

LANGER ATEM

Die Agtos GmbH in Emsdetten arbeitet systematisch an ihrer Nachhaltigkeit. Ein abteilungsübergreifendes Team steuert mit externer Hilfe einen Prozess, der sowohl Umweltaspekte als auch das soziale Miteinander adressiert. Dabei hat es die volle Rückendeckung der Geschäftsleitung.

INTERVIEW: PETER TRECHOW



Herr Kapitza, Agtos ist ein VDMA-typischer Mittelständler mit 160 Beschäftigten. Was hat Ihren Kurswechsel in Richtung Nachhaltigkeit ausgelöst?

Ulf Kapitza: Es gab schon länger Überlegungen, die auf die gesellschaftliche Debatte, aber auch auf Fragen unserer Beschäftigten und unserer Kundschaft zurückgingen. Gerade aus der Automobilindustrie, der wir viele Schleuderrad-Strahlanlagen liefern, hören wir immer öfter die Frage nach einem Code of Conduct. Einen solchen haben wir mit hilfreicher Unterstützung des VDMA erarbeitet, wollten es aber nicht dabei belassen. Vielmehr haben wir unsere Beschäftigten mitgenommen, Ideen für eine nachhaltigere Unternehmensführung entwickelt und begonnen, den Code of Conduct auf unsere Lieferkette auszuweiten. In diesem Prozess haben wir uns verstärkt mit Corporate Social Responsibility (CSR) auseinandergesetzt, daraus ein Projekt abgeleitet und ein CSR-Team ins Leben gerufen.

Wie genau gehen Sie vor?

Kapitza: Je tiefer wir uns eingearbeitet haben, desto klarer wurde, dass wir externe Unterstützung hinzuziehen sollten. Denn neben dem Umwelt- und Klimaschutz geht es um verschiedenste Dimensionen des Miteinanders im Unternehmen und darüber hinaus: von Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung bis hin zum Gemeinwohl und zu bürgerschaftlichem Engagement. Um uns nicht zu verzetteln, haben wir externen Rat gesucht und sind auf Frau Dr. Therese Kirsch und ihre Agentur für nachhaltigen Wandel gestoßen.

Zu den Personen

Ulf Kapitza ist Head of Business Development & Marketing der Agtos GmbH in Emsdetten.

Dr. Therese Kirsch ist Mitgründerin der pfadwechsel GbR, Agentur für nachhaltigen Wandel, in Münster.

Frau Dr. Kirsch, wie weit war der Prozess, als Sie die Beratung übernommen haben?

Dr. Therese Kirsch: Dank der Vorarbeiten zum Code of Conduct war ein Bewusstsein im Unternehmen da und erste Maßnahmen waren bereits ergriffen worden. Doch das Ganze war noch nicht strategisch verankert. So ist es oft, wenn wir hinzugezogen werden: Engagement und Wille sind geweckt, aber die CSR-Strategie fehlt. Um diese zu erarbeiten, haben wir zunächst im kleinen Kreis Handlungsperspektiven erörtert und überlegt, welche Personen aus welchen Abteilungen wir ins Boot holen können.

So haben wir das CSR-Team aufgebaut und in Workshops Handlungsfelder, konkrete Maßnahmen und einen realistischen Fahrplan erarbeitet. Es ist wichtig, Nachhaltigkeit als Prozess zu begreifen, der einen langen Atem erfordert. Sind die kurzfristigen Erwartungen zu hoch, dann sind Überforderung und Enttäuschungen vorprogrammiert, denn alle Beteiligten übernehmen hier zusätzliche Aufgaben. Hilfreich ist es, sich zu vergegenwärtigen, dass der Prozess nicht bei null startet. Mittelständische Firmen haben oft schon eine gute Basis, wenn es um nachhaltiges Handeln geht. Sie sind sich dessen ▶

RINGSPANN®
Antriebstechnik · Spanntechnik





1 — Agtos profitiert vom neutralen Blick, der Struktur und von Dr. Therese Kirsch.

2 — Entscheidend ist die strategische Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

► aber oft nicht bewusst, weil sie es anders nennen. Hinter Anständigkeit, Verlässlichkeit oder einem familiären Betriebsklima steht sozial nachhaltiges Handeln. Und Energieeffizienz oder die sortenreine Mülltrennung sind Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit, waren aber bisher ökonomisch motiviert.

Um die CSR-Strategie umzusetzen, muss das ganze Unternehmen mitziehen. Wie erreichen Sie das?

Kapitza: Im CSR-Team wirken Kolleginnen und Kollegen aus den Abteilungen Technik, Personal, Einkauf, Vertrieb und Business Development mit. Schon dadurch ist ein Multiplikator-Effekt gegeben. Zusätzlich haben wir mit einem CSR-Newsletter unsere Überlegungen kommuniziert, um zum Mitmachen anzuregen. Dadurch ist ein Prozess in Gang gekommen, aus dem ein neuer, von den Beschäftigten getragener Unternehmens-Newsletter hervorgegangen ist. Unsere CSR-News sind darin aufgegangen. Zu wissen, womit sich andere Abteilungen befassen, welche Aufträge sie gewinnen

und welche Produkte sie entwickeln, stärkt das soziale Miteinander und die Bereitschaft, mitzuziehen. Das ist der Schlüssel, denn der Prozess muss auf vielen Schultern ruhen. Die Rückendeckung der Unternehmensleitung hatten wir – die der Kolleginnen und Kollegen mussten wir für die Umsetzung gewinnen. Seit wir losgelegt haben, kommen die Steine ins Rollen. Das geht so weit, dass der Funke auf andere Unternehmen in der Region überspringt, seit Regionalmedien über unser CSR-Projekt berichtet haben. Zwischen Best-Practice-Bericht und Greenwashing liegt ein schmaler Grat. Aber wenn es zum Mitmachen anregt, sollten wir wohl alle mehr darüber sprechen, was wir tun.

Nur was messbar ist, lässt sich verbessern. Haben Sie eingangs eine Bestandsanalyse durchgeführt?

Kirsch: Viele Effekte sind nur mit großem Aufwand quantifizierbar. Daher plädiere ich dafür, zunächst einmal Menschen mitzunehmen. Wenn ich sie wochenlang trockene Daten und Zahlen

erheben lasse, demotiviere ich sie. Das ist der zweite Schritt. Denn die Neugierde, was die Maßnahmen bringen, kommt von allein. Mit ihr steigt die Bereitschaft, eine Datenbasis anzulegen und Prozessfortschritte zu messen. Mit dem CSR-Team haben wir eingangs eine qualitative Bestandsaufnahme durchgeführt und die für Agtos relevantesten Handlungsfelder per Wesentlichkeitsanalyse identifiziert.



„Der Schlüssel ist, die Menschen mitzunehmen.“

ULF KAPITZA

Eine Hebelwirkung entfalten vor allem effizientere Maschinen und Anlagen. Wie minimieren Sie den CO2-Fußabdruck ihrer Schleuderrad-Strahlanlagen?

Kapitza: Wir haben die Strahlprozesse analysiert und mit den Fachabteilungen alle Faktoren gesammelt, die für die Nachhaltigkeit im Gesamtlebenszyklus



der Anlagen relevant sind. Daraus haben wir zunächst Empfehlungen für kurzfristig umsetzbare Prozessoptimierung abgeleitet und an unsere Kundschaft verteilt. Zudem haben wir ein Smart-Monitoring-Projekt aufgesetzt, in dem wir Prozessdaten sammeln und auswerten. Das werden wir in Kürze auf Fachmessen vorstellen. Längerfristig wollen wir in der Konstruktion und bei der Werkstoffwahl mehr den Fokus auf die Nachhaltigkeit legen: Energiebilanzen, simulationsunterstützte Prozessoptimierung, verbesserte Aufbereitung der Strahlmittel, die sich nach entsprechender Sichtung viele Male verwenden lassen. In großen Strahlanlagen erreicht die kumulierte Antriebsleistung einige Hundert Kilowatt. Da hat jeder Effizienzfortschritt über den Lebenszyklus hinweg beträchtliche Hebelwirkung. Auch im Service gibt es Umstellungen. So bieten wir Remote Services an, in denen unsere Fachleute Reparaturen und Wartungen online anleiten und die Handgriffe erklären. Das senkt unseren Reiseaufwand und erhöht die Anlagenverfügbarkeit für unsere Kundschaft.

Wie wichtig ist die Mischung harter Effizienzmaßnahmen und sozialer Verbesserung im Betrieb?

Kirsch: Es geht darum, die Menschen mitzunehmen. Wenn sie spüren, dass die Maßnahmen auch ihnen gelten, es auch um ihre Gesundheit, ihre Weiterbildung und ihr Arbeitsklima geht, dann steigt die Bereitschaft, mitzuziehen und als Teil des Unternehmens zum Gemeinwohl beizutragen.

Spätestens, wenn die Regularien anziehen, müssen viele Unternehmen Ihrem Beispiel folgen. Wie hoch ist der zeitliche und finanzielle Aufwand? Und was hat sich bei Ihrem Vorgehen besonders bewährt?

Kapitza: Bisher spüren wir vor allem den Zeitfaktor. Die Mitglieder des CSR-Teams sind durch die Workshops, regelmäßigen Meetings und die Planung gebunden. Maßnahmen wie die Umstellung der Hallenbeleuchtung auf LEDs verursachen zwar Kosten, amortisieren sich aber. Bewährt hat sich die Zusammenarbeit mit Frau Dr. Kirsch, die wir freiwillig fortsetzen. Ihre Struktur, Erfahrung und ihr neutraler Blick helfen uns sehr. So

kommen wir gar nicht erst in Versuchung, nur die Rosinen herauszupicken. Denn es braucht den ausgewogenen Maßnahmenmix, um zukunftsfest zu werden.

Frau Dr. Kirsch, Sie befassen sich seit 15 Jahren mit Nachhaltigkeitsmanagement. Sind mittelständische Firmen heute ausreichend für das Thema sensibilisiert?

Kirsch: Sensibilisiert sind die Unternehmen. Aber an der Umsetzung und strategischen Einbettung mangelt es oft noch. Größere berichtspflichtige Unternehmen sind oft weiter, weil Regularien für sie greifen. Doch auch kleine Betriebe

werden zunehmend hellhörig. Denn Reporting-Pflichten und Lieferkettengesetze gelten früher oder später auch für sie. Wer es noch nicht getan hat, sollte jetzt mit der strategischen Planung beginnen. ▀



Judith Herzog-Kuballa

Telefon +49 69 6603-1751
judith.herzog@vdma.org



Klimaneutrale Produktion

go.vdma.org/k8tps

**Unternehmerisch denken.
Nachhaltig handeln.
Jetzt in Photovoltaik investieren.**

Werden Sie unabhängiger vom Strommarkt und senken Sie Ihre Stromkosten dauerhaft – mit einer Solaranlage auf Ihrem Dach. Qcells an Ihrer Seite als Komplettanbieter für ganzheitliche Solarlösungen.

[q-cells.de/gewerbekunden](https://www.q-cells.de/gewerbekunden)
business.de@q-cells.com

ENERGY 4.0
Hannover Messe
Halle 12 D35/5
17. – 21. April 2023
Besuchen Sie uns!