

A close-up photograph of a construction site. In the foreground, there are several grey concrete blocks and a rusty metal rebar. In the background, more rebar and wooden formwork are visible. The overall scene is in shades of grey, brown, and wood tones.

Konsolidierter Nichtfinanzieller Bericht

ÜBER DIESEN KONSOLIDierten NICHTFINANZIELLEN BERICHT

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 seit dem Geschäftsjahr 2017 einen gesonderten Konsolidierten Nichtfinanziellen Bericht, der die nichtfinanzielle Berichterstattung aller Tochtergesellschaften des STRABAG-Konzerns einschließt. Im Rahmen des Stakeholder-Dialogs und der Wesentlichkeitsanalyse 2015 wurden Themen identifiziert, die die zukünftige Geschäftstätigkeit des Konzerns entscheidend beeinflussen, das Erreichen der strategischen Ziele begünstigen oder verzögern oder die Stakeholder als relevant einschätzen und in ihren Entscheidungen beeinflussen.

Diese nachfolgend aufgelisteten wesentlichen Themen beziehen sich auf die gemäß § 267a UGB genannten Mindestbelange hinsichtlich Umwelt, Soziales und Arbeitnehmende, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung und bilden aus Sicht des Vorstands die Themen ab, die zum Verständnis der Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens erforderlich sind:

- Kundenzufriedenheit
- Strategische Personalentwicklung
- Innovation
- Digitalisierung
- Projektbezogenes Risikomanagement

- Beschäftigungsbedingungen (Arbeits-sicherheit, Gesundheitsschutz, Menschenrechte, Gleichstellung von Männern und Frauen)
- Ressourcenmanagement (Energie & Emissionen, Materialien)
- Business Compliance

Dieser Bericht wurde in Anlehnung an die **Global Reporting Initiative (GRI) Standards**² erstellt. 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.

Aufbauend auf einer verantwortungsvollen Konzernstrategie berücksichtigt STRABAG die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten im Kerngeschäft. 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

² Übereinstimmung mit den Anforderungen an die Berichterstattungsoption „Kern“ wird angestrebt.

BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN

An über 700 Standorten stellen mehr als 75.000 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.

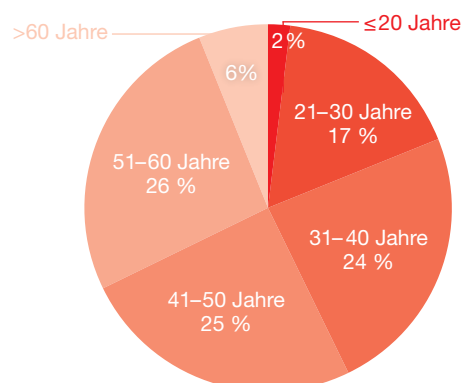
Kennzahlen¹

MITARBEITERANZAHL 2018 NACH SEGMENTEN UND LÄNDERN²

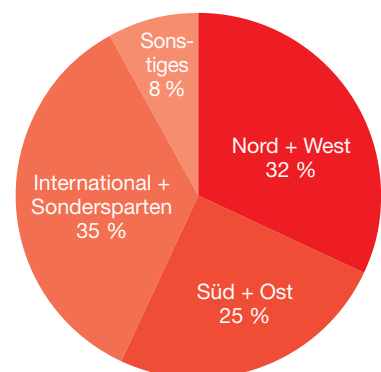
	Nord + West	Süd + Ost	International + Sondersparten	Sonstiges	Konzern
Deutschland	18.283	472	8.279	2.561	29.595
Österreich	104	7.233	2.578	1.215	11.130
Americas	24	4	6.500	1	6.529
Polen	4.126	4	502	642	5.274
Naher Osten	71	8	3.723	0	3.802
Tschechien	57	2.576	727	384	3.744
Ungarn	7	1.871	856	310	3.044
Slowakei	0	1.324	364	217	1.905
Rumänien	87	919	209	186	1.401
Restliches Europa	215	657	388	26	1.286
Serbien	0	1.019	35	153	1.207
Afrika	25	1	1.046	0	1.072
Kroatien	2	799	58	120	979
Schweiz	76	765	10	116	967
Asien	0	21	763	0	784
Russland	0	585	38	106	729
Benelux	506	12	42	56	616
Schweden	360	0	39	34	433
Bulgarien	1	280	25	60	366
Dänemark	274	0	1	10	285
Slowenien	0	142	12	15	169
Italien	4	37	84	18	143
Gesamt	24.222	18.729	26.279	6.230	75.460

Ausgewogene Altersstruktur

ALTERSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN 2018³



BESCHÄFTIGTE NACH SEGMENTEN 2018²

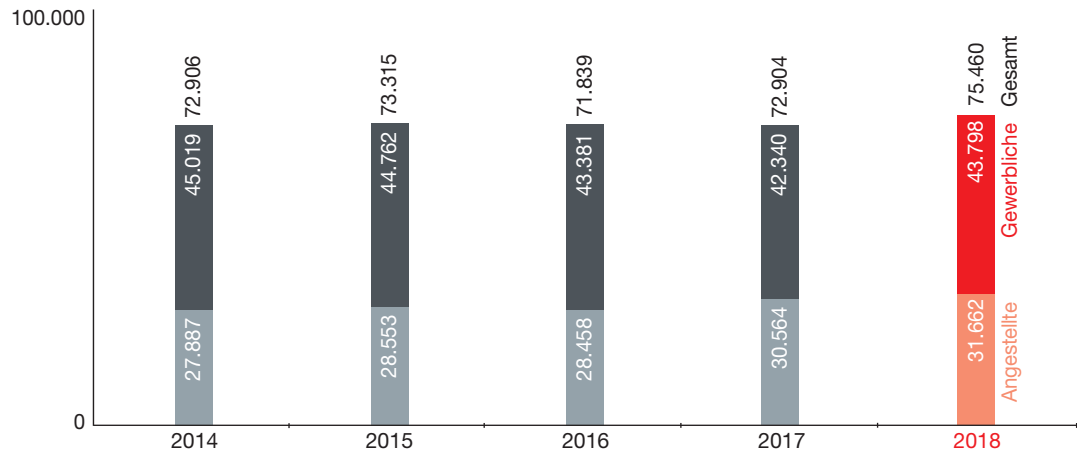


1 Die Mitarbeiterkennzahlen wurden unter anteiliger Einbeziehung aller Beteiligungsgesellschaften ermittelt.

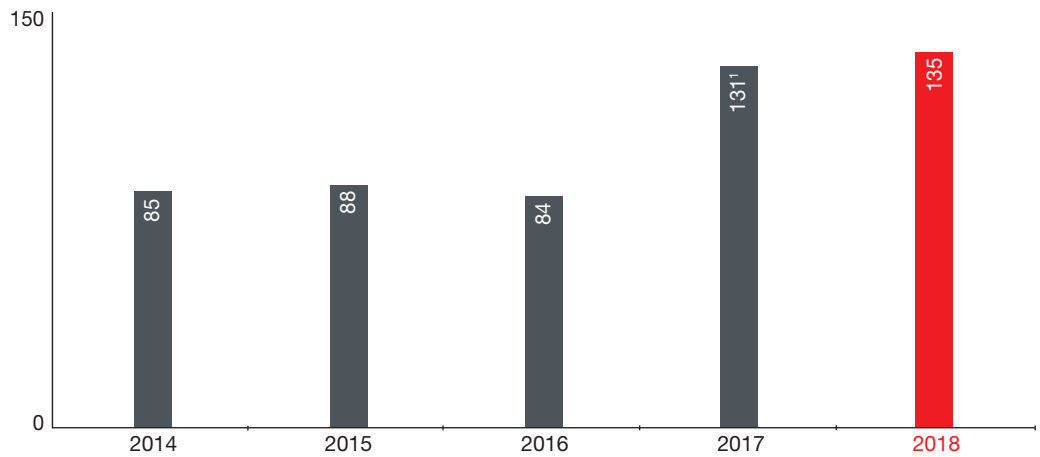
2 Berechnungsgrundlage: FTE

3 Berechnungsgrundlage: Köpfe

ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGTENANZAHL (FTE)

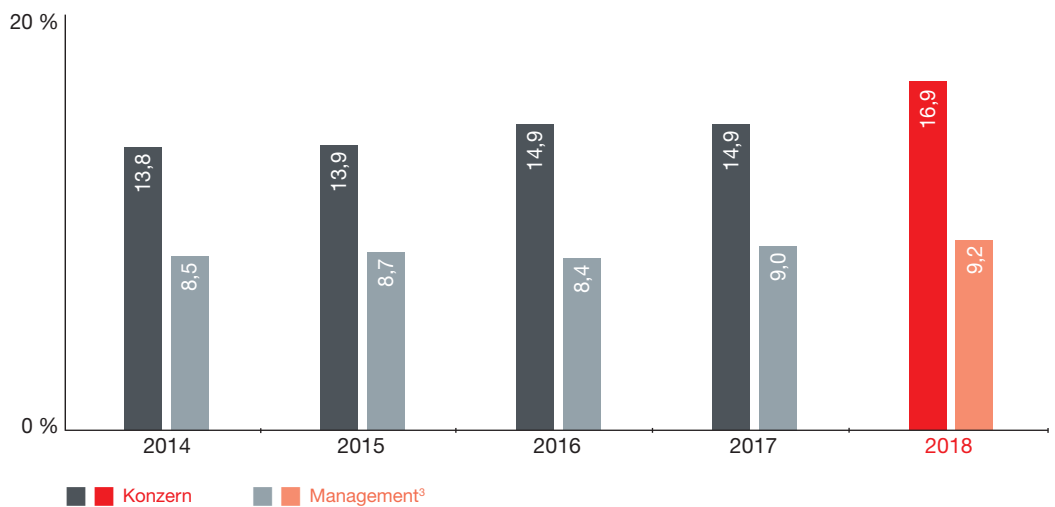


ANZAHL DER NATIONALITÄTEN IM KONZERN



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

FRAUENANTEIL IM KONZERN UND IM MANAGEMENT²



1 Die Erhöhung im Jahr 2017 ergibt sich u. a. aus dem erstmaligen Einbezug der Mitarbeiterdaten aus Chile und Ländern des Nahen Ostens.
 2 Berechnungsgrundlage: erstmals 2018 Köpfe, davor FTE
 3 Definition Management: Hierarchieebenen ab Bereichsleitung

DETAILLIERTE ANGABEN ZUR BESCHÄFTIGUNG¹

GRI-Standard		
2016-Kennnummer	Anforderungen	Angaben 2018
102-8	a. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag (unbefristet und befristet), nach Geschlecht	Gesamt unbefristet: 70.279 (87 %) Gesamt befristet: 10.662 (13 %) Frauen unbefristet: 11.583 (85 %) Frauen befristet: 2.064 (15 %) Männer unbefristet: 58.696 (87 %) Männer befristet: 8.598 (13 %)
	b. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag (unbefristet und befristet), nach Region	Deutschland unbefristet: 30.182 (90 %) Österreich unbefristet: 11.744 (99 %) MOE ² unbefristet: 15.456 (81 %) Restliches Europa unbefristet: 3.652 (93 %) Restliche Welt unbefristet: 9.245 (72 %) Deutschland befristet: 3.198 (10 %) Österreich befristet: 84 (1 %) MOE ² befristet: 3.606 (19 %) Restliches Europa befristet: 267 (7 %) Restliche Welt befristet: 3.507 (28 %)
	c. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Beschäftigungsverhältnis (Vollzeit und Teilzeit), nach Geschlecht	Gesamt Vollzeit: 72.115 (89 %) Gesamt Teilzeit: 8.826 (11 %) Frauen Vollzeit: 8.329 (61 %) Frauen Teilzeit: 5.318 (39 %) Männer Vollzeit: 63.786 (95 %) Männer Teilzeit: 3.508 (5 %)
	d. Bericht, 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 jeder signifikanten Schwankung 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 zugrunde liegenden 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 unter Tarifverträge fallen	94 % Die nationalen Vorgaben werden in allen Tochtergesellschaften eingehalten.

1 Berechnungsgrundlage: Köpfe

2 MOE = Mittel- und Osteuropa

GRI-Standard**2016-Kennnummer Anforderungen****Angaben 2018**

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	

A. EINTRITTE 2018^{1,2}

	Altersgruppe									Gesamt	Eintrittsrate %
	<30 Jahre			30–50 Jahre			>50 Jahre				
	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt		
Deutschland	613	121	734	763	145	908	264	42	306	1.948	5,8
Österreich	416	59	475	465	158	623	104	36	140	1.238	10,5
MOE	229	56	285	412	79	491	139	12	151	927	4,9
Restliches Europa	94	14	108	149	22	171	70	4	74	353	9,0
Restliche Welt	364	36	400	1.126	43	1.169	275	8	283	1.852	14,5
Gesamt	1.716	286	2.002	2.915	447	3.362	852	102	954	6.318	7,8

B. AUSTRITTE 2018^{1,2}

	Altersgruppe									Gesamt	Austrittsrate %
	<30 Jahre			30–50 Jahre			>50 Jahre				
	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt		
Deutschland	213	45	258	374	84	458	434	69	503	1.219	3,7
Österreich	152	37	189	222	116	338	141	45	186	713	6,0
MOE	124	33	157	380	92	472	232	43	275	904	4,7
Restliches Europa	48	7	55	117	22	139	78	10	88	282	7,2
Restliche Welt	299	17	316	661	29	690	152	5	157	1.163	9,1
Gesamt	836	139	975	1.754	343	2.097	1.037	172	1.209	4.281	5,3

Arbeitssicherheit

Verglichen mit anderen Industriezweigen ist das Unfallrisiko im Baugewerbe höher: Bestimmte Situationen auf Baustellen bergen Absturzgefahr, Arbeiten finden nahe des Verkehrs statt, und es kommen schwere Maschinen zum Einsatz. 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 53,64 Fälle im Jahr 2017 zurückgegangen.³ Zum Vergleich: In unserem Konzern lag die Unfallquote je 1.000 Beschäftigte im Jahr 2018 bei 29,6 Fällen.

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 Berechnungsgrundlage: Köpfe

3 https://www.bgbau.de/termin/arbeitsunfaelle-auf-baustellen-rueckklaefig/?tx_news_pi1%5Baction%5D=index&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&cHash=e4ae2542873098c266b5da5a3475448a (Stand 4.1.2019)

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. 80, in Österreich rd. 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 2018 bei

0,22 %, das sind 0,33 % bei Gewerblichen und 0,07 % bei Angestellten (2017: 0,24 % im Konzern, 0,36 % bei Gewerblichen, 0,05 % bei Angestellten). Die **Unfallhäufigkeit¹** – berechnet aus der Anzahl der Arbeitsunfälle pro 1 Mio. produktive Arbeitsstunden – war insgesamt ebenfalls vergleichbar mit jener des Vorjahrs, und zwar mit 15,9 im Konzern bzw. 22,5 bei Gewerblichen und 5,8 bei Angestellten (2017: 17,4 im Konzern, 25,5 bei Gewerblichen, 4,8 bei Angestellten). Es waren zwei tödliche Arbeitsunfälle zu betrauern.

ARBEITSUNFALL-AUSFALLQUOTE

	2014	2015	2016	2017	2018
Gewerbliche	n. v.	0,34	0,36	0,36	0,33
Angestellte	n. v.	0,07	0,07	0,05	0,07
Gesamt	n. v.	0,24	0,25	0,24	0,22

UNFALLHÄUFIGKEIT¹

	2014	2015	2016	2017	2018
Gewerbliche	n. v.	24,5	25,0	25,5	22,5
Angestellte	n. v.	5,6	5,2	4,8	5,8
Gesamt	n. v.	17,6	17,6	17,4	15,9

PROJEKTE UND INITIATIVEN

Im Geschäftsjahr 2018 wurden in Deutschland und Österreich u. a. folgende Projekte verfolgt und Initiativen gesetzt:

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Baustellen erhielten anhand der Sicherheitsbrochure „Wir arbeiten sicher auf Baustellen“ eine österreichweit einheitliche Grundunterweisung, und es wurden quartalsweise Sicherheitsschwerpunkte kommuniziert.

- Digitale Werkzeuge unterstützen unsere Führungskräfte dabei, ihr Engagement für Arbeitssicherheit auf allen Managementebenen zu zeigen: Mit ihren Smartphones können sie z. B. Fotodokumentationen der Baustellen erstellen und speichern. Die Smartphone-App zur Begehung von Baustellen wurde im Lauf des Jahrs 2018 international in allen Konzern-Landessprachen ausgerollt und getestet. Für das Jahr 2019 soll der verpflichtende Einsatz

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.

dieses und weiterer digitaler Hilfsmittel per konzernweiter Regelung mit Zielvorgaben eingeführt werden.

- 2018 wurde die Kommunikation zum Thema Arbeitssicherheit auf neue Beine gestellt, und es wurde eine konzernweite Kampagne konzipiert, die ab 2019 ausgerollt werden wird.
- Eine Online-Schulung zur Ergonomie am Arbeitsplatz wurde erstellt und eingeführt.
- Notfallbeatmungstücher wurden an alle betrieblichen Ersthelfenden verteilt.

- Es wurde eine neue Auflage des SGU-Kalenders 2019 konzipiert; der Fokus liegt auf einem monatlich aktuellen Unterweisungsthema speziell für Poliere bzw. Polierinnen und Schachtmeister bzw. Schachtmeisterinnen.

In den anderen Ländern, in denen der STRABAG-Konzern tätig ist, wurden zahlreiche Kampagnen zu speziellen Arbeitssicherheitsthemen umgesetzt und SGU-Trainings durchgeführt, und es wurde Personal in diesem Bereich aufgestockt.

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 Haupterkrankungs-

ursache für Fehlzeiten über alle Branchen in Deutschland aus.¹ Im Bausektor 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

BGM ab 2019 in zehn Ländern ausgerollt

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, der Schweiz, Polen, Tschechien, der Slowakei, Kroatien, Ungarn und

Serbien. 2019 wird es in Slowenien eingeführt. 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.

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 **Krankheitsausfallquote**³ beobachten wir, wie gut wir

¹ DAK, Psychische Erkrankungen: Höchststand bei Ausfalltagen, <https://www.dak.de/dak/bundes-themen/psychischeerkrankungen-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

dieses Ziel erreichen: Sie betrug im Jahr 2018 im Konzern 5,2 %, das sind 6,8 % bei Gewerblichen und 3,7 % bei Angestellten (2017: 5,1 %

im Konzern, 6,6 % bei Gewerblichen, 3,6 % bei Angestellten).

KRANKHEITSAUSFALLQUOTE

	2014	2015	2016	2017	2018
Gewerbliche	6,5	6,5	6,7	6,6	6,8
Angestellte	3,2	3,6	3,6	3,6	3,7
Gesamt	4,9	5,0	5,1	5,1	5,2

PROJEKTE UND INITIATIVEN

Die Zusammenarbeit von BGM, der Arbeitssicherheit und den arbeitsmedizinischen Diensten sieht u. a. die Organisation und Ausweitung von Gesundheitsaktionen 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 stehen diverse Gesundheitskurse, wie z. B. Rückenschule, Vorträge und Workshops zu den Haupt-handlungsfeldern Bewegung, Ernährung und Stressprävention, zur Wahl.

Als Reaktion auf die 2017 erfolgte Befragung zum Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ wurden im Angestelltenbereich in Deutschland verschiedene gesundheitsfördernde Angebote ins Leben gerufen, darunter die Möglichkeit der Teilnahme an einem Online-Raucherentwöhnungsprogramm. Das Online-Gesundheitsportal „gesundpass“ bietet ein umfangreiches Fitnessangebot in Form von Videotraining und erfuhr mit mehr als 3.200 Anmeldungen besonders großen Zuspruch. Des Weiteren wurde gemeinsam mit einem unabhängigen Institut die „Externe Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenberatung“ (EMB) initiiert – eine erste vertrauliche Anlaufstelle für Personen, die unter psychischer Belastung stehen. Die Resonanz war durchwegs positiv, Beratungsfelder waren z. B. Konflikte am Arbeitsplatz, Probleme in der Familie/Partnerschaft oder Burnout/ Erschöpfung.

Um den wesentlichen Belastungsfaktoren Hitze, Kälte und Nässe, aber auch Zeitdruck und Wochenend- bzw. Nacharbeit unserer gewerblichen Mitarbeitenden entgegenzuwirken, wurde u. a. die Ausstattung der Aufenthaltsmöglichkeiten verbessert. 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: 2018 nahmen 153 Führungskräfte teil. 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 598 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre persönliche Strategie für mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Als ein weiteres Highlight kann die Abwicklung von Gesundheitsaktionen an vier großen Standorten in Polen genannt werden. Dabei wurden rd. 250 Teilnehmende über präventive Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge informiert und konnten gleichzeitig diverse Screenings vornehmen.

Arbeits- und Sozialfonds

Zur Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die **unverschuldet in materielle Not** geraten sind, z. B. durch einen Unfall, durch Krankheit, Unwetter, Hochwasser o. ä., wurde vor knapp 20 Jahren im STRABAG-Konzern die „Arbeits- und Sozialfonds“ Privatstiftung eingerichtet. Das Stiftungskapital betrug ursprünglich rd. € 3,60 Mio. und wurde aufgrund der steigenden Mitarbeiterzahl bis zum Jahr 2013 auf rd. € 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 ihrer menschenrechtlichen Praxis 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 eine Online-Hinweisgeberplattform oder 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 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 Hinweisgeber-system siehe Kapitel „Business Compliance“

Die Zielerreichung wird anhand des folgenden Indikators gemessen:

- Anzahl der festgestellten Diskriminierungsvorfälle im Berichtsjahr (Zuordnungsdatum = Datum der abschließenden Feststellung): 0

Im abgelaufenen Geschäftsjahr gab es insgesamt vier Kontaktaufnahmen über das Ombudswesen. Alle Anliegen konnten nach dem Erstkontakt als erledigt betrachtet 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 2018 wurde eine konzernweite digitale Hinweisgeberplattform bei einem konzernexternen Anbieter eingerichtet, über die Hinweise und Anliegen online und auf Wunsch auch anonym vorgebracht und systematisch bearbeitet werden können.

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 sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und setzt diese um.

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

- Personalmarketing
- Recruiting und Personaleinführung
- Führungskräfte- und Mitarbeiterbetreuung
- Qualifizierung und Training
- Potenzialmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ziele und Indikatoren

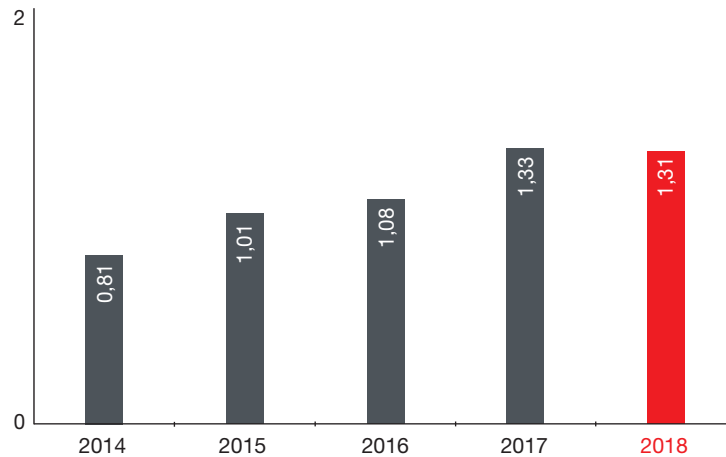
Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, fördern und optimieren wir die bedarfsorientierte fachliche und persönliche Entwicklung sowie Qualifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur so können wir unseren Kundinnen und Kunden eine termin- und fachgerechte Umsetzung ihrer Projekte garantieren.

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

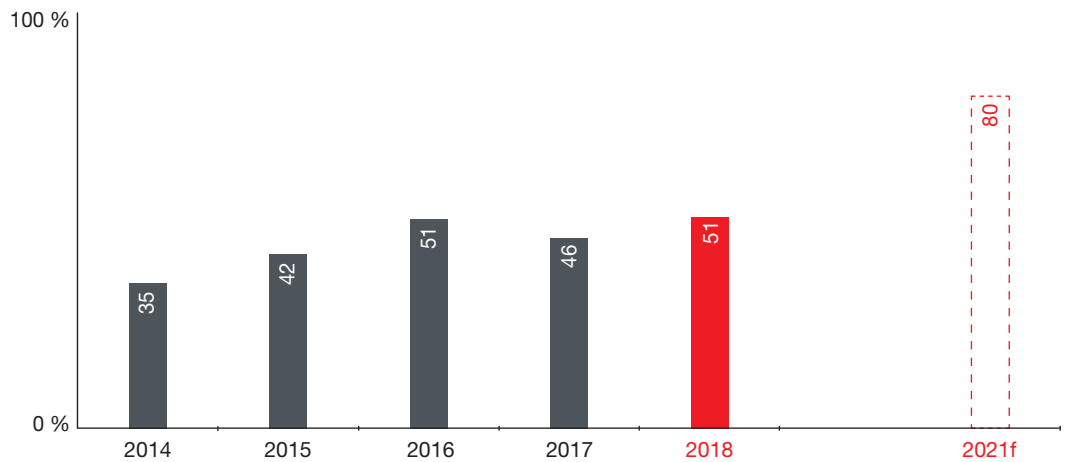
Zielvereinbarung und Leistungsbewertung. Die Zielerreichung wird anhand folgender Indikatoren gemessen:

Im Jahr 2018 wurden im gesamten Konzern mit 51 % (2017: 46 %) 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 „Trainingstage pro Angestellter/Angestelltem“ – beinahe unverändert zum Vorjahr – 1,31 (2017: 1,33).

TRAININGSTAGE 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 arbeiten ständig daran, den Konzern als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und damit nachhaltig zur Deckung des künftigen Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften beizutragen. Aus diesem Grund setzen wir viel Energie für die 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 175 Bildungseinrichtungen im Jahr 2018. 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 40.000 Menschen, auf LinkedIn folgen uns über 85.000 Personen. Im Mai 2018 haben wir speziell für die junge Zielgruppe einen Instagram-Account erstellt, der bis Ende des Jahrs 3.200 Abonnentinnen und Abonnenten zählte.

Außerdem nehmen wir aktiv an **Arbeitgeberzertifizierungen** für die Zielgruppen Absolventen und Absolventinnen, Praktikanten und Praktikantinnen sowie Auszubildende teil, um hieraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können. 2018 wurden wir wieder ausgezeichnet mit dem Trainee-Siegel von Absolventa, dem Praktikanten-Siegel von Fair Company sowie – neu in

Deutschland – mit dem Siegel „Faire Ausbildung“ von Absolventa. Im Rahmen der Bewertung für diese Rankings nehmen die Mitarbeitenden an Umfragen teil und geben Auskunft über bestimmte Faktoren (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit). Schließlich muss das Unternehmen bestimmte Kriterien erfüllen, um die Auszeichnung zu erhalten.

RECRUITING UND PERSONALEINFÜHRUNG

Das Recruiting 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

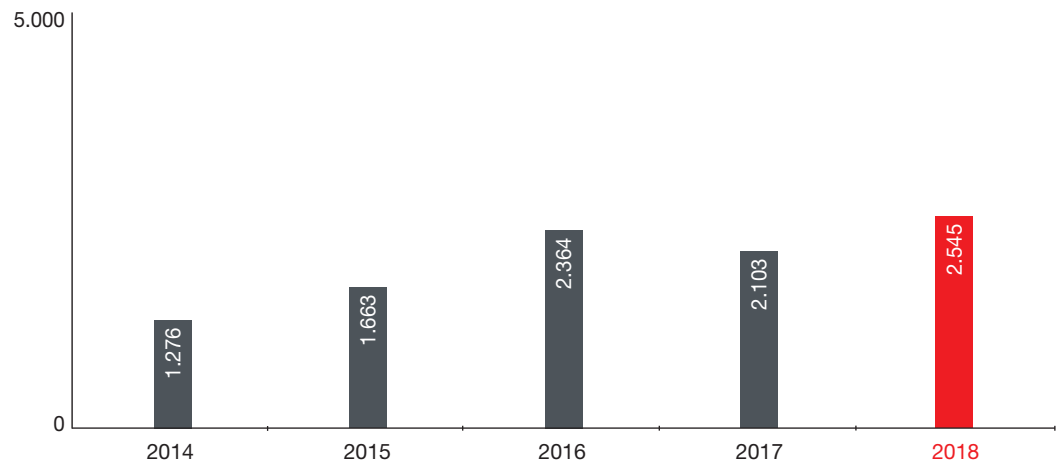
Die STRABAG-Konzern-Akademie bietet interne Weiterbildungsmöglichkeiten für alle angestellten und gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern. Die Planung und systematische Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen liegt in der Verantwortung der jeweiligen Organisationseinheiten. Mitarbeiterinnen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

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. 2018 wurden 2.545 Aus- und

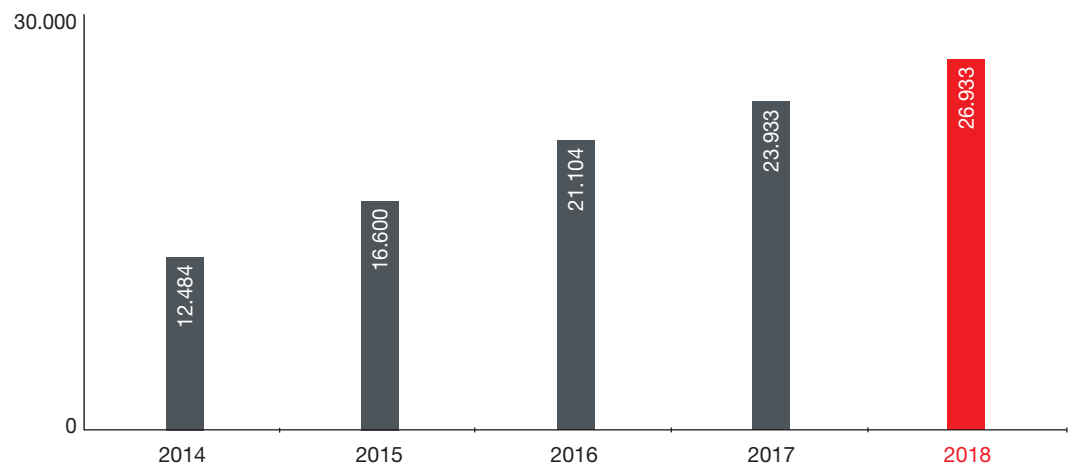
Weiterbildungstrainings (2017: 2.103) angeboten, an denen 26.253 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen (2017: 23.933). Hinzu kommt die erfolgreiche Teilnahme von mehr als 26.100 (2017: >25.000) Personen an E-Learning-Kursen, etwa zu den Themen „Compliance“, „Cybercrime“ und „Arbeitssicherheit“.

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 TRAININGS



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. 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 alle zwei Jahre stattfindenden World Skills unter Beweis stellen: 2017 sicherten sich zwei unserer Lehrlinge bei den 44. Berufsweltmeisterschaften in Abu Dhabi in der Kategorie „Betonbau“ 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 Ausbildungsquote geplant

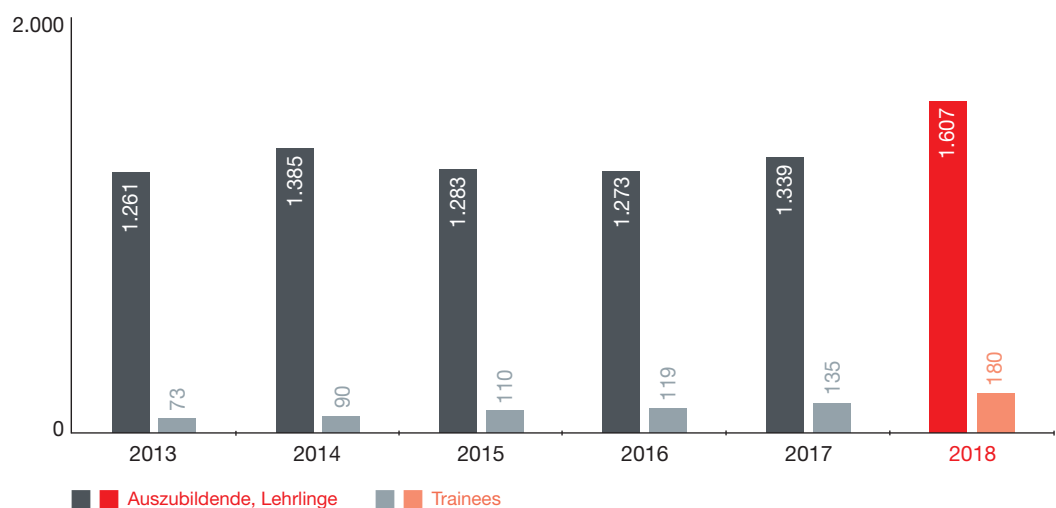
Betrachtet man die Märkte Deutschland, Österreich und Schweiz gemeinsam, nahmen wir 2018 insgesamt 516 (2017: 470) gewerbliche Lehrlinge auf. Für die kommenden Jahre wird sowohl in Deutschland als auch in Österreich eine deutliche Steigerung der Lehrlings- bzw. Ausbildungsquote angestrebt. Informationen zu den angebotenen Lehrberufen bzw. Ausbildungsplätzen sind unter karriere.strabag.com zu finden.

180 Trainees im Einsatz

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. Unsere Trainee-Programme zielen darauf ab, die Absolventinnen und Absolventen optimal auf die Anforderungen ihrer künftigen Position im Konzern vorzubereiten. Im Jahr 2018 waren im STRABAG-Konzern 142 technische und 38 kaufmännische **Trainees** (FTE) im Einsatz, davon 118 Männer und 62 Frauen.

ANZAHL DER AUSZUBILDENDEN UND TRAINEES (FTE)



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 der bzw. 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 jede bzw. jeden Trainee wird hierfür ein individueller Schulungsplan entwickelt.

POTENZIALMANAGEMENT

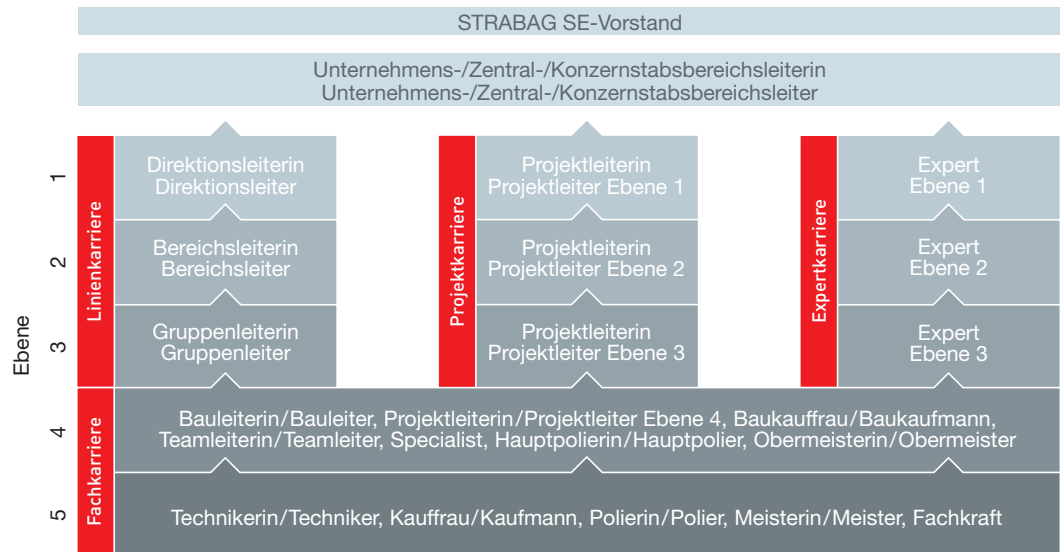
Potenzialmanagement soll das Erkennen, Entwickeln und langfristige Binden von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern mit dem Ziel unterstützen, insbesondere Schlüsselpositionen mit bestmöglich qualifiziertem Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu besetzen. Basierend auf dem Karrieremodell werden Potenzialträgerinnen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



STRABAG UND DAS TECHNISCHE MUSEUM WIEN GEBEN EINBLICK IN DIE BAUBRANCHE VON MORGEN

Die Digitalisierung sorgt auch im Bausektor für neue Berufsbilder. Und mit neuen Werkzeugen ändern sich auch die erforderlichen Kenntnisse. Die körperlich anstrengende Arbeit nimmt tendenziell ab, dafür müssen Polier oder Bauleiterin künftig geübt im Umgang mit dem Tablet bzw. mit cloudbasierten Wissensspeichern sein, um professionell arbeiten zu können. Das Teilen von Wissen verändert die täglichen Arbeitsabläufe, die Ergebnisqualität und vor allem die Geschwindigkeit.

Neben einem Co-Sponsoring der Sonderausstellung „Arbeit & Produktion. weiter_gedacht_“, die sich mit Themen wie Industrie 4.0, Digitalisierung & Automatisierung, Materialforschung sowie Transportlogistik beschäftigte, unterstützt STRABAG auch den Erlebnisbereich „das mini“, der bei den jüngsten Museumsbesucherinnen und -besuchern ein Grundinteresse an Technik und Naturwissenschaften weckt. Mit der Hilfe von STRABAG wurde der Erlebnisbereich frisch ausgemalt und mit neuen Ziegelsteinen für die „Baustelle“ ausgestattet.

Durch eine Partnerschaft mit dem Technischen Museum Wien trat STRABAG 2018 auf neuen Wegen als attraktive und innovative Arbeitgeberin in Erscheinung. Ziel von STRABAG ist es, ein Bewusstsein für diese neuen Methoden des Arbeitens zu schaffen und gleichzeitig den Bausektor bei Schülerinnen und Schülern und deren Eltern als interessante Wahl für die Berufsentscheidung in den Blickpunkt zu rücken.



STRABAG ist Co-Sponsorin der Sonderausstellung „Arbeit & Produktion. weiter_gedacht_“.



Schon die Kleinsten bauen mit.

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 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 beruht.

Zuständigkeiten und Regelungen

Das STRABAG CMS 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. Das CMS besteht 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 Mitarbeiter 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 (Regionale Business Compliance-Beauftragte) gemeldet werden. Telefonisch oder per E-Mail können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Subunternehmen oder andere Dritte – auf Wunsch anonym – Hinweise weitergeben. Die aktuelle Liste sämtlicher Ansprechpersonen für das Hinweisgebersystem 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.

Der **Konzern-Business Compliance-Koordinator** als zentrale Ansprechperson in allen Angelegenheiten der Business Compliance berichtet direkt an das zuständige Mitglied des Konzernvorstands, den Vorstandsvorsitzenden. Der internationalen Konzernausrichtung Rechnung tragend, wird dieser von **regionalen Business Compliance-Beauftragten** unterstützt.

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

Der Konzern-Business Compliance-Koordinator hält ständigen Kontakt zu den regionalen Business Compliance-Beauftragten.

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 31.12.2018**
(Durchdringungsgrad definierter Schulungen)
Zielwert 100 %

- E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“, Ersts Schulung: 87 %
- E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“, Auffrischung: 91 %
- Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“, Ersts Schulung: 93 %
- Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“, Auffrischung: 95 %
- Präsenzs Schulung „Kartellrecht-Risiken, Grundlagen und Verhaltensgrundsätze – Ersts Schulung“: 87 %
- Präsenzs Schulung „Kartellrecht-Risiken, Grundlagen und Verhaltensgrundsätze – Auffrischung“: 84 %

Die Schulungsquote der E-Learning-Schulung war im Jahr 2018 leicht rückläufig. Ursächlich hierfür war eine Umstellung der E-Learning-Software, die mit einer Unterbrechung der automatisierten Einladungen zur Teilnahme an der E-Learning-Schulung verbunden war.

- **Anzahl der im Jahr 2018 geschulten Mitarbeitenden**

- E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“
Zielwert: 7.000 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
 - Ersts Schulung: 1.321
 - Wiederholungsschulung: 1.054
 - Gesamt: 2.375

- **Anzahl der im Jahr 2018 geschulten Mitarbeitenden aus dem Management**

- Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“
Zielwert: 400 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
 - Ersts Schulung: 58
 - Auffrischung: 17
 - Gesamt: 75

Die im Verhältnis zum Jahr 2017 relativ geringe Zahl an Teilnehmenden an der Präsenzs Schulung ist darauf zurückzuführen, dass für viele Mitglieder des Managements die dreijährige Frist seit der letzten Teilnahme an der Schulung im Jahr 2017 abgelaufen war, was eine überdurchschnittlich hohe Teilnehmerzahl im Jahr 2017 und damit einen relativ geringen Schulungsbedarf im Jahr 2018 zur Folge hatte.

- Präsenzs Schulung „Kartellrecht“
Zielwert: 400 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
 - Ersts Schulung: 174
 - Auffrischung: 348
 - Gesamt: 522

- **Anzahl der Compliance-fördernden Maßnahmen im Jahr: 9**

Details dazu finden Sie unter „Projekte und Initiativen“.

- **Anzahl der festgestellten Business Compliance-Verstöße im Jahr**
(Zuordnungsdatum= Datum der abschließenden Feststellung): 2

Projekte und Initiativen

Kontinuierliche Schulungen

Kontinuierlich schulen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von E-Learnings 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 erhöhen.

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 eintägige Erstschulungen, bestehende Mitglieder halbtägige Auffrischungsschulungen im Abstand von drei Jahren.

Die kontinuierliche Verbesserung des STRABAG CMS ist eine wesentliche Aufgabe der Business Compliance-Organisation. Dem wurde insbesondere durch den Compliance Readiness Check Rechnung getragen, der im Jahr 2017 initiiert und 2018 abgeschlossen wurde. Ziel dieser Initiative ist die Verbesserung des STRABAG CMS als Vorbereitung auf eine Zertifizierung nach internationalen Standards. Die Erarbeitung des entsprechenden Konzepts und der Geschäftsanweisungen wird eine der Hauptaufgaben der Business Compliance-Organisation im Jahr 2019 sein.

Compliance Readiness Check

Die Bedeutung des Themas Business Compliance wurde durch folgende Compliance-fördernde Maßnahmen im Jahr 2018 unterstrichen:

- Das zentrale **Business Compliance-Team** wurde durch zwei weitere Junior Compliance Officers verstärkt.
- Zwei Mitarbeitende des zentralen Business Compliance Teams absolvierten einen Lehrgang zum **zertifizierten Compliance Officer**.
- Die vom Vorstand im Jahr 2017 genehmigte Umsetzung einer **Online-Hinweisgeber-Plattform** wurde abgeschlossen und die Plattform am 1.7.2018 in Betrieb genommen. Sie steht in 14 Konzernsprachen auf allen lokalen Websites von STRABAG zur Verfügung.
- Unterstützt wurde die Inbetriebnahme der Online-Plattform durch eine Einschaltung im **Konzern-Intranet** von STRABAG.
- Im Zuge der Implementierung der Online-Plattform wurden die **lokalen Websites** von STRABAG zum Thema Business Compliance **vereinheitlicht** und das Thema stärker in den Fokus gerückt.
- Der im Jahr 2017 begonnene **Compliance Readiness Check** durch ein externes Beratungsunternehmen wurde im Jahr 2018 abgeschlossen.
- Aufbauend auf den Ergebnissen des Compliance Readiness Checks wurde begonnen, das bestehende CMS von STRABAG in ein nach internationalen Standards zertifizierbares **CMS weiterzuentwickeln** (siehe oben).
- Im Rahmen der jährlich zwei Mal stattfindenden **Konzerntagungen** wurde dem Thema Business Compliance erneut breiter Raum gewidmet und gegenüber dem STRABAG-Topmanagement nachdrücklich auf die Bedeutung dieses Themas hingewiesen.
- Ergänzend zu den verpflichtenden regelmäßigen Compliance-Schulungen wurden **themenbezogene Präsenzs Schulungen** für einzelne Organisationseinheiten veranstaltet.

RESSOURCENMANAGEMENT

Wirtschaftswachstum, die weltweite Bevölkerungszunahme sowie die notwendigen Anpassungen an den Klimawandel stimulieren den Bau und Erhalt von Gebäuden und Infrastruktur. Dafür werden Baurohstoffe in beträchtlichen Mengen benötigt, z. B. **Sand, Kies** oder **Bruchstein**. Allein in Deutschland sind das jährlich rd. 517 Mio. t an mineralischen Baustoffen (ca. 50 % aller im Inland abgebauten Rohstoffe).¹ Dies steigert direkt und indirekt die 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 wieder zurück in die Umwelt. Bauschutt, Straßenaufbruch und Baustellenabfälle machen ca. 41 % des gesamten mineralischen Abfallaufkommens aus.² Deshalb engagieren wir uns für den Wandel hin zu einer ressourcenschonend ausgerichteten Kreislaufwirtschaft.

Neben dem Materialverbrauch ist auch der Energieverbrauch insbesondere bei der Erstellung und während der Nutzung von Gebäuden ein wesentliches Thema: **Rd. 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 Bereich „Architektur und Schlüsselfertiges 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 integrieren zu können. 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 Umweltauflagen 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 Umweltschutzziele und -maßnahmen beraten. Die durch das Umweltmanagementsystem erfassten Umweltbelange umfassen z. B. Abfallentsorgung, Abwasser, Gefahrstoffe und eingesetzte Produkte.

¹ Umweltbundesamt: Die Nutzung natürlicher Ressourcen – Bericht für Deutschland 2018

² Mineralische Bauabfälle Monitoring 2014 – Bericht zum Aufkommen und zum Verbleib mineralischer Bauabfälle im Jahr 2014

³ European Union: <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/buildings> (Stand: 10.12.2018)

Energiemanagement nach ISO 50001 eingeführt

Das Energiemanagement bei STRABAG steht für ein Instrumentarium, mit dem einerseits der Energieverbrauch und die Treibhausmissionen erfasst sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz und zur Reduktion von Treibhausmissionen entwickelt und gesteuert werden können. Geführt wird das konzernweite Energie- und Emissionsmanagement 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 und zu den CO₂-Emissionen sowie 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 Senkung des Energieverbrauchs und der damit einhergehenden Kosteneinsparung genutzt werden.

Ziele und Indikatoren

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 rd. 70 %)
 - Deutschland: 32,2 % bei einer Gesamtproduktion von 3.837.549 t Asphaltgemische
 - Polen: 32,0 % bei einer Gesamtproduktion von 2.329.684 t Asphaltgemische
 - Österreich: 12,6 % bei einer Gesamtproduktion von 1.187.465 t Asphaltgemische (Eigenanlagen)
- 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

- Pkw/Fuhrpark (über alle Fahrzeugkategorien in Deutschland und Österreich): 7,40 l/100 km und 198 g CO₂/km

Ziel: Mindestens Reduktion um 1 % pro Jahr

- Asphaltmischanlagen in Deutschland: 90,5 kWh/t produziertes Asphaltmischgut und 30,8 kg CO₂/t produziertes Asphaltmischgut

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

- Baumaschinen: Aufgrund der unzureichenden Datenlage finden derzeit Pilotprojekte zu Erfassung und Monitoring des Energieverbrauchs 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 bzw. die Emissionen reduziert werden können. 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 2018 beliefen sich die **Energiekosten** für den Konsolidierungskreis der STRABAG SE auf € 275,46 Mio. (2017: € 250,59 Mio.).

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. Aktuell werden etwa 20 % der Energiedaten mengenbasiert erhoben, der Rest wird über Preise aus dem internen Rechnungswesen abgeleitet. Wir arbeiten kontinuierlich daran, den Anteil mengenbasierter Energiedaten zu erhöhen.

Seit dem zweiten Quartal 2017 wird im Konzern sukzessive 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.

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

ENERGIEVERBRAUCH DES KONZERNS¹

Energieform	Einheit	2014	2015	2016	2017	2018
Strom	MWh	433.164	443.009	451.073	488.241	477.286
Treibstoff	MWh	2.311.287	2.224.192	2.065.409	2.108.339	1.976.423
Gas	MWh	455.996	479.303	409.098	449.372	497.899
Heizöl	MWh	143.934	176.575	153.896	169.257	172.550
Kohlenstaub	MWh	456.238	437.388	457.362	504.503	481.787
Fernwärme	MWh	39.720	36.013	35.265	48.773	44.802

Treibstoffmanagement als wichtiger Baustein des Energiemanagements

Der für den Konzern wichtigste Energieträger ist **Treibstoff**, der ca. 67 % 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 analog der CarbonTracker-Software entwickelte **FuelTracker** ermöglicht es, den

Treibstoffverbrauch von Pkw und Nutzfahrzeugen des STRABAG-Fuhrparks zu analysieren. Um auch den Treibstoffverbrauch und die Emissionsmengen von Baumaschinen und Baugeräten auswerten zu können, wird derzeit ein System entwickelt, das eine einfache wie auch umfassende digitalbasierte Erfassung der Verbrauchsdaten ermöglicht. 2018 konnten im Rahmen der Pilotierung an einigen Standorten wertvolle Ergebnisse für die Weiterentwicklung des Systems gewonnen werden.

Antrieb für das Energiemanagement: Aktuelle nationale und EU-Gesetzgebung

Seit 2014 unterhält STRABAG ein Energiemanagementsystem nach ISO 50001, 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

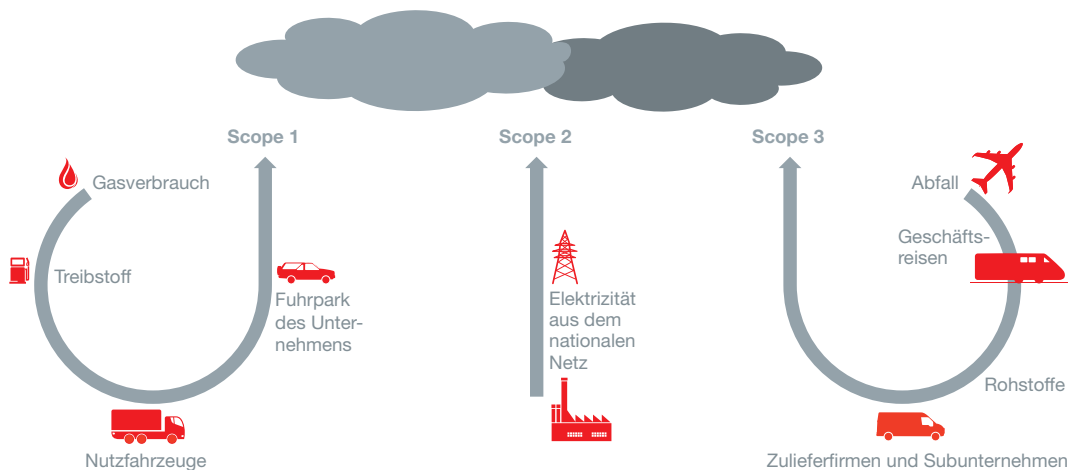
¹ In Anlehnung an die GRI Standards wurden 2018 erstmals alle Energieformen in der einheitlichen Einheit MWh ausgewiesen. Die Angaben aus den vergangenen Jahren wurden entsprechend umgerechnet. Die Umrechnungsfaktoren stammen direkt von Energielieferanten oder öffentlich anerkannten Institutionen.

wurde ebenfalls ein umfassendes System etabliert. In Dänemark führt STRABAG externe Energie-Audits zur Erfüllung der Anforderungen durch. Die für Polen, die Slowakei und Schweden notwendigen Maßnahmen werden in den Ländern veranlasst und zentral koordiniert.

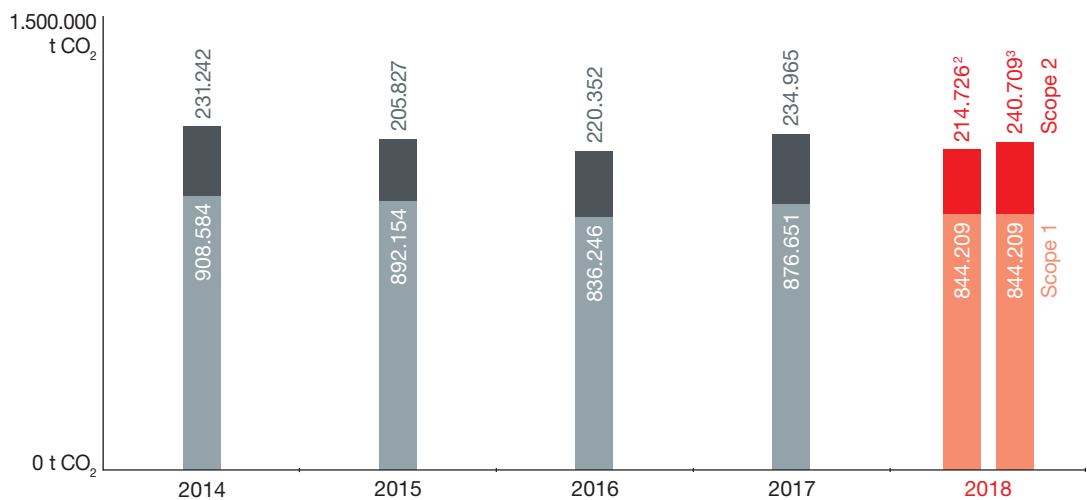
Die CO₂-Bilanz für das Geschäftsjahr 2018 bezieht sich auf den Vollkonsolidierungskreis des Konzerns und beinhaltet die verursachten Emissionen in 61 Ländern¹. Innerhalb des Konzerns wurden im Berichtszeitraum insgesamt

844.209 t CO₂ durch das Unternehmen selbst emittiert (Scope 1), weitere 214.726² t CO₂ sind auf den Verbrauch von Strom zurückzuführen (Scope 2). Die Hälfte der CO₂-Emissionen im Konzern² entsteht durch den Einsatz von Treibstoffen, hauptsächlich Diesel. Mit 19 % bzw. 16 % folgen Strom und Braunkohlestaub. Deutschland, Polen, Österreich und Tschechien sind mit gemeinsam 69 % die Hauptemittenten der Emissionen. Diese Länder erwirtschafteten 2018 mit 74 % auch den Großteil der Leistung des Konzerns.

DREI SCOPES

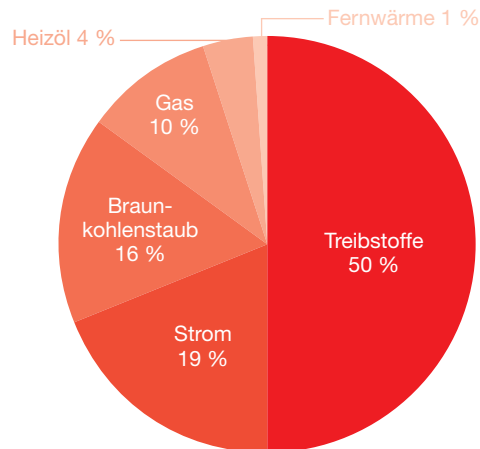


EMISSIONEN DES STRABAG-KONZERNS

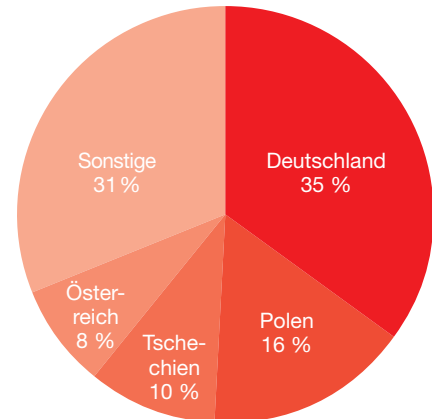


1 Die Emissionen werden entsprechend der Definition des Greenhouse Gas Protocol in Scope 1 und Scope 2 ausgewiesen. Die Berechnung der Scope 2-Emissionen erfolgt im Jahr 2018 erstmals standortbasiert (anhand des Umrechnungsfaktors für die durchschnittliche CO₂-Intensität des nationalen Stromnetzes) und zusätzlich vertragsbasiert (anhand der CO₂-Intensität des eingekauften Stroms bzw. der Stromanbieterin).
 2 Vertragsbasiert
 3 Standortbasiert

CO₂-EMISSIONEN NACH ENERGIETRÄGERN 2018



CO₂-EMISSIONEN NACH LÄNDERN 2018



RESSOURCENEFFIZIENTERER MATERIALEINSATZ DURCH RECYCLING

EINGESETZTE MATERIALIEN¹

Material	Einheit	2014	2015	2016	2017	2018
Stein/Kies	Tsd. t	59.910	60.670	58.020	62.420	68.650
Asphalt	Tsd. t	13.110	13.840	13.690	14.000	13.985
Beton	Tsd. m ³	4.934	4.986	4.986	4.589	5.746
Zement	Tsd. t	1.043	1.095	1.021	1.163	1.669
Baustahl	t	n. v.	n. v.	421.336	417.381	478.290

Der Bausektor trägt eine zentrale Verantwortung bei der Weiterentwicklung der effizienten Verwendung von Primärrohstoffen. STRABAG hat dies vor vielen 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 81 %. 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.

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.

Über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes betrachtet, ist der Anteil des **Gesamtenergiebedarfs** über die **gesamte Betriebsphase**

Als erstes Unternehmen weltweit erarbeitete STRABAG Real Estate (SRE) einen eigenen Nachhaltigkeitsstandard, der die Zertifizierung

¹ Die Mengendaten wurden anhand von Durchschnittspreisen aus Preisdaten abgeleitet.

Sieben Konzerngebäude nach DGNB oder ÖGNI zertifiziert

von Bürogebäuden spürbar vereinfacht. Der von der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) geprüfte und abgenommene Kriterienkatalog wird den Zertifizierungsaufwand für künftige Gewerbebauten deutlich reduzieren. Rund 50 Kriterien muss ein Objekt erfüllen, rund die Hälfte dieser Kriterien kann nunmehr mit vereinfachtem Nachweis durch die SRE belegt werden. Ein technisches Beratungsteam – bestehend aus dem SRE-Stabsbereich „Technisches Controlling und Consulting“ und dem zum STRABAG-Konzernverbund gehörenden Fachbereich „Architektur und Schlüsselfertiges Bauen“ der Ed. Züblin AG – identifizierte alle nachhaltigkeitsrelevanten sowie repetitiven Elemente aus bereits DGNB-zertifizierten SRE-Projekten. Aus ihnen wurde ein fiktives Büromodell konstruiert, auf dessen Grundlage die DGNB die generelle Nachhaltigkeit bescheinigen konnte. Im Gegenzug erhob die SRE diese Kriterien zum verpflichtenden Baustandard für künftige

Office-Entwicklungen, die von diesem vereinfachten Verfahren profitieren möchten. Aufgenommen in den Nachhaltigkeitsstandard wurden allerdings nur Faktoren, die eine Orts- und Bedarfsanpassung von Gebäuden nicht behindern und somit eine projektspezifische Anpassung auch weiterhin ermöglichen. Für diese „DGNB Mehrfachfachzertifizierung“ erhielt die SRE den immobilienmanager Award 2018 in der Kategorie „Nachhaltigkeit“.

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.

HAUSLEITEN/NIEDERÖSTERREICH: MODERNSTE ASPHALTMISCHANLAGE ÖSTERREICHS ERZEUGT RESSOURCENSCHONEND BIS ZU 2.500 T ASPHALT TÄGLICH

Asphalt ist eine Mischung aus Splitt und Sand, die bei knapp 200 °C mit Bitumen gebunden wird. Schon seit rund einem halben Jahrhundert wird im niederösterreichischen Hausleiten Asphalt gemischt – seit Herbst 2018 darf sich die Betriebsstätte mit einer neuen, eindrucksvollen Bezeichnung schmücken: Nach einer STRABAG-Investition von € 10 Mio. wurde die alte Anlage abgerissen und in sechsmonatiger Bauzeit in die modernste Asphaltmischanlage Österreichs verwandelt. Bis zu 2.500 t Asphalt werden hier täglich gemischt.



Die Asphaltmischanlage verarbeitet bis zu 50 % Recyclingmaterial.

Das Besondere an der neuen Anlage: Sie benötigt für die Asphaltproduktion nur noch die Hälfte der bisher notwendigen Primärrohstoffe. Auch die Produktzusammensetzung ist nachhaltig. Der Großteil der benötigten Materialien – Splitt und Sand – kommt aus einem niederösterreichischen Steinbruch in Gaaden. Um zusätzlich Ressourcen zu schonen, wird Abbruchmaterial von alten Straßen wiederverwertet. Der alte Straßenbelag wird dabei vorsichtig von der Straße abgefräst und als „Sekundärrohstoff“ bei der Neuproduktion beigemischt.

Der wesentliche und innovative Teil der neuen Anlage in Hausleiten ist der sogenannte „Rekuperator“. Er ermöglicht die Erhitzung des wiederaufzubereitenden Recyclingmaterials, ohne dass dieses mit einer offenen Flamme in Berührung kommt. So wird eine Beschädigung des daran haftenden Bitumens vermieden. Unter Einhaltung aller Qualitätsnormen ist es bereits problemlos möglich, eine Recyclingzugabe bei der Asphaltproduktion von 40–50 % zu erreichen.

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 eine Initiative in substantiellem 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, die unser Engagement

messen, ist der Betrag, den wir für die unten genannten Kernprojekte und -initiativen aufwenden. Im Jahr 2018 lag er bei € 3,80 Mio. (2017: € 4,70 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 mehr als 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 hin zu eigenen Ausbildungsstätten etwa für den Koch-, Bäcker- oder Tischlerberuf.

In der Republik Moldau betreut und versorgt CONCORDIA darüber hinaus rd. 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.

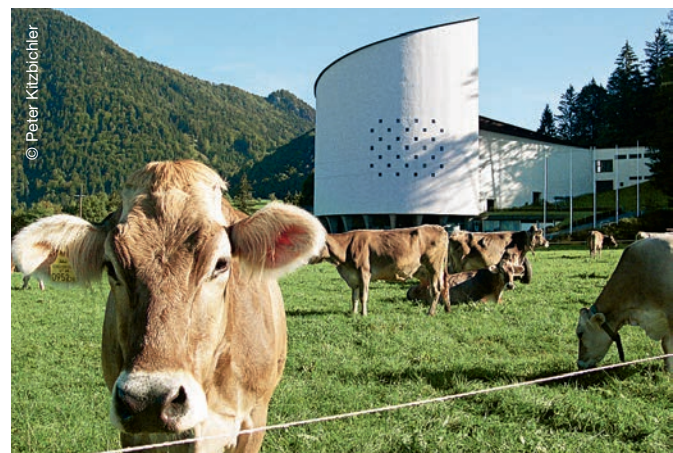
Nähere Informationen: www.concordia.or.at

TIROLER FESTSPIELE ERL

1997 gegründet, finden die Tiroler Festspiele Erl seit 1998 alljährlich im traditionsreichen Passionsspielort Erl, Österreich, statt. STRABAG unterstützt diese Initiative seit Beginn als Partnerin. Um den langfristigen Erhalt dieser wichtigen kulturellen Stätte gewährleisten zu können, wurde 2017 die „Tiroler Festspiele Erl Gemeinnützige Privatstiftung“ gegründet, der auch die STRABAG SE angehört.

Die Tiroler Festspiele Erl haben sich zu einem künstlerisch renommierten Fixpunkt im Tiroler, aber auch im internationalen Kulturleben entwickelt. 2018 lauschten über 36.000 Besucherinnen und Besucher den Opern-, Konzert- und Kammermusikabenden. Die Schwerpunkte der Arbeit liegen im Sommer bei Wagner und Rossini sowie dem klassischen, aber auch zeitgenössischen Konzertrepertoire. Ganzjährig kommt die einzigartige Akustik des neuen Festspielhauses auch den Werken Mozarts, Bachs, italienischer Komponisten sowie des Belcanto zugute.

Seit 2012 wird das Sommerprogramm ergänzt durch eine attraktiv programmierte Wintersaison,



Das Passionsspielhaus in Erl (Österreich)

da das von STRABAG errichtete Festspielhaus auch zu dieser Zeit bespielt werden kann. 2017 etablierten sich mit den Klaviertagen und der Erntedank-Konzertreihe weitere Programmpunkte bei den Festspielen.

Nähere Informationen: www.tiroler-festspiele.at

ENSEMBLE:PORCIA

Die Komödienspiele Porcia sind der wichtigste Kulturbetrieb in der kleinen Stadt Spittal an der Drau in Oberkärnten – sie beleben nun schon seit 58 Jahren den ganzen Sommer über das Leben der Stadt und der Region. Im Jahr 2018 lockte das Ensemble Porcia mehr als 15.500 Zuschauerinnen und Zuseher in das prachtvolle Renaissanceschloss. Gespielt werden Komödien aller Sprachkulturen, angefangen bei klassischer

Komödie wie Shakespeare, Nestroy und Feydeau bis hin zu Uraufführungen.

Mit einem ca. 40-köpfigen künstlerischen Ensemble, unterstützt von einem Backstage-Team und einem jugendlichen Frontoffice, beschäftigen die Komödienspiele im Sommer mehr als 70 Menschen. Es finden neben den großen Aufführungen im Schlosshof auch Vorstellungen in

der kleinen unterirdischen Salamanca Galerie statt, in der in Zusammenarbeit mit dem STRABAG Kunstforum Ausstellungen im Zusammenhang mit modernen Komödien gezeigt werden – bildende Kunst trifft fruchtbringend auf darstellende Kunst. Mit einem durch die Lande ziehenden Theaterwagen, dem Kärntner Straßentheater-Theaterwagen Porcia, hat das Ensemble – auch hier unterstützt von STRABAG – eine weitere Kulturinstitution geschaffen, die

einmalig in der Kärntner und auch in der österreichischen Kulturlandschaft ist. Im Sommer 2018 spielte dieser Theaterwagen on tour vor ca. 5.500 Menschen auf Stadtplätzen, in Burghöfen, auf Dorfstraßen, bei Altersheimen, in Schulen sowie auf Bergen mitten in der Natur. Der Theaterwagen ist mittlerweile einmal im Jahr zu Gast im STRABAG-Haus in Wien.

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 Kreativität, künstlerische Produktivität und Austausch innerhalb der Kunstszene fördert.

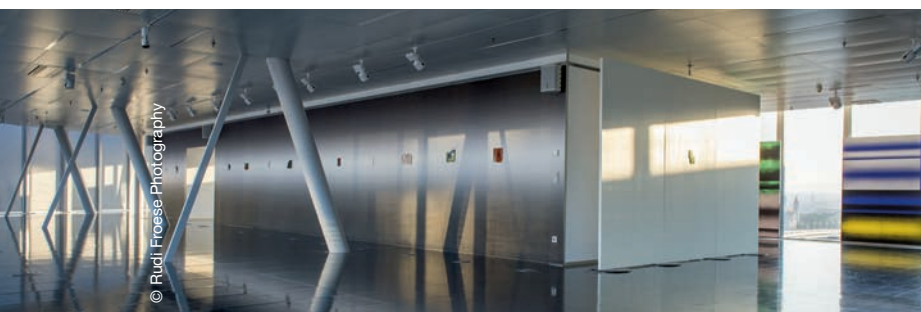
In den Jahren 2018–2020 wird der Kunstpreis in Österreich und Deutschland ausgeschrieben. Die hochkarätig besetzte Jury des STRABAG Artaward International kürte aus einer neuen Rekordzahl von 983 Bewerberinnen und Bewerbern Verena Dengler zur Preisträgerin 2018. Ausgezeichnet wurden darüber hinaus Alfredo Barsuglia (Österreich), Larissa Leverenz (Österreich/Deutschland), Erik Sturm (Deutschland) und Alexander Wagner (Deutschland). Neben der Schwerpunktsetzung auf junge Kunst wurde mit Alfred Hrdlicka auch eine etablierte Größe der österreichischen Kunstszene in Form einer Einzelausstellung gewürdigt.

Zu Gast war zudem der Fonds *andersART*, der bestehende Initiativen zur Förderung von Außen-seiterkunst ergänzt. Der Fonds widmet sich der Förderung, Etablierung und Unterstützung von Künstlerinnen und Künstlern mit psychischen Erkrankungen oder geistigen Behinderungen, die autodidaktisch Kunst schaffen. Die drei vom Fonds unterstützten Künstlerinnen und Künstler Johanna Rohregger, Albert Masser und Martin Schauer präsentierten in der STRABAG Artlounge ihre Arbeiten.

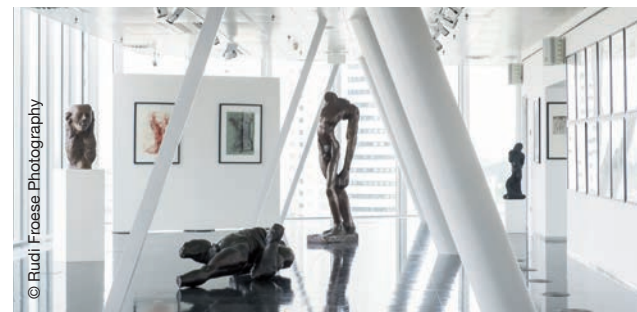
Die Wechsellausstellungen am STRABAG-Hauptsitz sowie die dauerhafte Werkpräsentation von Bruno Gironcoli im Gironcoli-Kristall, Wien, können täglich während der Bürozeiten sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von kunstinteressierten externen Besucherinnen und Besuchern bei freiem Eintritt besichtigt werden. Zudem steht seit 2018 ein Hearonymus-Audioguide zum Gironcoli-Kristall zur Verfügung.

Mit über 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 2018 wurden insbesondere die Konzernstandorte Stuttgart (Deutschland), Brunn/Gebirge, Trumau, Lienz und Tech Gate Vienna (Österreich) sowie Bratislava (Slowakei) zur Gänze ausgestattet bzw. ergänzt.

Nähere Informationen: www.strabag-kunstforum.at



Ausstellung Alexander Wagner in der STRABAG Artlounge



Ausstellung Alfred Hrdlicka in der STRABAG Artlounge

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

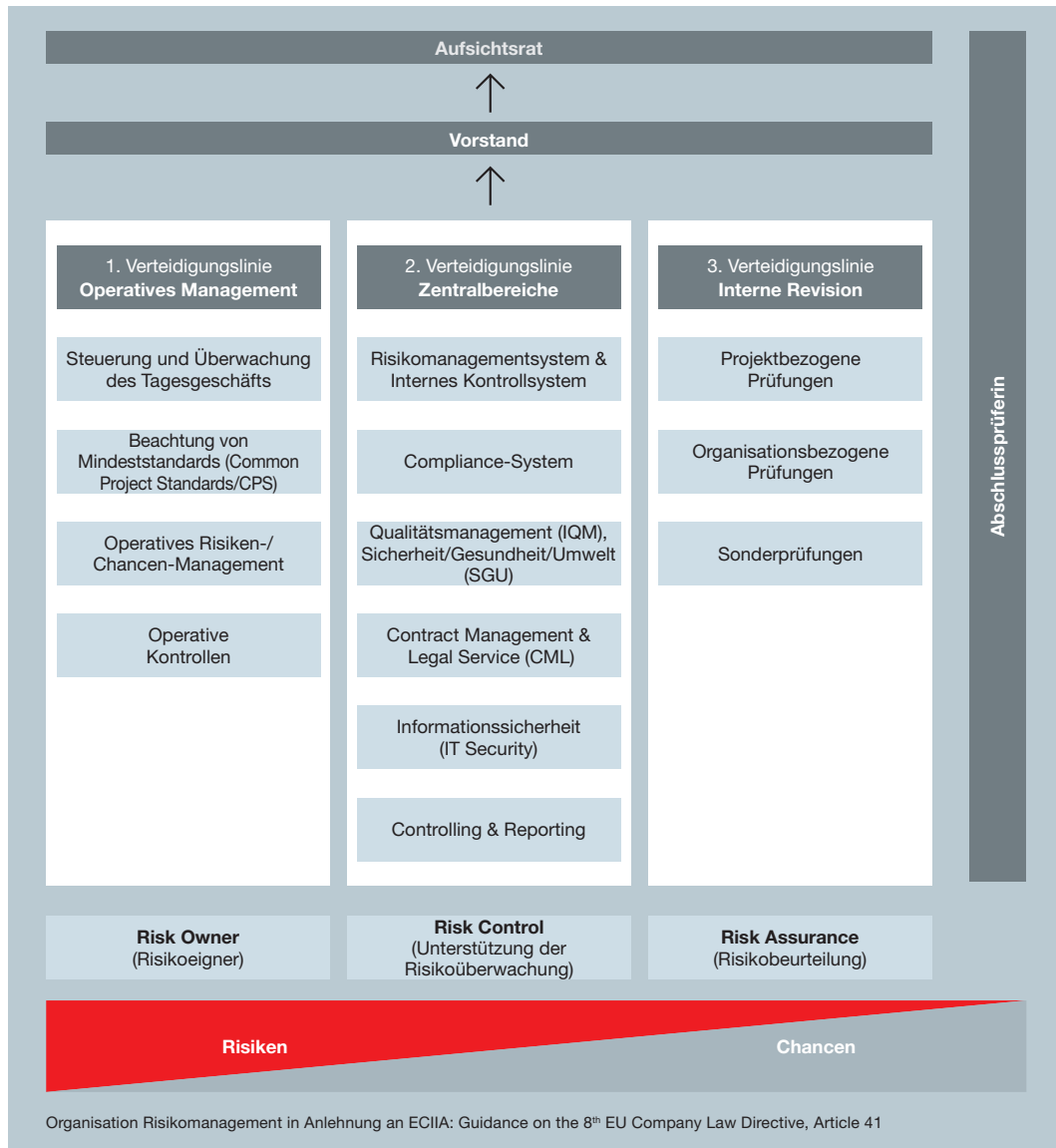
das Risikomanagement eines Bauunternehmens! Denn die Vielzahl der – jedes für sich – einzigartigen Projekte bringt ein erhöhtes Risikopotenzial mit sich. Um dieses unter Kontrolle zu halten, bedarf es einer konsequent darauf ausgerichteten Organisationsstruktur mit klar definierten Zuständigkeiten sowie 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 **Risiko-eigner (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 + Sonderparten sowie Sonstiges (das sind die Zentralbereiche und Konzernstabsbereiche), die jeweils von mindestens einem Vorstandsmitglied geleitet werden.

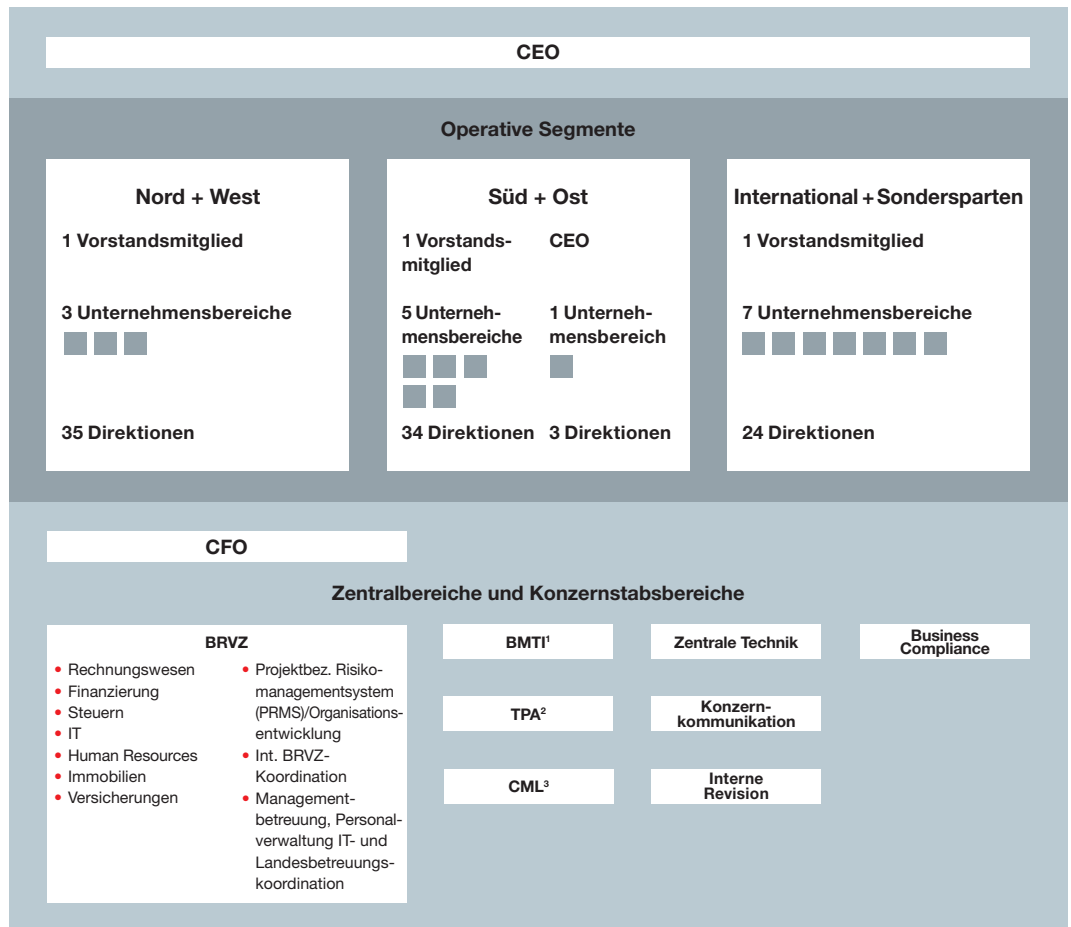
Der STRABAG SE-**Vorstand** ist das oberste Führungsgremium, trägt die Verantwortung für die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts des Konzerns und bestimmt dessen strategische Zielsetzung. Der Vorstand tauscht sich regelmäßig zu den Themen der unternehmerischen Verantwortung und der Nachhaltigkeit 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 selbstständig 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 Auftraggeber-schaft 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: 1.1.2019

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 haben 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

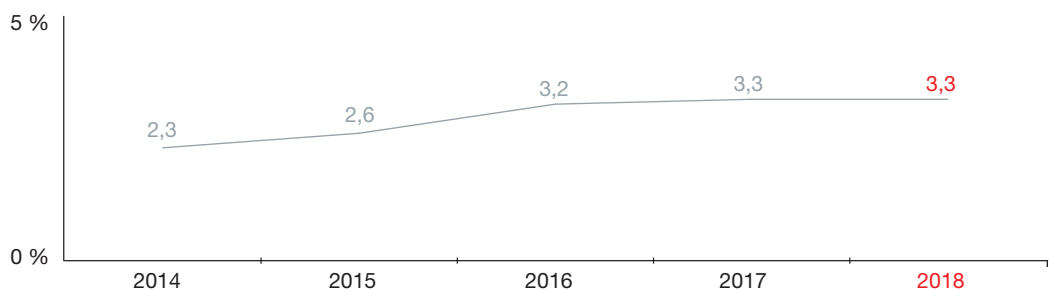
disziplinierten Kapitaleinsatz sicher. Um diese übergeordnete Zielsetzung zu erreichen, wurden die folgenden Detailziele festgelegt:

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-MARGE¹



Seit dem Jahr 2016 haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) von mindestens 3 % nachhaltig zu bestätigen. Im Geschäftsjahr 2018 ist uns dies erneut gelungen: Mit einer operativen EBIT-Marge von – wie im

Vorjahr – 3,3 % haben wir unser selbst gestecktes Ziel erreicht. Die Marge wurde bereinigt um einen nicht-operativen Aufwertungsgewinn im Zusammenhang mit der Vollkonsolidierung einer deutschen Konzessionsgesellschaft.

¹ 2016 bereinigt um einen nicht-operativen Ertrag in Höhe von € 27,81 Mio.
2018 bereinigt um einen nicht-operativen Aufwertungsgewinn in Höhe von € 55,31 Mio.

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 – ändert. 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 2018 wurde das Risikomanagementsystem des STRABAG-Konzerns durch folgende Änderungen und Erweiterungen verbessert:

- Abstimmung und Implementierung von Verbesserungsansätzen hinsichtlich der konzernweit gültigen Mindeststandards für die Beschaffung und Ausführung von Bauprojekten (Common Project Standards) auf Grundlage einer Evaluierung der Kernprozesse „Selektion“ und „Preiskommission“
 - Erweiterung der Matrix der Meldegrenzen
 - Erweiterte Regelungen und striktere Vorgaben für die Vorbereitung und Durchführung von Selektion und Preiskommission bei Groß- und Megaprojekten
 - Deregulierung und Entbürokratisierung im Flächengeschäft durch Erweiterung der Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen für operative Einheiten bei der Festlegung der Vorgaben für Selektion und Preiskommission für kleinere Projekte (< € 5 Mio.)
- Erweiterung der 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
- Durchführung von Workshops zur Anwendung des 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

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2018 folgende perspektivische Weiterentwicklungen fortgesetzt, die sich im Status der Evaluierung und Konzeption bzw. in Teilprojekten bereits in Umsetzung befinden:

- 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

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.

DIGITALISIERUNG BRINGT NEUE WERKZEUGE ZUR REDUKTION VON BAURISIKEN

Siehe auch Kapitel „Innovation“ und „Digitalisierung“

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 mit Planungs- und Partnerunternehmen.

INNOVATION

STRABAG ist ein Technologiekonzern für Baudienstleistungen. Für ein technologisch ausgerichtetes Unternehmen ist die Beschäftigung mit Innovation unabdingbar, um langfristig wettbewerbsfähig 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 Wirtschaftlichkeit 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 Umweltwirkungen der relevanten baubegleitenden Prozesse gefordert. Zukünftig werden daher funktionierende Gebäude mit maximalem Komfort, hohen Ansprüchen an die Gesundheit und geringeren Auswirkungen auf die Umwelt zu erstellen sein. Die Angebotslegung und die Ausführung des Axel Springer Campus in Berlin ist ein markantes Beispiel dafür.

Inzwischen erkennt auch die Politik den Hebel der ressourcenintensiven Baubranche, z. B. dem **Klimawandel** und der **Ressourcenknappheit** zu begegnen. Der Bedarf an energieeffizienten Wohn- und Nichtwohngebäuden sowie an der Erneuerung der Transportinfrastruktur angesichts 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 Grundverständnis und der Rolle eines **Generalunternehmens** entgegen. Wurde dieses bisher meist bei der Ausführung – und damit spät – in den Prozess 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 zusammengeführt werden. Deshalb bieten wir unseren Kundinnen und Kunden das STRABAG teamconcept-Vertragsmodell an. Hier geht es darum, möglichst früh alle Beteiligten verbindlich einzubeziehen.

Daher gilt es, den Umfang und idealerweise die Tragweite der Veränderungen zu erkennen. Denn in Zukunft wird der unternehmerische Erfolg von der Fähigkeit abhängen, Trends zeitig zu erkennen und auf diese neue Komplexität vorbereitet zu sein. Unser Handeln mit Bezug auf die Innovationsaktivität ist daher entsprechend strategisch zu steuern.

Der Wunsch einer Organisation, Innovationen hervorzubringen, steht zunächst im Widerspruch zu dem Bestreben, möglichst langfristig mit bewährten Technologien, Methoden und Produkten erfolgreich im Markt zu agieren. Denn Innovation steht für einen Prozess, der Neues bringt. Dazu müssen eingeführte Routinen abgeändert, Widerstände überwunden, Teilorganisationen angepasst werden. Damit Innovationen erfolgreich werden, sind diese entsprechend umsichtig in das Wirkungsgefüge der Organisation einzuführen, um den vielschichtigen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen – u. a. Eigentümer- und Auftraggeberseite sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Rechnung zu tragen. Mit einem Ansatz des ausgewogenen **Freiraums zum Ausprobieren** von Ideen lassen sich Risiken besser abschätzen und steuern – aber nicht nur: Denn solche Freiräume sind häufig entscheidend für neue Lösungen, motivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gelten bei Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiv.

Herstellkosten
entscheiden meist
noch über Vergabe

Innovation strategisch
steuern

Zuständigkeiten und Regelungen

Ein **STRABAG SE-Vorstandsmitglied**, Peter Kramer, 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 von 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, Materialien und Konstruktionen) 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: € ~14 Mio.

Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten

- Anzahl der Direktionen mit mindestens einer verantwortlichen Person für Innovation: 23 (von insgesamt 118 Direktionen)

Ziel: Die Relation von Innovationsverantwortlichen je Direktion zur Gesamtanzahl der Direktionen im Konzern soll im nächsten Jahr gesteigert werden.

- Anzahl der Teilnehmenden an STRABAG-Veranstaltungen zu Innovation: 72 Personen aus 22 Organisationseinheiten nahmen an der Veranstaltung „STRACafé: Erfolgsfaktor Innovation im Konzern“ teil.

Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten

- Veröffentlichung relevanter Entwicklungsprojekte zur Verbreitung der Innovationstätigkeit des Konzerns (über Konzernbroschüre „Research, Development & Innovation“ und digitale Kanäle): 47

Ziel: Da die Kommunikationsstrategie für Innovationsprojekte aktuell überarbeitet wird, werden die Ziele 2019 neu definiert werden.

Projekte und Initiativen

Durchschnittlich werden im Konzern ca. **100 Entwicklungsprojekte** im Jahr durchgeführt, die die gesamte Wertschöpfungskette Bau umfassen, darunter die digitale Baustellenvermessung mittels Drohnen. Generell ist ein Trend zum datenbasierten Planen, Bauen und Betreiben erkennbar. So entwickelt unsere Tochter EFKON AG Software und Hardware, mittels derer Verkehrsdaten umfassender erfasst und analysiert werden können. Die modellbasierte Arbeitsweise, z. B. für Planung und Bauleistungen, kann durch Instrumente wie die Datenbrille HoloLens, deren Einsatz wir gemeinsam mit Microsoft für das Facility Management prüfen, ergänzt werden – und erweitert somit unsere Möglichkeiten, die komplexen Sachverhalte rasch und umfassend zu

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

Um die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zusätzlich zu unterstützen, wurde 2018 ein konzerneigenes, professionelles Fördermanagement mit dem Ziel ins Leben gerufen, erforderliche Entwicklungsaufgaben maximal durch die öffentliche Hand zu subventionieren. Zu den von den Konzerneinheiten TPA und Zentrale Technik gemeinsam angebotenen Dienstleistungen

gehören die systematische Identifikation von Fördermöglichkeiten für Entwicklungsprojekte sowie die Unterstützung der Antragstellenden von der Antragseinreichung bis zur Projektabwicklung. 2018 wurden insgesamt 14 Projekte mit öffentlicher Förderung durchgeführt.

Ein 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 hier die

LEAN.Construction-Gemeinschaft. Verbesserungen, die durch den Einsatz von LEAN-Methoden erarbeitet wurden, werden auf diesem Weg mit anderen Interessierten geteilt.

Seit 2004 ist der Konzern proaktives Mitglied im europäischen Bau-Innovationsnetzwerk European Network of Construction Companies for Research and Development (**ENCORD**) und stellt dort seit 2018 auch den Vorsitzenden. Des Weiteren ist STRABAG Mitglied der European Technology Construction Platform (**ECTP**).

SKAIO – Rekordverdächtiges Bauen mit Holz



© Architektur: Kaden+Lager, Visualisierung: JSB Stuttgart

SKAIO – das 34 m hohe Hybridhochhaus

Im Neckarbogen Heilbronn entstand 2018/2019 mit SKAIO das bislang höchste aus Holz gebaute Haus Deutschlands: 34 m hoch, zehn Stockwerke. Hochhäuser aus Holz gibt es bereits, aber bislang hatte keines die 22-m-Grenze überschritten.

Bei dieser Projektidee war aber nicht die Höhe des Hauses ausschlaggebend, sondern seine Nachhaltigkeit. Alle Materialien des Gebäudes sollten zerlegbar oder wiederverwendbar sein: „Cradle to Cradle“ nennt sich das Prinzip, wonach alle Rohstoffe in den Kreislauf zurückgeführt werden können. Gebaut wurde ausschließlich mit PEFC-zertifiziertem Fichtenholz – überwiegend aus deutschen Wäldern.

Bei SKAIO handelt es sich um kein reines Holzhochhaus, sondern um ein **Hybridhochhaus**, denn der Werkstoff Holz ist schlichtweg nicht für jeden Einsatz geeignet bzw. sinnvoll. So musste aus Brandschutzgründen die ursprünglich angedachte Holz-Fassadenverkleidung Aluminiumplatten weichen. Auch die Statik verlangte den Einsatz von Stahl und Beton. Das Sockelgeschoss und das Treppenhaus bestehen aus Beton, während für Stützen, Träger und Konsolen Stahl eingesetzt wurde. Die Wände und Decken – und damit der überwiegenden Teil der Konstruktion – wurden aus Holz gefertigt.

Der größte Vorteil der Holzbauweise im Vergleich zur konventionellen Bauweise ist die **kurze Bauzeit**. Die Holzbauteile wurden alle im konzernerneigenen Werk in Aichach, Deutschland, vorgefertigt. Vor Ort konnten sie direkt von der Ladefläche weg montiert werden. Dadurch – und durch eine gut durchdachte Planung – war es möglich, pro Woche ein Geschoss zu errichten.

DIGITALISIERUNG

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

Roboter werden Menschen nicht ersetzen.

unseren Baustellen werden also auch künftig Menschen ihre Fähigkeiten einbringen. Gleichzeitig sehen wir die aus der Digitalisierung erwachsende Chance, standardisierte Abläufe 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 und den digitalen Zwilling in allen Bauphasen nutzen, 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 von 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

Steering Committee Digitalisierung

Zur Bearbeitung und zur kontinuierlichen Verfolgung der Digitalisierungsprozesse ist als Ausschuss des Vorstands das regelmäßig tagende **Steering Committee Digitalisierung** (SCD) eingerichtet. 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 wird mittels der **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

Effizientere Gestaltung bestehender Prozesse

STRABAG treibt die digitale Transformation der Baustellenprozesse aktiv voran und arbeitet an neuen Geschäftsmodellen, die sich daraus ergeben. Sie ist überzeugt, dass dabei die Erwartungen der Auftraggeberseite und die effizientere Gestaltung bestehender Prozesse im Fokus stehen müssen.

Im Vordergrund der Prozessoptimierung 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 folgenden Indikatoren beziehen sich auf die digitale Durchdringung auf der Baustelle sowie am Arbeitsplatz – denn die digitale Transformation beeinflusst nicht nur das Bauobjekt sowie dessen Beteiligte, sondern verändert auch die Prozesse innerhalb der Konzernorganisation:

- **Erfassung und Auswertung von Maschinendaten ab dem Jahr 2019:** An die Qualitäts- und Leistungsdokumentation sowie den schonenden Umgang mit Umweltressourcen werden immer höhere Anforderungen gestellt. Daher wollen wir ab 2019 verstärkt Telematiksysteme bei Schlüsselgeräten einsetzen, deren Bewegungs- und Einsatzdaten erfassen und auswerten – Ende 2018 waren 26 % der Schlüsselgeräte mit Telematiksystemen ausgestattet.
- **BIM 5D®-Arbeitsplätze:** STRABAG baut Zug um Zug ihre CAD-Arbeitsplätze zur Nutzung der BIM 5D®-Technologie für Hoch- und Ingenieurbau, Verkehrswegebau und Infrastrukturprojekte aus. Die Anzahl der BIM-fähigen Arbeitsplätze wächst dadurch stetig und lag 2018 konzernweit bei 1.350. Das entspricht gegenüber dem Vorjahr einer dynamischen Steigerung um 38 %. Ziel ist ein erneut zweistelliges Wachstum im Jahr 2019.
- **Digital Workplace:** STRABAG investiert in den Digital Workplace und treibt die digitale Transformation mit Anwendungen in der Cloud voran. Die vollständige Durchdringung einer Organisation durch Arbeitsmittel auf dem aktuellen technischen Stand ist die Grundvoraussetzung für eine flexible und effiziente Zusammenarbeit. Ein erster Schritt ist die STRABAG-weite Einführung von Office 365. Die Umstellungsquote auf Office365 lag Ende 2018 bei 68 % (2017: 17 %). Es wird für 2019 ein Zielwert von 88 % anvisiert.
- **Mobile Endgeräte für eine flexiblere Arbeitsgestaltung:** Durch Digitalisierung verändert sich der Arbeitsalltag – etwa in Richtung mobiler Arbeit. Dank der Bereitstellung mobiler Endgeräte wie Tablets können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der flexibleren Arbeitsgestaltung, die die Digitalisierung ermöglicht, profitieren. Die Quote bei Tablets beläuft sich derzeit auf 10,8 % (2017: 5,4 %).

Projekte und Initiativen

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

Um die Baustellen bei der digitalen Transformation zu unterstützen, stehen ihnen bei STRABAG Spezialistinnen und Spezialisten zur Seite. Sie **beraten die Baustellenteams vor Ort** in deren Tagesgeschäft und nehmen die Anforderungen aus der Praxis auf. Dies soll den Verantwortlichen auf den Baustellen die Auswahl unter den zahlreichen vom Konzern angebotenen digitalen Werkzeugen – wie Software, Plattformen und Apps – erleichtern und so die Effizienz steigern. Der Schwerpunkt liegt derzeit auf den operativen Einheiten des Hoch- und Ingenieurbaus.

Die **Weiterentwicklung von BIM 5D®** wurde auch im Geschäftsjahr 2018 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 „eEmbedded“ 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.

2018 wurde auch das diesbezügliche Schulungsangebot erneut ausgebaut. Neben den bewährten BIM 5D®-Schulungen an unseren Konzernstandorten Stuttgart und Wien haben im Herbst die ersten Teilnehmerinnen und Teilnehmer die BIM-Management-Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. In seiner Form einmalig, wird das konzerninterne Programm 2019 nochmals in Umfang und Tiefe erweitert, um zukünftige STRABAG BIM-Managerinnen und -Manager noch besser auf ihre Rolle vorzubereiten.

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 2018 das Konzernprojekt „**BIM Stufenplan 2020 VWB**“ aufgesetzt, das u. a. auf Basis des Stufenplans 2020 des deutschen Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur in zahlreichen Pilotprojekten BIM 5D®-Anwendungsfälle testet.

Auf dem Weg zu mehr Effizienz ist die Digitalisierung der Baustellen unabdingbar, die großen Baustellen von morgen sind automatisiert. Längst sind Drohnen auf den Baustellen angekommen, und die Vernetzung von Geräten und Bauteilen über Smart Sensors oder intelligente Baumaschinen sind ebenfalls keine allzu weit entfernten Zukunftsthemen mehr. Das Konzernprojekt

„**Vernetzte Baustelle**“ ist hier ein wesentliches Leuchtturmprojekt von STRABAG im Verkehrswegebau. Schwerpunkthalte sind die konkreten anwendungsbezogenen Lösungen, die das digitale und möglichst medienbruchfreie Zusammenwirken der am Bau beteiligten Akteuerinnen und Akteure effizient unterstützen. Dieses Projekt wurde Ende 2018 abgeschlossen. Um weiterhin das Ziel der Digitalisierung der Baustelle weiterzuentwickeln, wird das Projekt unter dem Titel „Vernetzte Baustelle 2.0“ im Jahr 2019 vorangetrieben.

Für STRABAG als internationalem Konzern für Baudienstleistungen ist die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und Nachunternehmern von entscheidender Bedeutung. Über das Konzernprojekt **SPS (STRABAG Procurement Solution)** sollen die Lieferantenprozesse im Einkauf über Plattform-Funktionalitäten rein digital abgebildet werden – mit dem Ziel einer Vereinfachung für alle am Einkauf Beteiligten sowie einer noch engeren Verzahnung mit den Lieferanten und Nachunternehmern. Hierzu entstand das Konzept einer modular aufgebauten Einkaufslösung und deren schrittweiser Einführung.

Mit der Einheit „**Digitale Objekterfassung und Drohnen**“ hat STRABAG 2018 die Organisation für ein neues Geschäftsfeld geschaffen. Es werden erstklassige Dienstleistungen mit innovativen Messsystemen zur Objekterfassung angeboten. Die gesamte Wertschöpfungskette – von der Datenaufnahme bis hin zur 3D-Datenauswertung – wird digital abgebildet.

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

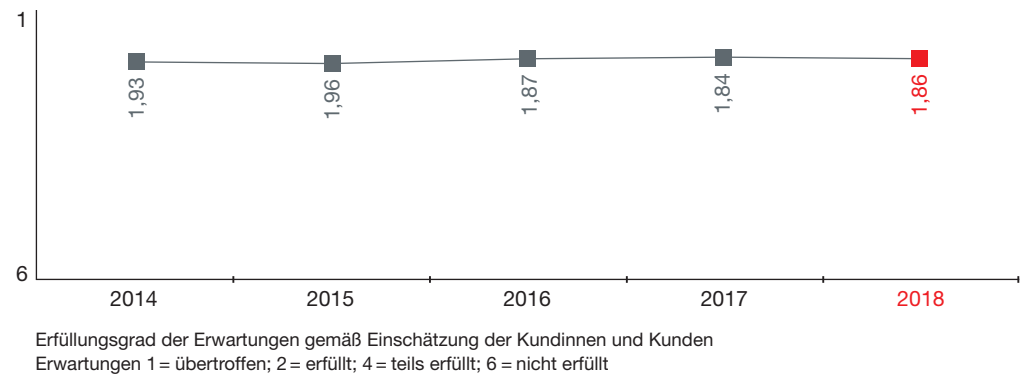
Die Kundenzufriedenheit zu steigern, um einen möglichst hohen Anteil an Stammkundinnen und Stammkunden zu gewinnen und zu bewahren, ist das vom Vorstand definierte Ziel.

Die 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 bzw. 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 Zentralbereich TPA. Die Bewertung der Ergebnisse und die Ableitung von Zielen und Maßnahmen obliegen den operativen Einheiten im Rahmen ihres jährlichen Planungs- und Bewertungsprozesses.

Auch im Betrachtungszeitraum 2014–2018 konnten wir die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden erfüllen:

ERGEBNISSE DER KUNDENBEFRAGUNG (ALLE KONZERNLÄNDER)



Projekte und Initiativen

2018 wurde ein Forschungsprojekt mit der TU Graz zur Evaluierung des aktuellen Verfahrens zur Messung der Kundenzufriedenheit erfolgreich abgeschlossen. Ziel war es festzustellen, welche Faktoren die Zufriedenheit der Auftraggeberseite mit den Bauprojekten beeinflussen und mit welchen Methoden sich die Quantität und die Aussagekraft des Kundenfeedbacks erhöhen lassen. Dazu wurde die Sichtweise auf Bauprojekte aus interner Sicht mit der Sicht der Auftraggeberseite verglichen. Ca. 70 Interviews mit Projektverantwortlichen und Auftraggebervertretern wurden dafür ausgewertet.

Die Bauprojekte wurden von den Vertreterinnen und Vertretern der Auftraggeberseite im Schnitt mit der (Schul)Note 1,6 bewertet. Sie hoben als Stärken u. a. die Kompetenz der Projektbeteiligten, die Qualität der Kommunikation auf den Baustellen und die Partnerschaftlichkeit – einen der STRABAG-Werte – hervor.

Die Ergebnisse der Studie werden im Jahr 2019 herangezogen, um den Feedbackfragebogen für die schriftliche Kundenbefragung zu optimieren und einen applikationsgestützten Prozess für Befragung und Auswertung zu entwickeln. Dafür werden auch die positiven Erfahrungen mit einem Online-Umfrage-Tools aus dem Vorjahr genutzt.

Die Umstellung der konzernweitlichen Systematik zur Messung der Kundenzufriedenheit ist bei entsprechender Beschlussfassung im Januar 2020 zu erwarten. Die gesicherte Kenntnis über Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit und die erhöhte Aussagekraft des Feedbacks unserer Kundinnen und Kunden unterstützen uns in der Folge bei der Festlegung quantitativer Ziele und konkreter Maßnahmen zur Kundenbindung.

STRABAG LEAN.CONSTRUCTION: ANALYSIEREN. VERSTEHEN. VERBESSERN. BAUEN.



Schon mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern unterstützen die Bauteams in der Planung und vor Ort, um die Projekte einfacher und effizienter zu realisieren – und damit auch zur Kundenzufriedenheit beizutragen. Dabei kommen unterschiedliche LEAN.Construction-Methoden zum Einsatz. Hier zwei Beispiele:

- 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 Schnittstellen- und Baustellenprobleme werden kontinuierlich anhand von Taktsteuerungstafeln visualisiert, rechtzeitig diskutiert und entsprechend gelöst.
- Ein gleichmäßiges, kontinuierliches Fahren des Fertigers ohne Wartezeiten der Lkws erreichen wir z. B. im Asphalt einbau mit der **STRAtakt-Einbauplanung**.

PARTNERSCHAFTLICH BAUEN. TEAMCONCEPT



Axel Springer Neubau, Berlin

Wie vermeiden wir Konflikte bei unseren Bauprojekten? Wie können wir mit unseren Kundinnen und Kunden partnerschaftlich zusammenarbeiten? Wie können wir komplexe Bauprojekte auf den Gewinn aller Beteiligten ausrichten?

teamconcept ist eine Partnering-Methode mit einem klaren Ziel: komplexe Bauprojekte stressfreier, verbindlich und partnerschaftlich umzusetzen. Dafür beziehen wir die Interessen aller Projektbeteiligten schon von Beginn an ein, schaffen klare Rahmenbedingungen, verbindliche Spielregeln und gemeinsame Ziele. Das schafft Sicherheit und sorgt dafür, die Kosten gemeinsam unter Kontrolle zu halten. Wir setzen auf Vertrauen durch absolute Transparenz und offene Kommunikation. Unser Ansporn: Kosten-, Termin- und Qualitätsvorteile für unsere Kundinnen und Kunden und ein konfliktfreier Arbeitsalltag für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

U. a. diese Projekte setzen wir auf Basis von teamconcept um:

- Axel Springer Neubau, Berlin
- Oosterdokseiland, Amsterdam
- Adidas wos ARENA, Herzogenaurach

Villach, am 5.4.2019
Der Vorstand

Dr. Thomas Birtel

Mag. Christian Harder

Dipl.-Ing. Dr. Peter Krammer

Dipl.-Ing. Siegfried Wanker

Dipl.-Ing. (FH) Alfred Watzl