Aspekt ist die Wettbewerbsfähigkeit, die maßgeblich von den internen Herstellungskosten, den Rohstoffkosten, den Kosten für eingesetzte Ressourcen und die Produktion selbst bestimmt wird. Einsparungsmöglichkeiten finden sich sowohl beim Ressourcenverbrauch als auch in der Aufbau- und Ablauforganisation. Deshalb macht es für kleine Unternehmen wenig Sinn, sich isoliert nur mit einem einzigen Bereich zu beschäftigen.

Managementsysteme bieten hier Problemlösungsstrategien und Musterbeispiele, arbeiten aber für die verschiedenen Problembereiche nach einem mehr oder weniger anderen Modell.

Von dieser Situation ausgehend, bestand die Anforderung ein System zu konzipieren, das die genannten Aspekte insgesamt abdeckt, die Anforderungen auf die betrieblich relevanten reduziert und sich an den Abläufen im Unternehmen orientiert. EcoStep heute ist eine Kombination aus betreuten Workshops mit Erfahrungsaustausch der teilnehmenden Unternehmen und Vor-Ort-Beratung zur individuellen Umsetzung. Erfahrene Berater bauen gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften einen geschlossenen (Management-)Regelkreis im Betrieb auf.



Frisch aus der Druckerpresse - Projektleiter Günter Lanz überreicht Staatssekretär Karl-Winfried Seif den neuen EcoStep-Leitfaden

Es ist ein schlankes, übersichtliches und flexibles System, das ohne größeren Aufwand jeder fachspezifischen Zusatzanforderung schnell und effizient gerecht werden kann.

Den teilnehmenden Betrieben wird durch die in allen Bereichen immer wieder selbstständig zu leistenden „Hausaufgaben“, die in den Workshops reflektiert und kommentiert werden genügend know how vermittelt, um selbstständig Änderungen im betrieblichen Ablauf oder Ergänzungen in das System „einzupflegen“. So wird es zu „ihrem“ System.

Die wichtigsten Aspekte des neuen Projektes, gefördert durch die EU aus dem LIFE-Programm, waren:

- EcoStep sollte in der Lage sein, auch branchenspezifische Ergänzungen als Add-ons widerspruchsfrei zu integrieren.
- Die Einführungskosten sollten durch Erfolge bei betrieblichen Effizienzsteigerungsmaßnahmen wieder amortisiert werden.
- Kennzahlen sollten über aufzubauende Zeitreihen die Verbesserungseffekte nachweisen.
- EcoStep sollte nahtlos durch ein strategisches Instrument, die Sustainable Balanced Scorecard, ergänzt werden können.
- Es sollte der Nachweis erbracht werden, dass eine nachfolgende Zertifizierung nach ISO-Standards o. a. ohne größeren Zusatzaufwand möglich ist.
- Die bereits in Teilen vorhandenen Tools, Mustervorlagen und Checklisten sollten vervollständigt und in ein handhabbares System gebracht werden.
- EcoStep sollte auch in anderen europäischen Mitgliedsstaaten der EU anwendbar sein.
- EcoStep sollte sich zu einem von großen Unternehmen und Verbänden akzeptierten und an Zulieferer empfohlenen System entwickeln und etablieren.

Alle Aspekte wurden erfolgreich umgesetzt:

- Mit der Integration sämtlicher lebensmittelhygienischer Anforderungen - vom EU-Recht über HACCP bis hin zu IFS und BRC - wurde die widerspruchsfreie Integration und Funktionalität branchenspezifischer Ergänzungen nachgewiesen.
- Für die Beurteilung der Amortisation können erstmals belastbare Daten und Analysen vorgelegt werden.
- Ein Kennzahlen- und Benchmarksystem auf Basis einfacher Exceltabellen wurde entwickelt.
- Die Ergänzung um ein modernes strategisches Unternehmensführungsinstrument, der

Sustainable Balanced Scorecard, konnte mit 5 Betrieben erfolgreich nachgewiesen werden.

- Erste Betriebe haben bereits ein ISO 9000-Zertifikat erworben, weitere werden damit, sowie mit ISO 14001 und IFS folgen.
- Für alle unternehmensrelevante Vorgänge gibt es aktuelle Checklisten, Mustervorlagen und Tools, die sofort oder nach geringfügiger Anpassung von jedem Unternehmen genutzt werden können.
- Die grundsätzliche Anwendbarkeit in anderen Mitgliedsstaaten konnte durch die Systemflexibilität des Einführungskonzeptes und der Prozessorientierung, trotz unterschiedlicher Voraussetzungen, erzielt werden.
- Um eine große Akzeptanz bei Verbänden und Großunternehmen zu erreichen, wurde die externe Zertifizierung durch eine namhafte Gesellschaft mit höchster Systemglaubwürdigkeit für potentielle oder vorhandene Geschäftspartner über einen Rahmenvertrag erreicht.

Teilnehmende als auch zertifizierte Unternehmen werden künftig transparent für die Öffentlichkeit in einem internetbasierten Register geführt.

Consultants können bei Vorliegen entsprechender fachlicher Voraussetzungen als EcoStep-Berater arbeiten.

Auf den folgenden Seiten finden Sie in komprimierter Form die wichtigsten Ergebnisse des EU LIFE Projektes. Eine ausführliche Darstellung folgt in einem separaten Report, zu finden ab Mai 2007 unter www.umweltallianz.de.

Günter Lanz
Projektleiter, HMULV

MANAGEMENTSYSTEME - PFLICHT ODER KÜR?

Ein MUSS für jeden Betrieb - aber welches?

Verfolgt man die Fachdiskussionen zum Thema Managementsysteme für Unternehmen, so stellt man fest, dass sich die Argumente im Wesentlichen immer auf die Fragen beziehen, welches System in welcher Ausprägung für welches Unternehmen sinnvoll ist. Ob Umweltschutz, Arbeitssicherheit oder Qualitätssicherung, es ist state-of-the-art vermeintliche oder tatsächliche Probleme mit einem Managementsystem in den Griff zu bekommen, eben zu „managen“ oder übersetzt, systematisch zu handhaben.

Der Markt ist vielfältig und unüberschaubar, ständig gibt es neue Systeme am Markt die als Problemlösung angepriesen werden.

Diese Systeme lassen sich nach verschiedenen Kriterien in unterschiedliche Gruppen einteilen, so dass sich der Dschungel an verwirrenden Informationen zumindest etwas lichtet.

Eine erste grobe Einteilung ist unter verschiedenen Blickwinkeln möglich:

1. Systeme, die von der Wirtschaft und deren Normungsorganisationen selbst entworfen und auf den Markt gebracht wurden

Sie dienen in erster Linie dem Qualifikations- und Qualitätsnachweis von Unternehmen im Geschäftsverkehr untereinander und sind nur am Rande auf eine öffentliche Wirkung ausgerichtet. Wesentliches weiteres Merkmal ist, dass diese ohne jegliche öffentliche Förderung (weder monetär noch ideell) am Markt existieren und eine permanente Verbreitung in allen relevanten Wirtschaftszweigen erfahren - weltweit -.

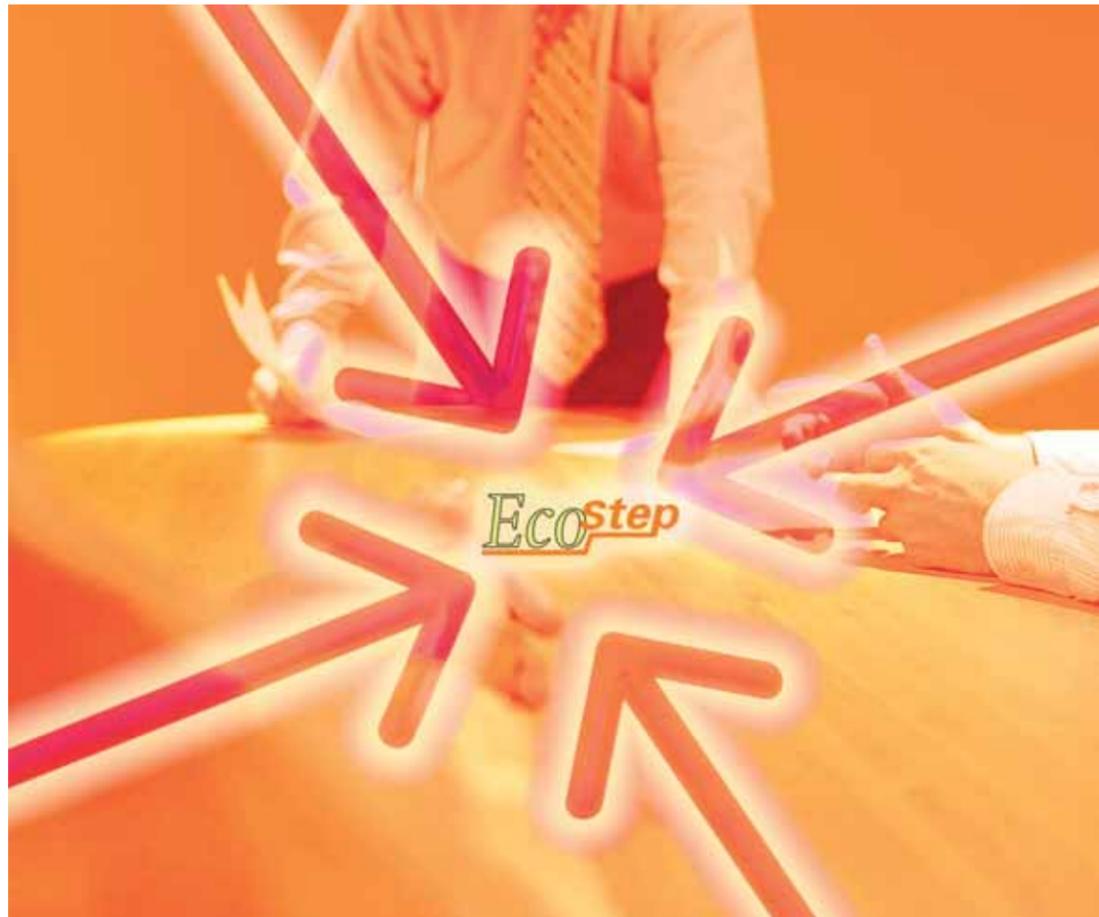
Typische Vertreter dieser Gattung sind die ISO 9000 sowie die ISO TS 16949 und weitere. Ganze Normenfamilien sind hier entstanden, die komplette Zyklen einer Sicherung fachspezifischer oder allgemeiner qualitativer Anforderungen beinhalten.

2. Systeme, die von Dritten entworfen und auf den Markt gebracht wurden

Diese Systeme basieren meist auf Anforderungen externer (öffentlicher) Stakeholder, die diese von der Adressatengruppe umgesetzt sehen möchten. Sie spielen im Geschäftsverkehr von Unternehmen keine oder nur eine untergeordnete Rolle, auch nicht zwischen Unternehmen und den fordernden Stakeholdern. Die Europäische Union hat in weiteren Bereichen massiv diese Entwicklungen vorangetrieben, beispielsweise im Bereich Landwirtschaft oder Lebensmittelsicherheit.

Typische Vertreter dieser Gattung sind das europäische Umweltmanagementsystem EMAS, EUREP-GAP, sowie auf nationaler, mitunter nur regionaler Ebene sämtliche sogenannten „Umweltmanagementansätze“.

hat man es mit einer Gruppe von Unternehmen zu tun, die im Hinblick auf Größe, Produktion und Tätigkeiten an Unterschiedlichkeit nicht zu übertreffen ist.



3. Die Unternehmensgröße

Vom Anspruch her sind die etablierten Systeme (ob EMAS oder ISO) für alle Unternehmen jeder Größe geeignet, also vom internationalen Konzern bis hin zum familiären Kleinstbetrieb um die Ecke. Tatsächlich ist in den letzten Jahren jedoch eine Entwicklung zu beobachten, die durchaus als Reaktion auf diesen offensichtlich nicht einzuhaltenden Anspruch gewertet werden kann. Denn, dass dies in der Praxis mitunter auf Schwierigkeiten stößt wird dadurch deutlich, dass neben diesen erwähnten etablierten Systemen in Deutschland, aber auch in einer Reihe weiterer Länder eine Vielzahl unterschiedlicher „angepasster“ Systeme auf den Markt drängen. Dies trifft in besonderem Maße auf Umweltmanagementsysteme zu.

Angepasst auf bestimmte Branchen oder auf die Betriebsgröße werden sie teilweise zur Konkurrenz der etablierten Systeme (EMAS, ISO 14001), manchmal ergänzen sie diese in einzelnen Bereichen. Die Befürworter etablierter Systeme versuchen als Gegenreaktion darauf Einführungs- und Nutzungsstrategien zu entwickeln, mit denen zum Einen die Teilnehmerzahl „ihres“ Systems erhöht und zum Anderen der Nachweis erbracht werden soll, dass diese eben doch für alle Unternehmen geeignet gemacht werden können.

Vertreter beider konkurrierender Gruppen werden in nicht geringem Umfang mit Fördermitteln der öffentlichen Hand in den Markt gedrängt.

Und beide Gruppen erheben den Anspruch, für ihre jeweilige Zielgruppe universell brauchbar zu sein, den Unternehmen zu nutzen und alle möglichen sonstigen Ansprüche der Allgemeinheit gleichermaßen zu erfüllen.

Gerade für die Zielgruppe KMU, die von allen Systembetreibern heftig umworben wird, bleibt bei dieser Diskussion oft genug die Tatsache außen vor, dass es **das** KMU gar nicht gibt. Im Gegenteil

Da ein solcher Universalitätsanspruch unter Betrachtung der Heterogenität der Zielgruppe und deren Anforderungen von keinem System zu erfüllen ist, stellen sich die folgenden Fragen:

1. Muss überhaupt jedes noch so kleine Unternehmen ein Managementsystem haben? Ist nicht auch eine bestimmte Kategorie von Unternehmen denkbar, für die selbst ein so genannter Managementansatz schon zuviel des Guten ist?
2. Kann man Kriterien definieren, nach denen diese Fragen für ein Unternehmen zu beantworten sind?

Nach den Erfahrungen, die im Laufe des LIFE Projektes EcoStep gesammelt wurden, können zu diesen Fragen klare Aussagen getroffen werden:

1. Endkundenorientierte Unternehmen ohne geschäftliche Beziehungen zu anderen Unternehmen als Lieferant, mit einer geringen Zahl an Zulieferern und einem nur geringfügigen festen Mitarbeiterstamm (reine Familienbetriebe, max. 1-2 Beschäftigte) brauchen weder ein Managementsystem noch einen Managementansatz. Sie sind mit einem regelmäßigen periodischen Check, einer Beratung durch einen Branchenkenner (gleich ob Berufsverband, privater Consultant oder staatliche Agentur) bestens bedient. Damit lassen sich in ausreichender Form Risiken und Schwachstellen erkennen und abstellen.

2. Unternehmen mit geschäftlichen Beziehungen zu anderen Unternehmen insbesondere als Lieferant oder Unterauftragnehmer großer Unternehmen oder Konzerne sehen sich dagegen oft mit bestimmten pauschalen Anforderungen konfrontiert, beispielsweise nach einem ISO-

Zertifikat. Das einzelne Unternehmen hat hier keine Wahlmöglichkeit, es geht um Aufträge und Umsatz im Wettbewerb mit Anderen. Damit ist die Diskussion, ob der Betrieb ein Managementsystem braucht, beendet, bevor sie begonnen hat.

Geht man von diesen Rahmenbedingungen aus, so bleibt die Frage, welche Unternehmensgrößen und -profile aus der Kategorie der KMU für ein Managementsystem in Betracht kommen.

Für EcoStep kann inzwischen die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit für KMU zwischen 5 und 250 Mitarbeitern belegt werden. Unterhalb dieser Schwelle ist ein **kombiniertes** System nicht zu empfehlen, hier sollte man sich auf die bereits genannten Checks konzentrieren. Ausnahme: der Handel/die Geschäftspartner verlangen explizit ein Zertifikat, was insbesondere im Lebensmittelbereich immer öfter vorkommen dürfte.

Und über 250 Mitarbeiter werden die Strukturen so komplex, dass der erforderliche Zeitaufwand den zur Zeit der Kalkulation zu Grunde liegenden übersteigt.

»Durch EcoStep wurden wir z. B. motiviert, unseren Druckluftkompressor auszutauschen. In der Folge sank der Stromverbrauch um fast ein Drittel. Außerdem konnten wir durch EcoStep einen wichtigen Grundstein zur Verschlankung unserer Produktionsprozesse legen. Wir erwarten uns hiervon erhebliche Vorteile in punkto Kostensenkung und Flexibilität durch die Verkürzung von Durchlaufzeiten um bis zu 35 Prozent«.

MEKUWA GmbH,
Caravan- und Motorcaravan-Zubehör

Hier sind Anpassungen insbesondere hinsichtlich des Aufwandes für die einzelbetriebliche Anpassungsberatung erforderlich.

EcoStep FÜR KMU AUS GEWERBE UND INDUSTRIE

Methodik und ermittelte Optimierungspotenziale

30 Unternehmen aus Hessen und Bremen nahmen im Rahmen des EU-Projektes an EcoStep teil. Sowohl Dienstleistungsunternehmen als auch Unternehmen des produzierenden Gewerbes und der Lebensmittelherstellung beteiligten sich, so dass ein breites Erfahrungsspektrum zu erwarten war.

Die Branchen reichten von einem wissenschaftlichen Institut über eine Backstube bis hin zu Unternehmen aus der Metallverarbeitung. Die Unternehmensgrößen lagen zwischen 5 und 150 Mitarbeitern.

Ziel war die Einführung und Anpassung von EcoStep als überschaubares und praxisnahes Managementsystem in den teilnehmenden Unternehmen. Bei 2 Teilnehmern war bereits ein nach DIN ISO 9001:2000 zertifiziertes Managementsystem vorhanden, hier lag der Schwerpunkt in der Integration von Umwelt- und Arbeitsschutz in das bestehende QM-System.

»Dank EcoStep haben wir nun klare und effiziente Strukturen und Abläufe in unserem Betrieb. Das nutzt der Umwelt!«

Bücherinsel, Dieburg

Ein weiterer Aufgabenbereich der Projekte lag beim Auffinden von Einsparpotenzialen in den Unternehmen. Betrachtet wurden verschiedene Bereiche wie Energie, Wasser und Abfälle, aber auch die organisatorische und somit wirtschaftliche Effizienz von den Unternehmensprozessen. Gemeinsame Basis aller Beratungen in den Unternehmen war die EcoStep-Checkliste, die sich im Gegensatz zu den ISO Normen nicht an Themen, sondern an den Unternehmensprozessen orientiert. Insgesamt wurden so je Unternehmen 90 Ansatzpunkte hinsichtlich Relevanz, Umsetzung und möglichem Verbesserungspotenzial bewertet. Im Durchschnitt wurden 25 bis 30 Maßnahmen je Teilnehmer festgelegt, die zu internen Verbesserungen in den Unternehmen beitragen.

Die Möglichkeiten, in Verbindung mit der Einführung eines Managementsystems auch Unternehmensprozesse zu optimieren und Kosten zu senken, sind enorm und sehr vielfältig:

- Bei einem Unternehmen konnte z. B. der Energieverbrauch um 30 Prozent gesenkt werden.

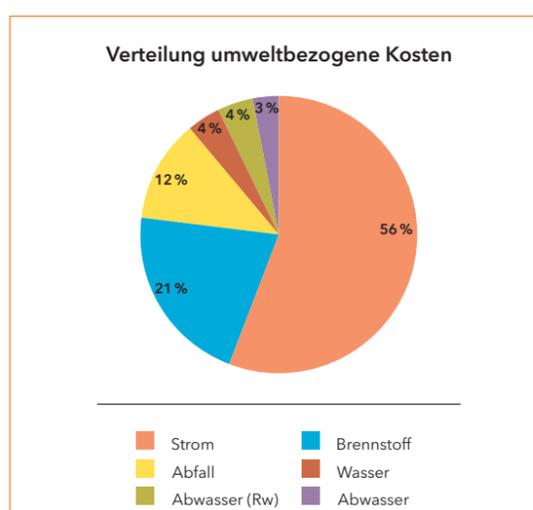
- Bei verschiedenen Unternehmen ließen sich im EDV-Bereich Einsparungen im Bereich von knapp 10.000 Euro realisieren.
- Bei einem anderen Teilnehmer konnten Durchlaufzeiten von Aufträgen um 40 Prozent gesenkt werden.

Allerdings kann man diese Verbesserungspotenziale nicht im Vorfeld „pauschalisieren“ oder gar quantifizieren, etwa nach dem Prinzip: „In kleineren und mittleren Unternehmen kann generell eine Einsparung von XY Prozent erzielt werden.“ Genauso vielfältig wie die Branchenzusammensetzungen sind auch die verschiedenen Ansatzpunkte für betriebliche Verbesserungen. Die am häufigsten zu nennenden Verbesserungsbereiche sind:

- Strukturierung von Daten und Dokumenten (EDV und Ablagesystem)
- Erfassen und Bewerten von verbrauchsbezogenen Kennzahlen (Energie, Rohstoffverbrauch inkl. Ausschussanteile)
- Kennzahlen zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Prozessen
- Zielplanung, schriftliche Formulierung von (messbaren) Unternehmenszielen
- Mitarbeiterentwicklung und Schulungsplanung
- Reklamationsmanagement sowie Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
- Projektmanagement (Terminplanung und Budgetierung)
- Effiziente Umsetzung arbeitsrechtlicher Vorgaben
- Transparenz von Prozessen und Prozessergebnissen
- Innerbetriebliche Logistik (Lager und Materialfluss)

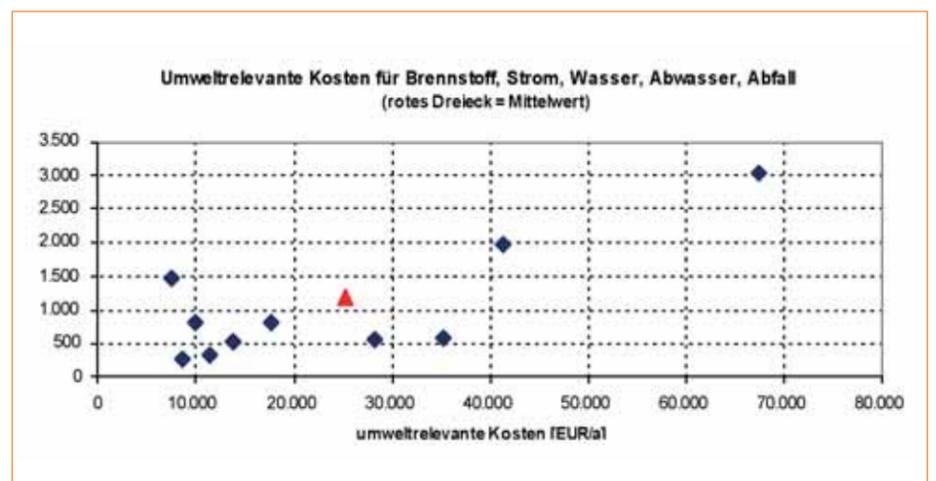
Insbesondere bei vielen Unternehmen, die länger am gleichen Standort angesiedelt sind, lassen sich Verbesserungspotenziale in den Bereichen „Transparenz von Prozessen“ sowie „innerbetriebliche Logistik erzielen. Die Effekte hierbei sind immens: Bei genauer Betrachtung stellt sich z. B. heraus, dass sich innerbetriebliche Wegstrecken um bis zu 70 Prozent reduzieren lassen, Lagerflächen können halbiert werden, Durchlaufzeiten werden signifikant verkürzt (s. o.). Alle diese Faktoren haben natürlich auch Einfluss auf die Produktionskosten: Nur durch organisatorische Maßnahmen sind vielfach Einspareffekte von 10 bis 20 % erzielbar.

Bedingt durch steigende Energie- und Rohstoffkosten wurde ein weiterer Schwerpunkt auf die Ermittlung „umweltbezogener Kosten“ und somit auf die Energie- und Umwelteffizienz gelegt. Nachdem zunächst hierzu die Daten von 3 ausgewählten Teilnehmern gemeinsam mit dem Projektpartner hessenENERGIE intensiv betrachtet wurden, nahm man auch die Daten von 10 weiteren Teilnehmern genauer unter die Lupe.



Bei den betrachteten Unternehmen stellten der Strom mit 56 % und Brennstoff mit 21 % den Löwenanteil (77 %) an den umweltbezogenen Kosten dar. Die restlichen Kostenanteile von insgesamt 23 Prozent verteilen sich dann auf Abfälle (12 %), Frischwasser und Regenwasser (jeweils 4 %) sowie Abwasser (3 %).

Das „Durchschnittsunternehmen“ hatte im Mittel 24 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von etwa 2,5 Mio. EUR, was einem Pro-Kopf-Umsatz von immerhin 104.000 EUR entspricht. Der Mittelwert der umweltbezogenen Kosten aller betrachteten Teilnehmer betrug dabei etwa 25.000 EUR, was einem Anteil von einem Prozent am Umsatz entspricht. Als weitere Kenngröße für die Beurteilung der umweltrelevanten Kosten wurden die mitarbeiterspezifischen Kosten herangezogen. Der Mittelwert der betrachteten Teilnehmer lag bei 1.200 EUR je Mitarbeiter. In Abbildung 2 sind die entsprechenden Ergebnisse der Teilnehmer sowie der Mittelwert aller betrachteten Teilnehmer dargestellt.



Für viele Unternehmer stellen sich diese grundsätzlichen Fragen hinsichtlich der eigenen Umwelt- und Energieeffizienz:

- Wie kann ich die Daten ohne großen Aufwand ermitteln und vergleichbar machen?
- Wie kann ich einschätzen, wie effizient wir wirklich mit Energie und Umwelt umgehen?
- Wie viel Aufwand kann ich in die Ermittlung detaillierter Daten stecken?
- Wo lassen sich mit dem geringsten Aufwand die größten Einsparungen erzielen?

Mit EcoStep steht jetzt eine einfache Methode zur Verfügung, wie diese Fragen sehr schnell und einfach beantwortet werden können.

Für die Zielgruppe von EcoStep, das insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen im Fokus hat, lassen sich die folgenden Grundaussagen hinsichtlich Energie- und Umweltrelevanz des jeweiligen Unternehmens treffen:

- Gesamte Kosten < 25.000 EUR
niedrige Umweltrelevanz
- Spezifische Kosten je MA < 1.000 EUR
niedrige Umweltrelevanz
- Gesamte Kosten < 50.000 EUR
mittlere Umweltrelevanz
- Spezifische Kosten je MA < 2.500 EUR
mittlere Umweltrelevanz
- Gesamte Kosten > 50.000 EUR
hohe Umweltrelevanz
- Spezifische Kosten je MA > 2.500 EUR
hohe Umweltrelevanz

Beide Werte – Gesamte Kosten und Spezifische Kosten – sollten zusammen betrachtet werden.

Die Ermittlung dieser Daten wird auf Basis der Rechnungen für ein Jahr vorgenommen und nimmt nur sehr wenig Zeit in Anspruch. In der Regel wird – sofern alle Rechnungen vorliegen – weniger als eine Stunde Zeitaufwand benötigt.

Liegt man mit beiden Werten im Bereich „niedrige Umweltrelevanz“, lohnt es sich i. d. R. kaum, diese Kosten bis ins Detail weiter aufzuschlüsseln oder gar monatlich zu erfassen. Häufig reicht es dann, nach den 3 bis 5 größten Einzelverbrauchern (z. B. Druckluft, größere Maschinen, Beleuchtung) zu schauen. So konnte z. B. durch den Ersatz eines alten Kompressors bei gleichzeitiger

Prüfung des Druckluftsystems bei einem Teilnehmer der Stromverbrauch um mehr als ein Drittel gesenkt werden. Der neue Kompressor hat sich bereits nach weniger als 3 Jahren amortisiert, danach liegen die jährlichen Einsparungen im Bereich von 1.800 EUR. Der Aufwand für die Ermittlung dieses Einsparpotenzials liegt bei nur ca. 1 bis 2 Arbeitsstunden.

Dies ist nur ein Beispiel für eine Vielzahl von hocheffizienten Ansätzen und Methoden, die den Unternehmen über EcoStep zur Verfügung gestellt werden. Das Motto hierbei lautet immer: **Mit einfachen Mitteln einen möglichst großen Nutzen erreichen.**

In Verbindung mit dem Erfahrungsaustausch über die gemeinsamen Workshops und die Analyse innerbetrieblicher Prozesse durch externe Dritte lassen sich so in vielen Bereichen in den Unternehmen schnell und unkompliziert Verbesserungen erzielen. Diese tragen sowohl zum Wohle der Umwelt als auch zum wirtschaftlichen Erfolg der Teilnehmer bei.

SIC Consult GmbH Frankfurt
Dr. Christopher Kaus
Dr. Jürgen Hirsch

EXTERNE ZERTIFIZIERUNG

Der Schlüssel zur Akzeptanz

Eine der Kernfragen, mit denen man sich bei der Konzeption eines Managementsystems konfrontiert sieht, ist die nach der beabsichtigten Verbreitung, der Plazierung „am Markt“ der Systeme. Ein Erfolg setzt dabei natürlich voraus, dass die Erwartungen der betroffenen Marktteilnehmer erfüllt werden.

In mehreren Workshops und Diskussionsrunden mit Unternehmen unterschiedlicher Größe, Verbandsvertretern und anderen Experten sowie durch Informationen von außerhalb wurde bald deutlich, daß unter Berücksichtigung verschiedenster Argumente eine Zertifizierung, also eine neutrale, externe Überprüfung, eine Schlüsselrolle bei der Akzeptanz eines Systems spielt.

Diese Gründe sind im Wesentlichen:

- eine externe Prüfung schafft gegenüber Geschäftspartnern die notwendige Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, insbesondere dann, wenn zwischen den Beteiligten eine größere räumliche und persönliche Distanz vorliegt
- eine externe Prüfung schafft eine klare und eindeutige Rollentrennung zwischen Betrieb, Berater und Systembetreiber
- eine externe Prüfung zwingt den Betrieb zur Einhaltung vorgegebener Termine und fristgerechten Schaffung der Zertifizierungsvoraussetzungen und sie zwingt dauerhaft zur konsequenten Umsetzung und Anwendung des Systems

»Wir nutzen EcoStep, um unser Managementsystem auch in den Bereichen Arbeitssicherheit und Umwelt voranzubringen und um uns und um unsere Prozesse ständig zu verbessern.«

Sapa Group

Die Entwicklung eines in sich schlüssigen Zertifizierungssystems, also die Umsetzung in die Praxis, wurde dann folgerichtig in einem längeren, intensiven Diskussionsprozess zwischen den im Projekt tätigen Consultants, den Projektpartnern aus Hessen und Bremen, Zertifizierungsorganisationen und Wirtschaftsverbänden Schritt für Schritt vorbereitet.

Dabei wurden mehrere Ziele verfolgt:

- es sollte ein abgestuftes System der „Teilnahmebestätigungen“ für EcoStep-Unternehmen geben,

- die Qualitätssicherung sollte das gesamte System EcoStep umfassen, also Systemgeber, Consultants, teilnehmende Unternehmen und Zertifizierer,
- die externe Prüfung (Zertifizierung) sollte zum einen EcoStep betreffen, zum anderen aber auch die Möglichkeit bieten, notwendige weitere „externe“ Zertifikate im Zusammenhang zu erwerben, z. B. IFS oder ISO 9001,
- die Zertifizierung sollte aus einer Hand kommen, nicht nur in Deutschland sondern europaweit.

Mit den nun erzielten Ergebnissen können alle Beteiligten zufrieden sein, die gestellten Anforderungen wurden bzw. werden erfüllt.



Das System sieht eine dreistufige Bewertung und Beurkundung von EcoStep-Teilnehmern vor:

In der **ersten Stufe** erhalten alle Unternehmen, die die Grundvoraussetzungen erfüllt haben eine Teilnahmeurkunde, die bescheinigt, dass sie ihren Betrieb in den wesentlichen Punkten Umweltschutz, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Qualitätssicherung fortentwickelt haben und damit einen höheren Standard erreicht haben, als Betriebe ohne derartige zielgerichtete Maßnahmen.

In der **zweiten Stufe** erfolgt eine externe Zertifizierung auf der Basis vorgegebener Prüflisten. Eine erfolgreich durchlaufene Zertifizierung bescheinigt dem Unternehmen, dass es die gestellten Anforderungen von EcoStep erfüllt. Dies ist nicht wenig, bedeutet es doch, dass das Unternehmen in allen drei genannten Bereichen (im Weinbau darüber hinaus noch in Bezug auf Lebensmittelsicherheit) eine Vielzahl an Anforderungen erfüllt. Besonders wichtig: die Einhaltung der relevanten gesetzlichen Vorschriften gehört hier mit zum geprüften Pflichtprogramm. Und, nicht zu vergessen, die Selbstverpflichtung des Unternehmens, die Anforderungen dauerhaft einzuhalten!

Dieses Zertifikat sollte in vielen Fällen ausreichend nachweisen, dass das Unternehmen z. B. als Zulieferbetrieb oder Fremdfirma auf dem Werksgelände eines großen Betriebes notwendige qualitative Ansprüche erfüllt.

In der **dritten Stufe** wird diese EcoStep-Zertifizierung ergänzt durch eine Prüfung zur Verleihung von Zertifikaten nach den DIN ISO- bzw. ähnlichen Normen.

Das Qualitätssicherungssystem für EcoStep wird ergänzt durch zwei weitere Maßnahmen:

1. Die eingesetzten Consultants für die Durchführung der Beratungen müssen für ihre Zulassung fachliche Anforderungen erfüllen, haben alle die gleichen Materialien, Checklisten, Mustervorlagen und Excel-Sheets und sind zur Teilnahme an regelmäßigen Supervisionsterminen verpflichtet. Damit ist eine gleichbleibende Qualität über alle Konvois gewährleistet.
2. Das EcoStep-System selbst wird einmal jährlich durch die Zertifizierungsorganisation einer Systembegutachtung unterzogen, die den Nachweis eines kontinuierlichen internen Verbesserungsprozesses erbringen soll.

Auch die Tatsache, dass die Zertifizierung selbst vertraglich nur zwischen dem beteiligten Unternehmen und der Zertifizierungsorganisation vereinbart wird, ist ein weiterer Baustein für die angestrebte Glaubwürdigkeit und Seriosität des gesamten Qualitätssicherungssystems.

Durch diese flankierenden Maßnahmen ist nicht nur eine einfache Zertifizierung an EcoStep angehängt worden. Vielmehr ist ein komplexes System umfassender Qualitätssicherung entstanden, das allen Anforderungen genügt und bestehenden Standards in nicht nachsteht.

Wie sehen die Kosten für die Betriebe aus?

An dem Zertifizierungsverfahren nehmen mindestens 8 Standorte teil. Die Begutachtung des Standortes nach den vorgegebenen Kriterien erfordert im Allgemeinen nicht mehr als 0,5 PT vor Ort, inkl. 1 Stunde Vorbereitung.

Werden auf Grund der Auditergebnisse Nachaudits erforderlich, sind diese separat zu vergüten.

Das Berichtswesen für den Einzelstandort beschränkt sich auf eine Checkliste nach vorgegebenem Muster, die die wesentlichen Angaben zum Auditergebnis ersichtlich macht.

Reisekosten des Gutachters werden separat in Rechnung gestellt. Die DQS setzt zur Reduzierung der Reisekostenaufwendungen möglichst ortsnahe Gutachter ein.

Die Begutachtung erfolgt alle drei Jahre. Aus je 10 teilnehmenden Standorten wird während des 3-Jahres-Zeitraumes eine Stichprobe von 2 Standorten ermittelt, die nach kurzzeitiger Vorankündigung einer Zwischenprüfung unterzogen werden. Unternehmen, die an einem kombinierten Audit teilnehmen, bleiben dabei unberücksichtigt.

Kosten für die EcoStep-Zertifizierung

Die angegebenen Gebühren für EcoStep inkl. eines Zertifikates nach DIN ISO oder IFS/BRC gelten nur in Verbindung mit der Aufrechterhaltung des EcoStep-Systems.

a) Systemanalyse beim Systemgeber¹

Im ersten Jahr der Begutachtung 2 Tage, in den Folgejahren je 1 Tag.

Ausstellung des Hauptzertifikates für EcoStep. In den Folgejahren erfolgt die Berichterstellung für alle zertifizierten Standorte.

b) Systembegutachtung am Standort (Zertifizierung), nur EcoStep² in Abhängigkeit von der Betriebsgröße

- Standorte mit bis zu 25 Vollzeit-MA 700,00 Euro
- Standorte mit mehr als 25 und bis zu 50 Vollzeit-MA 1.300,00 Euro

- Standorte mit mehr als 50 und bis zu 100 Vollzeit-MA 1.900,00 Euro
- Standorte mit mehr als 100 und bis zu 200 Vollzeit-MA 2.500,00 Euro
- Standorte mit mehr als 200 und bis zu 500 Vollzeit-MA 3.100,00 Euro

Beispiel:

Standort mit 30 Vollzeit-MA, EcoStep

EcoStep-Gebühr	1.300,00 €
Gebühr in den folgenden 2 Jahren	0,00 €
Gesamtsumme, Gebühren für drei Jahre	1.300,00 €

c) Systembegutachtungen am Standort (Zertifizierung), in Verbindung mit einem Zertifikat nach DIN ISO 9001:2000, DIN ISO 14001:2004 oder IFS/BRC

Wird EcoStep zusammen mit einem der genannten DIN-ISO- bzw. HDE-Zertifikate kombiniert, so wird eine Gebührenreduzierung für das EcoStep-Zertifikat von 33% gewährt. Für das jeweilige zusätzliche (externe) Zertifikat (ISO, DIN) werden Gebühren ab 1.500,00 Euro je nach Betriebsgröße erhoben.

Beispiel:

Standort mit 30 Vollzeit-MA, EcoStep inkl. DIN ISO 9001:2000

EcoStep-Gebühr	1.300,00 €
Abzüglich 33%	- 430,00 €
Prüfgebühr	
DIN ISO 9000:2000	1.500,00 €
Gesamtsumme, Gebühr im ersten Jahr	2.370,00 €

Gebühren in den folgenden 2 Jahren ³ , nur DIN ISO 9001:2000	
Rezertifizierung, je	1.500,00 €
Gesamtsumme, Gebühren für drei Jahre	5.370,00 €

Gebühren im 4. Jahr, EcoStep-Wiederholungsprüfung plus DIN ISO 9001:2000 **2.370,00 €**

Günter Lanz
Projektleiter, HMULV

¹ Systemanalyse: die Überprüfung der Wirksamkeit beim Systemgeber, in diesem Falle dem HMULV, das dieses System als Standard definiert und herausgegeben hat. Maßgeblicher Prüfpunkt ist die Implementierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses für EcoStep selbst.

² Systembegutachtung: die eigentliche Zertifizierungsprüfung bei dem teilnehmenden Unternehmen.

³ Während die EcoStep-Gebühren nur alle drei Jahre zu entrichten sind, ist dies für die ISO-Reihe, IFS o. ä. anders, da dort kürzere Zeiträume zwischen den Audits vorgeschrieben sind.

EcoStep ERFAHRUNGEN DES RKW BREMEN

Zertifizierung von EcoStep als Marktvorteil

Das RKW Bremen ist der Ansprechpartner im Land Bremen wenn es um Beratungsleistungen für kleine und mittlere Betriebe geht. Die Schwerpunkte reichen von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen über die Einführung von Managementsystemen bis hin zur Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes. Dabei führt das RKW durchschnittlich 350 Beratungen pro Jahr durch.

hören die teilnehmenden Unternehmen, Auftraggeber (z. B. Industrie) und die öffentliche Verwaltung.

Vorteile einer Zertifizierung aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen:

Durch das „Tagesgeschäft“ bleibt oft nur wenig Raum für strategische Überlegungen im Unternehmen und eine systematische Betrachtung der eigenen Prozesse findet nur selten statt. Dieses Erkenntnis deckt sich mit den Erfahrungen aus den EcoStep Workshops. Mit Einführung von EcoStep werden viele Veränderungsprozesse eingeleitet

Insbesondere die Umsetzung des Arbeits- und Umweltschutzes bei den kleinen Unternehmen ist jedoch für industrielle Auftraggeber von hoher Bedeutung, da die meisten Werksunfälle durch Fremdfirmen verursacht werden und so den reibungslosen Betrieb stören.

Hieraus resultiert das Interesse bei einigen Industriebetrieben an EcoStep. Durch die Einführung des integrierten Systems können die Auftraggeber sicher sein, dass ihre Anforderungen an „ihre“ kleinen Unternehmen erfüllt sind, ohne diese zu überfordern.



Die Beratungsstelle für ökologische Effizienz beim RKW – eine Initiative des Senators für Bau, Umwelt und Verkehr der Freien Hansestadt Bremen – setzt sich hierbei insbesondere mit den Fragen einer ökologisch/ökonomischen Unternehmensführung auseinander.

Die bewährten ökologischen Führungsinstrumente wie EMAS und ISO 14001 sind bei großen Unternehmen stark verbreitet. Betrachtet man jedoch kleine Unternehmen, werden diese Instrumente nur selten genutzt. Hemmnisse sind die relativ hohen Einführungs- und Unterhaltskosten sowie der personelle Aufwand.

und die Unternehmen überprüfen ihre Strukturen. Durch die Workshops, „Hausaufgaben“ und die Besuche der EcoStep-Berater wird der Veränderungsprozess stetig vorangetrieben. Nach erfolgreicher Einführung von EcoStep droht dieser kontinuierliche Prozess wieder im Tagesgeschäft zu versinken. Aus diesem Grunde wird eine externe Zertifizierung von den Teilnehmern begrüßt. Die externe Zertifizierung treibt sozusagen den Prozess an. Außerdem möchten die Unternehmen auch ihre Anstrengungen und Leistungen glaubwürdig nach außen dokumentieren.

... der Auftraggeber:

Die Industrie fordert bei Ihren Lieferanten eine Reihe von unterschiedlichen Managementsystemen. Hierzu gehören die ISO 9001, ISO 14001, EMAS, OHSAS, SCC IFS, etc. Diese Forderungen fallen je nach Branche unterschiedlich aus und werden mit unterschiedlichem Nachdruck gefordert.

Allerdings muss sich die Industrie vergewissern, dass das integrierte System auch in den Unternehmen gelebt wird. Dies ließe sich durch Industrie-Audits (was bei großen Zulieferern durchaus Praxis ist) bewerkstelligen. Aus Sicht der Industrie ist aber eine externe Zertifizierung (Begutachtung) durch eine Zertifizierungsgesellschaft die sinnvollste Lösung. Somit ist eine Zertifizierung eine unerlässliche Bedingung seitens der Industrie für eine Akzeptanz von EcoStep als ein integriertes Managementsystem.

... der öffentlichen Hand

Die öffentliche Hand hat eine doppelte Funktion. Zum einen ist sie Auftraggeber und in ihrer Motivation Managementsysteme nachzufragen mit der der Industrie vergleichbar. Zum anderen hat sie aber auch die Aufgabe zu überprüfen, ob sich Unternehmen an gesetzliche Auflagen halten (Vollzugsbehörden, z. B. Gewerbeaufsicht). Unternehmen, die freiwillig ein integriertes Managementsystem einführen, kann unterstellt werden, dass die Gesetzeskonformität gewährleistet ist.

Dabei ist die Glaubwürdigkeit eines solchen Systems von entscheidender Bedeutung. Es ist sicher zu stellen, dass die Einführung des Systems im Unternehmen erfolgreich war und die kontinuierliche, praktische Umsetzung im betrieblichen Alltag stattfindet. Eine unabhängige Überprüfung seitens Dritter, also der Zertifizierung, trägt hier wesentlich zur Steigerung der Glaubwürdigkeit bei.

Fazit:

EcoStep ist ein exzellentes Managementsystem, das sich an den Bedürfnissen der kleinen und mittleren Unternehmen orientiert. Um sich als System am Markt behaupten zu können, muss es transparent, kostengünstig und nachprüfbar sein. Mit dem Aufbau eines unabhängigen Zertifizierungssystems wurde ein weiterer entscheidender Grundstein für die Akzeptanz von EcoStep bei den Marktteilnehmern gelegt.

RKW Bremen GmbH
Beratungsstelle für ökologische Effizienz
Langenstrasse 6-8
28195 Bremen

Ihr Ansprechpartner: Martin Schulze
Tel.: 0421 - 323464-0
E-mail: schulze@rkw-bremen.de

»Da wir bereits gemäß der DIN EN ISO 9001:2000 seit einigen Jahren zertifiziert waren, waren wir die sehr offenen und interessanten Gespräche und Hinweise bei der Arbeit mit EcoStep sehr gute Grundlagen für die Erarbeitung der Anforderungen zum Umweltschutz. An der Umsetzung haben wir anschließend gearbeitet und arbeiten auch weiterhin daran.«

Köba-Sewifa GmbH

»Die Zertifizierung eines Managementsystems nach DIN ISO 9001:2000 ist für unser Unternehmen zu kostenintensiv. Ein System wie EcoStep dagegen ist genau das Richtige: Alles drin, einfach aufgebaut und schnell umsetzbar. Durch EcoStep haben wir die wichtigsten Prozesse schnell definieren können. Die prozessorientierte Dokumentation von EcoStep ist eine ideale Ausgangsbasis für eine zukunftsorientierte Unternehmensstrategie. Mit Hilfe von EcoStep wurden die Unternehmensziele unter Beachtung des Umwelt- und Arbeitsschutzes neu definiert und damit die Voraussetzungen für eine mittel- bis langfristige Unternehmensführung geschaffen.«

KTO Kabeltechnik GmbH

EcoStep

Aufgrund dieser Erkenntnis hat sich das RKW seit gut drei Jahren intensiv mit dem in Hessen konzipierten Managementsystem EcoStep auseinander gesetzt und sich an dessen Weiterentwicklung im Rahmen eines EU LIFE Projektes beteiligt.

Nach Einführung des Systems im eigenen Haus und Befragung der teilnehmenden Unternehmen hat EcoStep seinen hohen Nutzen unter Beweis gestellt. Allerdings hat sich im Laufe der Zeit herausgestellt, dass ohne eine entsprechende Zertifizierung des Systems eine langfristige Perspektive am Markt kaum vorhanden sein dürfte. Die Begründung hierfür ergibt sich aus den Forderungen der Marktteilnehmer. Hierzu ge-



Die Zulieferer sind in der Regel selber große Betriebe, die diese Anforderungen erfüllen. Jedoch sind auf deren Werksgeländen oft eine Reihe von kleineren Unternehmen tätig, die entsprechende Tätigkeiten ausüben, um einen reibungslosen Werksbetrieb aufrecht zu erhalten (Reinigungstätigkeiten, Entsorgung, Elektroarbeiten, Bautätigkeiten, Maschinenbauer usw.). Bei diesen zum Teil sehr kleinen Betrieben ist die Forderung nach mehreren Managementsystemen (ISO 9001 in Kombination mit ISO 14001 oder OHSAS) eine finanzielle und personelle Überforderung.

EcoStep FÜR KOMMUNEN

... und kommunale Einrichtungen

Moderne Führungsinstrumente sind auch in den Kommunen heute kein Fremdwort mehr. Management kommunaler Einrichtungen zeigt sich auch darin, dass in vielen Städten, Gemeinden und Kreisen eine Vielfalt an kommunalen Eigenbetrieben, GmbHs u. ä. eingerichtet wurden. Kaum eine Kommune, die nicht Versorgungs- und Entsorgungsbetriebe, Bau- und Betriebshöfe, Gartenämter und andere aus der normalen Verwaltung ausgegliedert hat und als eigenständige Betriebseinheiten führt.

Solche, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführten Betriebe bieten einerseits ein großes Potenzial kommunale Leistungen effizient und kostengünstig zu erbringen, andererseits mussten und müssen sie, um ihrer neuen

Aufgabenstellung und Konstruktion gerecht zu werden, viele Dinge in relativ kurzer Zeit nachvollziehen, die am Markt operierende Unternehmen als gewachsenes know how seit langem alltäglich betreiben.

Eines der in vielen Unternehmen eingesetzten Instrumente ist ein Managementsystem, mit dem die Leitung des Unternehmens in den Aufgaben der Betriebsführung unterstützt wird, das aber auch vom mittleren Management bis hin zur Mitarbeiterschaft für effiziente und reibungslose Arbeitsabläufe sorgen soll. Dabei müssen auch die Anforderungen von dritter Seite an das Unternehmen adäquat berücksichtigt werden, genauso wie die gesetzlichen Anforderungen oder die Wünsche der unmittelbaren Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden.

Was liegt also näher, als dass auch kommunale Betriebe, vom Bauhof über die Verwaltung bis hin zum Bürgeramt solche Werkzeuge nutzen? Insbesondere dann, wenn es um die Nutzung eines flexiblen Systems geht, das sich an die spezifischen Anforderungen in der jeweiligen Kommune anpasst, die

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezieht und so das System zu IHREM System macht. Und das außerdem noch finanziell in einen engen Kommunalhaushalt passt!

EcoStep hat im Rahmen des EU LIFE Projektes den Beweis erbracht, dass es problemlos an die Anforderungen neuer Branchen adaptierbar ist. Dies zeigt auch der Umstand, dass in Bremen, einem Projektpartner des EU LIFE Projekts, nun ein Konvoi mit kommunalen Eigenbetrieben durchgeführt wird.

Alle bisher am EU LIFE Projekt beteiligten Betriebe konnten in mehr oder weniger großem Umfang in verschiedenen Bereichen Einsparungen erzielen. Nicht nur erwartete und im Zusammenhang mit Umweltmanagementsystemen oder anderen Ansätzen wie Ökoprotit oder PIUS-Check immer wieder genannte Einsparpotenziale spielen eine Rolle. Die Projekterfahrungen zeigen, dass auch bei Aufbau- und Ablauforganisation Einsparungen möglich sind, die teilweise weit gravierender sind als die beim Wasserverbrauch oder der Abfallentsorgung.

Hier zeigt sich die große Stärke von EcoStep, das eben von Anfang an alle betrieblichen Bereiche und Prozesse gleichrangig untersucht und nicht auf einen Aspekt fixiert ist.

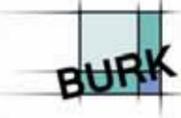
EcoStep für Kommunen?

Viele Gründe sprechen also für ein Managementsystem auch in kommunalen Einrichtungen und Eigenbetrieben - viele Gründe sprechen für EcoStep!

Ein weiterer Anreiz, gerade für hessische Kommunen: **Die Einführung und Nutzung von EcoStep ist eine hervorragende Möglichkeit, die Voraussetzungen der Mitgliedschaft in der Umweltallianz Hessen zu erfüllen.**

Günter Lanz
Projektleiter, HMULV

WIR HABEN MITGEMACHT!

E-Mail / Internet	Firma / Adresse	Branche	Anzahl der Beschäftigten (Vollzeit)
 www.air-eltec.de aireltec@compuserve.de	Air-Eltec Luftfahrttechnik GmbH Junostraße 1 35745 Herborn	Kabelkonfektion für Luftfahrttechnik	15
 www.buecherinsel.net buecherinsel-di@t-online.de	Bücherinsel Rheingaustraße 21 64807 Dieburg	Druck, Buchhandel	9
 www.burk-kunststoffe.de marcoburk@gmx.de	Burk Technische Kunststoffe Bachgrundstr. 6 35075 Sinkershausen	Kunststoffverarbeitung, Spritzgießen von thermoplastisch verarbeiteten Kunststoffen	8
www.mvl-lampertheim.de mvl-daurer@t-online.de	Heinz Daurer & Söhne GmbH & Co. KG Chemiestr. 7 68623 Lampertheim	Metallverarbeitung, Metall-Veredlung	20
www.eichhorn-holzwerkstaette.com a.eichhorn@eichhorn-holzwerkstaette.com	Adrian Eichhorn Holzwerkstätte GmbH Industriestr. 38 63607 Wächtersbach	Eichhorn Holzwerkstätte Produktion von Bildschirmarbeitsplätze für Handelsräume, Leitstellen und Überwachungszentralen	50
 www.geppertmix.de stefan.heuter@geppertmix.de	Geppert Rührtechnik GmbH Am Ohlenberg 35-39 64390 Erzhausen	Maschinenbau Geppert Rührtechnik	20

E-Mail / Internet	Firma / Adresse	Branche	Anzahl der Beschäftigten (Vollzeit)	
 Papierfabrik HEIL www.heilpapier.de schut@heilpapier.de	Papierfabrik Heil GmbH Pfungstädter Strasse 170 64297 Darmstadt-Eberstadt	Papierindustrie, Herstellung von Wellpappe	50	
 KNIPP www.knipp-gmbh.de ar@knipp-gmbh.de	KNIPP GmbH Paul-Ehrlich-Strasse 10 63128 Dietzenbach	Kunststoffverarbeitung	25	
 KÖBA Sewifa www.koeba-sewifa.de info@koeba-sewifa.de	Köba-Sewifa GmbH Hauptstraße 90 63500 Seligenstadt	Textilbranche, Herstellung technischer Textilien und Veredlung	35	
 KTO Kabeltechnik GmbH www.kto-kabeltechnik.de info@kto-kabeltechnik.de	KTO Kabeltechnik GmbH Schlesierstraße 1 63179 Obertshausen	Kunststoffverarbeitender Betrieb, Hersteller von verschleißbaren Schutzschläuchen für Kabelbäume	5	
 MEKUWA www.mekuwa.de info@mekuwa.de	MEKUWA GmbH Nordendstr. 75-77 64546 Mörfelden-Walldorf	Automobilbranche Caravan- und Motorcaravan-Zubehör	50	
 sapa: www.sapagroup.com/de/aluminiumprofile herbert.link@sapagroup.com	Sapa Group Industriestrasse 10 77656 Offenburg	Metallverarbeitung, Aluminium Profile für Fenster, Türen Fassaden, Markisen	150	
 SECON www.secon-service.de af@secon-service.de	Secon Service GmbH Die Sang 6 61191 Rosbach	Metallverarbeitung, Blechverarbeitung und Zuschnittservices	60	
 Shafa Gebäudereinigung Reinigung.Shafa@gmx.net	Shafa Gebäudereinigungs GmbH Asklepios Weg 9 61462 Falkenstein	Gebäudereinigung	50	
 Trifolio-M GmbH www.trifolio-m.de hubertus.kleeberg@trifolio-m.de	Trifolio-M GmbH Dr. Hans-Wilhelmi-Weg 1 35633 Lahnu	Chemie, biologische Produkte für: Pflanzenschutz, Tierpflege, Gesundheitsvorsorge, Vorrats- und Umgebungsschutz	17	
 UAS United Air Specialists, Inc. www.uas-inc.de info@uas-inc.de	UNITED AIR SPECIALISTS, INC. Otto-Hahn-Str. 6 65520 Bad Camberg	Entwicklung und Vertrieb von Filtersystemen	20	
 ZIREC www.zirec.de s.lerch@zirec.de	Zirec Kabelaufbereitungs GmbH Werner-von-Siemens-Str. 1-5 64625 Bensheim	Aufbereitung von Kabeln	50	

	E-Mail / Internet	Firma / Adresse	Betriebsgröße in ha	Anzahl der Beschäftigten (Vollzeit)	
	www.allendorf.de	Weingut Fritz Allendorf Kirchstr. 69 65375 Oestrich-Winkel	63	35	
	www.diefenhardt.de	Diefenhardt'sches Weingut Hauptstr. 9 - 11 65344 Martinthal	19	2,5	
	www.domdechantwerner.com	Domdechant Werner'sches Weingut Rathausstr. 30 65234 Hochheim am Main	12,5	6	
	Engelmann-schlepper@t-online.de	Weingut Engelmann-Schlepper Hauptstr. 55 65344 Martinthal	2,5	5,5	
	www.forschungsanstalt-geisenheim.de	Weingut der Forschungsanstalt Geisenheim Kirchspiel 65366 Geisenheim	23	15	
	www.prinz-von-hessen.de	Weingut Prinz von Hessen Grund 1 65366 Johannisberg	35	13	
	Weingut.heinrich.jung@gmx.de	Weingut Heinrich Jung Nothgottesstr. 27/1 65366 Geisenheim	24	2	
	www.knyphausen.de	Weingut Baron zu Knyphausen Erbacher Str. 28 65346 Eltville-Erbach	26	3	
	www.weingut-koegler.de	Weingut J.Koegler KG Kirchgasse 5 65343 Eltville	34	4	
	www.weingut-laquai.de	Weingut Paul Laquai Park Wispental 2 65931 Lorch	11	1	
	www.molitor-wein.de	Weingut Karl Johann Molitor Weider Weg 1 65347 Hattenheim	12,5	2,5	
	www.schloss-reinhartshausen.de	Weingut Schloss Reinhartshausen Hauptstr. 41 65346 Eltville-Erbach	81	31	
	www.balthasar-ress.de	Weingut Balthasar Ress Rheinallee 7 65347 Hattenheim	33	7	

EcoStep FÜR WEINBAUBETRIEBE

Eine Herausforderung für Teilnehmer und Berater

Weinbaubetriebe sind – bedingt durch europäische und nationale Rechtssetzung – traditionell mit einer Vielzahl von Vorschriften konfrontiert, die im Wesentlichen auch einer sehr intensiven Kontrolle – oft mehrmals im Jahr – unterliegen. Hintergrund ist, dass Wein zum Lebensmittel wurde und somit wesentlich schärferen Regelungen unterliegt, als Genußmittel oder Anderes.

Neben den Vorgaben der Behörden sind die Anforderungen des Handels an die Lebensmittelsicherheit, insbesondere die Rückverfolgbarkeit vom Regal des Supermarktes buchstäblich bis zum Traubenbottich des Winzers, gewachsen und werden mit jedem „Lebensmittelskandal“ immer schärfer gefordert und durchgesetzt.

So stellt sich für die Weinbaubetriebe, die ihre Produkte in den Handel bringen wollen früher oder später die Frage nach einem entsprechenden Zertifikat, sei es IFS oder BRC.

Diese besondere Situation, die auch auf fast alle anderen gleichartigen Branchen der Lebensmittelherstellung übertragbar ist, war eine der größeren Herausforderungen im EcoStep-Projekt für den Weinbau:

Die Zielsetzung des Projektes war also die Einbindung aller relevan-

ten rechtlichen und formalen Anforderungen in das integrierte Managementsystem als auch die für die Weinbaubetriebe zu erfüllenden Anforderungen des Arbeitsschutzes, des Umweltschutzes und der Qualitätssicherung, sowie die **konzeptionell** weitgehend identischen Anforderungen an ein Lebensmittelsicherheitssystem.

Gleichzeitig erfüllt EcoStep

- die allgemeinen Anforderungen an die Betriebe hinsichtlich der Eigenkontrolle,
- die Anforderungen der unterschiedlichen Rechtsbereiche (neben den o. a. Aspekten des Arbeitsschutzes und der Lebensmittelsicherheit, die besonderen Anforderungen an die Landwirtschaft und den Weinbau) sowie
- die zusätzlichen Forderungen des Handels (International Food Standard IFS für Lebensmittelbetriebe und EUREPGAP für die landwirtschaftlichen Zulieferer).

Diese Anforderungen treffen in unterschiedlichem Maße auf die teilnehmenden Betriebe zu. Für mittelständische Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern, als Lieferant für die Großbetriebe des Lebensmitteleinzelhandels und einem hohen Exportanteil ist der Nutzeffekt von EcoStep vergleichsweise größer als für kleinere Familienbetriebe ohne Export bei weitgehender Eigenvermarktung.

Daher ist es bei der Einführung von EcoStep von besonderer Bedeutung die konkreten Anforderungen der jeweiligen Branchen- und Betriebsstrukturen angemessen zu berücksichtigen und die vorhandenen Ausgangsvoraussetzungen in der Organisation der jeweiligen Betriebe zu beachten.

EcoStep erfordert neben den allgemeinen DV-Standards (Word/Excel) grundsätzlich keinerlei spezielle/zusätzliche DV-Programme oder -Systeme. Gleich-

wohl bietet EcoStep die Möglichkeit Datenbank- und/oder Warenwirtschaftssysteme einzubeziehen. Von besonderer Bedeutung im Rahmen der Umsetzung von EcoStep in die betriebliche Praxis war die Tatsache, dass eine Vielzahl von Anforderungen (z. B. für die Weinbuchführung und die Landwirtschaft) bereits erfüllt wurden und lediglich die formalen Anforderungen im Rahmen der Dokumentenlenkung angepasst werden mussten.

Zusätzlich war von Bedeutung, dass die teilnehmenden Betriebe EcoStep als System unterschiedlich nutzen wollen.

Einerseits ging es für alle Teilnehmer in den Workshops und den begleitenden Betriebsberatungen um die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Hierbei stand im Vordergrund in jedem Betrieb – aufbauend auf der Grundlage der bereits gewohnten Arbeitsabläufe – das EcoStep-System so zu entwickeln, daß es optimal auf die betrieblichen Anforderungen angepaßt war. Alle relevanten Grundsätze, Strukturen und Prozesse wurden dokumentiert und in ein Ordnungssystem (Dokumentenverzeichnis) eingebunden.

Zusätzlich wurden in Betriebsberatungen vor Ort die Voraussetzungen und das mögliche Optimierungspotenzial hinsichtlich der Ermittlung der relevanten Betriebskennzahlen (betriebswirtschaftliche Werte, hygiene-, arbeitsschutz- und umweltspezifische Aspekte) ermittelt.

Alle geplanten Maßnahmen wurden in eine To-do-Liste eingepflegt und die konkrete Bearbeitung bis zur Erledigung erfasst und dokumentiert.

Abschließend wurde das so entwickelte Managementsystem und die hierauf bezogenen Grundsätze, Ziele und Maßnahmen einer Bewertung unterzogen. In jedem Einzelfall wurden das System und seine wesentlichen Elemente hinsichtlich der Praxistaug-

lichkeit bzw. eines weiteren Optimierungspotenzials geprüft und bewertet.

Damit lagen alle Voraussetzungen für den Nachweis der betrieblichen Eigenkontrolle und für die diversen Nachweise gegenüber Behörden und Instanzen vor.

Gleichzeitig waren die Voraussetzungen geschaffen, um das Management nach DIN EN ISO 9001:2000, DIN EN ISO 14001:2004 oder EMAS, DIN EN ISO 22000:2005, IFS oder dem ILO-Leitfaden zum Arbeitsschutzmanagement zertifizieren bzw. validieren zu lassen.

Bei den Teilnehmern im Weinbau stand der Nachweis der Anforderungen nach Lebensmittelsicherheit (speziell die handelspezifischen Forderungen des IFS) deutlich im Vordergrund des Interesses. Die Weingüter, die an große Handelsketten liefern, sollen in Zukunft entsprechende Nachweise durch zugelassene Zertifizierungsstellen vorlegen. Daher wurden die Voraussetzungen für eine kostengünstige Zertifizierung nach den vom Handel geforderten Standards IFS oder BRC geschaffen. Einzelheiten dazu finden Sie im Artikel Externe Zertifizierung auf Seite 4.

Katalyse Institut Köln
Andrea Bartelmeß
Hans Moll-Benz

MANAGEMENTCONTRACTING

Neues Finanzierungsmodell im Test

Im Rahmen des EcoStep LIFE Projekts hat es die hessenENERGIE GmbH übernommen, ein Management-Contracting für EcoStep zu entwerfen und seine Verwendbarkeit in kleinen Unternehmen (KMU) zu überprüfen. Leitende Fragestellung war dabei, ob bzw. für welchen Teilnehmerkreis ein praktikables Vertragsmodell konzipiert werden kann, das eine Bezahlung der Beratungskosten aus den mit dem EcoStep Managementsystem erzielbaren Einsparungen ermöglicht.

Bei einer ersten groben Betrachtung der von EcoStep erfassten Aspekte waren Einsparungen in diesen Bereichen zu erwarten:

- Sparpotenziale im Umweltbereich
- Erfolge durch eine verbesserte Organisation des Arbeitsschutzes (vor allem in verringerten Krankheitskosten einschließlich ausgefallener Arbeitstage)
- Senkung der Ausschussquote und damit Kostenersparnis für Arbeit, Energie, Rohstoffe und ggf. auch bei den Entsorgungskosten

- Verringerung der Zahl kostenintensiver Beschwerden und Mängelrügen von Kunden.

Damit eröffnet sich grundsätzlich die Chance zur Anwendung eines Modells der erfolgsorientierten Vergütung für die bei EcoStep erforderlichen Beratungsleistungen. Voraussetzung für die Anwendbarkeit eines solchen Vergütungssystems ist allerdings zum einen ein hinreichend großes Einsparpotenzial im Vergleich zu den anfallenden Beratungskosten. Zum anderen müssen diese Einsparungen auch plausibel und mit vertretbarem Aufwand nachweisbar sein, damit ein für beide Seiten attraktives Vertragskonzept gestaltet werden kann.

Eine Abschätzung der möglichen Positivwirkung auf die Kosten sieht sich mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten konfrontiert. Die Höhe der erzielbaren Kostenverminderung hängt vor allem vom Grad der Ineffizienz in der Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens ab, die ein Berater ohne Detailkenntnis des Betriebs vorab nur schwer schätzen kann. Daher ist eine Übernahme von Risiken durch den Berater nur begrenzt möglich.

Vor diesem Hintergrund wurden sechs verschiedene Konzeptvorschläge diskutiert.

Ökonomische Eckpunkte

Die signifikant absenkenden Kosten dürften nach bisherigen Erfahrungen im Rahmen von EcoStep sowie aus anderen Projekten bei 10 bis maximal 20 % des Umsatzes liegen, wobei allerdings mit einer starken Streuung in Abhängigkeit von Branchen und typischen Produktionsverfahren sowie mit erheb-

lichen betriebsindividuellen Abweichungen zu rechnen ist. Der Aufwand auf Seiten des Beraters für die Einführung des integrierten Managementsystems einschließlich der Begleitung der Umsetzung in den zwei auf die Implementation folgenden Jahren kann mit etwa 20 Arbeitstagen veranschlagt werden. Es ergeben sich somit unter Zugrundelegung aktueller Daten Gesamtkosten für die externe Beratung von 12 bis 18 Tsd. Euro.

Geht man auf Basis der Erfahrungen im Energiebereich von erzielbaren Einsparungen im 10-Prozent-Bereich aus, dann müssen die durch das Managementsystem verminderbaren Kosten mindestens bei 200 bis 300 Tsd. Euro/a liegen, wenn die Beratungskosten aus den Kostenersparnissen erwirtschaftet werden sollen und wenn dem Unternehmen noch ein gewisser finanzieller Anreiz zur Einführung bleiben soll.

Die Marktanalyse zeigt einen potentiellen Adressatenkreis für EcoStep auf Grundlage einer erfolgsorientierten Vergütung mit mehr als 100 Tsd. Unternehmen in Deutschland.

Aufbauend auf den Voruntersuchungen wurden die Grundstrukturen eines Vertragsentwurfs für die Einführung von EcoStep mit erfolgsorientierter Vergütung konzipiert, der an Muster aus dem Bereich des Energie-Contracting anschließt. Ausformuliert liegt die Vertragsvariante mit Verwendung eines Indikators für 'EcoEffizienz' vor.

Ergebnisse aus dem Projekt

Um die Kostenstrukturen und Einsparpotenziale typischer KMU im Hinblick auf die Chancen von Kos-

tenminderungen durch EcoStep zu überprüfen, wurden bei vier Unternehmen aus dem aktuellen EcoStep-Konvoi in Hessen exemplarische Energie-Checks durchgeführt.

In allen untersuchten Unternehmen konnten Ansatzpunkte zur wirtschaftlichen Senkung des Energieverbrauchs und der Energiekosten durch kurzfristig wirkende Optimierungsmaßnahmen und im Kontext von sowieso anstehenden Modernisierungs-Investitionen ermittelt werden. Die Ergebnisse für den Energiebereich können vermutlich auf die anderen umweltrelevanten Kostenarten übertragen werden.

Insofern haben diese exemplarischen Checks die These bestätigt, dass bei Einführung von EcoStep signifikante Kostensenkungspotenziale erschlossen werden können.

Die ausführliche Darstellung der Untersuchungsergebnisse finden sich im Laienreport ab Mai 2007 unter www.umweltallianz.de/ecostep.

hessenENERGIE GmbH
Dr. Horst Meixner

EcoStep SO BEWERTEN ES DIE TEILNEHMER

Ergebnisse einer empirischen Studie zur Akzeptanz

Verantwortung in den Bereichen Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Qualitätssicherung zu übernehmen, ist ein Anspruch, der an immer mehr Unternehmen gestellt wird – sei es von der Öffentlichkeit, von Geschäftspartnern oder von Behörden. Diese Erwartungen zu erfüllen, verlangt eine Professionalisierung der Struktur und der Abläufe im Unternehmen. Rechtssicherheit, Risikoabschätzung, Umweltschutz und Energieeffizienz werden dann Teil eines erfolgreichen Unternehmensalltags.

KMU spielen für die Wirtschaft der europäischen Länder eine wichtige Rolle. Sie sind der Motor unserer Volkswirtschaften. In Deutschland, Frankreich, Italien und auch in anderen europäischen Ländern machen KMU 99% der Unternehmen aus. Dabei sind sie nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber, sondern auch eine Quelle der Innovation. Gerade in schwierigen Zeiten sind sie anpassungsfähiger als große Unternehmen. Die Wettbewerbsfähigkeit europäischer KMU muss daher unbedingt erhalten bleiben.

»Aufgrund der praxis-orientierten Vorgehensweise des EcoStep-Projekts konnten wir die Qualität, Produktivität und Arbeitssicherheit unseres Unternehmens erheblich verbessern. Die zielorientierte Umsetzung zur Zertifizierung nach DIN ISO 9001:2000 war sehr erfolgreich.«

Burk Technische Kunststoffe

Managementsysteme wie EMAS und ISO sind bei KMU wegen ihrer Komplexität und dem hohen Einführungs- bzw. Erhaltungsaufwand auf relativ wenig Akzeptanz gestoßen. Um solche Standards für KMU attraktiver zu machen, müssten diese an die Möglichkeiten von KMU angepasst werden. Dies bedeutet, dass eine kostengünstigere und einfachere Herangehensweise gefunden werden muss, die von KMU in unterschiedlichsten Bereichen genutzt werden kann. Dies ist mit EcoStep überzeugend gelungen.

Das integrierte, prozessorientierte Managementsystem EcoStep vereint Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit in einem System. EcoStep darf daher nicht als einfache Addition der drei Management-

systeme verstanden werden, vielmehr werden dabei Ressourcen gebündelt und Synergien genutzt. Personalaufwand und Kosten werden so reduziert und die Erföhrung erleichtert.

Ein integrierter Ansatz bietet den KMU die Möglichkeit, flexibel die Forderungen unterschiedlicher Richtlinien zu erfüllen. Wichtige Synergieeffekte können so genutzt werden. Es ist im Weiteren sinnvoll, Aspekte der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes in einer integrierten Form ins Alltagsgeschäft einzubeziehen und nicht losgelöst von diesem, da nur so erreicht werden kann, dass beispielsweise die Integration von Umweltaspekten zu einer Selbstverständlichkeit wird und nicht eine Sonderbehandlung erfährt.

Es darf nicht verschwiegen werden, dass die Verbreitung von niederschweligen Managementansätzen bislang nicht sehr erfolgreich war. Selbst der reduzierte Aufwand und die reduzierten Kosten, die mit der Einführung eines solchen Konzeptes einhergehen, stehen anscheinend für viele nicht im Verhältnis zum Nutzen.

Welche Hindernisse stehen einer Verbreitung im Weg?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen wurde vom Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen eine empirische Studie zu EcoStep eingeleitet. Es wurde durch schriftliche Befragungen der teilnehmenden Unternehmen aus den drei Ländern, durch Experteninterviews, durch Auswertungen von Workshops und durch schriftliche Industriepartnerinterviews ermittelt, wie die einzelnen Akteure das EU-Projekt und die Methode von EcoStep bewerten und welche Barrieren und Vorteile für die Beteiligten entstanden sind.

Die Auswertung der Daten und Informationen veranschaulicht die Schwierigkeiten, denen die einzelnen Akteure begegnen und wo Potenzial für eine Verbesserung der Verbreitung zu suchen ist. Bei den teilnehmenden Unternehmen war es insbesondere interessant Hindernisse in Erfahrung zu bringen, die unabhängig von der Firmengröße, dessen Standort oder der Organisationsstruktur sind. Die reduzierten Ressourcen (finanzielle, zeitliche und personelle) und das fehlende know how stellen nur einige der Hindernisse dar, die von KMU häufig genannt wurden.

Es liegt auf der Hand, dass die Einführung eines Managementsystems den Unternehmen attraktiver gemacht werden muss, indem beispielsweise Anreize geschaffen werden oder der Aufwand reduziert wird. Während sich auf der einen Seite die Kosten für die Einführung und den Betrieb eines Managementsystems summieren, müssen auf der anderen Seite die Anreize gleichziehen oder sogar dominieren, beispielsweise in Form von Kostenreduzierungen. Neben Fördermitteln kann die Schaffung von Anreizen auch durch Marktvorteile oder durch Deregulierungen entstehen.

Aus einer unglaubwürdigen Kommunikation der Managementsysteme können ebenfalls Verbreitungsprobleme entstehen. Aufgrund einer falschen Positionierung kann es zu einem Akzeptanzproblem bei der Zielgruppe kommen.

Es ist weiter zu prüfen, inwiefern existierende Verbreitungsstrategien Wirkung gezeigt haben. Die Verbreitung über Best-Practice Beispiele hat sich bislang nicht bewährt. KMU zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr vielfältig sind und branchenspezifische und unternehmensspezifische Lösungen suchen. Daher ist die Übertragung von Lösungen

von anderen Unternehmen vor allem von großen Unternehmen eher ungeeignet. Die Mund-zu-Mund Propaganda spielt bei der Verbreitung von EcoStep eine wichtige Rolle. Dies jedoch nur in einem bestimmten Umfang. EcoStep-Unternehmen können sehr wohl als Vorbilder dienen, jedoch sollte man sich nicht der Illusion hingeben, dass dies unmittelbar zu einer weiteren Verbreitung führt.

Ergebnisse der EcoStep Studie

Im folgenden Abschnitt werden einige Ergebnisse der schriftlichen Befragung und der Experteninterviews kurz vorgestellt. In der schriftlichen Befragung wurden 52 Unternehmen aus Deutschland, Frankreich und Italien nach der Motivation, den Vorteilen und den Schwierigkeiten bei der Einführung, aber auch nach ersten Veränderungen seit der Einführung von EcoStep befragt. Die Antworten und Meinungen der Befragten sind wesentlich, da dadurch bspw. bekannt wird, welche Vorteile für die Unternehmen besonders attraktiv sind. Darauf aufbauend können dann neue Verbreitungsstrategien entwickelt werden.

Auf die Frage „Warum haben Sie an dem Projekt teilgenommen“ war die meist genannte Antwort, die Suche nach Verbesserungspotenzial. 75 Prozent der Unternehmen versprachen sich diesen Verbesserungseffekt von der EcoStep-Einführung. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen spielte auch der Gedanke des Umweltschutzes eine wichtige Rolle. Ebenso viele Unternehmen gaben an, durch EcoStep ihr Image aufbessern zu wollen. Viele nannten auch das Einsparen von Betriebskosten als Motivation.

Die meisten Veränderungen seit der Einführung von EcoStep fanden im Bereich der allgemeinen Managementkompetenz statt. Dass die erste Priorität der Unternehmen auf den Veränderungen im Bereich der allgemeinen Managementkompetenzen liegt, macht insofern Sinn, als dass durch eine bessere Organisation mehr Kapazitäten geschaffen werden können.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass es nicht nur eine, sondern mehrere Verbreitungsstrategien gibt, die bei EcoStep zur Anwendung gekommen sind:

- Ökoeffizienz-Strategie: „Kosten sparen und Umwelt schützen.“
- Qualitätsmanagement-Strategie: „Qualität des Produkts / der Dienstleistung sicherstellen.“
- Risiko-Strategie: „Rechtskonformität sicherstellen.“ (u. a. Arbeitssicherheit)
- Branchen-Strategie: „EcoStep als Lösung für ein spezifisches Branchen-Problem.“
- Allgemeine Problemlösungs-Strategie: „Das Unternehmen hat ein beliebiges Problem, EcoStep löst es.“
- Managementkompetenz-Strategie: „EcoStep versetzt den Unternehmer in die Lage, seinen Betrieb mittel- bis langfristig zu organisieren.“
- Marketing-Strategie: „Verbesserung des Unternehmens-/Produkt-Images.“
- Next-Step-Strategie: „EcoStep ist eine Trainingsmethode, die das Unternehmen auf eine Zertifizierung/Validierung nach ISO/EMAS vorbereitet.“

Die von ihnen genannten Transferbarrieren stehen in vielen Fällen im Zusammenhang mit den Verbreitungsstrategien. Einige sollen an dieser Stelle aufgezählt werden:

- die fehlende europäische und nationale Anerkennung
- der Handlungsdruck ist nicht groß genug oder fehlt

- Unternehmen müssen zuerst ihre Probleme erkennen, bevor sie nach Lösungen suchen
- Umweltschutz und Arbeitssicherheit werden eine zweitrangige Bedeutung zugeschrieben
- in vielen KMU fehlt die Eigenmotivation

Die weitere Verbreitung von EcoStep nach Abschluss des Projekts

Wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, ist es wichtig, dass die Kommunikationsinhalte von EcoStep glaubwürdig und zielgruppenorientiert sind. Es ist weiter maßgeblich, dass den KMU der persönliche Unternehmensnutzen aufgezeigt wird und nicht nur der gesellschaftliche Nutzen. Die Zufriedenheit der EcoStep Teilnehmer, die sich aus Gesprächen und aus den Ergebnissen der Befragung gezeigt hat, stellt eine gute Chance für die Verbreitung von EcoStep dar. Auch der integrative Charakter von EcoStep zeichnet das System aus und ermöglicht den KMU einen Wettbewerbsvorteil.

Der Staat kann eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von EcoStep spielen. Durch Rahmengesetzgebungen und durch Beschaffungsrichtlinien des Staates kann z. B. Handlungsdruck für Unternehmen entstehen. Zusätzlich kann die Regierung die Verbreitung von EcoStep fördern, indem Vorteile bei der Auftragsvergabe oder Deregulierungen in Aussicht gestellt werden.

Die großen Unternehmen könnten in der Verbreitung von EcoStep ebenfalls eine zentrale Rolle übernehmen, wenn sie von ihren kleinen Zulieferern EcoStep als Alternative für Standardmanagementsysteme nach ISO und EMAS akzeptieren würden. Für die Verbreitungsstrategie über die Industrieunternehmen oder die Industrieverbände ist die glaubwürdige EcoStep-Zertifizierung wesentlich. Eine solche EcoStep-Zertifizierung wurde konsequenterweise ausgearbeitet und umgesetzt.

Die bundesweit im Auf- und Ausbau begriffenen Umweltpartnerschaften könnten ebenfalls hilfreiche Multiplikatornetze für die Verbreitung von EcoStep darstellen. Ebenso wertvoll könnten besonders vertrauenswürdige Testimonials (Empfeher) sein, die EcoStep glaubwürdig an die KMU empfehlen und dadurch verbreiten könnten.

EcoStep EIN MEILENSTEIN NACH VORNE

Hessische Industrie- und Handelskammern (IHK) ziehen positive Bilanz

Als der Wunsch aus dem Koordinierungskreis der Umweltallianz Hessen geäußert wurde, ein Betriebsmanagement für kleine Betriebe zu entwickeln, war klar, dass die IHK ein wichtiger Partner bei der Mitgestaltung und Entwicklung des Managementsystems sein würde. Dabei wusste bei der Übernahme der Moderation seitens der IHK so richtig niemand, wo die Reise hinging. Folgende Eckdaten waren bekannt: das zukünftige System sollte eine Einstiegshilfe ins Managementwesen für Kleinunternehmen sein. Die Zielgruppe sollte mit wenig Aufwand und mit eigenen Bordmitteln ein auf die Grundbedürfnisse abgespecktes System erhalten und selbständig einführen können. Ein Abschlusszertifikat war nicht geplant.

Eine vom Koordinierungskreis der Umweltallianz Hessen eingesetzte Arbeitsgruppe aus der Wirtschaft, den Verbänden und der Verwaltung, entwickelte oft in Kleinstarbeit und unter kontroverser Diskussion das integrierte Betriebsmanagementsystem „EcoStep“. Das besondere an dieser Gruppe war, dass die Mitglieder sowohl aus der Wirtschaft als auch aus dem Verwaltungsbereich kamen. Das war wohl auch der Grund, warum man sich auf ein integriertes Management mit den Bausteinen Qualitätssicherung, Umwelt- und Arbeitsschutz festlegte. So konnte man sich sicher sein, dass EcoStep später auf breite Zustimmung stoßen würde. Die theoretischen Grundlagen waren nun geschaffen, jetzt musste sich nur noch herausstellen, ob die Unternehmen, die die AG ins Auge gefasst hatte, auch EcoStep annehmen würden. Mit finanzieller Unterstützung des hessischen Umweltministeriums konnten Unternehmen gefunden werden, die EcoStep ausprobieren wollten. In einer Kombination von Gruppen- und Vorortberatung stellten sich sehr schnell die Stärken und Schwächen von EcoStep heraus. Die teilnehmenden

Unternehmen fehlten im gemeinsamen Interesse an der Fortentwicklung des Systems mit. Dem nicht genug, in einem weiteren Projekt unter der Federführung des Umweltministeriums wurde EcoStep europaweit getestet. Dies ermöglichte das EU LIFE-Programm.

Nicht nur in Deutschland - mit der Hansestadt Bremen als Partner -, sondern auch in den hessischen Partnerregionen Emilia Romagna (Italien) und Departement Aquitaine (Frankreich) testeten Unternehmen aus verschiedenen Branchen EcoStep.

Mit dem Ergebnis:

- der integrierte Ansatz wird von den Unternehmen bestätigt und gewünscht;
- EcoStep kann in jeder Branche eingesetzt werden;
- die Kosten sind gering;
- der innerbetriebliche Arbeitsaufwand ist auf die Bedürfnisse der kleinen Unternehmen zugeschnitten und nicht vergleichbar mit den herkömmlichen Systemen.

Nur eins fehlte noch zu diesem Zeitpunkt: die Außenanerkennung von EcoStep. Es zeigte sich, dass Unternehmen Zertifikate benötigen. Unter

dem Motto: „Tue Gutes und rede davon“ verlangten die Unternehmen eine Zertifizierung von EcoStep. Auch diesem Wunsch wurde entsprochen und mit der DQS ein Zertifizierungsabkommen unterzeichnet. Jetzt geht es noch darum, EcoStep in die Breite zu streuen und bekannter zu machen. Die ersten Großunternehmen sind beeindruckt von EcoStep und würden es bei ihren Zulieferbetrieben akzeptieren. Aus Sicht der IHK ist es wünschenswert, wenn sich EcoStep etablieren würde. Es erfüllt alle Anforderungen an ein modernes Managementsystem und ist eine echte Alternative für kleine Unternehmen.

Arbeitsgemeinschaft der hessischen Industrie- und Handelskammern
Thomas Klaßen

DIE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

Mit nachhaltigen Strategien erfolgreich in die Zukunft

Die **Balanced Score Card (BSC)** als Managementkonzept schafft den Rahmen, um Mission und Strategie eines Unternehmens zu vermitteln. Sie übersetzt die Strategie einer Organisation in konkrete, messbare Erfolgsfaktoren. Die Verknüpfung harter Faktoren, wie beispielsweise der finanziellen Ergebnisse, mit den weichen Faktoren, wie z. B. der Lernfähigkeit einer Organisation, charakterisieren die Balanced Score Card. Nachhaltige Entwicklung fordert eine Abkehr von kurzfristigem Gewinnstreben zugunsten von längerfristigen Entwicklungspfaden. Dieser Aspekt unterstreicht die notwendige Voraussetzung für die Erarbeitung einer **Sustainable Balanced Scorecard (SBS)**: Das Vorhandensein einer ausformulierten und an den Aspekten ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit orientierten Strategie unter Einbeziehung der generellen Werte der Unternehmensinhaber und des Unternehmensleitbildes.

Fünf Unternehmen, die EcoStep in einen der durchgeführten Konvois eingeführt haben, hatten die Möglichkeit, an einem weiteren Projekt teilzunehmen:

- Bücherinsel Dieburg, Dieburg
- Octacom Antriebstechnik GmbH, Ober-Mörlen
- Papierfabrik Heil GmbH, Darmstadt
- Süß Oberflächentechnik GmbH, Wetzlar
- Weingut Prinz von Hessen, Geisenheim

Hierbei ging es um die Frage, inwieweit auch bei kleineren Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie aufgebaut werden kann.

So konnten verschiedene Gesichtspunkte in unterschiedlichen Branchen Berücksichtigung finden. In fünf gemeinsamen Workshops wurden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Die individuelle Anpassung fand dann jeweils in den Unternehmen statt. Ausgangspunkt einer jeden Scorecard sind die langfristigen Visionen und die daraus abgeleiteten messbaren strategischen Ziele, die sich ein Unternehmen gesetzt hat. Ihre Funktion ist es, diese strategischen Ziele umzusetzen, zu steuern, zu kontrollieren. Bei der Strategieentwicklung wird für das Gesamtunternehmen und - wo relevant - für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder die Ausgangsposition bestimmt.

Im Anschluss an die Analyse der Ausgangsposition werden die Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien formuliert.

Vorgehensweise zur Einführung einer SBS

Die am Projekt beteiligten Unternehmen erwarteten, dass an Aspekten der Nachhaltigkeit orientierte Strategien konkretisiert werden können und Führungskennzahlen zur Messung ökologischer und sozialer Ziele sich problemlos ins Berichtswesen integrieren lassen.

Die Ausgewogenheit der Ziele wird für die wesentlichen Handlungsebenen oder Perspektiven eines Unternehmens hergestellt.

In der **Finanzperspektive** liegt der Fokus zumeist auf den klassischen Finanzgrößen wie Eigenkapitalquote, EBIT, Rentabilität. Der ökonomische Bezug wird allenfalls durch die Zielsetzungen der anderen Perspektiven in seiner wertmäßigen Ausprägung relativiert.

In der **Kundenperspektive** werden Zielsetzungen bezüglich Zielkunden, Marktpositionierung und Marktauftritt getroffen. Ökologische und soziale Nachhaltigkeitsbezüge werden verankert, wenn es zum Beispiel um die Etablierung eines besonderen Sortimentes (Öko label, fair trade etc.) oder um die Gewinnung neuer Zielgruppen geht.

In der **Prozessperspektive** wird herausgearbeitet, welche Prozesse eine herausragende Bedeutung bei der Verwirklichung der Strategie haben und evtl. völlig neu im Unternehmen aufgebaut werden müssen. Der Bezug zur ökologischen Nachhaltigkeit wird hier meist klassisch produktionsbezogen über

Prozesseffizienz und Ausschussquoten hergestellt.

In der **Mitarbeiter/Potenzialperspektive** wird aufgezeigt, auf welche zukünftigen Herausforderungen sich das Unternehmen einstellen muss. Dabei geht es zum Beispiel um die Entwicklung neuer, umweltfreundlicher Produkte und um das Thema „empowerment“ und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Die Konkretisierung der Strategie erfolgt schrittweise. Dabei können auch strategisch wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit verankert werden.



Strategische Ziele bestimmen

Die in Leitbild und Strategie formulierten individuellen Ansprüche an unternehmerische Nachhaltigkeit werden durch die Formulierung konkreter, individueller strategischer Ziele im Unternehmen verankert.

Messgrößen auswählen

Sind die strategischen Ziele festgelegt und die wichtigsten Ursache - Wirkungszusammenhänge aufgezeigt, geht es darum, Indikatoren zu finden, die auf die Erreichung der Ziele schließen lassen.

Strategische Aktionen festlegen

Die strategischen Ziele werden über so genannte strategische Aktionen umgesetzt - Projekte mit strategischer Relevanz -. Die Ernsthaftigkeit mit der die einzelnen Ziele vorangebracht werden sollen, wird hier erkennbar.

Mehr Nachhaltigkeit durch die SBS!

Die Sustainable Balanced Scorecard ist ein gut geeignetes Instrument der Strategieumsetzung und -kommunikation, welches sich mit einer überschaubaren Anzahl von Schritten realisieren lässt. Die Methodik ist verständlich und bietet nicht nur ein Ange-

bot, strategische Führung im Mittelstand zu erleichtern und abzusichern, sondern auch die Möglichkeit, Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung zu integrieren.

Fazit

Nachhaltigkeit ist ein Langfristkonzept. Bei der Verankerung dieses Konzeptes auf Unternehmensebene stehen Eigentümer und Geschäftsführer vor zwei gravierenden Herausforderungen: Die Entscheidungsträger sollen einen konstruktiven Beitrag zur Definition und gesellschaftlichen Ausgestaltung des politisch verwirrend formulierten Nachhaltigkeitsanspruchs beitragen. Die zunehmende Dynamisierung von Umfeldbedingungen und Komplexität der Handlungsbezüge erschwert die Verfolgung von langfristigen Nachhaltigkeitszielen. Solche Entwicklungen lassen sich aber umso besser verfolgen je klarer und stabiler die Rahmenbedingungen des Handelns sind. Das Wertgefüge der Unternehmer ist die Messlatte, wie viel Nachhaltigkeit in der Strategie verankert wird. Da kleinere Unternehmen oft stark in die Region eingebunden sind, gibt es hier viele Verknüpfungen mit dem Thema Nachhaltigkeit. Besonders deutlich wird es bei der Frage: Wo bekomme ich in Zukunft die für mich richtigen, qualifizierten Mitarbeiter her. Die Ausbildung im eigenen Unternehmen und die damit zielgerechte Qualifizierung ist oft der einzige Weg.

Was ist nachhaltiger als das?

DIE UMWELTALLIANZ HESSEN VOR ORT

Umweltministerium würdigt besondere Leistungen der Mitgliedsunternehmen



Rohstoffsicherungskonzept für Hessen liegt vor 9. November 2006

Gut besucht war die Veranstaltung zum Abschluss des Projektes „Erstellung eines Rohstoffsicherungskonzeptes für Hessen“ und Präsentation der Broschüre „Rohstoffsicherung in Hessen“.

Die Koordinierung der fachlichen Arbeiten lag beim Hessischen Landesamt für Umwelt und Geologie (HLUG). Begleitet wurde das Projekt vom Dialogforum Rohstoffwirtschaft der Umweltallianz Hessen.

Das umfassende Rohstoffsicherungskonzept mit seinen Fachberichten finden Sie unter www.hlug.de/medien/geologie/index.html.



10 hessische Karstadt-Filialen aufgenommen 16. November 2006

Minister Wilhelm Dietzel freute sich, den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der 10 hessischen Karstadt-Filialen ihre Mitgliedurkunde überreichen zu können.

Das Unternehmen Karstadt hat sich selbst mit der Einführung und Aufrechterhaltung eines umweltorientierten Managementsystems hohe Umweltstandards gesetzt. Ferner engagiert sich das Unternehmen in den Bereichen TransFair, Bio-Produkten und durch die Aktion „ökologischer Schulanfang“.



1000. Mitglied aufgenommen 15. Dezember 2006

Die Umweltallianz Hessen hat ihr 1000. Mitglied. Die Stadt Groß Umstadt und das dort ansässige Unternehmen Pentac Polymer wurden als 1000. bzw. 1001. Mitglied von Staatssekretär Karl-Winfried Seif willkommen geheißen. Groß Umstadt zeichnet sich durch die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes sowie besonderer Leistungen im Klimaschutz aus, Pentac Polymer durch der Einführung und Aufrechterhaltung eines Umweltmanagementsystems nach EMAS.

Von links nach rechts: Bürgermeister Joachim Ruppert, Staatssekretär Karl-Winfried Seif, Geschäftsführer Herbert Sindlhauer.

TERMINE & INFORMATIONEN

Zu allen Veranstaltungen finden Sie weitere Informationen unter www.umweltallianz.de

14.02.2007

Start des Klimaschutzwettbewerbes im Rahmen des Hessischen Klimapaktes

05.03.2007 IHK Frankfurt

dt. Abschlussveranstaltung des EU EcoStep LIFE Projektes

08.03.2007 Gemeindezentrum Hofbieber

Biogasanlagen - ein neuer Betriebszweig in der Landwirtschaft

12.03.2007 Landesvertretung Hessen bei der EU

internat. Abschlussveranstaltung des EU EcoStep LIFE Projektes

Juni 2007

Der Hessische Klimapakt stellt sich vor

Juli 2007:

Kongress - „Nachwachsende Rohstoffe, energetische und stoffliche Nutzung - Was sagen die Märkte?“

Was ist die Umweltallianz Hessen?



Den hohen Umweltstandard in Hessen zu sichern und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für eine umweltverträgliche Wirtschaftsentwicklung in Hessen zu verbessern ist das Ziel der Umweltallianz Hessen.

Die Hessische Landesregierung und die hessische Wirtschaft haben dazu einen neuen Weg in der Umweltpolitik eingeschlagen: am 24. Mai 2000 wurde eine freiwillige Vereinbarung abgeschlossen und die Umwelt-

allianz Hessen mit 127 Unternehmen gegründet. Das zunächst auf 5 Jahre befristete Projekt hat sich so erfolgreich gezeigt, dass am 20. Mai 2005 eine neue Rahmenvereinbarung unterzeichnet wurde. Die Umweltallianz Hessen ist nun als Daueraufgabe der Hessischen Landesregierung fest verankert. Zudem hat sie mit den Gemeinden, Städten und Landkreisen neue Partner dazu gewonnen.

Freiwillige Umweltschutzleistungen der Betriebe einerseits und Anerkennung der Eigenverantwortung und des Engagements

Ein Bündnis für nachhaltige Standortpolitik!

der Wirtschaft andererseits stehen im Mittelpunkt der Kooperation.

Die Umweltallianz Hessen hat zu einem anderen Miteinander zwischen Wirtschaft und Behörde geführt. Die Kommunikation hat einen deutlichen Wandel erlebt. Wirtschaft, Behörde und die Kommunen sind zu Partnern geworden.

Konkret wurden Handlungsempfehlungen, Merkblätter und Mustervereinbarungen entwickelt, die die Arbeit für alle Seiten erleichtern. Es wurden Klärungsstellen zu den Themen Abfall,

Anlagensicherheit und Industriepark eingerichtet, ein Dialogforum Rohstoffwirtschaft installiert und gemeinsame Projekte beispielsweise zum betrieblichen Umweltschutz initiiert. EcoStep, EcoBest und EcoKlima sind als Hilfen für die Unternehmen gemeinsam entwickelt worden.

Politik und Wirtschaft als starke Partner in der Umweltallianz Hessen werden gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft bewältigen.

Machen auch Sie mit!

IMPRESSUM

Herausgeber
Umweltallianz Hessen

Verantwortlich für den Inhalt
Geschäftsstelle Umweltallianz Hessen
Hessisches Ministerium für Umwelt,
ländlichen Raum und Verbraucherschutz
Mainzer Str. 80, 65189 Wiesbaden

Redaktion
Luitgard Kirfel (HMULV)
Tel. 0611-815 11 79

Artwork
Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Fotos
HMULV

Druck
ColorDruck Leimen

Auflage
8.000 deutsche Exemplare
2.000 englische Exemplare

Stand
März 2007