

# green transformation

grüne Managementkompetenz  
für zukunftsfähige Unternehmen

## green transformation bei KAEFER

KAEFER ist der weltweit größte Anbieter sämtlicher Leistungen rund um Isolierung. Das Unternehmen ist in den Geschäftsfeldern Industry, Marine & Off-shore und Construction tätig. Es hat mehr als 20.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern. Der Hauptsitz ist in Bremen.



**KAEFER**

Der Unternehmensgründer Carl Kaefers hatte 1918 die Idee, Kühlraumwände von Schiffen mit Torf auszukleiden. Damit wollte er das erhöhen, was man heute „Energieeffizienz“ nennt. Neun Jahrzehnte später beschreibt KAEFER die Vision des Unternehmens mit: „to eliminate the energy waste“. Die Wurzeln von green transformation bei KAEFER liegen im eigenen Leistungsspektrum.

Vorbild: KAEFER

**Wie läuft der Prozess einer „green transformation“ bei KAEFER genau ab? Dieser Frage ist energiekonsens in einem Gespräch mit Francisca Gorgodian und ihrem Team nachgegangen.**

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

Aufgrund unserer Geschäftstätigkeit sind das Thema Energieeffizienz und der damit verbundene Klimaschutz unser „daily business“. Unsere Verantwortung für die Umwelt ist neben den Dimensionen Wirtschaft, Soziales und Kultur Teil des Nachhaltigkeitsansatzes bei KAEFER, der 2008 in der Unternehmensstrategie verankert wurde. Im selben Jahr wurde auch in Strategieworkshops die neue Vision des Unternehmens erarbeitet: „to eliminate the energy waste“. Damit war die Richtung klar.

Gleichzeitig fand ein interner Wandel statt, um die entsprechenden Strukturen zu schaffen und um dem globalen Wachstum Rechnung zu tragen. Im Rahmen der Entwicklung einer Corporate-Struktur wurde klar, dass auch Nachhaltigkeit sich strukturell wiederfinden muss. Es wurde die Abteilung Corporate Responsibility & Sustainability gegründet. Leiterin wurde Frau Gorgodian.

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

Da können wir Ihnen drei Wesentliche nennen:

- / die Unterstützung durch die Geschäftsführung
- / die offizielle Verankerung des Themas in der Organisation als Abteilung
- / unsere Sustainability Champions als unternehmensweite Multiplikatoren

» *Was sind Ihre Hauptziele?*

Unsere Vision „to eliminate the energy waste“ macht die Richtung in die es gehen soll, deutlich. Die spezifischen Ziele werden derzeit in den Ländern sehr unterschiedlich festgelegt. Es gibt eine Carbon Footprint Berechnung in Frankreich, England und Polen. Auch die Einsparziele werden länderspezifisch formuliert. Manche konzentrieren sich auf Mobilität, andere Länder haben unterschiedliche Prioritäten. Als Dienstleister sind unsere Mitarbeiter hauptsächlich auf Baustellen im Einsatz, auf denen unser Einfluss größtenteils in der Ausführung professioneller Isolierarbeiten liegt. Was unsere Bürogebäude angeht, freuen wir uns, dass wir mit dem Umzug unseres Headquarters und der Modernisierung unserer Niederlassung in Bremen den Energieverbrauch drastisch senken konnten.

» *Wie stellen Sie Ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz auf?*

Das ist ebenfalls standortspezifisch unterschiedlich. Um eine einheitliche Berechnung zu ermöglichen, wurde im Rahmen einer Projektgruppe ein Instrument entwickelt, mit dem man den Carbon Footprint der einzelnen Gesellschaften KAEFERweit einheitlich berechnen kann. Das beruht auf der Systematik des green house gas protocols (GHG) und umfasst Scope 1-3. Da KAEFER aus vielen Gesellschaften und Standorten besteht, sind wir im Moment noch dabei, dieses flächendeckend zu implementieren.

» *Welche wichtigen Promotoren hat das Thema Klimaschutz bei Ihnen?*

Der Impuls für das Thema kam aus dem Unternehmen selbst. Die Geschäftsführung hat das allerdings auch schon früh unterstützt und mit in die Führungsebenen getragen.

Es gibt seit 2008 die Abteilung „Corporate Responsibility & Sustainability“, die direkt an die Geschäftsführung berichtet. 2011 wurde die Abteilung dann mit Corporate Communications zusammengelegt. Hier gab es viele Synergien. Frau Gorgodian leitet heute beide Abteilungen und ist damit ein wesentlicher interner Change-Agent für das Thema.

» *Sie erwähnten in diesem Zusammenhang auch die Sustainability Champions. Sind das unternehmensinterne Change-Agents, die den Wandel fördern?*

Eine Besonderheit bei KAEFER sind tatsächlich unsere Sustainability Champions. Wir hatten 2010 für dieses Multiplikatoren-Netzwerk explizit „Nicht-Top-Manager“ und Vertreter verschiedener Bereiche wie Projektleiter, HSE-Beauftragte, Kommunikation etc. angesprochen. Sie konnten sich freiwillig dafür bewerben, für KAEFER intern das Thema Nachhaltigkeit voranzubringen. Die Resonanz war toll. Jetzt sind das weltweit rund 40 sehr engagierte Menschen, die das Thema an den einzelnen Standorten fördern. Sie haben beispielsweise auch am aktuellen Nachhaltigkeitsbericht mitgearbeitet, für den sie die Daten und Informationen zur Verfügung gestellt haben.

Bislang haben sich alle übrigens nicht einmal persönlich getroffen. Wegen der unterschiedlichen Länder und Zeitzonen und um das Klima zu schonen finden regelmäßige Treffen i.d.R. online statt. Meistens in drei Gruppen, um alle Zeitzonen optimal abzudecken.

» *Wie berichten Sie über Ihr Engagement und binden Sie Ihre Stakeholder ein?*

Im b2b-Bereich sind wir viel auf Fachmessen und unsere Kunden informieren wir regelmäßig.

Kommunikativ wichtig ist für uns die EiF (European Industrial Insulation Foundation). Unter dem Slogan „We Power Sustainability“ wird dort hauptsächlich für das Thema Industrieisolation und Klimaschutz sensibilisiert. Das ist viel glaubwürdiger und stärker, als wenn wir das alleine machen. Alle großen Dämmstoffhersteller und Dienstleister aus diesem Bereich sind dort vertreten.

Aktuell haben wir erstmalig (für 2011) unseren Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Geplant ist das zukünftig jährlich.

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

Die Hardware (Dämmstoff) bekommen wir geliefert. Wir haben aber eine eigene Corporate Technology and Research Abteilung in der wir immer wieder an Verbesserungen arbeiten, wie z. B. ein Berechnungsprogramm zur Optimierung der Dämmstoffstärke.

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

Die Sustainability Working Group mit Vertretern und Leitern unterschiedlicher Abteilungen, wie beispielsweise Geschäftsführung, Einkauf, Controlling und Kommunikation, trifft sich regelmäßig um über die unterschiedlichen Themen und Entwicklungen zu diskutieren. Stehen Investitionsentscheidungen an, so läuft das Thema Klimaschutz im Hinterkopf mit.

Ein weiteres Beispiel ist die Green Car-Policy, die vor drei Jahren verabschiedet wurde. Da wurden Grenzen für den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Dienstwagen und Baustellenfahrzeuge festgelegt. Diese Grenzwerte werden regelmäßig überprüft und angepasst.

» *Wie haben Sie Mitarbeiter und Führungskräfte in das Thema eingebunden?*

Das ist ein Kernthema unserer Abteilung. Wir binden Mitarbeiter viel über Workshops oder Vorträge in das Thema ein. Wir arbeiten da gerne mit Szenarien. In der Führungsebene hatten wir das Thema nach einigen Jahren verankert. Aber lange noch nicht bei allen Mitarbeitern. Das hat uns vor drei Jahren eine Umfrage im Rahmen eines Projekts der KAEFER Academy gezeigt. Nur wenige Mitarbeiter kannten unsere Nachhaltigkeitsstrategie. Das blieb offensichtlich zwischen Führungsebene und dem Tagesgeschäft hängen – was wahrscheinlich gar nicht so ungewöhnlich in Unternehmen ist. Wir haben darauf im Jahr 2010 mit dem Netzwerk der Sustainability Champions reagiert, das seit dem stetig gewachsen ist. Die Sustainability Champions stellen mit unserer Unterstützung ihre Best Cases zum Wissensaustausch ins Intranet, sammeln die Daten für den

Nachhaltigkeitsbericht und sind Ansprechpartner für Kollegen vor Ort.

Außerdem verfassen wir etwa vierteljährlich einen CSR-Newsletter, der im Intranet veröffentlicht wird und über aktuelle Projekte und Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit informiert.

» *Gibt es auch Schulungen?*

Ja, wir haben eine eigene KAEFER Academy, in der wir mit der Henley Business School, Coverdale Teammanagement und Metier Projektmanagementberatung zusammenarbeiten. Hier gibt es Programme zum Professional Development (Projektmanagement, Fachkompetenzen,..) und zum Leadership Development (Junior leaders, Advanced Management und Top-Management). Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind darin ein wichtiger Bestandteil.

» *Was hat KAEFER im Bereich Klimaschutz bisher erreicht? Können Sie einige Highlights nennen?*

Die Haupterfolge im Klimaschutz erreichen wir natürlich durch unser Tagesgeschäft: die professionellen Isolierdienstleistungen bei unseren Kunden.

In Indien zum Beispiel arbeiten wir aber auch mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH gemeinsam im Projekt MovIEE (Moving India's Industry towards Energy Efficiency). Hier geht es in einer Entwicklungspartnerschaft darum, kleinen und mittelständischen Unternehmen Zugang zu einer professionellen Isolierung und einer angemessenen Finanzierung zu ermöglichen.

Und unser Hauptsitz hier in Bremen ist durch den Umzug in ein neues Gebäude deutlich energieeffizienter geworden. Wir betreiben zwei Blockheizkraftwerke, haben eine Photovoltaikanlage auf dem Dach und beziehen zu 100% Ökostrom. Zudem finanzieren wir eine Professur für „Renewable Energy and Environmental Politics“ an der Jacobs Universität und sind in der CSR Hanse aktiv.

» *Frau Gorgodian, was erfüllt Sie ganz persönlich besonders mit Stolz über das Klimaschutzengagement von KAEFER?*

Da fallen mir spontan drei Dinge ein:

/ Unsere Mitarbeiter weltweit kennen mittlerweile unsere Vision „to eliminate the energy waste“.

/ Klimaschutz steht wirklich im direkten Zusammenhang mit unserem Dienstleistungsportfolio.

/ Wir konnten beeindruckend viele Sustainability Champions für das Netzwerk gewinnen. Projektideen entstehen so zunehmend im Unternehmen und müssen nicht alle von uns kommen.



**Motor der Veränderung:**

Kurzportrait des Interviewpartners  
Francisca Gorgodian

Francisca Gorgodian ist seit 2001 bei KAEFER. Sie war zunächst als Management Assistenz bei Peter Hoedemaker tätig. 2005 wechselte sie als Co-Managing Director intern zu KAEFER in Australien. Zurück in Deutschland, baute sie 2008 KAEFER's Abteilung für Corporate Responsibility & Sustainability auf. Heute leitet sie die Abteilung für Corporate Responsibility & Communications, die die Bereiche CSR und Kommunikation umfasst.

Das Interview führte für energiekonsens Dr. Cornelis Rasmussen im Oktober 2012.

## Der green transformation Praxistipp

### energiekonsens und KAEFER raten:

Machen Sie Klimaschutz und Nachhaltigkeit zum Bestandteil der Weiterbildungen für Ihre Führungskräfte. Binden Sie Ihre Personalentwickler mit ein. Das hilft, den Transfer ins Tagesgeschäft zu sichern und Ihre Nachwuchsführungskräfte sind gut für die Zukunft aufgestellt.

Francisca Gorgodian: „In unserer KAEFER Academy gibt es auch Management-Module im Bereich Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Es geht dort immer um Verbindung von theoretischem Wissen mit Projekten aus dem Unternehmensalltag, die im Team gelöst werden. Ein Projekt im Bereich Junior Leadership war beispielsweise die Entwicklung eines Templates zur Erfassung von CO<sub>2</sub>-Emissionen an den Standorten. Die Nachwuchskräfte werden so bei uns früh an das strategisch wichtige Thema herangeführt.“

#### Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei KAEFER:

[http://www.kaefer.com/Corporate\\_Responsibility\\_Sustainability\\_2.html](http://www.kaefer.com/Corporate_Responsibility_Sustainability_2.html)

<http://www.kaefer.com/Strategy.html>

#### Kontakte:

KAEFER Isoliertechnik GmbH & Co. KG  
Francisca Gorgodian  
Marktstraße 2  
28195 Bremen  
crs@KAEFER.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