

18

Nichtfinanzieller Bericht 2018



Die Salzgitter AG zählt zu den traditionsreichen deutschen Konzernen. Der Fokus unserer Geschäftstätigkeit liegt auf Stahl und Technologie. Durch nachhaltiges internes und externes Wachstum hat sich unser Unternehmen zu einem der führenden Stahl- und Technologiekonzerne Europas entwickelt – mit einem Außenumsatz in 2018 von rund 9 Mrd. €, einer Kapazität von mehr als 7 Millionen Tonnen Rohstahl und über 25.000 Mitarbeitern. Das oberste Ziel unseres Unternehmens bleibt auch zukünftig die Eigenständigkeit durch Profitabilität und Wachstum.

Unser Konzern umfasst über 150 nationale und internationale Tochter- und Beteiligungsgesellschaften und gliedert sich in die Geschäftsbereiche Flachstahl, Grobblech/Profilstahl, Mannesmann, Handel und Technologie.

Inhalt

2	Über diesen Bericht
3	I. Geschäftsmodell Salzgitter AG
4	II. Strategie
4	1. Strategische Analyse und Maßnahmen
5	2. Wesentlichkeit
6	3. Ziele
7	4. Tiefe der Wertschöpfung
8	III. Prozessmanagement
8	1. Verantwortung
8	2. Regeln und Prozesse
9	3. Kontrolle
9	4. Anreizsysteme
10	5. Beteiligung von Anspruchsgruppen
11	6. Innovations- und Produktmanagement
13	IV. Umwelt
13	1. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
13	2. Ressourcenmanagement
16	3. Klimarelevante Emissionen
19	V. Gesellschaft
19	1. Arbeitnehmerrechte
21	2. Chancengerechtigkeit
25	3. Qualifizierung
27	4. Menschenrechte
28	5. Politischer Dialog
29	6. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Über diesen Bericht

Für die Berichterstattung des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts orientieren wir uns an dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Diesen wenden wir an für die als wesentlich bewerteten Informationen, die wir für das Jahr 2018 zum einen mittels einer internen Wesentlichkeitsanalyse, zum anderen durch Stakeholder-Dialoge ermittelt haben, zu:

- Umwelt,
- Arbeitnehmer- und Sozialbelangen,
- Achtung der Menschenrechte,
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Der gesonderte nichtfinanzielle Bericht des Salzgitter-Konzerns für das Geschäftsjahr 2018 wurde vom Aufsichtsrat der Gesellschaft geprüft und im Auftrag des Aufsichtsrats von der KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) zum Zwecke der Erlangung einer begrenzten Prüfungssicherheit (Limited Assurance Engagement) bezüglich der gemäß §§ 315b und 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB gesetzlich geforderten Angaben, geprüft.

Die Aussagen im vorliegenden Bericht sind grundsätzlich auf den im Konzernabschluss angewandten Konsolidierungskreis zutreffend. Abweichungen hiervon werden an den entsprechenden Stellen erläutert.

I. Geschäftsmodell Salzgitter AG

Ein moderner Konzern mit Tradition

Die Gesellschaften des Salzgitter-Konzerns stehen seit mehr als 150 Jahren für innovative und nachhaltige Erzeugung von Stahl- und Technologieprodukten. Aus der Idee, niedersächsische Erze zu verhütten, ist ein internationales Unternehmen entstanden, zu dem weltbekannte Marken wie Peiner Träger, Mannesmann oder KHS zählen. Heute arbeiten rund 25.000 Menschen jeden Tag daran, Kunden der unterschiedlichsten Abnehmerbranchen innovative sowie ökonomisch und ökologisch nachhaltige Produkte in hoher Qualität zur Verfügung zu stellen. Unsere Kernkompetenzen liegen in der Herstellung von Walzstahl- und Röhrenerzeugnissen, deren Weiterverarbeitung und dem globalen Handel mit diesen Produkten. Zudem sind wir erfolgreich im Sondermaschinen- und Anlagenbau tätig.

Wir sind weltweit vertreten und gut aufgestellt

Weltweit gehören über 150 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften zum Salzgitter-Konzern. Mit unseren internationalen Standorten sind wir auf der ganzen Welt vertreten und zeigen so auch geografisch unsere Kundennähe.

Unter Führung der Salzgitter AG als Holding ist der Konzern in die fünf Geschäftsbereiche Flachstahl, Grobblech/Profilstahl, Mannesmann, Handel und Technologie untergliedert. Daneben besitzt er industrielle Beteiligungen, so unter anderem am führenden europäischen Kupferproduzenten Aurubis AG, sowie zahlreiche Servicegesellschaften, die keinem Geschäftsbereich zugeordnet sind.

Der Geschäftsbereich Flachstahl produziert, verarbeitet und vertreibt Flachstahl in verschiedensten metallurgischen Güten und Dimensionen. Dafür betreiben wir am Standort Salzgitter ein modernes und umweltfreundliches integriertes Hüttenwerk. Es erzeugt pro Jahr knapp 5 Mio. t Roh- sowie mehr als 3,0 Mio. t Walzstahl. Die wichtigsten Einsatzstoffe sind Eisenerz, Koks, Schrott und Legierungsmittel. Einen Großteil der qualitativ hochwertigen Erzeugnisse verarbeitet die Automobilindustrie. Daneben zählen der Rohrsektor und die Industrie (zum Beispiel Hausgeräteproduzenten, Maschinenbau) zu den wichtigsten Abnehmerbranchen.

Der Geschäftsbereich Grobblech/Profilstahl verfügt neben zwei Grobblechwalzwerken über ein Elektrostahlwerk, in dem pro Jahr rund 1 Mio. t Rohstahl aus Stahlschrott erschmolzen wird. Er ist damit ein wichtiger Bestandteil des Werkstoffkreislaufes und demonstriert mit seinen Produkten die qualitätsverlustfreie Wiederverwertbarkeit von Stahl. Grobblech verwendet traditionell der Metall-, Schiff- und Maschinenbau. Außerdem etablierten sich unsere Werke in den vergangenen Jahren zusätzlich als bevorzugte Stahllieferanten für die Windturbinindustrie. Unser Profilstahl findet in der Bauwirtschaft Verwendung.

Der Geschäftsbereich Mannesmann fasst die stahlrohrproduzierenden Gesellschaften des Salzgitter-Konzerns zusammen. Drei Segmente offerieren ein breites Spektrum an Rohrprodukten für vielfältige Einsatzzwecke, von Einspritzanlagen über Kraftwerke und Kessel bis hin zu Pipelines.

Ein Großteil der weltweiten Stahlnachfrage entfällt auf kleine und mittelgroße Abnehmer, die Mindestbestellmengen für den Direktvertrieb des Stahlwerks nicht verarbeiten können. Diese Unternehmen bedienen sich zur Beschaffung des Stahlhandels. Um mit dem Gros seiner Endkunden in direktem Kontakt zu stehen, ist es sinnvoll, eigene Handelsaktivitäten zu betreiben. Diese sind im Geschäftsbereich Handel konzentriert.

Der Geschäftsbereich Technologie vereint drei traditionsreiche Spezialmaschinenhersteller, die in ihren jeweiligen Märkten zu einem der führenden Anbieter gehören. Die Produkte dieser Gesellschaften verkörpern unsere Kernwerte Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit. Seit 2007 gehören die zuvor in der Klöckner-Werke AG konzentrierten Unternehmen zum Salzgitter-Konzern.

Die wesentlichen externen Einflussfaktoren für die Geschäftsentwicklung des Salzgitter-Konzerns zeigt Kapitel V. „Chancen-, Risiko- und Prognosebericht“, 2. „Einzelrisiken“, des Lageberichts im Geschäftsbericht.

II. Strategie

1. Strategische Analyse und Maßnahmen

20 Jahre nach dem Börsengang der Salzgitter AG (SZAG) steht die Zukunftssicherung unseres Konzerns weiterhin im Zentrum unserer unternehmerischen Verantwortung – für unsere Anteilseigner, unsere Mitarbeiter, die Standorte sowie die Gesellschaft, in die wir als Unternehmen fest eingebettet sind. Die SZAG bekennt sich dabei zu einer verantwortungsvollen und auf Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichteten Konzernpolitik. Unsere Konzernführung ist wertorientiert, ihre Strategie langfristig angelegt. Sämtliche Entscheidungen verfolgen das Ziel, die Substanz des Konzerns zu erhalten und seine Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu steigern. Zugleich verlieren wir unsere gesellschaftliche Verantwortung nicht aus den Augen: Die Stärkung unserer Produktionsstandorte unter Beachtung gesetzlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen bildet die Grundlage einer guten und zielorientierten Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern. Uns ist bewusst, dass sich dabei bisweilen Interessenkonflikte zwischen oder sogar innerhalb der einzelnen Anspruchsgruppen ergeben können. Um nachhaltig und verantwortungsvoll im Themenbereich Corporate Social Responsibility (CSR) zu agieren, sind für uns der Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit und die Profitabilität unseres unternehmerischen Handelns unabdingbare Voraussetzungen. Auf Dauer ist die Erreichbarkeit dieser Zielsetzungen nur zu realisieren, wenn Nachhaltigkeitskriterien für Mensch und Umwelt nicht an Werkstoren oder nationalen Grenzen enden, sondern sämtliche Marktteilnehmer unter gleichen oder zumindest ähnlichen Wettbewerbsbedingungen agieren. Gerade die Diskussionen, zuletzt beispielsweise über Stahlimporte in die EU oder die Novellierung des Emissionshandels ab 2021, haben abermals gezeigt: Produktion mit höchsten Umweltstandards kann nur dann nachhaltig sichergestellt werden, wenn die Wirtschaftlichkeit und der Erhalt von Arbeitsplätzen hier bei uns gewährleistet bleiben. Wir nehmen zur Kenntnis, dass europäische und deutsche Auffassungen zu CSR-Themen im weltweiten Maßstab hinsichtlich ihrer Bedeutung durchaus nicht per se gleichartig gewichtet werden. Entsprechend müssen auch wir als international tätiger Konzern kulturelle Toleranz üben. Wir verkennen nicht: Gerade Themen wie der Klimaschutz oder die Einhaltung der Menschenrechte erfordern letztlich einen globalen Ordnungsrahmen, um zukünftig aktiv und zielführend gestalten zu können. Diesen können wir als Unternehmen nur begrenzt beeinflussen; naturgemäß ist letztlich die Politik gefragt.

Unsere Geschäftstätigkeit profitiert vor allem von unserer eigenen Leistung. Daneben dürfen wir nicht verkennen, dass verlässliche gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Partnern sowie das Verhältnis zu unserer natürlichen Umgebung erhebliche Bedeutung haben. Dies verpflichtet alle Mitarbeiter des Salzgitter-Konzerns, bei unserem unternehmerischen Handeln sämtliche Gesetze jederzeit und überall einzuhalten, die allgemein anerkannten Grundwerte im Umgang mit anderen Menschen und Unternehmen zu beachten, uns fair zu verhalten und die Natur bestmöglich zu schonen – kurz: jederzeit verantwortungsvoll zu handeln. Dies ist der Ausgangspunkt für den Verhaltenskodex des Salzgitter-Konzerns vom August 2015, der zugleich die im globalen Pakt der Vereinten Nationen (United Nations Global Compact) aufgeführten Grundprinzipien zur Basis des Handelns in Unternehmen erklärt. Weitere Informationen zum Verhaltenskodex bieten sowohl Kapitel III. „Prozessmanagement“, 2. „Regeln und Prozesse“, als auch unsere Homepage. Die CSR ist in der SZAG etabliert. Dafür ist ein CSR-Arbeitskreis eingerichtet und auf Konzernebene angesiedelt worden. Er umfasst die verantwortlichen Leiter relevanter Fachabteilungen und berichtet direkt an den Vorstand. Dadurch stellen wir sicher, dass als richtig und wichtig erkannte Aspekte in die entsprechenden Vorgaben der Fachbereiche über Konzernrichtlinien, Anweisungen und Zielvereinbarungen Eingang finden.

CSR können wir aber nur dann erfolgreich umsetzen, wenn alle Mitarbeiter die Thematik im Tagesgeschäft unserer Konzerngesellschaften mit Leben füllen.

Aus diesem Grund sind neben wirtschaftlichen Kennzahlen auch Aspekte wie Umweltschutz und Arbeitssicherheit Bestandteile von Zielvereinbarungen mit Führungskräften. So werden CSR-relevante Ziele – beispielsweise in den Bereichen Energieeffizienz oder Arbeitssicherheit – für variable Vergütungsanteile definiert.

Eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen insgesamt besteht bisher nicht. Jedoch werden bei uns nachhaltigkeitsrelevante Aspekte durch themenbezogene Konzernrichtlinien und sonstige verbindliche Vorgaben gegenüber der Belegschaft geregelt. Beispielhaft zu nennen sind hier die Konzernrichtlinien für Umweltschutz und Corporate Compliance sowie der vom Vorstand herausgegebene Verhaltenskodex.

2. Wesentlichkeit

Stahl war und ist weltweit der Konstruktionswerkstoff Nummer 1. Er ist Bestandteil oder sogar Ausgangspunkt vieler industrieller Wertschöpfungsketten und trägt so zum Wohlstand der in ihnen arbeitenden Menschen bei.

Zugleich ist die Stahlproduktion und -verarbeitung zwangsläufig mit relevanten Ressourcen- und Energieverbräuchen verbunden, auf die es besonderes Augenmerk zu legen gilt. Auch auf die Arbeitsbedingungen ist genauestens zu achten, um Schäden für Mitarbeiter sowie das Umfeld der Produktionsstandorte zu verhindern.

Im Salzgitter-Konzern sind Stahlerzeugung und -verarbeitung und alle damit verbundenen Aktivitäten weiterhin Kern der unternehmerischen Wertschöpfung. Wir sind uns daher unserer besonderen Verantwortung für ressourcenschonendes und energieeffizientes Arbeiten sowie ein hohes Maß an Arbeitssicherheit bewusst. Dies vorausgeschickt, werden gemäß dem Kriterium der „Wesentlichkeit“ im Bereich Umwelt die stahlnahen Aktivitäten des Konzerns in den Vordergrund gestellt, da sie, was die Ressourcennutzung, die Energieverbräuche und die Emissionen betrifft, alle übrigen Konzernaktivitäten bei Weitem überwiegen. Dadurch werden solche Sachverhalte offengelegt, die wesentlich für das generelle Verständnis der Geschäftstätigkeit des Salzgitter-Konzerns in diesem Zusammenhang sind. Dies dient zugleich dazu, den Berichtsrahmen einzugrenzen und die bedeutsamen Informationen hervorzuheben. Die Erkenntnisse aus einer internen Wesentlichkeitsanalyse und die Ergebnisse von im September/Oktober 2018 durchgeführten Stakeholder-Dialogen stützen grundsätzlich die Richtigkeit dieser bisherigen Überlegungen (siehe auch Kapitel III. „Prozessmanagement“, 5. „Beteiligung von Anspruchsgruppen“). Ergänzend ist jedoch festzuhalten, dass laut der Wesentlichkeit nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) vereinzelte Berichtsinhalte des NFB 2017 aktuell als nicht relevant eingestuft und daher im vorliegenden NFB 2018 nicht mehr weitergeführt worden sind. Darüber hinaus geben wir Erläuterungen zu solchen Punkten, die wir – aus anderweitigen Gründen – auch in diesem NFB darstellen. Die vertieften Aspekte betrachten wir als relevant hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen auf unsere eigene Geschäftstätigkeit. So zeigt beispielsweise die Betrachtung der gesamten CO₂-Emissionen des Konzerns aus Anlagenbetrieb, dass sie zu rund 90% allein auf die Stahlproduktion der Salzgitter Flachstahl GmbH entfallen. Hiermit korrelieren vor allem weitere luftseitige Emissionen sowie Ressourcenverbräuche und Abfallaufkommen. Nähere Angaben hierzu finden sich in Kapitel IV. „Umwelt“.

Was die Arbeitnehmerbelange angeht, wurden die folgenden Inhalte als wesentlich für die Erstellung des diesjährigen NFB eingestuft: Transparente und faire Vergütungsgrundsätze, die wir im Kapitel III. „Prozessmanagement“, 4. „Anreizsysteme“, darstellen; Arbeitnehmerrechte, sowohl die Information und Teilhabe der Belegschaft als auch die Einbeziehung von Arbeitnehmerinteressen in Entscheidungsprozesse betreffend, sowie der Themenkomplex Nachwuchssicherung, Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung, die Kapitel V. „Gesellschaft“, 3. „Qualifizierung“, aufgreift. Außerdem erachten wir die Ausführungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Kapitel V. „Gesellschaft“, 1. „Arbeitnehmerrechte“ als wesentlich.

Darüber hinaus berichten wir auf freiwilliger Basis über unsere personalpolitische Ausrichtung, mit der wir auf die Herausforderungen des demografischen Wandels reagieren und die wir anhand ausgewählter Themenfelder unseres Projekts „GO – Die Generationen-Offensive 2025“ darlegen.

Zudem berichten wir umfangreicher über die Themen Menschenrechte, politischer Dialog und Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten.

3. Ziele

Die Salzgitter AG (SZAG) bekennt sich zu qualitativen und quantitativen, über die Zeit messbaren Nachhaltigkeitszielen. Aufgrund der Vielschichtigkeit unserer Produktionen und der daraus erzeugten Produkte ist es jedoch in der Regel nicht zweckmäßig, ausgewählte Aspekte mit konzernweiten absoluten oder relativen Zielen zu hinterlegen. Dies zeigt sich auch darin, dass wir keine konzernweiten Managementsysteme, beispielsweise nach den Normen DIN EN ISO 14001 (Umwelt) und DIN EN ISO 50001 (Energie), führen, sondern dies auf Ebene der Konzerngesellschaften in Abhängigkeit vom Bedarf umsetzen. Daher fokussieren wir uns nachstehend auf Einzelziele in relevanten Nachhaltigkeitsbereichen:

Bereich Umwelt/Energie:

- **Energieeinsparung im Salzgitter-Konzern**
Gemäß dem Ziel des Energieeffizienznetzwerkes der SZAG Einsparung von 100.000 MWh Energie ab August 2016 bis August 2019 durch Umsetzung entsprechender Effizienzmaßnahmen innerhalb des gesamten Konzerns.
- **Investitionsvorhaben Wärmebehandlungslinie der Ilsenburger Grobblech GmbH**
Mithilfe des 2018 begonnenen Neubaus sollen ab dem Jahr 2020 energieeffizient 200.000 t Grobblech veredelt werden. Der Einsatz moderner Technik ermöglicht es, signifikante Abwärmeverluste – im Vergleich zur jetzigen Technologie – zu vermeiden und darüber hinaus durch eine örtliche Verlagerung der Wärmebehandlung von Salzgitter nach Ilseburg die Anzahl der Materialtransporte per Bahn deutlich zu reduzieren.
- **Softwaregestütztes Managementsystem**
Im Zuge der Umstellung des Integrierten Managementsystems der Salzgitter Flachstahl GmbH auf die neuen Anforderungen der geänderten Normen DIN EN ISO 14001, DIN EN ISO 9001 und IATF 16949 wurde eine spezielle Software eingeführt. Hiermit sollen ab 2019 insbesondere interne – aber auch gesellschaftsübergreifende – Schnittstellen transparenter gestaltet und bestehende Synergien noch effektiver genutzt werden.

Bereich Arbeit/Soziales:

- **Konzernleitbild „YOUNITED“**
Konzernweite Etablierung der sechs Werte des Konzernleitbilds „YOUNITED“ innerhalb der Belegschaft anhand jährlicher Initiativen zum „Wert des Jahres“.
- **Konzernweiter Talentpool**
Identifizierung konzernweiter Talente mit der Zielsetzung der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unter Berücksichtigung konzernweiter Karriereperspektiven.
- **Systematische Nachfolgeplanung**
Sicherung einer systematischen Nachfolgeplanung zur mittel- und langfristigen Gewährleistung der Bereitstellung erforderlicher Personalressourcen.
- **Arbeitssicherheit**
Verringerung der Ausfallquoten durch Maßnahmen und Kampagnen zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit.

4. Tiefe der Wertschöpfung

Die Qualitätssicherung unserer Produkte beginnt bereits mit der Auswahl der Vormaterial- und Rohstofflieferanten. Nachhaltige Lieferbeziehungen sind für die Salzgitter AG aufgrund ihrer Positionierung in den Märkten besonders bedeutend und die Beschaffung ist daher wesentlicher Bestandteil unseres Risikomanagements. Zur Sicherung der bedarfsgerechten Versorgung aller Konzerngesellschaften streben wir mit Schlüssellieferanten eine langfristige Partnerschaft an. Vertrauensvolle Zusammenarbeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit haben hier ein herausragendes Gewicht. Wegen der großen Materialumschlagmengen ist der Fokus naturgemäß auch bei der Lieferkettenbetrachtung vor allem auf die Stahlerzeugung an den Standorten Salzgitter und Peine gerichtet. Im Geschäftsjahr 2018 betrug der Materialaufwand des Konzerns, bei einem Außenumsatz von rund 9 Mrd. €, circa 6 Mrd. €. Ein erheblicher Teil davon entfiel mit 21,3% allein auf den Einkauf von Rohstoffen und Energie zur Stahlerzeugung bei der Salzgitter Flachstahl GmbH (SZFG) und der Peiner Träger GmbH. Dieser erfolgt über die Einkaufsabteilung der SZFG unter strenger Beachtung aller Grundsätze eines integrierten Managementsystems entsprechend den gültigen Standards.

Mit dem „Umweltatlas Lieferketten“¹⁾ wurde herausgearbeitet, dass die Umweltwirkungen der metallherstellenden und -verarbeitenden Industrie in der Lieferkette höher sind als an den eigenen Standorten. Aus dieser branchenübergreifenden Betrachtung ergab sich: Knapp zwei Drittel der gesamten Treibhausgasemissionen und mehr als drei Viertel der Schadstoffemissionen entstehen bereits im Vorfeld in der Lieferkette, bevor die Metallherstellung und -verarbeitung hierzulande überhaupt beginnt. Da Massenrohstoffe – wie Eisenerz, Kohle und Fremdkoks – nahezu ausschließlich importiert werden, legen wir besonderes diesbezügliches Augenmerk auf unsere vorgelagerte Lieferkette.

Der Einkauf der SZFG als Kompetenz-Center für verschiedene Konzerngesellschaften bewertet jährlich langfristige und wesentliche Lieferanten aller qualitäts- und umweltschutzrelevanten Produkte auf der Basis verschiedener Kriterien. Neben der standardisierten Lieferantenbewertung hat die SZFG 2015 einen separaten Fragebogen zu den wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen entwickelt, der sich eng an den Selbstauskunftsbogen der Automobilindustrie „Sustainability for Automotive Sector Suppliers“ anlehnt. Dieser Fragebogen wurde 2016 erstmals an alle wesentlichen Langfristlieferanten unterschiedlicher Rohstoffe versendet und enthält Themenbereiche wie „Soziale Nachhaltigkeit“ und „Compliance“. Im Ergebnis dessen ließ sich nach einer ersten Analysephase feststellen, dass alle Langfristlieferanten aus der Bergbauindustrie (Eisenerz- und Kohlelieferanten) und der chemischen Industrie die Zielvorgaben der SZFG erfüllt haben. Der Kreis der unter Nachhaltigkeitskriterien zu bewertenden Lieferanten soll in den kommenden Jahren sukzessive ausgeweitet werden.

¹⁾ Norbert Jungmichel, Christina Schampel und Daniel Weiss, Umweltatlas Lieferketten – Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette, adelphi/Systain, Hamburg/Berlin 2017

III. Prozessmanagement

1. Verantwortung

Die Verantwortung für Nachhaltigkeit liegt beim Vorstand des Konzerns. Die Zuständigkeiten innerhalb des Vorstandes sind aufgeteilt in die Ressorts „Vorsitz“, „Finanzen“ und „Personal“. Die Vorstandsmitglieder wirken, unterstützt von den in ihren Ressorts gebildeten Fachabteilungen, auf nachhaltiges Handeln in ihren Fachbereichen hin.

Erweitertes Führungsgremium des Konzerns ist die Konzerngeschäftsleitung, der neben den Vorstandsmitgliedern je ein Vertreter der fünf Geschäftsbereiche des Konzerns angehört. Diese Vertreter wirken auf ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltiges Wirtschaften in den einzelnen Geschäftsbereichen und den ihrem jeweiligen Geschäftsbereich zugeordneten operativ tätigen Konzerngesellschaften hin.

2. Regeln und Prozesse

Der Salzgitter-Konzern hat den Anspruch, auch in Zukunft zu den besten Stahl- und Technologieunternehmen zu gehören. An der Realisierung dieser Zielsetzung arbeiten Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam. Dazu ist unter anderem das Leitbild „**YOUNITED**“ für den Konzern formuliert worden mit folgenden drei Bausteinen:

- Unsere Ziele – sie beschreiben die langfristige Ausrichtung.
- Unsere Wege – sie zeigen die konkrete Vorgehensweise zur Erreichung unserer Ziele.
- Unsere Werte – sie bilden das Fundament für das gemeinsame Denken und Handeln.

Nähere Angaben dazu befinden sich im Kapitel V. „Gesellschaft“, 1. „Arbeitnehmerrechte“, Abschnitt „Unternehmensleitbild **YOUNITED**“.

Im Verhaltenskodex „Verantwortungsvoll handeln“ hat der Vorstand Grundsätze festgelegt und damit verbindliche Leitlinien für die Arbeit jedes Einzelnen vorgegeben. Der Schutz der Umwelt und nachhaltiges Wirtschaften werden darin wie folgt hervorgehoben:

„Dem Schutz der Umwelt räumen wir bei all unserem Handeln einen hohen Stellenwert ein. Wir minimieren die Emissionen und den Energieeinsatz im Rahmen des wirtschaftlich und wettbewerblich Vertretbaren. Auch bei der Entwicklung neuer Produkte und Fertigungsverfahren sind wir darauf bedacht, die Umwelt so gering wie technisch und wirtschaftlich möglich zu belasten. Nachhaltiges Wirtschaften gehört zu unseren Leitprinzipien. Der langfristige Erfolg des Unternehmens steht bei allen Aktivitäten im Vordergrund. Dabei muss sich jeder Mitarbeiter seiner Verantwortung für den Schutz der Umwelt, gegenüber den Kollegen, Kunden und Aktionären sowie als Teil der Gesellschaft bewusst sein. Insbesondere achten wir angesichts der Endlichkeit vieler Rohstoffe bei ihrem Einsatz auf Ressourceneffizienz und damit Ressourcenschonung.“

Der Vorstand hat in einer Konzernrichtlinie „Umweltschutz“ den Schutz der Umwelt zur zentralen Managementaufgabe erklärt. Er hat „Umweltleitlinien“ aufgestellt, die „als ziel- und richtungsweisende Handlungsgrundsätze zu verstehen sind“ und unter anderem Folgendes besagen:

„Der Schutz der Umwelt und die Schonung natürlicher Ressourcen sind ein wichtiges Unternehmensziel der Salzgitter AG. Die Einhaltung geltender Gesetze und Auflagen ist für uns selbstverständlich. Unser Verständnis von verantwortungsvollem Umweltschutz endet nicht bei der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften. Anlagen und Produktionsverfahren werden ständig überprüft und kontinuierlich verbessert.“

Zur Wahrnehmung diesbezüglicher strategischer Aufgaben ist ein Zentralbereich Umweltschutz- und Energiepolitik eingerichtet. Die wesentlichen operativ tätigen Konzerngesellschaften unterhalten darüber hinaus kompetente Fachabteilungen für Umweltschutz.

3. Kontrolle

Zur Sicherung des nachhaltigen Fortbestandes des Unternehmens im Wettbewerb werden für jede Konzerngesellschaft innerhalb einer rollierenden Dreijahresplanung Ziele hinsichtlich einer Reihe ökonomischer Leistungsindikatoren festgelegt und regelmäßig kontrolliert, inwieweit sie erreicht wurden. Die Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten wird durch zentral vorgegebene Definitionen und andere der Vereinheitlichung dienende Maßgaben sichergestellt.

Darüber hinaus werden in den Konzerngesellschaften Leistungsindikatoren, wie Ausbringen und Verfügbarkeit der Produktionsanlagen oder Reklamationsraten, regelmäßig erfasst, mit Zielwerten verglichen, analysiert und zur Steuerung genutzt.

Zur Kontrolle nachhaltiger Arbeitssicherheit werden Arbeitsunfälle in Deutschland erfasst und Unfallhäufigkeitsraten berechnet. Hinsichtlich der Gesundheit der Mitarbeiter wird regelmäßig die Anwesenheitsquote berichtet und bei Auffälligkeiten hinterfragt. Informationen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement finden Sie im Kapitel V. „Gesellschaft“, 2. „Chancengerechtigkeit“.

4. Anreizsysteme

Gemeinsames unternehmerisches Handeln ist eine Erfolgsformel der Salzgitter AG (SZAG). Dabei setzen wir auf engagierte Mitarbeiter, denen wir ein attraktives und wertschätzendes Arbeitsumfeld bieten. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine transparente und faire, in Übereinstimmung mit der wirtschaftlichen Entwicklung stehende Vergütungspolitik. Sichergestellt und unterstützt wird dies durch Konzernrahmenvorgaben für Führungskräfte und die Anwendung von die Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaften erhaltenden branchenspezifischen Tarifverträgen. 2018 waren insgesamt 95% unserer inländischen Stammbeslegschaft in Gesellschaften tätig, die einem Tarifvertrag unterlagen. Bei der Beschäftigung von Leiharbeitskräften beachten wir die gesetzlichen Rahmenvorgaben und verpflichten die Verleiher, in Übereinstimmung mit den branchenspezifischen Tarifverträgen ggf. Zuschläge auf die Tarifentgelte der Leiharbeitsbranche bzw. eine Vergütung in Höhe des Vergleichsentgelts der eigenen Mitarbeiter zu gewähren (Equal Pay).

Eine Konzernbetriebsvereinbarung zur Erfolgsbeteiligung im Salzgitter-Konzern, die 2018 grundlegend überarbeitet worden ist, regelt für einen Großteil unserer inländischen Gesellschaften die Partizipation der Belegschaft am Unternehmenserfolg. Bemessungsgrundlage sind das Vorsteuerergebnis des Salzgitter-Konzerns sowie die ROCE-Ziele (ROCE = Return on Capital Employed) der Konzerngesellschaften, die der Vorstand jährlich festlegt. Bei Erreichen eines Konzernmindestergebnisses erhalten alle Beschäftigten einen Basisbonus, der in erfolgreichen Gesellschaften durch einen zusätzlichen Gesellschaftsteil aufgestockt wird.

Auch die variable Vergütung unserer außertariflichen Angestellten wird konzerneinheitlich geregelt, um umfassende Leistungsgerechtigkeit und Transparenz zu gewährleisten. Für Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte besteht ein hoher variabler Anteil an der Gesamtvergütung, über den das wirtschaftliche Ergebnis des Konzerns, des Geschäftsbereiches und der jeweiligen Gesellschaft sowie die individuelle Leistung der Führungskraft in die Vergütungsbemessung einfließen. Der Vorstand der SZAG verabschiedet zu Beginn eines neuen Geschäftsjahres in der Konzerngeschäftsleitung die Ziele für die SZAG und deren Konzerngesellschaften. In daran anschließenden Gesprächen mit den Geschäftsführern werden diese erläutert und in einem Top-down-Prozess zum Inhalt der Zielvereinbarungen aller am variablen Vergütungssystem teilnehmenden Mitarbeiter gemacht. Die entstehende Kommunikationskaskade stellt die Umsetzung der festgelegten Konzernziele in konkrete Aufgaben sicher, wobei der Grad der Zielerreichung direkten Einfluss auf die Höhe der variablen Vergütung beziehungsweise Tantieme nimmt. Damit werden sowohl der Beitrag des Einzelnen für das wirtschaftliche Gesamtergebnis als auch dessen individuelle Leistung gewürdigt. Durch den Konzernvorstand können ergebnisorientierte genauso wie leistungs- und verhaltensbezogene Ziele zur Anwendung in den Gesellschaften vorgegeben werden. Da wir überzeugt sind, dass nichtfinanzielle Ziele ebenfalls zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen, spielen bei den Vereinbarungen mit unseren Führungskräften nicht nur wirtschaftliche Kennzahlen eine Rolle, sondern ebenso ökologische und soziale, wie zum Beispiel die Verringerung der Unfallzahlen und der schonende Einsatz von Ressourcen.

Hinsichtlich der Evaluation der Mitglieder des Vorstandes hat der Aufsichtsrat festgelegt, dass mehr als die Hälfte des variablen Teils der Vergütung vom Erreichen der Ergebniskennwerte im Durchschnitt mehrerer Jahre abhängt. So wird ein Anreiz für eine nachhaltige Unternehmensführung und eine langfristige Wertschöpfung gegeben.

Um diesen Anreiz für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung weiter zu stärken, hat der Aufsichtsrat zudem die variable Vergütung bei künftigen Vorstandsansetzungsverträgen neu strukturiert. Demgemäß beziehen sich mehrere Vergütungskomponenten auf das Erreichen von Zielen in den jeweils nächsten Jahren und erst nach Ablauf dieser Jahre erfolgen die Kontrolle der Zielerreichung sowie die Auszahlung der Komponenten.

Eine ausführliche Erläuterung der aktuellen Vergütungssystematik des Vorstandes und des Aufsichtsrates findet sich in unserem Lagebericht des Geschäftsberichts in Kapitel I. „Unternehmen und Organisation“, 2. „Leitung und Kontrolle“.

Es ist unser Anliegen, dass Mindeststandards in der Vergütung eingehalten werden und eine leistungsgerechte Vergütung erfolgt. Die SZAG erachtet den in SRS-102-38 geforderten Indikator hier als nicht aussagekräftig hinsichtlich der Fairness von Vergütung. Da die Geschäftsaktivitäten des Salzgitter-Konzerns stark diversifiziert sind, trägt ein reiner Verhältniswert – wie das Verhältnis der Jahresvergütung des höchstbezahlten Mitarbeiters zum Median der Jahresgesamtvergütung aller Beschäftigten (SRS-102-38) – diesem Umstand nicht ausreichend Rechnung.

5. Beteiligung von Anspruchsgruppen

Offenheit und Transparenz gegenüber unseren Partnern sind uns leitende Prinzipien. Den Dialog mit Anspruchsgruppen sehen wir seit jeher als Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Er ist Impulsgeber und hilft uns, Chancen wie Risiken frühzeitig zu identifizieren und im unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen. Spezielle Kundentage zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen, der Austausch mit unserem nachbarschaftlichen Umfeld und Analystenkonferenzen sind nur einige Beispiele für Veranstaltungen, die wir nutzen, um Standpunkte und Bedürfnisse interner wie externer Anspruchsgruppen zu verstehen und in die eigenen Handlungen einzubeziehen. Ein weiteres Beispiel ist das Engagement am Standort Salzgitter für das regionale Netzwerk „Allianz für die Region“. Dieses bündelt Kräfte aus Politik und Verwaltung sowie Wirtschaft und Wissenschaft und schafft so wichtige Voraussetzungen für eine starke Region. In gemeinsamen Projekten und Programmen werden die Handlungsfelder Bildung, Gesundheit, Energie, Umwelt und Ressourcen, Freizeit, Mobilitätswirtschaft und -forschung sowie Wirtschaftsförderung und Ansiedlung in den Fokus gerückt.

Bereits im Jahr 2009 hatten wir zwei umfangreiche und detaillierte Stakeholder-Dialogveranstaltungen durchgeführt mit dem Ziel, die relevanten Aspekte des Themenfelds Corporate Responsibility für den Salzgitter-Konzern herauszuarbeiten. Interne und externe Experten, darunter Repräsentanten aus Wissenschaft, Politik und Medien, der Automobil- und Finanzbranche, einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und eines Umweltforschungsinstitutes sowie Gewerkschafts- und Betriebsratsvertreter, diskutierten und bewerteten dafür ein breites Themenspektrum. Ergebnis dessen war ein Ranking, das die internen und externen Erwartungen an die Berichterstattung der Salzgitter AG zum Themenbereich der Corporate Responsibility widerspiegelte. Diese umfangreichen Vorarbeiten und deren Ergebnisse sind von uns im nichtfinanziellen Bericht (NFB) 2017 aufgegriffen worden. Zur Ergänzung und Aktualisierung dieser Erkenntnisse haben wir – wie angekündigt – im September/Oktober 2018 erneut Stakeholder-Dialoge mit Repräsentanten unterschiedlicher Gruppierungen geführt. Hierzu zählten unter anderem ein Fondsmanager, Kunden, Lieferanten, Regional- und Landespolitik, Verbandsvertreter, ein Umwelt-NGO, Vertreter der Arbeitnehmerseite sowie die regionale Presse. Als Ergebnis dieser Dialoge konnten die schon bisher von uns gesetzten inhaltlichen Schwerpunkte der Berichterstattung grundsätzlich bestätigt werden.

Darüber hinaus haben sich wertvolle Hinweise zur Strukturierung des Berichtes ergeben, die wir – soweit zweckmäßig – in dem vorliegenden NFB 2018 berücksichtigt haben.

6. Innovations- und Produktmanagement

Nachhaltigkeit als Basis für innovative Produkte

Nachhaltigkeit ist bei Forschung und Entwicklung im Salzgitter-Konzern ein wichtiger Gesichtspunkt. So ist unser Anspruch bereits während der Auswahl von Vorentwicklungs- und Entwicklungsprojekten, dass diese ökonomisch und ökologisch sinnvoll und richtig sind. Zahlreiche Projekte beinhalten ganz konkret nachhaltige Anwendungen, wie zum Beispiel für den automobilen Leichtbau oder Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien. Die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Prozesslösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette nehmen wir als Herausforderung an. Sie sichert unseren langfristigen Unternehmenserfolg. Hierzu zählen eine ressourceneffiziente Stahlherstellung, ein optimierter Energieeinsatz sowie die Entwicklung innovativer Werkstoffe etwa für den Automobilleichtbau und die Türme von Windkraftanlagen. Wir verfolgen Ansätze der CO₂-reduzierten Stahlherstellung und engagieren uns im Feld der erneuerbaren Energien.

An folgenden Beispielen aus verschiedenen Geschäftsbereichen verdeutlichen wir die hohe Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für unser Unternehmen:

Life Cycle Assessment (LCA) – Ökobilanzierung von Stahlprodukten

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die Umwelt zu schonen und Ressourcen nachhaltig zu nutzen. Als Indikator für die Umweltwirkungen der Produkte dienen Ergebnisse aus Ökobilanzen, den sogenannten Life Cycle Assessments (LCA). Der Stahlherstellungsprozess der Salzgitter Flachstahl GmbH (SZFG) wird ökobilanziell abgebildet. Das Modell umfasst die Herstellung der Hauptprodukte (zum Beispiel Bramme, Warmband, Kaltband) und zeigt die ökobilanziellen Vorteile des Stahls über den gesamten Lebensweg. Daneben lassen sich konkrete Bauteile aus Produkten der SZFG beurteilen, sodass die Kunden bei der Materialauswahl auch in dieser Hinsicht kompetent beraten werden können.

Ressourceneffizienter StronSal®-Überzug für die Automobilindustrie

Der ressourceneffiziente Zink-Magnesium-Überzug StronSal® für automobiler Anwendungen leistet als bandbeschichtetes Material einen bedeutenden Beitrag zur Ressourcenschonung. Aufgrund deutlich verbesserter Korrosionsschutzleistung ist die Zinkschichtdicke bei gleichem Korrosionsschutz um die Hälfte reduziert worden, was zu erheblichen Gewichts- und Ressourceneinsparungen führt. Alternativ dazu können aufgrund des besseren Korrosionsschutzes auch die Lebenszeiten von Bauteilen entsprechend verlängert werden. Neben dem Automobilbereich werden diese Beschichtungen insbesondere im Bau eingesetzt.

Unterstützung des effizienten Ausbaus von Offshore- und Onshore-Kapazitäten zur erneuerbaren Energiegewinnung und -versorgung

Der Bereich Offshore-Windkraftanlagen entwickelt neuartige Technologien zum Korrosions- und Verschleißschutz, die eine Verlängerung der Lebensdauer von Stahlkonstruktionen garantieren. Eingesparte Materialien schonen die Ressourcen. Auf dem Gebiet Windenergie wurde mit der Entwicklung des Onshore-K-Tower bei der Salzgitter AG (SZAG) eine innovative Systemlösung für Fundamente entwickelt, die eine nachhaltige Energiegewinnung in immer größerem Maßstab ermöglicht. Das neuartige Tragstrukturkonzept besteht aus Standardkomponenten (Rohre und Profile) für Onshore-Türme. Dadurch werden Material und Kosten reduziert. Zudem ermöglicht es das Repowering alter Windkraftanlagen. Hier können kostengünstig und ökologisch alte Fundamente sinnvoll aufbereitet und wiederverwendet werden.

Benzin-Einspritzleitungen – mehr Effizienz durch Autofrettage

Die Verschärfung der Pkw-Abgasnormen zwingt Fahrzeughersteller, die Kraftstoffverbrennung weiter zu optimieren. Vor dem Hintergrund immer strengerer EU-Abgasnormen werden zum Beispiel bei Benzinmotoren die Einspritzdrücke von 200 bar auf bis zu 400 bar erhöht. Die Salzgitter Mannesmann Forschung GmbH (SZMF) startete hierfür eine Entwicklungsserie zur Verbesserung der Ermüdungsfestigkeit von Edelstahl-Einspritzleitungen. Darin wurde bereits das Potenzial einer optimierten Autofrettage (Festigkeitssteigerung durch pulsierende Innendruckbelastung) aufgezeigt, die zu einer erhöhten Dauerfestigkeit bei sehr geringen Ausfallrisiken führt.

Nachhaltige Abfüllung von stillem Wasser unter Ultra-Clean-Bedingungen

Die KHS GmbH, eine Gesellschaft der SZAG, hat für die Wasserabfüllung in PET-Flaschen unter Ultra-Clean-Bedingungen eine Abfüllmaschine entwickelt, die sowohl den Luftverbrauch als auch den Reinigungsmitelesatz bedeutend reduziert. Weitere Vorteile des Füllsystems Innofill PET NV liegen in dem geschlossenen, hygienischen

Design, dem geringen Platzbedarf, der günstigen Instandhaltung und den damit verbundenen Kosteneinsparungen beim Kunden.

Unser Innovations-, Ideen- und Wissensmanagement fördert die Innovationskraft im Unternehmen. Ein ausgefeilter Innovationsprozess mit professioneller Struktur und entsprechenden Schnittstellen zu den einzelnen Konzerngesellschaften bildet hierfür den Rahmen. Der Innovationsprozess in der zentralen Konzernforschung wird durch ein integriertes Managementsystem unterstützt, das die Aspekte Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit umfasst.

Im Innovationsprozess ist das Thema Nachhaltigkeit präsent. Bereits bei der „Trend- und Marktanalyse“ werden mögliche Entwicklungstrends auch am Nachhaltigkeitsgedanken gespiegelt. Insbesondere für die Strategiebildung ist Nachhaltigkeit eine Leitplanke innerhalb des Konzernleitbilds.

Künftige FuE-Schwerpunkte des Konzerns

Forschung und Entwicklung (FuE) werden für die stahlnahen Geschäftsbereiche des Salzgitter-Konzerns in der SZMF gebündelt. Die SZMF ist mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen und industriellen Partnern durch zahlreiche nationale und internationale Forschungsprojekte eng vernetzt.

Daraus resultierende Kooperationen werden gegenüber dem Zukauf externen Know-hows bevorzugt.

Die SZAG ist sich bei all ihren unternehmerischen Tätigkeiten der gesellschaftlichen Verantwortung hinsichtlich ökologischer und sozialer Auswirkungen bewusst.

Darüber hinaus wird mithilfe der Ökobilanzierung die Umweltwirkung unserer Stahlprodukte ermittelt und weiter optimiert. Neben klassischen Ökobilanzen werden auch Umweltproduktdeklarationen für Bauprodukte erstellt, die den Anwendern aus dem Baubereich ein Werkzeug an die Hand geben, um ein möglichst ökologisches Gebäude zu errichten.

Die FuE-Schwerpunkte orientieren sich an den Anforderungen des Marktes und der Kunden. Die Gesellschaften der SZAG bieten nicht nur Produkte an, sondern verstärkt komplette technologische Lösungen, die innovative und nachhaltige Eigenschaften aufweisen.

Der Fokus des Flachstahlbereiches liegt auf neuen Anwendungsfeldern für hochfeste Stähle mit verbesserter Umformbarkeit und Restdehnung. Bei den konventionellen Güten steht die Entwicklung höchstfester Warmbandgüten und kaltgewalzter Mehrphasenstähle mit verbesserten Produkteigenschaften für die Automobilindustrie im Mittelpunkt. Neben der Produktentwicklung und -optimierung spielt die Unterstützung zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung beispielsweise im Stahlwerk, im Warmwalzwerk und in der Oberflächenveredelung zunehmend eine größere Rolle. Der Großrohr- respektive Grobblechbereich legt das Hauptaugenmerk der Entwicklungsaktivitäten auf die weitere Verbesserung der Korrosionsbeständigkeit (Saugergasanwendung) vor allem bei zunehmender Wanddicke. Produktentwicklungen im Präzisionsrohrbereich zusammen mit Endkunden behandeln etwa Hydraulikleitungen mit verbessertem Korrosionsschutz oder Fahrwerksteile aus Präzisionsrohren für Automobile.

Der Geschäftsbereich Technologie unterstützt mit seinen Produkten, Lösungen und Dienstleistungen die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden und versetzt sie in die Lage, ihre Produktivität zu erhöhen, Ressourcen zu schonen sowie CO₂-Emissionen zu senken und so deutliche Kostenvorteile zu erzielen. In unseren eigenen Produktionsanlagen unternehmen wir große Anstrengungen, um weniger Energie und Ressourcen zu verwenden.

Ein Innovationsthema, das den Nachhaltigkeitsgedanken besonders adressiert, wird im Folgenden dargestellt:

SALCOS®

Mit dem Konzept SALCOS® (Salzgitter Low Carbon Steelmaking) stellt sich die SZAG den herausfordernden Zielen des europäischen Emissionshandelssystems (EU-ETS) zur CO₂-Reduktion. Es umfasst die Durchführung aller technischen Maßnahmen einer signifikanten, schrittweisen Reduktion der CO₂-Emissionen bei der Stahlherstellung der SZFG am Standort Salzgitter unter möglichst weitgehender Nutzung bestehender Produktionsanlagen. Innerhalb dieser Konzeption startete die SZAG das Projekt GrinHy und „Wind Wasserstoff“. Hier werden neue Wege der Wasserstoffherstellung erforscht, die künftig einen Beitrag zur CO₂-reduzierten Stahlherstellung leisten können. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel IV. „Umwelt“, 3. „Klimarelevante Emissionen“, und unter salcos.salzgitter-ag.de.

IV. Umwelt

1. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen

Unterschiedlichste Stahlprodukte sorgen im Alltag für mehr Lebensqualität, ermöglichen eine sichere und effektive Energieversorgung, garantieren Mobilität und sind Voraussetzung der Produktivität zahlreicher Wirtschaftszweige. Die Stahlherstellung ist allerdings unvermeidlich mit einem signifikanten Energie- und Ressourcenaufwand verbunden. Wir sind uns dieser besonderen Verantwortung als Stahl- und Technologiekonzern bewusst. Auch für unsere Kunden rückt der Verbrauch von natürlichen Ressourcen und Energie verstärkt ins Blickfeld und hat sich zu einem wichtigen Kaufkriterium entwickelt. Deshalb werden Ressourcen- und Energieeffizienz in den Geschäftsbereichen der Salzgitter AG (SZAG) konsequent gemanagt und eingefordert.

Die Umweltrelevanz der Stahlherstellung und der stetig zunehmende Kostendruck haben im Salzgitter-Konzern früh zu einer fokussierten und nachhaltigen Auseinandersetzung mit der eigenen Ressourceneffizienz geführt. Rund drei Viertel der Stahlproduktionskosten entstehen durch Einsatzstoffe wie Eisenerz, Schrott, Reduktionsmittel und Energie. Die steigende Effizienz der Produktionsprozesse ist sowohl aus wirtschaftlicher als auch ökologischer Sicht seit jeher Ziel der SZAG. Unsere Umweltschutzaktivitäten basieren auf einer etablierten, handlungsfähigen Organisationsstruktur, die sich insbesondere aufgrund der bestehenden Konzernrichtlinie Umweltschutz ergibt. Wir vertrauen dabei den gewachsenen und spezifischen Kompetenzen unserer Mitarbeiter in den Einzelgesellschaften vor Ort. Auf Konzernebene legt die Abteilung Umweltschutz- und Energiepolitik, abgestimmt mit dem Vorstand, die strategische Ausrichtung der Aktivitäten fest.

Um dem Gesichtspunkt der Wesentlichkeit auch in diesem Kapitel Rechnung zu tragen, wird der Schwerpunkt bezüglich Ressourcen- und Energieverbräuchen, Emissionen, Abfallaufkommen und weiterer Parameter aus den in Kapitel II. „Strategie“, 2. „Wesentlichkeit“, beschriebenen Gründen speziell auf die erhobenen Zahlen der Geschäftsbereiche Flachstahl, Grobblech/Profilstahl und Mannesmann gelegt.

2. Ressourcenmanagement

Verankert in der Konzernrichtlinie Umweltschutz existiert seit mehr als 15 Jahren im Salzgitter-Konzern der Lenkungskreis Umwelt und Energie. Er repräsentiert die unter dem Gesichtspunkt Umwelt- und Ressourcenverbrauch wichtigsten Konzernbereiche. Der Lenkungskreis berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden der Salzgitter AG (SZAG). Die Aufgabe des Gremiums besteht vor allem darin, einen konzernweiten Austausch relevanter Informationen über die Themen Umwelt und Energie zu organisieren. Neben der Sicherstellung des Informationstransfers in diesem Netzwerk werden konzernerneinheitliche Strategien zu umwelt- und energiepolitischen Fragestellungen abgestimmt. Ein weiteres Beispiel der Operationalisierung von Nachhaltigkeitszielen des Ressourcenmanagements ist das seit 2013 existierende „Konzernforum Energiemanagement“. In ihm sind die bezüglich ihres Energieverbrauchs wichtigsten Konzerngesellschaften organisiert. Gemeinsames Ziel ist es, die Energieeffizienz durch einen fortlaufenden Prozess des Voneinanderlernens zu verbessern und damit zugleich zu einer Reduzierung der Treibhausgasemissionen beizutragen. Kernelement der Arbeit des Konzernforums Energiemanagement ist zudem eine gemeinsam getragene „Wissensplattform Energieeffizienz“, in die umgesetzte oder in Untersuchung befindliche Effizienzmaßnahmen eingetragen und gegenseitig zur Verfügung gestellt werden. Sie umfasst mehrere Hundert Einzelmaßnahmen.

Aus diesem Gedanken heraus hat die SZAG 2016 ein konzernerneigenes Energieeffizienznetzwerk im Rahmen einer Initiative der Bundesregierung angemeldet. Als konkretes Ziel wurde hier Mitte 2017 festgelegt, ab August 2016 bis August 2019 konzernweit Energieeffizienzmaßnahmen mit einer kumulierten Einsparung von 100.000 MWh umzusetzen. Stand Oktober 2018 ist dieses Ziel bereits zu rund 90% erreicht.

Die Bedeutung des Themas Umweltschutz, bezogen auf die einzelnen Gesellschaften unseres Konzerns, hängt direkt mit den jeweiligen Produktionsprozessen und -verfahren sowie den daraus grundsätzlich möglichen Umweltauswirkungen zusammen. So greifen beispielsweise für die integrierte Stahlproduktion am Standort

Salzgitter deutlich mehr umweltrechtliche Vorgaben und Anforderungen, als dies bei ausschließlich stahlverarbeitenden Konzerngesellschaften der Fall ist. Darüber hinaus sind wir auch aufgrund unseres Selbstverständnisses bestrebt, verantwortungsvoll mit natürlichen Ressourcen umzugehen und Umweltauswirkungen auf ein unvermeidbares Maß zu reduzieren. Der Stellenwert dieses Engagements spiegelt sich ebenso darin wider, dass in den Geschäftsbereichen Flachstahl, Grobblech/Profilstahl und Mannesmann der überwiegende Teil der produzierenden Konzerngesellschaften zertifizierte Umweltmanagementsysteme gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 14001 sowie zertifizierte Energiemanagementsysteme entsprechend der Norm DIN EN ISO 50001 etabliert hat. Die Bedeutung, die dem Umweltschutz in der Gesamtheit unserer Produktionsprozesse zukommt, zeigen zudem die laufenden Umweltschutzaufwendungen. Diese betragen im Geschäftsjahr 2018 insgesamt rund 185 Mio. € (2017: 181 Mio. €).

Den in Kapitel II. „Strategie“, 2. „Wesentlichkeit“, dargelegten Kriterien folgend, beziehen sich die in diesem Bericht dargestellten ökologischen Kennzahlen – soweit nicht anders ausgewiesen – auf die vollkonsolidierten, produzierenden Gesellschaften der Geschäftsbereiche Flachstahl, Grobblech/Profilstahl und Mannesmann mit einem Anteil der SZAG von über 50%. Abweichend von den Ergebnissen der 2018 durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse gemäß CSR-RUG berichten wir auch im vorliegenden NFB Kennzahlen zu Wasserverbräuchen und Abwassermengen, da der Ressource Wasser insbesondere bei der Stahlherstellung am Standort Salzgitter nicht nur prozesstechnisch, sondern auch bezogen auf deren Menge eine wichtige Bedeutung zukommt.

Die dargelegten Kennzahlen zu Energieverbräuchen, Abfallaufkommen, luftseitigen Emissionen und Treibhausgasemissionen (siehe Kapitel IV. „Umwelt“, 3. „Klimarelevante Emissionen“) basieren für das Jahr 2018 – insbesondere die Monate November und Dezember – teilweise auf Hochrechnungen einzelner einbezogener Konzerngesellschaften. Unter Berücksichtigung von Aufwand- und Nutzen-Gesichtspunkten haben wir für das Geschäftsjahr 2017 auf die bereits im NFB 2017 veröffentlichten Kennzahlen zurückgegriffen. Eine nachträgliche Anpassung darin gegebenenfalls enthaltener Hochrechnungen wurde nicht vorgenommen. Dort, wo Kennzahlen für das aktuelle Berichtsjahr um mehr als 10% von den Angaben des Vorjahres abweichen, erfolgen entsprechende textliche Erläuterungen zu deren Entwicklung direkt unter den jeweiligen Darstellungen.

Eingesetzte Materialien¹⁾

		2018	2017
Eisenerz (Stückerz, Pellets u. Ä.)	Tt	6.055	5.811
Reduktionsmittel			
Kokereikohle	Tt	1.885	1.920
Fremdkoks	Tt	188	225
Anthrazit und Feinkohle	Tt	779	612
Hilfsstoffe			
Kalk und Dolomit	Tt	1.109	1.061
Legierungen und Metalle	Tt	103	99
Zuschläge (z. B. Dunit,...)	Tt	210	195
Schrott gesamt	Tt	2.209	2.177

¹⁾ Hier sind ausschließlich die mengenmäßig bedeutendsten Materialenströme für die Stahlherzeugung an den Standorten Peine und Salzgitter berücksichtigt, das heißt die Materialien, die Eingang ins Produkt finden und deren Einsatzmenge größer 50 Tt pro Jahr ist.

Energieverbrauch¹⁾

		2018	2017
Primärenergieträger²⁾	GWh	4.411	4.077
Eigenerzeugung von Dampf und Strom aus Kuppelgasen und Abwärmenutzung	GWh	1.987	1.928
Verbrauch von elektrischem Strom	GWh	2.663	2.682
davon Fremdstrombezug	GWh	1.227	1.315
Energieverbrauch gesamt	GWh	5.638	5.392

¹⁾Im Sinne der Wesentlichkeit wurden hier zusätzlich für den Bereich Energieverbrauch relevante Konzerngesellschaften der Geschäftsbereiche Handel und Technologie sowie EUROPIPE-Standorte aufgenommen. Im Einzelnen: EUROPIPE GmbH, Berg Pipe Mobile Corporation, Berg Pipe Panama City Corporation, GESIS Gesellschaft für Informationssysteme mbH, Glückauf Immobilien GmbH, Hansaport Hafenbetriebsgesellschaft mbH, Klöckner Desma Elastomertechnik GmbH, DESMA Schuhmaschinen GmbH, KHS GmbH, MÜLHEIM PIPECOATINGS GmbH, Salzgitter Automotive Engineering GmbH & Co. KG, Salzgitter Hydroforming GmbH & Co. KG, Salzgitter Mannesmann Forschung GmbH, TELCAT KOMMUNIKATIONSTECHNIK GmbH, TELCAT MULTICOM GmbH, Verkehrsbetriebe Peine-Salzgitter GmbH, VPS Infrastruktur GmbH, KHS Corpoplast GmbH, Salzgitter Mannesmann Handel GmbH, Salzgitter Mannesmann Stahlhandel GmbH, Stahl-Center Baunatal GmbH, Universal Eisen und Stahl GmbH.

²⁾Ohne Reduktionsmittel, diese sind unter „Eingesetzte Materialien“ berücksichtigt.

Wasserverbrauch

		2018	2017
Wasserverbrauch gesamt	Tm³	18.614	18.493
davon Trinkwasser	Tm ³	2.523	2.693
davon Brauch-/Betriebswasser	Tm ³	16.091	15.800

Abwassereinleitung

		2018	2017
Abwassereinleitung gesamt	Tm³	13.749	15.877
davon Direkteinleitung	Tm ³	13.211	15.315
davon Indirekteinleitung	Tm ³	538	562

Während die Wasserverbrauchsmengen im aktuellen Berichtsjahr in einer ähnlichen Größenordnung wie 2017 lagen, rangierten die Abwassermengen für 2018 deutlich unter dem Vorjahresniveau. Dies ist im Wesentlichen auf sehr geringe Niederschlagsmengen und hohe Verdunstungsraten im vergleichsweise trockenen und warmen Sommer 2018 zurückzuführen.

Abfallaufkommen

		2018	2017
Abfallaufkommen gesamt	Tt	1.231	1.011
davon Verwertung	Tt	798	730
Anteil gefährlicher Abfall von gesamt	Tt	62	55

Beim Abfallaufkommen im Jahr 2018 war ein merklicher Anstieg zu verzeichnen. Der überwiegende Anteil davon resultiert aus Baumaßnahmen, die im Zusammenhang mit dem aktuellen Investitionsvorhaben „Wärmebehandlungslinie“ bei der Ilsenburger Grobblech GmbH stehen (siehe auch Kapitel II. „Strategie“, 3. „Ziele“).

Die Entsorgung des dabei angefallenen Bodenaushubs/Bauschutts führt zu höheren Werten bei den dargestellten Abfallkennzahlen.

Luftseitige Emissionen¹⁾

		2018	2017
NO _x	t	4.839	4.730
SO _x	t	4.692	5.450
Feinstaub (PM10)	t	162	183

¹⁾ Hier sind ausschließlich Anlagen berücksichtigt, für die eine Emissionserklärung nach 11. BImSchV erfolgt ist beziehungsweise die im PRTR-Register erfasst sind.

Durch technische und betriebliche Maßnahmen, wie beispielsweise die Optimierung der Prozesssteuerung in der Sinteranlage der Salzgitter Flachstahl GmbH, konnten 2018 bei den SO_x-Emissionen geringere Werte als 2017 realisiert werden. Auch beim Parameter Feinstaub wurde insgesamt eine Verringerung der Emissionen verzeichnet. Diese basiert vorrangig auf betrieblichen und technischen Gegebenheiten, wie beispielsweise geringeren Betriebsstunden, sowie methodisch bedingten, unvermeidbaren Schwankungsbreiten, die grundsätzlich bei der Erhebung aller Kennzahlen zum Tragen kommen.

3. Klimarelevante Emissionen

Die Salzgitter AG (SZAG) hat erstmals 2016 und darauffolgend in den Jahren 2017 und 2018 am Berichterstattungsformat des CDP (vormals Carbon Disclosure Project) teilgenommen. Im Rahmen der Erstteilnahme ist die SZAG von CDP als „Best Newcomer Germany“ ausgezeichnet worden. Während wir in den Jahren 2016 und 2017 das Rating „B“ erreicht hatten, konnten wir unsere CDP-Performance 2018 weiter verbessern und wurden erstmals mit dem Rating „A-“ ausgezeichnet.

CDP ist eine internationale Non-Profit-Organisation. Sie erfasst und bewertet die von Unternehmen und Organisationen auf freiwilliger Basis berichteten Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) sowie unter anderem den Umgang mit und Strategien zu Chancen und Risiken, die sich aus dem Klimawandel ergeben. Einmal jährlich erhebt CDP im Namen von Investoren umfangreiche Daten und hat eigenen Angaben zufolge inzwischen die weltweit bedeutendste Sammlung und Auswertung zu der Thematik aufgebaut.

Angelehnt an die Systematik des Greenhouse Gas Protocol, die auch bei CDP zugrunde gelegt wird, berichten wir die THG-Emissionen nachstehend in den Kategorien Scope 1 bis Scope 3. Dabei bedeutet:

- Scope 1 = direkte THG-Emissionen aus Anlagenbetrieb
- Scope 2 = indirekte energiebezogene THG-Emissionen
- Scope 3 = weitere indirekte THG-Emissionen aus Rohstoffeinkauf

Für die Berechnung der Treibhausgasemissionen in Scope 1 bis Scope 3 haben wir die Vorgaben des Greenhouse-Gas-Protocol-Corporate-Standards genutzt. Darüber hinaus unterliegt ein Großteil unserer direkten Emissionen dem Europäischen Emissionshandel (ETS), sodass in diesem Bereich die strengen Vorgaben der diesbezüglichen Monitoring-Verordnung zugrunde gelegt werden. Die Datenbasis für Scope 1 und 2 resultiert aus Energieverbrauchsdaten, die in Abschnitt 2. „Ressourcenmanagement“ angegeben sind, sowie Angaben aus dem ETS-Monitoring.

Die Salzgitter Flachstahl GmbH (SZFG) nimmt als integriertes Hüttenwerk hinsichtlich der THG-Emissionen eine Sonderstellung im Konzern ein und betreibt daher ein eigenständiges Energieeinspar- und damit auch THG-Emissions-Minderungs-Programm. Innerhalb dessen wurde 2017 ein kumulierter Einspareffekt bei den Scope-1- und Scope-2-Emissionen von 190 Tt CO₂ als direkte Folge der Effizienzmaßnahmen erreicht; 2018 lag dieser Wert bei 208 Tt CO₂.

THG-Emissionen

		2018	2017
Direkte THG-Emissionen aus Anlagenbetrieb (Scope 1)	Tt CO ₂	8.710	8.470
Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2)	Tt CO ₂	600	693
Weitere indirekte THG-Emissionen aus Rohstoffeinkauf ¹⁾ (Scope 3)	Tt CO ₂	1.508	1.362
Verringerung der THG-Emissionen als direkte Folge von Effizienzmaßnahmen ²⁾	Tt CO ₂	208	190

¹⁾ Ohne Reduktionsmittel; spezifische Emissionsfaktoren, basierend auf Lieferantenangaben oder allgemein verfügbaren Quellen. Erhebung in Orientierung am Corporate Value Chain Standard (Scope 3) der Greenhouse Gas Protocol Initiative des World Resources Institute (WRI) und des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

²⁾ Resultiert aus Maßnahmen des EE-Projekts der Salzgitter Flachstahl GmbH, die auf Scope 1 und Scope 2 wirken

Die Minderung der Scope 2-Emissionen im aktuellen Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr ist sowohl auf einen geringeren Fremdstrombezug (siehe auch im Kapitel IV „Umwelt“, 2. „Ressourcenmanagement“) als auch den gesunkenen durchschnittlichen Kohlendioxid-Emissionsfaktor des deutschen Strommixes zurückzuführen. Die höheren Scope 3-Emissionen 2018 ergeben sich aus einem größeren Kalkeinsatz bei der SZFG sowie gestiegenen Emissionen durch die Pelletproduktion bei den entsprechenden Lieferanten.

Die größte Herausforderung für den Konzern im Zusammenhang mit klimarelevanten Emissionen ist der Umstand, dass die CO₂-Emissionen auf Basis der heute international überwiegend und auch im Salzgitter-Konzern eingesetzten Technologien die naturwissenschaftlich-verfahrenstechnischen Minima annähernd erreicht haben. Zukünftigen Minderungen der Treibhausgasemissionen über Effizienzmaßnahmen sind so enge Grenzen gesetzt. Daher hat die SZAG bereits 2015 gemeinsam mit der Fraunhofer-Gesellschaft das Projekt SALCOS® (Salzgitter Low Carbon Steelmaking) aufgesetzt. Mit diesem soll eine schrittweise Transformation von der heutigen kohlenstoffbasierten in eine wasserstoff- und strombasierte Stahlerzeugung untersucht und vorangebracht werden. Die entsprechend abgeleiteten Maßnahmen könnten, im Sinne einer grundlegenden technischen Machbarkeit, zur sukzessiven Umstellung der Produktion in das Hüttenwerk am Standort Salzgitter integriert werden.

Für eine signifikante Dekarbonisierung der Primärstahlherstellung will die SZAG ein Alleinstellungsmerkmal der Eisenmetallurgie nutzen: Wasserstoff kann bei der Eisenerzreduktion Kohlenstoff ersetzen, was zur Bildung von Wasser (H₂O) anstelle von Kohlendioxid (CO₂) führt. Zusätzlich kann die in der Stahlerzeugung und -weiterverarbeitung notwendige Prozesswärme durch elektrische Energie statt kohlenstoffhaltiger Energieträger bereitgestellt werden. So lassen sich in letzter Konsequenz fast alle CO₂-Emissionen der Stahlherstellung direkt vermeiden.

Um unsere neuen Ideen eindeutig von den Konzepten der CO₂-Verwertung (Carbon Capture and Usage, CCU) oder -Speicherung (Carbon Capture and Storage, CCS) zu unterscheiden, haben wir im November 2016 den Begriff „Carbon Direct Avoidance“ (CDA) geprägt. Dieses neutrale Akronym soll verdeutlichen, dass sich unser Lösungsansatz nicht auf die SZAG beschränkt, sondern technisch prinzipiell an allen integrierten Stahlstandorten weltweit anwendbar ist.

Im Rahmen des Projekts werden die Voraussetzungen und Auswirkungen einer Umsetzung auf das integrierte Stahlwerk unseres Konzerns in Salzgitter untersucht. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch die neutrale Expertise der Fraunhofer-Gesellschaft, einer der führenden anwendungsorientierten wissenschaftlichen Forschungsorganisationen in Europa.

Bei einer Umsetzung von SALCOS® sollen alle diesbezüglich notwendigen technischen Maßnahmen am Standort Salzgitter realisiert werden, um bestehende Produktionsstandorte und Arbeitsplätze unseres Unternehmens soweit wie möglich zu erhalten und eine Verlagerung von CO₂-Emissionen in Gebiete außerhalb des europäischen Emissionshandels auszuschließen.

Das Projekt basiert auf einem modularen Konzept, welches die Möglichkeit einer schrittweisen Realisierung bietet. Die Umsetzungsschritte können sich dabei an die zukünftigen herausfordernden CO₂-Reduktionsziele in Europa nach 2030 anpassen. Die derzeit bestehende energieeffiziente Stahlerzeugung im integrierten Hüttenwerk in Salzgitter muss dazu auf der Grundlage des unten dargestellten Konzepts umfangreich angepasst werden.

Die Kombination aus Direktreduktionstechnologie mit flexibler Elektrolysetechnik ermöglicht zudem die optimale Nutzung volatiler, erneuerbarer Energien, da je nach deren Verfügbarkeit im Prozess elektrolytischer Wasserstoff statt Erdgas eingesetzt beziehungsweise überschüssig produziertes direkt reduziertes Eisen, sogenanntes DRI, zwischengelagert werden kann.

Hervorzuheben ist, dass die Einbindung einer solchen flexibel betriebenen Direktreduktionsanlage in ein bestehendes integriertes Hüttenwerk weltweit noch nie realisiert worden ist und somit vor allem prozesstechnisch, aber auch wirtschaftlich, eine große Herausforderung darstellt. Wie bei alternativen Konzepten zur Reduzierung der CO₂-Emissionen in der Stahlindustrie könnte der Einsatz von SALCOS® innerhalb der gegebenen regulatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu einem Anstieg der Betriebskosten führen und die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Vor diesem Hintergrund müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Realisierung des vorgeschlagenen Projekts ermöglichen.

Die große Stärke von SALCOS® ist, dass der Ansatz auf einer großtechnisch etablierten Technologie fußt (erdgasbasierte Direktreduktion), die entsprechend den zukünftigen Herausforderungen weiterentwickelt werden kann. Daraus ergibt sich technisch die Möglichkeit, relativ kurzfristig, mithin ohne langwierige und kostenintensive Laboranlagen, eine signifikante CO₂-Reduktion durch den Einsatz einer Anlage im industriellen Maßstab zu erreichen. Es ist unsere Überzeugung, dass wir jetzt handeln müssen, wenn Wirtschaft und Gesellschaft die für 2050 gesetzten Klimaziele noch erreichen wollen. Darin unterscheidet sich SALCOS® deutlich von vielen anderen Dekarbonisierungsansätzen, die zumeist erst ab 2035 großtechnisch realisiert werden können oder sollen.

Bei einer vollständigen Umstellung der Produktion und dem ausschließlichen Einsatz von Wasserstoff für die Eisenerzreduktion beträgt die maximal erzielbare CO₂-Reduzierung des SALCOS®-Konzepts rund 95%.

SALCOS® wird, wie vergleichbare Ansätze, sehr hohe Investitionen in neue Anlagentechnik erfordern, die bei einer vollständigen Umsetzung in der Größenordnung von mehreren Milliarden Euro liegen werden. In diesem Zusammenhang ist auf Folgendes hinzuweisen: Verfahren zur Reduzierung der CO₂-Emissionen werden absehbar keine höhere Energieeffizienz, niedrigeren Energiekosten oder bessere Produktqualität im Vergleich zum Status quo bieten, die zu geringeren Produktionskosten oder höheren Umsätzen führen könnten. Der Mehrwert liegt ausschließlich in einer Stahlerzeugung mit reduzierten CO₂-Emissionen, um diese uns gestellte gesellschaftliche Aufgabe zu erfüllen. Die heimische Stahlindustrie muss lokal auf die Herausforderung der CO₂-Reduzierung reagieren und dabei trotzdem weiterhin im weltweiten Wettbewerb bestehen. Deshalb bewerben wir uns um erhebliche öffentliche Mittel für die Realisierung von SALCOS®.

V. Gesellschaft

1. Arbeitnehmerrechte

Erfolg und Fortschritt hängen besonders von unseren Mitarbeitern ab; sie gestalten die Zukunft der Salzgitter AG (SZAG). Daher legen wir sehr viel Wert auf einen offenen und regelmäßigen Austausch sowie eine frühzeitige Einbindung unserer Belegschaft in die Belange des Unternehmens. Durch den Einsatz verschiedener Instrumente beziehen wir die Erfahrung und den Sachverstand unserer Mitarbeiter in die Veränderungs- und Verbesserungsprozesse der SZAG ein.

Handlungsleitende Prinzipien

Die Unternehmensführung der SZAG ist darauf ausgerichtet, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft und unter Wahrung der Verantwortung für Mensch und Umwelt eine nachhaltige Entwicklung und einen langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Dies basiert auf den Vorgaben des deutschen Aktiengesetzes und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Eine wichtige Grundlage der vertrauensvollen Zusammenarbeit im Konzern sowie mit unseren externen Partnern schafft außerdem unser Verhaltenskodex (siehe auch Kapitel III. „Prozessmanagement“, 2. „Regeln und Prozesse“). In diesem hat der Vorstand klare Verhaltensgrundsätze formuliert, an denen alle nationalen und internationalen Mitarbeiter ihre Tätigkeit ausrichten sollen.

Montanmitbestimmung

Traditionell ist der Austausch bei der SZAG zwischen der Konzernleitung, den Geschäftsführungen und den Arbeitnehmervertretungen vertrauensvoll und von einer konstruktiven Zusammenarbeit geprägt. Als Stahl- und Technologiekonzern unterliegen wir hinsichtlich der SZAG und der originären eisen- und stahlproduzierenden Konzerngesellschaften der Montanmitbestimmung, die den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat einen ausgeprägten Einfluss auf die wesentlichen Geschäftsvorgänge und die Bestellung des Arbeitsdirektors einräumt. Die Interessen unserer Mitarbeiter werden ergänzend zur unternehmerischen Zielsetzung und Wahrnehmung auf gesetzlicher Grundlage Gewerkschaften, Betriebsräte sowie andere Formen der Arbeitnehmervertretung vertreten. Zentrales Mitsprache- und Beteiligungsgremium der Arbeitnehmer ist der Konzernbetriebsrat. Zusätzlich bestehen für jeden Unternehmensbereich eigene Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte. Vorstand und Geschäftsführungen nehmen regelmäßig an Veranstaltungen des Konzernbetriebsrats und der Arbeitsgemeinschaften teil, wodurch ein intensiver Austausch zwischen Unternehmen und Arbeitnehmervertretung gewährleistet wird. Spezielle Themen, wie zum Beispiel Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umweltschutz, behandelt der Konzernbetriebsrat in eigens gebildeten Ausschüssen.

Durch den Abschluss von Kollektivvereinbarungen in den unterschiedlichen betrieblichen und tariflichen Ebenen sichern wir zugunsten unserer Arbeitnehmer sowohl auf gesetzlicher als auch darüber hinausgehender freiwilliger Grundlage die Einbeziehung der Arbeitnehmerinteressen und die Anwendung einheitlicher objektiver Verfahren zur Ausgestaltung der Leistungsbeziehung mit unseren Mitarbeitern. Gleichzeitig begünstigt die Einrichtung paritätisch besetzter Lenkungs- und Kontrollgremien eine Partizipation der Arbeitnehmer an der Unternehmensentwicklung und unterstützt eine diskriminierungsfreie und diversitätsorientierte Unternehmensführung unter Wahrung sozialer Standards.

Die Einbeziehung der ausländischen Gesellschaften bei der Ausgestaltung der Konzernrichtlinien und Rundschreiben weitet den Anwendungsbereich nationaler Standards insbesondere im Bereich des wertorientierten Führungskonzeptes innerhalb gesetzlicher Bestimmungen und soweit personalpolitisch und wirtschaftlich sinnvoll auch auf unsere ausländischen Standorte aus.

Unternehmensleitbild „YOUNITED“

Unser Unternehmensleitbild „YOUNITED“ beschreibt das „Wesen“ der SZAG, ihre Aufgaben, Besonderheiten und Prinzipien. Gleichzeitig formuliert es den Zielzustand, den unser Unternehmen anstrebt. Damit dient „YOUNITED“ als Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen und bietet als „Unternehmensphilosophie“ Orientierung. Es setzt sich aus drei verschiedenen Elementen zusammen: Zielen, Wegen und Werten.

Die sechs Ziele „Wir sind profitabel!“, „Wir sind ein aussichtsreiches Investment!“, „Wir sind erstklassig und denken weiter!“, „Wir sind ein idealer Partner!“, „Wir sind fit für weltweite Herausforderungen!“ und „Wir sind verantwortungsvoll im Wachstum!“ wurden vom Vorstand der SZAG ausgearbeitet, während eine Gruppe von Führungskräften aus dem gesamten Konzern die Wege entwickelte. Das Bekenntnis zu dem Ziel „Wir sind verantwortungsvoll im Wachstum!“ reflektiert die übergeordnete Bedeutung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensstrategie. Die Werte, die unsere Handlungen leiten, gestalteten maßgeblich rund 300 Mitarbeiter des Salzgitter-Konzerns in Großgruppenveranstaltungen. Das Umsetzungsteam Leitbild – eine Gruppe von Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen des Salzgitter-Konzerns – entwickelt seitdem kontinuierlich Ideen zur Umsetzung in den Gesellschaften. Konkrete Projekte und Maßnahmen werden, abgestimmt mit den Geschäftsführungen, angestoßen und beständig auf ihre Wirksamkeit überprüft. Der Konzernvorstand pflegt zudem regelmäßig einen intensiven Austausch über den Stand des Umsetzungsprozesses.

Die sechs Werte „Kundenorientierung“, „Zuverlässigkeit“, „Fairness und partnerschaftliches Miteinander“, „Konzernweite Zusammenarbeit“, „Innovation“ und „Nachhaltigkeit“ werden nacheinander als „Wert des Jahres“ durch Initiativen erlebbar gemacht, um sichtbar im Alltag aller Mitarbeiter anzukommen.

2017/2018 wurde der Wert „Kundenorientierung“ bearbeitet. Unter dem Motto „Klarer Kurs auf Kunde“ befassten sich die Gesellschaften intensiv mit den Bedürfnissen und Anforderungen ihrer Kunden. In Kundeninterviews und Gesellschaftsworkshops wurden die gemeinsame Zusammenarbeit analysiert, Kundenwünsche ausgelotet und Exzellenzmaßnahmen definiert. 2018/2019 steht der Wert „Konzernweite Zusammenarbeit“ im Mittelpunkt. Die Initiative „Konzernweit Potenziale wecken!“ widmet sich gesellschaftsübergreifenden Workshops. Diese haben zum Ziel, bestehende Prozesse zu optimieren oder neue Themen unter Nutzung des konzernweit vorhandenen Know-hows gemeinsam zu bearbeiten. Der Austausch von Hospitanten, den Scouts, zwischen den Konzerngesellschaften dient zudem der wirkungsvollen Vertiefung der Zusammenarbeit.

Das langfristig angelegte Konzept zu den „YOUNITED“-Werten des Jahres wird den Salzgitter-Konzern in dieser Form bis 2019 begleiten. Die Arbeit am Leitbild „YOUNITED“ wird jedoch darüber hinaus fortgesetzt.

Kommunikation und Beteiligung

Wir entwickeln unsere Produkte und Prozesse kontinuierlich weiter. Die Kreativität sowie der Ideenreichtum unserer Beschäftigten sind dabei wesentliche Treiber – ein Potenzial, das wir wertschätzen und bestmöglich fördern wollen. Das Ideenmanagement bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Verbesserungsvorschläge einzureichen und sich so aktiv für Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld einzusetzen. 2018 verzeichneten wir in den inländischen Konzerngesellschaften 3.034 Verbesserungsvorschläge.

Unsere Belegschaft binden wir regelmäßig und aktiv in die Weiterentwicklung des Konzerns ein. Dazu wurde bereits dreimal die konzernweite Mitarbeiterbefragung IMPULS durchgeführt. Innerhalb des strukturierten Follow-up-Prozesses wurden die Ergebnisse gesichert und daraus abgeleitete Maßnahmen umgesetzt. Derzeit beabsichtigen wir, eine weitere konzernweite Mitarbeiterbefragung IMPULS im Jahre 2019 durchzuführen.

Die Information unserer Mitarbeiter zu aktuellen Themen im Konzern stellen wir mittels unseres umfangreichen Intranetauftritts, diverser Druckerzeugnisse und Veranstaltungen sicher.

2. Chancengerechtigkeit

Der demografische Wandel gehört zu den wichtigsten Themen in der gesellschaftlichen Diskussion um eine nachhaltige Zukunftssicherung. Die veränderte Bevölkerungs- und Beschäftigungsstruktur in Deutschland wirken sich ebenfalls auf den Salzgitter-Konzern aus. So vielfältig wie die Produkte der Salzgitter AG (SZAG) sind die Belegschaften, die Arbeitsplätze sowie die regionalen Rahmenbedingungen an den einzelnen Konzernstandorten. All dies erfordert eine Personalpolitik, die den verschiedenen Anforderungen an die SZAG gerecht wird und die durch geeignete Maßnahmen sowohl den Beschäftigten ein erfüllendes und wertschöpfendes Arbeiten ermöglicht als auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherstellt.

Beschäftigtenstruktur

Die folgenden Ausführungen geben einen kurzen Überblick über die Struktur unserer Belegschaft. Die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs wesentlichen Belegschaftskennzahlen legen – abweichend von der Fokussierung auf stahlnahe Aktivitäten hinsichtlich der Umweltbelange – die Stammebelegschaft aller konsolidierten Konzerngesellschaften im Inland zugrunde.

Die Stammebelegschaft der Konzerngesellschaften mit Sitz im Inland hat sich 2018 gegenüber dem Vorjahr (2017: 19.036) geringfügig erhöht und lag zum Jahresende 2018 bei 19.144. Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung nach Geschlecht und Mitarbeitergruppen:

Stammebelegschaft Deutschland nach Geschlecht und Mitarbeitergruppen

	2018		2017	
	m	w	m	w
Lohnempfänger	10.845	270	10.797	270
Tarifangestellte	3.921	1.829	3.888	1.840
Außertarifliche Angestellte	1.715	289	1.685	275
Leitende Angestellte	249	26	255	26
Stammebelegschaft gesamt	16.730	2.414	16.625	2.411

Die konsolidierte Gesamtbelegschaft im In- und Ausland belief sich 2018 auf 25.363 Personen. Mit 81% arbeitet der weit überwiegende Teil der Mitarbeiter des Salzgitter-Konzerns in Deutschland. Weitere rund 9% sind in den anderen EU-Staaten beschäftigt und etwa 10% unserer Belegschaft an außereuropäischen Standorten.

Die Quote der Mitarbeiterinnen im inländischen Konzern lag für das Jahr 2018 bei 12,6%. Nach wie vor sind weibliche Studierende der naturwissenschaftlichen und technischen Fächer stark unterrepräsentiert – ein Faktor, der auch Belegschaftsstrukturen der Unternehmen beeinflusst. Dementsprechend heterogen ist die Verteilung der weiblichen Belegschaftsmitglieder in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen des Salzgitter-Konzerns.

Ein gesamtgesellschaftlicher Trend, der sich ebenfalls im Salzgitter-Konzern abzeichnet, ist die zunehmende Alterung der Belegschaften aufgrund des demografischen Wandels. Die Verteilung der jeweiligen Altersgruppen stellt sich wie folgt dar:

Belegschaft nach Altersgruppen

Altersstruktur in %	2018	2017
Bis 30 Jahre	13,8	13,7
31 bis 50 Jahre	46,8	48,1
Über 50 Jahre	39,3	38,2

Eine Beschreibung der Belegschaftsentwicklung 2018 sowie Informationen zur Zusammensetzung unseres Aufsichtsrates finden sich im Lagebericht unseres Geschäftsberichts unter Kapitel I. „Unternehmen und Organisation“, 4. „Mitarbeiter“.

Herausforderung demografischer Wandel

In den folgenden Jahren wird der Erfolg des Unternehmens maßgeblich davon abhängen, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels frühzeitig identifiziert und personalpolitisch berücksichtigt werden. Herausforderungen wie der drohende Fachkräftemangel, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder die veränderten Ansprüche der Beschäftigten an eine „Work-Life-Balance“ werden auch den Salzgitter-Konzern betreffen. Die SZAG hat daher bereits 2005 das konzernweite Projekt „GO – Die Generationen-Offensive 2025“ zur Gestaltung der vielfältigen Herausforderungen initiiert.

Unter dem Dach des Projekts werden eine Vielzahl der konzerninternen Maßnahmen und Projekte zusammengeführt. Diese reichen von Aktivitäten bei der Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterqualifizierung über Gesundheits- und Altersvorsorgeangebote für die Beschäftigten bis hin zur ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze. Einige dieser Angebote – zum Beispiel FORWARD, Salzgitter-Rente und bedarfsgerechte Arbeitsplätze – werden im weiteren Verlauf dieses Berichts noch detaillierter erläutert. Außerdem wurden mit den Themenfeldern Förderung von Frauen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf konzernweite Schwerpunkte identifiziert, die ergänzend bearbeitet werden.

Förderung von Frauen

Die SZAG betrachtet die Förderung und Entwicklung weiblicher Potenzialträger als wichtige Aufgabe, die bereits vor dem Einstieg ins Unternehmen beginnt. Da ein Großteil unserer Belegschaft technisch und naturwissenschaftlich arbeitet und Absolventinnen in diesen MINT-Berufen nach wie vor unterrepräsentiert sind, fördern wir bereits das Interesse junger Schülerinnen an den entsprechenden Fachrichtungen. Beispielhaft ist hier das Niedersachsen-Technikum zu nennen, das Abiturientinnen parallel ein Praktikum bei der SZAG und ein ingenieurwissenschaftliches Schnupperstudium an einer der teilnehmenden Hochschulen ermöglicht.

Zur Förderung unserer Mitarbeiterinnen im Salzgitter-Konzern leisten zwei Elemente unseres Personalentwicklungsprogramms FORWARD einen wichtigen Beitrag:

Das Orientierungsprogramm „Karrierewege für Frauen“ richtet sich an Frauen in jeglichen Funktionen, die ihre Karriere aktiv planen wollen und eine Führungslaufbahn als Option sehen. Das Konzept des Programms berücksichtigt ihre persönlichen Ziele und Perspektiven sowie die konkreten Anforderungen verschiedener Berufswege.

Darüber hinaus sind die Zielgruppe des Mentoring-Programms für Frauen engagierte weibliche Führungskräfte und Expertinnen jeglicher Hierarchieebenen. Es dient der Weiterentwicklung in der Führungsrolle beziehungsweise der Unterstützung auf dem Weg zur Führungsverantwortung. Als Mentoren agieren leitende Angestellte oder Geschäftsführer des Konzerns, die bereit sind, ihre beruflichen Erfahrungen und Erkenntnisse sowie ihr Netzwerk vertrauensvoll mit der Mentee zu teilen und diese in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Seit Beginn des Programms 2012 haben bereits 47 Mentees und 37 Mentoren dem Projekt zu nachhaltigem Erfolg verholfen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird es immer wichtiger, den individuellen Bedürfnissen unserer Beschäftigten Rechnung zu tragen. Unterschiedliche gesellschaftsspezifische Arbeitszeitmodelle wie etwa Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten ermöglichen es unseren Mitarbeitern, ihre Arbeitszeit unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse zu gestalten. Daneben wird bereits in vier der fünf Geschäftsbereiche das Instrument der Telearbeit genutzt.

Seit mehreren Jahren können unsere Beschäftigten in Deutschland zudem einen kostenfreien Familienservice nutzen, der sie berät und, was die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen betrifft, vermittelnd tätig ist.

Bedarfsgerechte Arbeitsplätze

Zur Integration schwerbehinderter Menschen bietet die SZAG bedarfsgerechte Arbeitsplätze. Eine Konzernrahmen-Integrationsvereinbarung legt zusätzlich fest, dass die Teilnahme schwerbehinderter Beschäftigter an Qualifizierungsmaßnahmen für den Erhalt, die Erweiterung und die Anpassung der Fähigkeiten und Kenntnisse gefördert wird. Die Gesellschaften definieren die Ziele eigenverantwortlich, zum Beispiel hinsichtlich der Neueinstellung beziehungsweise Ausbildung von Jugendlichen mit Behinderung. Zum Erreichen dieser Ziele können in den einzelnen Gesellschaften „Integrationsteams“ gebildet werden, die konkrete Maßnahmen erarbeiten. Der Anteil schwerbehinderter Mitarbeiter im Salzgitter-Konzern in Deutschland lag während der vergangenen Jahre entsprechend den gesetzlichen Forderungen oberhalb 5%.

Betriebliche Altersvorsorge

Weite Teile der SZAG verfügen über ein einheitliches Modell der arbeitgeberfinanzierten Altersvorsorge: die Salzgitter-Rente (Werksrente). Sie leistet einen wichtigen Beitrag, um den Lebensstandard der Arbeitnehmer bei Renteneintritt zu sichern, indem sie Versorgungslücken zwischen dem letzten Arbeitseinkommen und der Altersrente verringert. Außerdem bieten wir attraktive Möglichkeiten der Entgeltumwandlung zur Altersvorsorge an. Diese ergänzen die Werksrente und erlauben individuelle Lösungen für unsere Beschäftigten.

Demografiefonds

Wir wollen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bestmöglich erhalten. Trotzdem werden nicht alle bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten können. Als eines der ersten Unternehmen der Branche haben wir daher betriebliche Demografiefonds eingerichtet, in die zu gleichen Teilen finanzielle Mittel der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer fließen. Sie werden vorrangig für das vorzeitige Ausscheiden besonders belasteter Beschäftigter eingesetzt, zum Beispiel im Rahmen der Altersteilzeit, soweit eine Wiederbesetzung des Arbeitsplatzes vorgesehen ist.

Berufsunfähigkeitsvorsorge „BU-Vorsorge“

Seit dem Jahr 2018 bietet der Salzgitter-Konzern einem Großteil seiner Beschäftigten die Möglichkeit, sich im Wege der Entgeltumwandlung gegen Berufsunfähigkeitsrisiken abzusichern. Das Unternehmen hat hierzu einen Gruppenvertrag mit einem Versicherer abgeschlossen, der den Beschäftigten vorteilhafte Kollektivkonditionen anbietet. Zudem fördert das Unternehmen die BU-Vorsorge durch einen Arbeitgeberzuschuss.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit ist neben Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Qualität ein hochrangiges Unternehmensziel der SZAG. Unsere Verantwortung ergibt sich aus der Verpflichtung für das Wohl und die körperliche Unversehrtheit der eigenen Beschäftigten, aber auch der Mitarbeiter der Partnerfirmen, der Kunden, Lieferanten sowie unserer Besucher. Das konzernweite Ziel der Sicherheitspolitik heißt daher: null Unfälle! Darüber hinaus wollen wir, dass unsere Mitarbeiter gesund leben und frei von Beschwerden arbeiten können. Diese Aufgabe wird mit Blick auf ein längeres Erwerbsleben immer bedeutender.

Arbeitsschutzmanagement

Die unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Unternehmensbereichen und Gesellschaften des Salzgitter-Konzerns erfordern eine dezentrale Regelung der Arbeitssicherheit. Eine Konzernrichtlinie definiert die Sicherheitspolitik der SZAG sowie die Bestandteile und Standards des Arbeitsschutzmanagements. Jede

Gesellschaft ist aufgefordert, Ziele, Schwerpunkte und Programme zu erarbeiten und die Wirkung der ergriffenen Maßnahmen zu prüfen. Insbesondere wird auch die Zusammenarbeit mit Partnerfirmen in den einzelnen Gesellschaften durch entsprechende Vorgaben wie zum Beispiel allgemeine und auftragsspezifische Einweisungen im Rahmen eines Fremdfirmenmanagements konkretisiert. Auf diese Weise definieren wir ein hohes Niveau und schaffen die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen.

Die folgenden Kennzahlen werden im Salzgitter-Konzern in Bezug auf die Mitarbeiter nach gesetzlichen und berufsgenossenschaftlichen Grundsätzen erhoben, um das Arbeitssicherheits- und Unfallgeschehen auszuwerten.

Arbeitssicherheit

	2018	2017
Rate H ¹⁾	7,9	8,1
Rate h* ²⁾	12,4	12,3

¹⁾ Meldepflichtige Betriebsunfälle je 1 Mio. verfahrens Arbeitsstunden (ab dem 4. Ausfalltag); inländische Stammebelegschaft und Ausbildungsverhältnisse

²⁾ Betriebsunfälle je 1 Mio. verfahrens Arbeitsstunden (ab dem 1. Ausfalltag); inländische Stammebelegschaft und Ausbildungsverhältnisse

Die Unfallhäufigkeit bezogen auf eine Million verfahrens Arbeitsstunden ab dem vierten Ausfalltag hat sich von 2017 auf 2018 leicht verringert, die Anzahl der Betriebsunfälle ab dem ersten Ausfalltag pro eine Million verfahrens Arbeitsstunden ist marginal angestiegen. 2018 haben sich wie im Vorjahr innerhalb unserer Belegschaft keine arbeitsbedingten Unfälle mit Todesfolge ereignet.

Arbeitsschutz ist grundsätzlich mitbestimmungspflichtig. So gibt es in den Konzerngesellschaften diverse betriebliche Vereinbarungen, die einem umfassenden Arbeitsschutz sowie einem ganzheitlichen Gesundheitsverständnis Rechnung tragen. Als tarifliches Abkommen ist ansonsten der Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie bedeutend. Der Tarifvertrag umfasst unter anderem Aspekte der Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung und definiert etwaige abzuleitende Maßnahmen zum Beispiel zur gesundheits- und altersgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozessen sowie der Arbeitsorganisation.

Arbeitsschutzkampagne „Aus Liebe zum Stahl“

Technik und Organisation sind wichtige Voraussetzungen für ein hohes Arbeitsschutzniveau. Ein weiterer bedeutender Faktor ist das sicherheitsgerechte und vorausschauende Verhalten und Handeln der Mitarbeiter. Die gesellschaftsübergreifende Kampagne nutzt neue Ansätze zur Stärkung der Sicherheitskultur, um die Aufmerksamkeit auf Arbeitsschutzthemen zu lenken. So werden Mitarbeiter und ihr Handeln in den Fokus gesetzt, denn mit ihrem Wissen und ihrer Motivation kümmern sie sich nicht nur um sich, sondern auch um die Kollegen im Team.

Gesundheitsmanagement

Die Umsetzung unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements ist dezentral organisiert. Alle Gesellschaften verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, was bedeutet, nicht nur den Umgang mit erkrankten Mitarbeitern zu professionalisieren, sondern die Beschäftigten bereits für ein gesundheitsförderliches Verhalten zu sensibilisieren. Die Planung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgt vor Ort in den Gesellschaften. Unser Fokus liegt dabei nicht nur auf Primärprävention und Vorsorge, sondern bezieht auch verstärkt therapeutische und rehabilitative Maßnahmen ein.

Bereits seit 2004 bekennen wir uns zur „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung“ in der EU. Sie will nicht nur berufsbedingten Krankheiten vorbeugen, sondern Gesundheitspotenziale aktiv stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern. Zu diesem Zweck haben wir im GO-Handlungsfeld „Gesundheit, Fitness und Ergonomie“ zahlreiche Maßnahmen entwickelt. Die Angebote in den Konzerngesellschaften reichen vom „Salzgitter AG-Gesundheitscheck“ über firmeneigene Fitnesscenter und Kooperationen mit externen Partnern bis hin zu Aktionstagen, die Gesundheits- und Vorsorgeschwerpunkte setzen.

Ein wichtiger Aspekt unseres Gesundheitsmanagements ist die Prävention, also das Bestreben, ein gesunderhaltendes Verhalten zu bestärken. Ergänzend erhalten langfristig erkrankte Menschen besondere Unterstützung, um in den Berufsalltag zurückzufinden. Dies umfasst vor allem Maßnahmen, die individuell auf die Betroffenen und deren Arbeitsplatzanforderungen zugeschnitten sind. Die Rückkehr an den bestehenden Arbeitsplatz hat hier höchste Priorität. Eine enge Vernetzung aller Leistungsanbieter untereinander ermöglicht es, zeitnah und abgestimmt zu agieren.

3. Qualifizierung

Einsatzbereitschaft, Wissen und Kreativität der Mitarbeiter sind wichtige Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens. Personalentwicklung und -qualifizierung waren daher schon immer zentrale Bausteine unserer Personalarbeit. Wir sind überzeugt, dass kontinuierliches Lernen und Weiterbildung die Grundlagen erfolgreichen Arbeitens bilden. Damit unsere Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Talente entfalten können, schaffen wir ein Umfeld, das Chancen und Freiräume zur Weiterentwicklung bietet. Dazu stellen wir im Konzern für jedes Alter und jede Position passende Möglichkeiten bereit.

Nachwuchssicherung

Um dem drohenden Fachkräfte- und Ingenieurmangel rechtzeitig zu begegnen, fördern wir junge Menschen bereits während der Ausbildung. Der Schwerpunkt unseres Engagements liegt dabei auf Fachrichtungen, für die sich in Deutschland ein Mangel an qualifizierten Kräften abzeichnet. Dabei engagieren wir uns für die Talente von morgen entlang der gesamten Bildungskette.

Betriebserkundungen, Praxistage und Bewerbungstrainings sowie weitere Berufsorientierungsaktivitäten ermöglichen Schülern praktische Einblicke und zeigen ihnen die vielfältigen beruflichen Perspektiven im Salzgitter-Konzern auf. Darüber hinaus haben wir mit dem Slogan „Sei Teil von etwas GROSEM“ eine konzernweit nutzbare Nachwuchsgewinnungskampagne in verschiedenen Formaten entwickelt. Erstmals fährt ein entsprechend gestalteter Linienbus in der Region Braunschweig/Salzgitter Werbung für unsere Ausbildungs- und dualen Studienplatzangebote.

Unser Hochschulengagement dient dazu, Studenten für die Stahlindustrie zu begeistern und junge hoch qualifizierte Talente langfristig zu binden. Dass das gelingt, arbeiten wir mit zahlreichen Hochschulen zusammen: Wir gestalten aktiv gemeinsam Lehrinhalte, unterstützen Studentenprojekte und bieten Studierenden die Möglichkeit, Praktika zu absolvieren sowie Studien- und Abschlussarbeiten in enger Betreuung zu schreiben. Zusammen mit AIESEC, einer international agierenden Organisation junger Menschen, helfen wir Studierenden, sich in sozialen Projekten weltweit einzusetzen.

Aus- und Weiterbildung

Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung bedingen eine weltweite Vernetzung und die schnellere Verfügbarkeit von Informationen. Dies fordert Belegschaften und Unternehmen heraus, Fähigkeiten ständig zu aktualisieren und zu erweitern. Es kann mit einer fundierten Ausbildung beginnen und setzt sich das komplette Erwerbsleben hindurch als „lebenslanges Lernen“ fort.

Berufsausbildung

Die SZAG bildet aktuell in über 40 Berufen und dualen Studiengängen im gewerblich-technischen, kaufmännischen sowie IT-Bereich aus. Zum 31. Dezember 2018 waren in Deutschland 1.051 Auszubildende beschäftigt. Außerdem bestanden 251 sonstige inländische Ausbildungsverhältnisse mit Praktikanten, Werkstudenten und Trainees. Die Berufsausbildung stellt für uns eine wichtige Zukunftsinvestition dar. Dies zeigt eine Ausbildungsquote, die Ende 2018 5,2% beträgt. Die Sicherung der Zukunftsperspektive der Ausgebildeten durch eine nicht ausschließlich bedarfsorientierte Anschlussbeschäftigung stärkt den Erhalt und Ausbau der Qualifikationen und ist ein wichtiger Bestandteil, wie den demografischen Herausforderungen begegnet wird. Qualität und Engagement unserer Ausbildung am Standort Salzgitter wurden 2018 mehrfach ausgezeichnet, unter an-

derem von den Wirtschaftsmagazinen Capital und Focus Money als „Beste Ausbilder Deutschlands“ sowie als „Deutschlands beste Ausbildungsbetriebe“.

Für Studienabsolventen besteht die Möglichkeit, als Trainee in die SZAG einzusteigen. Die Traineeprogramme, die der Fach- und Führungskräftenachwuchssicherung dienen, haben unterschiedliche Schwerpunkte und werden von den einzelnen Gesellschaften ausgerichtet.

Personalentwicklung

Personalentwicklung hat bei der SZAG und ihren Tochtergesellschaften traditionell einen hohen Stellenwert. Im Salzgitter-Konzern haben wir daher FORWARD, ein gesellschaftsübergreifendes System zur Personalentwicklung, etabliert, das Engagement, Innovationskraft und Informationsaustausch der Leistungsträger auf allen Ebenen fördert. Unser Salzgitter-Kompetenzmodell definiert die überfachlichen Anforderungen, die neben Fachkompetenz und Berufserfahrung besonders bedeutend sind.

Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluss und qualifizierte Mitarbeiter mit Berufsausbildung sind die Zielgruppe der FORWARD-Basisprogramme. Die strukturierte Wissensvermittlung sowie der systematische Auf- und Ausbau der Methoden- und Sozialkompetenz stehen hier im Vordergrund und sollen später dazu befähigen, Fach- und Führungsverantwortung zu übernehmen. Es gibt ein breit gefächertes Seminarangebot, das anforderungsgerecht und außerfachlich nicht nur interessante Weiterbildungsmöglichkeiten bietet, sondern auch zur Vernetzung der Nachwuchskräfte zwischen den Gesellschaften beiträgt. Zusätzlich geben regelmäßige Vorträge interner Referenten Einblicke in betriebsinterne Strukturen, Prozesse und Themen.

Durch weiterführende Personalentwicklungsprogramme wie das Salzgitter-Kolleg für die Zielgruppe der erfahrenen Fach- und Führungskräfte fördert und begleitet FORWARD den Kompetenzaufbau der Potenzial- und Leistungsträger langfristig.

Das 2017 eingeführte Nachfolge- und Talentmanagement des Salzgitter-Konzerns hat das Ziel, zunächst auf der Ebene der Geschäftsführer und der an diese direkt berichtenden Führungskräfte konzerneinheitlich Nachfolger (mit konkreter Zielfunktion) und Talente (Potenzial für weiterreichende Managementaufgaben noch ohne definiertes persönliches Entwicklungsziel) zu identifizieren und zu fördern. Eine genaue Potenzialanalyse ist für alle Nominierten obligatorisch. Talente werden in einen Talentpool integriert und durchlaufen auf Konzernebene ein hochwertiges internationales Personalentwicklungsprogramm. Die Entwicklung der Nachfolger wird dezentral in den Gesellschaften gesteuert. Die Umsetzung des Nachfolge- und Talentmanagements wurde zunächst in sieben Pilotgesellschaften für den Zeitraum von einem Jahr erfolgreich gestartet. Die Verlängerung der Pilotphase, inklusive der Einbindung aller deutschen Konzerngesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung, ist 2018 erfolgt, die Weiterführung in den kommenden Jahren geplant.

Auch auf die kontinuierliche Förderung der Beschäftigten im Tarifbereich legen wir großen Wert. Ein Beispiel hierfür ist das Programm PEQO (PersonalEntwicklung, Qualität & Qualifizierung, Organisationsentwicklung) der Salzgitter Flachstahl GmbH. Qualifizierungsbedarf und berufliche Perspektiven werden in einem jährlich stattfindenden Gespräch gemeinsam mit dem Vorgesetzten erörtert. Darauf aufbauend werden Maßnahmen oder berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vereinbart und meist innerhalb eines Jahres umgesetzt.

Weiterbildung

Neben der Ausbildung ist die stetige Weiterbildung eine wesentliche Maßnahme, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter zu sichern sowie lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. 2018 konnten wir 7.545 Teilnehmer in insgesamt 13.870 Weiterbildungsmaßnahmen verzeichnen.

4. Menschenrechte

Im Verhaltenskodex des Konzerns wird betont: „Die Achtung der international anerkannten Menschenrechte (Persönlichkeitsrechte, Freiheitsrechte, justizielle und soziale Menschenrechte) ist für den Salzgitter-Konzern selbstverständlich.“ Zur Präzisierung wird auf die Kataloge der Europäischen Menschenrechtskonvention und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen verwiesen. Der Kodex wurde in sieben Sprachen erstellt und als Broschüre über die Konzerngesellschaften an jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in der für ihn verständlichen Sprache ausgehändigt. Ein wichtiges Thema bezüglich der Wahrung der Menschenrechte stellen im Salzgitter-Konzern die Beschaffungsprozesse dar.

Der Einkauf der Salzgitter Flachstahl GmbH (SZFG) als Kompetenz-Center für verschiedene Konzerngesellschaften versteht Nachhaltigkeit als einen wichtigen Bestandteil der Beschaffungsprozesse. Der Bezug von Rohstoffen, Materialien und Dienstleistungen erfolgt weltweit, um mit innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten den nachhaltigen Erfolg unserer Kunden zu sichern. Bei den Beschaffungsvorgängen werden neben ökonomischen und technischen Bewertungskriterien auch gesellschaftliche und ökologische Themen wie Menschenrechte, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Korruptionsprävention beachtet. Das Zusammenspiel dieser Faktoren findet Berücksichtigung bei der Auswahl, Bewertung und Weiterentwicklung von Lieferanten und Dienstleistern.

Die langfristigen und wesentlichen Lieferanten aller qualitäts- und umweltschutzrelevanten Produkte der SZFG und weiterer Konzerngesellschaften werden seit 2003 regelmäßig auf der Basis verschiedener Kriterien wie Preis, Logistik, Qualität und sonstiger Vertragskonditionen einmal pro Jahr bewertet. Bei Bedarf sind entsprechende Weiterentwicklungsmaßnahmen mit dem jeweiligen Lieferanten zu vereinbaren. Das Verfehlen von Zielvorgaben kann zur Sperre des Lieferanten und zur Beendigung des Vertragsverhältnisses führen. Neben der standardisierten Lieferantenbewertung hat die SZFG 2015 einen separaten Fragebogen zu den wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen entwickelt, der sich eng an den Selbstauskunftsbogen der Automobilindustrie „Sustainability for Automotive Sector Suppliers“ anlehnt. Dieser Fragebogen, der 2016 erstmals an alle wesentlichen Langfristlieferanten aus den Bereichen Bergbau, Grundstoffindustrie, chemische Industrie und Aufbereitungsbetriebe versendet wurde, umfasst folgende Themenbereiche:

- Code of Conduct
- Soziale Nachhaltigkeit
- Gesundheits- und Arbeitsschutz
- Compliance
- Umweltschutz
- Lieferantenmanagement

Die Ergebnisse des Selbstauskunfts Bogens sind die Basis für eine künftige Planung der Nachhaltigkeitsleistungen in der Lieferkette. Es wird angestrebt, ein Konzept für Lieferantenaudits und Vor-Ort-Besuche zu entwickeln. Diese Maßnahme wird die Lieferantenbewertungen ergänzen und damit dazu beitragen, dass die geforderten Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette tatsächlich und transparent nachvollziehbar eingehalten werden.

Die Anforderungen, die sich aus dem Nationalen Aktionsplan „Wirtschaft und Menschenrechte“ ergeben, werden wir - bezogen auf den Salzgitter Konzern - einer Analyse unterziehen und prüfen, inwieweit sie bereits umgesetzt sind oder umgesetzt werden können.

5. Politischer Dialog

Den politischen Rahmenbedingungen kommt für die erfolgreiche Positionierung im internationalen Wettbewerb stehender Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. In Zeiten eines globalen Welthandels und internationaler Wertschöpfungsketten sind verlässliche Regeln essenzielle Faktoren des unternehmerischen Handelns. Multilaterale Vereinbarungen und Institutionen werden vor dem Hintergrund zunehmender protektionistischer Maßnahmen im (Stahl-)Außenhandel verstärkt infrage gestellt. Fehlende oder unterschiedliche weltweite Standards auf zahlreichen Politikfeldern, zum Beispiel der Umwelt-, Klima- und Energiepolitik, können erhebliche Wettbewerbsverzerrungen mit sich bringen.

Wir setzen uns deshalb gegenüber politischen Entscheidungsträgern für ein internationales „Level Playing Field“ ein, das der deutschen Industrie faire Rahmenbedingungen sicherstellt. Dazu verfolgen wir systematisch den politischen Diskurs, halten Kontakt zu relevanten politischen Institutionen und bringen unsere Expertise in politische Prozesse ein. Im Dialog mit kommunalen, regionalen, nationalen und europäischen Akteuren setzen wir auf präzise Informationen und eine glaubwürdige Kommunikation. Hier verweisen wir auf unsere Unternehmenspolitik, keinerlei Spenden oder Zahlungen an politische Parteien zu vergeben. Aufgrund der Aktienbeteiligung des Landes Niedersachsen sehen wir uns zu politischer Neutralität, auch hinsichtlich eines offenen Austauschs mit allen demokratischen Parteien, verpflichtet.

Die eigenständige Überwachung konzernrelevanter Themen durch politisches Monitoring ist ein wichtiger Baustein unserer politischen Kommunikation: Gesetzesvorhaben werden maßgeblich bereits auf europäischer Ebene gestaltet. Frühzeitig politische Vorhaben zu erkennen, die die Konzernaktivitäten oder das unternehmerische Umfeld (un-)mittelbar beeinflussen, kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Um unsere Aktivitäten in diesem Aufgabenfeld und die europäische Interessenvertretung des Konzerns zu intensivieren, verfügt der Salzgitter-Konzern über ein mit einem festen Mitarbeiter besetztes eigenes Büro in Brüssel. Wegen dieser politischen Aktivitäten ist die Salzgitter AG (SZAG) seit 2014 im öffentlichen Transparenzregister der EU registriert. Interessierte können hier Einblick in die aufgewendeten Mittel und Ressourcen der politischen Arbeit auf europäischer Ebene erhalten.

Zu den wesentlichen vom Konzern aktiv begleiteten politischen Themen der vergangenen Jahre gehörten neben der Energie-, Umwelt- und Klimaschutzpolitik (zum Beispiel die Reform des EU-Emissionshandels ab 2021, Grenzausgleichsmechanismen, kohlenstoffarme Technologien) besonders die Handelspolitik (US-Section 232, Handelschutzverfahren und -instrumente, WTO-Reform), die EU-Forschungs- und Innovationspolitik (wie zum Beispiel das EU-Forschungsrahmenprogramm Horizon Europe) sowie die Arbeits- und Sozialpolitik.

Zur Verfolgung der Gesetzgebungsverfahren und für die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft arbeitet der Salzgitter-Konzern seit Jahren als Know-how-Träger mit Verbänden und branchenübergreifenden Initiativen vertrauensvoll zusammen. Konzernvertreter sind in verschiedenen Verbänden sowohl auf nationaler als auch europäischer Ebene tätig. Zu diesen zählen vor allem der Bundesverband der Deutschen Industrie, der Unternehmerverband Niedersachsen, Eurofer, die Wirtschaftsvereinigung Stahl, die European Steel Tube Association, die Wirtschaftsvereinigung Stahlrohre, das bauforumstahl, der Bundesverband Deutscher Stahlhandel und der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau. Grundlage jeder Verbandsarbeit ist ein den rechtlichen Vorgaben entsprechendes Regelwerk zur Compliance-Organisation und Einhaltung eines rechtskonformen Verhaltens (siehe Kapitel 6 „Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten“ Corporate Compliance).

Über die Verbandstätigkeit hinaus ist die SZAG in beratenden Gruppen der öffentlichen Hand oder der EU aktiv. Gerade in Niedersachsen haben Regierungskommissionen zu wichtigen umwelt- und energiepolitischen Fragen eine lange Tradition. Experten der SZAG sind regelmäßig in diesen Beratungsgremien der Landesregierung wie den ihnen zugeordneten Arbeitskreisen vertreten.

An dem von der Europäischen Kommission eingerichteten „Sozialen Dialog Stahl“ beteiligt sich die SZAG arbeitgeberseitig regelmäßig. Des Weiteren nehmen Vertreter des Unternehmens an Sachverständigen- und Expertengruppen der Europäischen Kommission wie der „RFCS – Steel Advisory Group (SAG)“, „RFCS – Technical Group (TGS9)“ und der „High Level expert Group on energy-intensive industries“ teil. Außerdem ist die SZAG als Teil der deutschen Delegation im OECD-Stahlausschuss vertreten.

6. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Corporate Compliance

Im Salzgitter-Konzern wird Corporate Compliance, das Einhalten aller bei der Unternehmenstätigkeit zu beachtenden externen und internen Vorschriften (Gesetze, Verordnungen, Satzungsbestimmungen, Geschäftsordnungen, interne Richtlinien und Weiteres), als wichtiger Teil der Corporate Governance verstanden. Insofern wirkt der Vorstand innerhalb seiner ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführung, über das Einhalten der Vorschriften hinsichtlich des eigenen Handelns der Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer hinaus, auf das Einhalten der Vorschriften durch die Mitarbeiter in Form einer systematischen Prävention aktiv ein. Als börsennotiertes Unternehmen hat der Vorstand der Salzgitter AG (SZAG) an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen – vor allem regelmäßige persönliche Erklärungen, Verhaltenskodex, Leitbild, Konzernrichtlinie „Corporate Compliance“ – zur Vermeidung, Aufdeckung und Sanktionierung rechtswidrigen Verhaltens und insbesondere von Korruption sowie Wettbewerbsverstößen (Compliance Management System) ergriffen.

Der Geltungsbereich dieses Compliance Management System (CMS) umfasst die Prozesse aller Konzernunternehmen (§ 18 Abs. 1 AktG) der SZAG. Seine Ausgestaltung ist am Bedarf des Konzerns, speziell an der Größe und Art seiner Geschäftstätigkeit, ausgerichtet und zur höchstmöglichen Effizienz eng mit der Führungsorganisation verknüpft, das heißt, die Compliance-Verantwortung entspricht der Führungsverantwortung.

Durch jährliche Compliance-Abfragen werden demgemäß alle konsolidierten Gesellschaften (100% der operativen Geschäftsstandorte des Salzgitter-Konzerns) auf Korruptions- und Wettbewerbsrisiken geprüft. Erhebliche Risiken, die keine hinreichenden Präventionsmaßnahmen ausweisen, wurden nicht ermittelt. Da über die ausführlich beschriebenen Sachverhalte des Präventionssystems im Salzgitter-Konzern 2018 keine wesentlichen Korruptionsfälle bestätigt wurden, sind diesbezüglich keine gesonderten Maßnahmen ergriffen worden. Signifikante Bußgelder und monetäre Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften waren 2018 nicht zu bezahlen – vor allem keine Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen. Für detailliertere Informationen verweisen wir auf die im Kapitel V. „Chancen-, Risiko- und Prognosebericht“, 2. „Einzelrisiken“, des Lageberichts im Geschäftsbericht dargestellten rechtlichen Risiken. Der Umsatz des Salzgitter-Konzerns wurde, die besondere Risikolage beachtend, auch in Regionen mit einem Transparency International Corruption Index unter 60 – dazu gehören ebenso westeuropäische Staaten – generiert.

Wesentliche Präventionsmaßnahmen sind regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter zu den Themen Korruptionsstrafrecht und Wettbewerbsrecht sowie bei Bedarf auch zu anderen, speziellen Rechtsgebieten, etwa den neuen Vorschriften der Geldwäschebekämpfung.

Ein Compliance-Komitee als Plattform für die Überwachung, den Austausch und die Diskussion aktueller Compliance-Fragen und zur gemeinsamen Meinungs- und Entscheidungsfindung, etwa bei Änderung der Compliance-Organisation oder dem Umsetzen spezieller Compliance-Maßnahmen, bestehend aus dem Vorstandsvorsitzenden, dem Finanzvorstand, dem Leiter Recht/Versicherungen und dem Leiter Revision, ist in der Konzernobergesellschaft eingerichtet. Dieses Compliance-Komitee tagt anlassbezogen, mindestens jedoch zweimal pro Jahr, um das CMS zu beurteilen.

Um sich der Tauglichkeit der CMS-Konzeption der SZAG für die Teilbereiche Antikorruption und Wettbewerbsrecht zu vergewissern, hat der Vorstand im Jahr 2015 die Beschreibung der Konzeption durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG) extern prüfen lassen. Die KPMG hat ihre Prüfung unter Beachtung des IDW-Prüfungsstandards „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW PS 980)“ mit dem Urteil abgeschlossen, dass die CMS-Beschreibung und die Konzeption des CMS in allen wesentlichen Belangen angemessen dargestellt wurden.

Der Vorstand stellt dem Aufsichtsrat jährlich in einem ausführlichen Compliance-Bericht und anlassbezogen die Corporate-Compliance-Situation des Salzgitter-Konzerns vor. Zusätzlich befasst sich ein vom Aufsichtsrat eingerichteter Prüfungsausschuss mit Compliance-relevanten Fragen. Die SZAG berichtet in ihrem jährlich veröffentlichten Corporate-Governance-Bericht auch über die Corporate Compliance des Konzerns.

Notizen

Notizen

Impressum und Kontakte

Kontakt

SALZGITTER AG
Eisenhüttenstraße 99
38239 Salzgitter

Postanschrift

38223 Salzgitter

Öffentlichkeitsarbeit

Telefon: 053 41/21-27 01
Telefax: 053 41/21-23 02

Investor Relations

Telefon: 053 41/21-18 52
Telefax: 053 41/21-25 70

Herausgeber

SALZGITTER AG

Konzept und Gestaltung

wirDesign Berlin Braunschweig

Redaktion/Text

SALZGITTER AG, Investor Relations

Druck

Druck-Center
Salzgitter Flachstahl GmbH

Dieser Bericht wurde mit
Unterstützung des Redaktions-
systems firesys erstellt.

20

