

Management, Marketing und Ökoeffizienz in Jordanien

Cleaner Production (CP) ist eine Strategie, um Unternehmensprozesse ökoeffizienter zu gestalten. Die Fachhochschule beider Basel und die SAQ-QUALICON AG beraten in einem Verbundprojekt beim Aufbau eines CP-Centers in der Unternehmung Royal Scientific Society in Jordanien.

Ist es nicht sinnvoller, Probleme zu vermeiden, statt sie mit viel technischem und finanziellem Aufwand zu lösen? Auch hier ist der Weg (Fluss) das Ziel und Cleaner Production (CP) der Wegbegleiter. CP ist eine Strategie, um Unternehmensprozesse ökoeffizienter zu gestalten. Es geht darum, in Industriebetrieben die Entstehung von Abwässern, Abfällen und Emissionen zu vermeiden und den Einsatz von Rohmaterialien, Energie und Hilfsstoffen zu optimieren. Das Institut für Umwelttechnik (IfU) der Fachhochschule beider Basel und die SAQ-QUALICON AG sind beratend beim Aufbau eines «Cleaner Production»-Center in der Unternehmung Royal Scientific Society (RSS) in Jordanien tätig.

«Command and Control» in der traditionellen Umweltpolitik

Die heutige Umweltpolitik in den Industrieländern ist noch immer von «Command and Control» geprägt. Weitgehend

medienorientierte Gesetze legen Grenzwerte und Maximalbelastungen für die Umwelt fest. Aufwändige Vollzugsorganisationen kontrollieren, ob die Limiten von Industrie und Kommunen eingehalten werden. Die Unternehmen versuchen, sich in einem immer dichter werdenden Regelwerk zu orientieren und durch sogenannte «end-of-pipe»-Technologien komplizierte Abwässer oder Abgase zu reinigen und die anwachsenden Abfallberge für hohe Kosten umweltgerecht zu entsorgen. Die Strategie ist kurativ ausgerichtet und fördert bzw. belohnt keine innovativen Ansätze zur Emissionsreduzierung oder Optimierung der Ressourcennutzung. Die Umsetzung gestaltet sich für alle Beteiligten zunehmend aufwändig. Die Erarbeitung des gesetzlichen Regelwerkes ist zeitintensiv und die Kontrollen und der Vollzug erfordern ein bürokratisches System, das sich nur reiche Länder leisten können. Für viele Entwicklungsländer ist das System unerschwinglich.

Cleaner Production und das seco

Wäre es deshalb für Industrieländer nicht vorteilhafter, sich umweltpolitisch neu auszurichten? Sollten Entwicklungsländer nicht gleich auf das Konzept des Cleaner Production bauen? Ein Konzept, das nach der UN-Um-

weltorganisation (UNEP) wie folgt beschrieben wird: «Cleaner Production bedeutet die Anwendung einer integrierten, präventiven Umweltstrategie beim Herstellungsprozess, bei der Produktgestaltung und bei der Erbringung von Dienstleistungen mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern und die Risiken für Mensch und Umwelt zu reduzieren.» CP bedeutet somit die konsequente Optimierung der Stoff- und Energieflüsse.

Das schweizerische Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) unterstützt seit 1997 die Einführung der CP-Strategie in verschiedenen Ländern Lateinamerikas, Asiens und Afrikas und leistet somit einen Beitrag zur Umsetzung der Beschlüsse der Umweltgipfel von Rio (1992) und Johannesburg (2002) nach einer nachhaltigen Wirtschafts- und Industrieentwicklung in Entwicklungsländern. Ziel ist der Aufbau von sogenannten Cleaner Production Centres (CPC) als nationale CP-Promoter mit einer Scharnierfunktion zwischen der öffentlichen Hand und Industrieunternehmen. Fachliche Beratung erhalten die jeweiligen CPC über ein vom seco beauftragtes schweizerisches Referenzzentrum. Dieses Zentrum wird in einer öffentlichen Ausschreibung ausgewählt und muss umfangreiche CP-Erfahrungen in der Schweiz und auf



Workshop: Eine Prozessarchitektur entwerfen.

internationaler Ebene nachweisen können.

Vorgehen und Lernerfahrungen der ersten Jahre

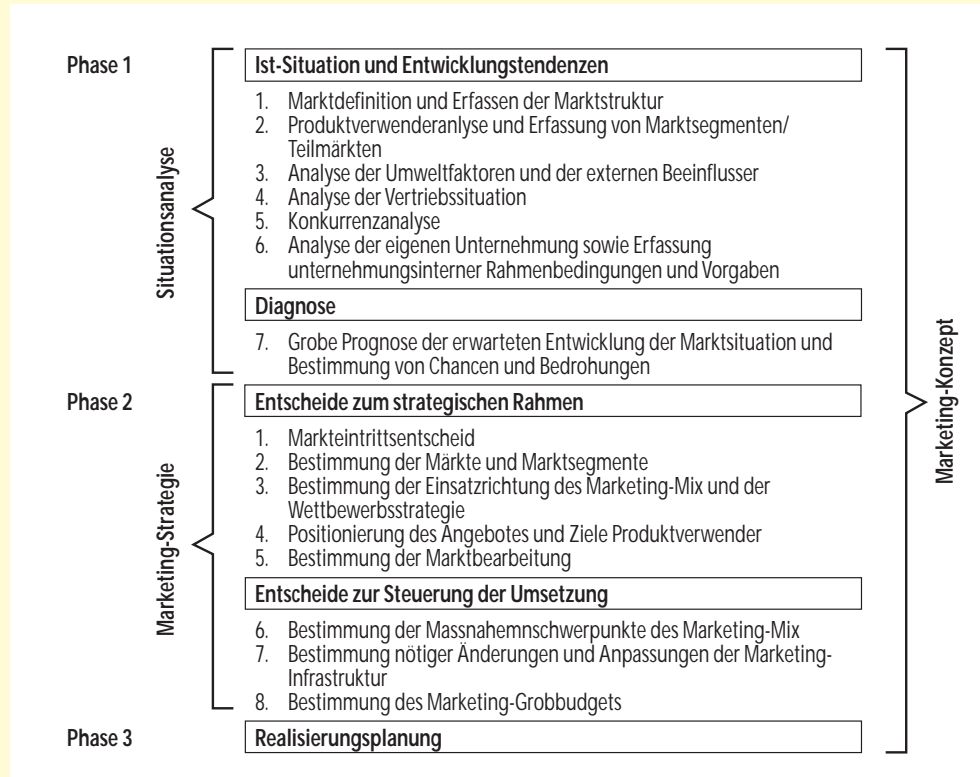
In den ersten Jahren der CP-Förderung standen zunächst technische und finanzielle Aspekte im Vordergrund. Es wurden subventionierte Pilotprojekte in ausgewählten Industrieprojekten durchgeführt mit dem Ziel, die finanzielle und umweltrelevante Vorteilhaftigkeit von CP praktisch aufzuzeigen und somit einen Anreizeffekt zur Nachahmung bei anderen Betrieben zu wecken. Schrittweise wurden dann auch Aspekte wie Verantwortung des Unternehmensmanagements, innerbetriebliche Ausbildung auf der Arbeitsebene, internationale Umweltkonventionen (z.B. Kyoto, Basler Konvention) oder Sozialstandards mit in das Beratungsangebot für die CPC aufgenommen.

Die aufzubauenden CPC2 erhielten u.a. umfangreiches CP-Training, Unterstützung bei der Durchführung von soge-

nannten Quick-Scans oder In-Plant Assessments, bei der Entwicklung und Einführung verbesserter technischer Lösungen und bei der volks- und betriebswirtschaftlichen Bewertung von CP-Anwendungen.

Ein neues Cleaner Production Center in Jordanien

Aus den Lernerfahrungen der zurückliegenden Jahre entschloss sich das seco bei der Ausschreibung zum Aufbau eines neuen



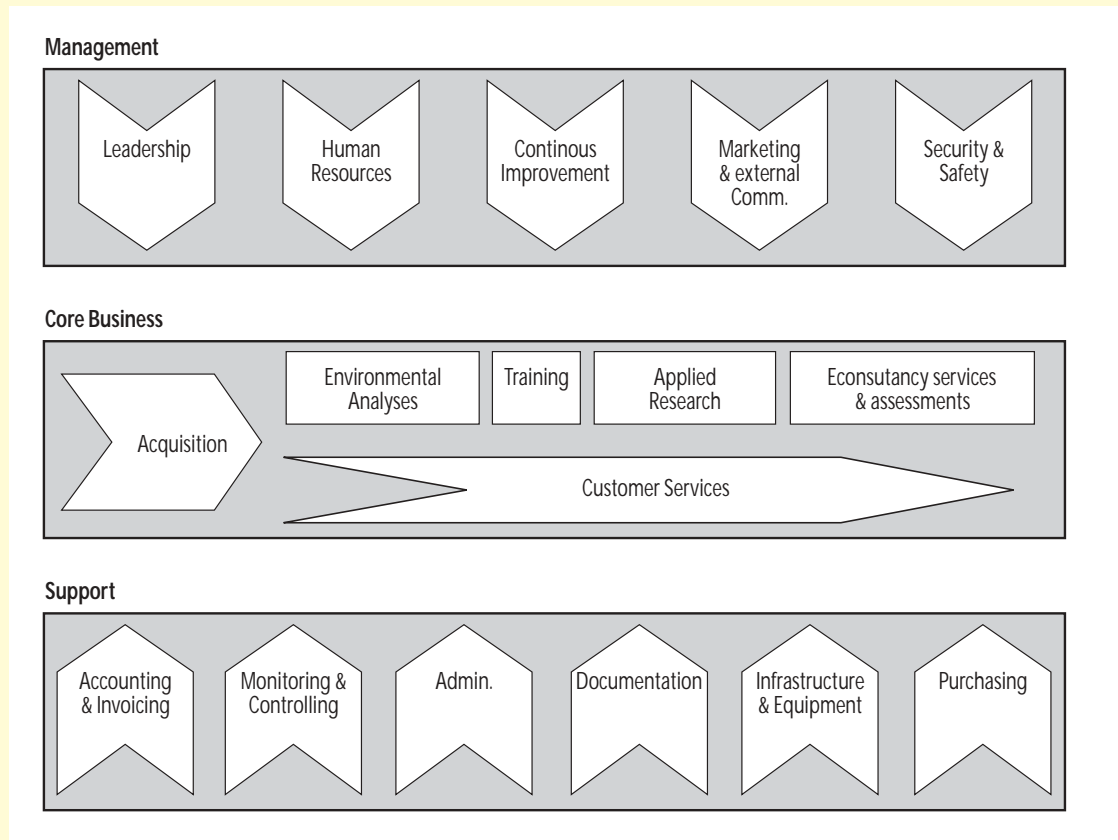
Marketing-Konzept.

CPC in Jordanien ein zweistufiges Verfahren zu wählen. In einer auf vier Monate begrenzten

«Orientierungsphase» (Dezember 2003 bis März 2004) sollte gemeinsam mit dem Projektträ-

ger, der Royal Scientific Society (RSS), ein Businessplan partnerschaftlich erstellt werden. Hierdurch sollte die «Ownership» des CP-Projektes beim Träger erhöht und die Integration weiterer Partner ohne zeitlichen Druck ermöglicht werden. In einem zweiten Schritt erfolgt seit April 2004 die dreijährige CP-Implementierungsphase. Schon bei der Erstellung des Businessplans wurde der Bedarf nach Einführung von Qualitätsmanagement und Marketing für Führungskräfte beim RSS geäußert. Im vereinbarten Jahresplan 2004 wurde dies entsprechend der Nachfrage und Notwendigkeit als erste Beratungsleistung aufgenommen.

Da das IfU selber über nicht genügend Kompetenz im Bereich des Qualitätsmanagements und der Entwicklung von Marktstrategien verfügt, wurde SAQ-QUALICON AG als Partner für einen einwöchigen Workshop in Amman, im Februar 2004 beauftragt.



Entwurf der Prozessarchitektur.

Dieser interaktiv gestaltete Workshop, an dem 18 Führungskräfte des RSS teilnahmen, beinhaltete im Wesentlichen:

- Einführung und Erstellung einer Prozessarchitektur.
- Marktstruktur und Vermarktung von CP.
- Kundenorientiertes Planen und Handeln.
- Qualitätsmanagement.
- Projektmonitoring und Evaluierung.

Zuerst sollte abgeklärt werden, wie die neue CP-Einheit in die bestehende Organisation des RSS eingebunden werden könnte. Kann die Division ERC (En-

vironmental Research Centre) in ein prozessorientiertes Managementsystem umgebaut werden? Nach einigen Diskussionen waren die meisten der Führungskräfte von den Vorteilen einer prozessorientierten Organisation so sehr überzeugt, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt ein Projekt zur Reorganisation ihrer Division durchaus in Betracht zogen.

Marketingkonzept

Ist ein Markteintritt überhaupt sinnvoll? Dazu wurde eine Situationsanalyse erstellt (Phase I) mit dem Ergebnis, dass sich ein

solcher lohnen könnte. Im Anschluss klärte man in der Gruppe die Frage nach der optimalen Positionierung. Eine entsprechende Marketing-Strategie wurde erarbeitet (Phase II).

Kontinuierlich beobachten und anpassen

Die Erfahrung hat gezeigt, dass – neben der technischen CP-Beratung und der Durchführung von betrieblichen Prozessveränderungen – dem organisatorischen Aufbau eines CPC und der Vermittlung von Managementfähigkeiten eine verstärkte Bedeutung beigemessen werden muss. Ergänzend ist eine gute Kenntnis des nationalen Marktes und dessen Absorptionsfähigkeit für CP-Technologien eine unabdingbare Notwendigkeit zur Sicherstellung eines messbaren Erfolges von CP.

Der Workshop hat bei allen Teilnehmern eine sehr positive Resonanz erzeugt und die Annahme bestätigt, dass eine frühzeitige Verankerung des CP-Centers innerhalb einer bestehenden Organisation (hier RSS) dringend geboten ist. Dabei ist auch der Frage nachzugehen, welche unternehmerischen Ziele mit Cleaner Production verfolgt werden und welchen Stellenwert CP in der kurz- bis langfristigen Planung des Gesamtunternehmens einnehmen soll. Die Leitung von RSS äusserte

sich dazu deutlich, wonach CP eine komplementäre Dienstleistung zum bereits bestehenden Serviceangebot (Wasser-, Abwasseranalysen, Prozesssimulation, alternative Energiesysteme usw.) darstellt. Mit der Paketlösung soll auch der regionale arabische Markt erschlossen werden.

Nur durch eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes mit einer entsprechenden Anpassung des Beratungspakets wird das CPC in Amman mittelfristig überlebensfähig sein. Wirtschaftlicher Fortschritt, Umweltschutz und Ökoeffizienz schliessen sich nicht gegenseitig aus, deren jeweiliger Nutzen muss aber auf den verschiedenen Ebenen transparent und professionell kommuniziert werden.

Weitere Informationen:

Dieter Mutz
Fachhochschule beider Basel (FHBB)
Institut für Umwelttechnik (IfU)
Tel. 061 467 45 68
d.mutz@fhbb.ch

Peter Schönenberger
SAQ-QUALICON AG
Tel. 034 448 33 33
peter.schoenenberger@saq-qualicon.ch



Prof. Dr. Dieter Mutz
Stellvertretender Leiter des IfU und Dozent für Abfallwirtschaft und prozessintegrierten Umweltschutz. Projektleiter für internationale Kooperationsvorhaben. In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit seit 1982 tätig, mit den regionalen Schwerpunkten Naher Osten, Südostasien und Lateinamerika.



Peter Schönenberger
Projektleiter für Beratungsprojekte, Product-Manager Umweltmanagement bei SAQ-QUALICON AG, freier Auditor bei einer schweizerischen Zertifizierungsgesellschaft, freier Fachdozent und Experte bei der Fachhochschule beider Basel.