

green transformation bei der Siemens AG

Die Siemens AG ist ein integrierter Technologiekonzern mit den vier Hauptgeschäftsfeldern Energie, Medizintechnik, Industrie sowie Infrastruktur und Städte. Der Siemens-Konzern ist in 190 Ländern vertreten und zählt weltweit zu den größten Unternehmen der Elektrotechnik und Elektronik. Die Aktiengesellschaft mit Doppelsitz in Berlin und München unterhält 125 Standorte in Deutschland und ist im DAX an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert.

Siemens hat im Jahr 2008 erstmals ein Umweltportfolio mit ausgewählten Produkten und Lösungen aus den Anwendungsfeldern Energieeffizienz, erneuerbare Energien und Umwelttechnologien vorgestellt und berichtet seitdem jährlich über den Fortschritt. Als ein Ziel der nächsten Jahre gibt das Unternehmen an, „made by Siemens“ zum Markenzeichen für nachhaltige, zukunftsweisende Technologien zu machen, die im positiven Sinne die Welt verändern können. Aber dafür musste sich Siemens auch in Teilen selbst verändern. Ein beispielhafter Prozess von green transformation in einem Großkonzern.

SIEMENS

Vorbild: Siemens AG

Fakten: Das Wichtigste auf einen Blick

Unternehmen:	Siemens AG
Branche:	Energie, Medizintechnik, Industrie, Infrastruktur und Städte
Umsatz 2012:	78,3 Mrd. EUR
Mitarbeiter 2012:	370.000
CO ₂ -Emissionen 2012:	2.857.000 t CO ₂ Äquivalent/a (in Scope 1,2,3; fortgeführte Aktivitäten)
Emissionsminderungen 2011 gegenüber 2008:	absolut um 8%
Verbesserung der Umweltleistung (Effizienzsteigerung bei energiebedingten CO ₂ -Emissionen):	12% in 2012 gegenüber 2010

Wie lief der Prozess einer „green transformation“ bei Siemens genau ab? Dieser Frage ging energiekonsens in einem Gespräch mit Herrn Ralf Pfitzner nach?

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

Das war zum einen sehr stark marktorientiert und lag zudem aufgrund unserer Kompetenz in Sachen Energieeffizienz sehr nah.

Bereits 2006 haben wir in einem Strategieprojekt vier Megatrends identifiziert, die unsere Welt und Märkte maßgeblich beeinflussen werden: Klimawandel, demografischer Wandel, Urbanisierung und Globalisierung. Insbesondere Klimawandel und Urbanisierung verlangen nach Lösungen für mehr Energieeffizienz und Umweltschutz. Bei der Frage „was sind denn eigentlich grüne Technologien“ und der Analyse von Wachstumspotentialen für das Umweltportfolio haben wir alle wesentlichen Hebel im Blick gehabt: erneuerbare Energien, Energieeffizienz bei Stromproduktion, Energieübertragung und -verteilung sowie energieeffiziente Produkte.

Und: das Thema liegt sozusagen in unseren Genen. Als integrierter Technologiekonzern setzen wir nicht auf eine reine Kostenführerschaft. Da sind Umweltnutzen und Energieeinsparung auch Möglichkeiten, sich zu differenzieren. In zunehmendem Maße achten Kunden auch auf Lebenszykluskosten, wenn auch noch nicht immer in dem Maß, in dem wir es uns wünschen würden. Niedrige Betriebskosten sind natürlich schon ein Pluspunkt für unsere Kunden.

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

Vier Erfolgsfaktoren sind wesentlich für die Entwicklung:

1. Das Top-Management hat die Ausrichtung und Verankerung in der Organisation gefördert.
2. Es ist uns gelungen, die Chancen-Dimension im Klima- und Umweltschutz in unserem Nachhaltigkeitsprogramm

zu betonen. Im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes ging es früher eher um das Minimieren von Risiken. Der Fokus auf das Umweltportfolio mit starken Wurzeln im Kerngeschäft und klarem Bezug zum Markt war für viele sehr motivierend.

3. Wir tun, was wir sagen, d.h. wir arbeiten beständig daran, auch unsere internen Prozesse effizienter zu gestalten.
4. Das Arbeiten in Netzwerken und der Austausch mit unseren Stakeholdern sind sehr wichtig. So beziehen wir auch Lieferanten in unsere Programme mit ein, beispielsweise über unsere „Energy Efficiency for Suppliers“ Initiative.

» *Was sind Ihre Hauptziele – und was haben Sie bisher erreicht?*

Vorrangig der Ausbau des Umweltportfolios. Im Geschäftsjahr 2012 hat Siemens einen Umsatz mit grünen Produkten von 33,2 Mrd Euro erzielt, 10% mehr als im Vorjahr. Seit der erstmaligen Publikation ist der Umsatz mit dem Umweltportfolio überproportional gewachsen, heute liegen wir bei 42% unseres gesamten Umsatzes.

Ein weiteres Ziel ist die Minderung von CO₂ Emissionen bei unseren Kunden. Im Geschäftsjahr 2012 haben wir dazu beigetragen, dass unsere Kunden ihre CO₂-Emissionen um rund 332 Mio. t verringern konnten. Das entspricht rund 41% der CO₂-Emissionen Deutschlands im Jahr 2010.

Wichtig ist für uns auch die Steigerung der internen Energieeffizienz und der CO₂-Effizienz. In Rahmen unseres Umweltprogramms von 2006 bis 2011 hatten wir uns Ziele von je 20% bezogen auf 2006 gesetzt und beispielsweise bei CO₂ eine Verbesserung um 22% erreicht. Im Rahmen unserer Umweltmanagementsysteme arbeiten wir weiter an der kontinuierlichen Verbesserung. Allerdings sind wir in vielen Bereichen schon so effizient, dass es immer schwieriger wird, lohnende Potenziale zu finden, die sich noch rechnen. Für uns ist jedoch klar, dass wir energieeffiziente Technologien, die wir unserem Kunden anbieten, auch selbst in unseren Fertigungen einsetzen. „Walk the talk“ sagen die Amerikaner.

Daher stehen Energieeffizienz und Klimaschutz auch bei Siemens intern weiter auf der Agenda.

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

Das Thema Klimaschutz ist auf Vorstandsebene verankert. Seit 2008 ist Barbara Kux im Vorstand als Chief Sustainability Officer dafür zuständig und sie macht das mit viel Überzeugung.

Ein abteilungs- und funktionsübergreifendes Gremium, das Siemens Sustainability Board, bestimmt die Leitlinien aller unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten. Es ist die zentrale Steuerungs- und Entscheidungsinstanz für das Thema. In fünf bis sechs jährlichen Sitzungen legt dieses Gremium die Schwerpunkte unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten fest und verfolgt die Umsetzung der Maßnahmen.

Damit wir einen objektiven Blick auf unsere Herausforderungen und unsere Leistungen in Nachhaltigkeitsfragen bewahren, haben wir zudem das Siemens Sustainability Advisory Board ins Leben gerufen. Dieses Gremium setzt sich aus neun bedeutenden Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammen, aus unterschiedlichen Themenfeldern und von verschiedenen Kontinenten. Das Board hat durch fachlichen Dialog wie auch durch konkrete Initiativen bereits zur Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsprogramms beigetragen.

Eine entsprechende Zentralabteilung, das Corporate Sustainability Office sorgt dafür, dass unsere Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt wird und koordiniert unternehmensweite Programme und Maßnahmen. Dabei können wir auch auf ein Netzwerk von benannten Sustainability-Manager in Clustern (Regionen) sowie Umweltportfolio-managern in Divisionen und Sektoren zurückgreifen.

Innovation zu mehr Effizienz und Klimaschutz entstehen zudem in unseren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen; etliche Projekte werden zudem in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden vorangetrieben.

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

Unsere Aktivitäten kommunizieren wir u.a. jährlich mit einem umfassenden Nachhaltigkeitsbericht. Dieser ist wesentlicher Teil unseres Stakeholder-Engagements. Auch unser Geschäftsbericht enthält immer mehr Nachhaltigkeitsinformationen.

Uns ist ganz wichtig, glaubwürdig zu agieren. Deshalb haben wir klare und nachvollziehbare Kriterien definiert, was bei uns „grün“ ist. Seit 2007 lassen wir das Umweltportfolio zudem jährlich von einem externen Wirtschaftsprüfer überprüfen und veröffentlichen die Prüfungsberichte im Internet. Im Vorfeld der Entwicklung des Umweltportfolios haben wir auch gezielt Gespräche mit Umweltverbänden geführt, um Feedback zu bekommen. Die positive Bilanz zeigt: da sind wir gut unterwegs.

Neben der externen Berichterstattung liegt uns auch die interne Kommunikation am Herzen – diese ist wichtig für Engagement und Motivation unserer Mitarbeiter. Information über das Intranet ist dabei genauso von Bedeutung wie regelmäßiger Austausch mit unserem Nachhaltigkeitsnetzwerk in Sektoren und Regionen.

» Wann nehmen Sie eigentlich ein Produkt in Ihr Umweltportfolio auf und wie berechnen Sie die CO₂-Minderung durch das Produkt?

Für die Aufnahme ins Umweltportfolio gibt es einen klar festgelegten Prozess und transparente Kriterien.

Ein Kriterium ist eine gegenüber einer Referenz um 20% verbesserte Energieeffizienz. Ein weiteres Kriterium zur Aufnahme sind Erneuerbare Energien, wie z.B. Windturbinen. Und das dritte Kriterium sind Umwelttechnologien. Hierunter fallen z.B. Wasseraufbereitung oder Technologien zur Luftreinhaltung. Faktisch ist das natürlich noch viel detaillierter definiert. Sie können einiges darüber in unserer Broschüre zum Umweltportfolio nachlesen.

Für die Ermittlung der CO₂-Einsparung durch den Einsatz des Produktes wird berechnet, um wie viele Tonnen

der CO₂-Ausstoß im Vergleich zu dem eines Referenzprodukts verringert ist.

Ein GuD-Kraftwerk wird z.B. im Vergleich zum Mix des Weltdurchschnitts über alle Energieträger bewertet. Bei innovativen Lösungen für die Gebäudesanierung, dem sogenannten Energy Performance Contracting wird ermittelt, wie viel Energie und CO₂ im Vergleich zur Situation vorher eingespart wurde.

Meines Wissens sind Siemens und BASF in Deutschland die einzigen Unternehmen, die CO₂-Vermeidung durch ihre Produkte so konsequent berechnen.

» Sie sprechen von einem internen Energieeffizienzprogramm für Ihre Standorte. Was hat es damit auf sich und wie funktioniert es?

Unser internes Energieeffizienzprogramm (Energy Efficiency Program, EEP) haben wir im Jahr 2007 aufgesetzt. Bis zum Ende des Geschäftsjahrs 2011 haben wir an über 100 Standorten Energieanalysen durchgeführt. Außerdem hat unsere Gebäudeverwaltung Siemens Real Estate (SRE) an ausgewählten Standorten Einsparpotenziale realisiert, die mehr als 7 Mio. EUR pro Jahr an gesunkenen Energiekosten und rund 17.000 Tonnen Emissionen an CO₂ pro Jahr ausmachen.

Ein Nebenaspekt, der aber auch ins Private wirkt: Seit 2009 haben wir eine umweltorientierte Dienstwagenregelung. Wir haben CO₂-Limits gesetzt und das an eine Bonus-/Malus-Regelung gekoppelt.

» Wie haben Sie Unterlieferanten oder andere Marktpartner in den Prozess eingebunden?

Entlang der Siemens-Lieferkette, also von den Rohstoffquellen bis zu unseren Werken, werden vier- bis sechsmal mehr Treibhausgase ausgestoßen werden als bei unserer eigenen Produktion. Unser Energieeffizienzprogramm für Lieferanten (Energy Efficiency Program for Suppliers, EEP4S) identifiziert und bewertet Energiesparpotenziale in Produktionsprozessen. Pilotprojekte haben gezeigt, dass der Verbrauch um bis zu 17 % reduziert werden kann, was auch für den Lieferanten wirtschaftlich attraktiv ist.

Aufgrund unseres sehr großen und weitverzweigten Lieferantennetzwerks können wir natürlich nicht alle unsere Zulieferer in gleichem Maße durch Vor-Ort-Besuche (Audits) überprüfen. Deshalb haben wir ein System von geeigneten Prozessen eingerichtet, mit denen wir potenzielle Risiken in unserer Lieferkette systematisch erkennen können. Es besteht aus Nachhaltigkeits-Selbst-einschätzungen, einer vom Einkäufer durchgeführten Risikobewertung, einem Nachhaltigkeits-Prüfbaustein im Rahmen von Lieferanten-Qualitätsaudits sowie Nachhaltigkeitsaudits, die durch externe Auditoren durchgeführt werden.

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

Das Thema ist mittlerweile auf der Führungsebene vorbildlich verankert, mit klarem „Tone from the top“ durch unseren Chief Sustainability Officer. Zudem wollen wir das Thema stärker in die Business Units bringen: „Was bedeutet Nachhaltigkeit konkret für das jeweilige Geschäft? Wo liegen Chancen bei Lieferanten, im Vertrieb und für Kunden?“ Dafür haben wir ein so genanntes Sustainability Radar entwickelt. Dahinter verbirgt sich ein diagnostischer Ansatz, in den wir mit einem Fragebogen und einem externen Benchmark beginnen. Dann führen wir 10-15 Interviews mit Führungskräften und analysieren, was gut läuft und wo geeignete Maßnahmen helfen würden, noch besser zu werden. Unsere Bilanz hierzu ist positiv.

Um unsere Mitarbeiter zu informieren und motivieren, machen wir immer wieder Workshops und haben im Rahmen des Projekts „Sustainability at Functions“ fürs Intranet Videos entwickelt, die zeigen, wie man Nachhaltigkeit und Klimaschutz in seinen unterschiedlichen Arbeitsfeldern wie Vertrieb, Einkauf oder Entwicklung leben kann.

» Gibt es auch Schulungen?

Training und Schulungen sind wichtig, um Bewusstsein zu schaffen und zur Umsetzung von Maßnahmen zu motivieren. Unsere Plattform für Schulung und Weiterbildung ist der Lear-

ning Campus. Dort gibt es Schulungen, z.B. für den Einkauf zum Thema Nachhaltigkeit. Auch ist Nachhaltigkeit Teil der Schulung „New at Siemens“ für alle neuen Mitarbeiter. Derzeit arbeiten wir zudem daran, Fallstudien zu Nachhaltigkeit in Führungskräfte-schulungen zu integrieren.

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

Die Tatsache, dass bei Siemens Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie ist und dass wir ein riesiges Potential zur Steigerung der Energieeffizienz bei unseren Kunden und zur Bekämpfung des Klimawandels in unserem Siemens-Portfolio haben. Und dass Innovationen wie z.B. getriebe-lose 6 Megawatt-Windturbinen dazu beitragen, Stromproduktion aus erneuerbaren Energien immer attraktiver zu machen.

Die externe Anerkennung unseres Engagements z.B. durch den Deutschen Nachhaltigkeitspreis oder die Auszeichnung als nachhaltigstes Industrieunternehmen im Dow Jones Sustainability Index – das freut uns schon sehr.



Motoren der Veränderung:

Kurzportrait des Interviewpartners
Ralf Pfitzner

Ralf Pfitzner hat nach seinem Studium der Umwelttechnik an der TU Berlin und der ETH Zürich zunächst am Berliner Institut für Zukunftsforschung und Technologiebewertung gearbeitet. Von 1999 bis 2004 war er als Senior-Berater im Bereich Sustainability Services beim Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG für zahlreiche Klima- und Umweltschutzprojekte tätig. Seit dem Jahr 2004 arbeitet Ralf Pfitzner für die Siemens AG und ist aktuell in der Abteilung Corporate Sustainability verantwortlich für das Siemens Umweltportfolio, Rankings, Ratings und Tools, um Siemens-Einheiten Geschäftschancen im Bereich Nachhaltigkeit aufzuzeigen.

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

Der green transformation Praxistipp

energiekonsens und Siemens raten:

Fragen Sie doch mal Ihre Mitarbeiter nach ihren Ideen. Nicht nur im Rahmen des üblichen Vorschlagswesens, sondern mit besonderen und pfiffigen Aktionen. Wichtig ist natürlich, dass Sie im Anschluss die Ideen auch zügig prüfen, gute Dinge in die Umsetzung bringen und kontinuierlich darüber kommunizieren. Sonst macht beim nächsten Mal keiner mehr mit.

Ralf Pfitzner: „Vor zwei Jahren hatten bei Siemens zwei Vorstandmitglieder alle Mitarbeiter zu einem „Sustainability Idea Contest“ aufgerufen. Über 3500 Mitarbeiter aus 50 Ländern haben sich an diesem open innovation Prozess beteiligt. In den zwei Kategorien ‚Nachhaltiges Portfolio‘ und ‚Nachhaltiges Unternehmen‘ wurden 850 Ideen eingereicht. Die Ideen wurden im Intranet diskutiert und bewertet – insgesamt wurde die Website rund 500.000 mal aufgerufen. Am Ende hatte die Jury die Qual der Wahl – prämiert wurde in der Kategorie Portfolio unter anderem ein Frühwarnsystem für Deiche, welches inzwischen zur Marktreife entwickelt wurde.“

Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei Siemens:

<http://www.siemens.com/umweltportfolio>
<http://www.siemens.de/energie-effizienz>
<http://www.siemens.com/nachhaltigkeit>

Kontakte:

Siemens AG
Strategy & Environmental Portfolio CS SP
Ralf Pfitzner
Wittelsbacherplatz 2
80333 München
ralf.pfitzner@siemens.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 klimagerechten Handeln befähigt.

Ein Projekt von



Gefördert durch:



Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit



DIE BMU KLIMASCHUTZ-INITIATIVE