

„Wie geht es besser, erfolgreicher und nachhaltiger?“

Die Mitglieder der Geschäftsführung von Linde Material Handling im Interview

Andreas Krinninger ist seit 2014 Mitglied der Geschäftsführung und Chief Financial Officer (CFO). Der Diplom-Ingenieur hatte längere Zeit Managementpositionen in Deutschland, den USA und England inne und stieß 2011 von Kohlberg, Kravis & Roberts (KKR) zur KION Group. Ab 1. Januar 2016 wird Andreas Krinninger den Vorsitz der Geschäftsführung der Linde Material Handling GmbH übernehmen.



Sabine Neuß ist seit 2013 Chief Operating Officer (COO) bei Linde Material Handling. Die Diplom-Maschinenbau-Ingenieurin bringt umfangreiche Führungserfahrung aus unterschiedlichen Managementpositionen im In- und Ausland mit, zuletzt bei der TRW Automotive Gruppe.



Christophe Lautray ist seit 2009 Chief Sales Officer (CSO) in der Geschäftsführung bei Linde Material Handling. Der aus Paris stammende Betriebswirt war zuvor Geschäftsführer bei Fenwick-Linde in Frankreich.



Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie – persönlich wie geschäftlich?

Andreas Krinninger: Viele unserer Aktivitäten als Unternehmen beeinflussen direkt oder indirekt die Lebensumstände der Menschen in unserem Umfeld, seien es Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter oder die Gesellschaft insgesamt. Hier müssen wir nachhaltig, also besonders verantwortungsbewusst, handeln – indem wir etwa verlässliche, effiziente und sichere Produkte, Services und Lösungen entwickeln, im täglichen Tun ethische Grundsätze beherzigen oder bis in die Verästelungen der Lieferkette nachhaltige Standards von den Zulieferern erwarten.

Sabine Neuß: Mit unseren Produkten helfen wir Kunden, nachhaltig zu agieren, indem sie energieeffizient eingesetzt werden können und die Sicherheit im Betrieb gewährleisten. Aber heute müssen wir auch Erwartungen erfüllen, die sich auf das „Wie“ unserer Geschäftstätigkeit beziehen. Wie wirkt sich die Produktion unserer Fahrzeuge auf die Umwelt aus? Welche Arbeitsbedingungen bieten wir unseren Mitarbeitern? Vieles davon mag selbstverständlich sein, dennoch müssen wir zeigen, wie wir mit solchen Fragen umgehen.

Welche Chancen sehen Sie in einer nachhaltigen Unternehmensführung?

Christophe Lautray: Unsere Nachhaltigkeitsstrategie ermöglicht es uns, bestehenden Kunden zu zeigen, dass wir ein verantwortungsbewusster Partner sind, und neue Kunden mit Integrität und Kosteneffizienz zu begeistern. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit einem verstärkten Engagement für Nachhaltigkeit bestehende Wettbewerbsvorteile weiter ausbauen können. Produkte von Linde genießen einen erstklassigen Ruf, wenn es um Effizienz und Zuverlässigkeit geht. Nicht immer ist dabei auch bekannt, dass sie zu den kosteneffizientesten im Markt gehören, nämlich dann, wenn man das Gesamtpaket inklusive Wartung, Betriebs- und Personalkosten betrachtet.

Neuß: Für unser eigenes operatives Geschäft sehe ich klare Effizienzvorteile. Wenn wir konsequent in das Umweltmanagement und energiesparende Anlagen investieren, erreichen wir mittelfristig Kostensenkungen. Um diese Potenziale realisieren zu können, benötigen wir Informationen und Steuerungsinstrumente, die wir mit unserem Managementansatz für Nachhaltigkeit etablieren.

Nun ist aber Nachhaltigkeit nicht immer nur ein Schönwetterthema, bei dem man sich mit effizienten Produkten und Einsparungen beweisen kann. Wo liegen denn die Herausforderungen?

Lautray: Unsere Kunden fragen verstärkt Details nach, über die wir früher noch nicht bis in die letzte Konsequenz nachgedacht haben. Das kann sich zum Beispiel auf die Gesamtenergiebilanz eines Gabelstaplers beziehen. So haben wir bereits vor einigen Jahren damit begonnen, zusammen mit renommierten Partnern aus der Forschung Ökobilanzen für unsere wesentlichen Produktreihen zu erstellen. Sie belegen unter anderem, dass eine Umweltauswirkung in erster Linie in der Nutzungsphase entsteht. Wir wollen damit nicht den Schwarzen Peter an den Kunden weiterreichen, sondern nehmen das als Ansporn, immer effizientere Produkte zu entwickeln.

Krinninger: Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Energieeffizienz unserer Fahrzeuge weiter zu verbessern. Alternative Antriebe wie etwa die wasserstoffbetankte Brennstoffzelle oder neue Batteriekonzepte gewinnen an Bedeutung, auch mit Blick auf die Produktivität. Die Forschung entwickelt sich hier sehr dynamisch. Linde treibt diese selbst aktiv mit voran, oft in direkter Zusammenarbeit mit namhaften Industriepartnern und Kunden. Aber auch Entsorgung oder der Verkauf bereits gebrauchter Stapler sind Themen. Hier bieten wir immer mehr Services an.

Und wie sehen Sie sich in der eigenen Organisation aufgestellt?

Krinninger: Effizienz ist natürlich nicht nur bei unseren Produkten wichtig, sondern auch bezüglich unserer internen Abläufe und Infrastruktur müssen wir uns weiterentwickeln. Schließlich wollen wir State-of-the-Art sein und bleiben.

Neuß: Aktuell arbeiten wir weltweit an Zertifizierungen unserer Managementsysteme für Umwelt, Energie und Arbeitssicherheit. Da gibt es durchaus noch vereinzelt Nachholbedarf und die Notwendigkeit zur Angleichung von Standards. Wir sind hier aber auf einem guten Weg, und so gesehen freue ich mich schon auf den nächsten Nachhaltigkeitsbericht, in dem wir über unsere Fortschritte berichten können.

Herr Krinninger, ein Schlusswort?

Krinninger: Der Wahlspruch unseres Unternehmensgründers Carl von Linde war: „Wie geht es besser?“ Wir tun gut daran, uns bei der täglichen Arbeit diese Frage zu stellen. Dann werden wir nicht nur immer besser, sondern zwangsläufig auch immer erfolgreicher und nachhaltiger.

Vielen Dank!

A full-page background image of a large warehouse with high ceilings and rows of tall shelving units filled with cardboard boxes. Two men in business attire (white shirts and ties) are standing in the aisle. The man on the left is holding a tablet and looking up. The man on the right is pointing his right hand towards the upper shelves, also looking up. A large red circle is overlaid on the right side of the image, containing the number '2' and the text 'Unternehmensführung'.

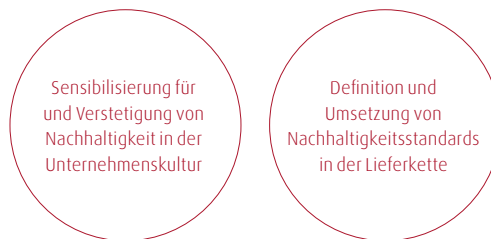
2

Unternehmens- führung

Eine wirkungsvolle Governance als Grundlage

Als Teil der KION Group nimmt Linde Material Handling in der Flurförderzeugebranche weltweit eine führende Position ein und setzt Maßstäbe hinsichtlich Qualität, Innovations- und Ertragsstärke. Die Vision des Unternehmens ist es, in allen relevanten Märkten weltweit der führende Anbieter zu sein. Ein Entwicklungsprogramm und klare Vorgaben für Management und Mitarbeiter, aber auch für die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern schaffen den Rahmen.

Nachhaltigkeitsziele Unternehmensführung¹



Konzernweite Grundsätze und Leitlinien

Nicht zuletzt aufgrund ihrer weltweiten Marktposition trägt Linde Material Handling als Teil der KION Group eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern ebenso wie gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft. Dafür wesentliche Regelwerke der Unternehmensführung werden auf Gruppenebene und unter Beteiligung der einzelnen Gesellschaften der KION Group entwickelt, sie gelten konzernweit. Nachfolgend ein Überblick der wichtigsten Leitlinien, an denen sich auch Linde Material Handling ausrichtet:

- **Code of Compliance:** Verhaltenskodex, setzt den Rahmen für rechtskonformes und ethisches Handeln aller Mitarbeiter der KION Group.
- **Compliance Principles for Independent Sales and Service Partners:** Verhaltenskodex analog dem Code of Compliance, setzt den Rahmen für Vertriebs- und Servicepartner der KION Group.
- **Principles of Anti-Trust Compliance:** Prinzipien des freien und fairen Wettbewerbs, regeln das Markt- und Wettbewerbsverhalten der Unternehmen der KION Group.
- **Principles of Supplier Conduct:** Prinzipien zu den Lieferantenbeziehungen, bilden die Grundlage für die Berücksichtigung von ökologischen und ethischen Standards im Lieferantenmanagement.
- **Health, Safety and Environment Policy:** Richtlinie zu Arbeitsschutz, Gesundheits- und Umweltschutz betreffend Mitarbeiter, Kunden und das Gemeinwesen.
- **Employment Standards:** Erklärung zu den grundlegenden sozialen Rechten und Prinzipien, schließt Kinder- und Zwangsarbeit aus.
- **Diversity Principles:** Bekenntnis der KION Group zur Vielfalt im Unternehmen.
- **Donation Policy:** Grundsätze des gesellschaftlichen Engagements, definieren die Schwerpunkte und Vorgaben für Spenden- und Sponsoringaktivitäten.

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

In sämtliche Entscheidungen zu Investitionen, wie bspw. Unternehmenszukaufe, fließen bei Linde Material Handling zudem nachhaltigkeitsbezogene Kriterien ein: bspw. Informationen zur Einhaltung von Arbeitsstandards (u.a. Kollektivvereinbarungen, Arbeitszeit, Angaben zu Arbeitsunfällen und Krankheitsraten, Fluktuation, Krankenversicherung) sowie Umweltstandards (u.a. Umgang mit Abfällen und Gefahrenstoffen, Verbräuchen und Emissionen). Dies umfasst insbesondere die genaue Prüfung von Richtlinien sowie Beschwerden und rechtlichen Auseinandersetzungen zu den genannten Themen.

Weltweit die Besten sein

Bereits 2010 entstand unter Einbindung der Top-Führungskräfte von Linde Material Handling ein Unternehmensentwicklungsprogramm. Als weltweit einheitlicher Orientierungsrahmen vereint dieses Strategie, Menschen und Unternehmenskultur und schafft die Voraussetzungen, um die Vision des Unternehmens zu erreichen: Weltweit die Besten zu sein. Bezogen auf die drei Kernelemente beschreibt das Programm an erster Stelle die Herangehensweise auf dem Weg dorthin (siehe Übersicht). Es setzt auf ein hohes Maß an Eigenverantwortung aller Mitarbeiter sowie deren Bereitschaft, kontinuierlich an Verbesserung und Weiterentwicklung zu arbeiten. Daraus entstandene Projekte und Maßnahmen werden weltweit durch ein Netzwerk lokaler Unterstützer, die Facilitator, koordiniert und gefördert. Eine umfassende interne Kommunikation, unter anderem über das Intranet und die Mitarbeiterzeitung „move“, macht wiederum die Zielerreichung, einzelne Projekte sowie Best-Practice-Beispiele für alle Mitarbeiter sichtbar.

Deutscher Corporate Governance Kodex als Grundlage

Die Unternehmen der KION Group richten sich nach anerkannten Standards der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Grundlage hierfür bildet der Deutsche Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013, dem Linde Material Handling als Teil der Unternehmensgruppe in sämtlichen Empfehlungen

folgt, mit nur einer Ausnahme (Selbstbehalt Aufsichtsräte und Vorstände an D&O-Versicherung). Die jährlich erneuerte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex wird auf der Internetseite der KION Group AG veröffentlicht.

Compliance und Risikomanagement

Compliance-Schwerpunkt: Prävention

Der Verhaltenskodex setzt für das Management und alle Mitarbeiter der KION Group klare Maßstäbe für eine ethische, wertorientierte und gesetzestreue Geschäftstätigkeit. Ziel ist, rechtliche und wirtschaftliche Risiken für das Unternehmen sowie einen Schaden für die Reputation der Marken zu vermeiden. In allen wesentlichen Unternehmenssprachen verfügbar, wird der Code of Compliance kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben, um auch hier einen „Best-in-class“-Maßstab zu erreichen.

Der Schwerpunkt der Compliance-Arbeit liegt in der Prävention durch Setzen von Leitlinien, Information, Beratung sowie Schulung. Alle Mitarbeiter werden fortlaufend und zeitnah, verständlich und umfassend über diese Compliance-relevanten Themen informiert, zum Beispiel über Wettbewerbsrecht, Datenschutz, Kommunikation, Antikorruption, IT-Sicherheit und Datenschutz. 2014 nahmen weltweit rund 20 % aller Beschäftigten an einem Compliance-Training oder Schulungen zu Menschenrechten teil.

Mitarbeiter, die keinen PC-Arbeitsplatz haben, werden vor Ort in Präsenztrainings geschult. Für jene mit PC-Arbeitsplatz erfolgt das Pflichttraining über E-Learning-Tools. Über diese Plattform führte Linde Material Handling 2014 in allen Ländern mit mindestens 1.000 Mitarbeitern Compliance-Schulungen durch. Es wurde im Berichtsjahr kein Verstoß gegen Compliance-Richtlinien sowie kein Fall von Korruption bekannt.

Compliance-Organisation

Der Vorstand der KION Group AG trägt die Gesamtverantwortung für das Funktionieren des Compliance-Managements im Konzern, das Ressort Compliance ist beim Vorstandsvorsitzenden der KION Group AG angesiedelt. Die Durchführungsverantwortung für Compliance liegt beim Chief Compliance Officer und den Vorsitzenden der Geschäftsführungen der Teilkonzerne, darunter Linde Material Handling. All diese Funktionen werden operativ durch die KION Compliance-Abteilung, das KION Compliance-Team – in dem die lokalen und regionalen Compliance-Ansprechpartner des Konzerns vertreten sind – und das KION Compliance-Committee unterstützt. Meldungen über tatsächliche oder vermutete Compliance-Verstöße können auf Wunsch anonym über eine Compliance-Hotline gemacht werden. In Erfüllung ihrer Aufgaben arbeitet die Compliance-

Unternehmensentwicklungsprogramm

Strategie	Menschen*	Unternehmenskultur*
Klare und abgestimmte Ziele. Jeder Mitarbeiter weiß, was erreicht werden soll, und kennt seinen persönlichen Beitrag dazu.	Die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern erfolgt auf Basis eindeutig definierter Anforderungen.	Leitprinzipien für Entscheidungen in Projekten und im täglichen Handeln.

* Siehe auch Kapitel „Guter Arbeitgeber“.

Abteilung eng mit der Rechtsabteilung und der internen Revisionsabteilung der KION AG zusammen.

Risikomanagement

Wichtiges Element einer nachhaltigen Unternehmensführung sind der Umgang mit Risiken und deren Steuerung. Übergeordnetes Ziel ist hier, unternehmerische Chancen bei jederzeit kontrollierten Risiken umfassend zu nutzen. Über ihr konzernweites Risikomanagementsystem begrenzt die KION Group und damit auch Linde Material Handling alle identifizierten wesentlichen Risiken durch geeignete Maßnahmen und bildet angemessene Vorsorge. So ist sichergestellt, dass die aus diesen Risiken im Falle des Eintretens erwarteten Belastungen im Wesentlichen abgedeckt sind und somit den Fortbestand des Konzerns oder seiner Einzelgesellschaften nicht gefährden.

Die Leitlinien für das Risikomanagement sind in einer konzernweiten Risikorichtlinie definiert. Die Organisation des Risikomanagements orientiert sich unmittelbar an der Konzernstruktur. Der Risikomanagementprozess ist grundsätzlich dezentral ausgerichtet. Dementsprechend sind auf Ebene der Einzelgesellschaften und der Geschäftsbereiche Risikoverantwortliche und ihnen zuarbeitende Risikomanager benannt. Diese erfassen unter anderem die Risiken zunächst auf Ebene der Einzelgesellschaften anhand eines konzernweit vorgegebenen Risikokatalogs, der strategische und finanzielle Gefahren sowie u.a. Risiken bezüglich der Einhaltung von Arbeitssicherheits- und Umweltstandards umfasst. Darunter fallen auch Risiken und Chancen des Klimawandels – bspw. eine erhöhte Eintrittswahrscheinlichkeit extremer Wetterereignisse oder eine erhöhte Nachfrage nach ressourcensparenden Premiumprodukten durch neue Regularien. Auf Ebene von Linde Material Handling sowie auf Gruppenebene von KION ist ein zentraler Risikomanager für die richtlinienkonforme Umsetzung zuständig.

Nachhaltige Beschaffung

Linde Material Handling fertigt wesentliche Komponenten ihrer Gabelstapler und Lagertechnikgeräte in Eigenregie, insbesondere Hubgerüste, Achsen, Gegengewichte und Chassis. Kunden können damit auf eine hohe Qualität und Liefersicherheit sowie eine zuverlässige Ersatzteilversorgung setzen. Weitere Komponenten – etwa Elektronikbauteile, Akkumulatoren, Motorkomponenten und Industriereifen – werden über ein globales Beschaffungswesen hinzugekauft. Weltweit bezieht Linde Material Handling Komponenten im Wert von jährlich über 1,3 Mrd. €* von über 3.000 Lieferanten. Davon stammen unter 10 % aus Schwellen- oder Entwicklungsländern. Je nach Geschäftsstandort bezieht Linde 15 bis 100 %* der Komponenten lokal, also aus dem jeweiligen Inland.



EcoVadis-Zertifizierung

Linde Material Handling wurde selbst – als Lieferant – 2014 nach dem unabhängigen Audit EcoVadis zertifiziert und erhielt die Einstufung „Silber“. Das dem Audit zugrunde gelegte Nachhaltigkeits-Analysesystem umfasst 21 Kriterien aus den vier Themenbereichen Umwelt, faire Arbeitspraktiken, Ethik und faire Geschäftspraktiken sowie Beschaffungskette. Die Methodik basiert auf internationalen Nachhaltigkeitsstandards wie der Global Reporting Initiative, dem United Nations Global Compact sowie der Nachhaltigkeitsleitlinie ISO 26000.

Kodex und Audits für Lieferanten

Die Kontrolle der Einhaltung fundamentaler Menschenrechte und sozialer Mindeststandards ist im Einkauf seit jeher von höchster Bedeutung für die Unternehmen der KION Group und Linde Material Handling. Dies wird auch von den Geschäftspartnern erwartet. Den eigenen Anforderungen und dem Wunsch vieler Großkunden nach einer umfassenden Überwachung der Lieferkette begegnete der Konzern mit der Entwicklung der Principles of Supplier Conduct. Dieses Rahmenwerk für Lieferanten bildet die Grundlage für die Einbindung von ökologischen und ethischen Maßgaben in das Lieferantenmanagement. Darin verankert ist auch die Forderung, dass Lieferanten den internationalen Sozialstandards Folge leisten. Hierzu gehören insbesondere das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit gemäß den Vorgaben der International Labor Organization (ILO) und Mindeststandards im Bereich Arbeitsschutz. Ein standardisierter Prozess zur Durchführung und Folgemaßnahmen von Audits wird momentan durch den Linde-Einkauf erarbeitet. Die ersten Audits sollen 2016 stattfinden.

Compliance in Einkauf und Beschaffung

Der Code of Compliance der KION Group beinhaltet ein Kapitel mit spezifischen Verhaltensregeln für den Bereich Einkauf und Beschaffung. Hiernach müssen Einkaufsentscheidungen strikt am Unternehmensinteresse ausgerichtet werden. Dabei kommt es ausschließlich auf objektive Kriterien wie Qualität, Technik, Preis, Produktionsanforderungen oder Logistik an. Persönliche Vorteilmnahmen durch Einkaufsmitarbeiter als Gegenleistung für eine Bevorzugung sind explizit verboten, die Annahme von Geschenken und Einladungen wird auf ein absolutes Minimum beschränkt.



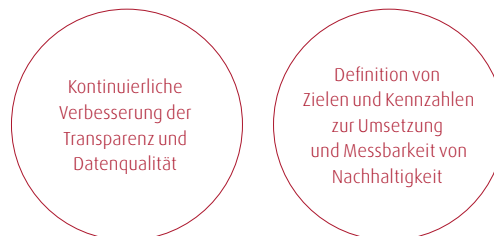
3

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

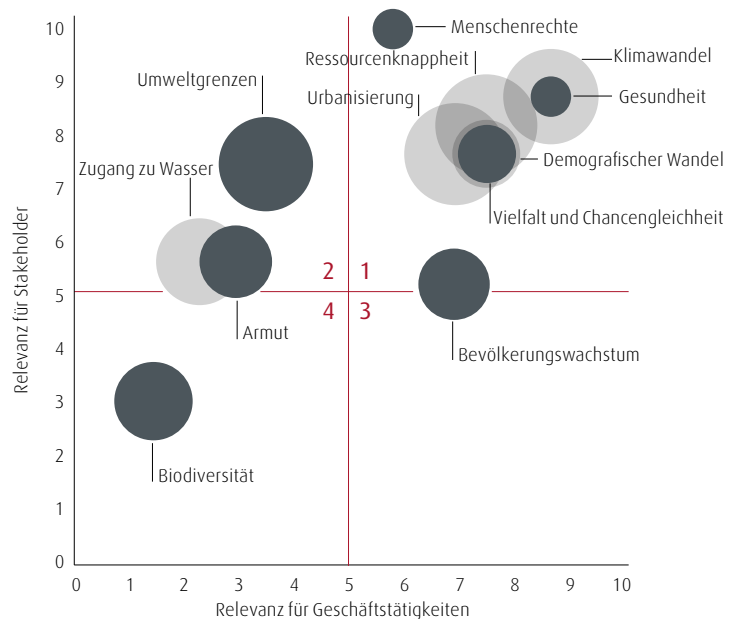


Wesentliche Herausforderungen

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.

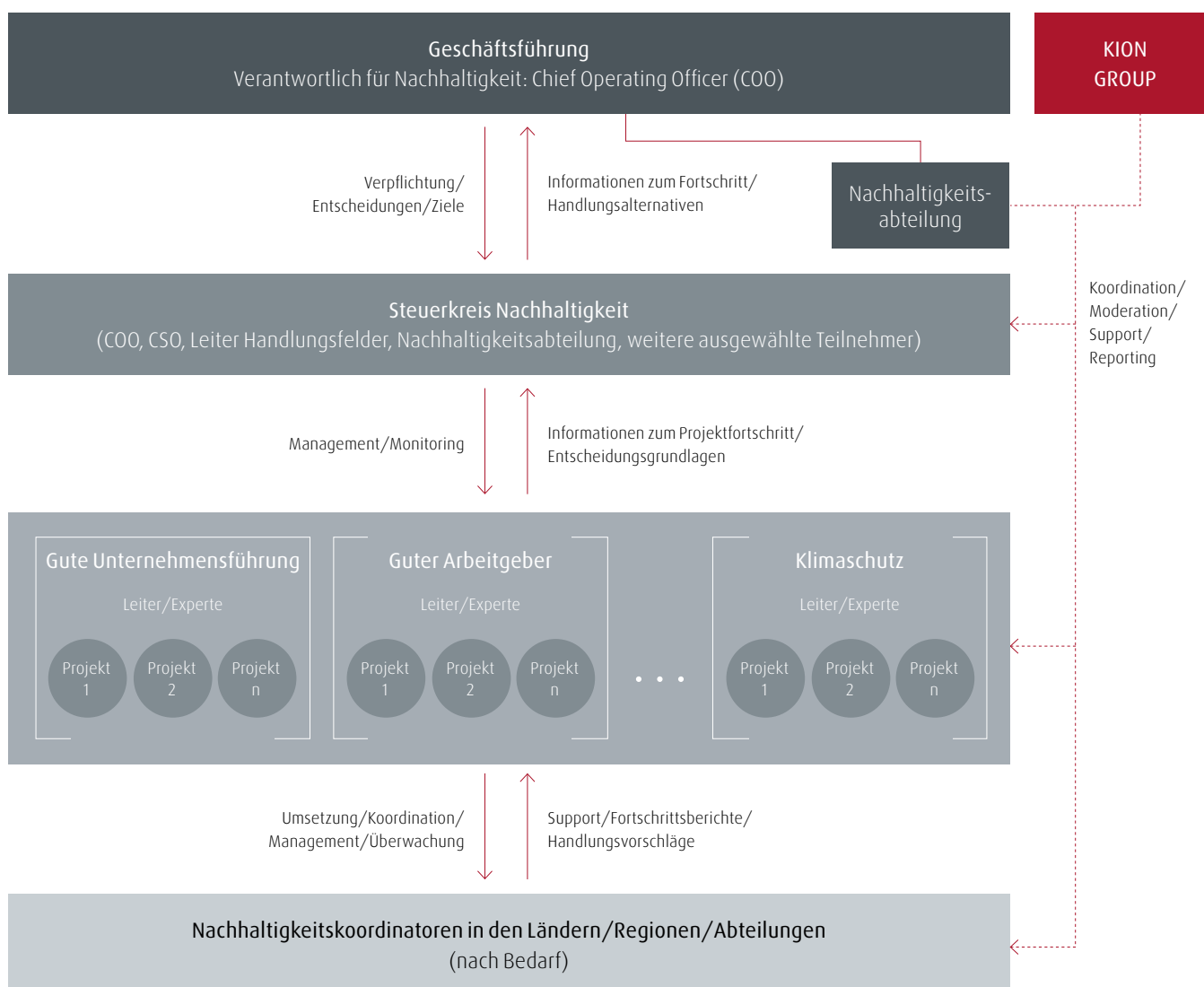
Rollen und Verantwortlichkeiten

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

