



# Ganzheitliche Unternehmensführung

Ergebnisse einer Umfrage zur Nachhaltigkeit von Schweizer Druckereien und Konsequenzen für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung

Die verbreitete Auffassung, Nachhaltigkeit drehe sich ausschließlich um ökologische Belange, greift zu kurz. Wenn man Nachhaltigkeit als eine neue Sichtweise auf die Prozesse im Unternehmen versteht, lassen sich ganzheitliche Ansätze zur Verbesserung von Prozessen erarbeiten, die sich sowohl in ökologischer und sozialer, aber auch in wirtschaftlicher Hinsicht auszahlen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es allerdings unumgänglich zu klären, welche Einflussmöglichkeiten und Handlungsspielräume zur Verfügung stehen und wie diese genutzt werden können. Oft stellt sich heraus, dass der abstrakte Begriff der Nachhaltigkeit auf ein überschaubares Bündel von Aspekten und Maßnahmen heruntergebrochen werden kann.

## Nachhaltigkeit in der Schweizer Druckbranche

In den Monaten April bis Juni 2009 führte das Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit an der Universität Zürich (CCRS) eine Online-Umfrage zur Nachhaltigkeit durch. 32 Druckereien machten umfassende Angaben zu wirtschaftlichen, ökologischen

und sozialen Aspekten der Betriebsführung, über Potenziale und Hindernisse. Ergebnis dieser Umfrage ist, dass eine grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit herrscht, dass aber sein Potenzial noch bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Die Erkenntnis, dass eine nachhaltigkeitsorientierte Perspektive kein Verlustgeschäft sein muss, sondern vielmehr die Gelegenheit bietet, Prozesse innerhalb des Unternehmens als Wechselwirkungen mit der Umwelt und der Gesellschaft zu erkennen, für alle Beteiligten vorteilhaft zu gestalten und somit auch den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern, hat ihren Durchbruch noch vor sich.

## Zukunft ungewiss!

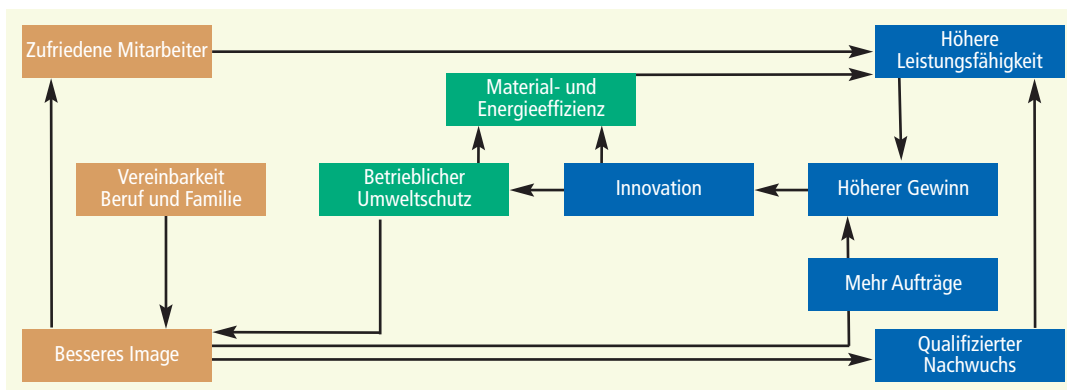
Das Konzept der Nachhaltigkeit beinhaltet wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte als Grundlage dafür, dass künftige Generationen die gleichen Möglichkeiten haben wie wir. Die Umfrage zeigt, dass soziale Gerechtigkeit – ein wichtiger Aspekt der nachhaltigen Entwicklung – bei Schweizer Druckunternehmen einen hohen Stellenwert besitzt. So wird das Erwirtschaften von Lohn für die Angestellten als die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens in der Gesellschaft genannt.

Nachhaltigkeit hat sich in der Branche zu einem häufig verwendeten Begriff entwickelt. Maßnahmen wie FSC-Zertifizierung, ISO 14000 und Klimaneutrales Drucken sind keine Ausnahmeerscheinung mehr. Einst als Sonderwege ökologisch ambitionierter Idealisten belächelt, ergreifen immer mehr Unternehmen Maßnahmen, den Betriebsablauf nachhaltig zu gestalten.

Von Anselm Schneider



Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CCRS an der Universität Zürich und untersucht in einer Studie die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Schweizer Druckereien.



Ausschnitt aus dem komplexen Geflecht von Einflussfaktoren nachhaltiger Unternehmensführung.

Auch in wirtschaftlicher Hinsicht ist eine Orientierung zur Nachhaltigkeit zu erkennen, was daran deutlich wird, dass Investitionen in neue Technologien – eine Grundlage für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens – Vorrang vor der privaten Gewinnverwendung haben.

Ein anderer Aspekt der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit gibt allerdings Anlass zur Sorge: genau wie in vielen kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Schweiz ist auch in Druckereien die Regelung der Nachfolge für die Unternehmensleitung oft nicht geklärt, nur 56% haben dieses Problem bereits gelöst. Im Umkehrschluss heißt dies, dass die Zukunft fast der Hälfte der Unter-

nehmen ungewiss ist, wobei das Problem umso drängender ist, je näher die Pensionierung des Geschäftsführers oder der Geschäftsführerin liegt.

**Nicht ausschließlich Marketingargument**

Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren von einem Nischenthema zu einem zentralen gesellschaftlichen Anliegen gewandelt. Parallel dazu ist auch die Nachfrage nach nachhaltig produzierten Gütern und Dienstleistungen gewachsen. Dies eröffnet neue Marktchancen für Produzenten. Auch wenn bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen

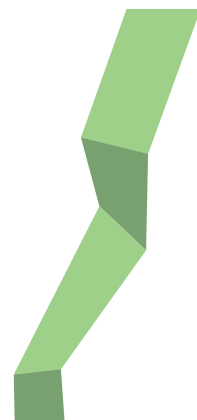
eher selten (bei maximal 25% der Aufträge) nachhaltig produzierte Druckerzeugnisse nachgefragt werden, stellt dies doch ein Marktsegment dar, das kein Unternehmer leichtfertig an die Konkurrenz abgeben sollte. Während das Potenzial von Nachhaltigkeit als Maßnahme zur Verbesserung des Unternehmensimages von 72% der Unternehmen gesehen wird, scheinen die Möglichkeiten, dies auch wirklich zu tun, noch nicht voll ausgeschöpft zu werden. So kommuniziert nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen Maßnahmen in Sachen Nachhaltigkeit an ihre Kunden und nur 32% verwenden Nachhaltigkeit als Argument in der Werbung.

**Unternehmen als Teil der Gesellschaft**

Auch wenn einige Maßnahmen in Unternehmen Verbreitung finden (so sind Mitarbeiterschulungen bereits in 75% der befragten Unternehmen üblich), wird die langfristige Bedeutung der sozialen Nachhaltigkeit nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für ein Unternehmen selbst, in vielen Fällen noch unterschätzt. Als Beispiel sei hier die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt.

Solange ausreichend Arbeitskräfte einer bestimmten Spezialisierung am Arbeitsmarkt verfügbar sind, kann die Möglichkeit von Teilzeitar-

# Das neue Druckzentrum für nachhaltige Medienproduktion





beit als faire, aber nicht unbedingt notwendige Maßnahme betrachtet werden. Wenn aber die Gruppe bestimmter Facharbeiter – wie es zum Beispiel bei der Fachrichtung der Polygraphen der Fall ist – zu 50% aus Frauen besteht, wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem Faktor, der für ein Unternehmen bestandskritisch ist.

### Wirtschaftlichkeit, Umweltschutz und sozialer Nutzen

Die Kosten der nachhaltigen Ausrichtung eines Betriebes müssen differenziert betrachtet werden. Während einige Maßnahmen kostenneutral sind, können sich andere direkt positiv auf die Kosten auswirken (zum Beispiel Verringerung von Makulatur). Selbst bei Maßnahmen, die auf den ersten Blick kostspielig wirken wie ein Umweltmanagementsystem (UMS), muss immer auch die mittel- und langfristige Wirkung beachtet werden. Unternehmen sind als Mitglieder der Gesellschaft in vielfältige Austauschprozesse eingebunden. Dies reicht von Geldströmen für Anschaffungen, Umsatz und Löhne über Emissionen und Umweltbedingungen am Standort bis hin zu Kundenkontakten und zum Verhältnis zu den Mitarbeitern und anderen Unternehmen. Alle Prozesse in einem Unternehmen haben Auswirkungen sowohl in wirtschaftlicher, ökologischer als auch in sozia-

ler Hinsicht – und diese können sowohl positiv als auch negativ sein. Ein UMS beispielsweise kostet Geld im Aufbau. Allerdings kann es sowohl zu Materialeffizienz (Kostensparnis) führen und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit der Überschreitung von Richtwerten (potenzielle Mehrkosten) mindern. Zudem kann ein UMS die Akzeptanz bei Kunden, Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit erhöhen, was wiederum positive finanzielle Auswirkungen haben kann.

Das Ausblenden bestimmter Wirkungen und Nebenwirkungen ist bereits auf mittlere Frist in keinem Fall hilfreich beim Umgang mit dieser Komplexität.

### Nachhaltigkeit ist machbar

Auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung müssen immer wieder höchst komplexe Probleme gelöst und Widersprüche abgewogen werden. Dennoch lässt sich festhalten, dass bereits eine überschaubare Zahl von Maßnahmen einen großen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit darstellen kann. Auch wenn der Einfluss kleiner Unternehmen mit regional begrenzten Aktivitäten geringer sein mag als der von Großunternehmen, übersteigt der Effekt ersterer in der Summe denjenigen der letzteren bei Weitem.

Wie in den meisten Branchen, lassen sich auch im Druck einige Faktoren

priorisieren, die in erster Linie kritisch für die Nachhaltigkeit sind. Entscheidende Schritte werden bereits unternommen: so gab ein Großteil der befragten Unternehmen an, dass die wichtigsten Themen im Umweltschutz Emissionen (VOCs und CO<sub>2</sub>), Abfälle sowie der Stromverbrauch sind.

Auch im sozialen Bereich ist die Zahl der wichtigen Maßnahmen überschaubar: Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine gute Mitarbeiterführung sind als zentrale Punkte zu nennen. In jedem Fall gibt es machbare und bezahlbare Lösungen, sofern die für den Betriebsablauf fundamentalen Prozesse beherrscht und gut gehandhabt werden. Dies ist auch die Basis für die Identifikation und Realisierung von Effizienzpotenzialen und damit eine Bedingung für Wettbewerbsfähigkeit. Prozessbeherrschung wiederum ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter mitspielen. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen gefördert werden: Kommunikation, Motivation, faire Arbeitsbedingungen.

### Schritte zur nachhaltigen Unternehmensführung

Eine weitere wichtige Rolle spielen Standards, die Unternehmen die Einführung von Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit erleichtern. Exemplarisch sei hier die ISO 9001 Norm genannt als Grundlage zur systematischen Lenkung und Kontrolle von Prozessen, die von mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen erfüllt wird. Große Bedeutung kommt daneben branchenspezifischen Ansätzen zu: beispielsweise die FSC-Zertifizierung, die von 48% der Unternehmen umgesetzt wird, sowie der Prozessstandard Offsetdruck (PSO), der einen wichtigen Schritt für die Nachhaltigkeit in Druckereien darstellt, da er die Be-

reiche Makulatur, Verbrauch von Ressourcen, Fehler und Qualitätskontrolle abdeckt. Dies macht deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht einfach auf einer Liste abgehakt werden kann, sondern dass dieser Ansatz vielmehr helfen kann, den Blick auf die vielfältigen Prozesse zu lenken, die für die Zukunft eines Unternehmens entscheidend sind. Diese Aspekte machen einen großen Teil der Nachhaltigkeit eines Unternehmens aus und sind die Grundlage für eine gute Reputation: auf Dauer beeinflusst die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft verhält, die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Gesellschaft. Dies hat Einfluss auf verschiedene Personengruppen, die für ein Unternehmen von großer Bedeutung sind: qualifizierte Bewerber auf freie Stellen, Kunden, Kooperationspartner. Und auch wenn einzelne Maßnahmen wenig Einfluss auf diese Wahrnehmung haben mögen, in der Summe ist doch entscheidend, ob ein Unternehmen als verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft wahrgenommen wird. Als Marketingargument kann verantwortungsvolle Unternehmensführung den entscheidenden Unterschied zur Konkurrenz darstellen. Allerdings sind Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit als kurzfristige Marketingmaßnahmen nicht geeignet. Dies lässt sich am Beispiel des klimaneutralen Druckens zeigen. Auch wenn eine solche Maßnahme geeignet ist, dem Kunden zu kommunizieren, dass ein Druckerzeugnis klimaneutral gedruckt wurde, kann sie doch nur ein Teil einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie sein. Nur wer Emissionen dauerhaft minimiert, kann auch glaubhaft den unvermeidlichen Rest der Emissionen kompensieren. Und nur so kann ein dauerhaft glaubwürdiges Image eines nachhaltigen Unternehmens geschaffen werden.

**Ihr kompetenter Partner für  
Kosten- und Leistungsmanagement, Betriebsorganisation und Branchen-Software**

**Benno Vogler**

**Beratung**

**Projektbegleitung**

**Kalkulation**

**CH-5442 Fislisbach  
Tannhübel 355  
Telefon +41 56 610 07 77  
Fax +41 56 610 07 75  
vogler.benno@bluewin.ch**