



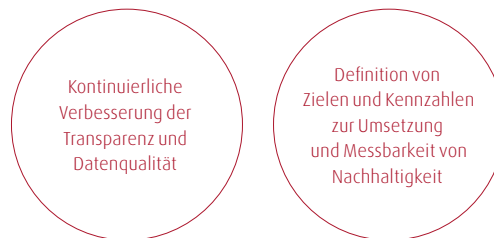
3

Nachhaltigkeits-
strategie

Ein systematischer Ansatz zur Steuerung

Um auch bei verantwortungsvoller Unternehmensführung Vorreiter zu sein, führte Linde 2014 eine Nachhaltigkeitsstrategie ein und startete die Implementierung des entsprechenden Managementsystems. Bis 2016 erfolgte der umfassende Rollout von Nachhaltigkeitsorganisation und -programm.

Nachhaltigkeitsziele Strategie¹

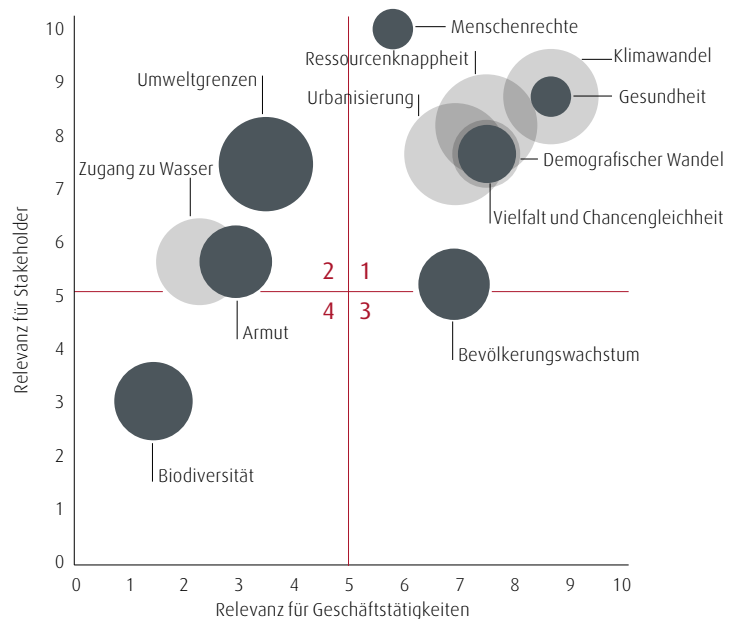


Wesentliche Herausforderungen

Ausgangspunkt für die Entwicklung der neuen Nachhaltigkeitsstrategie von Linde Material Handling war eine zu Jahresbeginn 2015 durchgeführte Wesentlichkeitsanalyse. Über die Kerngeschäftstätigkeit hinaus, berücksichtigt sie auch die Stakeholdererwartungen und trägt damit dazu bei, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abzusichern. 22 Top-Manager aus ganz Europa und allen Sparten des Unternehmens beteiligten sich an diesem Prozess, in dessen Rahmen sie zugleich das Nachhaltigkeitsverständnis (s. vorderen Umschlag) von Linde verabschiedeten. Der systematische Ansatz dahinter: Anhand eines Katalogs mit zwölf globalen Herausforderungen, wie zum Beispiel Klimawandel, Ressourcenknappheit und Menschenrechte, wurden jene identifiziert und nach einer Skala von null (gering) bis zehn (hoch) bewertet, die zum einen den größten Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben und hinsichtlich der Herausforderungen am relevantesten für die Stakeholder sind. Die Bereiche mit den höchsten Werten in Bezug auf beide Perspektiven sind jene mit der höchsten Gesamtrelevanz, auf die im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements die Schwerpunkte gesetzt werden:

- Klimawandel und Ressourcenknappheit
- Menschenrechte
- Gesundheit und demografischer Wandel
- Diversity und Chancengleichheit
- Urbanisierung

Wesentliche Herausforderungen der Linde Material Handling



Bewertet wurden 12 Herausforderungen nach ihrer Relevanz (0 = niedrig, 10 = hoch) für Stakeholder und die Geschäftstätigkeit. Die Größe der Kreise zeigt die geschätzte Unsicherheit der Themen (je größer, desto unsicherer). Die relevantesten setzen den inhaltl. Rahmen für das künftige Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting (vgl. Tabelle S. 17).

¹ Eine Operationalisierung der 2014 festgelegten Nachhaltigkeitsziele findet sich auf Seite 18.

Aus diesen Herausforderungen wurden anschließend Nachhaltigkeitsziele und -handlungsfelder abgeleitet, die auf den folgenden Seiten dargestellt werden. Zudem bestimmen sie die Auswahl wesentlicher Inhalte und GRI-Indikatoren des vorliegenden Berichts.

Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Mit ihrer Nachhaltigkeitspolitik und -strategie, Zielen und Handlungsfeldern verankert Linde Material Handling verantwortungsvolle Unternehmensführung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Das Unternehmen übernimmt mit diesem fundierten Vorgehen eine Vorreiterrolle innerhalb der KION Group.

Nachhaltigkeitspolitik

Linde Material Handling bekennt sich in einer gesonderten Erklärung zu ihrer Nachhaltigkeitspolitik. Darin verpflichtet sich das Unternehmen, einen eigenen Beitrag zur Lösung der globalen Herausforderungen zu leisten und so aktiv zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Konkret enthalten sind die wesentlichen Handlungsgrundsätze, Vorgehensweisen und sozialen Standards, wonach Linde Nachhaltigkeit im Unternehmen, in seiner Geschäftstätigkeit, mit seinen Produkten und gegenüber Stakeholdern lebt (ausformulierte Linde Nachhaltigkeitspolitik siehe vorderen Umschlag).

Grundsätze und Leitlinien

Linde Material Handling hat eigene Grundsätze für eine nachhaltige Unternehmensführung formuliert. Hierin verpflichtet sie sich, Verantwortung zu übernehmen für ihren Einfluss auf

- die wirtschaftliche Lage ihrer Stakeholder,
- die Umwelt und die Nutzung von natürlichen Ressourcen sowie
- Menschen und Gesellschaft.

Diese Grundsätze knüpfen an den Code of Compliance der KION Group sowie an weitere Leitlinien der Unternehmensgruppe an (s. auch Kapitel „Unternehmensführung“). Darüber hinaus stellt Linde mit unternehmensspezifischen Regelwerken und Instrumenten sicher, dass die Kriterien der Nachhaltigkeit im operativen Geschäft ihre Verankerung finden.

Dazu zählen eine Ökobilanzierung, die eine verlässliche Berechnung ökologischer Auswirkungen von Produkten ermöglicht, sowie extern zertifizierte Managementsysteme für Arbeitsschutz, Gesundheits- und Umweltschutz (nach ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 oder ISO 50001) an den Produktionsstandorten und in den Landesgesellschaften.

Ganzheitlicher Ansatz: Ziele, Wirkung und Handlungsfelder

Aufbauend auf den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse hat Linde Material Handling strategische Nachhaltigkeitsziele definiert. Um aufzuzeigen, an welcher Stelle entlang der gesamten Wertschöpfungskette – bei Lieferanten, innerhalb der Linde Material Handling oder bei den Kunden – diese Ziele ihre Wirkung zeigen, wurde außerdem ein Handlungsfeldmodell entwickelt (vgl. Abbildung unten). Es dient Linde als Steuerungsinstrument und zugleich Orientierungsrahmen für alle zukünftigen Aktivitäten der Nachhaltigkeit bis hin zur Nachhaltigkeitskommunikation.

Startschuss zur Umsetzung

Im Juli 2015 verabschiedete die Geschäftsführung der Linde Material Handling die wesentlichen Bausteine der Nachhaltigkeitsstrategie – Ziele, Handlungsfelder und Organisationsstruktur (s. nachfolgende Seiten). Daraus abgeleitet wird im nächsten Schritt das Nachhaltigkeitsprogramm des Unternehmens für die nächsten Jahre. Entsprechend priorisiert, enthält es für alle Handlungsfelder kon-

Wesentliche Handlungsfelder entlang der Wertschöpfungskette

Kommunikation		Gesellschaftliche Verantwortung	
Lieferanten	Linde Material Handling		Kunden
Partnerschaftliche Entwicklung	Verantwortungsvolle Unternehmensführung	Ressourceneffizienz	Innovation und Kundennutzen
Sozial- und Umweltstandards	Arbeitgeber-Attraktivität	Klimaschutz	Energie- und Ressourceneffizienz
	Gesundheit und Sicherheit	Umweltschutz	Produktverantwortung

Nachhaltigkeitsstrategie und -management

krete Ziele, Messgrößen sowie Maßnahmen zur Zielerreichung. 2016 soll dann der Rollout der detaillierteren Nachhaltigkeitsstrategie von Linde erfolgen, der als Meilensteine die unternehmensweite Implementierung der Organisationsstruktur, die Einführung eines Nachhaltigkeitsreportings und -controllings sowie die Umsetzung erster konkreter Maßnahmen auf Basis des verabschiedeten Nachhaltigkeitsprogramms vorsieht.

Übergreifende Organisationsstruktur

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie von Linde Material Handling ist ein professionelles Management mit klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten. Eine neue Organisation, direkt gesteuert von der Geschäftsführung, schafft hierfür den erforderlichen Rahmen.

Wesentliche Herausforderungen und zugehörige GRI-Aspekte ²

Herausforderungen	Aspekte
Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emissionen [i, a] ▪ Energie [i, a] ▪ Produkte und Dienstleistungen (Ökologie) [i, a] ▪ Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte [a]
Menschenrechte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken [a] ▪ Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten [a] ▪ Prüfung [i, a] ▪ Zwangs- oder Pflichtarbeit [i, a] ▪ Kinderarbeit [i, a] ▪ Investitionen [i, a] ▪ Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen [i, a] ▪ Vielfalt und Chancengleichheit [i]
Ressourcenknappheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abwasser und Abfall [i, a] ▪ Wasser [i, a] ▪ Materialien [i, a] ▪ Produkte und Dienstleistungen (Ökologie) [i, a] ▪ Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte [a] ▪ Compliance [i, a]
Demografischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielfalt und Chancengleichheit [i] ▪ Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz [i] ▪ Aus- und Weiterbildung [i] ▪ Beschäftigung [i]
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz [i] ▪ Kundengesundheit und -sicherheit [i, a] ▪ Compliance [i, a]
Vielfalt und Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus- und Weiterbildung [i] ▪ Vielfalt und Chancengleichheit [i] ▪ Beschäftigung [i]
Urbanisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emissionen [i, a] ▪ Energie [i, a] ▪ Produkte und Dienstleistungen (Ökologie) [i, a] ▪ Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte [a]

² Wesentlich innerhalb [i] oder außerhalb [a] der Organisation. Mehrfachnennungen möglich.

Nachhaltigkeitsprogramm

Nachhaltigkeitsstrategie und -management

Kontinuierliche Verbesserung der Transparenz und Datenqualität:

- Erweiterung des Nachhaltigkeitsreportings auf alle konsolidierten Einheiten in 2016
- Definition von Zielen und Kennzahlen zur Umsetzung und Messbarkeit von Nachhaltigkeit:
- Erarbeitung eines Zielkatalogs und Maßnahmenbestimmung im Rahmen des Handlungsfeldmodells in 2016

Unternehmensführung

Sensibilisierung für und Verstetigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur:

- Flächendeckende Schulung aller Mitarbeiter im Rahmen des Compliance-Programms bis 2016
- Schulung aller Führungskräfte zu Nachhaltigkeitsthemen bis 2017

Definieren und Umsetzen von Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette:

- Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien in Einkaufsbedingungen und Lieferanten-Standardverträge bis 2016

Umweltschutz

Kontinuierliche Verbesserung des Umweltmanagements und der Umweltleistung:

- Externe Zertifizierung der konsolidierten Organisationen nach ISO 14001 oder einem äquivalenten Standard bis 2017
- Prüfung und Umstellung der Lackieranlagen in Produktionsstätten auf umweltfreundlichere Technologie bis 2017

Definition von Energie- bzw. Klimazielen:

- Externe Zertifizierung relevanter konsolidierter Organisationen nach ISO 50001 oder einem äquivalenten Standard bis 2017
- Ableiten von Einsparpotenzialen hinsichtlich Energie und Klima (fortlaufend)
- Prüfung des Einsatzes von LED-Beleuchtungskonzepten in allen Einheiten bis 2017
- Reduzierung der Servicefahrten durch Steigerung der Automatisierung der Serviceprozesse
- Festlegen eines Klimaziels in 2016

Produkte und Lösungen

Reduktion des ökologischen Fußabdrucks und Ausbau alternativer Antriebe:

- Aktualisierung und Rezertifizierung der Ökobilanz in 2016
- Ausbau der Verfügbarkeit von Lithium-Ionen-Batterien für alle Baureihen bis 2017
- Entwicklung der Brennstoffzellen-Produktpalette (fortlaufend)

Verbesserung von Sicherheit und Effizienz:

- Ausbau von Sicherheits- und Automatisierungslösungen (fortlaufend)

Guter Arbeitgeber

Verbesserung der Arbeitssicherheit:

- Externe Zertifizierung der konsolidierten Organisationen nach OHSAS 18001 oder einem äquivalenten Standard bis 2017
- Reduzierung der Unfallquote (LTIFR) auf 15,7 in 2015
- Erhöhung der Gesundheitsquote auf 97 % in 2015

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur:

- Implementierung eines Mitarbeitervorschlagswesens
- Vorgabe einer Frauenquote auf allen Management-Ebenen

Gesellschaftliches Engagement

Systematisierung des gesellschaftlichen Engagements:

- Ausarbeitung eines weltweit gültigen Konzepts für das gesellschaftliche Engagement auf Grundlage der Vorgaben auf KION-Ebene

Linde Material Handling hat 2014 ihre Nachhaltigkeitsstrategie auf den Weg gebracht und seitdem das Thema organisatorisch verankert. Im Interview erläutert Dr. Holger Hoppe, Leiter Nachhaltigkeitsmanagement, die Hintergründe und den Prozess.

War Nachhaltigkeit bislang kein Thema für Linde Material Handling?

Hoppe: Ganz im Gegenteil, Nachhaltigkeit ist von jeher die Grundlage unseres Handelns gewesen – sei es bei der Entwicklung, in der Fertigung bis hin zur Nutzung unserer Produkte, sei es gegenüber den Menschen, die für Linde arbeiten, sei es an allen Standorten, an denen wir tätig sind. Von einem Marktführer wie Linde erwarten Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter und unser Umfeld eine zukunftsfähige, verantwortungsvolle Unternehmensführung – mit Recht. Und dafür steht auch die Marke Linde Material Handling.

Warum haben Sie dann die Nachhaltigkeitsstrategie in eine formelle Struktur überführt? Was gab den Anstoß?

Hoppe: Zum einen wollen wir sichtbarer machen, was Nachhaltigkeit konkret für uns bedeutet. Sicherlich auch, weil unsere Kunden vermehrt danach fragen, teilweise auch eine stringente Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation als Grundlage für die Zusammenarbeit voraussetzen. Zum anderen sehen wir aber vor allem eine große strategische Chance in dem Prozess, den wir angestoßen haben. Durch die Fokussierung auf das, was für die Zukunftsfähigkeit von Linde Material Handling wesentlich ist, stärken wir unsere Position im Wettbewerb. Diese neue formale Struktur schafft einen guten Rahmen, um diese Ziele zu erreichen. Außerdem können wir so unsere Kunden noch besser und gezielter in ihren eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten unterstützen.

Was heißt das konkret?

Hoppe: Ausgangspunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie sind die wesentlichen Herausforderungen und darauf aufbauende Handlungsfelder, die wir definiert haben. Zwei Beispiele: Wir setzen auf die Entwicklung energieeffizienter und alternativer Antriebe für mehr Klima- und Umweltschutz und wir wollen Vielfalt sowie Chancengleichheit im Unternehmen fördern, um unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten. Diese Fokussierung hilft uns, alle Aktivitäten im Unternehmen danach auszurichten und Projekte anzustoßen, die zur Zielerreichung beitragen. Und das sichert die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Linde.

Wie weit reicht die Wirkung der neuen Nachhaltigkeitsstrategie?

Hoppe: Ganz sicher geht sie über unsere eigenen „vier Wände“ hinaus. Wir betrachten die gesamte Wertschöpfungskette – angefangen bei unseren Lieferanten bis hin zur gesamten Nutzungszeit unserer Produkte beim Kunden. Um das tun zu können, haben wir ein

Dr. Holger Hoppe
Leiter Nachhaltigkeitsmanagement



Handlungsfeldmodell entwickelt, in dem wir aufzeigen, an welcher Stelle der Wertschöpfung unsere Nachhaltigkeitsziele ihre größte Wirkung entfalten. Dieses Modell ist ein wirksames Steuerungsinstrument und zugleich ein hilfreicher Orientierungsrahmen für unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten. Es zeigt uns, an welcher Stelle welches Projekt am meisten Sinn macht.

2015 haben Sie die Grundlagen der neuen Nachhaltigkeitsstrategie geschaffen. Wie stellen Sie die Implementierung sicher?

Hoppe: Wesentlicher Teil der Grundlagenarbeit war auch die Schaffung einer Organisationsstruktur für die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen – mit klaren Rollen sowie Verantwortlichkeiten bis in die operativen Einheiten hinein. Dazu gehören das Nachhaltigkeitskomitee im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung und die Nachhaltigkeitsabteilung, die ich leite, die Leiter der einzelnen Handlungsfelder und die regionalen Nachhaltigkeitskoordinatoren vor Ort. Alle Funktionen dieser neuen Organisationsstruktur werden konkret besetzt, sodass wir die neue Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich implementieren können.

Und wann gehen Sie mit der operativen Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele an den Start?

Hoppe: Mit dem Rollout unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie haben wir bereits begonnen, einige Projekte wie beispielsweise die HSE-Zertifizierung und die Ökobilanzierung starteten wir sogar schon vorher. Die laufenden Projekte werden in die neuen Strukturen überführt. Auf Grundlage der Handlungsfelder, auf die wir uns ab sofort fokussieren, sowie der jeweiligen Ziele, Messgrößen und Maßnahmen können unsere operativen Einheiten nun noch effizienter zur Zielerreichung beitragen.

Der Wandel bedeutet auch viel Aufwand. Was verspricht sich Linde von den neuen Inhalten und Strukturen?

Hoppe: Linde Material Handling nimmt in ihrer Branche eine weltweit führende Position ein, wenn es um Qualität, Innovations- und Ertragsstärke geht. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie und die damit einhergehende Fokussierung auf wesentliche Herausforderungen werden dazu beitragen, diese Position dauerhaft zu sichern.

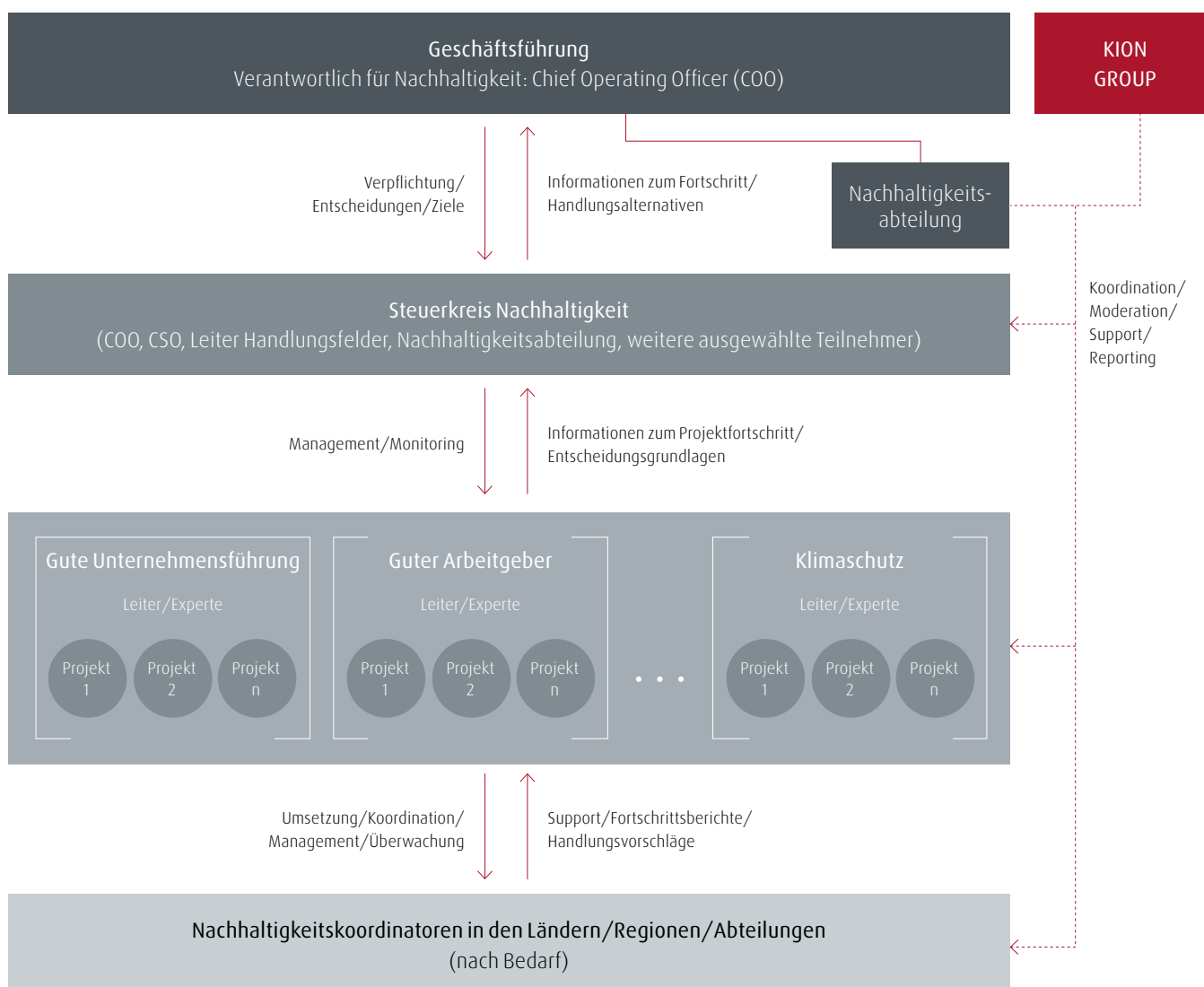
Rollen und Verantwortlichkeiten

Mit Verabschiedung der Nachhaltigkeitsstrategie implementiert Linde Material Handling zugleich eine klare Organisationsstruktur (s. Abbildung). Sie ist wesentlich für die erfolgreiche Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Hiernach trägt die oberste Verantwortung die gesamte Geschäftsführung. Zentrales Gremium zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen ist das Nachhaltigkeitskomitee unter der Leitung von Sabine Neuß, Chief Operating Officer. Neben Christophe Lautray als Chief Sales Officer gehören dem Gremium die Leiter der einzelnen Nachhaltigkeits-Handlungsfelder, die regionalen Koordinatoren sowie der

Leiter Nachhaltigkeitsmanagement an. Letzterer unterstützt die Arbeit des Komitees, koordiniert alle Aktivitäten im Unternehmen, steuert das Reporting und Controlling. Darüber hinaus wirkt die Nachhaltigkeitsabteilung als Impulsgeber, entwickelt und plant unternehmensweite Strategien und Pilotprojekte der Nachhaltigkeit. Zu ihren Aufgaben zählen außerdem die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die Vernetzung und der Wissenstransfer zwischen Linde und der KION Group. Die Umsetzung und Zielerreichung der im Nachhaltigkeitsprogramm festgeschriebenen Maßnahmen liegen in der Verantwortung der operativen Einheiten. Die einzelnen Projekte werden gesteuert von den Leitern der Handlungsfelder und jeweils unterstützt von den Koordinatoren in den Regionen und Bereichen.

Nachhaltigkeitsorganisation: Steuerung und Koordinierung unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten



Stakeholder-Dialog

Linde Material Handling steht mit ihren Anspruchsgruppen in einem steten Austausch: durch direkte Gespräche, über Befragungen und bei Veranstaltungen. So lassen sich Erwartungen und Anforderungen, die an das Unternehmen herangetragen werden, frühzeitig identifizieren und bei Entscheidungen berücksichtigen.

Relevante Gruppen

Die Bedeutung der einzelnen Interessengruppen für das Unternehmen bemisst sich daran, welche Beziehung zum Geschäft oder zu den Produkten besteht oder welche Aktivitäten in den Absatzmärkten oder im Umfeld der Standorte von ihnen beeinflussbar sind. Zudem sind Stakeholder-Gruppen relevant, die durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens betroffen sind.

Die wichtigsten Stakeholder-Gruppen von Linde Material Handling sind: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter sowie die Aktionäre der KION Group. Darüber hinaus zählen Branchenverbände und internationale Institutionen hierzu. Linde verzeichnet hier international insgesamt über 100 Mitgliedschaften.

Ein spezieller Fokus auf Nachhaltigkeit liegt unter anderem bei der International Organization for Standardization (z. B. ISO/TC 110/SC 5 Sustainability), dem Comité Européen de Normalisation (z. B. CEN/TC 150/WG 15 Sustainability), dem Deutschen Institut für Normung (DIN NA 060-22-45 AA) oder dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (Blue competence). Einen Schwerpunkt legt Linde zudem auf den Dialog mit ihren Kunden. Zahlreiche Instrumente stellen sicher, dass hier ein reger Austausch entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfolgt (s. auch Kapitel „Produkte und Lösungen“).



Beteiligung an öffentlichen Förderprojekten

Mit der Zielsetzung, hoch innovative, umweltfreundliche Technologien zu fördern, engagiert sich Linde im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte, die von öffentlicher Hand gefördert werden. Dazu zählt unter anderem das vom deutschen Bundesverkehrsministerium geförderte Forschungsprojekt „H2IntraDrive“: Seit 2013 und bis 2016 sind im Karosseriebau des BMW-Werks Leipzig Flurförderzeuge im Einsatz, die mit grün zertifiziertem Wasserstoff betankt werden. Der Lehrstuhl für Fördertechnik, Materialfluss, Logistik (fml) der Technischen Universität München evaluiert den unter realen Produktionsbedingungen stattfindenden Erprobungseinsatz.

www.h2intradrive.de

Als Partner des vom österreichischen Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie geförderten Projektes „E-LOG-BioFleet“ stellte Linde von 2011 bis 2014 zehn Niederhubwagen bereit, die von einem Hybridsystem mit Brennstoffzelle angetrieben werden. Der Pilotversuch im Umschlaglager von DB Schenker in Hörsching wurde 2014 erfolgreich abgeschlossen und soll verlängert werden.

www.klimafonds.gv.at

