

Together for a
1.5° C future.



**GLOBAL
TRANSITION
AWARD**

REPORT

2023

right°

Handelsblatt

Capgemini

techem

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

INHALT

VORWORTE

SEBASTIAN MATTHES, CHEFREDAKTEUR, HANDELSBLATT	4
HENRIK LJUNGSTRÖM, MANAGING DIRECTOR, CAPGEMINI GERMANY	5

EINLEITUNG	6
------------	---

TREIBHAUSGAS-BILANZIERUNG ENTLANG DER LIEFERKETTE	8
---	---

STATUS QUO DER UNTERNEHMERISCHEN KLIMABERICHTERSTATTUNG	11
---	----

MASSNAHMEN ZUR TREIBHAUSGASREDUKTION	15
--------------------------------------	----

INTERVIEWS MIT DEN REPORTPARTNERN

INTERVIEW: FELIZITAS GRAEBER, MANAGING DIRECTOR, CAPGEMINI INVENT IN DEUTSCHLAND	19
INTERVIEW: MATTHIAS HARTMANN, CEO, TECHEM GRUPPE	24

GLOBAL TRANSITION AWARD

IDEE	28
METHODIK	29
JURY	30
PREISTRÄGER 2023	31

BRASKEM	32
---------	----

INTERVIEW: AXEL MAIGATTER, GESCHÄFTSFÜHRER	34
--	----

FUCHS	38
-------	----

INTERVIEW: STEFAN FUCHS, VORSTANDSCHEF	40
--	----

HANSGROHE	44
-----------	----

INTERVIEW: REBECCA WEIGOLD, LEITERIN BEREICH GREEN COMPANY	46
--	----

HARTMANN	50
----------	----

INTERVIEW: KATHARINA HARTMANN, GESCHÄFTSFÜHRERIN UND NACHFOLGERIN	52
---	----

LANXESS	56
---------	----

INTERVIEW: HUBERT FINK, VORSTANDSMITGLIED	58
---	----



VORWORTE

VORWORT HANDELSBLATT MEDIA GROUP

Für den Klimaschutz war 2023 ein besonders herausforderndes Jahr. Während sich die Coronapandemie zuvor noch dämpfend auf den globalen CO₂-Ausstoß ausgewirkt hatte, haben die Krisen, die Europa und die Welt aktuell beschäftigen, den gegenteiligen Effekt. So musste etwa Deutschland im Zuge des Ukrainekriegs zeitweise deutlich mehr Kohle verstromen als geplant, weil der klimafreundlichere Energieträger Gas plötzlich knapp wurde.

Die hohe Inflation hat bei gleichzeitig schwacher Konjunkturlage dazu geführt, dass der Spielraum für Investitionen in mehr Klimaschutz immer kleiner wurde – das Haushaltsdilemma, in das sich die Bundesregierung zum Jahresende manövriert hat, ist nur ein Beispiel dafür.

In solchen Zeiten bilden Unternehmen wie jene, die wir jedes Jahr mit dem Global Transition Award (GTA) auszeichnen, einen optimistischen Gegenentwurf. Sie zeigen eindrucksvoll, dass selbst Jahrzehnte entfernt scheinende Visionen, wie eine vollständig klimaneutrale Wirtschaft, keine Utopien bleiben müssen.

Im Gegenteil: Mit einer klaren Zielsetzung, einem realistischen Plan und der nötigen Disziplin arbeiten diese Unternehmen täglich daran, die Gesellschaft auf dem Weg zu mehr Klimaschutz voranzubringen. Und das tun sie trotz aller kurzfristigen Herausforderungen, die das Tagesgeschäft immer wieder bereithält – sei es eine Pandemie, ein geopolitischer Konflikt oder auch „nur“ eine klassische Rezession.

Die Gesellschaft braucht genau solches Durchhaltevermögen, um das langfristige Ziel des Pariser Klimaabkommens zu erreichen: die Erderwärmung im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter auf unter 1,5 Grad zu begrenzen. Und sie braucht klare Metriken, an denen sich die Zwischenerfolge der Unternehmen auf diesem Weg messen lassen.

Genau hier setzt der GTA, den das Handelsblatt gemeinsam mit den Partnern Capgemini und Techem vergibt, an: Im Auswahlverfahren haben wir nämlich nicht nur die Klimaziele der Unternehmen bewertet, sondern auch die Maßnahmen, die dort hinführen sollen. Unterstützt wurden wir dabei von unserem wissenschaftlichen Partner Right, der mittlerweile auf mehrjährige Erfahrungen bei der Entwicklung von Klimametriken für die Wirtschaft zurückblicken kann.

Mit dieser faktenbasierten Methode konnten wir aus einem breiten Bewerberfeld aus nahezu allen Wirtschaftssegmenten insgesamt fünf Unternehmen identifizieren, deren Klimaziele ebenso klar wie realistisch sind. Sie zeigen in beeindruckender Weise, dass eine Wirtschaft ohne CO₂-Emissionen nicht nur möglich, sondern auch profitabel ist. Es sind Beispiele, die Mut machen – allein deshalb lohnt sich die Lektüre dieses Reports.



SEBASTIAN MATTHES
CHEFREDAKTEUR,
HANDELSBLATT

VORWORT CAPGEMINI

Im Laufe des Jahres 2023 hat ganz offensichtlich ein Stimmungsumschwung stattgefunden: Heute sagen zwei Drittel der Führungskräfte, dass Nachhaltigkeit Unternehmen auch wirtschaftliche Vorteile bringt. Das sind dreimal mehr als im Sommer 2022 – und in Deutschland zeigt sich dieser Trend besonders stark. Dieses Ergebnis der aktuellen Ausgabe unserer Studienreihe „A World in Balance“ ist ein positives Signal für die nachhaltige Transformation.

Die neue Mehrheitsmeinung schlägt sich auch bereits in der Realität nieder: Mehr als die Hälfte der Unternehmen gestaltet aktuell ihr Geschäfts- oder Betriebsmodell nachhaltig neu. Ebenfalls die Mehrheit verfügt mittlerweile über eine Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Initiativen für die nächsten drei Jahre. Für Ernüchterung allerdings sorgen zwei Themen: Die dedizierten Investitionen in Nachhaltigkeit sind nicht gestiegen; zudem haben Unternehmen weiterhin zu wenig Transparenz über indirekte Treibhausgas-Emissionen entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten. Für eine zukunftsfähige Wirtschaft müssen wir jedoch beide Bereiche in Bewegung bringen.

Wie sehr die Zeit drängt, unterstreichen Daten des EU-Klimawandeldienstes Copernicus von November: Die Durchschnittstemperatur dieses Jahres – von bis dato 1,43 °C über dem vorindustriellen Niveau – kommt der 1,5-Grad-Marke schon gefährlich nahe. Umso wichtiger ist es, jetzt nach vorn zu schauen, die Dekarbonisierung mit großem Engagement strategisch anzugehen und digitaltechnologische Innovationen als Klimaschutz-Hebel zu nutzen. Kooperation zum Austausch von Best Practices und Daten wird dabei eine immer größere Rolle spielen.

Wir müssen uns stets über eins im Klaren sein: Es reicht nicht, in Deutschland 2045 Net Zero zu erreichen. Entscheidend ist die Gesamtmenge an CO₂-Äquivalenten, die wir bis dahin ausstoßen. Lassen Sie uns jetzt die Kurve gegen Null steil gestalten.

Die Gewinner der Global Transition Awards 2023 – Braskem, FUCHS, Hansgrohe, Hartmann Möbelwerke, LANXESS und La Biosthétique – beweisen eindrucksvoll, dass der 1,5-Grad-Kurs für Unternehmen ein Erfolgskurs ist. Die Gründe dafür liegen in zahlreichen Vorteilen: etwa in wachsender Unabhängigkeit von fossilen Rohstoffen und Energiequellen, im größeren Vertrauen der Investoren oder in der stärkeren Bindung von Fachkräften an nachhaltige Arbeitgeber.

Ein weiterer, entscheidender Grund für nachhaltiges Handeln liegt in der geltenden Regulatorik. Dabei erfordern Compliance, Reporting-Tätigkeit und effektive Dekarbonisierung umfassende Emissionsdaten als gemeinsame Basis. Diese sind notwendig, um valide zu kommunizieren, realistische Strategien zu entwickeln und zielsichere Entscheidungen zu treffen.

Eine positive Zukunft innerhalb der planetaren Grenzen ist auch für Capgemini von zentraler Bedeutung. Daher verfolgen wir ambitionierte Nachhaltigkeitsziele und unterstützen unsere Kunden dabei, ihre ESG-Ziele zu erreichen. Als Partner des Global Transition Awards richten wir das Scheinwerferlicht auf Unternehmen, die mit Erfolg verantwortungsvoll handeln. Lassen Sie uns Wirtschaft neugestalten – im Einklang mit dem 1,5-Grad-Ziel.



HENRIK LJUNGSTRÖM
MANAGING DIRECTOR,
CAPGEMINI GERMANY



EINLEITUNG

Anfang des Jahres gab es noch die Hoffnung, dass die Krisen 2023 abnehmen und in gesellschaftlicher, (geo)politischer sowie ökonomischer Hinsicht Verbesserungen eintreten würden. Diese Hoffnung wurde allerdings enttäuscht. Mit dem verheerenden Hamas-Terror gegen Israel im Oktober entflammte der Nahostkonflikt von Neuem. Das Ausmaß und die Folgen sind noch nicht absehbar. Außerdem befindet sich der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine am Ende des zweiten Kriegsjahres. Eine friedliche Lösung ist bislang nicht ersichtlich.

Bei all diesen aktuellen Herausforderungen darf nicht vergessen werden, dass die anderen – seit Jahren bestehenden – Aufgaben für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ebenfalls noch auf der Agenda stehen. Dazu zählt auch die Dekarbonisierung. Denn die Erderwärmung und der damit einhergehende Klimawandel stehen weiterhin auf Platz 1 der größten ökologischen und ökonomischen Herausforderungen unserer Zeit.

Zwar hat Deutschland laut den vorläufigen Zahlen des Umweltbundesamtes mit einem Treibhausgasausstoß von 746 Millionen Tonnen im Jahr 2022 seine Klimaziele für dieses Jahr erreicht, allerdings waren dafür in erster Linie Sondereffekte verantwortlich. Die Emissionen verringerten sich um ungefähr 15 Millionen Tonnen – 1,9 Prozent – gegenüber dem Vorjahr. Zu verdanken ist dieser Rückgang der Industrie – die Bereiche Gebäude und Verkehr verfehlten ihre Ziele. Jedoch basiert der verringerte Treibhausgasausstoß weniger auf besonderen Klimaschutzmaßnahmen der Industrieunternehmen, sondern vielmehr auf dem Umstand, dass angesichts des russischen Angriffskrieges in der Ukraine, der Energiekrise, der Probleme mit den Lieferketten und der insgesamt schwachen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung die Unternehmen weniger Waren produzierten und so weniger Treibhausgase emittierten.

Damit könnte sich dieser Rückgang als temporär herausstellen, wenn die konjunkturelle Entwicklung wieder Fahrt aufnimmt.

So bleiben die Unternehmen weiterhin gefordert, bei ihren Klimaschutzanstrengungen nicht nachzulassen. Bei der Reduktion der Treibhausgasemissionen liegt der Fokus zuerst auf den Emissionen, die in den Unternehmen direkt anfallen – den sogenannten Scope-1-Emissionen. Darüber hinaus gibt es zwei weitere Kategorien: Scope 2 fasst alle Emissionen zusammen, die bei der Produktion der Energie – Strom, Fernwärme, Fernkälte, Dampf – anfallen, welche die Unternehmen verwenden.

Den größten Anteil am ökologischen Fußabdruck der Unternehmen haben jedoch in der Regel die Scope-3-Emissionen, die durch vor- und nachgelagerte Produktionsschritte entlang der Lieferkette entstehen – beispielsweise bei der Herstellung der Vorprodukte oder der Lieferung und Entsorgung der Produkte. Hier gibt es ein großes Einsparpotenzial, das viele Unternehmen noch zu wenig im Blick haben.

Aus diesem Grund widmet sich der Report im ersten Teil dieser Thematik und skizziert Ansätze zur Treibhausgasreduktion entlang der Lieferkette. Eine große Herausforderung bei der Verringerung der Treibhausgasemissionen ist die Bestimmung der genauen Menge, die vom Unternehmen emittiert wird. In diesem Report wird skizziert, wie Unternehmen dabei methodisch vorgehen können. Im Mittelpunkt des zweiten Teils steht der Global Transition Award (GTA), dessen Idee und Methodik. Außerdem werden die diesjährigen Preisträger des GTA vorgestellt. Es sind Unternehmen, die bei der Treibhausgasreduktion und damit dem Erreichen des 1,5-Grad-Ziels (Pariser Klimaabkommen) Vorreiter sind.



TREIBHAUSGAS- BILANZIERUNG ENTLANG DER LIEFERKETTE

Nur was gemessen wird,
kann auch gemanagt werden

Eine der beliebtesten Statistiken zum Thema Klimawandel ist der Treibhausgasausstoß pro Land. Auf den ersten Blick erlauben diese Zahlen interessante Vergleiche: In welchem Land werden die meisten Tonnen Schadstoffe in die Luft gepustet? Welches Land konnte seine Emissionen schon senken – und um wie viel Prozent?

Doch in der Klimaforschung herrscht Konsens darüber, dass die Aussagekraft dieser Statistik begrenzt ist: Natürlich haben Volkswirtschaften, die nur noch über einen kleinen Industriesektor verfügen, weniger Treibhausgasemissionen als andere. Leben die Menschen hier also grüner und klimafreundlicher? Nicht zwingend, wahrscheinlich sogar nein.

Entscheidend ist der CO₂-Fußabdruck des Konsums. Es kommt also darauf an, wie viel Treibhausgase in Summe angefallen sind bei der Herstellung der Produkte, die die Menschen kaufen. Ein Beispiel: Wenn ein Handy in einer chinesischen Fabrik produziert, aber in Deutschland gekauft wird, dann sind die bei der Produktion entstandenen Emissionen Deutschland zuzurechnen – auch wenn sie in China aus den Schornsteinen gekommen sind. Aus diesem Grund gibt es inzwischen Analysen, in denen die Treibhausgasemissionen Deutschlands um die importierten und exportierten Ausstöße bereinigt sind. Allzu genau lässt sich das alles zwar nicht berechnen. Doch grobe Überschlagsrechnungen sind möglich. Demnach liegt der wahre Wert der Emissionen rund ein Drittel über dem, der innerhalb der deutschen Grenzen anfällt.

Diese Herangehensweise lenkt den Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette unserer Produkte. Und das völlig zu Recht: Denn wie klimaschädlich ein Produkt oder eine Dienstleistung ist, hängt nicht nur vom letzten Schritt der Wertschöpfungskette ab, sondern von allen Schritten zusammen: Wie wurden die Rohstoffe gewonnen, wie die Vorprodukte verarbeitet?

Wie wurde alles von A nach B transportiert, wie kam das Endprodukt zu den Kundinnen und Kunden? Wie viel Müll ist dabei entstanden – und wie wird er verwertet?

Diese Fragen sind längst auch für Unternehmen von Bedeutung. Diese wollen ihren Beitrag leisten zur Dekarbonisierung der Gesellschaft. Viele Firmen tun dies, weil sie überzeugt sind, das Richtige zu tun, viele aber auch, weil es wirtschaftlich notwendig ist – sei es, weil es der eigenen Reputation guttut, weil es die Investorinnen und Investoren verlangen oder weil die Regulierung Verzögerungen bei der Dekarbonisierung inzwischen bestraft. Umfragen zeigen, wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen geworden ist: Laut einer KfW-Umfrage aus dem Jahr 2022 messen 57 Prozent der insgesamt rund 1.700 teilnehmenden Unternehmen dem Thema bereits einen hohen oder sogar sehr hohen Stellenwert bei. Lediglich elf Prozent bezeichnen seine Bedeutung als niedrig oder sehr niedrig.

Die Strategien, mit denen Unternehmen die Reduktion ihres CO₂-Fußabdrucks angehen, sind vielfältig. Sie reichen von der Umstellung auf regenerative Energien bis hin zu einer Logistik-Optimierung, die sich auf künstliche Intelligenz (KI) stützt. Die strategischen Abteilungen der Unternehmen formulieren Reduktionspfade und Zielwerte – und oft werden Mechanismen eingeführt, die das Erreichen der Ziele belohnen, etwa durch finanzielle Boni für die Belegschaft. Hinzu kommt das Reporting, das Maßnahmen dokumentiert und Transparenz herstellt.

Der erste Schritt einer Nachhaltigkeitsstrategie aber besteht in der Regel darin, die eigenen Emissionen zu messen und zu bilanzieren, also geeignete Rechenwerke zu entwickeln. Denn nur, wenn die eigenen Emissionen quantifizierbar werden, können auch klare Ziele formuliert, Handlungsfelder definiert und Erfolge gemessen werden. „What can be measured can be managed“ ist ein

dazu passender Leitsatz aus der US-amerikanischen Betriebswirtschaftslehre. Meist ist das Erstellen der CO₂-Bilanz kaum weniger komplex als das Erstellen einer finanziellen Bilanz. Ohnehin folgt es ähnlichen Grundsätzen.

Und genauso wie sich den Klimaforscherinnen und -forschern die Frage stellt, welche Emissionen sie welchem Land statistisch zuordnen müssen, stehen auch die Unternehmen vor der Herausforderung, zu bestimmen, welche Emissionen alle zu ihrer Produktion gehören. Die Treibhausgase, die am eigenen Standort anfallen, lassen sich relativ einfach messen. Die Mengen an Öl und Gas, die beim Produzieren und Heizen vor Ort verbraucht werden, können den entsprechenden Abrechnungen entnommen werden, ebenso die Mengen an Treibstoff für den eigenen Fuhrpark.

Doch genauso wie einem Land nicht nur jene Emissionen zuzurechnen sind, die tatsächlich innerhalb seiner Grenzen in die Luft kommen, endet auch der Fußabdruck eines Unternehmens nicht am Werkstor. Ebenso von Bedeutung sind die Treibhausgase, die bei den eigenen Zulieferern anfallen – und bei den Zulieferern der Zulieferer. Vor dem Hintergrund, wie umfassend und verzweigt die Lieferketten der modernen High-

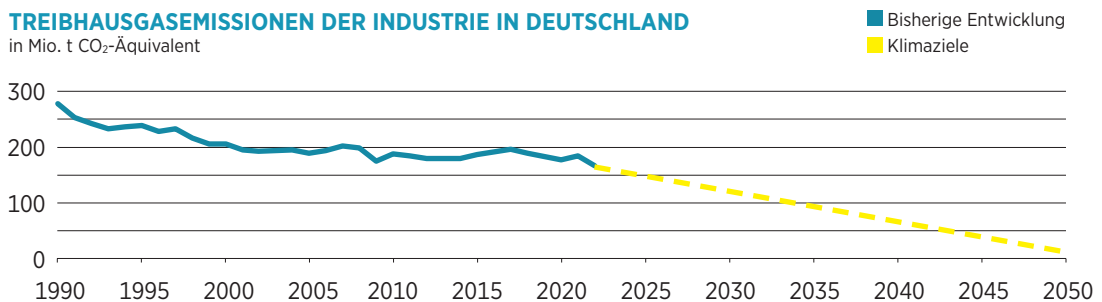
techindustrie inzwischen geworden sind, wird deutlich, wie komplex das Unterfangen ist, die entsprechenden Emissionen sauber zu erfassen.

Tatsächlich zeigen Umfragen, dass viele Unternehmen in der Lage sind, die Emissionen, die direkt bei ihnen entstehen oder die sie zumindest kontrollieren können, gut zu bilanzieren. Bei der Erfassung der Emissionen, die auf die vor- und nachgelagerten Stufen der Lieferkette entfallen, stehen viele aber noch am Anfang. Gleichzeitig lassen Schätzungen den Schluss zu, dass der Umfang genau dieser Emissionen um ein Vielfaches größer ist als die eigenen. Dies macht deutlich: Wenn Unternehmen den CO₂-Abdruck ihrer Produkte ernsthaft merklich senken möchten, müssen sie die gesamte Lieferkette in den Blick nehmen.


Genau damit befasst sich der vorliegende Text. In Abschnitt 2 wird erläutert, wie Unternehmen CO₂-Emissionen entlang der Lieferkette kategorisieren und erfassen können – und wie der Status quo der unternehmerischen Praxis aussieht. Abschnitt 3 befasst sich mit den Möglichkeiten, die Emissionen in den vor- und nachgelagerten Stufen effektiv zu senken. Dabei wird vor allem das Potenzial neuer Technologiefelder in den Blick genommen – etwa das der Digitalisierung und das der künstlichen Intelligenz.

TREIBHAUSGASEMISSIONEN DER INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

in Mio. t CO₂-Äquivalent



Quelle: Umweltbundesamt



STATUS QUO DER UNTERNEHMERISCHEN KLIMABERICHTERSTATTUNG

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein wichtiger Teil des Themenbereichs Unternehmerische Sozialverantwortung, oftmals mit CSR abgekürzt. Dabei geht es darum, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – wie sie sich für ihre Heimat engagieren und für die Regionen, in denen sie produzieren, wie sie sich um die sozialen Belange ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern und um die ihrer Zulieferer, wie fair ihre Geschäftspraktiken sind und wie sie mit den endlichen Ressourcen des Planeten umgehen sowie mit der Umwelt. Seit rund 30 Jahren wächst die Zahl der Konzerne, die in gesonderten Berichten über das eigene Handeln berichten, stetig an. Im gleichen Zeitraum wurden die Standards der Berichterstattung immer weiter ausdefiniert, beispielsweise im Rahmen der Global Reporting Initiative. Ein Ziel dabei ist, Vergleichbarkeit herzustellen zwischen den Aktivitäten der Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich.

War das Reporting über CSR-Themen lange Zeit freiwillig, so ist es seit 2017 zumindest für große kapitalmarktorientierte Unternehmen verpflichtend. Auf Initiative der EU soll der Kreis der Unternehmen, die entsprechenden Vorgaben nachkommen müssen, künftig sukzessive ausgeweitet werden – beispielsweise auf solche, die nicht kapitalmarktorientiert aufgestellt sind. Für Unternehmen, die ihre Aktivitäten nach den Vorgaben des 2021 gegründeten International Sustainability Standards Board (ISSB) bilanzieren möchten, wird es künftig Pflicht sein, auch die Emissionen entlang ihrer vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten zu messen und offenzulegen. Damit dürfte sich der Kreis der Unternehmen, die den CO₂-Fußabdruck ihrer Lieferketten ausleuchten, weiter wachsen.

Die unternehmerische Treibhausgasbilanzierung folgt in der Regel den Definitionen des sogenannten GHG Protocol. Dieses internationale Regelwerk beinhaltet Standards, die einen einheitli-

chen Rahmen für entsprechende Bilanzierungen geben sollen. So werden zum Beispiel alle austretenden Abgase – je nach Klimaschädlichkeit – in sogenannte CO₂-Äquivalente umgerechnet und aufsummiert. Die Grundprinzipien ähneln dabei denen der Finanzbuchhaltung. So soll das Zahlenwerk möglichst genau sein, vollständig, langfristig konsistent, transparent und relevant. Inzwischen nutzen auch Kommunen und andere staatliche Akteure die Vorgaben des GHG Protocol, um eigene Klimabilanzen aufzustellen.

Grundsätzlich werden drei Kategorien von Emissionen unterschieden: Zu den sogenannten Scope-1-Emissionen zählen all jene Treibhausgase, die innerhalb der Grenzen des Unternehmens direkt anfallen. Wenn vor Ort Öl, Gas oder Kohle verbrannt wird, um zu heizen oder Maschinen zu betreiben, fallen die Abgase in diese Kategorie. Auch der Treibstoff der eigenen Fahrzeuge wird hier verbucht, ebenso Austritte aus etwaigen Leckagen.

Die Kategorie Scope 2 fasst alle Emissionen zusammen, die bei der Produktion des Stroms anfallen, den das Unternehmen verwendet. Auch andere Formen von Energie, bei denen Herstellung und Nutzung räumlich getrennt sind, werden hier berücksichtigt – so etwa Fernwärme, Fernkälte oder auch Dampf. Während Scope-1-Emissionen direkt einem Unternehmen zugeordnet werden können, ist das bei den Scope-2-Emissionen nur indirekt möglich. Dennoch spricht man von kontrollierbaren Emissionen, da ihr Entstehen auf einer eigenen Entscheidung des Unternehmens basiert.

Davon zu unterscheiden sind die Scope-3-Emissionen. Dazu zählen alle Ausstöße, die bei den vorgelagerten Produktionsschritten anfallen, etwa wenn Rohstoffe aufbereitet werden oder wenn Zulieferer Vorprodukte herstellen. Ebenfalls hinzuzuzählen sind Emissionen, die beim Entsorgen von Abfällen entstehen. Betrachtet

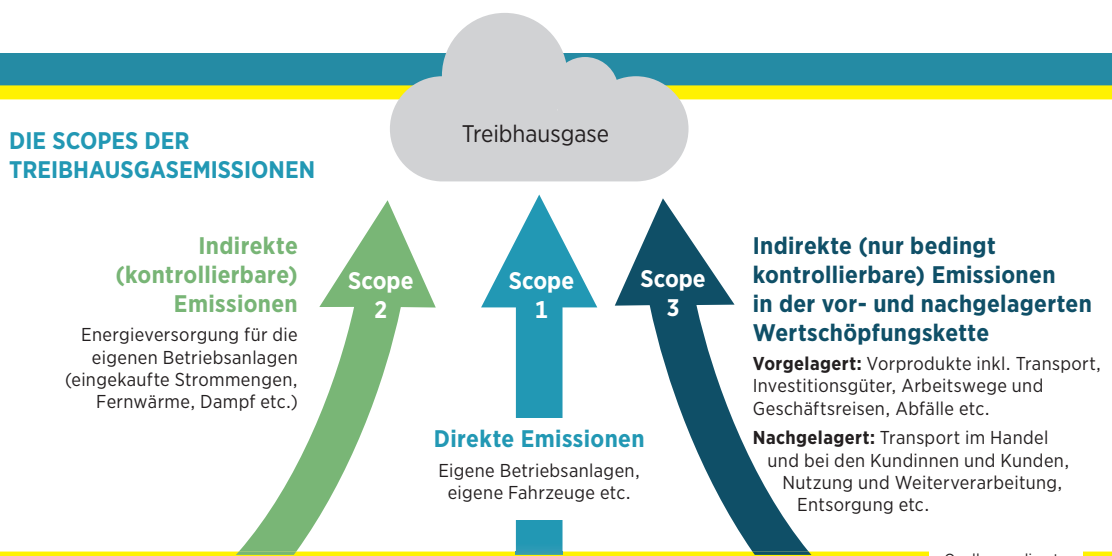
werden müssen auch Schritte, die der Produktion nachgelagert sind – beispielsweise der Weitertransport vom Großhändler zum Händler und von dort weiter zu den Kundinnen und Kunden.

Die eigenen Scope-1-Emissionen zu beziffern ist für Unternehmen eine lösbare Aufgabe. Dazu werden die verbrauchten Mengen Rohenergie, die sich aus den Abrechnungen ergeben, anhand von Datenbankwerten in CO₂-Äquivalente umgerechnet. Bei den Scope-2-Emissionen muss darüber hinaus noch der zugrunde liegende Energiemix erfasst werden, mit dem die Energielieferanten den Strom, die Fernwärme und Ähnliches herstellen.

Deutlich komplexer ist naturgemäß die Aufsummierung der Scope-3-Emissionen, die entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette entstehen. Viele Unternehmen beginnen entsprechende Bilanzierungsprojekte daher damit, dass sie sich auf einzelne Bereiche der Kette konzentrieren – im besten Fall auf die, die besonders CO₂-intensiv sind – und ihre Rechenwerke dann von Jahr zu Jahr ausweiten.

Bei der Bilanzierung gibt es zwei Vorgehensweisen: Simpler ist der Ansatz, die Emissionen entlang der Wertschöpfungskette abzuschätzen beziehungsweise hochzurechnen, also sogenannte Sekundärdaten zu bestimmen. So lassen sich für die einzelnen eingekauften Vorprodukte mithilfe nationaler beziehungsweise branchenspezifischer Durchschnittswerte sowie mit Modellrechnungen Emissionsfaktoren ableiten. Berücksichtigt werden dabei die eingekauften Mengen, die Herstellungsländer, die chemischen Inhaltsstoffe sowie unter Umständen auch die Transportwege. Genutzt werden dazu oft amtliche Daten, beispielsweise die Input-Output-Tabellen der volkswirtschaftlichen Statistik.

Deutlich genauere Ergebnisse kann man sich dagegen von Primärdaten versprechen, also von den tatsächlichen Emissionen, die bei den Zulieferern und deren Zulieferern anfallen. Dazu müssen diese ihre eigenen Scope-1- und Scope-2-Daten berechnen und zur Verfügung stellen. Dabei ist es erforderlich, dass sich alle beteiligten Unternehmen auf gemeinsame Standards und Verfahren verständigen sowie im besten Fall eine gemeinsame Software nutzen.



Heute basieren die Scope-3-Berechnungen der Konzerne in der Regel zum Teil auf Sekundär- und zum Teil auf Primärdaten. Das langfristige Ziel besteht darin, einerseits alle Emissionsquellen abzudecken und zu erfassen und andererseits den Anteil der Sekundärdaten sukzessive zu reduzieren.

Allerdings ist die dafür erforderliche Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Unternehmen oftmals eine Herausforderung. Eine aktuelle Unternehmensbefragung der Unternehmensberatung Capgemini über das Lieferkettenmanagement in der Automobilindustrie zeigt, dass es gerade beim Datenaustausch oft noch hakt. Demnach herrscht oftmals wechselseitiges Misstrauen, was die Qualität der zur Verfügung gestellten Daten betrifft.

Statistische Untersuchungen verdeutlichen, dass die Scope-3-Emissionen bei den meisten Konzernen beziehungsweise in den meisten Branchen den Löwenanteil des eigenen CO₂-Fußabdrucks ausmachen. Eine Studie, die Capgemini gemeinsam mit dem Carbon Disclosure Project (CDP) erstellt hat, nennt für europäische Konzerne einen Anteil von 92 Prozent. Die Non-Profit-Organisation CDP sammelt Klimabilanzen von Konzernen, die auf freiwilliger Basis mit ihr zusammenarbeiten. In Europa nehmen bereits mehr als 800 Unternehmen, die zusammen rund drei Viertel des gesamten hiesigen Börsenkapitals repräsentieren, an dem Datenprojekt teil.

Laut CDP und Capgemini unterscheidet sich die Situation je nach Sektor stark: So machen die Scope-1-Emissionen in der Zementindustrie laut CDP und Capgemini mehr als 70 Prozent der Emissionen aus, während der Wert bei den großen Autoherstellern im niedrigen einstelligen Bereich liegt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Zementhersteller die energieintensiven Schritte ihrer Produktion in ihren eigenen Werken ausführen, während sich die Autoindustrie traditionell stark auf ein weit verzweigtes Netz von Zulieferern stützt. Beim Zusammensetzen der

zugelieferten Teile in den eigenen Werken fallen dann deutlich weniger Treibhausgase an als bei der Herstellung der Teile. Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt ferner, dass die Scope-3-Emissionen, die den heimischen Autoherstellern zuzuordnen sind, zum größten Teil außerhalb Deutschlands entstehen.

Insgesamt steigt der Anteil der Unternehmen, die ihre Scope-3-Emissionen bilanzieren, laut CDP und Capgemini kontinuierlich an. Allerdings können viele von ihnen dabei erst einzelne Teilbereiche der Scope-3-Emissionen statistisch erfassen. Die jeweiligen Rechenwerke befinden sich also vielerorts noch im Aufbau und sind noch nicht vollständig.

Gleichzeitig zeigen die Daten, dass die Emissionen bei den Reduktionsstrategien noch nicht den Stellenwert haben, den sie haben könnten: So haben die Unternehmen meist erst für einen geringen Teil der Scope-3-Emissionen klare Maßnahmen und Reduktionspfade definiert. Im Bereich der Scope-1- und -2-Emissionen sind die Reduktionspläne meist weiter fortgeschritten. Dies verwundert nicht, schließlich können entsprechende Pläne in den eigenen Werken schnell angegangen werden, während es deutlich aufwendiger ist, mit den Lieferanten Maßnahmen abzustimmen und zu entwerfen, die deren Anlagen betreffen.

Noch immer gibt es auch zahlreiche Unternehmen, die keine ambitionierte Klimastrategie aufweisen können. Der Capgemini-Studie zur Autoindustrie zufolge trifft dies für ein Drittel der Unternehmen zu, die als Zulieferer oder Hersteller in dieser Branche tätig sind. Demnach haben viele Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsprogramme zuletzt zurückgestellt, da sie zunächst andere Probleme im Zusammenhang mit ihren Lieferketten lösen wollten. Tatsächlich mussten in Folge der Coronapandemie, des russischen Überfalls auf die Ukraine und vielfältiger Naturkatastrophen zuletzt vielerorts Lieferbeziehungen umorganisiert werden.



MASSNAHMEN ZUR TREIBHAUSGASREDUKTION

Der langfristige Zweck der unternehmerischen Treibhausgasbilanzierung ist es, eine Basis zu schaffen, anhand derer Reduktionsmaßnahmen geplant und evaluiert werden können. Denn ob ein Unternehmen oder eine ganze Branche erfolgreich darin ist, den eigenen Fußabdruck zu verringern, kann nur beurteilt werden, wenn die entsprechenden Daten vorliegen – und über die Jahre hinweg miteinander vergleichbar sind.

Im nächsten Schritt sollte dann eine Reduktionsstrategie erarbeitet werden. Diese besteht gemeinhin aus einem Bündel von Maßnahmen, schließlich lassen sich an unzähligen Stellen eines Produktionsprozesses Energie, Müll und Umwege einsparen.

Manche Maßnahmen, die einen Einfluss auf die Klimabilanz eines Konzerns haben, werden sicherlich von der Vorstandsebene direkt in die Wege geleitet – etwa wenn es darum geht, neue Zulieferer auszuwählen, die selbst auf Nachhaltigkeit achten. Ansonsten dürften die meisten Entscheidungen aber eher dezentral von den Verantwortlichen in den einzelnen Abteilungen getroffen werden. Insofern ist es die Aufgabe des Managements, Mechanismen zu etablieren, die dafür sorgen, dass alle Verantwortlichen das Ziel der Emissionsreduktion im Blick behalten. Zu diesem Zweck können – auf der Basis der Treibhausgasbilanzierung – gemeinsame Ziele vereinbart werden, deren Erreichung nachgehalten wird. Diese können auch extra angereizt werden, etwa durch finanzielle Boni für jene Abteilungen, die dabei erfolgreich sind.

Hierzu bieten sich auch Mechanismen an, die aus der staatlichen Regulierung bekannt sind. Ein Beispiel sind CO₂-Preise. Genauso wie Gesetzgeber vielerorts begonnen haben, den Ausstoß von Treibhausgasen zu bepreisen, um ihn finanziell weniger lukrativ zu machen, können auch Unternehmen auf diesen Kniff setzen. Da die einzelnen Abteilungen ohnehin konzerninterne Preis-

vereinbarungen treffen, ist der Aufwand für die Einführung einer eigenen CO₂-Bepreisung begrenzt. Die Vorteile der Herangehensweise sind vielfältig: Zwischen den Abteilungen eines Unternehmens entsteht ein gewisser Reduktionswettbewerb, der die Gesamtemissionen verringern kann. Gleichzeitig kann sich das Unternehmen besser auf mögliche tatsächliche Erhöhungen der gesetzlichen CO₂-Bepreisung vorbereiten.

Entsprechende Managementstrategien zum Anreizen von CO₂-Reduktionen bieten sich nicht nur innerhalb eines Konzerns an, sondern genauso im Zusammenspiel mit den eigenen Zulieferern und deren Zulieferern. Wer schon gemeinsam Datenaustausche organisiert, Standards definiert und gemeinsame Software entwickelt hat, der kann im nächsten Schritt auch gemeinsame Reduktionsziele vereinbaren und gemeinsame Maßnahmen planen.

Die möglichen Ansatzpunkte für Emissionsreduktionen sind vielfältig: Man kann auf sparsamere Produktionstechniken umstellen, umweltverträglichere Rohstoffe und Vorprodukte verwenden, die eigenen Gebäude besser dämmen, von fossilen Energieträgern auf Strom umstellen, Ökostrom und Windgas beziehen oder sogar selbst produzieren. Man kann die Lagerhaltung dezentralisieren, Leckagen aufspüren, auf Ideen der Kreislaufwirtschaft setzen und Abfälle recyceln. Viele Ideen sind äußerst schlicht: So kann der Einsatz von längeren LKW oder höheren Paletten in der Logistik bereits eine signifikante Verringerung verkehrsbedingter Emissionen erreichen.

Ohnehin ist das Optimieren von Prozessen ein zentrales Feld für die Reduktionsstrategien. Technologisch konnten hier in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten enorme Fortschritte erzielt werden. Dies liegt zum einen daran, dass deutlich mehr Daten verfügbar sind: In modernen Fabriken gibt es überall feinfühligere Sensoren, die den Produktionsprozess überwachen. Diese

untersuchen die Teile, sehen Fehler und prüfen die Endprodukte. Weil die Maschinen heutzutage meist über Datennetze miteinander kommunizieren, können Prozesse leichter gesteuert und Daten besser ausgetauscht werden.

Zum anderen lassen sich die auf diese Weise entstehenden Datensätze inzwischen deutlich besser nutzen und auswerten. Bei der Suche nach möglichen Effizienzsteigerungen, die bisher unbemerkt geblieben sind, helfen auch Tools, die auf künstlicher Intelligenz (KI) basieren. Im Zuge der Analyse historischer Logistikdaten können diese beispielsweise Transportwege ressourcenschonender planen. Dadurch werden etwa Fahrten mit halber Ladung und Leerfahrten vermieden, ebenso Umwege und Staus. Auch der Personaleinsatz lässt sich so langfristig vorplanen und verbessern.

Gleichzeitig sind die Tools oftmals in der Lage, die Energieversorgung von Gebäuden und Fabriken zu optimieren – etwa durch intelligente Heizungs- und Kühlungssysteme, die Produktion und Verbrauch aufeinander abstimmen. Auch für die Qualitätsüberwachung kann KI ge-

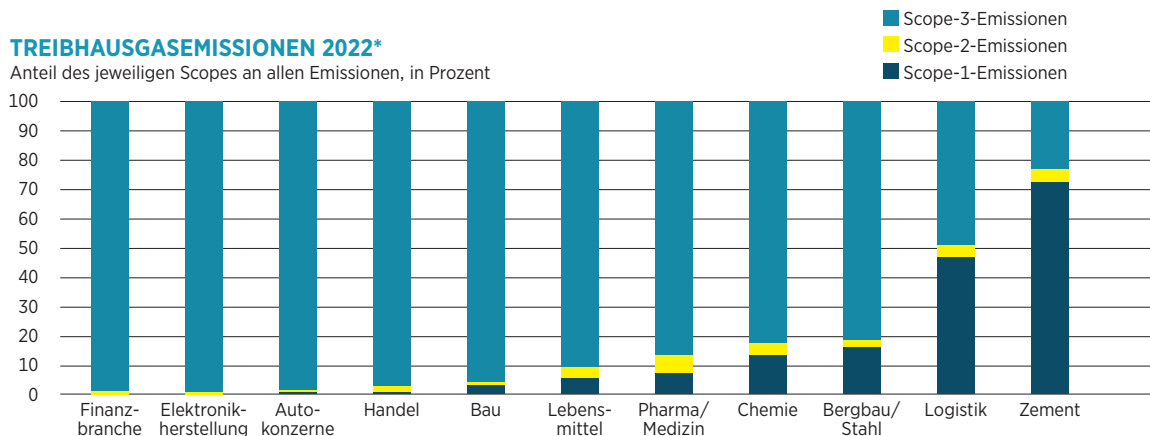
nutzt werden, etwa für Prognosen: Mithilfe historischer Erfahrungen kann vorhergesagt werden, wann wo ein Problem auftreten wird – wie ein Leck, ein Bruch oder ein Materialengpass. Auf diese Weise kann bereits im Voraus reagiert werden, was Zeit und Ressourcen sparen kann.

Ohnehin sind die prognostischen Fähigkeiten moderner KI-Systeme von großem Wert bei der Emissionsreduktion. Bei der Planung von Lieferketten beispielsweise kann es helfen, einen digitalen Zwilling der Liefer- und Produktionsbeziehungen zu entwerfen. Dies hat zum Vorteil, dass Modifikationen nicht erst aufwendig in der Realität ausgetestet werden müssen, sondern digital simuliert werden können.

All dies macht deutlich, wie aus einer Sammlung kleiner Einzelmaßnahmen eine in der Summe durchaus nennenswerte Emissionsreduktion entstehen kann. Nicht übersehen werden sollte dabei, dass viele Maßnahmen nicht nur Treibhausgase einsparen, sondern auch Kosten. Meist sind ökologische und wirtschaftliche Ziele somit kongruent.

TREIBHAUSGASEMISSIONEN 2022*

Anteil des jeweiligen Scopes an allen Emissionen, in Prozent



* Grundgesamtheit: 720 europäische Unternehmen, die ihre Scope-Emissionen messen und mit dem CDP teilen
Quellen: CDP, Capgemini

A close-up photograph of green leaves with prominent veins. A rectangular frame with a blue border and a yellow inner line is positioned in the upper right quadrant of the image. A solid blue horizontal bar is located in the center of the image, containing the title text.

INTERVIEWS MIT DEN REPORTPARTNERN

INTERVIEW

FELIZITAS
GRAEBERMANAGING DIRECTOR
VON CAPGEMINI INVENT
IN DEUTSCHLAND
Immer mehr Unternehmen setzen sich mit dem Thema der Dekarbonisierung auseinander. Welche Rolle spielen hierbei die Scope-3-Emissionen?

In den meisten Sektoren spielen sie tatsächlich die Hauptrolle. Emissionen werden gemäß des Greenhouse Gas Protocol in Scope 1, 2 und 3 unterteilt:

Scope-1-Emissionen sind Treibhausgasemissionen, die eine Organisation oder ein Unternehmen direkt verursacht. Sie stammen aus unternehmenseigenen Quellen, beispielsweise aus Verbrennungsprozessen, die in den eigenen Betriebsstätten stattfinden.

Scope 2 umfasst indirekte Emissionen, die in Verbindung mit dem Energieverbrauch eines Unternehmens stehen – wobei die Energie durch Dritte bereitgestellt wird.

Zu Scope 3 zählen alle Emissionen aus vor- und nachgelagerten Aktivitäten wie dem Einkauf von Produkten und Dienstleistungen, dem Transport, der Nutzung der Produkte oder deren Verwertung am Ende des Lebenszyklus.

Die genaue Verteilung auf die einzelnen Scopes ist branchenspezifisch, jedoch macht Scope 3 in den meisten Fällen den weitaus größten Anteil aus – je nach Branche bis zu deutlich über 90 Pro-

zent. Daher ist es essenziell, dass Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz für die Dekarbonisierung wählen und ihre Scope-3-Emissionen frühzeitig systematisch adressieren.

Im Mittelpunkt der Reduzierung von Scope-3-Emissionen steht die Dekarbonisierung entlang der Lieferkette. In welchen Wirtschaftsbereichen gibt es das größte Einsparungspotenzial?

Auch das kommt stark auf das Emissionsprofil des jeweiligen Unternehmens an und ist abhängig von den konkreten Aktivitäten innerhalb der Lieferkette. Aber: Besonders in produzierenden Unternehmen sieht man meist recht klare Emissions-Hotspots in Scope 3.1, der Emissionen aus eingekauften Produkten und Dienstleistungen erfasst, sowie in Scope 3.11, der Nutzungsphase. In vielen Bereichen sehen wir durch die ansteigende Elektrifizierung bereits eine Reduktion von Emissionen in der Nutzungsphase. Auch Effizienzverbesserungen senken den Treibhausgasausstoß. Das verschiebt den Fokus auf die Lieferkette. Enthält sie Materialien aus besonders energieintensiven Produktionsverfahren, entstehen dort Emissions-Hotspots. Dadurch ergibt sich ein großes Dekarbonisierungspotenzial, wenn sie durch Materialien aus alternativen, energiesparenden Herstellungsverfahren ersetzbar sind.

INTERVIEW | FELIZITAS GRAEBER

Wo liegen die größten Herausforderungen bei der Bilanzierung der Scope-3-Emissionen?

Ganz klar: Datenverfügbarkeit und Datenqualität sind die beiden größten Herausforderungen. Die Schwierigkeit bei Scope-3-Emissionen liegt darin, dass sie eben nicht im eigenen Tätigkeitsbereich entstehen, sondern beispielsweise bei Lieferanten oder Kunden. Somit sind Unternehmen hier auf Daten von Stakeholdern angewiesen. Sie zu erhalten setzt voraus, dass die entsprechenden Stakeholder selbst über die Daten verfügen und sie mit dem berichtenden Unternehmen teilen. Die hohe Komplexität liegt zum einen darin, die Daten von einer Vielzahl an Parteien einholen zu müssen, zum anderen darin, dass diese Daten vergleichbar strukturiert und erhoben worden sein müssen.

„
DATENVERFÜGBARKEIT
UND DATENQUALITÄT
SIND DIE BEIDEN
GRÖSSTEN HERAUS-
FORDERUNGEN.
“

Datenlücken führen dabei zu Ungenauigkeiten und erfordern Schätzungen. Zwar kann man in einigen Fällen auf Sekundärdaten zurückgreifen, doch die sind weniger akkurat; sie genügen zwar der Regulatorik, um als Unternehmen Scope-3-Emissionen berichten zu können, helfen bei der Dekarbonisierung funktional aber nicht weiter. Das liegt daran, dass mit Sekundärdaten meist nicht die genaue Aktivität des eigenen Unternehmens abgebildet werden kann und so Veränderungen als Folge von Reduktionsmaßnahmen nur bis zu einem gewissen Grad gemessen werden können. Darüber hinaus sind Primärdaten erforderlich.

Was sind sinnvolle Ansätze zum Umgang mit diesen Herausforderungen?

Wir empfehlen unseren Kunden, die Bilanzierung iterativ zu verfeinern und sich dabei auf die Bereiche mit dem größten Impact zu fokussieren. Das bedeutet, dass man zunächst mit einer weniger akkuraten, dafür aber effizient durchführbaren Methode Hotspots identifiziert – Scope-übergreifend sowie innerhalb der einzelnen

Scopes. Im Anschluss verbessert man dort fortlaufend die Datenqualität und holt dazu möglichst Primärdaten ein. Zum einen nimmt ein solches Vorgehen Komplexität aus der Bilanzierung, und zum anderen macht es den Erfolg von Reduktionsmaßnahmen zügig messbar. Das Ziel sollte jedoch darin bestehen, im Unternehmen über die reinen Emissionsdaten hinaus eine ganzheitliche Datenstruktur für

ESG-Daten zu schaffen. IT-Systeme können die Sammlung und Analyse von Daten entlang der Lieferkette unterstützen und ein effizientes Datenmanagement ermöglichen.

Welche Rolle spielen bei der Bilanzierung der eigenen Emissionen Kooperationen zwischen Unternehmen – etwa beim Austausch von Daten?

Angesichts der komplexen Herausforderung, Emissionsdaten über den eigenen Tätigkeitsbereich hinaus in Scope 3 zu erfassen, ist die Kooperation zwischen Unternehmen ein entscheidender Schritt. Eine solche Kooperation, wie beispielsweise im Datenökosystem „Catena-X“ der Automobilbranche, vereinfacht es für Unternehmen, Daten von ihren Tier-1- bis Tier-n-Lieferanten effizient sowie in einem einheitlichen Format zu erfassen und die Ergebnisse dadurch

INTERVIEW | FELIZITAS GRAEBER

vergleichbar zu machen. Für die Lieferanten wird der Prozess ebenfalls effizienter, denn dieselben Daten können schnell für mehrere Kunden bereitgestellt werden.

Je standardisierter Daten ausgetauscht werden, desto höher wird die Transparenz der Lieferketten und desto gezielter können Unternehmen ihre Reduktionshebel identifizieren. Dazu ist es sinnvoll, nicht nur Daten, sondern auch Best Practices auszutauschen, um neue Ansätze zur Emissionsreduzierung miteinander zu teilen und von den Erfolgen anderer zu lernen. Gemeinsame Initiativen zur Dekarbonisierung in den Lieferketten helfen dabei, nachhaltige Praktiken zu skalieren und die Kosteneffizienz zu verbessern. Schlussendlich kann die Entwicklung von gemeinsamen Standards und Richtlinien für die Emissionsberichterstattung und -reduzierung zu mehr Vergleichbarkeit und Transparenz in der gesamten Branche führen.

Mit welchen Maßnahmen sollten Unternehmen zur Dekarbonisierung entlang der Lieferkette beginnen?

Die Lieferkette zu dekarbonisieren erfordert eine strategische Herangehensweise und eine Vielzahl von Maßnahmen. Erst einmal müssen Unternehmen sich ein möglichst realistisches Bild über ihr Emissionsprofil machen. Dabei darf zunächst pragmatisch vorgegangen werden – beispielsweise anhand von bereits vorhandenen Aktivitätsdaten sowie Emissionsfaktoren aus Sekundärdatenbanken. Dadurch wird recht schnell ersichtlich, wo die größten Hebel liegen und mit welchen Reduktionsmaßnahmen dort angesetzt werden sollte.

Um welche Hotspots es sich handelt, hängt stark von der jeweiligen Branche ab. In der Regel macht es etwa für einen Stahlproduzenten hinsichtlich seiner Emissionen wenig aus, die Reiserichtlinie

anzupassen – für ein Beratungshaus dagegen sehr viel. Bei der Entwicklung von Maßnahmen hilft oft der Blick auf Best Practices. Des Weiteren empfiehlt es sich, eine Analyse der Wettbewerber sowie der Top-Lieferanten durchzuführen, um Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren. Für die Operationalisierung von Dekarbonisierungsmaßnahmen muss das neue Kriterium der CO₂-Äquivalente (CO₂e) funktionsübergreifend in Prozesse integriert werden – von den Beschaffungsprozessen bis ins Produktdesign. Das Ziel ist dabei stets, unternehmensweit umweltfreundliche Alternativen zu fördern und Emissionen zu senken.

Eine internationale Studie von Capgemini, die im September veröffentlicht wurde, beschäftigt sich mit der Haltung der Wirtschaft zum Schutz der Biodiversität. Inwiefern sind Biodiversität und Klimawandel miteinander verknüpft?

Zwischen Biodiversitätsverlusten und dem Klimawandel besteht eine Dynamik, die vielen kaum bewusst ist. Wir müssen daher die Auswirkungen menschlichen Handelns auf beide Faktoren minimieren. Denn die Vielfalt an Ökosystemen und Arten auf unserem Planeten bildet die Grundlage unseres Lebens; auch jedes Unternehmen ist direkt oder indirekt von ihr abhängig. So spielen Ökosysteme und Artengemeinschaften eine entscheidende Rolle, wenn sie etwa Gewässer regulieren oder Böden fruchtbar halten sowie die Luft filtern, sie mit Sauerstoff anreichern und CO₂ binden. Nur mit ihrer Hilfe haben wir auch die Chance, den Klimawandel noch zu begrenzen.

Die aktuelle Erderwärmung verändert und zerstört bestehende Ökosysteme; viele Pflanzen und Tiere finden so keine passenden Lebensbedingungen mehr vor, und Arten sterben aus. Das bringt uns zu einem Punkt, an dem die Natur immer weniger dazu beitragen kann, das Klima zu stabilisieren.

INTERVIEW | FELIZITAS GRAEBER

Biodiversitätsverlust und Klimawandel verschärfen sich somit gegenseitig: Die Erderwärmung schadet der biologischen Vielfalt, wodurch sich wiederum der Klimawandel verstärkt und die Kapazität der Ökosysteme und Arten, ihn abzuschwächen, gefährdet. Diese Dynamik dürfen wir nicht weiter befeuern. Es ist daher an der Zeit für Maßnahmen, die unser Klima und die Biodiversität schützen.

Wie sehen die zentralen Studienergebnisse für Deutschland aus?

Für unsere Studie „Preserving the Fabric of Life“ hat das Capgemini Research Institute über 1.800 Führungskräfte aus zwölf Ländern und 15 Branchen dazu befragt, wie ihr Unternehmen Biodiversität gegenübersteht. Für Deutschland zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Führungskräfte das Thema zwar als wichtig einstuft, diese Achtung sich allerdings nur selten in ihrer Unternehmensstrategie niederschlägt. Gerade einmal 16 Prozent der befragten deutschen Unternehmen haben eine Biodiversitätsstrategie.

Eine ähnliche Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Handeln sehen wir hinsichtlich des Zusammenhangs von Klimawandel und Biodiversitätsverlust: 83 Prozent der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass Biodiversitätserhalt der Abschwächung des Klimawandels dient. Dennoch hat die biologische Vielfalt für 48 Prozent von ihnen eine weitaus geringere Priorität als der Klimaschutz. Das mag auch damit zusammenhängen, dass jeweils rund jede:r Zweite denkt, die Kunden und Mitarbeitenden hätten diese Ansicht. Darüber hinaus sehen 43 Prozent der Führungskräfte im Schutz der Artenvielfalt keine proaktiv anzugehende Aufgabe von Privatunternehmen.

Dennoch richten die Firmen von 62 Prozent der Befragten an Lieferanten bereits Anforderungen zum Biodiversitätsschutz. Etwa die Hälfte fordert eine nachhaltige Waldbewirtschaftung ein

und investiert in abholzungsfreie Lieferketten. Zudem nehmen über 80 Prozent der befragten Unternehmen momentan eine Überprüfung der Biodiversitätsrisiken im Bereich ihrer Lieferkette oder Geschäftstätigkeit vor (63 Prozent) oder haben sie bereits abgeschlossen (19 Prozent).

Welcher Handlungsbedarf leitet sich für die Unternehmen daraus ab?

Wir sehen drei zentrale Handlungsbedarfe für Unternehmen:

1. die Entwicklung einer Biodiversitätsstrategie als Handlungsgrundlage,
2. eine enge Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Wirtschaft und darüber hinaus,
3. die Nutzung von Technologien zur Umsetzung der Biodiversitätsstrategie.

Die Unternehmensstrategie zum Schutz der Biodiversität sollte in die übergreifende Nachhaltigkeitsstrategie integriert sein, um sie gemeinsam mit anderen Nachhaltigkeitsherausforderungen wie dem Klimawandel, der Umweltverschmutzung oder dem Ressourcenverbrauch zu betrachten. Denn diese Faktoren bedingen sich gegenseitig und führen zu negativen Rückkopplungen, sofern Abhängigkeiten unberücksichtigt bleiben. Das Ziel ist daher eine holistische Nachhaltigkeitsstrategie. Unternehmen können sich bei der Strategieentwicklung an Leitlinien der „Taskforce on Nature-related Financial Disclosures“ (TNFD) oder dem „Global Biodiversity Framework“ orientieren.

Um dem Biodiversitätsverlust entgegenzuwirken, gilt es, gemeinsam zu handeln. Wie auch der Klimawandel ist der Verlust von Biodiversität eine globale Herausforderung und ihr Schutz nicht allein Aufgabe von Unternehmen. Die Kooperation zwischen Akteuren der Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft ist essenziell,

INTERVIEW | FELIZITAS GRAEBER

um konkrete Lösungsansätze und -maßnahmen zu erarbeiten sowie Finanzierungsmodelle und technologische Innovationen zu beschleunigen. Beispiele für solche Zusammenschlüsse sind die „European Business and Biodiversity Campaign“ (EBBC) und die Initiative „The Economics of Ecosystems and Biodiversity“ (TEEB).

Bei der Umsetzung der Biodiversitätsstrategie und -maßnahmen werden auch Technologien eine zentrale Rolle spielen. Denn digitale Lösungen wie künstliche Intelligenz, Drohnen oder akustisches Monitoring können Biodiversitätsdaten erheben sowie Risiken für die biologische Vielfalt in der Wertschöpfungskette erkennen und abbilden. Erst diese Basis ermöglicht es Unternehmen, gesetzlichen Anforderungen wie der CSRD zu entsprechen und verantwortungsvoll zu handeln.

”
UM DEM
BIODIVERSITÄTSVERLUST
ENTGEGENZUWIRKEN,
GILT ES, GEMEINSAM ZU
HANDELN.

“



INTERVIEW

MATTHIAS
HARTMANN

CEO DER TECHEM GRUPPE



Techem hilft Unternehmen dabei, die Energieströme in ihren Gebäuden besser zu monitoren und zu steuern. Ist das Interesse an entsprechenden Optimierungen gewachsen?

Definitiv, sehr stark. Das Interesse an der Optimierung von Energiemonitoring und Energiemanagement ist in den letzten zwei Jahren deutlich gestiegen. Vor dem Hintergrund höherer Energiekosten und eines zunehmenden Umweltbewusstseins legen Unternehmen, aber auch Privatpersonen, immer mehr Wert darauf, ihren Energieverbrauch zu minimieren und ihre Betriebsabläufe zu optimieren. Man muss fast sagen, dass es vorher fast nur ein kleiner Anteil von wirklich Interessierten gab, die das Thema nachgefragt haben. Das hat sich schlagartig verändert. Zumal dazu zunehmend Smart-Metering-Technologien eingesetzt werden können, die den Energieverbrauch in Echtzeit überwachen, ohne dass Zähler physisch abgelesen werden müssen. So können ineffiziente Muster schnell erkannt und gezielt verbessert werden – das senkt Energiekosten und CO₂-Emissionen. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend in den kommenden Jahren weiter verstärken wird, nicht zuletzt aufgrund neuer regulatorischer Vorgaben wie dem Energieeffizienzgesetz, das kürzlich verabschiedet wurde.

Wie viel Wärme lässt sich einsparen, wenn Unternehmen in ihren Gebäuden intelligente digitale Mess- und Steuerungssysteme einsetzen? Und wie viel durch neue Heiztechnologien?

Zunächst ist es in Mehrparteienhäusern das Sub-Metering, welches in der Umsetzung der Heizkostenverordnung rund 20 Prozent Energie sparen kann. Unternehmen sparen also erheblich Heizkosten, wenn sie auf digitale Mess- und Steuerungssysteme setzen. Mittlerweile ermöglicht digitale Messtechnik eine wesentlich präzisere Regelung von Heiz- und Kühlsystemen. Dadurch kann der Wärmeverbrauch weiter gesenkt und die Energieeffizienz deutlich gesteigert werden.

So werden durch ein digitales Heizungsmonitoring wie wir es anbieten je nach den individuellen Gegebenheiten und Anforderungen des Gebäudes bei Umsetzung aller Optimierungsvorschläge im Durchschnitt ungefähr 15 Prozent bei der Endenergie eingespart. Dies kommt sowohl den Mietenden, wie auch den Vermietenden zugute. In Gebäuden mit einer Emissionsklasse E oder schlechter verbessert sich normalerweise auch die Klasse um eine Stufe nach oben.

Digitale Mess- und Steuerungssysteme sind insbesondere auch für Unternehmen mit mehreren Standorten und komplexen Zählersystemen vorteilhaft. Sie ermöglichen mit vergleichsweise wenig Aufwand eine genaue Abrechnung. Diese kann entscheidend sein, wenn es um den Anspruch auf staatliche Förderung geht.

INTERVIEW | MATTHIAS HARTMANN**Wie viele Emissionen könnten deutschlandweit schätzungsweise vermieden werden, wenn die Immobilienwirtschaft flächendeckend auf neue Technologien setzen würde?**

Der Gebäudesektor spielt aufgrund seiner CO₂-Emissionen eine entscheidende Rolle für den Klimaschutz. Vernetzte Anlagentechnik, intelligentes Quartiermanagement, nutzbare Daten und ein optimiertes Energiesystem sind entscheidende Hebel für die Energiewende. Insbesondere in den Bereichen Wärme und Kälte entsteht bislang eine erhebliche Menge an CO₂-Emissionen. Diese könnten durch den flächendeckenden Einsatz von energieeffizienten Technologien und professionelle Betriebsführung deutlich gemindert werden. So können Berechnungen unseres Techem Research Institute on Sustainability (TRIOS) zufolge die Treibhausgasemissionen in Deutschland um circa 4 Millionen Tonnen CO₂e pro Jahr¹ reduziert werden. Bisherige Erfolge zeigen, dass Lösungen wie die Anpassung von Vorlauftemperaturen und die digitale Heizraumüberwachung mit Betriebsoptimierung bereits 52 Kilotonnen CO₂-Äquivalente pro Jahr² eingespart haben.

Deutschlands Ziel ist ein weitgehend klimaneutraler Gebäudesektor. Wie weit sind wir schon gekommen – und wie viel Weg liegt noch vor uns?

Im Jahr 2024 sollen die CO₂-Emissionen aus Heizungs- und Warmwasseranlagen in Deutschland um 1,7 Millionen Tonnen reduziert werden – 2030 soll diese Zahl gar auf etwas mehr als zehn Millionen steigen. Dafür sind dringend Investitionsentscheidungen notwendig, denn laut der ‚Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045‘ des Bundeswirtschaftsministeriums sind die Emissionen im Gebäudesektor in den vergangenen zehn Jahren kaum gesunken. Im Gegenteil: Im Jahr 2022 wurde das dritte Jahr in Folge die zulässige Jahresemissionsmenge überschritten. Das Ziel, bis 2045 einen klimaneutralen Gebäudebestand zu erreichen, ist damit in Gefahr.

Um das Ruder zu drehen, muss die Energieeffizienz in Gebäuden viel ganzheitlicher betrachtet werden. Neben den bekannten Maßnahmen wie Gebäudesanierungen und Wärmepumpen braucht es vor allem Tempo bei der Digitalisierung. Hier spielt in Zukunft auch Künstliche Intelligenz eine Rolle, um niedriginvestiv und mit wenig Aufwand signifikante Energieeinsparungen zu erreichen, etwa durch digitales Heizungsmonitoring. Auch der Ausbau erneuerbarer und CO₂-neutraler Energiequellen durch automatisierte, intelligente Lösungen muss vorangetrieben werden. Wir haben noch ein gutes Stück Weg vor uns, aber wenn Wirtschaft und Politik gemeinsam mitanpacken, ist ein klimaneutraler Gebäudesektor absolut möglich.

Wenn Unternehmen die Treibhausgasemissionen entlang ihrer Wertschöpfungskette bilanzieren, unterscheiden sie zwischen verschiedenen Scopes. Wie haben sich Techems eigene Emissionen entwickelt?

Der jüngste Synthesebericht des Weltklimarates hat gezeigt, dass der Klimawandel schneller voranschreitet als bisher angenommen – mit verheerenden Folgen für Mensch und Umwelt. Unser Unternehmenszweck ist deshalb klar auf die Erreichung der Klimaneutralität im Gebäudesektor ausgerichtet. Unser Dekarbonisierungsplan sieht vor, dass wir bis 2045 eine Reduktion der CO₂-Emissionen um mindestens 90 Prozent im Vergleich zum Jahr 2020 erreichen.

Im Vergleich zum Vorjahr haben wir im Jahr 2022 unseren Energieverbrauch um 5,7 Prozent und unsere CO₂-Emissionen um 2,2 Prozent reduziert. Der Bereich Wärme-Contracting ist durch den Einsatz fossiler Brennstoffe emissionsintensiv und Haupttreiber des CO₂-Fußabdrucks von Techem. Die direkt erzeugten Scope 1-Emissionen stellen daher neben brennstoffbezogenen Scope 3-Emissionen einen bedeutenden Anteil am Gesamtausstoß unseres Unternehmens dar. Die genaue Zahl variiert je nach Wärmeverbrauch in den versorgten Wohnungen, dem Verhalten der Bewohnerinnen

¹ Vgl. Techem Verbrauchskennwerte-Studie 2022, S. 25.

² Vgl. Techem Verbrauchskennwerte-Studie 2022, S. 23.

INTERVIEW | MATTHIAS HARTMANN

und Bewohner und den Außentemperaturen. Im Jahr 2022 haben unter anderem sparsames Verbrauchsverhalten und steigende Brennstoffpreise zu einem Rückgang der Emissionen bei Haushalten und Kleinverbrauchern um 5,1 Prozent geführt.

Scope 2-Emissionen entstehen bei Techem hauptsächlich durch den Wärme- und Stromverbrauch der Techem-Standorte sowie den Betriebsstrom der Heizungsanlagen. Sie machen allerdings nur einen sehr kleinen Anteil an den Gesamt-Emissionen aus. Scope 3-Emissionen umfassen alle anderen indirekten Emissionen, die innerhalb der Wertschöpfungskette unseres Unternehmens entstehen, einschließlich der Emissionen während des gesamten Lebenszyklus von Techem-Geräten. Diese hängen unter anderem von der Anzahl der produzierten Geräte ab. Hier sind die Emissionen im vergangenen Jahr leicht angestiegen, weil die Umweltauswirkungen bei der Herstellung zugenommen haben. Zudem wird dieser positive Trend durch die längere Nutzungsdauer verstärkt.

Wie beurteilen Sie den Stand der Kooperationen zwischen Unternehmen, wenn es um die Bilanzierung der eigenen Emissionen geht – etwa beim Austausch von Daten? Schließlich sind die Scope 1-Emissionen eines Zulieferers ja die Scope 3-Emissionen des Abnehmers ...

Unternehmen müssen enger zusammenarbeiten, um ihre CO₂-Emissionen besser zu messen und zu reduzieren, insbesondere mit Blick auf Scope 3-Emissionen, die indirekt entlang der Wertschöpfungskette entstehen. Viele Unternehmen erfassen diese indirekten Emissionen nur unzureichend, obwohl sie in einigen Branchen bis zu 95 Prozent der Gesamtemissionen ausmachen können. Es ist deshalb wenig verwunderlich, dass nur etwa ein Drittel der Unternehmen den eigenen Emissionsdaten vertraut. Um Fortschritte bei der Emissionsreduktion zu erzielen und damit Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sollten Unternehmen klare Datenstrategien entwickeln. Auch der Aufbau eines umfassenden Ökosystems für den Datenaustausch sowie die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten sind hilfreich.

Wir als Techem wollen eine führende Rolle bei der Emissionsbilanzierung einnehmen und nachhaltige Geschäftspraktiken fördern. Dafür forschen und kooperieren wir mit anderen Unternehmen, insbesondere zu digitalen Prozessen sowie zu Lösungen, die einen entscheidenden Beitrag zur Versorgungssicherheit leisten. Wir arbeiten auch daran, unsere Geräte zur Verbrauchserfassung kontinuierlich zu verbessern, etwa mit Blick auf ihre Standzeit, Anzeigegenauigkeit und Zuverlässigkeit. Gemeinsam mit renommierten Forschungseinrichtungen und Entwicklungspartnern arbeiten wir zudem kontinuierlich an innovativen Produkten, wie einer neuen Generation des Rauchwarnmelders als Multisensorgerät mit erweiterten Funktionen zum Klimamonitoring in Wohnungen.

Ist es für ein Unternehmen wie Techem aufwändig, die eigenen Lieferanten auf gemeinsame Umweltstandards zu verpflichten? Oder sind entsprechende Vereinbarungen längst ein normaler Bestandteil der Geschäftsbeziehungen entlang der Lieferkette?

Der Aufwand, Lieferanten auf gemeinsame Umweltstandards zu verpflichten, variiert je nach Branche und Unternehmen. Und ja, das erzeugt auch für uns schon Aufwand. So spielen die Größe der Lieferanten, deren Prozesse und Unterstützung sowie die jeweiligen gesetzlichen Anforderungen eine Rolle. Auch als Techem setzen wir natürlich eine Reihe von Standards um: Alle Lieferanten müssen unseren Supplier Code of Conduct bestätigen, wir führen Qualitätsaudits bei strategischen Lieferanten durch und haben Nachhaltigkeit als Kriterium in unserer Bewertungsmatrix integriert. Unser Ziel ist es aber, unsere Lieferketten in Zukunft noch nachhaltiger zu gestalten: Derzeit prüfen wir beispielsweise einen Product-Refurbishment-Ansatz mit unseren Lieferanten, um die Einsatzdauer unserer Geräte zu verlängern. Im Allgemeinen zeigt sich nicht erst seit Regelungen wie dem deutschen Lieferkettengesetz, dass immer mehr Unternehmen ihre Lieferketten stärker unter die Lupe nehmen. Die Erkenntnis setzt sich zunehmend durch, dass nachhaltige Lieferketten langfristige Vorteile für Umwelt, Geschäftsaktivitäten und die Reputation von Unternehmen bringen.

An aerial photograph of a vast, white ice shelf floating on a dark blue ocean. The ice shelf has a jagged, irregular edge. A large, semi-transparent teal rectangle is overlaid on the right side of the image, containing the text 'GLOBAL TRANSITION AWARD'. The teal rectangle is bordered by a thin yellow line on the left and a thin blue line on the right. The overall composition is modern and clean, with a focus on environmental themes.

GLOBAL TRANSITION AWARD

IDEE

Im Jahr 2022 hat das Handelsblatt zusammen mit den Partnern Capgemini und Techem sowie dem wissenschaftlichen Partner right^o den Global Transition Award (GTA) ins Leben gerufen. Motivation hierfür war die große Kluft zwischen dem Klimaschutzziel des Pariser Abkommens und dem aktuellen Pfad, den es innerhalb weniger Jahre zu korrigieren gilt. Die Erderwärmung und der damit einhergehende Klimawandel stehen auf Platz eins der größten ökologischen und ökonomischen Herausforderungen der jetzigen Zeit. Zugleich wird immer deutlicher, welche großen Anstrengungen für die Erreichung des 1,5-Grad-Ziels noch erforderlich sind. Unternehmen müssen sich beispielsweise klimakonform neu ausrichten. Ihnen kommt damit eine große Bedeutung zu.

Mit dem GTA sollen dabei Unternehmen ins Rampenlicht gestellt werden, die Vorreiter auf dem Weg zum 1,5-Grad-Ziel sind – Transition Enablers und Transition Pioneers der deutschen Wirtschaft. Damit wird erstens ihr Engagement angemessen gewürdigt. Zugleich dienen die Preisträger des GTA als Leuchttürme und Ansporn für andere Unternehmen. Mit seiner Methodik legt der GTA darüber hinaus den Grundstein für den neuen Klimastandard der deutschen Wirtschaft.

Als Besonderheit liegt der Fokus beim GTA nicht nur auf den Klimazielen der Unternehmen, sondern insbesondere ebenfalls auf einer adäquaten Strategie sowie auf passenden Maßnahmen zur realistischen Erreichung der Ziele. Außerdem stehen nicht allein Klimaneutralitätsziele im Fokus, sondern zudem, inwieweit diese bei den Unternehmen ausgestaltet sind, um das 1,5-Grad-Ziel einzuhalten. Dies spiegelt sich auch in der Bewertungsmethodik wider.



METHODIK

Die Auswahl der Preisträger des GTA ist das Ergebnis eines zweistufigen Prozesses. Zuerst erstellt right° als wissenschaftlicher Partner eine Shortlist mit den vielversprechendsten Bewerbungen. Anschließend trifft eine Jury mit unterschiedlichen Expert:innen die finale Entscheidung.

ERSTELLUNG DER SHORTLIST

Der Auswahlprozess von right° beginnt mit einer quantitativen Bewertung. Dazu berechnen die Expert:innen die Klimaperformance der Bewerber. Es geht um die Frage, ob die Klimaziele ausreichen, um das 1,5-Grad-Ziel einzuhalten. Basis dieser Analyse ist das X-Degree Compatibility Model (XDC). Mit dem Modell kann die Klimaperformance von Unternehmen in Grad Celsius bestimmt werden. XDC ist der einzige Ansatz, der auf einem Klimamodell des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) aufsetzt.

Als Daten liegen der Analyse die Bruttowertschöpfung – Summe aus EBITDA und Personalkosten – der Unternehmen im Jahr 2019, die Scope-1- bis Scope-3-Emissionen ohne Kompensation in 2019 sowie die Emissionsreduktionsziele für Scope 1 bis 3 ebenfalls ohne Kompensation – also die Bruttoemissionen – zugrunde. Die konkrete Berechnung erfolgt in vier Schritten. Zuerst berechnet right° die Emissionsintensität des Unternehmens in einem Basisjahr, aktuell 2019. Die Intensität ist das Verhältnis aus Emissionen und Bruttowertschöpfung des Unternehmens. Als Nächstes wird die künftige Entwicklung dieser Emissionsintensität projiziert. Hier kommen zwei unterschiedliche Szenarien zum Einsatz. Erstens wird die Entwicklung skizziert, falls das jeweilige Unternehmen sein Emissionslevel von 2019 beibehält. Beim zweiten Szenario ist die Annahme, dass das Unternehmen seine Klimaziele zum geplanten Zeitpunkt erreicht. Diese Entwicklungspfade werden dann mit anerkannten sektorspezifischen Benchmarks abgeglichen.

Im Rahmen von Schritt drei bestimmt right° die jährliche Menge an Emissionen, die entstehen würden, wenn alle Unternehmen auf der Welt so performen würden, wie das Unternehmen unter dem in Schritt zwei angewandten Szenario. Schließlich wird viertens mit dem Klimamodell die mit den Emissionen korrespondierende Erderwärmung in Grad Celsius berechnet.

Nach der quantitativen Bewertung folgt noch eine qualitative Bewertung. Ging es anfangs um die Güte der Klimaziele, steht nun im Mittelpunkt die Frage, wie realistisch das Erreichen der Klimaziele für das jeweilige Unternehmen ist. Basis für diese Bewertung ist ein Fragebogen, der entlang von drei Dimensionen analysiert wird:

- **Glaubwürdigkeit:** Wie glaubwürdig ist die Transformationsabsicht des Unternehmens in ein 1,5-Grad-konformes Unternehmen?
- **Execution Readiness:** Über welche Kompetenzen und Instrumente verfügt die Führungsebene, um das Klimaziel umzusetzen?
- **Umsetzbarkeit:** Wie realistisch ist es, dass das Unternehmen sein Klimaziel umsetzen kann?

Die Antworten der Bewerber werden für die Bewertung mit Best Practices abgeglichen. Ausgehend von den Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Bewertung erstellt right° schließlich eine Shortlist mit den vielversprechendsten Einreichungen. Dabei werden die Bewerber in Transition Pioneers und Transition Enablers unterschieden. Bei Ersteren liegt der Fokus bei der Dekarbonisierung auf dem eigenen Geschäftsmodell. Die Transition Enablers wiederum unterstützen mit ihrem Geschäftsmodell andere Unternehmen bei der Dekarbonisierung.

JURY

Die Jury des Global Transition Award umfasst sieben Expert:innen:

- **Felizitas Graeber**
Managing Director Capgemini Invent Germany
- **Matthias Hartmann**
CEO der Techem Gruppe
- **Johannes Koch**
Generalbevollmächtigter, Bereichsleiter
Strategie & Konzernentwicklung DZ BANK AG
- **Sebastian Matthes**
Chefredakteur Handelsblatt
- **Melissa Ott**
Managing Director Futury
- **Dirk Ramhorst**
CIO Evonik
- **Daniela Weber-Rey**
Rechtsanwältin, Attorney-at-Law (NY) /
Aufsichtsrätin

Diese Expert:innen treffen die finale Entscheidung über die Preisträger. Hierfür nutzen sie im Wesentlichen die Shortlist, haben zugleich allerdings Zugriff auf alle Einreichungen, sodass alles gesichtet und in der Jurysitzung diskutiert wird.

Die Anzahl der Preisträger wird erst in der Jurysitzung festgelegt. Im Jahr 2023 gab es insgesamt acht Bewerbungen. Davon wurden die folgenden fünf Unternehmen als Preisträger von der Jury mit dem Global Transition Award ausgezeichnet.



PREISTRÄGER 2023

Diese fünf Unternehmen könnten helfen, das 1,5-Grad-Ziel zu erreichen:



Der Kunststoffhersteller mit Hauptsitz in Brasilien überzeugte die Jury mit seinen Fortschritten in der Klimaperformance. Er berichtet über Emissionen in allen Bereichen (Scope 1 bis 3) und hat seine direkten Emissionen vor allem durch die Umstellung auf Grünstrom bereits um 85 Prozent reduziert.



Der Schmierstoffhersteller investiert in Defossilierung und innovative Lösungen, um bis 2040 ein Net-Zero-Unternehmen zu werden. Dabei hilft eine intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit, teils in Kooperationen mit Universitäten. Das Familienunternehmen berichtet glaubhaft über alle Emissionsbereiche.



Der Sanitärausrüster zeigt sich als Spitzenreiter in der Klimaperformance und berichtet auch über die Emissionen in Scope 3. Hansgrohe fokussiert sich auf Wasserkreisläufe, Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft. Ein spezielles „Green Company-Team“ überwacht alle klimarelevanten Initiativen.



Der Massivholzmöbelhersteller setzt auf nachhaltige Strategien entlang der gesamten Wertschöpfungskette und achtet dabei auf eine umweltfreundliche Produktion und die Abkehr von fossilen Energien. Das Familienunternehmen investiert in Technologien und Schulungen.



Der Spezialchemiekonzern verfolgt seine Klimaziele nach Einschätzung der Jury ernsthaft und hat das Nachhaltigkeitsmanagements auf Vorstandsebene fest verankert. Die Nachhaltigkeitsstrategie wird durch eine neue Gremienstruktur gefördert. Alle Investitionen werden aufgrund ihrer CO₂-Bilanz bewertet.

**IN KÜRZE:**

Die Tochter des brasilianischen Petrochemiekonzerns Braskem S. A. produziert in zwei deutschen Anlagen in Wesseling und Schkopau den Kunststoff Polypropylen. Dabei strebt der Konzern Stoffkreisläufe und geringere CO₂-Emissionen an.

**BESCHÄFTIGTE:****9.000**

weltweit

**BESCHÄFTIGTE:****360**

Europa

**FIRMENSITZ:****Wesseling****SITZ MUTTERKONZERN:****São Paulo**

Brasilien

”

**WIR WOLLEN DAS
WELTWEIT FÜHRENDE
UNTERNEHMEN IN DER
INDUSTRIE IM
BEREICH NACHHALTIGKEIT
WERDEN.**

“

Axel Maigatter,
Geschäftsführer Braskem Europe

AUF DEM WEG ZU „GRÜNEN KUNSTSTOFFEN“

Braskem hat sich ehrgeizige Ziele gesteckt. Der Petrochemiekonzern will in den kommenden Jahren die Emissionen seiner gesamten Wertschöpfungskette (Scope 1 bis 3) so weit drücken, dass er die Pariser Klimaziele erreicht. Das ist noch ein anspruchsvoller Weg. Aktuell befindet sich der Konzern auf dem 5,4-Grad-Celsius Pfad. Die Jury überzeugte aber, dass sich Braskem „positiv von Wettbewerbern abgrenzt, indem es einen niedrigeren CO₂-Fußabdruck aufweist und höhere Produktakzeptanz erzielt“.

Auf einem Gebiet ist die europäische Tochter im gesamten Konzern Vorreiter: bei der Nutzung von grüner Energie und deren effizientem Einsatz. In den beiden großen Anlagen in Wesseling und Schkopau drückte Braskem in den vergangenen Jahren die klimarelevanten Emissionen beim eigenen Herstellungsprozess um 85 Prozent, vor allem durch die Umstellung auf erneuerbare Energien und die Reduktion und Optimierung des Dampfverbrauches. Das Unternehmen arbeitet weiter daran, seinen Energieeinsatz zu optimieren, und verbreitet seine Erkenntnisse in internen und externen Schulungsprogrammen.

„Die weiteren Schritte in Richtung Klimaneutralität werden jetzt aber aufwendiger, wie in derartigen Transformationen üblich“, meint Axel Maigatter, Geschäftsführer Braskem Europe. Als Nächstes will der Chemiekonzern die Scope-3-Emissionen abbauen, und das bedeutet vor allem, dass die Vorprodukte ersetzt werden müssen, die heute aus fossilen Grundstoffen hergestellt werden. So verarbeiten die beiden deutschen Anlagen heute vor allem Erdölprodukte, um daraus Polypropylen herzustellen, einen Kunststoff, der von vielen europäischen Industrien eingesetzt wird.

Auch wenn die deutschen Anlagen schon für alternative Rohstoffe aus dem Recycling oder aus nachwachsenden Rohstoffen zertifiziert sind, so steht dieser Austausch doch erst am Anfang. Gerade für das aufwendige chemische Recycling der Kunststoffe fehlt es noch an Anlagen und Sammelsystemen. Braskem ist dafür in zahlreichen Initiativen und Kooperationen aktiv, die derartige Systeme aufbauen. Mit dem niederländischen Joint Venture „Upsyde“, einer Kooperation mit der Recyclingfirma Terra Circular, will Braskem beispielsweise Plastikabfälle aufwerten und weiterverarbeiten.

Und auch die Erdöl-Alternativen vom Acker, wie Ethanol aus Zuckerrohr, sind heute knapp. Denn nicht nur die Petrochemie, auch andere Industrien wollen den Stoff verarbeiten. Zudem konkurriert das Zuckerrohr auf den landwirtschaftlich nutzbaren Flächen mit vielen Nahrungsmitteln und Energierohstoffen.

Aus dem nachwachsenden Zuckerrohr hat Braskem bereits eine wichtige Innovation entwickelt: ein neues Produktionsverfahren, bei dem das „grüne Polyethylen“ entsteht, eine nachhaltige Alternative für einen der wichtigsten Kunststoffe. Dieses erdölfreie Verfahren verbreitet der Konzern gerade weltweit in verschiedenen Produktionsstätten. Und Europa-Chef Maigatter hofft, dass sich von Europa aus bald schon eine weitere Innovation verbreitet: „grünes Polypropylen“, an dem Braskem derzeit mit Hochdruck arbeitet.

INTERVIEW

AXEL MAIGATTER

GESCHÄFTSFÜHRER,
BRASKEM EUROPE GMBH



Der Petrochemiekonzern mit Hauptsitz in Brasilien arbeitet daran, keine Rohstoffe aus der Erdölverarbeitung mehr einzusetzen. Der Weg ist noch lang. Erst müssen Wertschöpfungsketten für die alternativen Vorprodukte aufgebaut werden.

Die Petrochemie gehört derzeit zu den großen Treibhausgasemittenten. Was motiviert Ihr Unternehmen mit Hauptsitz in Brasilien, sich so stark für das Thema Nachhaltigkeit einzusetzen?

Als Chemieproduzent und Unternehmen versuchen wir, unserer Verantwortung für den Klimawandel in der Gesellschaft auch gerecht zu werden. Wir wollen das weltweit führende Unternehmen in der Industrie im Bereich Nachhaltigkeit werden. In der Konzernzentrale in Brasilien wird das genau wie bei uns in der GmbH in Wesseling und Schkopau sehr ernst genommen. Wir versuchen den Kreislaufgedanken weltweit umzusetzen. In Deutschland haben wir bereits eine Reife beim Thema Nachhaltigkeit erreicht, auch in der Gesetzgebung, die weltweit führend ist. Daher stoßen wir hier auf dem Weg zur Nachhaltigkeit Türen auf.

Der Braskem-Konzern insgesamt will bis 2050 klimaneutral wirtschaften. Für Europa sind die Ziele aber ehrgeiziger ...

Wir in Europa wollen dem Konzern vorausseilen, die hiesigen Gegebenheiten nutzen und spätes-

tens 2045 das Ziel der Bundesregierung erreichen. Derzeit sind wir auf gutem Weg, in unseren zwei großen Anlagen in Wesseling und Schkopau dieses Ziel voraussichtlich schon früher zu erreichen. In beiden Anlagen stellen wir mittels chemischer Polymerisationsreaktionen Polypropylen – PP – her, einen Kunststoff mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten.

Verarbeiten Sie dazu das Erdöl direkt?

In unseren Anlagen werden Rohstoffe aus der Erdölverarbeitung eingesetzt. Und wir arbeiten daran, an unseren beiden Standorten Wesseling und Schkopau auch alternative Rohstoffe einzusetzen, die sowohl aus dem Recycling als auch aus nachwachsenden Quellen stammen können. Dafür sind beide Anlagen zertifiziert. Allerdings sind Rohstoffe aus diesen Quellen derzeit nur schwer auf dem Markt zu bekommen. Auch wenn die Kunststoff-Rezyklierung in Deutschland lange Tradition und hohe Qualitäten aufweist, so fehlt es derzeit noch an ausreichender Kapazität insbesondere im chemischen Recycling. Wir arbeiten intensiv am Ausbau dieser Möglichkeiten.

INTERVIEW | AXEL MAIGATTER

In Europa wird die Pflicht zur ESG-Berichterstattung langsam sehr konkret, auch für Ihre Kunden. Spüren Sie schon, dass sich klimafreundlichere Produkte besser als traditionelle Erdölprodukte vermarkten lassen?

Das hätte ich gerne vor zwei Jahren beantwortet, als die Lage für die Chemieindustrie besser aussah. Heute steckt unsere Industrie in einer tiefen Rezession, in der Investitionen nur schwer umsetzbar sind. Aber trotzdem wird die Frage nach dem ökologischen Fußabdruck der Produkte immer stärker aufgeworfen. Und dem stellen wir uns. Als ersten großen Schritt haben wir unsere Produktion auf Grünstrom umgestellt. Die weiteren Schritte in Richtung Klimaneutralität werden jetzt aber aufwendiger, wie in derartigen Transformationen üblich. Um alternative Rohstoffe zu bekommen, die aus der Kreislaufwirtschaft stammen, müssen neue Lieferketten aufgebaut und gigantische Umstellungen in den vorgelagerten Industrien, die stark verknüpft miteinander arbeiten, umgesetzt werden.

Wir sind dafür an verschiedensten Initiativen beteiligt, der Rohstoff-Umstieg ist aber nicht von heute auf morgen zu schaffen. Sowohl beim mechanischen Recycling, dem direkten Wiedereinsatz in neuen Anwendungen von aus der Rückgabe gewonnenen Kunststoffen, als auch beim chemischen Recycling, der Rückgewinnung von Rohstoffen aus zum Beispiel Kunststoffabfällen, engagieren wir uns in verschiedenen Initiativen und Kooperationen, etwa im Joint Venture „Upsyde“ in den Niederlanden. Beide Prozesse weisen derzeit noch eine Vielzahl von Verfahren und Möglichkeiten auf, die zu bewerten und zu testen sind, um die erfolgversprechendsten und effizientesten Lösungen zu finden und weiterzuentwickeln.

Was ist denn bei der Transformation zur Klimaneutralität in Ihrer Branche die größte Schwierigkeit?

Für den Klimaschutz muss weltweit Erdöl in unzähligen Verwendungsweisen ersetzt werden. In diesem schwierigen Prozess wollen wir gerne Vorreiter sein und ziehen in unserem globalen Konzern an vielen Fäden, arbeiten mit vielen Entwicklern, Konsortien und anderen Unternehmen zusammen, um Alternativen zu entwickeln.

Wir haben den Bereich der Forschung und Entwicklung in den vergangenen Jahren stark ausgebaut, um eigene Produktionsverfahren zu schaffen. Eine unserer großen Innovationen ist „I'm green™“, „grünes Polyethylen“, wie man das jetzt so schön nennt, das aus nachwachsendem Zuckerrohr gewonnen wird. Mit unserem patentierten Verfahren lässt sich damit ein wichtiger Kunststoff in großem Maße aus einem natürlichen nicht fossilen Rohstoff herstellen. Das Verfahren verbreiten wir gerade weltweit in unseren Produktionsstätten, ganz aktuell beispielsweise in einem Joint Venture mit einem großen Unternehmen in Südostasien. Somit tragen wir entschieden zum Wachstum der alternativen Herstellungsmöglichkeiten bei, auch um das derzeit noch langsame Wachstum der vorgelagerten Wertschöpfungskette anzuregen und zu beschleunigen.

Es hapert dabei aber oft schon an den begrenzten natürlichen Ressourcen. Aus Zuckerrohr gewonnenes Ethanol wird von verschiedenen Anwendungen und Nutzern nachgefragt. Und auch die landwirtschaftlich nutzbaren Flächen dienen vielen Anwendungen der Nahrungsmittel- und Energiegewinnung, wie etwa dem Einsatz von Sonnenkollektoren in Deutschland.

INTERVIEW | AXEL MAIGATTER

Versuchen Sie, den Kontakt zu Lieferanten enger zu knüpfen, um den Rohstoff zu bekommen?

Wir arbeiten vorrangig auch an der Optimierung unserer bestehenden Herstellungsverfahren beispielsweise durch Digitalisierung, um sowohl Rohstoffe als auch die Betriebsmittel wie Energie effizienter einzusetzen. Um diese Entwicklung zu beschleunigen, unterstützen wir Start-ups, die Techniken und Prozesse dafür entwickeln.

Bei vielen technischen Entwicklungen, beispielsweise dem Einsatz von LEDs in der Beleuchtung, ist es ja bereits gelungen, unsere Energie sinnvoller einzusetzen. So steckt in vielen Verfahren noch Verbesserungspotenzial. Da müssen wir uns aber gemeinsam auf den Weg machen und dabei auch die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen.

Wie engagiert sich Ihr Unternehmen denn in der Kreislaufwirtschaft?

Seit 2019 hat der Braskem-Konzern sich durch seine globale Ausrichtung nachhaltig auf die Kreislaufwirtschaft fokussiert. Darunter verstehen wir, dass wir wirtschaftliche Kreisläufe aufbauen, die mit Rohstoffen natürlichen Ursprungs beginnen, welche dann in den verschiedensten Anwendungen eingesetzt und ständig wiederverwendet werden. Nichts geht im Einklang mit der Natur verloren.

Unsere Fragestellungen und Investitionen sind langfristig und zahlen sich vielleicht erst in Jahrzehnten aus. Daher ist es wichtig, dass Braskem bei den Gewinnmargen nicht quartalsweise denkt und die Hauptaktionäre diesen Weg mitgehen.

Wie weit sind Sie bei der grünen Transformation ihres zweiten wichtigen Kunststoffes, des für andere Einsätze benötigten Polypropylen?

Wir in Europa sind derzeit im Konzern Vorreiter bei der Nutzung von grüner Energie und werden hoffentlich bald schon als Konzern global Vorreiter sein mit einem „grünem Polypropylen“. An dieser Entwicklung wird mit Hochdruck gearbeitet, aktuell wird die Produktion in einer US-Anlage getestet. Und wenn dieser grüne Kunststoff erst auf den Markt kommt, dann werden sich auch die umfangreichen Investitionen rechnen. Ähnlich war es auch beim „grünen Polyethylen“, das vor fast 20 Jahren entwickelt wurde, als zunächst unklar war, ob es dafür überhaupt einen Markt gibt. Aber seit dieser Kunststoff angeboten wird, wächst auch der

weltweite Markt dafür schnell. Ähnlich, denken wir, werden sich auch die – nicht zuletzt aufgrund der Gesetzgebung in Europa entwickelten – Verfahren zur Kreislaufwirtschaft und Energieeinsparung langfristig weltweit ausbreiten.

Inwieweit hat sich durch Kreislaufwirtschaft Ihre Produktpalette schon in Richtung Klimaneutralität verändert?

Wir verarbeiten heute schon Rohstoffe aus der Rezyklierung, und auch die Anlagen zur Herstellung der Biorohstoffe entstehen. Aber das Endprodukt wird sich letztendlich nicht von dem Kunststoff unterscheiden, den wir heute noch aus Rohstoffen fossilen Ursprungs herstellen.

„
WIR WOLLEN
DEN KREISLAUF-
GEDANKEN WELT-
WEIT UMSETZEN.
“

INTERVIEW | AXEL MAIGATTER

Lassen sich denn auch bei der Verwendung des von Ihnen hergestellten Kunststoffs Emissionen einsparen?

Schon beim Design denken wir zusammen mit unseren Kunden daran, wie sich die Produkte möglichst lange verwenden lassen und wie ihre Recyclingfähigkeit erhöht wird. Zudem lässt sich durch den Einsatz von hochwertigem Kunststoff Material- und Verarbeitungsaufwand einsparen, beispielsweise durch Gewichtsreduktion.

Wie gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeitenden beim nachhaltigen Umbau mitzunehmen?

Wir haben verschiedene interne Programme, mit denen wir unsere Mitarbeitenden aufklären. Da geht es beispielsweise um Mülltrennung, die in anderen Regionen noch nicht so etabliert ist wie in Deutschland. Zudem haben wir unsere Firmenwagen schon weitestgehend auf elektrische Antriebe umgestellt. Jetzt wollen wir die Mitarbeitenden dazu motivieren, sich auch im privaten Bereich nachhaltiger zu verhalten. Dafür richten wir beispielsweise Ladestationen an unseren beiden Standorten ein, die die Mitarbeiter auch privat nutzen können. Das war in Wesseling übrigens eine Betriebsratsinitiative. Wir bekommen zum Thema Nachhaltigkeit viele positive Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge.

Welche Unterstützung für Ihren Kurs in Richtung Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft versprechen Sie sich von der Politik?

Eine wirkungsvolle Unterstützung bei den hohen Energiekosten. Denn die hohen Preise belasten die gesamte chemische Industrie in Deutschland derzeit, da zugleich auch die Margen sehr gering sind. Diese Kosten schränken unsere Investitionsmöglichkeiten stark ein und können wichtige Investitionen in die Nachhaltigkeit sogar verzögern.

**IN KÜRZE:**

International führender unabhängiger Schmierstoffhersteller mit weltweit 56 Tochtergesellschaften. Das Familienunternehmen in vierter Generation will beim Klimaschutz eine Vorreiterrolle übernehmen.



**ANTEIL AN ÖKOSTROM
WELTWEIT:**

51 %



BESCHÄFTIGTE:

6.000



UMSATZ:

3,4

Milliarden Euro



STANDORT:

Mannheim

mit 56 Tochtergesellschaften weltweit

”

**ALS WELTWEIT GRÖSSTES
UNABHÄNGIGES
SCHMIERSTOFFUNTER-
NEHMEN WOLLEN WIR BEIM
KLIMASCHUTZ EINE VOR-
REITERROLLE EINNEHMEN.**

“

Stefan Fuchs,
Vorstandschef Fuchs SE

NACHHALTIGKEITS-CHAMPION VERARBEITET FRITTENFETT

Die Fuchs AG will nicht nur der nachhaltigste Schmierstoffhersteller weltweit sein. Schon heute bewegt sich das deutsche Familienunternehmen auf dem 1,5-Grad-Pfad, erreicht also bereits das Ziel des Pariser Klimagipfels. Bis zum Jahr 2040 Ziele soll die gesamte Wertschöpfungskette der Produkte (Scope 1 bis 3) klimaneutral werden. „Die Nachhaltigkeitsstrategie bedeutet eine komplette Defossilierung des Geschäfts und den Ersatz fossiler Rohstoffe durch regenerative oder recycelte Alternativen“, lobt die GTA-Jury.

Rund 90 Prozent der CO₂-Emissionen fallen heute bei den Lieferanten an, beispielsweise Erdölraffinieren oder Crackern, wie die Ermittlung des „Product Carbon Footprint“ entlang der gesamten Wertschöpfungskette zeigt. Von den rund 120 Grundflüssigkeiten für die verschiedenen Schmierstoffe sind noch viele ölbasiert, manche lassen sich auch nicht einfach durch Grundstoffe vom Acker oder auf Wasserbasis ersetzen. Daher arbeitet Fuchs vor allem an Recyclinglösungen, verarbeitet beispielsweise Frittenfett oder andere Abfälle. Dafür müssen aber zumeist noch Strukturen und Lieferwege geschaffen werden. Fuchs beteiligt sich deshalb an vielen Kooperationen und sichert sich die alternativen Rohstofflieferungen für die Zukunft. „Diese recycelten Stoffe, die früher als minderwertig galten, sind heute stärker gefragt als die reinen Ölprodukte“, beschreibt CEO Stefan Fuchs den schnellen Wandel zur Kreislaufwirtschaft. Der Schmierstoffhersteller kann bei den Vorprodukten besonders flexibel agieren, da er anders als einige Konkurrenten nicht rückwärts in die Erdölverarbeitung integriert ist.

Die klimaneutrale Transformation schafft dem Unternehmen auch neue Kunden. So brauchen Elektrofahrzeuge und Windräder neue anspruchsvolle Schmierstoffe. Die Produktion selbst ist seit dem Jahr 2020 weltweit komplett klimaneutral – vom Energieverbrauch in der Fabrikation bis zu den Verbrauchsmaterialien in der Verwaltung.

Auch wenn die Reduzierung der eigenen Emissionen Vorrang hat, setzt Fuchs dafür noch Kompensationsprojekte ein, beispielsweise zertifizierte Aufforstungsprojekte in China oder Zimbabwe. Dass die Kompensationen in Verruf geraten sind, bedauert Stefan Fuchs und meint, dass diese Projekte weltweit in den Tochtergesellschaften auch ein Bewusstsein für die Zusammenhänge des Klimawandels schaffen.

In allen 56 Tochterunternehmen setzen sich sogenannte Cultural Scouts für den lokalen Kulturwandel und für Nachhaltigkeit ein. Ziel ist eine innovationsgetriebene, hierarchiefreie Kommunikation und offene Feedback-Kultur. „Wir können das Ziel einfach an die Wand schreiben, aber man muss es auch leben“, meint Fuchs und geht mit gutem Beispiel voran. So ist der Familienunternehmer in der Zentrale im Mannheim beispielsweise mit allen per Du und isst in der normalen Kantine. Der Gründerfamilie habe das Thema Nachhaltigkeit schon immer am Herzen gelegen, und zwar besonders die sozialen Aspekte weltweit, nicht nur die Ökologie. „Als Familienunternehmen denken wir sehr langfristig“, sagt er.

INTERVIEW

STEFAN FUCHS

VORSTANDSCHEF,
FUCHS SE



Das Familienunternehmen will beim Klimaschutz eine Vorreiterrolle spielen. Da die meisten Emissionen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette entstehen, müssen viele Grundstoffe ersetzt werden – als Alternative nützt sogar Frittenfett.

Fuchs hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt. Schon bis 2040 soll die gesamte Wertschöpfungskette klimaneutral werden. Was motiviert einen komplexen Schmierstoffhersteller und Familienunternehmer dazu?

Wir wollen das Beste aus beiden Welten mitnehmen: Auf der einen Seite sind wir börsennotiert, auf der anderen Seite hält die Familie die Mehrheit der Stimmrechte, was uns vor Übernahmen schützt. Und als Familienunternehmen denken wir sehr langfristig, die Nachhaltigkeit lag uns immer am Herzen, und zwar nicht nur die Ökologie, sondern auch die sozialen Themen weltweit. Die Geschäftsführer an allen Standorten sind bei uns aufgefordert, sich für soziale Themen zu engagieren, meist geht es um Jugend, Bildung, Gesundheit, gerade an Orten in Ländern wie beispielsweise Indien oder China.

Als weltweit größtes unabhängiges Schmierstoffunternehmen wollen wir beim Klimaschutz eine Vorreiterrolle einnehmen. Dabei wirkt Schmierstoff an sich schon nachhaltig, mindert Reibung und Verschleiß, kühlt Maschinen oder schützt vor Korrosion. Die Stoffe werden oftmals

zur Langzeitschmierung eingesetzt. Beispielsweise in einem Auto müssen die 30 verschiedenen Schmierfette nie gewechselt werden.

Ihren Namenszusatz „Petrolub“, der auf fossile Rohstoffe hinweist, haben Sie kürzlich gestrichen und wollen verstärkt regenerative oder recycelte Öl-Alternativen einsetzen. Wie weit sind Sie dabei? Gibt es Prozentzahlen für diese Alternativen?

Der Name „Petrolub“ galt nur für unsere Muttergesellschaft, nicht für unsere 56 Tochtergesellschaften. In den 27 Jahren, die ich im Unternehmen arbeite, hat sich der Name von anfangs „Fuchs Petrolub AG Öl + Chemie“ schon öfters gewandelt. Vor allem unsere Investoren störten sich an dem Zusatz, weil er Assoziationen an schmutzige Petrochemie weckt, nicht zu unserer nachhaltigen Strategie passt und auch der Breite unseres Sortiments mit rund 10.000 Produkten nicht gerecht wird. Wir sind ein reiner Veredler, besitzen weder eine Raffinerie noch einen Cracker. In Mannheim beispielsweise setzen wir 120 verschiedene Grundflüssigkeiten ein, von denen heu-

INTERVIEW | STEFAN FUCHS

te noch viele ölabhängig sind, und veredeln sie mit etwa 800 Additiven. Bei unserer eigenen Produktion ist die CO₂-Belastung relativ gering, circa 90 Prozent der Emissionen entstehen vorher in der Wertschöpfungskette. Wir haben uns wissenschaftsbasierte Ziele gesetzt und wollen bis 2030 unsere direkten und energiebezogenen Emissionen an unseren Standorten, Scope 1 und 2, um mindestens 42 Prozent senken, die vorgelagerten Emissionen außerhalb unserer Werkstore, Scope 3, um ein Viertel. Bis zum Jahr 2040 wollen wir letztendlich die Emissionen aller Kategorien um mindestens 90 Prozent reduziert haben.

In der Schmierstoffindustrie glaube ich vor allem an Recyclinglösungen, beispielsweise dass wir Abfall einfach als Rohstoff nutzen. Der Aufbau der neuen Strukturen macht die Produkte teilweise teurer. Und da stellt sich die Frage, was der Kunde bereit ist zu zahlen. In Deutschland sind wir zwar sehr auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, aber niemand sagt der Bevölkerung, dass dadurch auch das Leben teurer wird.

Um die recycelten Rohstoffe entwickelt sich große Konkurrenz. Mit welchen Mitteln sichern Sie sich diese Rohstoffe?

Diese recycelten Stoffe, die früher als minderwertig galten, sind heute stärker gefragt als die reinen Ölprodukte. Es gibt und es entstehen gute Quellen, bei denen wir uns jetzt schon den künftigen Rohstoff vertraglich sichern. Denn auch unsere Kunden wollen unsere Schmierstoffe über Jahre hinweg verlässlich beziehen.

Ansonsten beschäftigen wir uns mit nachwachsenden Rohstoffen oder Carbon-Capture, der CO₂-Abscheidung und -Speicherung. Zudem stellen wir bereits viele Stoffe her, die ganz ohne Rohöl auskommen, die beispielsweise auf Wasser basieren und noch etwa drei Prozent Additive einsetzen. Andere Stoffe sind esterbasiert und entstehen aus einer chemischen Reaktion eines Alkohols mit einer Fettsäure.

Allerdings steckt die Chemie bei diesen Entwicklungen noch in den Kinderschuhen. Und viele Vorlieferanten sehen das Thema Klimaschutz als nicht so dringend an wie wir.

Sie berechnen den CO₂-Fußabdruck Ihrer Produkte bis zum Anfang der Lieferkette zurück. Haben die Ergebnisse zu Überraschungen geführt?

Die größte Überraschung ist, dass viele unserer Vorlieferanten noch gar nicht in den nachhaltigen Kategorien denken, uns ihre direkten Emissionsdaten nicht liefern konnten. Um anerkannte Daten zu bekommen, mussten wir eine neue Methodik zusammen mit Branchenverbänden entwickeln.

Auch bei der Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eines Produkts, von der Rohstoffförderung bis zum Nutzungsende, gab es Überraschungen: Ein herkömmliches Mineralölprodukt, das nur wenig CO₂ in der Lieferkette erzeugt, kann bei den Kunden zu starken Emissionen führen. Umgekehrt sparen Produkte, die vor unserer Herstellung schon mehrere emissionsträchtige Raffinerieprozesse durchlaufen haben, bei unserem Kunden ein Vielfaches an Emissionen ein. Diese wirken über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg sogar nachhaltiger.

In Europa sind wir mit der Regulierung der Nachhaltigkeitsthemen Vorreiter, ab 2024 müssen die Unternehmen schrittweise über ihre ESG-Wirkungen berichten. Wie wirkt sich das auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens weltweit aus?

Wir verfolgen das Thema Nachhaltigkeit mit Herzblut und wollen es als Wettbewerbsvorteil gegenüber unseren Kunden herausarbeiten. Die Intention der CSRD-Berichterstattung ist gut, zunächst sorgt die Bürokratie aber für Wettbe-

INTERVIEW | STEFAN FUCHS

werbsnachteile europäischer Firmen. Für das Jahr 2024 müssen wir für 1.000 Datenpunkte und 56 Tochtergesellschaften einen konsolidierten und geprüften Bericht bis Ende Februar fertig haben. Das ist mit hohen Kosten verbunden, die beispielsweise amerikanische und chinesische Wettbewerber nicht haben. Schon der Aufwand für das deutsche Lieferkettengesetz war gewaltig, aber im Vergleich zum CSRD ein Kinderspiel.

Wenn die europäische Vorreiterrolle die Produkte teurer macht, kann das in den USA oder Asien schnell zum Nachteil werden. Denn dort werden beim Thema Nachhaltigkeit andere Zeithorizonte verfolgt.

Bringt Europas grüne Vorreiterrolle Europa nicht auch Wettbewerbsvorteile?

Bei der ESG-Berichterstattung bemängle ich vor allem, dass keine weltweite Verordnung in Sicht ist. Heute müssen Unternehmen mit Sitz in Europa alles transparent machen, alle Grundstoffe. Unsere US-Wettbewerber beispielsweise erfahren damit vieles über unser Know-how, haben aber selbst nicht den Aufwand und unterliegen nicht der Transparenz. Zudem hat sich durch die aktuelle geopolitische Lage und die steigenden Energiepreise unsere Wettbewerbslage ohnehin schon verschlechtert.

Auf der anderen Seite spielen uns als Hersteller von Hightechprodukten die Megatrends Nachhaltigkeit und Mobilitätswende eher in die Karten. Die Mobilitätswende führt beispielsweise zu vielen neuen speziellen Anwendungen in Elektrofahrzeugen, erfordert mehr Hightech-Schmierstoffe als Standardprodukte.

Derzeit kompensieren Sie all Ihre direkten Emissionen durch die Förderung von Klimaschutzprojekten. Diese Kompensationen und viele derartige Projekte sind umstritten. Wollen Sie dauerhaft kompensieren, oder ist das für sie eine Übergangslösung?

Dass die Kompensation so in Verruf geraten ist, finde ich schade. Zumindest als Übergangslösung finde ich sie sinnvoll. Wir fühlen uns für unsere Emissionen durch die eigenen Standorte direkt verantwortlich und möchten in der Zeit, bevor wir die Nettonullemissionen erreicht haben, trotzdem versuchen, den Auswirkungen entgegenzuwirken. Kompensation ersetzt daher nicht unsere Anstrengungen zur Emissionsreduktion, sie begleitet diese, und wir glauben, dass wir damit etwas bewirken. Außerdem schaffen wir durch die Projekte und auch ihre Kosten weltweit in unseren Tochtergesellschaften ein Bewusstsein für die Themen. Wir fördern vorrangig Projekte zum Thema regenerative Energien und Aufforstung, die über eine international anerkannte Zertifizierung wie den Goldstandard oder einen der Verra-Standards verfügen. In China und Zimbabwe unterstützen wir beispielsweise Aufforstungsprojekte.

”
NACHHALTIGKEIT
LAG UNS SCHON
IMMER AM HERZEN.
“

Wie schaffen Sie es, die Mitarbeitenden bei Ihrem Nachhaltigkeitskurs mitzunehmen und gleichzeitig deren Initiativen aufzunehmen?

2018 haben wir das Fuchs2025-Programm gestartet, in dem es um die drei Themen Strategie, Kultur und Struktur geht. Das Projekt soll unseren dezentralen Konzern mit unabhängigen Tochtergesellschaften in 56 Ländern so wandeln, dass wir zentrale Themen voranbringen, wie Nachhaltig-

INTERVIEW | STEFAN FUCHS

keit, Elektromobilität und Digitalisierung, ohne dabei unsere erfolgreiche DNA der Kundennähe vor Ort zu verlieren.

Beim Thema Kultur gehen wir vor allem zwei Themen an: hierarchiefreie Kommunikation und offene Feedback-Kultur. Das kann man einfach an die Wand schreiben, aber man muss es auch leben. In Mannheim sind wir alle per Du, haben keine Kleiderordnung, und wir essen in der normalen Kantine. Uns ist es wichtig, den Arbeitstag mit allen zusammen zu erleben. Außerdem haben wir in unseren 56 Gesellschaften sogenannte Cultural Scouts nominiert, die sich einerseits für den lokalen Kulturwandel engagieren, aber auch ein innovationsförderndes Umfeld schaffen.

Vor Corona hatten wir glücklicherweise konzernweit alle Voraussetzungen für globale Onlinetreffen eingeführt. Dadurch konnten wir mit sogenannten Fuchs2025-Roadshows unsere Fortschritte an alle 6.000 Mitarbeitenden kommunizieren und jeden direkt erreichen. Diese Art der Kommunikation nutzen wir heute noch mit jährlich stattfindenden Veranstaltungen. Im Jahr 2022 haben wir uns dabei beispielsweise auf das übergeordnete Thema Nachhaltigkeit konzentriert, und BASF-Chef Dr. Martin Brudermüller hat einen Impuls gehalten, der viele inspiriert hat.

Haben Ihre Mitarbeitenden unter dem Stichwort Nachhaltigkeit schon Initiativen zu neuen Produkten oder Prozessen angestoßen?

Es gibt viele herausragende Ideen und Initiativen, die auch von unserem internen Innovationswettbewerb ausgehen. Da geht es um Pflanzen, die Biomasse erzeugen, oder Recycling von Abfällen wie Frittenfett. Bisher sind das noch keine großen Mengen, es sind aber alles Angelhaken, die wir auswerfen, um den Nachhaltigkeitsmarkt zu bearbeiten. Auch nicht jeder Köder muss

wirken. Aber beispielsweise aus Frittenfett wird schon erfolgreich Flugzeugkerosin hergestellt. Mittlerweile gibt es fast Streit um die Nutzung dieses Abfallprodukts, genau wie um andere Abfälle. Wir sind sehr agil bei der Suche nach neuen Grundstoffen und auch flexibel, um sie schnell einzusetzen, weil wir den Vorteil haben, nicht rückwärts integriert zu sein.

Wie könnte die Politik Sie bei Ihrem nachhaltigen Kurs am besten unterstützen?

Bei der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung CSRD würde ich mir wünschen, dass die EU die Berichterstattung entschlackt und als Evolution sieht und nicht gleich von jedem Unternehmen einen tiptopp geprüften Jahresabschluss erwartet.

Und allein mit Europa können wir die Welt nicht retten, daher sollte die EU die Nachhaltigkeitsagenda stärker weltweit abstimmen. Zudem sollten wir in Europa anstreben, unsere nachhaltigen Produkte und Ideen ohne große Bürokratie auch schnell umzusetzen, uns nicht wie jetzt bei der Windkraft und zuvor bei der Photovoltaik die Produktion von anderen Ländern aus der Hand nehmen lassen.

hansgrohe

IN KÜRZE:

Hersteller von hochwertigen Sanitärprodukten mit vier Produktionsstandorten in Deutschland und jeweils einem in Frankreich, Serbien, den USA und China. Bei den Produkten von Armaturen bis Küchenwassermischern liegt der Fokus auf wassersparenden Technologien.



AUSLANDSANTEIL AM UMSATZ:

76 %



BESCHÄFTIGTE:

5.639

(davon mehr als
60 % an den deutschen
Standorten)



UMSATZ:

1,52

Milliarden Euro



HAUPTSITZ:

Schiltach

Schwarzwald

”

**WIR KÖNNEN MIT DER
VERBESSERUNG UNSERER
PRODUKTION BEI WEITEM
NICHT SO VIEL ERREICHEN
WIE MIT EINEM EFFIZIENTEREN
ENERGIE- UND WASSEREINSATZ
BEI DEN KUNDEN.**

“

Rebecca Weigold,
Leiterin Green Company bei Hansgrohe SE

AUF DEM WEG ZUM NACHHALTIGSTEN BADEZIMMER DER WELT

Der Sanitärhersteller aus dem Schwarzwald hat eine Vision: ein Badezimmer, das in seiner Nutzungszeit fast ohne Wasser und vor allem CO₂-Emissionen auskommt. Der Zehn-Liter-Wasserspar-Duschkopf ermöglicht mit seinem PH-neutralen Wasser ein Duschbad auch ohne Seife oder Shampoo und warnt vor zu viel Wasserverbrauch. Das Duschwasser wird anschließend in der Duschtoilette weitergenutzt, eliminiert hier zugleich noch den Toilettenpapierbedarf. Statt Badewanne lockt ein Kuppelsessel mit Wasserdampf, Düften und Klängen. Das Bad der Zukunft, das die Hansgrohe-Innovatoren entwickelt haben, soll mit 90 Prozent weniger CO₂-Emissionen auskommen als ein heutiges Bad.

Die Einsparungen im Badezimmer sind besonders wichtig für die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Denn der ökologische Fußabdruck hat ergeben, dass die Herstellung der Sanitärprodukte kaum noch Emissionen freisetzt. Dafür aber verschlingt der Gebrauch der Brausen und Wasserhähne beim Kunden viel Wasser und Energie und setzt damit etwa 99 Prozent der CO₂-Emissionen frei.

Der Schutz der kostbaren Ressource Wasser hat bei Hansgrohe Tradition. Schon Unternehmensgründer Hans Grohe entdeckte zu Beginn des vorigen Jahrhunderts, wie viel Wasser sich mit einer Brause im damals aufkommenden privaten Hausbad sparen lässt. 1953 entwickelte er die Duschstange, durch die sich das Duschen gegenüber dem Wannenbad schnell weltweit durchsetzte. Sein Enkel Klaus Grohe machte Umweltschutz und Nachhaltigkeit dann zum Thema in der gesamten Sanitärbranche. Viele Innovationen des Herstellers drehen sich seither ums Wassersparen, so auch die 2004 entwickelte wassersparende Luftbeimischung. Heute ist die Unternehmerfamilie zwar nicht mehr operativ tätig und hält nur noch 32 Prozent der Anteile,

das Bemühen um Nachhaltigkeit hat aber nicht nachgelassen. Ab dem Jahr 2030 will der Konzern beispielsweise nur noch die modernste Wassersparteknik (EcoSmart) nach den Eco-Design-Prinzipien verkaufen.

Seit 2021 arbeiten die deutschen Standorte klimakompensiert (Scope 1 und 2), seit 2022 alle Standorte weltweit. Dabei war der Einsatz erneuerbarer Energien zur Emissionsreduktion bei Hansgrohe nicht neu. Bereits 1992 baute der Hersteller auf seine Fabrik in Willstätt bei Offenburg das damals größte dachintegrierte Solarkraftwerk in Deutschland. Bereits heute wirtschaftet der Konzern im Einklang mit den Pariser Klimazielen, steuert den 1,5-Grad-Kurs. Aktuelle Themen sind trennbare und recyclingfähige und minimale Materialien, umweltfreundliche Verpackungen, universelle Komponenten und Langlebigkeit. Ein sechsköpfiges „Green Company Team“ sorgt dafür, dass die gesamte Belegschaft weltweit beim Thema Nachhaltigkeit mitzieht (siehe Interview). „Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeit fördert zugleich eine innovationsfreundliche Kultur, um Technologie und Mitarbeitermotivation voranzutreiben“, urteilt die GTA-Jury.

INTERVIEW

REBECCA WEIGOLD

LEITERIN DES BEREICHS GREEN COMPANY,
HANS GROHE SE



Der Sanitärhersteller erkannte, dass die meisten klimarelevanten Emissionen seiner Produkte beim Kunden anfallen. Daher arbeitet Hansgrohe verstärkt daran, im Badezimmer Ressourcen zu sparen und Kreisläufe zu schaffen. Dabei stößt das Unternehmen aber auch an Grenzen.

Hansgrohe folgt schon lange einer Nachhaltigkeitsstrategie und wirtschaftet heute gemäß der Ziele der Pariser Klimakonferenz, erreicht sogar den 1,5-Grad-Pfad. Was motiviert einen mittelständischen Hersteller von Sanitärprodukten zu diesem Engagement?

Zum einen ist es eine intrinsische Motivation unseres Managements, zum anderen ist das Engagement tief in unserer Unternehmensgeschichte verankert. Schon der Enkel unseres Gründers Hans Grohe, Klaus Grohe, brachte die Wertschätzung für das Element Wasser mit in die Unternehmung. Bereits in den 80er Jahren hat sich die Unternehmerfamilie für den Klimaschutz eingesetzt, zu Zeiten, als der Klimawandel noch gar nicht in der Realität der Bevölkerung angekommen war.

Gleichzeitig hilft uns das Thema Nachhaltigkeit im Wettbewerb. Denn immer mehr Kunden aus der Baubranche fragen verstärkt nachhaltige Produkte nach. Beispielsweise wollen viele Architekten ihre Gebäude für nachhaltige Label zertifizieren lassen und setzen dafür die entsprechenden Produkte ein. Teilweise werden

Baulieferanten bei Ausschreibungen auch schon ausgeschlossen, wenn sie nicht bestimmte Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Produkte erfüllen.

Für unser Unternehmen, das sich im Schwarzwald angesiedelt hat, ist das Thema auch bei der Suche nach Fachkräften wichtig. In Bewerbungsgesprächen hören wir immer öfter Fragen nach unserem Engagement für die Gesellschaft, für die Umwelt oder das Klima. Um als wertschätzender und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, müssen sich Unternehmen heute für Nachhaltigkeit engagieren.

Das Thema Kreisläufe spielt in einer nachhaltigen Wirtschaft eine große Rolle. Sie stellen Ihre Produkte aus komplexen Materialien her, Metallen und Kunststoffen. Welche besonderen Herausforderungen muss Hansgrohe lösen, um derartige Stoffkreisläufe aufzubauen?

In unserer Produktion haben wir zahlreiche Kreisläufe geschlossen. Beispielsweise nutzen wir Wasser für die Spülung der Armaturen mehrfach.

INTERVIEW | REBECCA WEIGOLD

Sobald wir aber Kreisläufe für den Kunden aufbauen wollen, schränkt uns Regulatorik in manchen Bereichen ein. Beispielsweise gibt es genaue Auflagen für Materialien, die mit Trinkwasser in Berührung kommen dürfen. Die Verwendung von Recyclingmaterialien ist vielfach ausgeschlossen.

Deshalb müssen wir uns bei nachhaltigen Innovationen auf kleinere Kreisläufe beschränken. Wir haben ein Verfahren entwickelt, mit dem sich bei verchromten Brausen das Metall vom Kunststoff trennen lässt. Das Metall wird anschließend dem Materialkreislauf zurückgeführt; das Kunststoff-Rezyklat wird in nicht wasserführenden Bereichen der Produkte eingesetzt.

Der Aufbau einer Kreislaufwirtschaft für die gesamte Sanitärbranche ist jedoch weit aus komplexer und bringt auch neue Herausforderungen mit sich. Die Kreislaufwirtschaft ist jedoch eine unserer drei Säulen der Nachhaltigkeitsstrategie bei Hansgrohe. Fragen, die wir in diesem Zusammenhang aufarbeiten, sind etwa, wie sich unsere Geschäftsprozesse verändern müssen, wie das Produktdesign auf Weiter- und Wiederverwendung ausgerichtet und wie eine Logistik für die Rückführung und anschließende Weiterverarbeitung der Produkte aufgebaut werden müsste.

Da darf der Installateur die ausgebauten Armaturen nicht einfach in den Container schmeißen ...

Genau, da stehen wir noch am Anfang. Diese Kreislaufwirtschaft erfordert das Zusammenspiel einer ganzen Branche, des gesamten Gebäudesektors. Wir versuchen zusammen mit sogenannten Pilotkunden bereits, einzelne Kreisläufe aufzubauen. Dieser Weg ist aber für ein einzelnes Unternehmen nicht ganz einfach und braucht

Zeit. Gleichzeitig unterstützen wir freiwillige Unternehmensinitiativen wie Valobat in Frankreich, die Rücknahmeprozesse und Aufbereitungsverfahren für die Baubranche einführen.

Sie berechnen seit Kurzem den ökologischen Fußabdruck entlang des Lebenszyklus Ihrer Produkte. Haben die Ergebnisse zu Überraschungen und sogar Veränderungen Ihrer Produktpalette geführt?

Die Umwelt-Produkt-Deklaration, kurz EPD, die wir nutzen, zeigt für jedes Produkt auf, welche Umweltwechselwirkungen im Laufe des gesamten Produktlebens auftreten. Zu den dabei betrachteten circa 30 Umweltfaktoren gehören nicht nur die CO₂-Emissionen, sondern beispielsweise auch Bodenversauerung oder das Potenzial, die Ozonschicht zu zerstören.

Bei den Ergebnissen hat uns am meisten überrascht, dass etwa 99 Prozent der Umweltwechselwirkungen über den gesamten Lebenszyklus in der Nutzungszeit der Produkte, also beim Kunden entstehen. Beispielsweise fallen Emissionen an, wenn die Kunden bei der Nutzung unserer Produkte Wasser mit fossilen Brennstoffen erhitzen.

Wir können also mit Verbesserung unserer Lieferketten, der Produktion und Logistik bei Weitem nicht so viel erreichen wie mit einem effizienteren Energie- und Wassereinsatz bei den Kunden. Daher wollen wir ab dem Jahr 2030 bei den wasserführenden Produkten nur noch Produkte anbieten, deren Technik deutlich hilft, Energie und Wasser einzusparen. Damit sparen die Kunden nicht nur Ressourcen und Geld, sondern sie reduzieren auch ihre CO₂-Emissionen.

”
**WASSER SPAREN
SOLLTE AUF DIE
AGENDA KOMMEN.**
“

INTERVIEW | REBECCA WEIGOLD

Spüren Sie denn schon eine verstärkte Nachfrage nach diesen Ressourcen-Sparprodukten?

Durch die Energiekrise ist das verstärkt ins Bewusstsein der Menschen gerückt. Das hat bei uns nicht nur die Nachfrage nach energie- und wassersparender Technik gesteigert. Einige Kunden haben sogar extra ihre Bäder entsprechend umgerüstet.

Hansgrohe ist seit 2021 an allen Standorten klimaneutral in Scope 1 und 2. Dazu werden auch Kompensationsprojekte eingesetzt, die insgesamt umstritten sind. Wie schätzen Sie das Mittel der Kompensation langfristig ein?

Unsere Ambition heißt: Reduktion von Emissionen vor Kompensation. Dafür haben wir uns auch der „Science Based Target“-Initiative (SBTI), angeschlossen, einer Initiative des UN Global Compact und anderer weltweiter Umwelt- und Klimaschutzorganisationen. Die Mitglieder streben an, die Klimaschutzziele des Pariser Weltklimagipfels auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnis zu erreichen. Die zusammengeschlossenen Unternehmen wollen glaubwürdig ihren CO₂-Fußabdruck reduzieren, da sonst das 1,5-Grad-Szenario nicht zu erreichen ist. So haben auch wir klare Emissionsziele entwickelt. Als Erstes geht es dabei darum, in der eigenen Herstellung und Verwaltung alles zu vermeiden, was geht. Darauf aufbauend reduzieren wir auch die vor- und nachgelagerten Emissionen unserer Wertschöpfungskette wo immer möglich.

Heute gibt es in unserer Produktion nur noch einen kleinen Emissionsanteil, den wir vorerst nicht weiter reduzieren konnten und daher zunächst noch mit Klimaschutzprojekten kompensieren. Diese Projekte sehen wir uns zunächst

genau an und inspizieren sie teilweise auch vor Ort. Wir erkennen in den Projekten einen großen Beitrag zu einer Transformation und hin zu immer klimafreundlicheren Prozessen. Denn jeder Baum, der zusätzlich gepflanzt wird, ist ein guter Baum. Und jedes Projekt zur Erzeugung erneuerbarer Energien und zur Verbesserung des Lebensstandards der Menschen geht in die richtige Richtung. Damit wollen wir unseren monetären Beitrag zur weltweiten Solidarität leisten. Es ist allerdings auch schade, wenn einzelne Projekte negativ auffallen und damit das gesamte System der Kompensation infrage gestellt wird.

Sie leiten das „Green Company Team“ bei Hansgrohe. Wie setzt Ihr Team die nachhaltigen Ziele im gesamten Unternehmen durch?

Unser Team, das 2020 gegründet wurde, verfolgt zehn Initiativen, mit denen wir unser Unternehmen als Ganzes hin zu einer „Green Company“, einem nachhaltigen Unternehmen, transformieren wollen. Die Initiativen streben ganz unterschiedliche Ziele an, von der Ökologie bis zu sozialen Themen, das reicht vom „Green Packaging“, also einer kreislauffreundlichen, aber kunststofffreien Verpackung unserer Produkte, über die Produktion, den Energieverbrauch, die Lieferkette bis hin zum nachhaltigen Bewusstsein unserer Mitarbeitenden. Diese Einbindung der Beschäftigten hat sich übrigens als entscheidend erwiesen. Dafür haben wir viele Schulungen und Aktionen gestartet, die auch die eigene Motivation und Initiative der Beschäftigten fördern.

In der Initiative Klimaschutzstrategie, die ich leite, geht es beispielsweise um unsere strategischen Ziele für die kommenden Jahre, damit unser Unternehmen in dem 1,5-Grad-Korridor agieren kann.

INTERVIEW | REBECCA WEIGOLD

Und wie gelingt es, dass alle im Unternehmen mitwirken?

Nicht unser Team von sechs Leuten allein kann die gesamte Transformation stemmen, es muss die gesamte Belegschaft mitmachen. Das gelingt uns einmal durch Leuchtturmprojekte, bei denen alle spüren, dass wir einen auffälligen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit vorangehen. Zudem starten wir Mitmachaktionen, bei denen die Beschäftigten an einem Standort beispielsweise Bäche oder Flüsse säubern. Oder der Vorstand kommt als Vorbild mit dem Fahrrad zur Arbeit. Dass die Unternehmensführung Nachhaltigkeit vorlebt, hat sich ebenfalls als sehr wichtig erwiesen. Für unseren Vorstandsvorsitzenden hat das Thema eine große Bedeutung, was er auch immer wieder zeigt. Und diese Einstellung setzt sich damit von oben nach unten im gesamten Unternehmen durch.

Zudem hilft bei der Umsetzung unserer Ziele ein neues Nachhaltigkeitsgremium, das „Green Company Board“, das wir 2023 gegründet haben und in dem auch Vorstandsmitglieder und Mitglieder des mittleren Managements aus allen Bereichen vertreten sind. Das Gremium diskutiert einmal im Quartal die aktuellen Herausforderungen der verschiedenen Bereiche, beispielsweise bei der Verpackung oder im Vertrieb. Zudem widmen sich den verschiedenen nachhaltigen Themen in allen Unternehmensbereichen Arbeitskreise, die von uns koordiniert und inhaltlich beraten werden.

Gerade haben wir außerdem Mitarbeitende, die sich für Nachhaltigkeit begeistern, über mehrere Monate hin zu „Green Experts“ ausgebildet. Bei der Abschlussveranstaltung der Ausbildung habe ich bewundert, was diese Experten schon alles in ihren Abteilungen mit viel Begeisterung bewegt haben. Bei der Kommunikation hilft uns beispielsweise auch unsere Mitarbeiter-App „Hans! For You“, mit der wir sehr schnell alle Mitarbeitenden erreichen können.

Sie produzieren vor allem in Europa, an mehreren deutschen Standorten, in Frankreich, Serbien, aber auch in Schanghai. Ziehen die Mitarbeitenden überall gleich mit?

Dafür sorgen wir, indem wir uns mit jedem Standort mindestens einmal im Quartal zusammensetzen, um uns über die Erreichung der Ziele und die jeweilige Nachhaltigkeits-Performance abzustimmen. Die Weiterbildung von „Green Experts“ beginnt nun auch an unseren internationalen Standorten.

Welche Unterstützung wünschen Sie sich von der Politik, damit Sie besser Ihre Vision von einem Bad durchsetzen können, das kaum noch Wasser und Energie verbraucht?

Ich wünsche mir, dass die Themen Trinkwasser, Wasser sparen und Wasser als Menschenrecht mehr auf die politische Agenda kommen und dass damit „die kostbarste Leihgabe der Natur“ auch den richtigen Stellenwert erlangt. Wasser ist die wertvollste und überlebenswichtigste Ressource für uns alle und für unser Ökosystem. Auch wenn heute in Deutschland schon saisonale und regionale Wasserknappheit herrscht, beispielsweise der Rhein monatelang nicht schiffbar ist, ist das noch nicht im Bewusstsein vieler Menschen angekommen.

Wir benötigen also eine Politik, die den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft unterstützt und die Potenziale für Effizienz im Wasser- und Energieverbrauch im Gebäude hebt. Wir wünschen uns einen größeren ordnungs- und förderungspolitischen Fokus auf das Thema Wasser im Gebäude. Dafür setzen wir uns im Dialog mit Politik und Gesellschaft ein.

hartmann

Von der Natur empfohlen.

IN KÜRZE:

Einer der führenden deutschen Massivholzmöbel-Hersteller, der auf einer Fläche von 22.000 qm innovative Biomöbel produziert. Katharina Hartmann führt das 1911 gegründete Unternehmen in vierter Generation.



**DURCHSCHNITTliche
BESCHÄFTIGUNGS-
DAUER DER
MITARBEITENDEN:**

26 Jahre



BESCHÄFTIGTE:

140



**VERBRAUCH FOSSILER
ENERGIEN BEI DER
PRODUKTION:**

0,0

Tonnen



STANDORT:

Beelen

Münsterland

”

**WIR ARBEITEN DARAN,
DIE GESAMTE WERT-
SCHÖPFUNGSKETTE UND
DEN BEREICH
„SOCIAL RESPONSIBILITY“
NACHHALTIGER ZU GESTALTEN.**

“

Katharina Hartmann,
Geschäftsführerin Hartmann Möbelwerke

MIT 9.000 SOLARMODULEN FING ALLES AN

Es begann vor gut zehn Jahren mit dem Bau einer modernen Fabrikhalle. Die Hartmann Möbelwerke, seit 1911 im münsterländischen Beelen ansässig, bauten nicht nur Photovoltaik auf die neue Halle, sondern nach und nach 9.000 Solarmodule auf alle Dächer und entdeckten dabei, wie viel schädliche Klimaemissionen sich allein mit erneuerbaren Energien und einem effizienten Energiemanagement einsparen lassen. Seit im Jahr 2023 die letzte Fabrikationshalle statisch verstärkt und mit Solarmodulen ausgestattet wurde, deckt der Möbelhersteller seinen gesamten Strombedarf selbst. Allein 1.300 Tonnen CO₂ spart er damit. Und das Münsterländer Familienunternehmen stieg immer tiefer in das Thema Nachhaltigkeit ein.

Der Möbelhersteller durchleuchtete die gesamten Produktionsprozesse auf ihre Klimawirkung hin, genau wie seine Lieferketten, angefangen bei den heimischen Wäldern, aus denen der wichtigste Rohstoff Holz stammt. Auch die soziale Dimension, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden, ihre Teilhabe sollten sich verbessern. „Wir haben die reine Energiebrille abgesetzt und das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachtet“, formuliert es Katharina Hartmann, die gerade in vierter Generation die Geschäftsführung des Massivholzmöbelherstellers übernimmt.

Wie in vielen Familienunternehmen ist bei den Hartmanns die Perspektive langfristig. Auch der Generationenübergang ist gut vorbereitet, der Vater übergibt der Tochter schrittweise die Firma. Und beim Klimaschutz sind sie sich ohnehin einig. Schon heute ist auf das Unternehmen auf dem 1,3-Grad-Pfad und damit kompatibel zu den Pariser Klimazielen. „Die Strategie beruht auf klaren Vorgaben zur Sicherung der Nachhaltigkeit und CO₂-Reduzierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette“, urteilt die Jury.

Bereits im Sägewerk bestellt das Unternehmen sein Holz so, dass bei der Möbelherstellung möglichst wenig Material abfällt. Mit den Holzresten werden die Fabrikhallen geheizt, sodass das Unternehmen ganz auf fossile Rohstoffe verzichten kann, was nicht nur gut für das Klima ist. In der Energiepreiskrise in Folge des Ukrainekrieges hat sich diese Unabhängigkeit auch betriebswirtschaftlich bewährt. Die Massivholzmöbel lassen zumeist ihren Ursprung, die Baumscheiben, noch erkennen. Für die lackierten Möbel hat die Firma Hartmann extra aus umweltfreundlichen Stoffen einen UV-Lack entwickelt, der auf Wasser basiert ist.

Die Unternehmensführung klopft heute alle Investitionen und Entscheidungen auf ihre Klimaauswirkungen ab und versucht, die Mitarbeitenden bei neuen Produkten und Prozessen zu beteiligen. In Social-Media-Clips oder anderen Videos wird die Firmenphilosophie nicht von der Geschäftsführung, sondern von Mitarbeitenden präsentiert. Das motiviert zugleich. Auch am ersten Nachhaltigkeitsbericht 2022 haben alle Experten des Hauses mitgeschrieben. „Es wird für Mitarbeitende immer wichtiger, sich mit dem Produkt, dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren zu können“, ist Katharina Hartmann sich sicher.

INTERVIEW

KATHARINA HARTMANN,GESCHÄFTSFÜHRERIN UND NACHFOLGERIN,
HARTMANN MÖBELWERKE GMBH

Der Massivholzmöbel-Hersteller startete seine grüne Transformation mit der Umstellung auf erneuerbare Energien. Die Chefin in vierter Generation sieht für den Standort Deutschland auch künftig Wachstumschancen.

Was hat Hartmann Möbelwerke motiviert, sich auf das Thema Nachhaltigkeit zu fokussieren?

Als mein Vater das Möbelwerk vor fast 35 Jahren übernahm, hat er den natürlichen Rohstoff Holz stärker ins Zentrum des Designs gestellt und das Unternehmen in Richtung Bio-Massivholzmöbel entwickelt. Vor knapp zehn Jahren begann dann die energetische Optimierung des Betriebs. Auf den statisch entsprechend ausgestatteten Dächern haben wir Photovoltaikanlagen errichtet und sind ins Energiemanagement eingestiegen. Über die Auseinandersetzung mit dem Thema erneuerbare Energien haben wir angefangen, uns mit der gesamten Nachhaltigkeitsthematik zu beschäftigen. Damit haben wir sozusagen die reine Energiebrille abgesetzt und unser Unternehmen ganzheitlicher betrachtet. Wir arbeiten jetzt daran, die gesamte Wertschöpfungskette und den Bereich Social Responsibility nachhaltiger zu gestalten. Wir beschäftigen uns beispielsweise damit, was wir tun können, um unsere Mitarbeitenden und Kunden langfristig an uns zu binden.

Sind Sie noch von Energielieferanten abhängig, oder erzeugen Sie Ihren gesamten Strom und Ihre Heizenergie selbst?

Wir setzen keine fossilen Energieträger ein. Unsere Photovoltaikanlagen erzeugen genau so viel Strom, wie wir im Jahr verbrauchen. In Überschusszeiten speisen wir ins Netz ein, zu anderen Zeiten müssen wir aus dem Netz beziehen. Zudem heizen wir seit jeher mit unseren Holzresten.

Wie lässt sich sicherstellen, dass die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig arbeitet?

Für unseren wichtigsten Rohstoff haben wir klare Kriterien: Wir nehmen nur Holz aus nachhaltig bewirtschafteten Forsten, das lässt sich über Zertifikate oder Audits sicherstellen. Mit unseren direkten Lieferanten, den Sägewerken, arbeiten wir schon lange eng zusammen und lassen uns das Holz so zusägen, dass bei der Produktion möglichst wenig Abfall anfällt.

INTERVIEW | KATHARINA HARTMANN**Und die anderen Vorprodukte wie Beleuchtung oder Leime?**

Wir arbeiten bei LED-Beleuchtung oder Leimen ausschließlich mit Partnern und Herstellern aus der EU zusammen, die nachhaltig produzieren und ihre Lieferketten entsprechend auditieren. Zudem haben wir beispielsweise alle lösungsmittelhaltigen Lacke durch UV-Lacke auf Wasserbasis ersetzt, die keine Schadstoffe freisetzen. Die gesamte deutsche Möbelindustrie kommt heute übrigens mehrheitlich ohne dreckige Prozesse oder Materialien aus und ist auf dem Weg zur Nachhaltigkeit weiter als andere Industrien.

Zielt die Nachhaltigkeitsstrategie auch darauf ab, die Produkte besser zu vermarkten?

Zunächst haben wir an die Optimierung unserer Produktionsprozesse gedacht und unser nachhaltiges Engagement nicht kommuniziert. Erst vor rund drei Jahren haben wir angefangen, unter dem Stichwort Nachhaltigkeit über das, was wir schon lange machen, einzelne Geschichten zu erzählen.

Kann ein Unternehmen mit einer nachhaltigen Philosophie in Deutschland auch künftig weltweit konkurrenzfähige Produkte herstellen?

Wir haben mit der Fokussierung auf Massivholzmöbel unsere Nische gefunden. Ansonsten ist in der Möbelbranche der ausländische Konkurrenzdruck groß, zunächst aus Osteuropa, mittlerweile aber auch aus Asien, beispielsweise Indien oder Vietnam. Auch wir stellen einen Teil unserer Vorprodukte, wie beispielsweise die Leimholzplatten für unsere Produktion, in unserem polnischen Werk her. Da wir moderne Massivholzmöbel im höherwertigen Bereich fertigen, können wir uns weiterhin gut am Standort Deutschland behaupten, auch weil wir hier handwerklich und

qualitativ hochwertig produzieren können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir aber auch innovative Produkte herstellen. Mit einem 08/15-Massivholzmöbel könnten wir heute nicht mehr konkurrenzfähig sein.

Welche Rolle spielen Automatisierung und Digitalisierung bei Ihrer Wettbewerbsfähigkeit?

Wie die Mehrheit der Unternehmen in der Möbelindustrie, die in Deutschland erfolgreich sind, haben wir einen hohen Automatisierungsgrad in der Fertigung. Schon beim Design und der Konstruktion der Möbel denken wir an das Automatisierungspotenzial. Der hohe Grad der Automation macht uns wettbewerbsfähig und schützt uns ein Stück weit vor Konkurrenz und Preisdruck aus dem Ausland. Zudem hilft uns die Automatisierung von Routinetätigkeiten dabei, die rar gesäten Fachkräfte möglichst zielgerichtet einzusetzen und die Tätigkeiten für sie attraktiver zu gestalten.

Neben der Automatisierung und der Digitalisierung der Produktion setzen wir uns insbesondere im kaufmännischen Bereich sowie bei der Customer-Journey mit Optimierungspotenzialen auseinander. Hier wird generative KI in den kommenden Jahren viel verändern.

Gibt es noch Automatisierungspotenzial?

In unserem Werk in Deutschland haben wir in den letzten Jahren umfangreich Automatisierungspotenziale realisiert. Viele Schritte des Produktionsprozesses, von der Bearbeitung des Plattenmaterials bis hin zur Vormontage der Möbelteile, sind bereits automatisiert. Der manuellste Bereich ist immer noch die Endmontage, weil unsere Möbel komplett aufgebaut ausgeliefert werden, anders als beispielsweise bei Ikea. Hier ist die Automatisierung am schwierigsten.

INTERVIEW | KATHARINA HARTMANN

Derzeit prägen Inflation und Rezession die Märkte. Ist das eine gute Zeit für nachhaltige Produkte und vor allem nachhaltige Möbel?

Die aktuelle Konsumzurückhaltung trifft die Möbelindustrie stark. Der im Herbst sonst übliche saisonale Auftragsanstieg bleibt dieses Jahr bislang aus. Und im Moment rechnet niemand damit, dass sich die Nachfrage kurzfristig wieder signifikant erholen wird. Aber die Wirtschaftskrise geht vorüber. Die Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel aber bleiben. Und die Kunden achten darauf.

Ein Familienbetrieb kann da langfristig denken. Wie verläuft bei Möbel Hartmann die Übergabe an die vierte Generation?

Seit zweieinhalb Jahren bin ich in unserem Familienunternehmen tätig und mittlerweile dabei, das Unternehmen von meinem Vater schrittweise zu übernehmen. Schon während der Schulzeit habe ich in den Ferien häufig in der Firma gearbeitet und handwerkliche Fähigkeiten mitbekommen. Mich hat schon damals auch die technische Seite der Produkte begeistert.

Nach der Schule gab es keinen Druck meiner Eltern, einen bestimmten Ausbildungsweg einzuschlagen, und so habe ich erst einmal mein Studium in Technologiemanagement und Informatik an der Technischen Universität München absolviert und währenddessen und danach in andere Branchen, unter anderem in die Unternehmensberatung und die Energiebranche, reingeschnuppert. Vor circa vier Jahren stand dann die Entscheidung an, ob ich mir vorstellen kann, das Unternehmen in der nächsten Generation fortzuführen, und in der Folge haben wir meinen Eintritt dann bis zum April 2021 gut vorbereitet.

”
**DIE THEMEN
NACHHALTIGKEIT
UND KLIMAWANDEL
BLEIBEN.**
“

So ein Wechsel birgt meist Konflikte ...

Für uns beide war es eine Umstellung. Mein Vater musste anfangen loszulassen, hat er doch 35 Jahre lang viele wichtige Weichen letztendlich allein gestellt. Und ich hatte zwar zuvor schon Mit-

arbeiterverantwortung, aber hier stehe ich vor neuen Entscheidungen. Dabei hilft es mir, dass ich das volle Vertrauen meines Vaters spüre. Das ist das Wichtigste. Er hat mir sofort die betriebswirtschaftlichen Bereiche übertragen und die Verantwortung für die Mitarbeitenden. Auch in die technischen Bereiche arbeite ich mich Schritt für Schritt tiefer ein, sodass mein Vater auch hier Entscheidungen übergeben kann, in denen er besonders tief drinsteckt.

Stichwort Mitarbeitende: Wie gelingt es, sie beim Thema Nachhaltigkeit mitzunehmen und gleichzeitig zu eigenen Initiativen zu motivieren?

Wir binden unsere Mitarbeitenden stark in unsere Außenkommunikation ein. Es motiviert sie sehr, wenn nicht nur die Geschäftsführung nach außen sichtbar ist und unsere Werte rund um Nachhaltigkeit und innovative Produkte vertritt, sondern auch die Mitarbeitenden zum Beispiel in Social Media Kampagnen, Clips und dergleichen auftreten.

Bei internen Prozessen holen wir die Mitarbeitenden früh ab, zum Beispiel bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts. Mitarbeitende aus unterschiedlichen Funktionen, beispielsweise aus dem Energiemanagement oder der Lieferantenbetreuung, haben früh ihren Input und ihre Meinung beigesteuert. Damit ist es uns gelungen, dass alle auch inhaltlich hinter diesem Bericht und seinen Zielen stehen.

INTERVIEW | KATHARINA HARTMANN

Auch sonst steuern die Mitarbeitenden früh ihre Meinung zu neuen Produkt- oder Prozessgestaltungen bei und sagen auch, wenn sie unsere Vorstellungen beispielsweise nicht praxistauglich finden. Die Mitarbeitenden haben nach meiner Einschätzung das Gefühl, dass sie bei uns offene Türen einrennen mit Ideen, wie Prozesse oder Produkte zu verbessern sind, wie sich zum Beispiel Material oder Energie einsparen lassen.

Hilft das beim aktuellen Fachkräftemangel auch, neue Mitarbeitende zu finden?

Ja, das darf man nicht unterschätzen. Es wird für Mitarbeitende immer wichtiger, sich mit dem Produkt, dem Unternehmen und mit seinen Werten identifizieren zu können. Dazu haben wir gerade auch alle Mitarbeitenden zum Besuch unserer Herbstmesse auf der M.O.W. eingeladen, um dort unsere neuen Produkte, die Inszenierung und unser Nachhaltigkeitskonzept wahrzunehmen. Das kommt gut an. Wir haben eine sehr loyale Mitarbeiterschaft, derzeit sind die Leute im Schnitt 26 Jahre bei uns, was natürlich auch zu einer gewissen Altersstruktur führt. Aber auch die jüngeren Leute, die zu uns kommen, fühlen sich wohl.

Wollen Sie langfristig in Ihrer Marktnische bleiben, oder planen Sie, Ihr Geschäftsmodell beispielsweise auf andere Möbelarten zu erweitern?

In unserer Nische sind wir zufrieden. Wir produzieren Möbel, bei denen man das Naturholz auch sieht. Das haben wir in den letzten Jahren mit vollmassiven, aber lackierten Möbeln ergänzt für eine modernere Kundenzielgruppe. Aber wir bleiben bei den drei Bereichen Stauraummöbel für Wohnräume, alles rund um Esstisch und Stühle sowie Garderoben. Da planen wir Innovationen und sehen noch Wachstumschancen. Eine Ausweitung in große neue Segmente, wie beispielsweise Küchen, streben wir nicht an. Das kann ein Unternehmen auch schnell überfordern.

Wie misst Möbel Hartmann die klimarelevanten Emissionen? Was sind die nächsten Schritte zur CO₂-Reduktion?

Das Deutsche Institut für Nachhaltigkeit und Ökonomie hat unsere Emissionen bilanziert. Diese Belastung wollen wir den nächsten Jahren sukzessive weiter abbauen. Ein Hebel ist im kommenden Jahr, dass wir den Strom, den wir noch extern einkaufen, auf Ökostrom umstellen. Zudem planen wir weitere Sparmaßnahmen bei Energie und Wasser. Und vor allem wollen wir sukzessive unsere gesamte Wertschöpfungskette bilanzieren, bei allen Vorprodukten daran arbeiten, dass sie möglichst klimaneutral hergestellt werden. Beim Thema Transport sind wir dabei, unsere Pkw-Flotte auf Elektrofahrzeuge umzustellen. Heute sorgen unsere LKW-Zugmaschinen mit ihren Dieselantrieben noch für einen nicht unerheblichen Anteil an unseren Gesamtemissionen, aber wir haben noch nicht entschieden, auf welche Antriebstechnik wir sie umstellen.

Wie könnte die Politik Ihr Unternehmen auf dem nachhaltigen Kurs besser unterstützen?

Unter dem Stichwort Bürokratieabbau ließe sich vieles verbessern, um die Unternehmen dabei zu unterstützen, das umzusetzen, was die Politik anstrebt. Bei der Errichtung unserer Solaranlage sind wir beispielsweise auf viele Hindernisse gestoßen. Nicht nur, dass immer neue Bürokratie, Feuerschutznormen, Vorgaben der Versicherung das Genehmigungsverfahren immer komplexer gemacht und lange verzögert haben. Heute ist es uns zudem nicht erlaubt, überschüssigen Strom unseren Mitarbeitenden zum Laden ihrer E-Bikes oder Fahrzeuge anzubieten, da wir nicht als Stromversorger gelten wollen. Hier wünschen wir uns eindeutig einfachere Genehmigungsverfahren für Investitionen in Klimaschutz und Nachhaltigkeit sowie die Überprüfung von Normen und Gesetzen, um neue Projekte schneller umsetzen zu können und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Wir bekennen uns zum Industriestandort Deutschland und dazu, dass wir als Hersteller in Deutschland unseren Beitrag dazu leisten, dass das Land bis spätestens 2045 klimaneutral wird.

LANXESS

IN KÜRZE:

Spezialchemiekonzern, der 2004 durch Abspaltung der Chemie- und Polymersparte von Bayer entstand und sich auf die Entwicklung und Herstellung von chemischen Zwischenprodukten und Spezialchemikalien spezialisiert hat.



BESCHÄFTIGTE:

13.200

in 32 Ländern



UMSATZ:

8,1

Milliarden Euro



HAUPTSITZ:

Köln



STANDORTE:

12

Produktionsstätten
in Deutschland,
weitere Produktionen
in 32 Ländern

”

**WIR HABEN NICHT NUR
DAS GEHALT DES
VORSTANDS AN KLIMAZIELE
GEKNÜPFT, SONDERN
AUCH DIE FINANZIERUNG
VON LANXESS.**

“

Hubert Fink,
Lanxess-Vorstandsmitglied

CHEMIEKONZERN KNÜPFT AUCH FINANZIERUNG AN KLIMAZIELE

Der Anspruch ist hoch. Lanxess will die gesamte Lieferkette klimaneutral stellen und bis zum Jahr 2050 alle indirekten Emissionen der vor- und nachgelagerten Industrie bis zum Jahr 2050 eliminieren. Bereits heute ist Lanxess auf seinem klimaneutralen Kurs weit vorangeschritten, erreicht immerhin eine Klimaperformance von 2,4 Grad. Wenn der Chemiekonzern seine Ziele erreicht, befindet er sich auf dem 1,3-Grad-Kurs. Damit will der deutsche Spezialchemiekonzern die Transformation der Industrie und der globalen Wertschöpfungsketten mitgestalten, denn ohne den Einsatz von Chemie kann ein Umbau der deutschen Wirtschaft in Richtung Klimaneutralität nicht gelingen. Und die Branche steht vor der Herausforderung, dass ihre Vorprodukte heute vor allem aus fossilem Erdöl hergestellt werden.

„Wir brauchen nachhaltige, also klimaneutral produzierte Rohstoffe. Deren Verfügbarkeit ist nicht immer groß. Und wir brauchen Energie zu wettbewerbsfähigen Preisen“, formuliert Vorstandsmitglied Hubert Fink die Herausforderungen. Noch gibt es nicht für alle fossilen Rohstoffe eine Alternative, und auch die biobasierten oder recycelten Rohstoffe sind knapp. Aber der Spezialchemiekonzern und auch die Lieferanten bemühen sich um Alternativen.

Derzeit machen dem Konzern die hohen Energiepreise in Deutschland besonders zu schaffen, und der Konzern überprüft seine energieintensiven Betriebe. „Für den Erhalt des Standorts Deutschland brauchen wir jetzt dringend den Industriestrompreis als Brücke, bis ausreichend grüne Energie verfügbar ist“, sagt Fink. Sonst drohe die Abwanderung von Produktionsanlagen ins Ausland. Der Konzern hat in Europa bereits auf Strom aus erneuerbaren Quellen umgestellt und arbeitet zusammen mit den Betreibern der Chemparks daran, den für die Produktion wichtigen Dampf auch aus nachhaltiger Basis zu bekommen.

Die GTA-Jury honoriert, dass Lanxess Nachhaltigkeit „in seine Geschäftsstrategie integriert, sowohl bei Investitionen als auch bei der Vorstandsvergütung“. Dazu hat Lanxess im Jahr 2021 ein neues Nachhaltigkeitsgremium, das „Sustainability Committee“, mit rund 60 Mitgliedern geschaffen, das im Konzern alle zentralen Nachhaltigkeitsthemen wie Klima, Energie oder Wertschöpfungskette steuert. Die einzelnen Nachhaltigkeitsuntergruppen werden auch dadurch fest in die Konzernstruktur integriert, dass jeweils ein Vorstandsmitglied mitarbeitet. Das Gehalt der Vorstände wird an das Erreichen von Klimazielen geknüpft. Auch die Finanzierung hängt seit 2021 teilweise davon ab: Lanxess gab einen „Sustainability-Linked“ Bond über 600 Millionen Euro am europäischen Kapitalmarkt aus. Zudem wird bei allen Investitionen auch die CO₂-Wirkung bepreist.

Dass die Mitarbeitenden in den Nachhaltigkeitskurs integriert werden, zahlt sich auch bei der Suche nach knappen Fachkräften aus. „Für Bewerber sind unsere Nachhaltigkeitsziele oftmals ein wichtiger Grund, sich für Lanxess als Arbeitgeber zu interessieren“, sagt Fink.

INTERVIEW

HUBERT FINK

VORSTANDSMITGLIED,
LANXESS



Die Entwicklung hin zu klimaneutralen Produkten läuft in der gesamten Branche an. Der Spezialchemiekonzern sieht aber einen großen Engpass bei erneuerbaren Energien zu wettbewerbsfähigen Preisen.

Lanxess hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, schon bis 2040 klimaneutral zu werden. Was motiviert einen derart komplexen Chemiekonzern dazu?

Beim Klimaschutz stehen alle in der Verantwortung – auch wir als Unternehmen. Dieser Verantwortung wollen wir gerecht werden. Klimaschutz ist für uns aber auch ein Business-Case. Zum einen werden wir zu einem noch nachhaltigeren Partner für unsere Kunden, die das auch zunehmend einfordern. Zum anderen senken wir unsere Kosten, weil wir weniger Zertifikate aus dem europäischen Emissionshandelssystem benötigen.

Sie berechnen den CO₂-Fußabdruck Ihrer Produkte. Hat das zu Überraschungen geführt?

Nein, hat es nicht. Dazu kennen wir unser Geschäft und unsere Wertschöpfungsketten zu genau. Mit unserem „Product Carbon Footprint Engine“ – so heißt unser Berechnungstool – sind wir in der Lage, diese Werte auch für unsere Kunden nachvollziehbar und objektiv zu ermitteln. So können wir noch genauer bestimmen, welchen Mehrwert ein Produkt mit reduzierten Emissionen im Vergleich zu einem konventionellen Produkt hat.

Auch Ihre Kunden brauchen demnächst für ihre ESG-Berichterstattung Daten über Klimaemissionen. Lassen sich daher klimafreundlichere Produkte langfristig auch besser vermarkten?

Unsere gesamte Branche und auch wichtige Kundenindustrien haben sich Klimaneutralitätsziele für ihr eigenes Geschäft gegeben. Jetzt fangen die Marktteilnehmer damit an, auch für ihre vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten solche Klimaneutralitätsziele zu definieren. Damit ist die Entwicklung hin zu einem klimaneutralen Produktportfolio erst richtig in Gang gekommen. Wir bei Lanxess wollen ab 2050 nur noch klimaneutrale Produkte anbieten.

Spüren Sie in Ihrer gesamten Branche schon eine Entwicklung hin zu klimafreundlich hergestellten Produkten?

Absolut. Immer mehr Kunden fragen solche Lösungen nach. Daher haben wir das Label „Scopeblue“ entwickelt. Es kennzeichnet Produkte mit nachhaltigen Rohstoffen oder einer besonders geringen CO₂-Bilanz.

INTERVIEW | HUBERT FINK

Was sind die größten Schwierigkeiten bei Ihrer Transformation hin zu einem klimaneutralen Unternehmen?

Wir brauchen transparente Daten über die Emissionen in unserer Wertschöpfungskette – nur dann können wir ermitteln, ob wir unsere Klimaneutralitätsziele erreichen. Wir brauchen nachhaltige, also klimaneutral produzierte Rohstoffe. Deren Verfügbarkeit ist nicht immer groß. Und wir brauchen erneuerbare Energien zu wettbewerbsfähigen Preisen. Das ist der derzeit größte Engpass.

Wie gehen Sie mit diesem Engpass um, wie sichern Sie sich langfristig erneuerbare Energiequellen?

Das hängt vom Standort ab. Für viele unserer Produktionsstandorte in Deutschland und Belgien haben wir beispielsweise Strom-Vollversorgungsverträge mit dem Energieunternehmen ENGIE abgeschlossen. Dieses liefert uns Strom aus Windkraftanlagen und Solarparks. Eine wichtige Energiequelle für unsere Produktion ist Dampf. Damit wir diesen auch auf nachhaltiger Basis bekommen, arbeiten wir eng mit den Betreibern der Chemparks zusammen, in denen unsere Produktionsanlagen stehen. Und in Brasilien und Indien etwa haben wir eigene Biomassekraftwerke an unseren Standorten.

LANXESS will die gesamte Wertschöpfungskette klimaneutral umrüsten, den Bezug nachhaltiger Rohstoffe steigern. Wie ändert sich dadurch Ihre Lieferantenstruktur?

Die Lieferantenstruktur ändert sich nicht so drastisch, wie man es vermuten würde – denn auch die bisherigen Lieferanten bieten zunehmend bio-basierte Alternativen an. Noch gibt es nicht für alle fossilen Rohstoffe eine Alternative, aber wir

arbeiten daran, weitere Rohstoffe durch „grüne“ Varianten zu ersetzen – auch um uns auf der Angebotsseite klar und frühzeitig zu positionieren.

Wie schaffen Sie es, die Mitarbeitenden bei Ihrem Nachhaltigkeitskurs mitzunehmen und gleichzeitig deren Initiativen aufzunehmen?

Sehr viele unserer Mitarbeitenden arbeiten bei Lanxess ganz konkret an Transformationsprozessen mit. Zum Beispiel im Einkauf, der verstärkt Energie aus erneuerbaren Quellen einkauft. Oder in der Produktentwicklung, die prüft, wie sich Rohstoffe aus erneuerbaren Quellen in der Produktion einsetzen lassen. Es gibt wohl kaum eine Industrie, die so eine spannende Rolle in der Transformation unserer Wertschöpfungs-systeme spielt wie die Chemie. Dazu informieren wir unsere Mitarbeitenden genau wie unsere externen Zielgruppen regelmäßig und ausführlich über unseren Nachhaltigkeitskurs.

Übrigens: Für Bewerber sind unsere Nachhaltigkeitsziele oftmals ein wichtiger Grund, sich für Lanxess als Arbeitgeber zu interessieren.

Welche Erfahrungen machen Sie damit, die variable Vergütung Ihrer ersten und zweiten Führungsebene teilweise an CO₂-Ziele zu knüpfen?

Wir haben damit ein klares Signal nach innen und nach außen gesetzt, dass wir unser Ziel der Klimaneutralität ernst nehmen.

Aber wir haben nicht nur das Gehalt des Vorstands an Klimaziele geknüpft, sondern auch die Finanzierung von Lanxess. 2021 haben wir einen „Sustainability-Linked“ Bond in Höhe von 600 Millionen Euro am europäischen Kapitalmarkt platziert. Die Zinsen dieser Anleihe sind dabei an das Erreichen unserer Klimaziele gekoppelt.

INTERVIEW | HUBERT FINK

In Deutschland ist erschwingliche grüne Energie besonders knapp und teuer, auch langfristig ist da keine Änderung in Sicht. Lanxess überprüft derzeit energieintensive Betriebe. Was bedeutet das für den Standort?

Die Energiekosten sind in Deutschland extrem hoch. Eine so energieintensive Industrie wie die Chemieindustrie verliert damit international massiv an Wettbewerbsfähigkeit. Als Konsequenz schließen die ersten Konzerne, so auch wir, Anlagen.

Für den Erhalt des Standorts Deutschland brauchen wir daher jetzt dringend den Industriestrompreis als Brücke, bis ausreichend grüne Energie verfügbar ist. Sonst droht die Abwanderung von Produktionsanlagen ins Ausland.

Wegen schwacher Nachfrage und steigender Kosten wollen derzeit alle Chemieunternehmen, auch Lanxess, sparen. Geht das zulasten des Klimakurses? Werden beispielsweise Kohlekraftwerke später abgeschaltet?

Nein, im Gegenteil. Durch die schwächere Nachfrage werden wir einen positiven Effekt bei den CO₂-Emissionen sehen, der aber so nicht nachhaltig ist. Auf die großen Klimaschutzprojekte von Lanxess hat die aktuelle Situation keinen Einfluss.

Welche Unterstützung für Ihren nachhaltigen Kurs erwarten Sie von der Politik?

Lassen Sie mich vorweg sagen: Wir haben einen guten und konstruktiven Austausch mit Behörden und Politikvertretern auf lokaler Ebene an unseren Standorten und ebenso auf Bundes- und Landesebene. Dabei vermitteln wir jedoch auch sehr klar, welche Voraussetzungen wir brauchen, um klimaneutral werden zu können.

Wir wünschen uns vereinfachte und beschleunigte Genehmigungsverfahren, um innovative Klimatechnologien zügig in die Praxis umsetzen zu können, dazu die richtige Finanz- und Steuerstruktur.

Und wir brauchen erneuerbare Energien zu wettbewerbsfähigen Preisen und in ausreichendem Umfang. Chemische Wertschöpfungsketten sind sehr kostensensibel. Da reichen mitunter kleine Veränderungen, und eine Substanz kann nicht mehr wettbewerbsfähig produziert werden. Mitunter führt dies zu einer Art Dominoeffekt, der ganze Wertschöpfungsketten unrentabel macht.

”
**DIE CHEMIE SPIELT
EINE SPANNENDE
ROLLE BEI DER
TRANSFORMATION.**
“



Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt GmbH
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Autor:innen: Sabine Haupt, Dr. Sven Jung,
Dr. Jörg Lichter, Dr. Hans Christian Müller
Layout: Kristine Reimann, Christina Wiesen

Fotos: Unsplash, Shutterstock, Gettyimages,
Unternehmen

© 2023 Handelsblatt Research Institute



