



IM DIALOG

Das Fachmagazin der DQS für Managementsysteme und impulsstarke Audits

Nr. II 2016

Sonderdruck



Nachhaltig in jeder Faser
Smurfit Kappa Herzberg Solid Board



**Das Managementsystem
aus Sicht des Auditors**

High-Tech-Standort mit Tradition



DQS-Auditor
Helmut Varelmann

Smurfit Kappa Herzberg gehört zu den ersten Unternehmen in Deutschland, die ihr Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem auf die neuen Normen umgestellt haben. Die Herzberger sind deshalb im Hinblick auf die Revision nicht nur innerhalb der Branche ein Vorreiter. Als Teil eines betont auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Konzerns, aber auch branchenbedingt, spielt das Umweltmanagement innerhalb des integrierten Managementsystems eine bedeutende Rolle.

Die Anforderungen von ISO 14001:2015 werden ideenreich und engagiert umgesetzt. Das System arbeitet mit aussagekräftigen Kennzahlen, u.a. mit der neuen Process Scoring Card als wichtiges Werkzeug. Eine große Stärke ist der Prozess der fortlaufenden Verbesserung, der als Bestandteil der Unternehmensleitlinien von der obersten Leitung aktiv unterstützt wird. Auch für im Audit angesprochene Verbesserungspotenziale ist man sehr zugänglich.

helmut.varelmann@dqs.de

Smurfit Kappa, international führender Anbieter papierbasierter Verpackungen, betreibt in Herzberg am Harz einen seiner wichtigsten deutschen Standorte. Am Werkstor wähnt man sich zunächst in einer längst vergangenen Industrieepoche. Doch hinter den teils historischen Fassaden werden unter Einsatz von High-Tech Produkte höchster Qualität erzeugt. Der hohe Anspruch der Betreiber: nachhaltiges Wirtschaften bis ins letzte Detail. Das im Februar 2016 von der DQS nach ISO 14001:2015 zertifizierte Umweltmanagementsystem unterstützt das Unternehmen im Rahmen seines integrierten Managementsystems dabei, den eigenen Erwartungen und denen seiner interessierten Parteien gerecht zu werden.

Das Geschäft der Smurfit Kappa Herzberg Solid Board GmbH besteht in der Herstellung, Entwicklung und Umsetzung intelligenter und individueller Lösungen für die Verpackungsanforderungen ihrer Kunden. Das Portfolio umfasst die Erzeugung von Vollpappe (Solid Board) und Karton in Form von Rollen- und Formatware, die Entwicklung individueller Verpackungslösungen und den Bau modernster, auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Verpackungsmaschinen. Die Papierprodukte sind nicht nur recyclingfähig, sie werden auch zu einem Gutteil aus im Haus aufbereitetem Altpapier hergestellt. Der Herzberger Standort ist der größte deutsche Vollpappe-Produzent.

Zertifiziertes Qualitätsmanagement als Kundenanforderung

Das Qualitätsmanagementsystem am Standort wurde 1995 etabliert und bereits damals von der DQS zertifiziert. Zwar ging die Initiative zunächst von Kundenseite aus, man bemerkte jedoch schnell, welches Potenzial in einem nach ISO 9001 implementierten Managementsystem steckt. Heute verfügt das Unternehmen über ein zertifiziertes integriertes Managementsystem mit fünf Themen: Qualität (ISO 9001:2015), Umwelt (ISO 14001:2015), Arbeits- & Gesundheitsschutz (OHSAS 18001)

sowie Hygiene (EN 15593) und Energie (ISO 50001). Hinzu kommt für nachhaltige Forstwirtschaft PEFC und FSC. Die mit der Revision eingeführte Grundstruktur für Managementsystemnormen (High Level Structure) hat das Unternehmen dazu veranlasst, die Systematik auch der anderen Bereiche des Managementsystems an die neue Struktur anzupassen.

Das Vorgehen zur gegenwärtigen Umsetzung wurde in einem Review festgelegt. Zunächst wurde anhand einer GAP-Analyse der Status quo ermittelt. Es folgte die Zuordnung der einzelnen Dokumentationen zur Grundstruktur und die Aufstellung eines Maßnahmenplans. So entstand ein „generalisiertes Glossar“, das die wesentlichen Bereiche unter Berücksichtigung der neuen Anforderungen abdeckt:

- Energie (Erzeugung und Bereitstellung)
- Wasser (Ressourcennutzung und Umgang)
- Finanzen
- Personal / Kompetenz
- Kundenanforderungen
- Produkt / Produktrealisierung
- Produktqualität
- Hygiene
- bindende rechtliche, gesellschaftliche und soziale Verpflichtungen

Drei Fragen an Daniel Jacobi

DiD: Herr Jacobi, in nicht wenigen Unternehmen klafft eine gewisse „Lücke“ zwischen dem Verantwortlichen für das Managementsystem und der obersten Leitung. Wie ist das bei Ihnen?

Daniel Jacobi: Der Kontakt zur Geschäftsführung ist sehr eng, nicht zuletzt wegen meiner Rolle als „Assistent der Geschäftsführung“ und Mitglied des Managementteams. Wir sind stetig im Austausch über wesentliche Änderungen, Entwicklungen oder notwendige Maßnahmen. Ich spüre viel Vertrauen und Wertschätzung und bin mir sicher, dass gerade der Beitrag unserer Managementsysteme zu einer rechtssicheren Organisation und zur systematischen Nachhaltung von Prozessen auch von der Geschäftsführung für wichtig erachtet wird.

Seit der Revision wird von der obersten Leitung u. a. die Übernahme einer Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit z. B. des Umweltmanagementsystems gefordert – wie setzen Sie diese Anforderung um? Ich denke, dass die Geschäftsführer zur Wahrnehmung der Rechenschaftspflicht auch in Zukunft Experten benötigen, egal ob diese UMB, Assistent der Geschäftsführung oder anders heißen. Wichtig sind aus meiner Sicht die organisatorische Einbindung (bei uns als direkte Stabstelle der Geschäftsführung) und die Rückendeckung, die dem Managementsystem und den handelnden Personen innerhalb und außerhalb der Organisation gegeben wird.

Können Sie sich vorstellen, Ihre Führungskräfte im Hinblick auf ein tieferes Verständnis und die Erfüllung der neuen Anforderungen zu schulen?

Das haben wir tatsächlich geplant. Dieser Punkt ist enorm wichtig, um alle Führungskräfte vor allem mit den geänderten Begrifflichkeiten (interessierte Parteien, Risiken und Chancen, bindende Verpflichtungen) vertraut zu machen und den Bezug zu den etablierten Prozessen herzustellen.

Zentrales Werkzeug: die Process Scoring Card

Zur Abbildung der Bewertung der einzelnen Bereiche wurde eine „Process Scoring Card“ (PSC) entwickelt. In der PSC sind Bewertungskarten für die als wesentlich identifizierten Themen und Prozesse hinterlegt. Es wird der jeweilige Input und Output der Prozesse dargestellt und anhand von Prozesskenngrößen (KPI) bewertet. Anhand von Kriterien und spezifischen Aspekten erfolgt die Einstufung von Gefahren und Risiken sowie Chancen und Potenzialen. Ebenfalls werden die dazu in Bezug stehenden Erwartungen der interessierten Parteien ermittelt und bewertet. Die Detailbewertung findet Eingang in eine Gesamtübersicht, und zwar unter Berücksichtigung von Angemessenheit und der direkten oder indirekten Beeinflussbarkeit der Faktoren.

ISO 14001:2015 – Umsetzung neuer Anforderungen

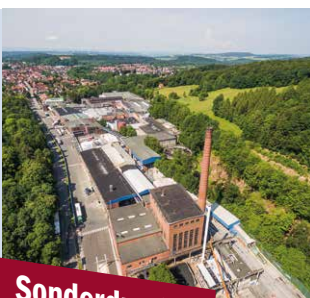
Ein Beispiel: Ein wichtiger Bewertungsgegenstand innerhalb des Umweltmanagementsystems ist Wasser. Die für die Produktion benötigte Ressource wird seit über 100 Jahren oberhalb der Anlage dem Flüsschen Sieber entnommen. Das Wasser wird durch einen Kanal etwa 4 km zur Fabrik geleitet. Unterwegs sind zwei Wasserkraftturbinen installiert, Fallhöhe ca. 30 m. Das durch die Produktionsabläufe belastete Wasser wird gereinigt und in die Sieber zurückgeführt. Bereits seit 1963 steht dafür eine biologische Wasseraufbereitungsanlage zur Verfügung, die regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht wird. Heute ist die Qualität des zu über 90 Prozent zurückgeführten Wassers praktisch identisch mit der bei der Entnahme – man leih sich die Ressource quasi aus.



Daniel Jacobi
Leitung integriertes
Managementsystem

2001–2005 Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst in Göttingen (HAWK), Abschluss Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), mit Schwerpunkt Umweltmanagement. Seit 2005 bei Smurfit Kappa Herzberg im Umweltmanagement tätig, seit 2007 Umweltmanagementbeauftragter und Leitung integriertes Managementsystem.

Projektleitung bei der Implementierung des Hygienemanagementsystems (2010), der FSC-Zertifizierung (2009), der Einführung des Energiemanagementsystems (2013) und der PEFC-Zertifizierung (2013). Ab 2009 zusätzlich Leitung des Labors. Seit 2014 auch Assistent der Geschäftsführung. Derzeit mit dem Aufbau einer Technologieorganisation am Standort Herzberg betraut, die die Bereiche Produkt- und Prozesstechnologie, Managementsysteme, Technischer Kundendienst, Qualitätsprüfung sowie Behördenkontakte und Genehmigungsverfahren enthalten soll.

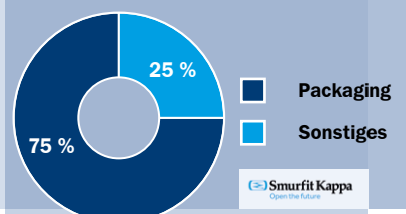


Smurfit Kappa Herzberg Solid Board – Zahlen 2015

Umsatz	ca. 150 Mio. Euro
Mitarbeiter	530
Produkte	Rollen, Formatware und Verpackungen aus Karton und Vollpappe, Verpackungsmaschinen
Vollpappe (Erzeugung)	260.000 Tonnen
Verpackungen (Verarbeitung)	> 400 Mio. Stück
Verpackungsmaschinen (Bau)	5 Stück

www.smurfitkappa.com

Hauptsegment für Vollpappe aus Herzberg: Verkaufs- und Transportverpackungen

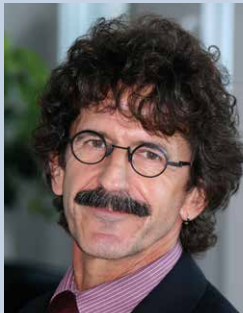


Smurfit Kappa
Open the Future

Sonderdruck

**Das Regelwerk:
ISO 14001:2015**

Ein Jahr nach Erscheinen der ISO 14001:2015 warten viele Unternehmen mit der Umstellung ihres Umweltmanagementsystems noch ab. Die DQS rät ihren Kunden jedoch dringend, sich jetzt damit zu befassen, um den Übergang auf das neue Zertifikat zeitlich wie inhaltlich sicher zu gestalten.



Andreas Ritter

DQS-Produktmanager ISO 14001

Das ist neu (Auszug)

Kap. 4.1: Bestimmung umweltrelevanter interner und externer Themen

Kap. 4.2: Ermittlung relevanter interessierter Parteien mit Bedürfnissen und Erwartungen

Kap. 5.1: Rechenschaftspflicht der obersten Leitung für die Wirksamkeit des Managementsystems, aktive Unterstützung und Bereitstellung von Ressourcen

Kap. 6.1.2 / 8.1: Betrachten des Lebensweges von Produkten und Dienstleistungen inkl. Lieferketten und ausgelagerte Prozesse

Kap. 6.1.3 / 6.1.4: Einhaltung „bindender Verpflichtungen“ gegenüber interessierten Parteien

Kap. 7.4: interne und externe Kommunikation

Kap. 7.5.1: Verschlankung der Dokumentation, höhere Freiheitsgrade

Kap. 9.1.1: Messung der Umweltleistung anhand von Leistungsindikatoren und Kommunikation der Ergebnisse

Ihre Fragen beantwortet gern:
andreas.ritter@dqs.de

ISO 14001:2015 fordert die Anwendung eines risikobasierten Ansatzes (Kap. 6.1), weshalb für relevante Themen eine Bewertung von Risiken und Chancen durchgeführt werden muss. Beim Bewertungsgegenstand „Wasser“ werden den einzelnen Kriterien, darunter den interessierten Parteien „im Hinblick auf Wasser“, verschiedene Aspekte zugeordnet. Aus den Bewertungen (1 = niedrig bis 5 = hoch) ergeben sich fünf „Indikatorniveaus“ in 20-Prozent-Schritten, die Definitionen, Interpretationen und den Handlungsbedarf enthalten. Je niedriger das Indikatorniveau, desto geringer ist der Handlungsbedarf. Ein weiteres Tool zur Ermittlung von Handlungsbedarf ist das etwa vierteljährlich stattfindende Greenlight-Meeting. Hier bespricht der verantwortliche Managementbeauftragte Daniel Jacobi mit der Geschäftsführung mögliche „Baustellen“ wie Emissionshandel, Abwasser, Lärmentwicklung oder Beschwerden. Die Bewertung zeigt den Handlungsbedarf an: Grün = okay, Gelb = laufender Prozess, Rot = Maßnahmen erforderlich.

Ermittlung der Umweltaspekte und Risikofaktoren im Detail

Für die 15 ermittelten Umweltaspekte und Risikofaktoren und die durch den Betrieb von Maschinen, Anlagen oder Bereichen bedingten Unterdifferenzierungen wurde ein vierstufiges Bewertungssystem entwickelt. Es reicht von A = großer Handlungsbedarf / stark umweltrelevant bis D = nicht vorhanden / nicht umweltrelevant. Den Buchstaben werden die Bewertungen 3 bis 0 zugeordnet und je nach Bedeutung des Umweltaspektes mit einem Faktor versehen. Die so ermittelte Punktzahl gibt die Umweltrele-

vanz z. B. aus dem Betrieb einer Maschine an. Bei Handlungsbedarf werden Maßnahmen festgelegt und ausgeführt. Alle Kennzahlen werden in ein Jahresverzeichnis der Umweltauswirkungen eingetragen, was neben dem Überblick zu Bewertungen, dem Handlungsbedarf und den relevanten Auswirkungen auch den Trend für jeden Bereich aufzeigt.



Die Maschinen verfügen zusätzlich über so genannte Life-Performance-Monitore, die ihre Leistungsdaten in Echtzeit abbilden. Anhand von Leistungskurven kann jederzeit festgestellt werden, ob eine Maschine im „grünen Bereich“ arbeitet. Die ermittelten Kennzahlen werden im werktäglichen Meeting des Produktionsmanagements zusammen mit dem Verantwortlichen für das Managementsystem analysiert. Darüber hinaus gehen die Zahlen vierteljährlich zusammen mit anderen Kennzahlen wie Roh- und Hilfsstoffverbrauch, Transportdistanzen, Beschwerden aus der Nachbarschaft (null in 2015) an den Konzern, wo u. a. ein Benchmark zwischen einzelnen Standorten durchgeführt wird. Alle Zahlen werden von der KPMG geprüft, bevor sie im jährlich erscheinenden Sustainability Report veröffentlicht werden.

Aspekte → Kriterien ↓	Prozess- kenngröße	Umweltmanage- mentaspekt	Relevanz/ Beeinflussbarkeit	Gefahren und Risiken	Potenziale und Chancen
Einsatzmengen und Verbrauch	5,0	4,0	1,6	1,6	1,5
Behandlung von Abwasser etc.	5,0	3,0	2,8	3,2	1,9
Emissionen und Belastung	3,0	1,0	2,6	1,8	1,8
Spezifische Kennzahlen	2,0	1,0	3,6	2,6	2,3
Interessierte Parteien	4,0	3,0	1,0	1,0	1,0

Bewertungsgegenstand Wasser

Bindende Verpflichtungen & Co.

Zur sicheren Einhaltung der bindenden Verpflichtungen (Kap. 6.1.3) hat das Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem Fachanwalt ein Rechtskataster erstellt, das regelmäßig aktualisiert wird. Dabei wird unterschieden nach rechtlichen, gesellschaftlichen und sozialen Verpflichtungen, Konzernvorgaben, freiwilligen Verpflichtungen und Verpflichtungen aus Genehmigungen. Die Einhaltung der bindenden Verpflichtungen wird über ein Bewertungssystem ermittelt. Das Rechtskataster enthält folgende Informationen: welcher Bereich des Unternehmens (z. B. Lebensmittelverpackungen) gegenüber welcher Ebene (EU) verpflichtet ist, welche Vorschriften greifen (EU-Verordnung), über welchen Link man diese Verordnung einsehen kann, deren Fassung, Fundstelle und letzte Änderung sowie der Status des Eintrags (Pflicht, Information, Wichtigkeit).

Die interessierten Parteien (Kap. 4.2) und deren Erwartungen wurden anfangs anhand von Unterlagen in Gesprächen mit der obersten Leitung ermittelt. In Zukunft erfolgt dies mit den Bereichsleitern und in einem Review durch die oberste Leitung. Die Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien sowie ihr möglicher Einfluss auf das Unternehmen gehen in die Process Scoring Card ein. Sie werden dort, unterteilt nach Kriterien und Aspekten, ihrem Input, Output und entsprechenden Vorsorge- bzw. Lenkungsmaßnahmen zugeordnet. Ein Beispiel: Das Kriterium „Nachbarschaft“ enthält u. a. den Aspekt „Fischereiverein“ mit dem Input „rechtliche Anforderungen“, dem Output „Gewässergüte“ und den Maßnahmen „Überwachung, Kontrolle, Emissionsminderung“.

„Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen ist für uns als Teil der Kreislaufwirtschaft besonders wichtig.“

Andreas Euler, Geschäftsführer

Wie geht es weiter?

Eine anspruchsvolle Aufgabe ist die angestrebte, aber noch nicht komplett umgesetzte Neustrukturierung des IMS. Erreicht werden soll eine generelle Vereinfachung und Verschlankung, Zusammenfassung von Bereichen, Vermeidung von Redundanzen und eine flachere Hierarchie – bei Bedarf unter Rückgriff auf Bewährtes. Wichtig ist auch die Erweiterung der Kapazität der Abwasserbehandlungsanlage zur Vermeidung von Prozessabhängigkeiten in der Produktion. Und – bei allem stets im Fokus: die Erreichung der vom Konzern festgelegten Nachhaltigkeitsziele bis 2020!

Historie im Zeitraffer

1877 Gründung der Firma Ludwig Osthusenrich in Bielefeld (Produktion von Holzsteigen und Versandschachteln)

1912 Umstellung der Produktion von Holz auf Wellpappe

1926 Kauf der 1890 gegründeten Herzberger Papierfabrik, um den Grundstoff für die Produktion selbst herzustellen

1986 Verkauf des Familienbetriebs an die Königlichen Niederländischen Papierfabriken (KNP)

1993 Fusion von KNP mit dem niederländischen Unternehmen Bühmann Tetterode

1998 Entflechtung des Firmenkonglomerats. Gründung des Joint Ventures Kappa Packaging

2005 Zusammenschluss mit dem irischen Kartonagespezialisten Jefferson Smurfit Group zur Smurfit Kappa Group



Formatschneideanlage, die aus Tambouren (große Papierrollen) Bogenware nach Kundenwunsch zuschneidet

Thema Nachhaltigkeit: Kooperation mit TU Clausthal

Am Standort Herzberg wird als Grundstoff für die Produktion fast nur Altpapier verwendet, das je nach Herkunft unterschiedliche Anteile papierfremder Bestandteile enthält. Bei der Aufbereitung der einzelnen Fraktionen entstehen als Abfall die so genannten Rejecte. Während die separierten Schwerschmutz-Rejecte zur weiteren Aufbereitung nach extern verbracht werden, existieren für die Leichtschmutz-Rejecte keine Anschlussprozesse zur Wertstoffrückgewinnung. Sie werden an Müllverbrennungsanlagen geliefert. Dieses Verfahren gilt jedoch als wenig nachhaltig und ist kostenintensiv. In einer Kooperati-

on mit dem Institut für Aufbereitung, Geomechanik und Deponietechnik der TU Clausthal wird deshalb gerade eine Methode entwickelt, die eine ökologisch wie ökonomisch sinnvolle Behandlung der Leichtschmutz-Rejecte ermöglicht. Während die Herzberger die Datenaufnahme und Bilanzierung des Rejecte-Verwertungsprozesses übernehmen, kümmert sich das Institut um die Bestimmung der aufbereitungstechnischen Eigenschaften der relevanten Stoffströme. Aus den Ergebnissen werden zurzeit erste Aufbereitungsschritte abgeleitet.

Kontakt: boris.breitenstein@tu-clausthal.de

Sonderdruck

Nr. II 2016



IM DIALOG

DAS FACHMAGAZIN FÜR MANAGEMENTSYSTEME UND IMPULSSTARKE AUDITS