



green transformation bei der BASF

Die BASF ist der nach Umsatz und Marktkapitalisierung derzeit weltweit größte Chemiekonzern. Sie ist Arbeitgeber für 111.000 Mitarbeiter in mehr als 80 Ländern. Die BASF betreibt global über 390 Produktionsstandorte. Ihr Hauptsitz befindet sich in Ludwigshafen am Rhein.

BASF integriert das Thema Klimaschutz seit Jahren sehr ganzheitlich in die Aktivitäten des kompletten Konzerns und lässt sich dazu auch regelmäßig z.B. im Rahmen des renommierten Carbon Disclosure Projektes extern bewerten. Der Weg zum heutigen Stand war in vielerlei Hinsicht ein Transformationsprozess, der praktisch alle Bereiche im Konzern betraf. Mittlerweile sind die Mechanismen bei BASF so vorbildlich, dass das Unternehmen regelmäßig Preise und gute Rankings für sein Nachhaltigkeitsengagement erreicht.

Vorbild: BASF

Fakten: Das Wichtigste auf einen Blick

Unternehmen:	BASF-Gruppe
Branche:	Chemische Industrie
Umsatz 2011:	73,5 Mrd. EUR
Mitarbeiter 2011:	111.000
CO ₂ -Emissionen 2011:	25,8 Mio. t CO₂-Äquivalente
Emissionsminderungen im Konzern (ohne Öl und Gas-Geschäft) seit 1990:	absolut um 42% und pro t Produkt um 74%

Wie lief der Prozess der „green transformation“ bei BASF genau ab? Dieser Frage ging energiekonsens in einem Gespräch mit Frau Dr. Cordula Mock-Knoblach, der Koordinatorin für die Klimaschutzaktivitäten bei BASF nach.

» *Was waren Anlass und Motivation des Veränderungsprozesses hin zu Klimaschutz als strategischem Schwerpunktthema bei BASF?*

Ein wichtiger Punkt war der 4. Bericht des Weltklimarates 2007. Es war klar, dass der Klimawandel mit allen Konsequenzen kommt. Da gab es kein Rumdeuteln mehr.

Und: BASF ist seit ca. 15 Jahren im Bereich Nachhaltigkeit sehr aktiv. Im Rahmen der internen regelmäßigen Bewertung der Mega-themen für die Gesellschaft und das Unternehmen wurde Klimawandel sehr hoch eingruppiert.

Schließlich war sicher auch die Einführung des europäischen Emissionshandels ein Faktor. Plötzlich kamen da beträchtliche Zusatzkosten auf BASF zu.

Insgesamt entstand so eine strategische Handlungsnotwendigkeit, die wir dann konsequent angegangen sind.

» *Was sind für BASF im Rückblick die Erfolgsfaktoren für „green transformation“?*

1. Die Erstellung unseres Corporate Carbon Footprints. Damit waren die Stellhebel klar. Welche Emissionen stammen aus der eigenen Produktion, welche aus der Lieferkette etc.?

2. Das Schaffen einer positiven Vision. Unser Corporate Carbon Footprint zeigt auch, wieviel Treibhausgasemissionen durch die Nutzung unserer Produkte bei Kunden vermieden werden. Hierdurch wird deutlich, dass das Thema Klimawandel für unser Unternehmen nicht nur Risiken sondern auch enorme Chancen bietet. Diese Erkenntnis hat die Einstellung vieler Mitarbeiter zum Thema Klimawandel verändert.

3. Die Mitarbeit im Carbon Disclosure Projekt. Die zu beantwortenden Fragen sind so gut, dass eine gewissenhafte Auseinandersetzung damit fast eine Unternehmensberatung ersetzt.

4. Es ist wichtig einen hochrangigen Kümmerer für das Thema zu haben, z.B. bei BASF unseren Klimaschutzbeauftragten. Und dieser muss auch als authentisches Vorbild intern anerkannt sein.

5. Das Arbeiten in externen Netzwerken. Das ist zur Justierung der Innensicht und für neue Impulse extrem wichtig.

6. Möglichst jeden im Unternehmen an der Stelle abzuholen, an der er persönlich steht, und das möglichst interaktiv. Die Mitarbeiter müssen selbst einen Zugang zu dem Thema Klimaschutz finden und „an-docken“.

» *Welche Rolle spielt für Sie die interne Analyse von Emissionsquellen?*

Für uns ist es extrem wichtig eine Bilanz der Treibhausgasemissionen unserer Aktivitäten zu erstellen, die die gesamte Wertschöpfungskette mit einbezieht. Das beginnt bei der Bereitstellung der Rohstoffe und Vorprodukte, und geht über die Produktion bei BASF, die Emissionen aus der Nutzung von Endprodukten bis zur Entsorgung unserer Produkte. So wird deutlich, wo wir die Schwerpunkte unseres Handelns setzen sollten. Und wenn Sie in den Rückspiegel schauen, sind wir gerade in diesen „Prio A-Bereichen“ extrem weit gekommen. So emittieren wir beispielsweise nach Einsatz von N₂O-Katalysatoren nur noch wenig Lachgas aus unseren Anlagen. Emissionen in Höhe von 26 Mio. t CO₂-Äquivalente pro Jahr werden durch diese Maßnahme vermieden.

» *Wie laufen bei BASF die Vereinbarung von Klimaschutz-Zielen und ihr Controlling?*

Der Anstoß zum Setzen der Klimaschutzziele erfolgt aus unserem globalen Kompetenzzentrum Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Dort sitzen die Experten für Energieeffizienz und Klimaschutz, die mit den Technologen und Produktionsleitern der operativen Bereiche gemeinsam die Potentiale zur Reduktion von Treibhausgasen in den Anlagen ausloten. Dabei geht es sowohl um größere Einzelmaßnahmen als auch um Maßnahmenpakete, wie z.B. zur Steigerung der Energieeffizienz. Die möglichen Maßnahmen werden bottom-up aufaddiert und das

Ergebnis wird dann mit dem Vorstand abgestimmt. Denn das Setzen eines entsprechenden Zieles bedeutet dann, dass man für die Zielerreichung auch diese Maßnahmen umsetzen muss. Da wir von 2002 bis 2011 bereits 35% CO₂-Minderung je Tonne Verkaufsprodukt erreicht hatten, haben wir intern im Vorfeld viel über das neue Ziel von 40% bis 2020 diskutiert. Dieses Ziel ist sehr ambitioniert, weil die wachsenden Märkte in Asien liegen, also dort auch unser Wachstum stattfinden wird. Da können wir aber nicht so einfach wie hier Erdgas als Primärenergieträger nutzen, weil der regional verfügbare Primärenergieträger Kohle ist. Das müssen wir erst mal durch andere Maßnahmen kompensieren.

Grundsätzlich gilt, dass wir uns spezifische Ziele setzen, das heißt die Reduktion der Emissionen ist auf die Menge an Verkaufsprodukt bezogen. So können wir verfolgen, ob wir in unserer Produktion tatsächlich effizienter werden. Die absoluten Zahlen berichten wir natürlich auch. Aber weil sie sehr stark von Investitionen oder Devestitionen abhängig sind, sind sie für eine Firma wie BASF, die ihren Marktanteil in vielen Bereichen vergrößern will, nicht geeignet, um Fortschritte bei der Reduktion von Treibhausgasemissionen zu verfolgen.

Zum Monitoring der Zielerreichung haben wir unsere selbst entwickelte »Responsible Care«-Datenbank. Dort werden seit dem Jahr 2002 weltweit die Emissionsdaten für alle BASF-Standorte zentral zusammengetragen.

» *Welche wichtigen Promotoren hat das Thema Klimaschutz bei Ihnen? Gibt es unternehmensinterne Change-Agents, die den Wandel befördern?*

Hauptpromotor für das Thema ist Dr. Ulrich von Deessen, der als Klimaschutzbeauftragter im Frühjahr 2008 benannt wurde und Mitglied des Nachhaltigkeitsrats der BASF ist.

Angestoßen wurden das verstärkte Engagement im Klimaschutz und der Transformationsprozess aber schon vorher von einzelnen engagierten Mitarbeitern. Letztlich mündeten dann viele verschiedene Ideen in einer Vorstandsvorlage, die u.a. die Benennung des Klimaschutzbeauftragten zur Folge hatte. Ulrich von Deessen ist der Leiter

des Kompetenzzentrums Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Dadurch verantwortet er ohnehin einen großen Teil der Themen, die in direktem oder indirektem Zusammenhang mit dem Klimaschutz stehen. Insofern passt es sehr gut, dass er als Klimaschutzbeauftragter die Entscheidungen des Vorstands zum Thema Klimaschutz vorbereitet. Das Klimaschutzteam, das ihn dabei unterstützt, ist zusammengesetzt aus Mitarbeitern verschiedener Einheiten, z.B. aus dem Energieeffizienzmanagement, der Ökoeffizienzbewertung und der Nachhaltigkeitsstrategie.

Das Klimaschutzteam versteht sich als Initiator, der sensibilisiert und coacht. Umsetzen müssen die operativen Einheiten. Ein entscheidendes Argument für die Durchsetzung der Aktivitäten ist dabei die Verankerung von Klimaschutz in der Strategie der BASF und das klare Commitment des Vorstands, das in den Klimaschutzzielen deutlich wird.

» *Welche Rolle spielt die Kommunikation? Wie berichten Sie über Ihr Engagement und binden Sie Ihre Stakeholder ein?*

Wir veröffentlichen jährlich einen integrierten Unternehmensbericht, in dem Finanz-, Umwelt- und Sozialberichterstattung zusammengefasst sind, und wir nehmen jährlich am Carbon-Disclosure-Project teil. Für Investoren machen wir u.a. regelmäßig sogenannte „Socially Responsible Investment“-Veranstaltungen um in diesem Rahmen zu informieren.

In Summe reden wir eher noch zu wenig über das, was wir alles tun. Die Motivation für unser Klimaschutz-Handeln ist eben auch stark intrinsisch. Außerdem sind unsere Kunden nicht die Endverbraucher, sondern andere Industrien wie Automobil oder Bau. Der direkte Austausch mit diesen Stakeholdern in Netzwerken und Projekten ist für uns wichtiger als eine intensive Kommunikation in die breite Öffentlichkeit.

» *Wie sorgen Sie dafür, dass Sie ein klimafreundliches Produktportfolio haben und wie messen Sie das überhaupt?*

Wir berechnen seit langem Ökoeffizienzanalysen für unsere Produkte. Dabei werden auch immer die Klimawirkungen eines Produktes entlang des gesamten Lebenswegs mitberechnet. Diese Zahl vergleichen wir mit den Klimawirkungen, die eine marktrelevante Alternative hat. Die Differenz der beiden Zahlen ist die Höhe der CO₂-Vermeidung durch den Einsatz unserer Produkte im Vergleich zur marktrelevanten Alternative. Zum Beispiel vergleichen wir bei Dämmprodukten für die Altbauanierung die Emissionen, die bei der Erstellung, Nutzung und Entsorgung des gedämmten Hauses entstehen mit den Emissionen, die ein ungedämmter Altbau verursacht. Im Neubau (wo Dämmung Pflicht ist) ist das marktrelevante Produkt, mit dem wir unser Produkt vergleichen, das Dämmprodukt vom Wettbewerb.

Diese Berechnung der vermiedenen Emissionen führen wir für verschiedene Produktklassen durch. Um die Systematik hierzu weiter zu fundieren läuft aktuell im Netzwerk World Business Council for Sustainable Development ein Projekt der chemischen Industrie, bei dem wir intensiv mitarbeiten.

Es ist unser Ziel, den Beitrag zum Klimaschutz durch unsere Produkte kontinuierlich zu steigern. Deswegen investieren wir rund ein Drittel der jährlichen Forschungsausgaben in die Entwicklung von Produkten für Klimaschutz und Ressourceneffizienz

» *Wie sorgen Sie an Ihren eigenen Standorten für mehr Energieeffizienz und Erneuerbare Energien?*

Bei größeren energierelevanten Investitionen ist der CO₂-Preis Teil der Investitionsentscheidung. Die Höhe des zu berücksichtigten Wertes wird einmal jährlich intern festgesetzt.

Bei kleineren Investitionen (Pumpen, Motoren etc.) gibt es Spezifikationen für den Einkauf, in denen auch anspruchsvolle Anforderungen für Energieeffizienz festgelegt sind. Bei der Festlegung der Spezifikationen ist die zentrale Einheit für Energieeffizienz beteiligt.

Strom und Dampf für unsere Produktionsanlagen erzeugen wir überwiegend in eigenen Kraftwärmekopplungs-Anlagen mit Erdgas als Brennstoff. Das bedeutet dann rund 90% Wirkungsgrad. Ein weiterer Vorteil ist das konsequente Verbundkonzept unserer Standorte: Überflüssige Abwärme aus einem Prozess wird im Nachbarprozess als Energiequelle genutzt.

» *65 Mio.t an CO₂-Äquivalenten entstanden 2011 entlang der Wertschöpfungskette von BASF bei Ihren Lieferanten. Das ist mehr als doppelt so viel wie in der eigenen Produktion. Wie gehen Sie das Thema an?*

Das ist eine echte Herausforderung. Aktuell haben wir unser gesamtes Einkaufsvolumen analysiert und wissen, welche Produkte einen besonders großen Anteil an den 65 Mio. t haben. Jetzt wollen wir gemeinsam mit ausgewählten Lieferanten an Lösungen arbeiten, um diese Emissionen zu reduzieren.

Grundsätzlich haben wir schon einige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette. Zum Beispiel haben wir schon vor einigen Jahren bei BASF in Asien das Projekt „1+3“ gestartet. Dabei geben wir an drei Partner in unserer Wertschöpfungskette unser Nachhaltigkeitsverständnis weiter. Jeder Partner tritt dann mit drei seiner Partner zu Nachhaltigkeitskonzepten in den Dialog.

Ein quantitatives Ziel für die Reduktion der Emission aus der Lieferkette haben wir uns bewusst nicht gegeben. Dafür ist die Datenlage zu unsicher.

» *Ebenfalls herausfordernd: die Einbindung von Führungskräften und aller Mitarbeiter. Wie gehen Sie das Thema an?*

Wir haben gerade am Standort Ludwigshafen eine interne Kampagne durchgeführt mit dem Thema „Energieeffizienz: Mach mit“. Der Hintergrund hierfür war, dass wir die großen Dinge im Bereich Klimaschutz bereits angepackt haben und uns jetzt intensiver den kleineren und auch mühsameren Dingen zuwenden wollen. Es ging in der Kampagne um Energieeffizienz am Arbeitsplatz und zu Hause bei den Mitarbeitern. Wir haben in Zusammen-

arbeit mit der lokalen Energieagentur für die Mitarbeiter 1000 Energiesparberatungen für zu Hause verlost und umgesetzt (Stromsparen und Gebäudeenergieberatung). Außerdem haben über 1700 Kolleginnen und Kollegen an einer Energieeffizienzbrochure „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ mitgearbeitet. Ich denke, da konnten wir einige neu für das Thema gewinnen!

Ein anderes Beispiel ist das halbtägige Informationsforum, das wir vor zwei Jahren für außertarifliche Mitarbeiter als Multiplikatoren angeboten haben. Da ging es um die verschiedenen Punkte, in denen Klimaschutz das Unternehmen betrifft und auch darum, Fragen zu klären und Vorurteile abzubauen. Fast tausend Mitarbeiter haben daran teilgenommen und der fachübergreifende Austausch hat uns auch für die Weiterentwicklung der Klimaschutzstrategie der BASF wichtige Anregungen gegeben.

Schließlich gibt es auch regelmäßig besondere Klimaschutz-Aktionen im Rahmen des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens. Diese Aktionen werden dann gesondert beworben und für realisierte Vorschläge zur Minderung von CO₂-Emissionen gibt es eine Sonder-Prämie – beispielsweise eine Verdopplung gegenüber dem Prämienstandard.

Als Grundidee liegt hinter diesen Aktionen bei BASF, dass Energieeffizienz und Klimaschutz als wichtige Beiträge zu Nachhaltigkeit quasi in die „DNA des Unternehmens“ eingehen sollen.

» *Was hat BASF bisher erreicht? Können Sie einige Highlights nennen?*

Insgesamt haben wir seit 1990 unsere Treibhausgasemissionen im BASF-Geschäft (ohne Öl und Gas) um 42% und spezifisch sogar um 74% reduziert. Mit unsern Produkten vermeiden unsere Kunden jährlich 330 Mio. t CO₂-Äquivalente.

Allein im Jahr 2011 ist die BASF 13mal für ihr Umweltengagement von unabhängigen Jurys im Rahmen unterschiedlicher Wettbewerbe ausgezeichnet worden. Das Carbon Disclosure Project führt BASF unter den weltweit im Klimaschutzengagement führenden Unternehmen.

» *Frau Dr. Mock-Knobloch, was erfüllt Sie ganz persönlich besonders mit Stolz über das Klimaschutzengagement von BASF?*

Da fallen mir spontan drei Dinge ein.

- / Die quantitative Herangehensweise (Zahlen, Analyse) und die positive Kraft, die sich daraus entwickelt hat. Wir sehen mittlerweile wirklich Chancen statt nur die Risiken.
- / Dass wir die großen Potentiale weitgehend gehoben haben und uns jetzt den kleineren zuwenden.
- / Das Privileg, in einer Firma arbeiten zu können, die entsprechende Ressourcen zur Bewältigung der Aufgabe bereitstellt.



Ein Motor der Veränderung:

Kurzportrait der Interviewpartnerin Frau Dr. Cordula Mock-Knoblauch

Cordula Mock-Knoblauch ist für die Koordination der Klimaschutzaktivitäten bei BASF zuständig. Diese umfassen sowohl die Reduktion der Treibhausgasemissionen des Konzerns als auch den Ausbau des Klimaschutzproduktportfolios. Sie repräsentiert das Unternehmen in Stakeholder-Dialogen und Netzwerken wie dem „World Business Council for Sustainable Development“.

Cordula Mock-Knoblauch ist seit 2000 bei der BASF. Zunächst in der zentralen Forschung und Entwicklung, dann als Managerin für neue Geschäftsfelder in Asien mit dem Schwerpunkt auf chemischen Produkten für LCDs, Photovoltaik-Panels und Batterien.

Sie hat Chemie in Bonn, Dublin, Würzburg und Tokio studiert und im Bereich organischer Chemie in Würzburg promoviert.

Das Interview führte für energie-konsens Dr. Cornelis Rasmussen im Oktober 2012.

Der green transformation Praxistipp

energiekonsens und BASF raten:

Geben Sie den Mitarbeitern Möglichkeiten zum Mitgestalten. So können die Mitarbeiter einen persönlichen Bezug zu den Klimaschutzaktivitäten Ihres Hauses entwickeln und bringen sich mehr ein.

Beispiele können sein: die gemeinsame Visionsentwicklung für ein attraktives Klimaschutzziel, ein interaktiver Brainstorming-Prozess für Verbesserungsvorschläge für mehr Klimaschutz oder wie bei BASF: eine interne Energieeffizienz-Kampagne, ggf. mit Unterstützung z. B. einer lokalen/regionalen Energieagentur, die von den Mitarbeitern mitgestaltet wird und so zu ihrer Kampagne wird.

Cordula Mock-Knoblauch: „Bei unserer Kampagne „Energieeffizienz: Mach mit“ war die interaktive Gestaltung einer „Mitmach-Broschüre“ ein wichtiges Element. Die Mitarbeiter konnten entscheiden, ob in der Broschüre Ratschläge für den Arbeitsplatz oder auch für zu Hause enthalten sein sollen. Sie reichten ihren Input zu der Frage ein „Was tun Sie selbst um Energie zu sparen“. Dabei wurden die besten Tipps in der Broschüre abgedruckt, die anderen flossen in die allgemeinen Texte ein. Schließlich haben die Mitarbeiter abgestimmt, welche Layout-Variante für ihre Broschüre die richtige ist. Der ganze Prozess lief über das BASF-interne soziale Netzwerk im Intranet. Es war echte Teamarbeit, an der mehr als 1700 Kolleginnen und Kollegen mitgewirkt haben.“

Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei BASF:

www.basf.com/klimaschutz

Kontakte:

BASF SE
Dr. Cordula Mock-Knoblauch
Carl-Bosch-Str. 38
67056 Ludwigshafen
cordula.mock-knoblauch@basf.com

energiekonsens – die Klimaschützer
Michael Pelzl
Am Wall 172/173
28195 Bremen
pelzl@energiekonsens.de



grüne Managementkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen

green transformation ist ein deutschlandweit einzigartiges Weiterbildungs- und Beratungsangebot für energieeffizienten Ressourceneinsatz im Sinn des unternehmerischen Klimaschutzes auf Prozess- wie Produktebene. Das von der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderte Pilotprojekt wendet sich an zukunftsorientierte Unternehmen, die einen strategischen Klimaschutzansatz entwickeln wollen. green transformation fördert eine neue Generation von Führungskräften und Unternehmen, die von fundiertem, interdisziplinärem Prozesswissen profitieren, das zu erfolgreichem klimagerechtem Handeln befähigt.

Ein Projekt von



Gefördert durch:



Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit



DIE BMU KLIMASCHUTZ-INITIATIVE