



KONSOLIDIERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT 2017

STRABAG
SOCIETAS EUROPAEA

INHALT

ÜBER DIESEN KONSOLIDierten NICHTFINANZIELLEN BERICHT	1
BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN	2
STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG	11
BUSINESS COMPLIANCE	17
RESSOURCENMANAGEMENT.....	20
GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT.....	26
RISIKEN- UND CHANCENMANAGEMENT: PROJEKTBEZOGENES RISIKOMANAGEMENT	29
INNOVATION	37
DIGITALISIERUNG	40
KUNDENZUFRIEDENHEIT	42

ÜBER DIESEN KONSOLIDierten NICHTFINANZIELLEN BERICHT

Anforderungen
GRI-Standards:
Option Kern erfüllt

Als Großunternehmen¹ fällt die STRABAG SE unter die Berichtspflicht des zum 6.12.2016 in Österreich in Kraft getretenen Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (NaDiVeG). In Erfüllung des § 267a UGB erstellt STRABAG erstmals zum Geschäftsjahr 2017 einen Konsolidierten Nichtfinanziellen Bericht außerhalb des Lageberichts, der die nichtfinanzielle Berichterstattung aller Tochtergesellschaften des STRABAG-Konzerns einschließt. Der Bericht enthält die durch das NaDiVeG vorgegebenen Themen wie Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Die Struktur dieses Konsolidierten Nichtfinanziellen Berichts wird zum einen bestimmt durch die Systematik unseres strategischen Ansatzes, der die Kapitelstruktur gemäß den strategischen Feldern vorgibt. Sie entsprechen weitgehend den gesetzlich vorgeschriebenen Themen; berichtet werden nämlich die Ökonomische, Ökologische und Gesellschaftliche Verantwortung, Menschen & Arbeitsplatz sowie Business Compliance. Zum anderen folgt die Struktur des Konsolidierten Nichtfinanziellen Berichts den Anforderungen der **GRI Sustainability Reporting Standards**.

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: Option Kern erstellt. Nahezu alle im Rahmen des Stakeholder-Dialogs und der Wesentlichkeitsanalyse nach GRI identifizierten wesentlichen Themen und deren Managementansätze werden in diesem Konsolidierten Nichtfinanziellen Bericht dargestellt. Weitere Informationen zu GRI, zur Wesentlichkeitsanalyse und zum Stakeholder-Dialog finden Sie in den Kapiteln „Über diesen Bericht“ und „Strategie“ des Geschäftsberichts.

Für STRABAG ist es wichtig, durch die Integration von Verantwortung in die Konzern-Strategie die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten im Kerngeschäft zu berücksichtigen. Unser Geschäftsmodell umfasst sämtliche Bereiche der Bauindustrie und deckt die gesamte Bauwertschöpfungskette ab. Wir bringen Menschen, Baumaterialien und Geräte zur richtigen Zeit an den richtigen Ort und realisieren dadurch auch komplexe Bauvorhaben – termin- und qualitätsgerecht und zum besten Preis. Einzelheiten zu unseren Leistungen und zu unseren Marken bzw. Tochtergesellschaften berichten wir im Geschäftsbericht sowie unter www.strabag.com > Leistungen und www.strabag.com > STRABAG SE > Marken.

¹ Große Kapitalgesellschaften, die Unternehmen von öffentlichem Interesse sind und im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmende beschäftigen

BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN

An über 700 Standorten stellen knapp 73.000 Menschen weltweit ihr Können unter Beweis. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mit vereinten Kräften daran, dass die Bauwerke termingerecht in der geforderten Qualität fertiggestellt werden. Damit diese Aufgabe Tag

für Tag gelingt, ist STRABAG als Arbeitgeberin gefordert, für faire Beschäftigungsbedingungen zu sorgen: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sicherstellen, Gleichstellung von Frauen und Männern fördern sowie die Menschenrechte an allen Standorten einhalten.

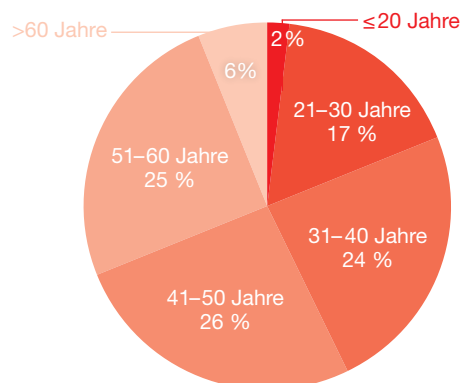
Kennzahlen¹

MITARBEITERANZAHL 2017 NACH SEGMENTEN UND LÄNDERN

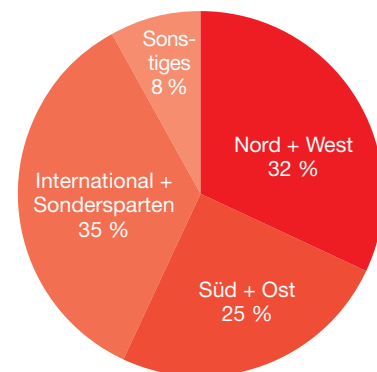
	Nord + West	Süd + Ost	International + Sondersparten	Sonstiges	Konzern
Deutschland	17.731	444	9.060	2.482	29.717
Österreich	100	6.871	2.432	1.171	10.574
Americas	46	0	5.150	2	5.198
Polen	3.659	6	467	619	4.751
Naher Osten	87	7	3.766	0	3.860
Tschechien	56	2.500	730	373	3.659
Ungarn	11	1.649	799	285	2.744
Slowakei	0	1.319	378	217	1.914
Rumänien	69	899	218	175	1.361
Restliches Europa	236	676	329	25	1.266
Afrika	61	2	1.059	0	1.122
Schweiz	78	822	40	127	1.067
Serbien	0	869	36	131	1.036
Russland	0	648	127	109	884
Kroatien	0	695	52	111	858
Asien	0	12	734	0	746
Benelux	516	13	49	56	634
Schweden	365	0	16	27	408
Dänemark	348	0	6	0	354
Bulgarien	0	263	22	61	346
Slowenien	0	186	13	14	213
Italien	3	35	135	19	192
Gesamt	23.366	17.916	25.618	6.004	72.904

Ausgewogene Altersstruktur

ALTERSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN 2017

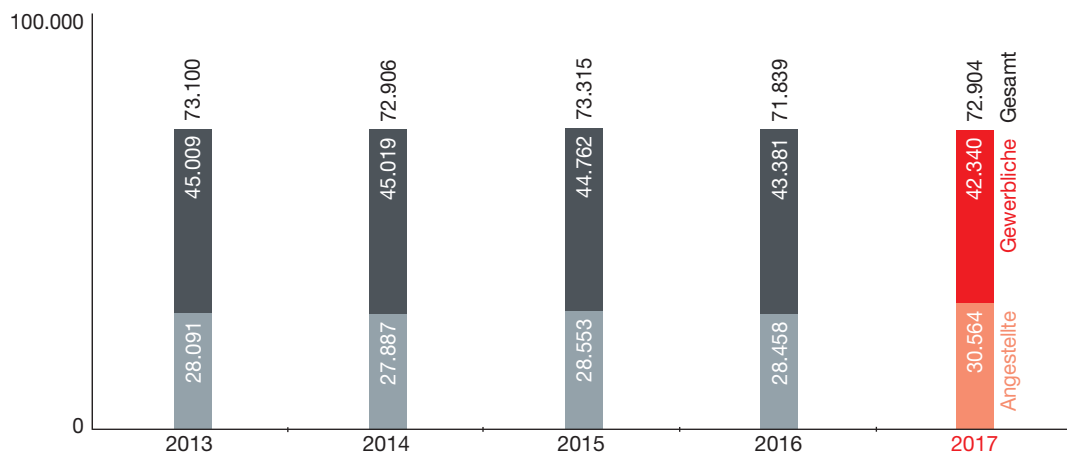


BESCHÄFTIGTE NACH SEGMENTEN 2017

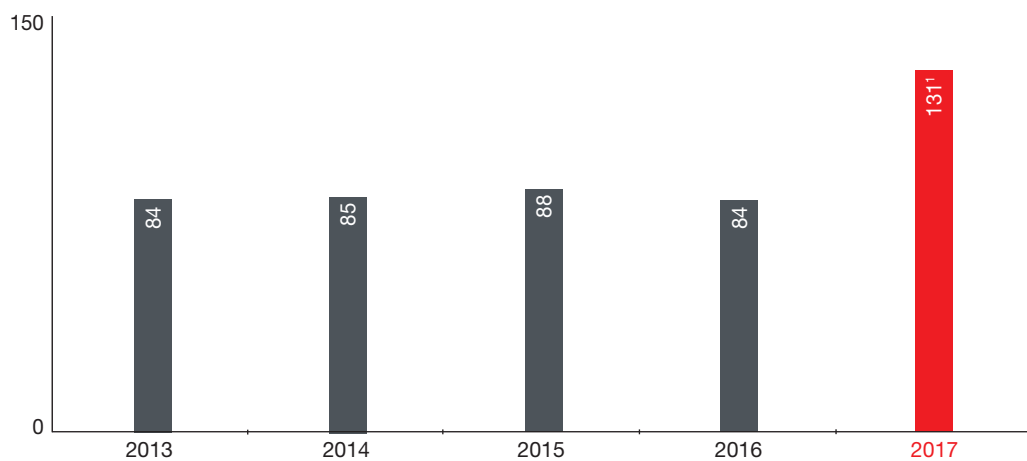


¹ Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Kennzahlen auf Full-Time Equivalents (FTE).

ENTWICKLUNG DER MITARBEITERANZAHL

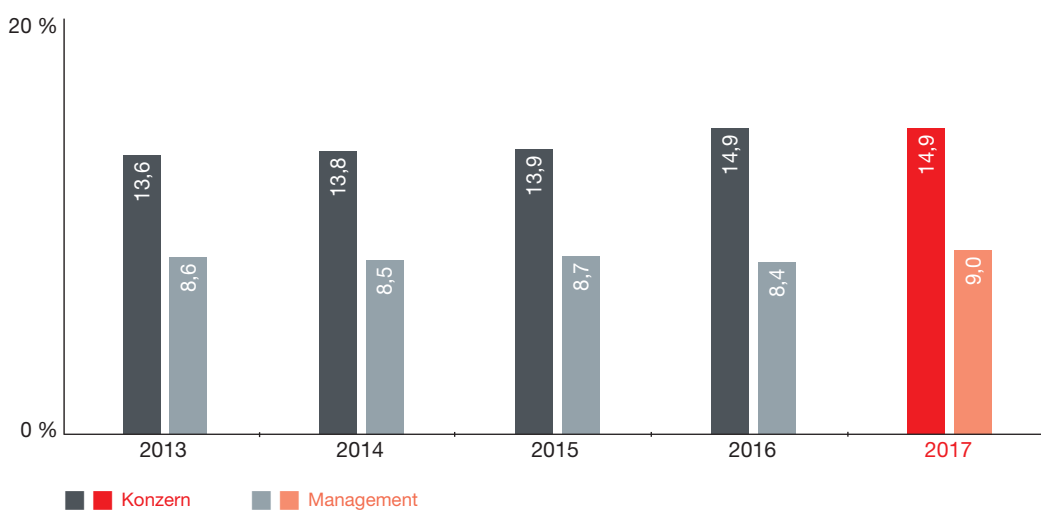


ANZAHL DER NATIONALITÄTEN IM KONZERN



Zur Förderung von Frauen im Konzern siehe Konsolidierter Corporate Governance-Bericht

FRAUENANTEIL IM KONZERN UND IM MANAGEMENT



1 Die Erhöhung im Jahr 2017 ergibt sich u. a. aus dem erstmaligen Einbezug der Mitarbeiterdaten aus Chile und Ländern des Nahen Ostens.

DETAILLIERTE ANGABEN ZUR BESCHÄFTIGUNG¹

GRI-Standard	2016-Kennnummer Anforderungen	Angaben 2017
102-8	a. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag (unbefristet und befristet) und Geschlecht	Gesamt unbefristet: 64.998 (89 %) Gesamt befristet: 7.906 (11 %) Frauen unbefristet: 9.692 (89 %) Frauen befristet: 1.194 (11 %) Männer unbefristet: 55.306 (89 %) Männer befristet: 6.712 (11 %)
	b. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag (unbefristet und befristet) und Region	Deutschland unbefristet: 27.489 (93 %) Österreich unbefristet: 10.505 (99 %) MOE ² unbefristet: 15.626 (88 %) Restliches Europa unbefristet: 3.635 (93 %) Restliche Welt unbefristet: 7.743 (71 %) Deutschland befristet: 2.228 (7 %) Österreich befristet: 69 (1 %) MOE ² befristet: 2.140 (12 %) Restliches Europa befristet: 286 (7 %) Restliche Welt befristet: 3.183 (29 %)
	c. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Beschäftigungsart (Vollzeit und Teilzeit) und Geschlecht	Gesamt Vollzeit: 68.653 (94 %) Gesamt Teilzeit: 4.251 (6 %) Frauen Vollzeit: 8.026 (74 %) Frauen Teilzeit: 2.860 (26 %) Männer Vollzeit: 60.627 (98 %) Männer Teilzeit: 1.391 (2 %)
	d. Berichten, ob ein signifikanter Anteil der Aktivitäten der Organisation durch Mitarbeitende verrichtet wird, die keine Angestellten sind	Lediglich in Einzelfällen werden Tätigkeiten in der Organisation von Personen durchgeführt, die nicht Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer sind.
	e. Erläuterung einer signifikanten Änderung der Zahlen, die in Angaben 102-8-a, 102-8-b und 102-8-c berichtet werden	Es sind keine bedeutenden Schwankungen bezüglich der Anzahl der Beschäftigten festzustellen.
	f. Erklärung, wie die Daten zusammengefasst wurden, einschließlich der zugrundeliegenden Annahmen	Die erforderlichen Basisdaten zur Bildung der GRI-Kennzahlen wurden aus den Personalstammdaten des konzernzentralen ERP-Systems sowie von Konzernorganisationseinheiten mit anderen ERP-Systemen durch standardisierten monatlichen Report erhoben.
102-41	Prozentsatz der Beschäftigten, die von Tarifverhandlungen erfasst werden	94 % Die nationalen Vorgaben werden in allen Tochtergesellschaften eingehalten.

¹ Eigene Übersetzung der GRI-Standards 2016, da zum Zeitpunkt der Veröffentlichung keine deutschsprachige Version vorliegt.

² MOE = Mittel- und Osteuropa

GRI-Standard**2016-Kennnummer Anforderungen****Angaben 2017**

401-1	Neue Beschäftigte und Beschäftigtenfluktuation	Siehe nachfolgende Tabellen
	a. Gesamtzahl und Rate neuer Beschäftigter während des Berichtszeitraums nach Altersgruppe, Geschlecht und Region	
	b. Gesamtzahl und Rate der Beschäftigtenfluktuation während des Berichtszeitraums nach Altersgruppe, Geschlecht und Region	

EINTRITTE 2017¹

	Altersgruppe									Gesamt	Eintrittsrate %
	<30 Jahre			30–50 Jahre			>50 Jahre				
	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt		
Deutschland	358	91	449	604	89	693	224	16	240	1.382	4,9
Österreich	382	66	448	331	85	416	71	16	87	951	9,1
MOE	213	44	257	466	67	533	124	9	133	923	5,5
Restliches Europa	72	16	88	116	21	137	41	6	47	272	7,0
Restliche Welt	340	20	360	954	35	989	219	6	225	1.574	14,6
Gesamt	1.365	237	1.602	2.471	297	2.768	679	53	732	5.102	7,3

AUSTRITTE 2017¹

	Altersgruppe									Gesamt	Austrittsrate %
	<30 Jahre			30–50 Jahre			>50 Jahre				
	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt		
Deutschland	164	28	192	353	59	412	367	46	413	1.017	3,6
Österreich	148	28	176	190	77	267	113	21	134	577	5,5
MOE	143	24	167	454	79	533	217	25	242	942	5,6
Restliches Europa	46	7	53	127	22	149	87	6	93	295	7,6
Restliche Welt	75	6	81	180	15	195	69	4	73	349	3,2
Gesamt	576	93	669	1.304	252	1.556	853	102	955	3.180	4,5

Arbeitssicherheit

Verglichen mit anderen Industriezweigen ist das Unfallrisiko im Baugewerbe höher. Spezielle Risiken entstehen z. B. durch das Arbeiten auf Leitern und Gerüsten, bei extremen Temperaturen und UV-Strahlung, unter Lärm und Vibration und bei Staubaufkommen. Zudem ist die Arbeit mit bestimmten physischen Anforderungen verbunden, wie z. B. dem Heben schwerer Lasten. Initiativen zur Unfallverhütung und ein wachsendes Bewusstsein für eine verbesserte Arbeitssicherheit in den Unternehmen haben aber dafür gesorgt, dass die Arbeitsunfallzahlen in der Bauwirtschaft rückläufig sind. Gemäß der

Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft ist etwa in Deutschland die Unfallquote je 1.000 Beschäftigte von 66,60 Fällen im Jahr 2007 auf 55,29 Fälle im Jahr 2016 zurückgegangen.²

Als eine der größten Arbeitgeberinnen im Baugewerbe in Europa sind wir auf das Thema Arbeitssicherheit sensibilisiert. Ihre Weiterentwicklung liegt im Interesse aller – dies zeigt die hohe Priorisierung, die dem Thema vonseiten der Stakeholder und des Managements eingeräumt wurde.

¹ Ohne befristete Beschäftigungsverhältnisse

² BG Bau, Zahl der Arbeitsunfälle leicht gestiegen, unter: <http://www.bgbau.de/presse/pressemitteilungen/bg-bau-pressemitteilungen-2017/zahl-der-arbeitsunfaelle-leicht-gestiegen-bg-bau-regt-betriebliche-erklarungen-an> (Stand 20.12.2017)

ZUSTÄNDIGKEITEN UND REGELUNGEN

Die Organisation rund um die Themen „Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz“ (SGU) wird seit 2017 **konzernweit** durch einen Koordinator weiterentwickelt. Dazu wurde ein SGU-Ausschuss zur **Lenkung übergreifender Themen** wie „Arbeitssicherheitskommunikation“, „E-Learning-Schulungen“ sowie „Einsatz digitaler Hilfsmittel zur Erfassung, Bearbeitung und Vermeidung unsicherer Situationen bzw. Beinahe-Unfällen auf Baustellen“ gebildet. Regional nehmen die Arbeitssicherheitsfachkräfte regelmäßige Baustellenbegehungen vor. So sind in Deutschland ca. 70, in Österreich rund 20 Fachkräfte für

Arbeitssicherheit auf unseren Baustellen und Produktionsbetrieben eingesetzt. Konzernweit ist in der Regel je Direktion mindestens eine Person für SGU vorhanden. In Relation zur Anzahl und Größe der Baustellen in einem Land oder in einer Region wird die Betreuung angepasst. Um die Risiken rund um die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beherrschen, setzen wir ein zertifiziertes Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagementsystem gemäß OHSAS 18001 und/oder SCC um.

ZIELE UND INDIKATOREN

Die kontinuierliche Verminderung von Unfallgefahren auf Baustellen ist unser Ziel. Schulungen und Weiterbildungen, Begehungen mit Führungskräften und Baustellenverantwortlichen, Analysen von (Beinahe-)Unfällen und Präventivmaßnahmen sollen uns diesem Ziel näherbringen. Zwei Indikatoren helfen uns dabei, die Zielerreichung messbar zu machen:

Die **Arbeitsunfall-Ausfallquote** – berechnet aus der Anzahl der durch Arbeitsunfälle bedingten Ausfallstunden im Verhältnis zu den produktiven

Arbeitsstunden – lag im Konzern 2017 bei 0,24 %, das sind 0,36 % bei Gewerblichen und 0,05 % bei Angestellten (2016: 0,25 % im Konzern, 0,36 % bei Gewerblichen, 0,07 % bei Angestellten). Die **Unfallhäufigkeit**¹ – berechnet aus der Anzahl der Arbeitsunfälle pro 1 Mio. produktive Arbeitsstunden – war insgesamt ebenfalls vergleichbar mit jener des Vorjahrs, und zwar bei 17,4 im Konzern bzw. 25,5 bei Gewerblichen und 4,8 bei Angestellten (2016: 17,6 im Konzern, 25,0 bei Gewerblichen, 5,2 bei Angestellten).

ARBEITSUNFALL-AUSFALLQUOTE

	2013	2014	2015	2016	2017
Gewerbliche	n. v.	n. v.	0,34	0,36	0,36
Angestellte	n. v.	n. v.	0,07	0,07	0,05
Gesamt	n. v.	n. v.	0,24	0,25	0,24

UNFALLHÄUFIGKEIT¹

	2013	2014	2015	2016	2017
Gewerbliche	n. v.	n. v.	24,5	25,0	25,5
Angestellte	n. v.	n. v.	5,6	5,2	4,8
Gesamt	n. v.	n. v.	17,6	17,6	17,4

PROJEKTE UND INITIATIVEN

Im Geschäftsjahr 2017 wurden folgende Projekte verfolgt und Initiativen gesetzt:

- Die Baustellenbegehungen gemeinsam mit dem arbeitsmedizinischen Dienst wurden fortgesetzt.
- Es wurde eine App entwickelt, mithilfe derer Führungskräfte ihre Baustellenbegehungen effizient und transparent dokumentieren können. Nach der erfolgreichen Erprobung im Jahr

2017 soll sie 2018 in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgerollt werden. Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit werden künftig auch bei der Bewertung von Nachunternehmern eingebunden und sollen deren Leistung im Bereich der Arbeitssicherheit benoten. Dies wird beginnend bei sehr großen Projekten umgesetzt.

- Im Verkehrswegebau war 2016 eine Kampagne durchgeführt worden, um die durch das

¹ Gewertet werden Arbeitsunfälle (ohne Wegunfälle zwischen Wohn- und Arbeitsort sowie ohne Berufskrankheiten) mit einem Arbeitsausfall von zumindest einem Kalendertag, gezählt ab dem Tag nach dem Arbeitsunfall.

Stolpern, Rutschen und Stürzen (SRS) ausgelösten Unfälle zu reduzieren. 2017 wurde sie auch auf den Hoch- und Ingenieurbau ausgedehnt. In Deutschland reduzierte sich dadurch

die Anzahl der SRS-Unfälle lediglich geringfügig, doch ging die auf diese Unfälle zurückzuführende Ausfallzeit um etwa 10 % zurück.

Gesundheitsschutz

Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, ist uns ein zentrales Anliegen und für einen langfristigen Unternehmenserfolg unverzichtbar. Gesundheit ist nicht nur die „Abwesenheit von Krankheit“ (Quelle: WHO). Sie drückt sich vielmehr als individuelles Wohlbefinden und subjektiv empfundene Leistungsfähigkeit aus.

Das Arbeiten im Baugewerbe wird in der Öffentlichkeit vor allem mit schwerer körperlicher Leistung verbunden. Doch auch die psychische Belastung kann zu einem Thema werden: 2016 machte sie erstmals die

Haupterkrankungsursache für Fehlzeiten über alle Branchen in Deutschland aus.¹ Im Bau-sektor sind es vor allem Zeit- und Kostendruck, unerwünschte Unterbrechungen während der Arbeit und überlanges Arbeiten, die als stressfördernde Faktoren bekannt sind.² Die psychosoziale Gesundheit durch Stressprävention und -bewältigung zu stärken, ist daher eines unserer wichtigsten Handlungsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Unsere Maßnahmen, Initiativen und Projekte zielen stets darauf ab, präventiv arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen und Berufskrankheiten auf der Baustelle und im Büro zu reduzieren.

ZUSTÄNDIGKEITEN UND REGELUNGEN

Die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bilden für uns als Minimalanforderungen die Basis. Darüber hinaus haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, die Gesundheit der Beschäftigten systematisch, gezielt und nachhaltig zu fördern und das **Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)** konzernweit zu verankern. Daher wurde aufbauend auf Maßnahmen der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes und bereits laufender Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung mit der Umsetzung eines BGM begonnen, mittlerweile wurde es schon in neun Konzernländern ausgerollt (Deutschland, Österreich, Schweiz, Polen, Tschechien, Slowakei, Kroatien, Ungarn, Serbien).

Für 2018 stehen Rumänien und Slowenien bereits in den Startlöchern. Durch die Steuerung auf Konzernebene lässt sich das Thema in den einzelnen Ländern durch BGM-Landeskoordinatorinnen und -koordinatoren und durch ein BGM-Landesgremium, das mit den wichtigsten Multiplikatoren (Management, Betriebsräte bzw. deren Vertreterinnen und Vertreter, Personalabteilung, Arbeitssicherheit) des Lands besetzt ist, koordinieren und systematisch verbreiten. Die Maßnahmen an den Standorten werden von den BGM-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie engagierten freiwilligen Gesundheitsakteurinnen und -akteuren und Standort-Teams umgesetzt und verbreitet.

BGM in neun
Ländern ausgerollt

ZIELE UND INDIKATOREN

Unser Ziel ist es, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Die dazu gesetzten Maßnahmen arbeiten darauf hin, sowohl die Arbeitsbedingungen zu verbessern als auch die persönlichen Ressourcen am Arbeitsplatz aller Beschäftigten und Führungskräfte zu stärken. Mittels der

Krankheitsausfallquote³ beobachten wir, wie gut wir dieses Ziel erreichen: Sie betrug im Jahr 2017 im Konzern 5,1 %, das sind 6,6 % bei Gewerblichen und 3,6 % bei Angestellten (2016: 5,1 % im Konzern, 6,7 % bei Gewerblichen, 3,6 % bei Angestellten).

1 DAK, Psychische Erkrankungen: Höchststand bei Ausfalltagen, unter: <https://www.dak.de/dak/bundes-themen/psychische-erkrankungen-hoehchststand-bei-ausfalltagen-1873100.html> (Stand 30.11.2017)

2 Psychische Belastung von Bauleitern, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, 2006

3 Verhältnis der Krankenstandstage zu den Arbeitstagen

KRANKHEITSAUSFALLQUOTE

	2013	2014	2015	2016	2017
Gewerbliche	6,5	6,5	6,5	6,7	6,6
Angestellte	3,3	3,2	3,6	3,6	3,6
Gesamt	4,9	4,9	5,0	5,1	5,1

PROJEKTE UND INITIATIVEN

Die Zusammenarbeit von BGM, der Arbeitssicherheit und in Österreich den arbeitsmedizinischen Diensten sieht u. a. die Organisation von Gesundheitstagen in Niederlassungen sowie auf Baustellen vor. Präventionsangebote, wie z. B. Gehör-, Seh-, Lungenfunktionstests etc., Wirbelsäulen-Screenings sowie individuell zusammengestellte Aktionen, erweitern das Angebot für unsere gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Des Weiteren bietet das BGM ein breit gefächertes und zielgerichtetes Angebot an den Bürostandorten an. Neben Augen-, Stress- und Vorsorgeuntersuchungen werden diverse Gesundheitskurse, wie z. B. Rückenschule, Vorträge und Workshops zu den Haupthandlungsfeldern Bewegung, Ernährung und Stressprävention, angeboten.

2017 wurde eine Befragung der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland, der Schweiz, Ungarn, Kroatien, Serbien, Polen, Tschechien und der Slowakei zum Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ durchgeführt. Nach Präsentation der Ergebnisse vor den zuständigen Direktions- und Bereichsleitungen werden im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. In Deutschland wurden als wesentliche Belastungsfaktoren unserer gewerblichen Mitarbeitenden erwartungsgemäß die Einflüsse von Hitze, Kälte und Nässe, aber auch von Zeitdruck und Wochenend- bzw. Nachtarbeit genannt. Jene Faktoren, die auf das Wetter zurückgehen, können nur begrenzt beeinflusst werden, jedoch wird versucht, durch die Ausstattung mit und die Weiterentwicklung von mobilen Pausen- und Aufenthaltsmöglichkeiten entgegenzusteuern. Außerdem wird ein

konstruktiver Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geführt, um gemeinsam Lösungen zur Verringerung der Belastungen zu erarbeiten.

Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle in der Vermittlung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur. Das zweitägige Seminar „Erfolgreich durch gesunde Führung“ lehrt unser Management, wie persönliche Ressourcen individuell gestärkt werden können, aber auch, wie eine gesunde Führung umgesetzt werden kann. Das Seminar wurde bereits in drei Ländern eingeführt, 2017 nahmen 121 Personen auf Direktions- bzw. Bereichsleiterebene teil. Aber auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf ein breites Angebot gesundheitsfördernder Maßnahmen zugreifen. Seit 2015 bieten wir z. B. das Seminar „Fit4Work“ an. Hier lernen die Teilnehmenden, Herausforderungen wie Bewegungsmangel, einseitiger und ungesunder Ernährung sowie Stressmustern mithilfe einer individuellen Gesundheitsstrategie zu begegnen. Bis heute definierten 511 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre persönliche Strategie für mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Dem BGM-Landesgremium Kroatien und allen Mitwirkenden wurde 2017 aufgrund der Teilnahme an einem EU-geförderten Projekt die Auszeichnung „Gesundheitsfreundliche Firma“ verliehen. Durch die finanzielle Förderung aus einem EU-Gesundheitsfonds war es möglich gewesen, Maßnahmen für Angestellte und Gewerbliche umzusetzen. Dazu zählen Gesundheitstage sowie Vorträge rund um Sport, gesunde Ernährung und Sucht.

Arbeits- und Sozialfonds

Zur Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die **unverschuldet** in **materielle Not** geraten sind, wie z. B. durch einen Unfall, durch Krankheit, Unwetter, Hochwasser o. ä., wurde vor mehr als zehn Jahren im STRABAG-Konzern die „Arbeits- und Sozialfonds“ Privatstiftung eingerichtet. Das Stiftungskapital betrug ursprünglich rund € 3,60 Mio. und wurde aufgrund der

steigenden Mitarbeiterzahl bis zum Jahr 2013 auf rund € 10,20 Mio. aufgestockt. Ein Antrag auf Unterstützung aus dem Fonds kann von der betroffenen Mitarbeiterin oder dem betroffenen Mitarbeiter selbst, von der jeweiligen Führungskraft oder von der Arbeitnehmervertretung gestellt werden.

Diese Zuwendungsanträge werden vom Stiftungsvorstand begutachtet, der auf Basis der Angaben eine sozial treffsichere Entscheidung fällt. Der Stiftungsvorstand setzt sich unter dem Vorsitz eines Arbeitnehmervertreters aus vier Arbeitgeber- und vier Arbeitnehmervertretern

zusammen. Die Zuwendungen werden in erster Linie für unterhaltspflichtige Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Form von monatlichen Zahlungen, aber auch durch zweckgewidmete Einmalzahlungen geleistet.

Menschenrechte

Durch unser Angebot an Bauleistungen auch in strukturschwachen Regionen leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Ausbau von Infrastruktur und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Wir führen jedoch auch einzelne Projekte in Ländern aus, die bezüglich Menschenrechten in der internationalen Kritik stehen. Da in den verschiedenen Ländern unserer Tätigkeit unterschiedliche

Standards zum Schutz von Menschenrechten vorherrschen und die Liefer- und Wertschöpfungsketten komplex sind, setzen wir uns mit dem Schutz der Menschenrechte intensiv auseinander. Dazu zählen u. a. das Verbot von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, das Verbot der Sklaverei und des Menschenhandels und das Verbot der Kinderarbeit.

ZUSTÄNDIGKEITEN UND REGELUNGEN

Im Code of Conduct der STRABAG SE ist das Wertesystem, dem der STRABAG-Konzern und alle seine Mitarbeitenden verpflichtet sind, präzise festgeschrieben. Dieser Code ist auch integrierender Bestandteil der Anstellungsunterlagen aller Mitarbeitenden des STRABAG-Konzerns. Ein mit den Vorgaben des Code of Conduct übereinstimmendes Verhalten setzt die STRABAG SE auch bei ihren Stakeholdern (insbesondere bei Liefer- und Subunternehmen) voraus.

Die STRABAG SE bekennt sich im Code of Conduct ausdrücklich zur Chancengleichheit unabhängig von Rasse, Nationalität, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Behinderung oder Alter sowie zur Schaffung eines Arbeitsumfelds ohne Diskriminierung, Belästigung und Repressalien. Die Ablehnung illegaler Beschäftigungsverhältnisse ist nicht nur ein Grundsatz für Beschäftigung im Konzern. Die Einhaltung dieses Grundsatzes ist auch verpflichtend von allen Geschäftspartnerinnen und -partnern einzufordern und im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten zu prüfen, widrigenfalls eine Beauftragung zu

unterbleiben hat oder zu beenden ist. Zuständig für die Einhaltung dieser Regelung ist das Management.

Potenzielle Menschenrechtsverstöße, wie z. B. Diskriminierung am Arbeitsplatz, können über unser Hinweisgebersystem an benannte Ansprechpersonen (Ombudsleute) gemeldet werden. Telefonisch oder per E-Mail können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Subunternehmen oder andere Dritte – auf Wunsch anonymisiert – Hinweise weitergeben. Die aktuelle Liste sämtlicher Ansprechpersonen für das Hinweisgebersystem bzw. die Ombudsleute findet sich auf der Website von STRABAG unter www.strabag.com > Strategie > Strategischer Ansatz > Business Compliance. Wir fordern aktiv dazu auf, uns relevante Hinweise zu melden – so kann Fehlverhalten schnell erkannt, geahndet und Schaden vermieden werden. Bei Verstößen gegen die im Unternehmen geltenden Verhaltensrichtlinien bzw. gesetzliche Vorschriften werden disziplinarische und (arbeits-)rechtliche Maßnahmen ergriffen.

ZIELE UND INDIKATOREN

Die Schaffung und Aufrechterhaltung von Beschäftigungsbedingungen unter Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen und der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte sind ein wesentliches Ziel im Wertesystem des STRABAG-Konzerns. Von besonderer Relevanz sind hier:

- Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf
- Verbot der Sklaverei und des Menschenhandels
- Verbot der Kinderarbeit

Zum Hinweisgebersystem siehe Kapitel „Business Compliance“

Die Zielerreichung wird anhand des folgenden Indikators gemessen:

- Anzahl der festgestellten Diskriminierungsvorfälle im Berichtsjahr (Zuordnungsdatum = Datum der abschließenden Feststellung): 1
- Status der Vorfälle und ergriffene Maßnahmen: Einvernehmliche Lösung nach mehreren Interventionen der Ombudsleute

Im abgelaufenen Geschäftsjahr gab es insgesamt elf Kontaktaufnahmen bei Ombudsleuten. Der überwiegende Teil der angesprochenen Anliegen konnte nach dem Erstkontakt als erledigt betrachtet werden. Nur ein vorgebrachter Fall zum Sachverhalt des internen Personalwechsels bedurfte einer konkreten Bearbeitung und konnte nach mehreren Interventionen der zuständigen Ombudsfrau einvernehmlich gelöst werden.

PROJEKTE UND INITIATIVEN

Der Code of Conduct wurde um eine Anlage zum Thema „Grundsätze zu Beschäftigungsbedingungen und Menschenrechten“ ergänzt, die allen Mitarbeitenden zur Beachtung und Einhaltung zur Kenntnis gebracht und in die bestehenden Allgemeinen Geschäftsbedingungen bzw. vergleichbaren Bedingungswerke aufgenommen wurde. Zudem wurde eine Erklärung gemäß UK Modern Slavery Act auf der Website www.strabag.com veröffentlicht.

Im Geschäftsjahr 2017 haben die Ombudsleute im Konzern gemeinsam eine „Guideline für das Ombudswesen“ bei STRABAG – als Teil des konzernweiten Hinweisgebersystems – erarbeitet und in Kraft gesetzt. Diese Guideline soll dazu beitragen, dass gemeldete Anliegen gleichartig, systematisch und so professionell wie möglich bearbeitet werden. U. a. wurden Kategorien definiert, zu denen künftig berichtet werden soll.

Das Thema Diversität bzw. Gleichstellung von Frauen und Männern wird im Konsolidierten Corporate Governance-Bericht behandelt.

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG

Die Bauwirtschaft ist eine personalintensive Branche, deren Geschäftsergebnis maßgeblich vom Engagement der in ihr tätigen Menschen beeinflusst wird – nicht zuletzt deshalb, weil sie aufgrund von Fachkräftemangel und saisonbedingten Engpässen einen kritischen Faktor

darstellen. Der STRABAG-Konzern antwortet auf diese Themen mit einer konsequenten strategischen Personalplanung und der kontinuierlichen Weiterbildung und -entwicklung seiner Beschäftigten.

Zuständigkeiten und Regelungen

Human Resource Development (HRD) ist eine konzernweit ausgerichtete Organisationseinheit mit der Aufgabe, alle Unternehmensteile des STRABAG SE-Konzerns in allen Belangen der Personalentwicklung bestmöglich zu unterstützen. Für eine erfolgreiche Personalentwicklungsstrategie erarbeitet HRD Richtlinien und Standards für die Suche, Auswahl, Qualifizierung, Förderung und Entwicklung von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche sind mittels einer Konzernrichtlinie für die HRD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter geregelt. Zu deren Aufgabenbereichen zählen u. a.

- Personalmarketing
- Personalbeschaffung und -einführung
- Führungskräfte- und Mitarbeiterbetreuung
- Qualifizierung und Training
- Potenzialmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ziele und Indikatoren

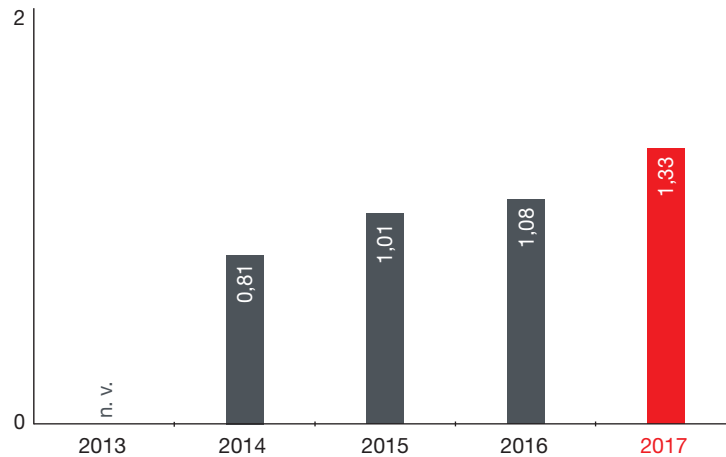
Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, fördern und optimieren wir die bedarfsorientierte, fachliche und persönliche Entwicklung sowie Qualifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur so können wir unseren Kundinnen und Kunden eine termin- und fachgerechte Umsetzung ihrer Projekte garantieren.

Der Weiterbildungsbedarf im Angestelltenbereich wird vorwiegend im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erhoben. Dieses essentielle Instrument der Mitarbeiterführung ist von den Vorgesetzten zumindest jährlich durchzuführen und bietet Gelegenheit für wechselseitiges Feedback,

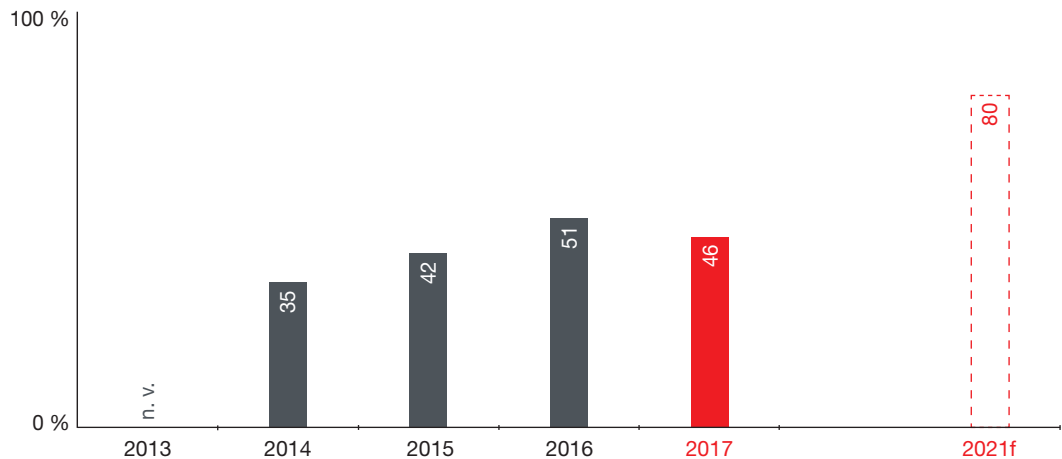
Zielvereinbarung und Leistungsbewertung. Die Zielerreichung wird anhand folgender Indikatoren gemessen:

Im Jahr 2017 wurden im gesamten Konzern mit 46 % (2016: 51 %) aller Angestellten strukturierte Mitarbeitergespräche geführt. Wir streben einen Anteil von 80 % bis zum Jahr 2021 an. Der in den Gesprächen identifizierte Weiterbildungsbedarf wurde in Form von Seminaren abgedeckt. Im Berichtszeitraum betrug die Kennzahl „Seminartage pro Angestellter/Angestelltem“ 1,33 (2016: 1,08).

SEMINARTAGE PRO ANGESTELLTER/ANGESTELLTEM



GEFÜHRTE UND ERFASSTE MITARBEITERGESPRÄCHE IM VERGLEICH ZUR ANZAHL DER ANGESTELLTEN



Projekte und Initiativen

Zu den oben genannten Aufgaben werden kontinuierlich Maßnahmen und Projekte umgesetzt:

PERSONALMARKETING

Wir wollen den Konzern als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren und damit nachhaltig zur Deckung des künftigen Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften beitragen. Aus diesem Grund setzen wir viel Energie bei der Ansprache der Zielgruppen ein. Schülerinnen und Schüler stehen dabei ebenso im Fokus wie Studierende und Absolventinnen und Absolventen. Um den Nachwuchs zu erreichen, nehmen wir im Rahmen des Personalmarketings an Jobmessen teil, stellen unseren Konzern an Ausbildungsstätten vor, laden zu Exkursionen ein, vergeben Praktikumsplätze,

betreuen Bachelor- und Masterarbeiten und blicken mit Stolz auf unsere erfolgreichen Kooperationen mit mehr als 170 Bildungseinrichtungen im Jahr 2017. Zudem treten wir mit eigenen Profilen auf Social Media-Plattformen wie Facebook, LinkedIn, Xing und YouTube auf, um für die Interessentinnen und Interessenten leichter erreichbar zu sein. Unsere Facebook-Seite gefällt mittlerweile knapp 30.000 Menschen.

Den Erfolg unserer Anstrengungen verfolgen wir über verschiedene **Arbeitgebrankings**. So reichte uns 2017 z. B. die Zeitschrift FOCUS in

Kooperation mit kununu, dem größten Arbeitgeberbewertungsportal im deutschsprachigen Raum, unter Deutschlands beste Arbeitgeber. Dafür wertete das Marktforschungsinstitut Statista mehr als 100.000 Mitarbeiterurteile aus und formte so die größte Befragung dieser Art. In der Branche Bau schaffte es unser Unternehmen unter die Top 3. Außerdem wurden wir vom

Social Media-Marktforschungsinstitut BuzzValue unter die Lupe genommen: Dabei wurden die Bewertungen der Social Media-Auftritte der österreichischen Bauindustrie im Bau und Immobilien Report (Ausgabe 5/2017) veröffentlicht. STRABAG wurde mit großem Abstand auf Platz 1 gereiht.

PERSONALBESCHAFFUNG UND -EINFÜHRUNG

Die Personalbeschaffung und die daran anschließende Personaleinführung verfolgen das Ziel, den in den einzelnen Organisationseinheiten

festgestellten Personalbedarf systematisch, professionell und rasch mit qualifizierten neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu decken.

FÜHRUNGSKRÄFTE- UND MITARBEITERBETREUUNG

HR-Consultants sind die ersten Ansprechpersonen für alle Personalentwicklungs- und bestimmte dezentrale Personaladministrations-Aufgaben in den Unternehmensbereichen. Sie beraten Mitarbeitende zu Karrieremöglichkeiten im Konzern oder empfehlen in Abstimmung mit der Führungskraft Trainings für die weitere Entwicklung. Für das Management haben wir im Rahmen unseres Management Development-Programms

ein spezielles Aus- und Weiterbildungsangebot entwickelt. Es besteht aus einem Mix aus Präsenz-Workshops, webbasierten Trainings und Inhalten für selbstorganisiertes Lernen. Alle Angebote sind individuell kombinierbar sowie in deutscher und englischer Sprache verfügbar. Das Angebot wird jährlich aktualisiert und ständig erweitert.

QUALIFIZIERUNG UND TRAINING

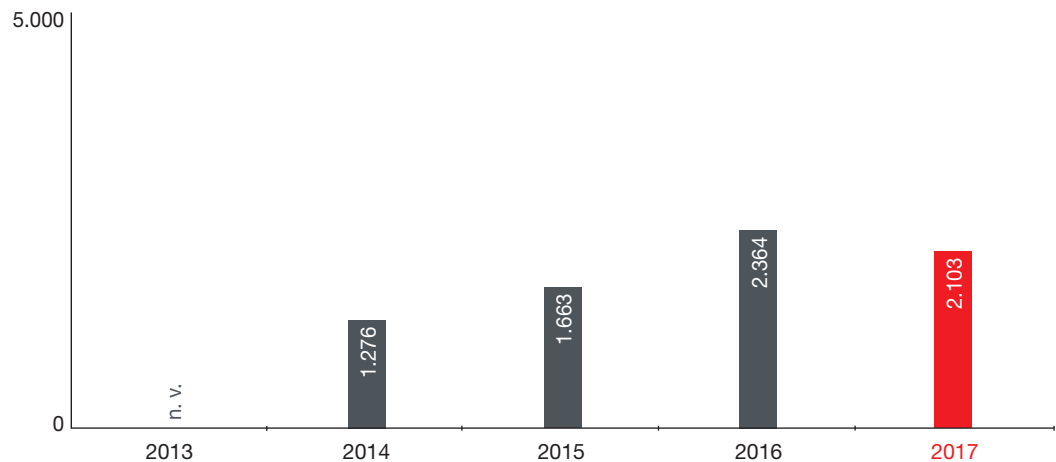
Die Konzern-Akademie bietet interne Weiterbildungsmöglichkeiten für alle angestellten und gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern. Die Planung und systematische Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen liegt in der Verantwortung der jeweiligen Organisationseinheiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in Abstimmung mit ihrer bzw. ihrem Vorgesetzten aus dem Qualifizierungsangebot auswählen.

Aus- und Weiterbildungsseminare (2016: 2.364) angeboten und von 23.933 Kolleginnen und Kollegen (2016: 21.104) besucht. Hinzu kommt die erfolgreiche Teilnahme von mehr als 25.000 Personen an E-Learning-Kursen, etwa zu den Themen „Cybercrime“ und „Arbeitssicherheit“.

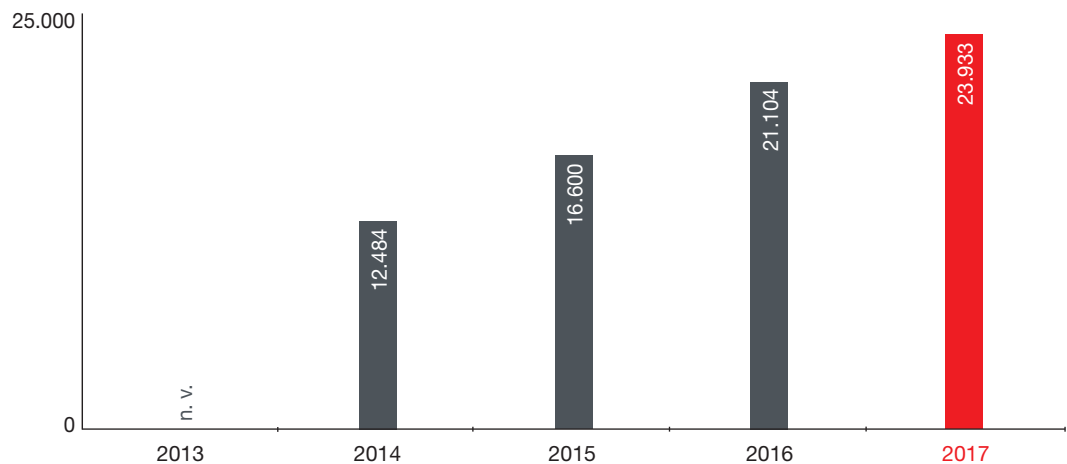
In der Konzern-Akademie finden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **eigens entwickelte Weiterbildungsangebote** in den Kategorien „Technik“, „Recht“, „Betriebswirtschaft“, „IT“, „Persönlichkeit“ und „Führung“. Interne und externe Fachleute geben ihr Wissen bedarfsgerecht an die Teilnehmenden weiter. 2017 wurden 2.103

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zudem die Möglichkeit, über das interne Wissensmanagement-Tool Vorschläge für neue Weiterbildungsangebote einzubringen. Über das Mitarbeitergespräch hinaus bekommen sie und ihre Führungskräfte, abhängig von ihrer Position, eine Auswahl an Seminaren empfohlen. Zur vertiefenden Ausbildung für Schlüsselpositionen bietet die Konzern-Akademie regelmäßig modular aufgebaute **Qualifizierungen** an.

ANZAHL DER SEMINARE



ANZAHL DER TEILNEHMENDEN



Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, investiert STRABAG viel Zeit und Geld in die Ausbildung ihrer **Lehrlinge und Auszubildenden**¹. Denn mit einer abgeschlossenen Lehre stehen engagierten jungen Menschen die Türen für eine Karriere bei uns weit offen.

Zu unseren Hauptlehrberufen in **Österreich** zählen der Maurer-, Tiefbauer-, Schalungsbauer- und Pflasterer-Beruf. Doch auch der Baumaschinentechniker-, Elektrotechniker-, Installations- und Gebäudetechniker-, Mechatroniker-, Metalltechniker-, Spengler- sowie der Stuckateur- und Trockenausbauer-Beruf werden zur Verstärkung unserer Teams angeboten. STRABAG bietet in allen Bundesländern, an ca. 50 Standorten, laufend Lehrstellen an. Als Besonderheit steht unseren Lehrlingen der Hauptlehrberufe in den Wintermonaten die hauseigene Lehrlingsakademie „BASIC-ADVANCED“ zur Verfügung: An zwei Standorten in Österreich vertiefen speziell geschulte STRABAG-Poliere und -Vorarbeiter mit unseren Lehrlingen deren praktisches und

theoretisches Wissen. Wie erfolgreich unsere Lehre ist, konnte das STRABAG-Team bei den World Skills 2017 in Abu Dhabi, den 44. Berufsweltmeisterschaften, unter Beweis stellen. In der Kategorie „Betonbau“ sicherten sich zwei unserer Lehrlinge den Titel „Weltmeister“ und zählen damit dank einer perfekten Ausbildung, harter Arbeit und Fleiß zu den besten Fachkräften der Welt.

In **Deutschland** verfolgt STRABAG gemeinsam mit ihrer Baumaschinen-Tochter STRABAG BMTI gezielte Nachwuchsförderung mit der Konzern-Lehrwerkstatt in Bebra; ihr Fokus liegt im gewerblichen und technischen Bereich. Unsere Auszubildenden für den Straßenbauer-, den Tiefbaufacharbeiter und den Baugeräteführer-Beruf genießen dort eine hochwertige Berufsausbildung und individuelle Betreuung. Aus dem Arbeitsalltag herausgelöst, wird hier sowohl unter qualitativen wie auch unter zeitlichen Aspekten effiziente Wissensvermittlung sichergestellt.

¹ Wegen der unterschiedlichen Ausbildungssysteme in den einzelnen Ländern kann im Folgenden nur auf die Kernmärkte Österreich und Deutschland eingegangen werden.

Steigerung der Aus-
bildungsquote geplant

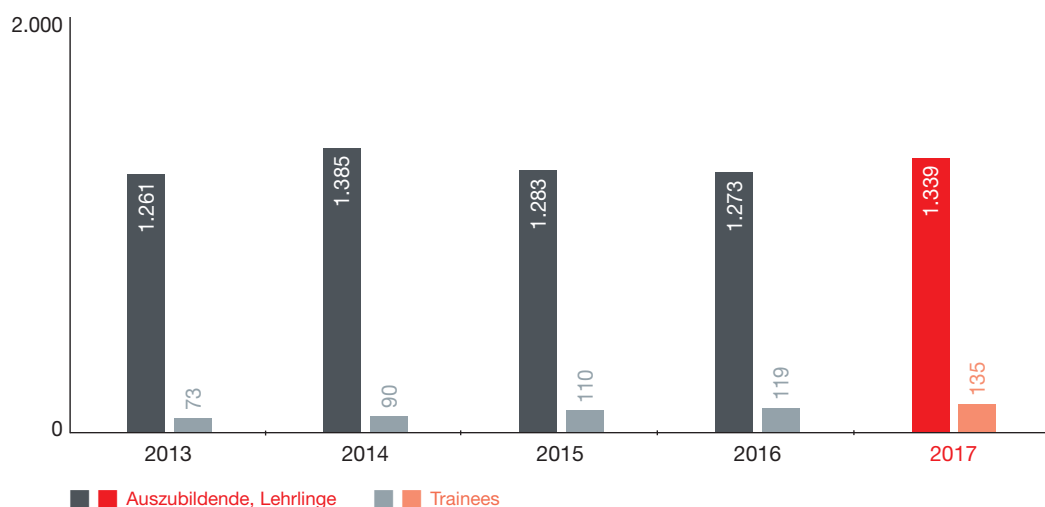
135 Trainees im Einsatz

Betrachtet man die Märkte Deutschland, Österreich und Schweiz gemeinsam, wurden 2017 insgesamt 470 (2016: 424) gewerbliche Lehrlinge aufgenommen. Für die kommenden Jahre wird sowohl in Deutschland als auch in Österreich eine deutliche Steigerung der Lehrlings- bzw. Ausbildungsquote angestrebt. Informationen zu den angebotenen Lehrberufen bzw. Ausbildungsplätzen sind unter karriere.strabag.com zu finden.

Junge Talente zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln, ist unser Ziel. Im Wettbewerb um die

besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet STRABAG daher ausgewählten Bachelor- bzw. Master-Absolventinnen und -Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen mit noch geringer Berufserfahrung ein praxisorientiertes Einarbeitungsprogramm. Die Trainee-Programme zielen darauf ab, die Absolventinnen und Absolventen optimal auf die Anforderungen ihrer künftigen Position im Konzern vorzubereiten. Im Jahr 2017 waren im STRABAG-Konzern 106 technische und 29 kaufmännische **Trainees** im Einsatz, davon 92 Männer und 43 Frauen.

ANZAHL DER AUSZUBILDENDEN UND TRAINEES



Der Einsatzplan wird auf alle Trainees individuell zugeschnitten und ermöglicht es, auf Wünsche einzugehen und flexible Einstiegszeiten anzubieten. Das kaufmännische Trainee-Programm dauert elf bis 13 Monate, das technische Programm variiert zwischen zwölf und 15 Monaten, inklusive drei Monaten Auslandseinsatz. Zu Beginn des Programms wird gemeinsam mit der Mentorin oder dem Mentor entsprechend den fachlichen und persönlichen Anforderungen der Zielposition der Trainee-Plan gestaltet. Während des gesamten Programms steht dem Trainee diese erfahrene Mentorin bzw. der erfahrene Mentor zur Seite. Regelmäßig finden Feedbackgespräche statt, um auf die individuelle

Entwicklung der Trainees eingehen zu können. Unter Anleitung erfahrener Fach- und Führungskräfte durchlaufen die Trainees verschiedene Organisationseinheiten und werden in unterschiedliche Geschäfts- und Aufgabenbereiche eingearbeitet. Sowohl beim kaufmännischen als auch beim technischen Programm gibt es Pflichteinsätze, wie z. B. den Baustelleneinsatz. Die persönlichen und fachlichen Kompetenzen werden durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen gefördert. Für jeden Trainee wird hierfür ein individueller Schulungsplan entwickelt. Auch 2017 wurde unser Trainee-Programm von der Jobbörse Absolventa als karrierefördernd und fair ausgezeichnet.

POTENZIALMANAGEMENT

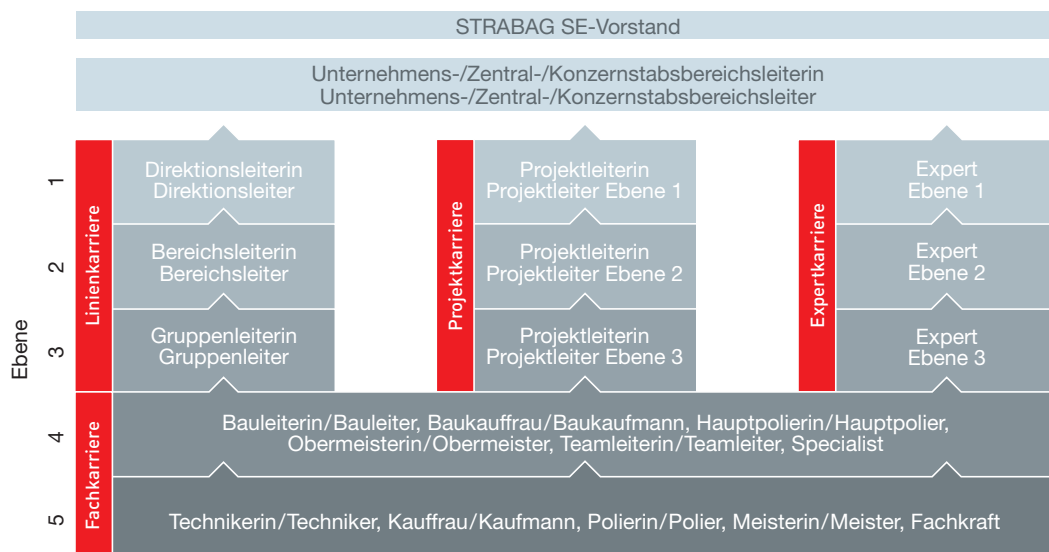
Potenzialmanagement soll das Erkennen, Entwickeln und langfristige Binden von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern mit dem Ziel unterstützen, insbesondere Schlüsselpositionen mit bestmöglich qualifiziertem Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu besetzen. Basierend auf dem Karrieremodell werden Potenzialträgerinnen und Potenzialträger nach konzerneinheitlichen Parametern erkannt, individuell gefördert und in

den passenden Positionen eingesetzt. Neben der Linienkarriere, deren Fokus auf allgemeinen Führungsaufgaben liegt, stehen zwei weitere Karrierewege offen: Expert-Karrieren sind geprägt von hoher fachlicher Spezialisierung in einem bestimmten Gebiet. Projektleiterinnen und Projektleiter bringen langjährige Erfahrung im Bereich der Projektabwicklung mit und sind für komplexe Bauvorhaben verantwortlich. Zur

Entwicklung der erkannten Potenziale werden individuelle Maßnahmen wie Development Center, spezielle Ausbildungsprogramme, Job Rotation etc. angeboten. Das zielgerichtete Erkennen und Begleiten von Potenzialträgerinnen

und Potenzialträgern erzeugt eine stärkere Bindung zum Unternehmen und dient somit langfristig der Sicherung von Qualität, Kontinuität und Leistung im Konzern.

KARRIEREMODELL



BUSINESS COMPLIANCE

Die Vermeidung von Korruption und wettbewerbswidrigen Verhaltensweisen ist in den letzten Jahren zu einer wesentlichen Managementaufgabe geworden. Der einem Unternehmen durch korrupte oder wettbewerbswidrige Verhaltensweisen einzelner Mitarbeitender entstehende Schaden kann mitunter dramatisch sein.

Auch die Bauwirtschaft ist gegen korruptes oder wettbewerbswidriges Verhalten Einzelner nicht gefeit. Komplexe Abrechnungsprozesse sowie die Notwendigkeit einer Vielzahl von Vertragsverhältnissen im Zuge eines Bauvorhabens erschweren in vielen Fällen die Aufklärung von regelwidrigen Verhaltensweisen.

Auch wenn STRABAG einen Großteil ihres Umsatzes in Ländern erwirtschaftet, in denen das Korruptionsrisiko sehr gering ist – so etwa in Deutschland, Österreich und Polen – ist sie aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung auch

in Ländern tätig, die z. B. nach dem Korruptionswahrnehmungsindex¹ einem erhöhten Korruptionsrisiko unterliegen. In allen Regionen sind transparente Vorgehensweisen zur Risikominimierung gefordert, insbesondere in der Phase der Auftragsvergabe oder bei der Verhandlung mit Partnerfirmen und Subunternehmen.

STRABAG hat daher bereits im Jahr 2008 ein Compliance Management System (CMS) implementiert und seither kontinuierlich weiterentwickelt, das Gesetzesverstöße und daraus resultierende materielle und immaterielle Schäden vermeiden und ihren guten Ruf als Geschäftspartnerin, Auftragnehmerin und Arbeitgeberin erhalten soll. Mit umfassenden Maßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte fördern wir regelkonformes und ethisches Verhalten und stärken eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Partnerschaftlichkeit basiert.

Zuständigkeiten und Regelungen

Das STRABAG-Compliance Management-System wird als lebendes System gesehen – es unterliegt einer kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen. Insbesondere die Vermeidung von Korruptionstatbeständen, von Verstößen gegen wettbewerbsrechtliche Regelungen sowie jeglicher Art von Geldwäsche steht hier im Fokus. Es setzt sich zusammen aus:

- dem Code of Conduct,
- dem Leitfaden Business Compliance,
- dem Leitfaden Business Compliance für Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner sowie
- der personellen Struktur des STRABAG Business Compliance-Systems.

Der **Code of Conduct** legt die ethischen Grundwerte des Konzerns fest und trägt zur Ausbildung eines gemeinsamen Wertesystems bei. Der **Leitfaden Business Compliance** für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der **Leitfaden Business Compliance für Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner** präzisieren die einzuhaltenden Regeln zur Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen. Potenzielle Compliance-Verstöße, wie z. B. Bestechung, Betrug oder Korruption, können über unser konzernweites Hinweisgebersystem an benannte Ansprechpersonen (Ombudsleute) gemeldet werden. Telefonisch oder per E-Mail können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Subunternehmen oder andere Dritte – auf Wunsch anonymisiert – Hinweise weitergeben. Die aktuelle Liste sämtlicher Ansprechpersonen für das Hinweisgebersystem bzw. die Ombudsleute findet sich auf der Website von STRABAG unter www.strabag.com > Strategie > Strategischer Ansatz > Business Compliance. Wir fordern aktiv dazu auf, uns relevante Hinweise zu melden – so kann Fehlverhalten schnell erkannt, geahndet und Schaden vermieden werden. Bei Verstößen gegen die im Unternehmen geltenden Verhaltensrichtlinien bzw. gesetzliche Vorschriften werden disziplinarische und (arbeits-)rechtliche Maßnahmen ergriffen.

¹ Transparency International, Corruption Perceptions Index 2016, unter: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table (Stand 30.1.2018)

Der **Konzern-Business Compliance-Koordinator** als zentrale Ansprechperson in allen Angelegenheiten der Business Compliance berichtet direkt an das zuständige Mitglied des Konzernvorstands, den Vorstandsvorsitzenden. Dem Umstand der internationalen Konzernausrichtung

Rechnung tragend, wird dieser von **regionalen Business Compliance-Beauftragten** unterstützt. Der Konzern-Business Compliance-Koordinator hält ständigen Kontakt zu den regionalen Business Compliance-Beauftragten sowie zu den Ansprechpersonen des Hinweisgebersystems.

Ziele und Indikatoren

Übergeordnetes Ziel des STRABAG-Compliance Management-Systems ist die vollständige Vermeidung von Compliance-widrigen Verhaltensweisen. Im Wissen um die Unmöglichkeit der vollständigen Erreichung dieses Ziels sowie im Bewusstsein der schwierigen Messbarkeit des Zielerreichungsgrads ist es erforderlich, für dieses übergeordnete Ziel unterstützende Ziele zu definieren. Die entsprechenden Indikatoren werden regelmäßig und über einen langfristigen Zeitraum erhoben, da die Effektivität von Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Verstößen nur in einem längeren Betrachtungszeitraum aussagekräftig messbar ist.

- **Schulungsquoten zum 31.12.2017**
(Durchdringungsgrad definierter Schulungen)
Zielwert 100 %
 - E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“, Ersts Schulung: 93 %
 - E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“, Auffrischung: 96 %
 - Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“, Ersts Schulung: 96 %
 - Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“, Auffrischung: 94 %
 - Präsenzs Schulung „Kartellrecht“: 80 %

- **Anzahl der im Jahr 2017 geschulten Mitarbeitenden**
 - E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“
Zielwert: 7.000 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
 - Ersts Schulung: 3.872
 - Wiederholungsschulung: 7.850
 - Gesamt: 11.722
- **Anzahl der im Jahr 2017 geschulten Mitarbeitenden aus dem Management**
 - Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“
Zielwert: 400 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
 - Ersts Schulung: 308
 - Wiederholungsschulung: 488
 - Gesamt: 796
 - Präsenzs Schulung „Kartellrecht“
Zielwert: 400 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
 - Ersts Schulung: 233
- **Anzahl der Compliance-fördernden Maßnahmen im Jahr: 5**
Details dazu finden Sie unter „Projekte und Initiativen“.
- **Anzahl der festgestellten Business Compliance-Verstöße im Jahr**
(Zuordnungsdatum= Datum der abschließenden Feststellung): 1

Projekte und Initiativen

Das Thema Compliance wird durch folgende Maßnahmen unterschiedlichster Art sukzessive stärker in den Fokus der Geschäftsagenda gerückt:

Kontinuierliche Schulungen

Kontinuierlich schulen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von E-Learning und Präsenzs Schulungen zur Bekämpfung von Korruption: Ein möglichst umfassendes Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über korrektes Verhalten im Geschäftsalltag einerseits, aber insbesondere auch über die negativen Konsequenzen von regelwidrigem Verhalten andererseits ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung des übergeordneten Ziels der Vermeidung von Compliance-Verstößen. Die Schulung aller relevanten Konzernmitarbeitenden (hierbei handelt es sich in der Regel um Angestellte) zu den Compliance-Grundsätzen ist daher ein logisches und notwendiges Ziel der Arbeit jeder Compliance-Organisation. Verpflichtende Schulungsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden sowie vertiefte, ebenfalls verpflichtende Schulungen für das Konzernmanagement in regelmäßigen Abständen sollen die Sensibilität für das Thema Compliance schärfen.

Kennzahlen wie Schulungsquoten sowie die Anzahl der geschulten Mitarbeitenden im Jahr unterstützen das Monitoring der Schulungsaktivitäten. Seit dem Jahr 2013 wird das E-Learning-Modul zum richtigen Verhalten im Geschäftsalltag in allen relevanten Konzernsprachen in allen Konzernländern durchgeführt. Zusätzlich zur Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“ wurden beginnend mit dem Jahr 2015 spezielle Kartellrechtsschulungen für das Management eingeführt. Alle diese Präsenzs Schulungen zur Vermeidung von Korruption und Kartellverstößen werden durch externe Rechtsexpertinnen und Rechtsexperten oder durch Vortragende

der konzerninternen Rechtsabteilung durchgeführt. Neue Managementmitglieder erhalten ein-tägige Ersts Schulungen, bestehende Mitglieder halbtägige Auffrischungsschulungen im Abstand von drei Jahren.

Folgende Compliance-fördernde Maßnahmen haben wir 2017 umgesetzt:

- Wir konnten im Geschäftsjahr das Business Compliance-Team **personell verstärken**.
- Zur Verbesserung der operativen Umsetzung des Compliance Management-Systems haben wir außerdem die Systematik der **regionalen Business Compliance-Beauftragten** neu geordnet.
- Der Vorstand genehmigte 2017 die Umsetzung einer IT-unterstützten **Whistleblowing-Hotline**, um das Verfahren zur Hinweisgabe zu standardisieren und Hinweise auf Fehlverhalten zu erleichtern.
- Mit einem zweiseitigen **Artikel** in der **Mitarbeiterzeitschrift** teams. zum Thema Whistleblowing wurde versucht, allen Mitarbeitenden die Wichtigkeit eines funktionierenden Hinweisgebersystems näherzubringen und Vorbehalte gegenüber dem Thema Whistleblowing auszuräumen.
- Weiters wurde im Jahr 2017 mit einem **Compliance Readiness Check** begonnen, mit dem konzernweit die Kenntnis und die Umsetzung des STRABAG-Compliance Management-Systems in den Unternehmens- und Zentralbereichen evaluiert werden sollen, um darauf aufbauend weitere Compliance-fördernde Maßnahmen zu erarbeiten.

RESSOURCENMANAGEMENT

Wirtschaftswachstum und die weltweite Bevölkerungszunahme stimulieren den Ausbau und Erhalt von Gebäuden und Infrastruktur. Dafür werden Baurohstoffe in großen Mengen benötigt, z. B. **Sand, Kies** oder **Bruchstein**. Allein in Deutschland sind das jährlich rund 550 Mio. t an mineralischen Baustoffen, das entspricht ca. 85 % aller im Inland abgebauten Rohstoffe.¹ Dies führt direkt und indirekt zu steigender Umweltbelastung, die auch lokal spürbar ist: Extremwetterlagen, Hochwasser, der Verlust von Bodenfruchtbarkeit und der Rückgang biologischer Vielfalt. Nicht nur die Entnahme von Rohstoffen ist ein wesentliches Thema für den Bausektor; letztendlich gelangen alle verbauten Materialien in Folge von Instandsetzung oder Abriss als Emissionen und Abfälle in die Umwelt. Bauabfälle, insbesondere Bauschutt, Straßenaufbruch und Baustellenabfälle, stellen mit 60 % die größte Abfallfraktion am Gesamtaufkommen dar.² Deshalb engagieren wir uns für den Wandel hin zu einer ressourcenschonenden und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Kreislaufwirtschaft.

Der Energieverbrauch insbesondere bei der Erstellung und während der Nutzung von Gebäuden ist hoch: Rund **40 % des gesamten Energieverbrauchs** und etwa 36 % der damit verbundenen Treibhausgasemissionen in der

Europäischen Union entfallen auf Gebäude.³ Gleichzeitig ist das Potenzial, Energie einzusparen, in der Bauwirtschaft neben dem Verkehrssektor, am größten. Um dieses Potenzial zu heben, entwickeln wir u. a. unser umfassendes Energie- und Treibstoffmanagement kontinuierlich weiter.

Die zunehmende Aufmerksamkeit in Gesellschaft und Politik sowie die geänderten Umweltbedingungen durch die Folgen des Klimawandels haben aber auch bereits die Kundenanforderungen verändert. Mit unserer strategischen Ausrichtung, unserer Innovationskraft und dem **Technologiezentrum „Nachhaltiges Bauen“** sind wir auf eine wachsende Nachfrage nach ressourcenschonenden Dienstleistungen und Produkten eingestellt und bieten proaktiv entsprechende Leistungen an. So ist es gerade unsere Kernkompetenz als Generalunternehmen, diverse Gewerke über verschiedene Lebenszyklusabschnitte zu integrieren. Als ein solches Generalunternehmen sind wir mit dem gesamten Wertschöpfungsprozess betraut und können lebenszyklusübergreifend denken und planen. Damit haben wir die Möglichkeit, mit den optimalen technischen Lösungen und frühzeitiger Vernetzung aller Akteurinnen und Akteure den Nachhaltigkeitsgedanken weiterzutragen.

Zuständigkeiten und Regelungen

Eine konzernweit geltende Energie- und Umweltpolitik legt die Grundlage für ein ressourcenschonendes Handeln; Chancen und Risiken

werden frühzeitig erkannt und rechtliche Vorschriften erfüllt.

UMWELTMANAGEMENT MEHRHEITLICH NACH ISO 14001

Innerhalb des Konzerns wird das Thema Umwelt im **Integrierten Qualitätsmanagement** (IQM) behandelt. Um Umwelthanforderungen gerecht zu werden, ist in fast allen Konzernländern ein Umweltmanagementsystem nach dem internationalen Standard ISO 14001 eingeführt und zertifiziert. Geleitet wird das Umweltmanagement durch den Konzern-Umweltschutzbeauftragten, der durch die regionalen Fachkräfte für

Umweltschutz über die Entwicklungen – z. B. zu umweltrelevanten Faktoren bei Aufträgen und Investitionen – informiert wird. So kann er den Vorstand der STRABAG SE bestmöglich bei der Festlegung von Umweltschutzzielen und -maßnahmen beraten. Die durch das Umweltmanagementsystem erfassten Umweltbelange umfassen z. B. Abfallentsorgung, Abwasser, Gefahrstoffe und eingesetzte Produkte.

¹ VDI ZRE Publikationen: Kurzanalyse Nr. 2, Ressourceneffizienz der Tragwerke, 2014

² Umweltbundesamt, Stoffstrommanagement im Bauwesen, unter <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-resourcen/abfallwirtschaft/urban-mining/stoffstrommanagement-im-bauwesen#textpart-1> (Stand 20.12.2017)

³ United Nations Environment Programme: Buildings and climate change, 2007.

Energiemanagement nach ISO 50001 eingeführt

Das Energiemanagement bei STRABAG ist ein Instrument, mit dem der Energieverbrauch erfasst und die Energieeffizienz erhöht werden können. Geführt wird das konzernweite Energiemanagement vom **Lenkungskreis Energie**, der die strategische Ausrichtung des Energiemanagements festlegt. Die Energieexpertinnen und -experten in den verschiedenen Konzerneinheiten formulieren auf Grundlage der konzernweit erfassten Energiedaten Empfehlungen an

den Lenkungskreis. Dementsprechend werden betriebliche Ziele zum Energieverbrauch, den CO₂-Emissionen und entsprechende Maßnahmen konzernweit vorgegeben. Seit 2014 wird ein zertifiziertes Energiemanagementsystem nach der internationalen Norm ISO 50001 in verschiedenen Konzerneinheiten eingeführt. Bedingt durch das Energieeffizienzgesetz kann damit das Potenzial zur Kosteneinsparung und Senkung des Energieverbrauchs genutzt werden.

Ziele und Indikatoren

Wir halten uns an bestehende gesetzliche Vorgaben und vermeiden so potenzielle Nachteile für den Konzern. Erklärtes Ziel ist es, die durch unsere Geschäftstätigkeit verursachten negativen Einwirkungen auf die Umwelt so gering wie möglich zu halten. Dabei bearbeiten wir prioritär jene Themen, die das größte Verbesserungspotenzial versprechen und die wir durch unser eigenes Handeln direkt beeinflussen können, wie die Senkung des Energieverbrauchs und die Weiterentwicklung von Verfahren und Technologien für ressourcen- und energieeffiziente Gebäude.

Indikatoren:

- Anteil des zugeführten recycelten Asphalts in der Herstellung von Asphaltmischgut in den Konzernländern Deutschland, Österreich und Polen (Anteil an der Konzernleistung rund 70 %)
 - Deutschland: 32,7 % bei einer Gesamtproduktion von 3.832.035 t Asphaltgemische
 - Polen: 29,8 % bei einer Gesamtproduktion von 2.410.485 t Asphaltgemische
 - Österreich: Datenlage derzeit noch unzureichend für eine Berichterstattung

Ziel: Wir streben an, den Recyclinganteil zu erhöhen, und sind dabei auch auf die Vorgaben unserer Auftraggeberschaft angewiesen.

- Energieverbrauch und CO₂-Intensität der relevanten Energieverbrauchsbereiche in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Polen (Anteil an der Konzernleistung mehr als 70 %)
 - Pkw/Fuhrpark (über alle Fahrzeugkategorien): 7,8 l/100 km und 0,2 kg CO₂/km

Ziel: Mindestens Reduktion um 1 % pro Jahr

- Asphaltmischanlagen: 94,3 kWh/t produziertes Asphaltmischgut und 32,6 kg CO₂/t produziertes Asphaltmischgut

Ziel: Die unzureichende Datenlage erlaubt es uns bisher nicht, Zielwerte in Form einer prozentualen Veränderung anzugeben. Wir führen aktuelle absolute Werte an.

- Baumaschinen: Aufgrund der unzureichenden Datenlage finden derzeit Pilotprojekte zu Erfassung und Monitoring des Baumaschinenverbrauchs und der CO₂-Intensität statt.

Projekte und Initiativen

ENERGIEMANAGEMENT WIRD SYSTEMATISCH BETRIEBEN

Seit 2012 betreibt STRABAG ein systematisches Energiemanagement, mit dem Einsparpotenziale sichtbar gemacht und die Energieeffizienz kontinuierlich erhöht werden kann. Durch die erzielten und noch erzielbaren Kostenentlastungen stärken wir unsere Wettbewerbsfähigkeit. Aus ökonomischen und ökologischen Gründen bleibt das

Thema Energie für den STRABAG-Konzern von großer Bedeutung. Im Berichtsjahr 2017 erhöhten sich die **Energiekosten** für den Konsolidierungskreis der STRABAG SE auf € 250,59 Mio. (2016: € 235,09 Mio.). Dieser Anstieg basiert auf diversen externen Einflüssen.

Die Energie- und CO₂-Daten für den Konzern werden in der selbst entwickelten und seit 2012 eingesetzten Software **CarbonTracker** systematisch erfasst und ausgewertet. Auf dieser Grundlage werden Konzepte entwickelt, mit denen wir den Verbrauch fossiler Energieträger und die daraus resultierenden Treibhausgasemissionen durch effizientere konventionelle oder neuartige Maschinen langfristig verringern können.

Mitarbeitende im Konzern werden darauf sensibilisiert, an der **Steigerung der Energieeffizienz** mitzuwirken: Dies erfolgt beispielsweise im Rahmen von Schulungen, in denen die Belegschaft zu den Themen Sicherheit, Umwelt und Energie informiert wird.

Seit dem zweiten Quartal 2017 wird ein Strom- und Gasdatenmanagement eingeführt, mit dem sich Lastganganalysen in stationären Anlagen und Verwaltungsgebäuden realisieren lassen. So können Leistungsspitzen und zu hohe Grundlasten (Bedarf an Strom-Grundversorgung) erkannt und reduziert werden.

Die positiven Resultate des Energiemanagements zeigen sich in der Reduktion der Energiekosten, der Hebung des Steuerentlastungspotenzials und dem Schutz der Umwelt durch vermindernden Emissionsausstoß.

ENERGIEVERBRAUCH DES KONZERNS

Energieform	Einheit	2013	2014	2015	2016	2017
Strom	MWh	497.943	433.164	443.009	451.073	488.241
Treibstoff	Tsd. l	252.718	230.926	222.261	206.308	210.700
Gas	Brennwert in MWh	585.857	505.371	531.201	453.395	498.030
Heizöl	Tsd. l	16.053	14.388	17.661	15.383	16.878
Kohlenstaub	t	69.602	75.247	72.174	75.468	83.193

Treibstoffmanagement als wichtiger Baustein des Energiemanagements

Der für den Konzern wichtigste Energieträger ist **Treibstoff**, der ca. 65 % der Energiekosten bedingt und daher die größten Einsparpotenziale für den Konzern birgt. Im Geschäftsjahr 2017 haben wir das Effizienzpotenzial der Pkw- und Nutzfahrzeugflotte für die beiden größten Märkte des Konzerns, Deutschland und Österreich, neu bewertet; aus heutiger Sicht liegen bei Treibstoff Einsparpotenziale von ca. 3 % vor. Der aus der

CarbonTracker-Software heraus entwickelte **FuelTracker** ermöglicht es, den Treibstoffverbrauch von Pkw und Nutzfahrzeugen des STRABAG-Fuhrparks zu analysieren. Um auch den Treibstoffverbrauch der Baumaschinen und Baugeräte auswerten zu können, wird derzeit ein System entwickelt, das die Digitalisierung der Verbrauchsdaten ermöglicht. Ergebnisse werden voraussichtlich bis Mitte 2018 vorliegen.

Antrieb für das Energiemanagement: Aktuelle nationale und EU-Gesetzgebung

Seit 2014 führt STRABAG ein Energiemanagementsystem nach ISO 50001 ein, beginnend in den Kernländern Österreich und Deutschland. Auslöser war u. a. die **EU-Energieeffizienz-Richtlinie**. Für alle Unternehmen in Österreich, die zu mindestens 50 % zur STRABAG SE gehören, liegt ein gültiges Zertifikat vor. Zudem werden Energieeffizienzmaßnahmen zur Senkung des Energieverbrauchs von 0,6 % bezogen auf den Gesamtjahresenergieverbrauch dieser Unternehmen umgesetzt. In Deutschland, unserem größten Markt, wurde 2015 das **Energiedienstleistungsgesetz** (EDL-G) novelliert. Seit 2016 liegt in Deutschland ein zertifiziertes Energiemanagementsystem nach ISO 50001 vor. Weitere europäische Länder haben die EU-Effizienzrichtlinie bereits in nationales Recht umgesetzt und fordern ganz oder teilweise die Einführung eines Energiemanagementsystems. In

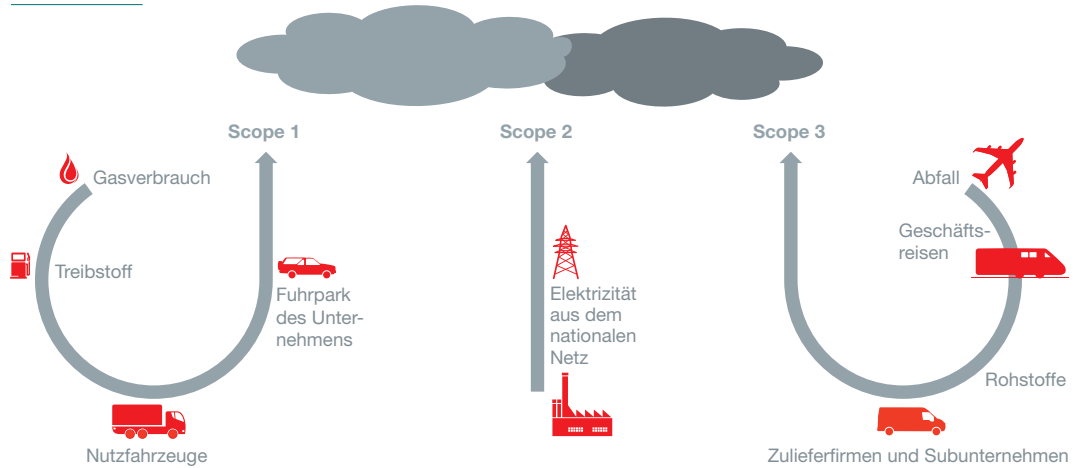
Ungarn, Serbien, Kroatien und Slowenien wurde ebenfalls ein umfassendes System etabliert. In Dänemark führt STRABAG externe Energieaudits zur Abdeckung der Anforderungen durch. Die für Polen, die Slowakei und Schweden notwendigen Maßnahmen werden in den Ländern veranlasst und zentral koordiniert.

Die CO₂-Bilanz für das Geschäftsjahr 2017 bezieht sich auf den Vollkonsolidierungskreis des Konzerns und beinhaltet die verursachten Emissionen in 67 Ländern. Innerhalb des Konzerns wurden im Berichtszeitraum insgesamt 1.111.616 t CO₂ emittiert. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einem Anstieg von 5 % bzw. 55.018 t CO₂. Die Emissionen werden entsprechend der Definition des Greenhouse Gas Protocol in Scope 1 und Scope 2 getrennt dargestellt. Über die Hälfte der CO₂-Emissionen im

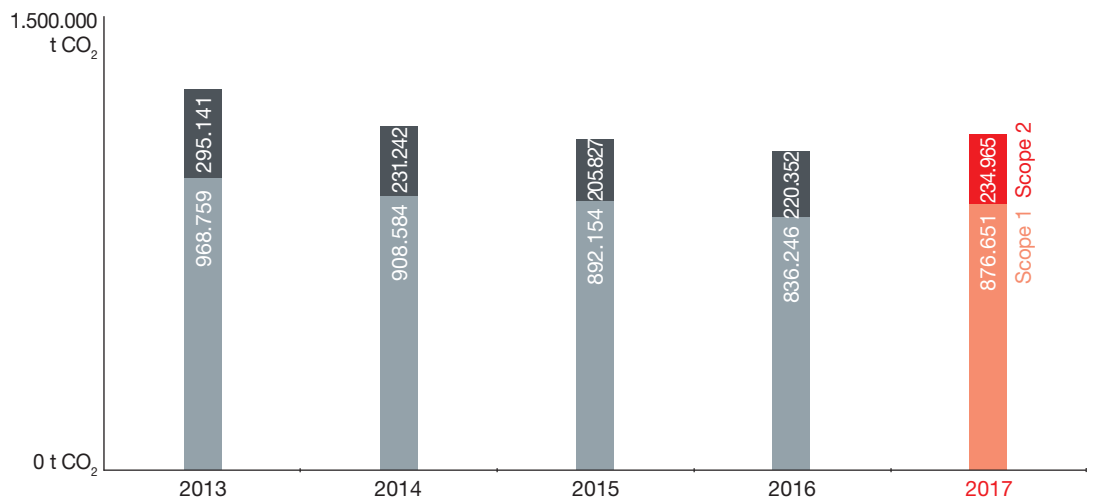
Konzern entsteht durch den Einsatz von Treibstoffen, hauptsächlich Diesel. Mit 20 % bzw. 16 % folgen Strom und Braunkohlestaub. Deutschland, Polen, Österreich und Tschechien

sind mit gemeinsam 66 % Hauptemittenten der Emissionen. Diese Länder erwirtschafteten 2017 mit 73 % auch den Großteil der Leistung des Konzerns.

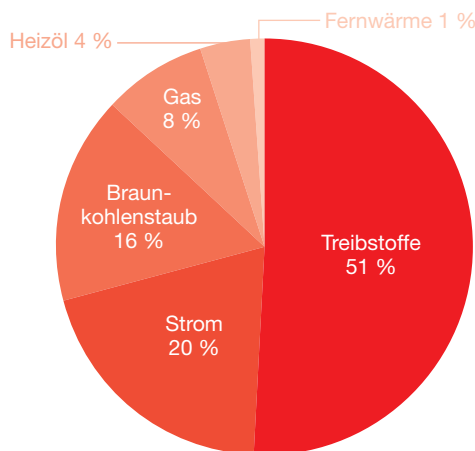
DREI SCOPES



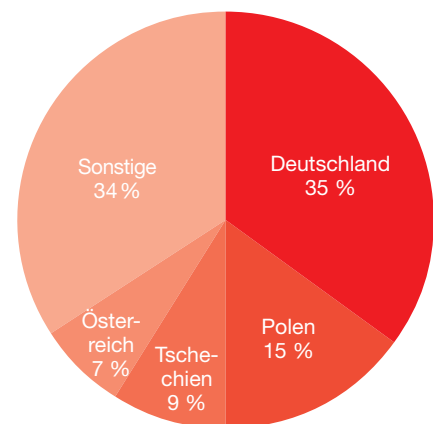
EMISSIONEN DES STRABAG-KONZERNS



CO₂-EMISSIONEN NACH ENERGIETRÄGERN 2017



CO₂-EMISSIONEN NACH LÄNDERN 2017



RESSOURCENEFFIZIENTERER MATERIALEINSATZ DURCH RECYCLING

EINGESETZTE MATERIALIEN

Material	Einheit	2013	2014	2015	2016	2017
Stein/Kies	Tsd. t	60.360	59.910	60.670	58.020	62.420
Asphalt	Tsd. t	13.110	13.840	13.690	13.660	14.000
Beton	Tsd. m ³	5.053	4.934	4.986	4.589	5.357

Der Bausektor trägt eine zentrale Verantwortung bei der Weiterentwicklung der effizienten Verwendung von Primärrohstoffen. STRABAG hat dies seit Jahren erkannt und steigert ihre Ressourceneffizienz durch **optimierte Herstellungsverfahren** von Beton, Zement und Asphalt einerseits und durch Aufbereitung und **Rückgewinnung von Baustoffen** andererseits. Im europäischen Vergleich sind die Recyclingraten in zwei unserer Kernländer – Österreich und Deutschland – bereits hoch. Technologischer

Fortschritt und schärfere gesetzliche Vorgaben fördern diese positive Entwicklung. Vor allem der Verkehrswegebau bietet hier großes Potenzial: Mit dem Recycling eingesetzter Materialien werden Treibhausgase reduziert und wertvolle Primärrohstoffe durch Wiederverwendung eingespart. Hinzu kommt unsere hohe Eigenbedarfsdeckung beim Baustoff Asphalt von 78 %. Dementsprechend können wir zielgerichtet den Herstellungsprozess optimieren und Maßnahmen zur Energieeffizienzsteigerung initiieren.

NACHHALTIGES BAUEN NACH ETABLIERTEN ZERTIFIZIERUNGSSYSTEMEN

Steigende Energiepreise, zunehmend spürbare Auswirkungen des Klimawandels und das rasante Städtewachstum stellen die Bauwirtschaft vor neue Aufgaben: Gebäude werden nicht mehr nur auf Investitionskriterien hin optimiert, sondern es gewinnen auch Lebenszykluskosten, Qualität und Ressourceneffizienz an Gewicht. Durch dieses Denken und Handeln in Kreisläufen erhalten wir wirtschaftliche, umweltfreundliche und ressourcensparende Gebäude, die die hohen Anforderungen an Funktionalität und Flexibilität erfüllen.

Über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes betrachtet, ist der **Energiebedarf** in der **Betriebsphase am höchsten**. Gebäude dahingehend zu optimieren, dass sie in der Nutzungsphase wenig oder keine Energie benötigen oder sogar Energie erzeugen, ist daher ein wichtiges

und wachsendes Geschäftsfeld von STRABAG. Wir verfügen über das technische Know-how und die notwendige Erfahrung, um nachhaltige Gebäude zu konzipieren und zu erstellen. Neben Beratung und Ausführung bieten wir auch die Auditierung von Neu- und Bestandsgebäuden nach den etablierten Zertifizierungssystemen **DGNB, LEED, ÖGNI** und **BREEAM** an.

Die positiven Auswirkungen auf Gesundheit und Komfort bzw. Wohlbefinden der Nutzerinnen und Nutzer nachhaltiger Gebäude möchten wir auch an unseren Firmenstandorten unseren Beschäftigten bieten: Bereits sieben Konzerngebäude an fünf Standorten sind ganz oder teilweise von STRABAG und ihren Tochterfirmen gebaut und anschließend nach DGNB- oder ÖGNI-Kriterien zertifiziert worden.

Sieben Konzerngebäude nach DGNB oder ÖGNI zertifiziert

STRABAG REAL ESTATE: DGNB-BASISZERTIFIKAT IN GOLD FÜR NACHHALTIGE BÜRO- UND VERWALTUNGSGEBÄUDE

Die STRABAG Real Estate GmbH (SRE) hat ein neues Kapitel in der Zertifizierungspraxis von Immobilien aufgeschlagen: Das Unternehmen erhielt von der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) das Zertifikat in Gold für die „Mehrfachzertifizierung SRE-Standard“, die alle Standardplanungen für Büro- und Verwaltungsgebäude des Unternehmens umfasst. Das Zertifikat verlieh die DGNB auf der Expo Real 2017 in München.

Mit ihrer Mehrfachzertifizierung setzte SRE einen Meilenstein in der Zertifizierungspraxis für nachhaltige Gebäude. „Mit dem Basiszertifikat der DGNB ist STRABAG Real Estate nicht nur ein echter Pionier des nachhaltigen Bauens, sondern setzt auch ein klares Zeichen für die Nachhaltigkeit“, sagt Christine Lemaitre, CEO der DGNB. „Es zeigt, dass das Unternehmen das Thema mit der notwendigen Ernsthaftigkeit angeht – für die Umwelt und die Menschen gleichermaßen.“



Die Mehrfachzertifizierung umfasst alle Standardplanungen für von der SRE entwickelte Immobilien. Somit entsprechen alle Bürogebäude des Unternehmens in der Regel bereits nach den ersten Planungen dem DGNB-Standard Gold. Für das jeweilige Zertifikat sind lediglich weitere, projektspezifische Faktoren zu bearbeiten. Insgesamt lässt sich der Zertifizierungsprozess somit deutlich schlanker, schneller und kostengünstiger abbilden. SRE entwickelte die Anwendungssystematik ihres Standards in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Nachhaltiges Bauen der Ed. Züblin AG und der DGNB.

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Fokus auf kulturellen und sozialen Projekten sowie auf Teamsportarten

Durch unsere unternehmerische Tätigkeit – das Bauen – gestalten wir unmittelbar das Lebensumfeld von Menschen. Es entsteht eine Wechselwirkung zwischen Bauen und Gesellschaft: Nur wenn die Gesellschaft erfolgreich ist, können auch wir erfolgreich sein. Daher sehen wir uns in der Pflicht, zu einer gesunden Entwicklung der

gesamten Gesellschaft beizutragen. Dazu gehört, dass wir mithelfen, die sozialen Standards in Mitteleuropa zu erhalten und in weiteren Ländern zu verbessern, dass wir kulturelle Projekte unterstützen und dass wir den Teamgedanken fördern, indem wir Sportteams sponsern.

Zuständigkeiten und Regelungen

Ob und in welcher Form in substanziellem Umfang unterstützt wird, entscheidet der STRABAG SE-Vorstand nach Förderkriterien wie:

- Kann STRABAG aufgrund der Natur ihres Geschäfts etwas zum Projekt beitragen, das Unternehmen anderer Branchen nicht sinnvoll einbringen könnten?

- Ist das Projekt einen langfristigen Einsatz wert?
- Passt das Vorhaben zu unserer Strategie und unserem öffentlichen Auftritt?

Ziele und Indikatoren

Wir engagieren uns nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern fördern ausgesuchte Initiativen langfristig, um einen nachhaltigen Beitrag zu leisten. Einer der Indikatoren, der unser Engagement

misst, ist der Betrag, den wir für die unten genannten Kernprojekte und -initiativen aufwenden. Im Jahr 2017 lag er bei € 4,70 Mio. (2016: € 4,85 Mio.).

Projekte und Initiativen

CONCORDIA SOZIALPROJEKTE



CONCORDIA unterstützt mit der Hilfe von STRABAG Menschen in Notlagen.

Im sozialen Bereich setzen wir uns allen voran für Kinder und Jugendliche in Ländern Ost- und Südosteuropas ein, um ihnen eine Chance auf Bildung und eine bessere Zukunft zu ermöglichen. Dies trägt auch zur Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens in diesen Märkten bei. Besonders stark bringen wir uns bei CONCORDIA ein:

CONCORDIA ist eine international tätige, unabhängige Hilfsorganisation für Kinder, Jugendliche, ältere Menschen und Familien in Notlagen. Seit der Gründung 1991 entwickelte sich aus einem ersten Sozialprojekt für Straßenkinder in Bukarest eine Organisation, die heute an die 9.000 Kinder, Jugendliche und Familien in Rumänien, Bulgarien und der Republik Moldau betreut.

Wichtigstes Ziel der Organisation ist es, Familien zusammenzuhalten: So sind viele Eltern gezwungen, auf der Suche nach Arbeit das Land zu verlassen, oder es können Kinder wegen existenzieller Armut nicht bei ihren Familien bleiben. Die Angebote von CONCORDIA umfassen daher familienähnliche Kinderwohngruppen, Betreuung durch Pflegeeltern, Sozialzentren für Jugendliche in prekären Lebenslagen, betreute Wohngemeinschaften für junge Erwachsene und Streetwork. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt sind Bildungsprojekte, von Aktivitäten der Lernhilfe über Musikunterricht bis zu eigenen Ausbildungsstätten etwa für den Koch-, Bäcker- oder Tischlerberuf.

In der Republik Moldau betreut und versorgt CONCORDIA darüber hinaus rund 6.000 Menschen, die in extremer Armut leben müssen. In Sozialzentren und Suppenküchen werden täglich

notleidende alte Menschen und Kinder im ganzen Land mit dem Notwendigsten versorgt. STRABAG hat als langjährige Partnerin den Aufbau von Wohnmöglichkeiten für (Waisen-)Kinder und die Errichtung von Sozialzentren und Suppenküchen ermöglicht und unterstützt die Aktivitäten laufend.

Darüber hinaus betreut CONCORDIA – unterstützt durch STRABAG – in Österreich Kinder aus sozial schwachen Familien und unbegleitete minderjährige Flüchtlinge bei ihren ersten Integrationsschritten. Seit 2016 ist ein jährliches Benefizkonzert der Tiroler Festspiele Erl zugunsten der CONCORDIA-Hilfsprojekte für Kinder ein fixer Bestandteil der gemeinsamen Anstrengungen von STRABAG und CONCORDIA, um Menschen in akuten Notlagen helfen zu können.

Nähere Informationen: www.concordia.or.at

TIROLER FESTSPIELE ERL

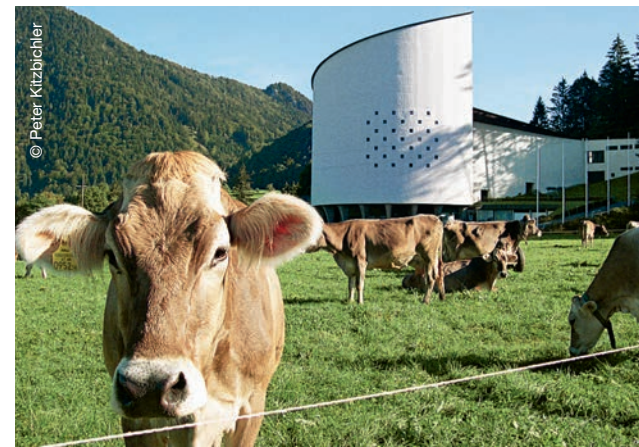
1997 gegründet, finden die Tiroler Festspiele Erl seit 1998 unter der Gesamtleitung von Gustav Kuhn alljährlich im traditionsreichen Passionspielort Erl, Österreich, statt. STRABAG unterstützt diese Initiative seit Beginn als Partnerin. Seit 2012 wird das Sommerprogramm ergänzt durch eine attraktiv programmierte Wintersaison, da zu dieser Zeit das von STRABAG errichtete Festspielhaus bespielt werden kann.

Die Tiroler Festspiele Erl haben sich zu einem künstlerisch renommierten Fixpunkt im Tiroler, aber auch im internationalen Kulturleben entwickelt. Die Schwerpunkte der Arbeit liegen im Sommer bei Wagner und Strauss sowie dem klassischen und romantischen Konzertrepertoire. Im Winter kommt die einzigartige Akustik des neuen Festspielhauses den Werken Mozarts, Bachs, italienischer Komponisten sowie des Belcanto zugute.

Um den langfristigen Erhalt dieser wichtigen kulturellen Stätte gewährleisten zu können, wurde 2017 die „Tiroler Festspiele Erl Gemeinnützige Privatstiftung“ gegründet, der auch die

ENSEMBLE:PORCIA

Als eines der ältesten Sommertheater-Festivals Österreichs blicken die Komödienspiele Porcia am historischen Spielort Schloss Porcia in Spittal an der Drau in Kärnten, Österreich, auf eine nunmehr 56-jährige Tradition der Komödie zurück. Jede Spielzeit erarbeitet das Ensemble mit sechs Neuproduktionen großer Komödien ein Programm, das an die Kapazität eines mittleren Stadttheaters heranreicht. Der Europa-Gedanke



Das Passionspielhaus in Erl (Österreich)

STRABAG SE angehört. In diesem Jahr wurde zudem ein Jubiläum gefeiert: Der Festspielsommer fand zum 20. Mal statt. Über 20.000 Besucherinnen und Besucher lauschten den Opern-, Konzert- und Kammermusikabenden in diesem Jahr.

Nähere Informationen: www.tiroler-festspiele.at

steht im Vordergrund der Programmwahl der Intendantin Angelica Ladurner: So wird jeden Sommer eine Komödie einer europäischen Sprachkultur gespielt. 2017 war das Jahr der deutschsprachigen Autorinnen und Autoren.

Neben dem Hauptspielort, dem Innenhof des Schlosses Porcia, werden auch in der Salamanca-Galerie in Spittal an der Drau Vorstellungen

gegeben. Außerdem tourt der Theaterwagen Porcia von Mai bis August durch ganz Kärnten. In dieser Saison war er sogar im STRABAG-Haus in Wien zu Gast. 2017 war ein Gastspiel mit dem Nestroy-Publikumspreisträger 2016 Nikolaus Habjan und der Musicbanda Franui im Schloss Porcia eine zusätzliche Publikumsattraktion neben den insgesamt 75 Vorstellungen, mit denen ein Publikum von ca. 17.000 Menschen erreicht wurde.

Nähere Informationen: www.ensemble-porca.at

STRABAG KUNSTFORUM

Das STRABAG Kunstforum steht mit der Organisation des STRABAG Artaward International, den Ausstellungen in der STRABAG Artlounge sowie dem Aufbau und der Betreuung der permanent präsentierten Kunstsammlung an über 60 Bürostandorten europaweit im Dienst der Kunstförderung. Der STRABAG Artaward wird seit 1994 in Österreich und seit 2009 als internationaler Kunstförderpreis für Künstlerinnen und Künstler in den Bereichen Malerei und Zeichnung ausgeschrieben. Die Prämierten bekommen die Möglichkeit, ihre Werke im Rahmen einer Einzelausstellung in den Räumlichkeiten der STRABAG Artlounge zu präsentieren. Darüber hinaus stellt das STRABAG Kunstforum Künstlerinnen und Künstlern das Artstudio zur Verfügung – ein Atelier im STRABAG-Haus in Wien, das die Kreativität, künstlerische Produktivität und den Austausch innerhalb der Kunstszene fördert.



STRABAG Artcollection am neuen Standort in Zirl, Tirol



Der Theaterwagen reiste 2017 sogar nach Wien zum STRABAG-Haus.

In den Jahren 2015–2017 wurde in den Regionen Österreich, Schweiz, Nordrhein-Westfalen (Deutschland) und den Benelux-Staaten der Kunstpreis ausgeschrieben, mit dem Ergebnis, dass 2017 erstmals eine Schweizer Künstlerin – Julia Steiner – den Preis verliehen bekam. Ausgezeichnet wurden darüber hinaus Natascha Schmitt, Denitsa Todorova, Stylianos Schicho und Daniel Karrer. Neben der Schwerpunktsetzung auf junge Kunst sind mit Eduard Angeli und Ahmet Oran auch etablierte Größen der Kunstwelt in Form von Einzelausstellungen gewürdigt worden. Alle Wechsellausstellungen am STRABAG-Hauptsitz sowie die dauerhafte Werkpräsentation von Bruno Gironcoli im Gironcoli-Kristall, Wien, können täglich während der Bürozeiten sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von kunstinteressierten externen Besucherinnen und Besuchern bei freiem Eintritt besichtigt werden.

Mit 3.000 Kunstwerken, die die STRABAG Artcollection bereits umfasst, ist das STRABAG Kunstforum bemüht, den Dialog zwischen Kunst und Arbeitsalltag anzuregen und Künstlerinnen und Künstlern eine Plattform zu bieten, ihr Werk fortzuführen. Im Jahr 2017 wurden insbesondere der neu entstandene Konzernstandort Zirl (Österreich) sowie die Standorte Stuttgart (Deutschland) und Tech Gate Vienna (Österreich) zur Gänze ausgestattet bzw. ergänzt.

Nähere Informationen: www.strabag-kunstforum.at



Preisvergabe STRABAG Artaward International 2017

RISIKEN- UND CHANCEN- MANAGEMENT – PROJEKT- BEZOGENES RISIKOMANAGEMENT

Warum Risiken und Chancen managen?

Legen Sie das Augenmerk nicht nur auf die makroökonomische Entwicklung, sondern durchleuchten Sie vor allem auch das Risikomanagementsystem eines Baukonzerns!

Die STRABAG-Gruppe steht im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit einer Vielzahl von Risiken und Chancen gegenüber. Diese werden durch ein aktives Risikomanagement systematisch erhoben, bewertet und im Rahmen einer adäquaten Risikomanagementpolitik aktiv gesteuert. Diese Risikomanagementpolitik ist ein integrierender Bestandteil des Managementsystems und beschreibt festgelegte Prinzipien und Zuständigkeiten für das Risikomanagement sowie den Umgang mit den wesentlichen Risikokategorien.

Am Kapitalmarkt Teilnehmende oder Zulieferfirmen, die ein Unternehmen der Baubranche durchleuchten, legen für gewöhnlich sehr viel Wert auf die Prognosen zur makroökonomischen Entwicklung der einzelnen Märkte. Natürlich beeinflussen das Wirtschaftswachstum und das Ausgabeverhalten der öffentlichen Hand unser Geschäft; mindestens ebenso wichtig ist jedoch

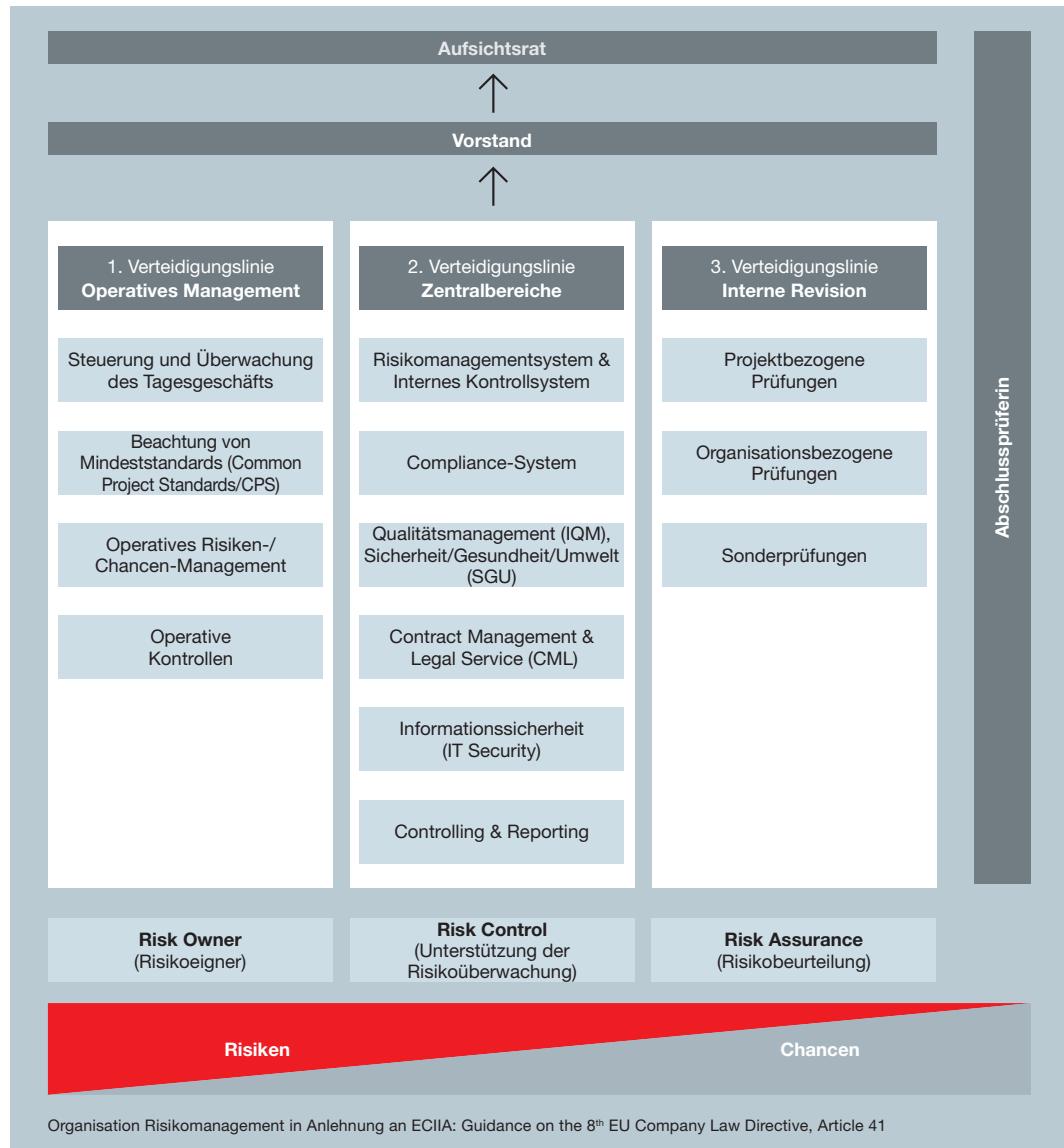
das Risikomanagement eines Bauunternehmens! Denn die Vielzahl der – jedes für sich – einzigartigen Projekte bringt ein erhöhtes Risikopotenzial mit sich. Um dieses unter Kontrolle zu halten, bedarf es einer konsequent darauf ausgerichteten Organisationsstruktur mit klar definierten Zuständigkeiten sowie wirkungsvoller Instrumente für ein aktives Risiken- und Chancenmanagement. Ein durchgängiges Risiken- und Chancenmanagement stellt zudem einen durch den Wettbewerb schwer zu kopierenden Wettbewerbsvorteil dar – er ist nur langfristig aufbaubar.

Das Risiken- und Chancenmanagement ist bei STRABAG Teil der täglichen Arbeit. Daher finden sich Informationen über weitere Aspekte im Konzernlagebericht unter „Risikomanagement“, „Finanzierung/Treasury“ und „Auftragsbestand“ oder etwa im Konsolidierten Corporate Governance-Bericht.

Zuständigkeiten und Regelungen

Für einen verantwortungsvollen und vorausschauenden Umgang mit Risiken und Chancen haben wir ein umfassendes **Risikomanagementsystem (RMS)** mit einem **Internen Kontrollsystem (IKS)** in unser Managementsystem integriert, das auf dem international anerkannten COSO Enterprise-Risik-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) basiert. Risikomanagement ist **Kernaufgabe des Managements** und wird von der jeweils zuständigen Managementebene verantwortet. Die Organisation und

die Zuständigkeiten für das Risikomanagement sind in Anlehnung an das vom Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) geforderte Organisationsmodell nach dem „Three Lines of Defense“-Ansatz festgelegt. Das ganzheitliche Corporate Governance-Modell der drei „Verteidigungslinien“ gilt für alle Disziplinen des Risikomanagements und soll ausgehend von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement ein funktionsfähiges und effizientes Kontroll- und Überwachungssystem sicherstellen.



Die **erste Verteidigungslinie** bildet das operative Management, das für die Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung sowie Überwachung von Risiken und Chancen zuständig ist. Als **Risikoeigner (Risk Owner)** verantwortet das operative Management dabei präventive Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Reduktion von Risiken und die Nutzung von Chancen im Rahmen des Tagesgeschäfts und gewährleistet, dass alle Aktivitäten mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.

Die **zweite Verteidigungslinie** dient der Unterstützung des operativen Managements bei der **Risikoüberwachung (Risk Control)** sowie bei der Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems. Darunter fallen u. a. die zentralen Funktionen für Risikomanagement, Compliance, Qualitätsmanagement, Sicherheit/Gesundheit/Umwelt (SGU),

Informationssicherheit (IT Security) sowie Controlling & Reporting. Die Zentralbereiche erarbeiten Standards, Methoden und Verfahren für das Risikomanagement mit darauf bezogenen Vorgaben und Richtlinien, steuern und überwachen deren Umsetzung in den operativen Bereichen, berichten periodisch an die Unternehmensleitung und überprüfen den Reifegrad sowie die Weiterentwicklung des Managementsystems.

Die **dritte Verteidigungslinie** umfasst die Interne Revision als objektive und unabhängige Prüfungs- und Beratungsinstanz für die **Risikobeurteilung (Risk Assurance)**. Die Interne Revision unterstützt in dieser Funktion die Unternehmensleitung, das operative Management und die Überwachungsinstanzen bei der Risikofrüherkennung und prüft die Effektivität der zur Risikoreduktion oder Risikovermeidung festgelegten Maßnahmen.

Ergänzend dazu beurteilt die **Abschlussprüferin** im Rahmen ihrer jährlichen Prüfungshandlungen die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems und unterstützt damit bei der

laufenden Überwachung der Effizienz der drei Verteidigungslinien. Im Folgenden werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren unseres ganzheitlichen Governance-Systems erläutert:

#1 – MANagementsystem mit zugehörigen Politiken und Regelungen

Das Managementsystem des STRABAG-Konzerns ist im Managementhandbuch mit den zugehörigen Politiken beschrieben und durch übergeordnete und nachrangige Regelungen

dokumentiert. Die konzernweit gültigen Regelungen sind in alle relevanten Konzernsprachen übersetzt und kommuniziert.

#2 – Organisationsstruktur mit zentralen Einheiten

Die Steuerung der Risiken und Chancen wird durch die Organisationsstruktur des Konzerns erheblich unterstützt, denn die Einheitlichkeit der Organisation schafft Skaleneffekte und ermöglicht ein effizientes Controlling und Reporting. Unter der Konzernobergesellschaft STRABAG SE agieren rechtlich selbständige Landesgesellschaften auf dem Markt. Oberstes Gliederungskriterium in der Konzernorganisation sind die Segmente Nord + West, Süd + Ost, International + Sondersparten sowie Sonstiges (das sind die Zentralbereiche und Konzernstabsbereiche), die jeweils von mindestens einem Vorstandsmitglied geleitet werden.

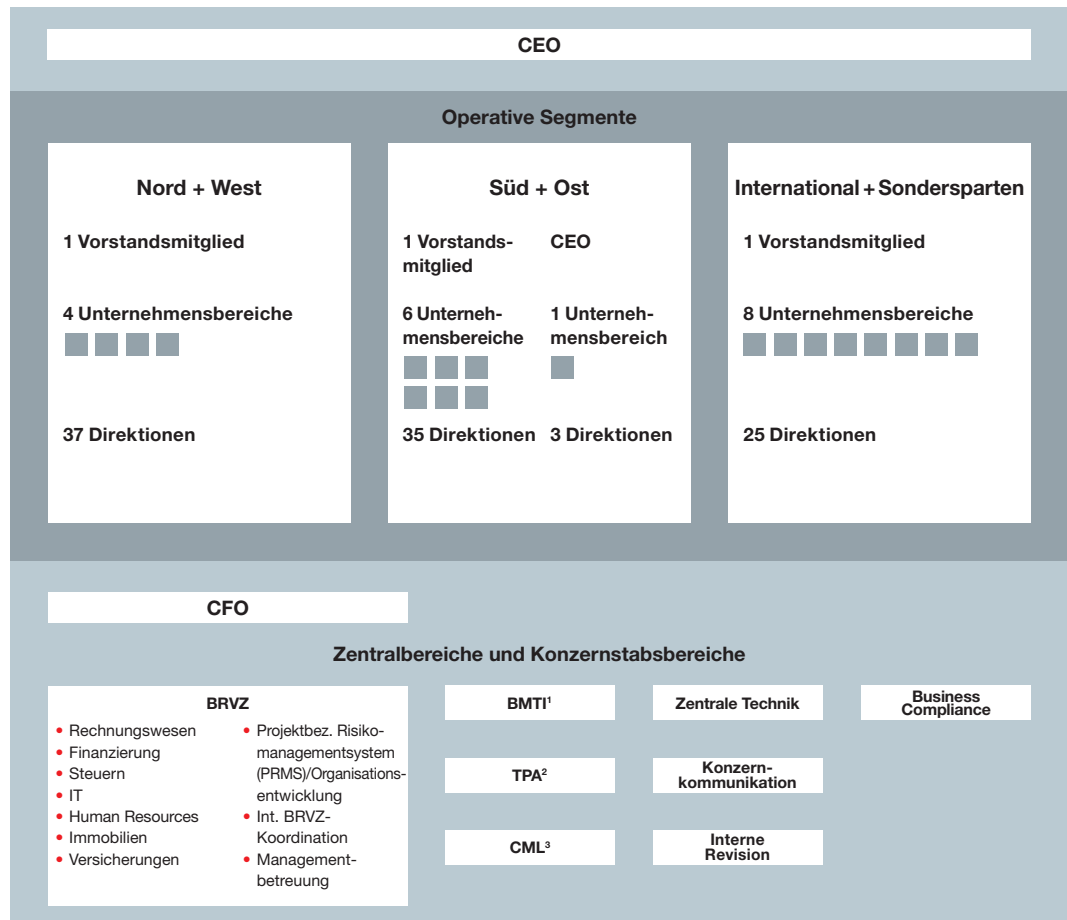
Der STRABAG SE-**Vorstand** ist das oberste Führungsgremium, trägt die Verantwortung für die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts des Konzerns und bestimmt dessen strategische Zielsetzung. Der Vorstand tauscht sich regelmäßig zu den Themen der unternehmerischen Verantwortung und der Nachhaltigkeit aus. In der Erfüllung dieser Aufgaben wird er u. a. durch die **Unternehmensbereiche** sowie die Zentral- und Konzernstabsbereiche (Servicebetriebe) unterstützt.

Die Unternehmensbereichsleitungen koordinieren bzw. steuern ihre Direktionen und berichten direkt an das für den jeweiligen Unternehmensbereich verantwortliche Vorstandsmitglied. Diese Managerinnen und Manager führen ihre Geschäfte selbständig und in eigener Verantwortung im Rahmen der Geschäftspolitik des Konzerns. Ihnen obliegt es, die in der strategischen und operativen Planung festgelegten Ziele zu erreichen und die vorgegebenen Einzelmaßnahmen zu realisieren.

Das operative Geschäft wird von **Direktionen** betrieben, die wiederum in Einzelbereiche gegliedert sind. Sie tragen die Verantwortung für den größtmöglichen Erfolg in den ihnen zugewiesenen Regionalmärkten bzw. Geschäftsfeldern und werden durch die ihnen übergeordnete Unternehmensbereichsleitung geführt.

Die **Zentralbereiche** erbringen konzernintern Dienstleistungen u. a. auf den Gebieten Rechnungswesen, Finanzierung, Steuern, IT, Human Resources, Immobilien, Versicherungen, Projektbezogenes Risikomanagementsystem und Organisationsentwicklung, Geräte- und Fuhrparkmanagement, Qualitätsmanagement, Sicherheit/Gesundheit/Umwelt und Energiemanagement, technische Beratung, Qualitätssicherung, Innovationsmanagement, Präqualifikation, Contract Management und Legal Services. Als Kompetenzzentren unterstützen sie die operativen Einheiten, damit diese sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und ihre Leistungen für die Auftraggeberschaft in optimaler Weise erbringen können. Die **Konzernstabsbereiche** sind verantwortlich für Interne Revision und Kommunikation und berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden.

Während der Vorstand in regelmäßigen Sitzungen wichtige Entscheidungen gemeinsam trifft, gilt in den Ebenen darunter das **Vier-Augen-Prinzip**. Diese duale Managementstruktur ist für uns Voraussetzung für effizientes Risikomanagement und stellt sicher, dass Verantwortung überwiegend von technischen und kaufmännischen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam wahrgenommen wird.



1 BMTI: Geräte und Fuhrparkmanagement

Stand: 1.2.2018

2 TPA: Qualitätsmanagement, technische Beratung, Qualitätssicherung, Innovationsmanagement, Sicherheit/Gesundheit/Umwelt und Energiemanagement

3 CML: Präqualifikation, Contract Management und Legal Services

#3 – SELEKTION VON PROJEKTEN UND INTERNE PREISKOMMISSIONEN

Projektbezogene Risiken finden ihren Ursprung in vielen Fällen bereits vor der Vertragsunterzeichnung. Damit wesentliche Risiken und Chancen früh erkannt werden, selektieren wir die Projekte vor der Teilnahme an Präqualifikationen bzw. vor Beginn der Angebotsbearbeitung auf Basis definierter Kriterien und Meldegrenzen. Dabei kann das zuständige Management insbesondere bei Großprojekten Rahmenbedingungen für die weitere Angebotsbearbeitung

und für die frühzeitige Einbindung von Spezialistinnen und Spezialisten der konzerninternen Zentralbereiche und Konzernstabsbereiche festlegen. Zudem muss der Entwurf der Angebotserstellung bei Überschreitung definierter Meldegrenzen vor Angebotsabgabe von internen **Preiskommissionen**, die sich je nach Größenordnung aus Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammensetzen, nach vertiefter Prüfung freigegeben werden.

„Wir haben ein selbst entwickeltes Managementinformationssystem, das uns hilft, dieselben Standards in allen Regionen anzuwenden, in denen wir tätig sind. Das heißt: klare Kriterien für die Beurteilung neuer Projekte, ein standardisierter Prozess für die Einreichung von Angeboten und Kontrollsysteme, die als Filter dienen, um Verlustprojekte zu vermeiden.“

#4 – MANAGEMENTINFORMATIONSSYSTEM

Dank unseres Managementinformationssystems haben wir stets aktuellen Einblick in den finanziellen Status aller unserer Projekte sowie über die Länder hinweg vergleichbare Daten. In regelmäßigen Abständen werden zudem Auswertungen durch das jeweilige Management sowie Mitglieder des STRABAG SE-Vorstands analysiert.

Thomas Birtel
Vorstandsvorsitzender der STRABAG SE

Ziele und Indikatoren

Vorrangiges Ziel ist der **langfristige Fortbestand unseres Unternehmens**. Dabei achten wir weiterhin auf Kosteneffizienz und stellen einen

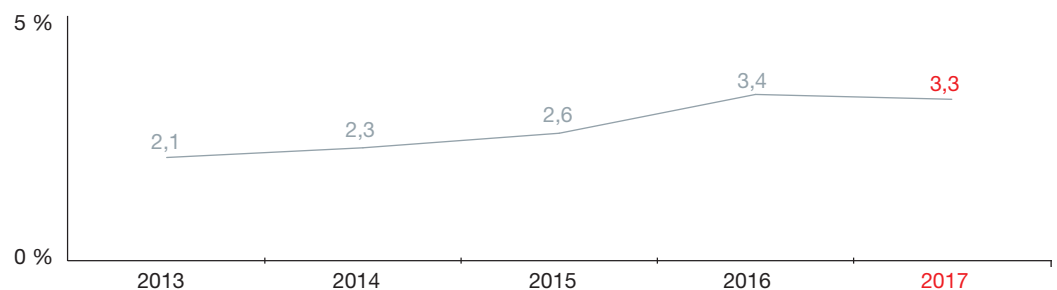
disziplinierten Kapitaleinsatz sicher. Um diese übergeordnete Zielsetzung zu erreichen, wurden die folgenden Detailziele festgelegt:

DEFINIERTES EBIT-MARGENZIEL NACHHALTIG ERREICHEN

Die **EBIT-Marge** ist unsere **wichtigste finanzielle Steuerungsgröße**. Sie ist vor allem für unsere Investorinnen und Investoren entscheidend: Wegen unserer Dividendenpolitik, 30–50 % des

Konzernergebnisses in Form einer Dividende auszuschütten, sind sie an der nachhaltigen Erreichung des EBIT-Margenziels besonders interessiert.

ENTWICKLUNG DER EBIT-MARGE



Seit dem Jahr 2016 haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) von mindestens 3 % nachhaltig zu bestätigen. Im Geschäftsjahr 2017 ist uns dies erneut gelungen: Mit einer EBIT-Marge von 3,3 % haben wir unser selbst gestecktes Ziel gut erreicht. Sie stieg operativ über das Niveau des Vorjahrs, in dem ein – seinerzeit auch offengelegter – nicht dem

operativen Geschäft zurechenbarer Sondereffekt aus dem Verkauf einer Beteiligung im Zusammenhang mit dem Erwerb der Minderheitsanteile an unserer Tochter Ed. Züblin AG das Ergebnis nach oben verzerrt hatte. Bereinigt um diesen Effekt war die EBIT-Marge 2016 bei 3,2 %, unbereinigt bei 3,4 % gelegen.

EFFIZIENZ DES PROJEKTBEZOGENEN RISIKOMANAGEMENTS STETIG STEIGERN

Um das erreichte Niveau der EBIT-Marge zu halten bzw. nach Möglichkeit zu steigern, müssen wir die Floprate konsequent und nachhaltig reduzieren, indem wir die Effizienz unseres projektbezogenen Risikomanagements stetig verbessern. Das konzernweit implementierte Risikomanagementsystem (RMS) mit integriertem Internem Kontrollsystem (IKS) soll uns dabei helfen, wesentliche projektbezogene Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren, zutreffend zu bewerten, effektiv zu steuern sowie transparent und durchgängig zu überwachen. Dazu überprüfen wir periodisch die Effizienz und Wirksamkeit von Systemen, Prozessen und Kontrollschritten, um durch Früherkennung aller wesentlichen Risiken sowie darauf bezogene Gegensteuerungsmaßnahmen drohenden Schaden für das Unternehmen abzuwenden und eine potenzielle Bestandsgefährdung auszuschließen. Dabei identifizierte Schwachstellen werden transparent aufgezeigt und umgehend behoben.

Zur Überwachung der übergeordneten Zielsetzung werden mehrere **Indikatoren** periodisch erhoben und auf Basis von Mehrjahresvergleichen verfolgt. Zu diesen Indikatoren gehören:

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
- Projekt- und organisationsbezogene Kennzahlen

- Konjunktur- und Branchensituation
- Marktposition und Wettbewerb
- Kundensituation
- Leistungsangebot
- Managementqualität

Die Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems kann jedoch nicht auf Basis einer isolierten Betrachtung einzelner Risikokennzahlen gemessen bzw. beurteilt werden. Vielmehr müssen verschiedene Indikatoren im Kontext unterschiedlicher Einflussfaktoren und Korrelationen betrachtet werden.

Wir arbeiten daran, ein konzernweit einheitlicheres Risikoverständnis zu entwickeln und eine standardisierte und durchgängige Methodik für die Identifikation, Kategorisierung, Bewertung und Verfolgung von Risiken und Chancen zu etablieren. Auf dieser Grundlage können die projektbezogen dokumentierten Risiken und Chancen perspektivisch aggregiert und darauf bezogene Risikokennzahlen ermittelt werden. Zudem evaluieren wir auf Grundlage von Ursachen-Wirkungs-Analysen, inwiefern daraus Korrelationen oder Abhängigkeiten ableitbar sind, die als Frühwarnindikatoren wichtige Informationen zur Steuerung von Risiken und Chancen liefern.

KOSTENEFFIZIENZ UND DISZIPLINIERTEN KAPITALEINSATZ SICHERSTELLEN

Um eine nachhaltige EBIT-Marge von zumindest 3,0 % auch künftig zu erreichen, wird es nicht nötig sein, dass sich der Markt – also das makroökonomische Umfeld – bessert. Neben unseren verstärkten Bemühungen, das projektbezogene Risikomanagement zu verbessern, legen wir weiterhin Wert auf **Kosteneffizienz und disziplinierten Kapitaleinsatz**. Dies stand bei der Arbeit der internen **Task Force „STRABAG 2013ff“**, die in einem Zeitraum von vier Jahren in allen Organisationseinheiten Niederlassungen besucht, Baustellen besichtigt und Gespräche mit dem Management vor Ort geführt hatte, im Mittelpunkt. Nunmehr gilt es, die aus der Arbeit der

Task Force erzielten Effizienzverbesserungen hinsichtlich der organisatorischen und strategischen Aufstellung des Konzerns zu verstetigen. Dabei soll der 2015 geschaffene **Zentralbereich Projektbezogenes Risikomanagementsystem/Organisationsentwicklung/Internationale BRVZ-Koordination** beratend und unterstützend helfen. Zu den Aufgabenschwerpunkten dieses Teams zählen u. a. die Entwicklung organisationsbezogener Kennzahlen und Benchmarks zur Effizienzverbesserung sowie die Beratung und Unterstützung bei Organisationsentwicklungsmaßnahmen in einzelnen Unternehmenseinheiten.

Projekte und Initiativen

Siehe auch Kapitel
„Strategie“ des
Geschäftsberichts

Ausgehend von den strategischen Leitgedanken zum Management von Risiken und Chancen

verfolgen wir insbesondere nachstehend angeführte Maßnahmen:

MASSNAHMEN ZUR STÄRKUNG DES PROJEKTBEZOGENEN RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Im Geschäftsjahr 2017 wurde das Risikomanagementsystem des STRABAG-Konzerns durch folgende Änderungen und Erweiterungen verbessert:

- Erweiterung der im Managementsystem integrierten, konzernweit gültigen Mindeststandards für die Beschaffung und Ausführung von Bauprojekten (Common Project Standards) um unternehmensbereichsbezogene und landesspezifische Vorgaben und Regelungen
- Weiterentwicklung der Entscheidungsgrundlagen in der Projektbeschaffungsphase, um die Entscheidungsfindung bei Angebotsschlussbesprechungen bzw. Preiskommissionen zu unterstützen
- Implementierung eines an den Common Project Standards orientierten, weiterentwickelten Ursachenkatalogs für die Zuordnung wesentlicher positiver und negativer Ergebnisursachen
- Weiterführende Analyse von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen
- Verbesserung und Erweiterung der Datenhaltung für den schrittweisen Aufbau einer Wissensdatenbank mit Ergänzung von Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten zur Förderung eines bedarfsorientierten Erfahrungsaustauschs zwischen den Projektbeteiligten
- Verbesserung von Systemschnittstellen zur Vermeidung redundanter Datenerfassung und zur Steigerung von Qualität und Transparenz in der Datenhaltung und Kennzahlenermittlung
- Verbesserung der Projektdatenverwaltung in den Bereichen Datenstrukturierung, Archivierung, Funktionalitäten und Schnittstellen zur Unterstützung der Entscheidungsprozesse im Rahmen der Projektbeschaffungsphase
- Erweiterung des standardisierten Berichtswesens um Projektsteuerungsinstrumente zur frühzeitigen Erkennung von Chancen und Fehlentwicklungen (u. a. Mengen Soll/Ist-Vergleich zu Hauptleistungen)
- Entwicklung und Einführung eines IT-Tools für eine standardisierte und systemtechnisch durchgehende Dokumentation und Verfolgung von Risiken und Chancen
- Ableitung von Kennzahlen und Entwicklung von effizienten Frühwarnsystemen auf Grundlage der periodisch ausgewerteten Erkenntnisse und Erfahrungen zur Fehlervermeidung bzw. Vermeidung der Fehlerwiederholung
- Verstetigung der durch die Task Force „STRABAG 2013ff“ initiierten Effizienzverbesserungen durch Entwicklung und Ergänzung geeigneter organisationsbezogener Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage für nachhaltige strukturelle Optimierungen
- Geplante Zusammenführung des Berichtswesens in einem modularen Controllingportal

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2017 folgende perspektivische Weiterentwicklungen initiiert, die sich im Status der Evaluierung und Konzeption bzw. in Teilprojekten bereits in Umsetzung befinden:

Wesentliche Voraussetzung für die Verbesserung unseres projektbezogenen Risikomanagementsystems ist ein aktiver Beitrag aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem klaren Bekenntnis zu einer offenen Fehlerkultur. Gerade hier erlangen unsere Werte Partnerschaftlichkeit, Vertrauen und Respekt basierend auf Ehrlichkeit, Fairness und gegenseitiger Wertschätzung besondere Bedeutung, da sie das Fundament für eine lernende Organisation bilden.

Siehe auch Kapitel
„Innovation“ und
„Digitalisierung“

DIGITALISIERUNG BRINGT NEUE WERKZEUGE ZUR REDUKTION VON BAURISIKEN

Die neuen Werkzeuge, die in **BIM.5D**[®]-Prozessen zur Anwendung kommen, ermöglichen u. a. regelmäßige Konsistenzprüfungen der Baupläne, eine modellbasierte Mengen-, Kosten- und Leistungsermittlung und Terminplanung sowie eine darauf basierende durchgängige Visualisierung des Bauablaufs mit digital vernetzten Prozessen und konsistenten Daten über den gesamten Lebenszyklus eines Bauobjekts. Damit können Fehler frühzeitig aufgedeckt und behoben werden. Dies minimiert die Risiken des

Bauprojekts, deren Wurzeln zu einem großen Teil in der Planungsphase liegen. Die digital abrufbaren Daten können in weiterer Folge für verschiedene Analysen (u. a. Gebäudeanalysen und -simulationen, Nachhaltigkeitsuntersuchungen oder Gebäudezertifizierungen) genutzt werden. Nicht zuletzt fördern die digitalen Werkzeuge eine effiziente und transparente Zusammenarbeit mit der Auftraggeberseite sowie Planungs- und Partnerunternehmen.

INNOVATION

STRABAG ist ein Technologiekonzern für Bau-dienstleistungen. Für ein technologisch ausge-richtetes Unternehmen ist die Beschäftigung mit Innovation unabdingbar, um langfristig wett-bewerbsfähig zu bleiben.

Die Entwicklung hin zu **integrierten Gesamtlösungen** erfasst auch den Bausektor immer mehr. Der Wunsch der Auftraggeberseite nach Nutzen anstatt nach Dingen und einzelnen Funktionen hat vielschichtige Veränderungen zur Folge: Die Funktion von Gebäuden und Verkehrswegen wird zunehmend über den gesamten Lebenszyklus betrachtet – hinsichtlich der Technik, der Wirt-schaftlichkeit und der Ökobilanz. Nach wie vor **entscheiden** die geplanten **Herstellkosten** heute noch über die meisten Auftragsvergaben. Diesem Preiswettbewerb ist jedoch nicht nur mit gesteigerter Effizienz zu begegnen, sondern auch mit innovativen Lösungen. So achten Kundinnen und Kunden z. B. immer mehr auf die Betriebs-bzw. Lebenszykluskosten; noch selten, jedoch zunehmend, wird auch eine Bewertung von Um-weltwirkungen der relevanten baubegleitenden Prozesse gefordert. Zukünftig werden daher funktionierende Gebäude mit maximalem Kom-fort, hohen Ansprüchen an die Gesundheit und geringeren Auswirkungen auf die Umwelt zu er-stellen sein. Die Angebotslegung und die Aus-führung des Axel Springer Campus in Berlin ist ein deutliches Beispiel dafür.

Inzwischen erkennt auch die Politik den Hebel der ressourcenintensiven Baubranche bei großen Aufgaben wie **Klimawandel** und **Ressourcenknappheit**. Der Bedarf an energieeffizienten Wohn- und Nichtwohngebäuden sowie an der Erneuerung der Transportinfrastruktur ange-sichts des zunehmenden Verkehrsaufkommens ist erheblich. Dies schlägt sich in umfangreichen nationalen und EU-Förderprogrammen nieder und kündigt große Investitionsvolumina an.

All diese Anforderungen kommen dem Grund-verständnis und der Rolle eines **Generalunternehmens** entgegen. Wurde es bisher meist bei

der Ausführung – und damit spät – in den Pro-zess einbezogen, muss es in Zukunft frühzeitiger und umfassender bei der Planung mitwirken. Das „Front-loaded Design“, das rechtzeitige und umfassende Planen, bedeutet jedoch auch, dass die zur Abwicklung eines Projekts erforderlichen Personen, Informationen, Mittel und Materialien zeitnah, vollständig und nachvollziehbar zu-sammengeführt werden. Deshalb bieten wir unseren Kundinnen und Kunden die STRABAG teamconcept-Vertragsform an. Hier geht es da-rum, möglichst früh alle Beteiligten verbindlich einzubeziehen.

Daher gilt es, Umfang und idealerweise die Tragweite der Veränderungen zu erkennen. Denn in Zukunft wird der unternehmerische Erfolg von der Fähigkeit abhängen, Trends zeitig zu erken-nen und auf diese neue Komplexität vorbereitet zu sein. Unser Handeln mit Bezug auf die Inno-vationsaktivität ist daher entsprechend strate-gisch zu steuern.

Der Wunsch einer Organisation, Innovationen hervorzubringen, steht zunächst im Widerspruch mit dem Bestreben, möglichst langfristig mit be-währten Technologien, Methoden und Produkten erfolgreich im Markt zu agieren. Denn Innovati-on steht für einen Prozess, der Neues bringt. Dazu müssen eingeführte Routinen abgeändert, Widerstände überwunden, Teilorganisationen ange-gepasst werden. Damit Innovationen erfolgreich werden, sind diese entsprechend umsichtig in das Wirkungsgefüge der Organisation einzuführen, um den vielschichtigen Interessen der unter-schiedlichen Anspruchsgruppen – u. a. Eigentü-mer- und Auftraggeberseite sowie Mitarbeiterin-nen und Mitarbeiter – Rechnung zu tragen. Mit einem Ansatz des ausgewogenen **Freiraums zum Ausprobieren** von Ideen lassen sich Risi-ken besser abschätzen und steuern – aber nicht nur: Denn solche Freiräume sind häufig instrum-entell für neue Lösungen, motivieren Mitarbei-terinnen und Mitarbeiter und gelten bei Bewer-berinnen und Bewerbern als attraktiv.

Herstellkosten
entscheiden meist
noch über Vergabe

Innovation strategisch
steuern

Zuständigkeiten und Regelungen

Ein **STRABAG SE-Vorstandsmitglied**, Peter Krammer, zeichnet als Sponsor für Innovation und Digitalisierung im Konzern verantwortlich. **Innovationsverantwortliche** in den **Unternehmens- und Zentralbereichen** führen Entwicklungsvorschläge zusammen und genehmigen deren Umsetzung gemäß der strategischen Ausrichtung ihres Geschäftsfelds. Unterstützt werden

diese Einheiten vom **Innovationsmanagement** – angesiedelt bei der Zentralen Technik – beim Erkennen relevanter Trends, bei der systematischen Entwicklung neuer Lösungen, bei Fragestellungen der öffentlichen Förderung und Entwicklungspartnerschaften sowie beim internen oder externen Rollout und dem Berichtswesen zur konzernweiten Innovationsaktivität.

Ziele und Indikatoren

Wir möchten neue Lösungen (Produkte, Prozesse, Systeme und Dienstleistungen) entwickeln, neue Geschäftsfelder erschließen und eine zukunftsorientierte Arbeitgeberin sein. Folgende Indikatoren zeigen uns, ob wir auf dem richtigen Weg sind, die Ziele zu erreichen:

- Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungsfördermitteln durch den Konzern: € ~11 Mio.
Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten
- Anzahl der Direktionen mit mindestens einer verantwortlichen Person für Innovation: 23 (von insgesamt 100 Direktionen)
Ziel: Die Relation von Innovationsverantwortlichen je Direktion zur Gesamtanzahl der Direktionen im Konzern soll im nächsten Jahr gesteigert werden.

- STRABAG-Veranstaltungen zu Innovation (z. B. Innovationstag):
 - Anzahl der Teilnehmenden: 339
 - Anzahl der teilnehmenden Organisationseinheiten: 61
 - Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten
- Veröffentlichung relevanter Entwicklungsprojekte zur Verbreitung der Innovationstätigkeit des Konzerns (Konzernbroschüre „Research, Development & Innovation“ und über digitale Kanäle): 40
Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten

Projekte und Initiativen

Durchschnittlich werden im Konzern ca. **100 Entwicklungsprojekte im Jahr** durchgeführt, die die gesamte Wertschöpfungskette Bau umfassen: Der Bogen reicht von der Erfassung von Geländedaten mittels Drohnen über die Analyse von Verkehrsdaten durch unsere Tochter EFKON AG, die Entwicklung und Anpassung von Werkzeugen für modellbasierte Arbeitsweise für die Planung und Baulogistik bis hin zum Facility Management, wo wir gemeinsam mit Microsoft am Einsatz der Datenbrille HoloLens arbeiten.

Mit der jährlich erscheinenden **Konzernbroschüre** „Research, Development & Innovation“ berichten wir über die wichtigsten Arbeiten und vernetzen damit das Management, die Auftraggeberschaft, die Investorenseite und nicht zuletzt unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ein weiteres Mittel zur Vernetzung ist die STRABAG-eigene Plattform **connect**, die es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, organisations- und standortübergreifend Ideen und Lösungsvorschläge rasch auszutauschen. Eine besonders aktive Community ist die LEAN.Construction-Gemeinschaft (siehe unten). Verbesserungen, die durch den Einsatz von LEAN-Methoden erarbeitet wurden, werden auf diesem Weg mit anderen Interessierten geteilt.

2017 fand unser zweiter Innovationstag statt, dieses Mal in Bratislava. Diese interne Veranstaltung im Messeformat hat vor allem den Zweck, die innovativen Entwicklungen im Konzern den operativen Einheiten zur Kenntnis zu bringen. Dieses Angebot nahmen über 330 Personen aus acht Ländern wahr.

Sie finden diese Broschüre zum Download unter www.strabag.com > Strategischer Ansatz > Ökonomische Verantwortung.

Seit 2004 ist der Konzern proaktives Mitglied in den europäischen Bau-Innovationsnetzwerken European Network of Construction Companies

for Research and Development (**ENCORD**) und European Technology Construction Platform (**ECTP**).

STRABAG LEAN.Construction: Analysieren. Verstehen. Verbessern. Bauen.



Schon mehr als 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern unterstützen die Bauteams in der Planung und vor Ort, um die Projekte einfacher und effizienter zu realisieren. Dabei kommen unterschiedliche LEAN.Construction-Methoden zum Einsatz, zum Beispiel:

- Mithilfe der **Pull-Planung** wird der Bauablauf im Team (interne und externe Projektbeteiligte) festgelegt – vom Fertigstellungstermin eines Bauvorhabens ausgehend zurück bis zum ersten Handgriff auf der Baustelle. Mögliche Schnittstellenprobleme werden rechtzeitig diskutiert und entsprechend gelöst.
- Ein gleichmäßiges, kontinuierliches Fahren des Fertigers ohne Wartezeiten der Lkws erreichen wir z. B. im Asphalteinbau mit der **STRAtakt-Einbauplanung**.

DIGITALISIERUNG

Roboter werden Menschen nicht ersetzen.

Die Digitalisierung ist aktuell eine der wichtigsten Fragen im Themenkomplex „Innovation“ bei STRABAG. Sie ist ein Megatrend, der auch die traditionellen Bauprozesse verändern wird, indem sie eine schnelle und weltweite **Vernetzung von Dingen, Maschinen** („Internet der Dinge“) und **Menschen** gestattet. Datenerfassende und -sendende Komponenten können nahezu überall eingebaut werden, etwa in Baustoffen, Geräten und Bauteilen, um während der Erstellung von Bauwerken Informationen bereitzustellen oder um während des Betriebs Zustandsinformationen zu versenden. Dies ermöglicht es, nahezu beliebig an jedem Ort – ob im Büro oder auf der Baustelle – Abläufe zu überwachen und zu optimieren. Mithilfe modellbasierter Visualisierungen, die Informationen hochverdichtet und leicht nachvollziehbar darstellen, wird eine Zusammenarbeit zwischen zahlreichen Personen in Echtzeit über beliebige Standorte hinweg möglich.

Selbstlernende Algorithmen werden die Entscheidungsprozesse bei komplexer werdenden Vorgängen unterstützen, und zwar nicht nur jene des Managements, sondern auch jene von Robotern. Roboter können inzwischen mauern, beliebige Freiformen schweißen und mit zementösen Pasten Strukturen, konstruktive Elemente und Bauteile „drucken“. Den Menschen

allerdings werden sie in absehbarer Zeit nicht ersetzen; auf unseren Baustellen werden also auch künftig Menschen ihre Fähigkeiten einbringen. Gleichzeitig sehen wir die aus der Digitalisierung erwachsende Chance, standardisierte Abläufe den Maschinen zu überlassen, sodass dem Menschen mehr Raum für die kreative Lösung von Problemen bleibt.

Für STRABAG bedeutet der Trend zur Digitalisierung, dass **alle wesentlichen Geschäftsprozesse** – Planung, Ausführung, Produktion, Betrieb und Administration – an diese neue Art der Informationsverarbeitung **schrittweise angepasst** werden müssen. Wir wollen das digitale Planen und Bauen einführen, weil wir wettbewerbs- und damit zukunftsfähig sowie als Arbeitgeberin und Baupartnerin attraktiv bleiben wollen und weil wir durch die Vernetzung aller Baubeteiligten eine Steigerung der Qualität und Effizienz sowie eine bessere Planbarkeit der Zeiten und Kosten erwarten. Das heißt, dass wir uns auch mit den Prozessen und Schnittstellen unserer Lieferunternehmen befassen müssen. Unserem Konzernwert „Partnerschaftlichkeit“ folgend, haben wir deshalb damit begonnen, auch unseren externen Partnerunternehmen BIM.5D®-Schulungen anzubieten, damit wir gemeinsam die Standards der Zukunft erarbeiten können.

Zuständigkeiten und Regelungen

Zur Bearbeitung und zur kontinuierlichen Verfolgung der Digitalisierungsprozesse wurde als Ausschuss des Vorstands das regelmäßig tagende **Steering Committee Digitalisierung** (SCD) eingerichtet, das aus den STRABAG SE-Vorstandsmitgliedern Christian Harder, Peter Krammer und Siegfried Wanker besteht. Das SCD wird beraten vom Team Digitalisierung STRABAG (TDS) mit je einem Vertreter aus der Operative, der Zentralen Technik sowie dem BRVZ-IT, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung unmittelbare Verantwortung tragen. Die Operative wird dabei vertreten von einem „Head of Digitalisation“ – eine Funktion, die im Jahr 2017 installiert wurde.

Weiters wurde mittels der neuen **Konzernrichtlinie „GPM-Organisation“** (Geschäftsprozessmanagement) das Management jener Geschäftsprozesse geregelt, die einer IT-Unterstützung bedürfen. In den jeweiligen Unternehmensbereichen wurden dezentrale GPM-Beauftragte benannt, die als Sprecherinnen und Sprecher der Unternehmensbereiche fungieren. Das im Rahmen der GPM-Organisation installierte GPM-Evaluierungsgremium, das aus Vertretern der Operative sowie der Zentralbereiche BRVZ-IT und Zentrale Technik besteht, ist für die Evaluierung der eingereichten Projektideen zuständig und koordiniert die Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen für das SCD gemeinsam mit dem TDS.

Ziele und Indikatoren

Um eine umfassende und nachhaltige Digitalisierung bei der Planung und Abwicklung von Bauprojekten zu erreichen, setzt der STRABAG-Konzern auf eine durchgängige Prozessoptimierung. Im Vordergrund steht eine höhere Durchdringung von digitalen Methoden, wie z. B. BIM.5D® (Building Information Modelling). Ein weiterer Fokus liegt auf der Weiterentwicklung effizienter und kollaborativer Arbeitsweisen mit der Auftraggeberseite und mit Partnerunternehmen und der Unterstützung durch geeignete Werkzeuge. Dazu setzen wir auf eine **kontinuierliche Qualifizierung** bestehender Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter sowie eine Verstärkung unserer Teams mit entsprechenden Spezialistinnen und Spezialisten.

Die im Vorjahr genannten, auf Bauleistung und Projektanzahl basierenden Indikatoren konnten für 2017 noch nicht einwandfrei erhoben werden, sodass ihr Einsatz erneut evaluiert wird. Die erneute Evaluierung erfolgt auch aufgrund geänderter Zuständigkeiten im Management des Themas Digitalisierung und einer möglichen künftigen Anpassung der Management-Schwerpunkte.

Projekte und Initiativen

Die Weiterentwicklung von BIM.5D® wurde auch im Geschäftsjahr 2017 intensiv betrieben. Zum einen gewinnen wir an Erfahrung, indem wir unser Know-how zum digitalen Bauen bei konkreten Projekten einsetzen, etwa beim Bau eines Bürogebäudes und einer Produktionshalle für Siemens im schweizerischen Zug. Zum anderen beteiligen wir uns an Forschungsprojekten, um BIM.5D® in möglichst allen relevanten Bauphasen einsetzen zu können. Im Projekt „eeEmbedded“ geht es etwa darum, BIM-Methoden bereits in der Entwurfsphase zu nutzen. Im Vordergrund stehen die energetische Betrachtung und die Einbettung des geplanten Gebäudes in die Umgebung.

Im Verkehrswegebau beschäftigen wir uns u. a. mit dem Einsatz von Sensorik, um das Tragverhalten von Asphaltstraßen zu erfassen und damit bessere Prognosen über die Nutzungsdauer erstellen zu können. Derzeit sind die Sensoren

im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur auf der BAB A2 in Deutschland im Einsatz. Zudem wurde das Konzernprojekt „BIM.5D® im Verkehrswegebau 2020“ aufgesetzt, das in den kommenden zwei Jahren im Rahmen von Pilotprojekten Anwendungsfälle des Stufenplans des deutschen Verkehrsministeriums erarbeiten wird.

2017 wurde auch das Schulungsangebot erneut erweitert. Neben den bewährten BIM.5D®-Schulungen an unseren zwei Konzernstandorten Stuttgart und Wien wurde das Thema nun als neues Modul in die bestehende Schulungsreihe „Erfolgreiches Baumanagement“ aufgenommen. 2018 planen wir eine weitere Schulungsreihe zur Ausbildung unserer zukünftigen BIM.5D®-Managerinnen und -Manager. Ziel für 2019 ist die erfolgreiche Durchführung von zwei vollständigen Schulungsreihen.

Mehr zu diesen Projekten erfahren Sie in unserer Broschüre „Research, Development und Innovation“.

KUNDENZUFRIEDENHEIT

Der langfristige, nachhaltige Erfolg ist unser Ziel. Daher stehen die Anforderungen und **Erwartungen** unserer **Kundinnen und Kunden** im Herzen jedes einzelnen Projekts. „Wir schaffen Mehrwert für unsere Auftraggeberschaft, indem unsere spezialisierten Unternehmenseinheiten die unterschiedlichsten Leistungen integrieren und Verantwortung dafür übernehmen: Wir bringen Menschen, Baumaterialien und Maschinen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort und realisieren dadurch auch komplexe Bauvorhaben – termin- und qualitätsgerecht und zum besten Preis.“ In Übereinstimmung mit dieser Kernaussage unserer Vision wurde im Rahmen des Stakeholder-Dialogs die „Kundenzufriedenheit“ sowohl aus interner als auch aus externer Sicht als Thema mit höchster Relevanz priorisiert. Die Strategie ordnet sie dem strategischen Feld „Ökonomische Verantwortung“ zu: Denn für den wirtschaftlichen Erfolg jedes einzelnen Projekts, aber auch des gesamten Unternehmens sind **Termineinhaltung, Qualität und Preis** (respektive Kosten) ausschlaggebende Faktoren.

Nicht umsonst ist die Verlässlichkeit also Teil unseres Wertesystems. Ob Präqualifikations- und Angebotsverfahren, Beauftragung und Wiederbeauftragung oder **dauerhafte Kundenbeziehung** – immer beeinflusst die Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden über unser Image maßgeblich unsere Chancen und spiegelt sich somit im Auftragsbestand wider. Risiken – etwa aus der Nichterfüllung von Kundenforderungen in Bezug auf die Qualität bzw. gesetzliche oder normative Anforderungen – wird im Rahmen des STRABAG-Managementsystems durch Maßnahmen zur **Qualitätssicherung**, zum **Umweltschutz** oder zum projektbezogenen **Risikomanagement** systematisch begegnet. Damit beugen wir negativen Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Sicherheit der Nutzerinnen und Nutzer, auf die Umwelt und in der Konsequenz auf unsere Reputation vor.

Zuständigkeiten und Regelungen

Im Zuge unserer Bemühungen, die Kundenzufriedenheit zu steigern, werden Detailziele, Strukturen, Werkzeuge und Maßnahmen in den Konzerneinheiten unter Berücksichtigung der Märkte und Geschäftsfelder im Rahmen der operativen Unternehmensplanung und -bewertung durch das Management festgelegt, umgesetzt

und evaluiert. Die systematische Messung und Bewertung der Kundenzufriedenheit ist im STRABAG-Managementhandbuch verankert. Der **Zentralbereich TPA** koordiniert dies, überwacht es im Rahmen von internen Audits und berichtet darüber.

Ziele und Indikatoren

Die Kundenzufriedenheit zu steigern, um einen möglichst hohen Anteil an Stammkundinnen und Stammkunden zu gewinnen und zu bewahren, ist das vom Vorstand definierte Ziel. Die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit den Bauprojekten wird konzernweit erhoben und anhand eines spezifischen Index überwacht. In einem seit 2017 laufenden Projekt der TPA-Einheit Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) wird je Kundensegment und (Bau-)Projekttyp untersucht, welche Faktoren die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Gleichzeitig sollen geeignete Methoden und Indikatoren zur Kundenzufriedenheitsmessung mit und ohne Kundenbefragungen bestimmt werden.

Mit wissenschaftlichem Know-how aus einer Forschungskoooperation mit der TU Graz (Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft) wird unser Best Practice-Vorgehen im Konzern überprüft. Im dritten Quartal 2018 werden die Ergebnisse vorliegen.

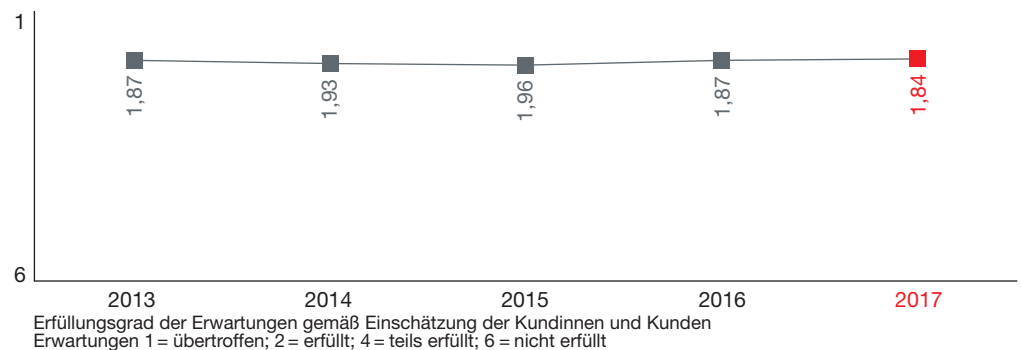
Auch hinsichtlich der Befragungsmethode wurden neue Möglichkeiten erprobt: In Österreich lief 2017 ein Pilotprojekt zum Einsatz eines Online-Umfrage-Tools zur Kundenbefragung. Die Ergebnisse zeigen, dass ein solches Instrument eine Erweiterung der bestehenden Kommunikationskanäle darstellen kann.

Die Messung der Kundenzufriedenheit mittels **Kundenbefragung** erfolgt seit 2005 für **Bauprojekte nach einem einheitlichen Konzernstandard**. Dabei wird die Auftraggeberschaft in allen Konzernländern über eine schriftliche Befragung projekt- oder vertragsbezogen zu den folgenden fünf Aspekten um ihre Bewertung gebeten: Umgang mit Mängeln und Beschwerden; Dokumentation und Berichtswesen; Kompetenz der Bauleitung; Kompetenz des Poliers/der Polierin; Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle. Die operativen Einheiten können den

Fragebogen um spezifische Fragen ergänzen und zusätzliche Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung implementieren. Die Auswertung der vom Konzern vorgegebenen Fragen erfolgt durch den unabhängigen Zentralbereich TPA. Die Bewertung der Ergebnisse und die Ableitung von Zielen und Maßnahmen obliegen den operativen Einheiten im Rahmen ihres jährlichen Planungs- und Bewertungsprozesses.

In den Jahren 2013–2017 konnten wir die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden erfüllen:

ERGEBNISSE DER KUNDENBEFRAGUNG (ALLE KONZERNLÄNDER)



Projekte und Initiativen

Ein seit vielen Jahren in mehreren Konzerneinheiten erfolgreich angewendetes Partnering-Modell, mit dem Projekte für die Auftraggeber- und die Auftragnehmerseite kostengünstiger, qualitativ besser und schneller abgewickelt werden können, ist das teamconcept. Idealerweise wird damit für die Phasen Projektierung, Planung, Ausführung und Betrieb eine Win-win-Situation für beide Seiten geschaffen, die geprägt ist durch geteilte Ziele und Werte, Transparenz, Risiken- und Chancenmanagement sowie gemeinsames Projektcontrolling.

Um Mehrwert für alle Projektbeteiligten sowie die Nutzerinnen und Nutzer der von uns errichteten Bauwerke zu generieren und ihre Anforderungen langfristig erfüllen zu können, nutzen, vernetzen und erweitern wir die im Konzern vorhandenen Kompetenzen kontinuierlich – etwa, indem wir systematisches Innovationsmanagement betreiben und uns aktiv auf das Bauen von

morgen vorbereiten. Dazu gehören etwa die konzernweit gestartete Digitalisierungsoffensive, aber auch die von STRABAG SE-Vorstandsmitglied Siegfried Wanker unterstützte Ausrollung von LEAN.Construction im STRABAG-Konzern. Entsprechende Initiativen werden im Auftrag des Konzernvorstands gesetzt und durch die Gremien zum Geschäftsprozessmanagement (GPM) gesteuert.

Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, bietet die Konzern-Akademie maßgeschneiderte Trainings an, so etwa „Lösungsorientierte Verhandlungsführung“ oder „teamconcept“. Wichtige Kanäle für Kommunikation und Feedback sind neben dem direkten Kundenkontakt und Kundenbefragungen auch persönliche Kundenbetreuung, Key Accounting, Messeauftritte, Publikationen in der Fachpresse, Vertretung in Gremien, Website und Public Relations.

Siehe auch Kapitel „Innovation“

Villach, am 9.4.2018
Der Vorstand



Dr. Thomas Birtel



Mag. Christian Harder



Dipl.-Ing. Dr. Peter Krammer



Mag. Hannes Truntschnig



Dipl.-Ing. Siegfried Wanker