

green transformation bei IKEA

IKEA ist ein internationaler Einrichtungskonzern. Das Unternehmen wurde 1943 von Ingvar Kamprad in Schweden gegründet und gehört heute der in den Niederlanden registrierten Stiftung Stichting INGKA Foundation. Der Konzern besaß im Jahr 2011 287 Einrichtungshäuser in 26 Ländern.



Die IKEA Deutschland GmbH & Co. KG als Teil des IKEA-Konzerns ist ein deutsches Unternehmen der Einrichtungsbranche, das bundesweit 46 IKEA-Einrichtungshäuser betreibt. 2011 entfielen etwa 15 Prozent des gesamten Konzernumsatzes auf Deutschland. Damit ist Deutschland der größte Markt des Konzerns.

In der Ende 2012 für den Konzern veröffentlichten neuen Nachhaltigkeitsstrategie schreibt IKEA „Wir können nicht länger Instrumente des 20. Jahrhunderts auf Probleme des 21. Jahrhundert anwenden. Wir müssen unser Geschäft transformieren.“ IKEA befindet sich seit mehreren Jahren auf dem Weg einer green transformation und zeigt mit einer klaren Strategie und ambitionierten Maßnahmen in vielen Bereichen auch mögliche Wege für andere Unternehmen auf.

Vorbild: IKEA

Fakten: Das Wichtigste auf einen Blick

Unternehmen:	IKEA Group
Branche:	Einrichtungen, Handel
Umsatz 2011:	25,2 Mrd. EUR
Mitarbeiter 2011:	131.000
Besucher der Einrichtungshäuser 2011:	655 Mio. Menschen
CO ₂ -Emissionen nach GHG-Protokoll Bereiche 1 – 3 im Jahr 2012:	31,8 Mio. t CO₂/a
Davon IKEA-Gebäude im Jahr 2011:	0,86 Mio. t CO₂/a
Einsatz erneuerbarer Energien in Einrichtungshäusern 2011:	40% (Global)

Wie läuft der Prozess einer „green transformation“ bei IKEA genau? Dieser Frage ging energiekonsens in einem Gespräch mit Herrn Ulf Wenzig, dem Sustainability Manager Retail von IKEA Deutschland nach.

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

Wenn wir uns nicht um Energie- und Ressourceneffizienz kümmern, werden wir mittelfristig in unserem Marktsegment keinen Bestand mehr haben. Kundenanforderungen, höhere Preise für Rohstoffe und Energie, notwendige Emissionsminderungen und weiter niedrige Preise für unsere Produkte – das ist das Umfeld, das uns zu einer green transformation treibt.

Aber auch intrinsisch passt das gut zu den Unternehmenswerten. Ein Kernattribut von IKEAs Kultur ist „Humbleness“, also Bescheidenheit. Ein anderes ist „Simplicity“, also Einfachheit. Dazu passen Nachhaltigkeit und Effizienz.

Richtig wahrnehmbar ist das Thema Klimaschutz für IKEA seit fünf bis zehn Jahren als Teil des Geschäftsalltags.

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

IKEA ist ein Konzept-Unternehmen. Da wird sehr strategisch gedacht und umgesetzt. Der wichtigste Schritt für uns war das Kommittent des globalen Executive Managements. Auch sonst ist für die Arbeit extrem hilfreich, dass es klare Meilensteine und eine klar vorgegebene Orientierung durch das Management gibt.

Wichtig ist damit das Mission-Statement von Ikea: „All unser Handeln soll einen möglichst positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft haben.“ Daran richten wir alles aus. Wir suchen permanent nach Möglichkeiten der Kostenreduktion – aber eben nie auf Kosten von Menschen oder Umwelt.

» *Wie werden die Klimaschutz-Ziele bei IKEA vereinbart und ihre Erreichung überprüft?*

Die globalen Ziele werden vom Executive Management in Schweden vorgegeben. Konkrete Zielvereinbarun-

gen werden dann mit den Länderchefs getroffen und dann weiter runter gebrochen. Wir haben beispielsweise für unsere Stores das Ziel, den Energieverbrauch jährlich um drei bis fünf Prozent (je nach Ausgangsbedingungen) zu senken. Bis Ende 2016 werden wir in den Stores eine Effizienzsteigerung von 20% gegenüber 2010 erreicht haben. Für den Transport unserer Produkte haben wir dieselbe Effizienzsteigerung vereinbart.

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

Der wichtigste Punkt ist, dass Klimaschutz in der Unternehmensstrategie verankert ist. Unser Executive Management in Schweden hat die Nachhaltigkeitsstrategie bis 2020 beschlossen und steht geschlossen dahinter.

Seit 2010 gibt es mit Steve Howard im Konzern einen Chief Sustainability Officer, der für alle Bereiche (Product Development, Supply Chain, Distribution, Retail etc.) zuständig ist und auch im internationalen Executive Management sitzt.

Dann gibt es Sustainability Manager für jeden Bereich und für jedes Land. Ich bin selbst ja Sustainability Manager Retail für Deutschland. In dieser Funktion repräsentiere ich Sustainability im Deutschen Management Team, um ausreichend Einfluss bei wichtigen Entscheidungen zu haben und Nachhaltigkeit zu einem integrativen Teil des Geschäfts zu machen. Ich schätze, dass es bei Ikea im Konzern rund 300 Menschen gibt, die sich direkt mit dem Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz beschäftigen.

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

Viele Menschen nehmen unser Umwelt- und Sozialengagement noch nicht richtig wahr. Im Einrichtungshaus kommunizieren wir das bislang sehr zurückhaltend. Dort werden ja bereits viele andere Botschaften zu unseren Produkten an unsere Kunden adressiert. Zuviel Kommunikation kann da Verwirrung stiften. Wir werden vor

diesem Hintergrund unsere Kommunikation zu Sustainability im kommenden Jahr grundlegend neu strukturieren. Schon jetzt können unsere Kunden sich aber in unserem Internetauftritt darüber informieren, welche Leistungen wir im Klima- und Ressourcenschutz sowie im sozialen Bereich erbringen und wie wir mit Produkten und Lösungen unsere Kunden unterstützen können, zu Hause nachhaltiger zu Leben.

Unser globaler Nachhaltigkeitsbericht erscheint jährlich für den ganzen Konzern und wird von Schweden aus koordiniert. Für Deutschland hatten wir 2009 einen Bericht, der voraussichtlich 2013 aktualisiert wird.

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

Wir haben eine Sustainability Scorecard mit der wir alle unsere rund 10.000 Produkte auf Nachhaltigkeitsparameter checken. Die Scorecard wird während der Neu- und Weiterentwicklung angelegt und ist ein Werkzeug für Designer und Entwickler. Sie umfasst für jedes Produkt elf Parameter, mit denen wir seinen gesamten Lebenszyklus (also Herstellung, Nutzung, Entsorgung) bewerten. Bei der Fortentwicklung eines Produkts gibt es klare Vorgaben, um wie viel besser es in der Sustainability Scorecard werden muss. Gleichbleiben oder sogar schlechter werden darf da nichts. Es gibt auch eine Steuerungszahl für das Gesamtportfolio. Das muss auch jedes Jahr bessere Durchschnittswerte erreichen.

Sie finden diverse Beispiele zur nachhaltigen Produktverbesserung in unserer „unendlichen Liste“ im Internet.

Und es gibt Vorgaben für unsere neuen Stores. Die müssen eine Klimabilanz rechnen und möglichst effizient gestaltet werden. Ein tolles Beispiel ist unser neues Haus in Berlin Lichtenberg.

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

Zum einen müssen bis 2016 alle Häuser das Programm IKEA Goes Renewable durchlaufen haben. In diesem Rahmen wird umfassend geprüft, wo der Einsatz erneuerbarer Energien machbar ist und wo Energie gespart werden kann. Das gilt natürlich in besonderem Maße für neue Standorte. Da muss ein Teil der Energie aus eigenen Anlagen erzeugt werden. Das kann je nach Standort Photovoltaik, Wind, Biomasse oder Erdwärme sein. Stand 2011 hatten wir einen Anteil von ca. 40% an erneuerbaren Energien in allen Stores weltweit. Zudem werden Maßnahmen in Haustechnik, organisatorischen Abläufen und Mitarbeitermotivation umgesetzt.

In Deutschland haben wir wieder einen Energieeffizienzpreis ausgelobt. Alle 46 Häuser konnten teilnehmen. Das Preisgeld für die besten Maßnahmenvorschläge betrug 500.000 EUR insgesamt. Der 1. Preis ist mit 120.000 EUR dotiert – darüber konnte sich dieses Jahr das Einrichtungshaus in Frankfurt-Niedereschbach freuen. Das Preisgeld erhöht das Budget der Häuser und gibt mehr Spielraum. Und es motiviert die Mitarbeiter, denn manchmal ist so am Standort sogar noch ein Mitarbeiterfest mit drin. Es geht grundsätzlich um die gesamte Bandbreite an Maßnahmen, also technisch, organisatorisch und investiv/nicht-investiv. Die Gewinner sind immer auch ein gutes Beispiel für andere Häuser.

Weltweit werden wir übrigens bis 2016 alle Häuser auf LED-Beleuchtung umgerüstet haben. Beleuchtung ist unser größter interner Verbraucher. Da gehen wir gerne mit gutem Beispiel für unsere Kunden voran. Denn auch unseren Kunden werden wir bis 2016 nur noch LED-Lösungen anbieten – zu Preisen, die dieser Technik zum globalen Durchbruch verhelfen könnte.

» *3,3 Mio. t an CO₂-Emissionen entstanden 2011 entlang der Wertschöpfungskette von IKEA bei Ihren Lieferanten. Wie gehen Sie dieses Thema an?*

Es gibt mit dem IWAY einen Code of Conduct für unsere Lieferanten, in dem vieles im Hinblick auf Umwelt-

und Arbeitsschutz festgelegt ist. So fordern wir von unseren Lieferanten, dass sie ihren Energieverbrauch messen und dokumentieren. Auch sollen sie sich ein jährliches Reduktionsziel setzen.

Wir unterstützen unsere Lieferanten vermehrt mit Energieaudits bei Lieferanten und beraten sie beispielsweise bei ihren Investitionen, wie sie klimafreundlicher getätigt werden könnten.

In unserem Supplier Energy Efficiency Project (SEEP) hatten wir uns zum Ziel gesetzt, die Energieeffizienz bis 2011 um mindestens 30% zu verbessern. Zunächst befasst sich IKEA mit den Lieferanten, die die meiste Energie aufwenden, also Betriebe zur Herstellung von Textilien, Glas, Keramik, Kunststoffen, Holzwerkstoffen und Aluminium. Mit etwa 100 Lieferanten arbeiten wir bereits erfolgreich zusammen: Manche haben es geschafft, ihre Effizienz schon bis zu 40% zu verbessern. Der Anteil an erneuerbarer Energie bei unseren Lieferanten betrug im Jahr 2011 12% (ohne Einkauf aus dem Netz).

In Polen und China kooperieren wir zur Verbesserung des Umweltverhaltens unserer Lieferanten übrigens mit dem WWF.

» *Wie schaffen Sie die Einbindung von Führungskräften und aller Mitarbeiter in Ihre Klimastrategie?*

Es ist langfristiges Ziel, alle Mitarbeiter zum Thema Nachhaltigkeit zu erreichen. Das soll „integrated part of business“ werden. Die Leute sollen Nachhaltigkeit von selbst in Denken und Handeln leben. Da sind wir aber noch nicht angekommen und es ist meine Aufgabe für Deutschland, das umzusetzen.

Natürlich bieten wir heute schon Schulungen an. Wir haben einen dicken Seminarkatalog mit verschiedensten Angeboten und es gibt natürlich auch Bausteine für unsere Haustechniker etc.

Alle Mitarbeiter erhalten eine Basis-schulung im Bereich Nachhaltigkeit. Das ist z.T. mit E-Learning-Werkzeugen kombiniert.

Wir wollen zukünftig den Schulungsteil für alle Mitarbeiter noch deutlich stärker ausbauen. Die Mitarbeiter

sind die wichtigsten Multiplikatoren für dieses Thema.

Im Herbst 2012 haben 135.000 Mitarbeiter eine LED Leuchte von IKEA erhalten. Das erhöht ihre Identifikation mit dem Thema energieeffizienter Beleuchtung und die Mitarbeiter sind die Hauptbotschafter unseres Nachhaltigkeitsengagements.

» *Was hat IKEA im Hinblick auf Ihre interne Energiewende bisher erreicht? Können Sie einige Highlights nennen?*

Neben Effizienzmaßnahmen – und damit fängt die Energiewende an – hat allein IKEA Deutschland bislang 64 Mio. EUR in regenerative Energien investiert. Davon 54,8 Mio. für 23 Windräder in 5 Parks, 8,7 Mio. für PV-Anlagen auf 9 Häusern (installierte Leistung 2,34 MW) und 0,5 Mio. für Europas größten Abwasserwärmetauscher im neuen Einrichtungshaus in Berlin Lichtenberg. Der Strom in Deutschland für alle Einrichtungshäuser kommt übrigens zu 100% aus Wasserkraft.

Die IKEA Gruppe hat auf 40 Einrichtungshäusern in 7 Ländern Photovoltaik-Anlagen errichtet; Sie besitzt 40 Windkraftanlagen (Stand 2011). In Summe wurde 2011 die Größenordnung von 51% des Verbrauchs der Gebäude der gesamten IKEA Gruppe aus regenerativen Energien erzeugt.

Bis 2015 wird die von IKEA eingespeiste erneuerbare Energie 70% des Konzernverbrauchs entsprechen. In 2020 werden es 100% sein.

» *Herr Wenzig, was erfüllt Sie ganz persönlich besonders mit Stolz über das Klimaschutzengagement von IKEA?*

Dass für mich immer wieder im Denken und Handeln des Executive Managements deutlich spürbar ist: „die meinen das mit der Nachhaltigkeit wirklich ernst“.



Ein Motor der Veränderung:

Kurzportrait des Interviewpartners
Ulf Wenzig

Ulf Wenzig ist seit 2011 Sustainability Manager Retail von IKEA Deutschland und in dieser Funktion Mitglied des deutschen Management Teams. In den Vorjahren war er bereits als freier Berater auch für IKEA im Bereich Umweltmanagement tätig. Ulf Wenzig hat einen Abschluss als Dipl.-Ing. Energie- und Umweltschutztechnik und Dipl. Wirtschaftsingenieur.

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

Der green transformation Praxistipp

energiekonsens und IKEA raten:

Sprechen Sie über Ihre Erfolge – auch über die kleinen Schritte. Das motiviert die Mitarbeiter und sie bleiben am Ball. Das ist für Veränderungsprozesse eine wichtige Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit und der Führungskräfte. Denn oft werden nur große Erfolge und auch die nur im Rahmen des Jahresberichts vorgestellt. Das ist zu selten, um Mitarbeiter im täglichen Handeln zu motivieren. Um zu einem weit entfernten und anspruchsvollen Ziel zu gehen, braucht es regelmäßig Beweise, dass sich der Weg lohnt und er vor allem machbar ist.

Ulf Wenzig: „Wir haben bei IKEA beispielsweise die „unendliche Liste“ eingeführt. Die enthält all unsere Verbesserungen für Mensch und Umwelt und soll mit vielen großen und kleinen Taten weiter wachsen. Unsere Kunden und Mitarbeiter finden sie im Internet und im Intranet. Alle sind aufgerufen, sie durch tägliches Handeln fortzuschreiben. Das ist schon sehr motivierend, die Vielzahl an tatsächlich umgesetzten Maßnahmen zu sehen. Und es werden immer mehr.“

Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/people_and_planet/index.html

People & Planet Positive –
IKEA Group Sustainability Strategy for 2020

Kontakte:

IKEA Deutschland GmbH & Co. KG
Ulf Wenzig
Am Wandersmann 2-4
65719 Hofheim-Wallau
ulf.wenzig@ikea.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