INTERVIEW

Erfahrung: Mit Umweltkennzahlen eine Firma führen

Die Firma *eisberg* Schweiz AG, Hersteller von Convenience-Salaten, erhebt seit mehreren Jahren ihre Kennzahlen. Diese liefern dem Unternehmen zuverlässige Informationen zum Ressourcenverbrauch und zur Kostenentwicklung.

Daniela Brunner
Projektleiterin Legal Compliance Plus
Betrieblicher Umweltschutz und Störfallvorsorge
Abfallwirtschaft und Betriebe
Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft
Baudirektion Kanton Zürich
Postfach 8090 Zürich
Telefon 043 259 39 66
daniela.brunner@bd.zh.ch
www.bus.zh.ch

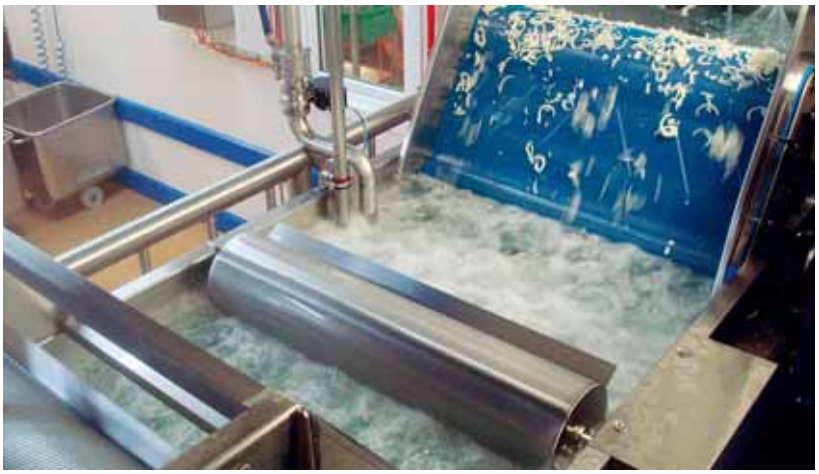
Interview:
Christian Huggenberg
Taktform AG, Winterthur
Telefon 052 267 04 04
c.huggenberg@taktform.ch
www.taktform.ch

Herr Brägger, wieso erheben Sie in Ihrem Betrieb umweltrelevante Zahlen?
Das hat stark mit unseren Hauptkunden aus der Gastronomie und dem Detailhandel zu tun, die von uns Umweltkennzahlen verlangen. Zum Beispiel bezüglich Wasserverbrauch, dem Einsatz fossiler Brennstoffe, den erneuerbaren Energien sowie der Frage, woher eisberg ihre Energie überhaupt bezieht. Begonnen hat es also mit dem Kundenanspruch, dass wir gewisse Daten sammeln und ausweisen sollten.
Mit der Zeit realisierten wir, dass die Erhebung von umweltrelevanten Kennzahlen durchaus Sinn macht. Der Abfall reduzierte sich, und wir begannen uns die Frage zu stellen, ob wir die Ressourcen in unserem Unternehmen richtig einsetzen (Tabelle Seite 10).

Stefan Brägger, Geschäftsführer
eisberg Schweiz AG, Dänikon
Telefon 044 847 34 00
Stefan.Braegger@eisberg.com
www.eisberg.ch
Quelle: eisberg AG

Mit welchen Folgen für das Unternehmen? Was ist der Nutzen?
Die Firma *eisberg* fing an, sich Fragen zu stellen. Weshalb braucht es einmal mehr, ein andermal aber weniger Wasser, Wärme oder Strom? Das heisst, seit ich mit diesen Zahlen arbeite, erkenne ich Tendenzen im Unternehmen sehr viel schneller und kann entsprechend darauf reagieren. Inzwischen sind für mich die umweltrelevanten Zahlen zu einem wichtigen Führungsinstrument geworden. Die erfassten Daten helfen mir, das Betriebsergebnis positiv zu beeinflussen.

Wie gehen Sie dabei vor?
Die Zahlen werden von verschiedenen Mitarbeitern erfasst und im System eingetragen. Die Auswertung der erfassten Zahlen muss dann auf einer Stufe geschehen, wo die Zusammenhänge gesehen werden – am besten kümmert sich der Chef gleich selbst darum, da er auch alle nötigen Lenkungsmöglichkeiten in seinen Händen hält. Er sieht die Zusammenhänge und kann rasch Entscheidungen fällen, Massnahmen anordnen oder gar Rechenschaft verlangen. Es kann ja durchaus sein, dass tatsächlich mehr Wasser verbraucht wurde, weil das Gemüse besonders schmutzig war. Darum ist es wichtig, dass die Erfassung auf einer anderen Ebene geschieht als auf jener, auf der dann die Daten analysiert und Schlüsse gezogen werden.



Dank Erhebung der Kennzahlen kann die Firma *eisberg AG* aus Dänikon sowohl ihre Umweltbelastungen als auch ihre Kosten reduzieren – zum Beispiel durch Senkung des hohen Wasserverbrauchs, der bei der Herstellung der Convenience-Produkte wie Fertigsalat typisch ist.
Quelle: eisberg AG

Die Herstellung von Beutelsalat muss äusserst hygienisch erfolgen, soll aber auch nicht zu viel Wasser benötigen.
Quelle: eisberg ag

Das klingt nach Management by Excel-File.
Ja. Intern arbeiten wir tatsächlich mit einem Excel-File. Wir unterscheiden zwischen Sonderabfällen, rezyklierbaren Abfällen und anderen. Für externe Zwecke und für unsere Kunden erfassen wir viel mehr Daten. Dabei verlangt beispielsweise McDonalds den ausführlichsten Bericht von uns. Alles ist internet-basiert. Wir haben drei Monate Zeit, um die rund 80 Fragen zu beantworten.

Welche Zahlen sind für Sie am wichtigsten?
Energie und Wasser. Energie ist bei uns ein grosser Kostenpunkt. Der industrielle Maschinenpark sowie die Kühlung brauchen sehr viel Energie. Zudem brauchen wir sehr viel Wasser. Wir brauchen mindestens 200 Kubikmeter Trinkwasser pro Tag, um die Rohwaren zu waschen und zu verarbeiten.

Gibt es hohe Schwankungen?
Ja. Der Verbrauch schwankt sehr stark mit den Jahreszeiten. Stellen Sie sich vor, im Sommer ist es draussen 30 Grad warm, während wir in der Produktion viel Wasser mit einer Temperatur von zwei bis vier Grad brauchen. Das heisst, die frischen Salatköpfe, die von draussen in die Verarbeitungshalle kommen, haben vielleicht eine Kerntemperatur von 20 Grad und müssen dann aus hygienischen Gründen mit viel Eiswasser gewaschen werden. Das braucht enorm viel Energie. Zudem sind die Rohwaren im Sommer verschmutzter als im Winter, was zu einem höheren Wasserverbrauch führt.

Produziert die Firma *eisberg* ihre Energie selber?
Nein.

Gibt es ein bestimmtes Nachhaltigkeits-Konzept, das die Firma anwendet oder folgen Sie einfach den Anordnungen Ihrer Grosskunden?
Unser Unternehmen ist als Gruppe mit vier Standorten in vier Ländern organisiert. Für die Gruppe gibt es eine sogenannte «Road Map», welche definiert, wohin wir steuern und wie viel Energie und Ressourcen wir pro Kilogramm verarbeiteter Produkte in Zukunft noch aufwenden möchten. Die Road Map wird im Jahr 2015 für weitere fünf Jahre festgelegt. Sie umfasst neben betriebswirtschaftlichen Zielen genauso Ziele im Umweltbereich und im sozialen Bereich. Aber es ist sicher so, dass unsere Road Map verknüpft ist mit den Anforderungen, die ein Grosskunde wie McDonalds an uns stellt.

Welches sind die wichtigsten Punkte der «Road Map» im Nachhaltigkeitskonzept?
Das Konzept ist in verschiedene Kapitel aufgeteilt. Es beginnt mit der Vision und Mission unseres Unternehmens, gefolgt von Fragestellungen bezüglich unseres Umgangs mit Kunden und Mitarbeitenden bis hin zu den Kapiteln Nachhaltigkeit, Produktequalität und Lieferanten. Betriebswirtschaftlich gesehen spielen die Liquidität sowie Produktivität, Ausbeute, Prozessinnovation, Innovation, Investitionen eine wichtige Rolle. Unter dem Kapitel Nachhaltigkeit werden Wasser, Energie und Festabfälle sowie die Prozente des rezyklierten Abfalls erfasst.

Umweltzahlen

										Fossile Brennstoffe			Abfälle	
Datum	Haupt-wasser Zähler	Eis-wasser Zähler	Haupt-was-ser	Eis-wasser	Haupt-wasser	Eis-wasser	Wasserkontrolle Reinigung bei Wasseruhr hinten		Wasser-verbrauch Reinigung	Benzin für Fahr-zeuge	Diesel für Fahr-zeuge	Heizöl	Karton Recyc-liert in Kg	Papier recyc-liert in Kg
	Hinten		Tägl. Verbrauch		Wochen-Verbrauch					Verbrauch			Warenannahme	
KW1	m³	m³	m³	m³	m³	m³	Anfang	Ende		Prod Büro.	Prod Büro	Prod	Recyc-ling	Recyc-ling
31.12.12	96 920	59 156							0.00					
01.01.13	96 920	59 156	0	0					0.00					
02.01.13	96 944	59 399	24	243			97 139	97 182	0.00					
03.01.13	97 306	59 515	362	116					0.00		348.00			
04.01.13	97 597	59 692	291	177	677	536			-141.00					
KW2									-141.00					
07.01.13	98 247	60 183	650	491			98 460	98 560	0.00					
Total					43 859	17 690	Jahres-total						4 893.00	

Seit Geschäftsführer Stefan Brägger mit den konsequent erhobenen Kennzahlen arbeitet (oben ein Auszug), erkennt er Tendenzen im Unternehmen sehr viel schneller und kann entsprechend darauf reagieren.
Quelle: eisberg ag

Dann gibt es als Messgrösse das ursprünglich von McDonalds eingeführte MAAP-Scoring (McDonalds Agricultural Assurance Program). Dieses Programm wurde weiterentwickelt und nennt sich heute «McD Framework for GAP (Good Agricultural Practice)-Food Safety Standard». Dieser Rohwaren-Anbaustandard definiert unter anderem, wie sozialverträglich Rohwaren angebaut werden, setzt Hygiene- und mikrobiologische Richtlinien und definiert, unter welchen Umständen Rohwaren angebaut werden dürfen. Dieser Standard gilt in unserer Branche als strengster und komplettester Standard. Somit gibt McDonalds mit seinen Anforderungen auch hier ganz klar den Standard in unserer Branche vor.

Grosse Kunden aus der Gastronomie und dem Detailhandel verlangen zunehmend Umweltkennzahlen und den Nachweis von Standards.
Quelle: Cambridge Brewing Co., Flickr CC

Umfasst das Nachhaltigkeitskonzept noch weitere Punkte?
Ja, in der Schweiz haben wir ausserdem die Zertifizierung ISO 14001. Zudem erfassen wir den CO_2-Footprint unserer Produkte, den wir von einer externen Firma bearbeiten und auswerten lassen. Wir sind zwar nicht zertifiziert in diesem Bereich, erfassen aber alle dazu notwendigen Daten. Ein weiterer wichtiger Punkt für uns sind die Transportwege, welche gruppenweit wann immer möglich 500 Kilometer nicht überschreiten sollten. Dies ist während der Sommermonate problemlos möglich. Im Winter kommen viele unserer Rohwaren jedoch aus Spanien und Italien.
Abschliessend gibt es noch das Kapitel der «Social Compliance», also der Sozialverträglichkeit. Auch dieser Standard wird von einer externen Firma im Auftrag von McDonalds zwei Tage lang auditiert und deckt den gesamten Bereich Mitarbeiter ab. Insgesamt gibt es beim «Social compliance»-Audit fünf Einstufungen, wobei für uns klar ist, dass wir immer in der besten Kategorie «Grün» sein wollen. Dies natürlich in allen unseren Produktionsstätten.

Wie genau prüfen Sie Ihre Zulieferer in Bezug zur Umwelt?
Bei McDonalds hört der Umweltgedanke nicht bei der ersten Zulieferstufe auf, sondern geht viel weiter, zum Zulieferer des Zulieferers und so weiter. Jedes Jahr müssen wir im Auftrag von McDonalds unsere Zulieferer auditieren nach den oben genannten Standards, in welchen die Thematik Umwelt integriert ist, also Umweltrisiken, Umweltgefahren sowie generelle Umweltfragen. Des Weiteren müssen unsere Lieferanten verschiedene Standards erfüllen wie beispielsweise GlobalGAP/SwissGAP, BRC usw.

Und welche Rolle spielt für die Firma *eisberg* die Schweiz, der Kanton Zürich?
Der Kunde und die öffentlichen Körperschaften sind in ihren Bedürfnissen und Fragestellungen nicht immer zu vergleichen. Hierzulande geht es in erster Linie um Fragen, wie «Wohin mit dem Abwasser?», «Wie viel organisches Material darf in die Kanalisation und zur Kläranlage?» Hier gab es in der Vergangenheit manchmal auch behördliche Restriktionen und Vorschriften, die das Leben für das Unternehmen nicht unbedingt einfacher machten. Anpassungen waren nötig bei Prozessabläufen, aber auch bezüglich Technologie. So mussten etwa Grobfilter und eine Neutralisationsanlage eingeführt werden. Schliesslich aber wurde immer ein Weg gefunden. Ich würde sagen: Die Schweiz ist generell problemlösungsorientiert.

Die Ziele des AWEL und von McDonalds sind also bezüglich Umwelt nicht unbedingt deckungsgleich?
Doch, wenn wir von Energie und Wasser sprechen, sind die Ziele schon deckungsgleich. Beide verfolgen als Ziel einen sorgfältigen Umgang mit den Ressourcen. Unsere Entwicklung im Bereich Ressourcen werden von McDonalds übrigens auch jährlich geprüft. Dazu werden Daten zur Kontrolle eingefordert, und wenn die Ziele nicht eingehalten werden können, müssen wir Verbesserungsansätze definieren. Das Tool zur Erfassung der Daten heisst «environmental Score card», die Messgrössen sind unter anderem: «Wie viele Liter Wasser braucht es für das verarbeitete Produkt?» «Wie viel Energie benötigen wir?» «Welche Art der Energie brauchen wir?». Sowohl das AWEL als auch McDonalds ermutigen uns, auf erneuerbare Energie zu setzen und auch bei der Wahl der Produkte wie etwa Verpackungsmaterial und Folien auf erneuerbare Varianten zu setzen.

Die Firma *eisberg* AG arbeitet eng mit der lokalen Kläranlage sowie der Gemeinde Nänikon zusammen, um gemeinsam gute Lösungen zu finden.
Quelle: AWEL

Ist es nicht ein Unterschied, ob aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen oder aus Imagegründen auf den effizienten Energie- und Wasserverbrauch gesetzt wird oder ob dies aus umweltrelevanten Beweggründen von den Behörden verlangt wird?
Mögen die Antriebsfedern vielleicht auch unterschiedlich sein, so ist das Ziel doch das gleiche. Das gilt auch für mich persönlich. Ich kümmere mich deshalb so stark um diese Zahlen, weil es dem Betrieb schliesslich auch etwas bringt. Wäre die Beschäftigung mit diesen Zahlen nur ein Kostenfaktor, so würde ich mich nicht so intensiv damit befassen. Energie- und Wassereinsparungen bringen dem Unternehmen eine höhere Profitabilität.

Somit sieht die «environmental score card» von McDonalds in den wichtigsten Punkten nicht viel anders aus als diejenige des AWEL?
Ja, beim Wasser zum Beispiel geht es bei beiden um den Literverbrauch pro Kilogramm verarbeitetes Fertigprodukt. Es werden die Werte der vergangenen Jahre festgehalten, und es werden die Ziele für die Zukunft festgeschrieben. So konnte in den letzten Jahren der Wasserverbrauch um 20 Prozent gesenkt werden.

Das ist ein Fünftel. Wie ging das?
2012 haben wir neue Maschinen angeschafft, die strom- und wassersparender funktionieren.

Mit anderen Worten, das Erfassen der Daten hat die Evaluation des gesamten Maschinenparks beeinflusst?
Genau. Seit wir Kennzahlen erfassen, fliessen diese auch bei der Evaluation von neuen Maschinen ein. Zum Beispiel bei der Zentrifuge zum Trocknen des Salats. Diese Anlagen arbeiten heute beim Bremsvorgang mit Energierückgewinnung – sogenannter Rekuperation.

Welche Empfehlungen würden Sie heute aus Ihren Erfahrungen ableiten?
Zu Beginn war unser Handeln mehr durch äusseren Druck angetrieben. Wir fürchteten zusätzliche Arbeit, die dem Betrieb wenig Effekt bescheren würde. Genau das Gegenteil war der Fall. Wir begannen den Produktionsbereich genau zu analysieren und stellten Überlegungen an, wie wir den Betrieb effizienter gestalten könnten.

Und wie geht es jetzt weiter? Gibt es Grenzen?
Wir werden weiterhin den Wasserverbrauch senken. Da gilt es allerdings, die Balance zu finden zwischen Lebensmittelsicherheit und Wasserverbrauch. Wir verbrauchen so viel Wasser, weil wir die mikrobiologische Sicherheit der Lebensmittel garantieren müssen. Hier sind wir aktiv auf der Suche nach einem Prozessschritt, welcher uns hilft, die mikrobiologische Sicherheit zu garantieren und den Wasserverbrauch weiter zu senken. Hier sehe ich ein grosses Potenzial. Viel grösser als im Energiebereich. Bezüglich Wasser bin ich mir auch sicher, dass hier die Interessen aller Beteiligten in die gleiche Richtung gehen.

Ist Wasser wirklich das grosse Thema in der wasserreichen Schweiz?
Heute noch nicht. Doch was ist morgen? Wie wird sich die Klimaveränderung auf die Verfügbarkeit von Wasser auswirken?

Gibt es auch kommunale Kontakte?
Ja. Wir haben stark mit der lokalen Abwasserreinigungsanlage zu tun. Wir leiten hohe Wassermengen ab, was zu einer Veränderung der biologischen Fauna führen kann. Früher war das nicht immer unproblematisch. Heute stehen wir in einem engen und guten Kontakt zur Gemeinde. Die *eisberg* hat heute eine Neutralisationsanlage, wo das Wasser mittels Säure und Lauge neutralisiert wird.

Es ist interessant, wie sich die Beziehungen verändert haben. Wie war das möglich?
Nachdem gewisse Investitionen getätigt waren, hat sich die Situation entspannt. Auch half es der *eisberg*, dass von den Behörden immer auch genügend Zeit gegeben wurde. Anders wäre es für ein mittelgrosses Unternehmen gar nicht möglich gewesen, Anpassungen vorzunehmen.

Interview: Christian Huggenberg

Steckbrief der Firma *eisberg* Schweiz AG

Gründungsjahr: 1983
Sitz: Dänikon ZH
Tätigkeit: Fresh cut
Inhaber: AG
Anzahl Mitarbeitende: 70